

De regierol in sportbeleid binnen de gemeente Heumen

Een onderzoek naar de invulling van de regierol met betrekking tot het sportbeleid binnen de gemeente Heumen.



**Wout Lamers
2012**

De regierol in sportbeleid binnen de gemeente Heumen

Een onderzoek naar de invulling van de regierol met betrekking tot het sportbeleid binnen de gemeente Heumen.

Wout Lamers

Juni 2012

4082672

Radboud Universiteit Nijmegen

Thesis voor Bestuurskunde Master

Faculteit der management wetenschappen

Intern begeleider: Dr. J.G.M. Assen

Voorwoord

Middels deze scriptie sluit ik mijn studententijd en mijn studie Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen af. In mijn scriptie heb ik gekeken naar de regierol op het gebied van sportbeleid binnen de gemeente Heumen. De theorie met betrekking tot regierollen is interessant en zal naar mijn verwachting de komende tijd nog veel terug komen in de bestuurskunde. Met trots en enthousiasme presenteer ik u bij deze mijn Master thesis.

Mijn dank gaat allereerst uit naar Dr. Anneke Assen. Ik ben door mevrouw Assen begeleid tijdens het schrijven van mijn thesis. Ik ben op een prettige manier kritisch begeleid, deze kritische begeleiding is van zeer grote waarde geweest voor de kwaliteit en voortgang van mijn scriptie.

Ik weet uit ervaring en van andere mensen dat het vinden van een afstudeerstage vaak stroef verloopt. Ik wil Anke van Eijken hartelijk danken voor de mogelijkheid die mij is geboden om op zeer korte termijn een afstudeeronderzoek te verrichten binnen de gemeente Heumen. Gedurende dit afstudeeronderzoek heb ik een leuke tijd gehad bij het gemeente Heumen. Hiervoor wil ik in het bijzonder Carola Cillessen en Patty van der Knaap bedanken voor de leuke tijd die ik met hen op kantoor heb gehad. De gemeente Heumen was voor mij een leuke en leerzame omgeving.

Verder wil ik alle respondenten bedanken voor de tijd die ze voor dit onderzoek vrij hebben gemaakt en de waardevolle inbreng die ik via hen verkregen heb.

Ook wil ik Baris Akbay en Chiel Polman apart bedanken voor mijn leuke studietijd op de Radboud Universiteit. Dhr. Drs. A.G.F.M. Vermeulen wil ik bedanken voor zijn steun gedurende mijn studietijd, hij heeft er mede voor gezorgd dat ik positief bleef in mindere periodes in mijn studieloopbaan op de Radboud Universiteit.

Tot slot bedank ik mijn familie en vrienden die mij gesteund hebben in mijn studietijd. In het bijzonder bedank ik mijn ouders en vriendin voor het grote vertrouwen en de onvoorwaardelijke steun.

Bij deze wens ik een ieder veel leesplezier toe.

Wout Lamers

Heumen, juni 2012

Samenvatting

De Nederlandse gemeenten verkeren in een lastige situatie. De maatschappij verandert, de inkomsten voor de gemeenten dalen en het takenpakket wordt uitgebreid. Gemeenten moeten er voor zorgen dat ze de publieke dienstverlening op orde hebben en houden. Om als gemeente goed te blijven functioneren moeten er de komende tijd veranderingen plaatsvinden. De gemeente Heumen heeft een toekomstvisie opgesteld voor de komende tien jaar. Hierin wordt aangegeven dat er meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid verwacht wordt van de Heumense burger.

Op het gebied van sport is de gemeente Heumen de laatste jaren royaal geweest in het verstrekken van subsidies. Dit zal de komende tijd minder worden, de jeugdledensubsidie is al verlaagd. Er is enigszins sportbeleid binnen de gemeente Heumen, dit moet echter nog de juiste vorm krijgen voor de komende jaren. Het aannemen van een regierol door de gemeente Heumen kan een realistische manier zijn waarmee vorm gegeven kan worden aan het nieuwe sportbeleid.

Binnen dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar de invulling van de gemeentelijke regierol van de gemeente Heumen op het gebied van sport. De regierol van een gemeente is een rol die het beste past binnen een netwerk. 'Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de *afstemming* van actoren, hun *doelen* en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald *resultaat*' (Pröpper e.a., 2004, p.7). 'Een netwerk is een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen' (De Bruin en Heuvelhof, 1999, p.32). Naast de regierol van de gemeente wordt ook gekeken naar aandachtspunten en factoren die van belang zijn bij de uitvoering van de regierol. Dit onderzoek betreft een onderzoek waarbij alleen gekeken wordt naar basissportverenigingen binnen de gemeente Heumen.

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *Welke regierol kan de gemeente Heumen het beste aannemen om de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren?*

In het theoretisch kader is aandacht voor verschillende theorieën die betrekking hebben op de regierol van de gemeente. Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004), Hupe en Klijn (1997) en de Raad voor het Openbaar Bestuur zijn de auteurs die belangrijke literatuur met betrekking tot de regierol van de gemeente hebben geschreven. Voor de netwerktheorie, die een sterke samenhang kent met de theorie met betrekking tot de regierol, zijn theorieën van De Bruin en Heuvelhof (1999), Klijn (1996) en Hupe en Klijn (1997) gebruikt. De resultaten van de theorieën met betrekking tot de regierol en de netwerktheorieën worden samengevoegd in een beoordelingskader. Dit

beoordelingskader is verder geconcretiseerd tot activiteiten en bijbehorende indicatoren. Deze uitwerking is gebruikt bij de analyse van de resultaten.

Voor dit onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen. Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij bestuurders van sportverenigingen, politici en een beleidsambtenaar van de gemeente Heumen.

Uit de resultaten komen de onderdelen naar voren die door de respondenten als belangrijk worden ervaren. Bestuurders van sportverenigingen zijn op de hoogte van het feit dat de gemeente Heumen de komende tijd meer gebruik wil maken van de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de burgers. Ze staan hier niet per direct negatief tegenover. Het lijkt er echter op dat de tijdsdruk die ze verwachten te hoog is. Binnen de gemeente denken de respondenten vrijwel hetzelfde. De veranderingen zijn goed, echter niet op een te korte termijn.

De regierol: de faciliterende rol lijkt de meest voor de hand liggende rol voor de gemeente Heumen als het sportbeleid aangaat. Belangrijk hierbij is weinig initiatief en sturing/richting vanuit de gemeente. Wel is het belangrijk dat de gemeente Heumen overzicht houdt en verantwoordelijkheid blijft nemen in het netwerk. Het behoud van overzicht en verantwoordelijkheid wordt vooral veroorzaakt door de vestiging van sportparken op gemeentelijke grond. Gelijkeid en communicatie zijn belangrijke onderdelen waar de gemeente Heumen rekening mee moet houden. Communicatie is van belang om sportverenigingen op de hoogte te houden van veranderingen, gelijkheid moet terugkomen in gelijke behandeling. Verenigingen met eigen grond kunnen mogelijk gecompenseerd worden in de toekomst.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Onderzoeksopzet.....	8
1.2.1 Probleemstelling.....	9
1.2.2 Doelstelling.....	9
1.2.3 Vraagstelling.....	9
1.3 Bestuurskundige en wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4 Voorbeschouwing.....	11
1.4.1 Theoretisch kader.....	11
1.4.2 Methodologisch kader.....	11
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Beleidskader	13
2.1 De gemeente Heumen	13
2.2 Toekomst Heumen	13
2.3 Sport in Heumen.....	14
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	16
3.1 Gemeentelijke regierol.....	17
3.1.1 Definitie regierol.....	18
3.1.2 Definitie regierol.....	18
3.1.3 Regietypen.....	18
3.2 Belangrijke factoren voor de regierol.....	20
3.2.1 Pröpper, Litjens en Westeijn 2004	20
3.2.2 Hupe en Klijn 1997	22
3.2.3 De Raad voor het openbaar bestuur (ROB).....	24
3.3 Netwerktheorie	27
3.3.1 De Bruin en Heuvelhof (1999).....	27
3.3.2 Klijn en anderen.....	28
3.3.3 Strategieën en instrumenten	31
3.4 Regierol in netwerken	33
3.4.1 Vergelijking definities	33
3.4.2 Regietype en netwerken	34
3.4.3 Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004), Hupe en Klijn (1997), en ROB (1999) in netwerken	34
3.5 Hypothesen	37
Hoofdstuk 4 Methode van onderzoek	39
4.1 Onderzoekstrategie.....	39
4.2 Onderzoeksopzet.....	39

4.2.1 Richting van het onderzoek.....	40
4.2.2 Respondenten selectie	40
4.2.3 Vorm interviews	41
4.2.4 Dataverzameling.....	41
4.2.5 Triangulatie.....	41
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	41
4.4 Operationalisatie van variabelen	42
Hoofdstuk 5 De opvattingen van sportverenigingen en van de gemeente Heumen over de regierol .	45
5.1 Doorzettingsmacht en eigen ‘script’	45
5.1.1 Doorzettingsmacht	45
5.1.2 Eigen ‘script’	46
5.2 Activiteiten	47
5.2.1 Initiatief	47
5.2.2 Kennis met betrekking tot netwerk.....	49
5.2.3 Verantwoordelijkheid.....	52
5.2.4 Sturing/richting geven.....	54
5.3 Samenvattend	56
Hoofdstuk 6 Conclusie en Discussie	58
6.1 Theoretische deelvragen.....	58
6.2 Empirische deelvragen	59
6.3 Hoofdvraag.....	62
6.4 Hypothesetoetsing	63
6.5 Discussie	64
6.5.1 Theoretische beperkingen.....	64
6.5.2 Methodologische beperkingen	65
6.5.3 Wetenschappelijke aanbevelingen	65
6.6 Aanbevelingen.....	65
Literatuurlijst	67
Bijlagen 1: Interviewgide bestuurders van sportverenigingen	69
Bijlagen 2: Interviewgide medewerkers en politici van de gemeente Heumen	73

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Al enkele jaren is er een proces van decentralisatie gaande in Nederland. Decentralisatie is een proces waarbij er meer verantwoordelijkheid bij lagere overheden terecht komt. Er zijn meerdere redenen aan te wijzen voor decentralisatie zoals politieke voorkeuren, economische voordelen en bezuinigingen. Het lijkt er op dat de huidige economische crisis het proces van decentralisatie versnelt. De Nederlandse rijksoverheid heeft minder inkomsten door de economische crisis. Door deze afnemende inkomsten moet de Nederlandse overheid gaan bezuinigen en worden de budgetten naar beneden bijgesteld. Waar voorheen kleine bezuinigingen op meerdere onderdelen nog voldoende resultaat opleverden (de zogenoemde kaasschaafmethode), zal er nu echt gesneden moeten worden in de eigen bedrijfsvoering (Kronenburg, 2010, p.1). De bezuinigingen hebben er voor gezorgd dat er minder geld beschikbaar is voor gemeenten en dat er daarnaast meer taken decentraal zullen moeten worden uitgevoerd. Gemeenten zullen creatieve oplossingen moeten vinden om oplossingen te bieden aan problemen die hierdoor ontstaan. Er wordt terdege van gemeenten verwacht dat ze vastgelegde taken middels medebewind blijven uitvoeren. Vele taken en verantwoordelijkheden van Nederlandse gemeenten worden autonoom uitgevoerd. Aan deze taken kunnen gemeenten in Nederland voor een groot deel zelf invulling geven: dit is lokaal beleid.

De gemeente dient vanaf haar onafhankelijke positie het algemeen belang, draagt zorg voor ieders veiligheid en behartigt geen tegenstrijdige belangen. De kas van de gemeente wordt voor een groot deel gevuld door belastinggeld van de rijksoverheid. Elke gemeente kan deze inkomsten redelijk vrij besteden. Gemeenten moeten er hierbij wel voor zorgen dat ze de publieke dienstverlening op orde hebben.

De gemeente Heumen moet de komende jaren meer taken uitvoeren, met minder financiële middelen. De decentralisatie van jeugdzorg en de algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) zijn samen met de Wet werken naar vermogen (WWNV) de drie terreinen die nieuwe taken met zich meebrengen en meer doelgroepen omvatten (gemeente Heumen, 2011).

Hierop was deze gemeente min of meer voorbereid, door meer te gaan vragen van burgers; de gemeente Heumen wil de kracht en kennis van de lokale gemeenschap gebruiken. De verwachting is dat deze kracht en kennis beter benut kunnen worden. Deze gemeente kiest daarom voor een terugtrekkende rol van de lokale overheid op verschillende beleidsterreinen. De gemeente wil de kracht in de samenleving organiseren.

De komende jaren verwacht de gemeente Heumen meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van haar burgers, van maatschappelijke organisaties en van ondernemers.

Voor het realiseren van deze visie verwacht de gemeente Heumen een andere houding van burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers (gemeente Heumen, 2012). Mensen binnen de gemeente Heumen zullen zelf actiever moeten worden. De invulling van het nieuwe beleid zal in de loop van 2012 vorm gegeven worden.

De gemeente Heumen zet een beleidskader uit; echter er is mede door een andere opvatting en een afnemend budget minder macht aanwezig bij de gemeente. De visie moet er voor zorgen dat andere actoren in het beleidsveld zich goed kunnen aanpassen aan het beleid. Er wordt gebruik gemaakt van de zelfredzaamheid van de burger.

Een beleidsterrein waarop dit nadrukkelijk van toepassing is, is sport. Sport is belangrijk in Nederland, de rijksoverheid besteedt veel aandacht aan sport. Sport is niet meer weg te denken uit onze maatschappij, veel mensen beoefenen sport, dragen iets bij aan het verenigingsleven en of kijken naar sport. Ook vertegenwoordigt sport maatschappelijke waarden; sport verbreedert en sport zet aan tot sportief gedrag. Sport kan zorgen voor een gezondere samenleving en gezondere burgers, daarnaast kan het de maatschappelijke samenhang bevorderen (ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport, 2005. p.20).

Ook in de gemeente Heumen heeft sport een belangrijke positie, Heumen kent een rijk verenigingsleven. Sportbeleid in Heumen valt onder de afdeling sociale leefbaarheid. Op dit moment is het duidelijk dat het sportbeleid in de gemeente Heumen gaat veranderen, in het bijzonder het subsidiebeleid in de sport.

De gemeente Heumen heeft geen duidelijke visie als het gaat om sport. Subsidiebeleid in de sport is wel aanwezig. Ondanks het missen van een duidelijk visie wordt er wel vanuit gegaan dat de sportverenigingen in de gemeente Heumen meer verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid kunnen dragen. Het werken zonder duidelijk sportbeleid levert voor beide partijen een moeilijk in te schatten situatie op. Het budget neemt af en er zijn geen afspraken tussen gemeente en sportverenigingen.

Wel is bekend dat de gemeente Heumen de komende jaren de regierol op zich wil nemen, als het sport aangaat. Op welke manier de gemeente Heumen haar regierol het beste kan invullen is voor de gemeente zelf een belangrijke vraag. Dit is de aanleiding tot dit onderzoek. Dit onderzoek vindt plaats in combinatie met een eindstage in de Master van de opleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

1.2 Onderzoeksopzet

Zoals in de aanleiding duidelijk wordt, zijn er nogal wat onduidelijkheden over de nieuwe rol van de gemeente en de gevolgen die dit zal hebben voor sportverenigingen. Het doel is dat

sportverenigingen in de nieuwe situatie meer verantwoordelijkheid op zich nemen en meer op zichzelf aangewezen zullen zijn. Op welke manier deze rol door de gemeente Heumen het beste tot uitvoering gebracht kan worden voor optimalisatie van de verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van sportverenigingen moet in dit onderzoek duidelijk worden.

1.2.1 Probleemstelling

De gemeente Heumen ziet sportverenigingen als maatschappelijke organisaties. Er wordt vanuit gegaan dat de sportverenigingen voldoende zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid bezitten. Door de veranderende rol van de maatschappelijke organisaties en de gemeente, zullen andere verhoudingen ontstaan tussen de gemeente en sportverenigingen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd om te kijken met welke regierol de mogelijke nieuwe verhoudingen tussen gemeente en sportvereniging het beste vormgegeven kan worden.

1.2.2 Doelstelling

Het onderzoek richt zich op verhouding tussen sportverenigingen en de lokale overheid, de gemeente Heumen. Bij een terugtrekkende overheid in sportsubsidies en het aanspreken op de zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van de sportverenigingen is het belangrijk dat de mogelijkheid voor de burger om te participeren in sport het uitgangspunt is.

Het doel van dit onderzoek is :

Onderzoeken welke regierol de gemeente Heumen het beste op zich kan nemen, teneinde de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren.

1.2.3 Vraagstelling

Op basis van de aanleiding , probleem- en doelstelling volgen de hoofdvraag en de deelvragen. De deelvragen zijn onderverdeeld in theoretische en empirische deelvragen.

1.2.3.1 Hoofdvraag

Welke regierol kan de gemeente Heumen het beste aannemen om de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren?

1.2.3.2 Deelvragen

Theoretisch

1. Welke verschillende gemeentelijke regierollen zijn er te onderscheiden?
2. Welke succes- en faalfactoren staan er in de literatuur bij deze gemeentelijke regierollen?
3. Welke kenmerken en onderdelen bevatten de netwerktheorieën?

Empirisch

4. Op welke manier denkt de gemeente Heumen bij een regierol de verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de sportverenigingen op de juiste manier richting te geven?
5. Op welke manier verwachten sportverenigingen het beste gebruik te kunnen maken van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid in combinatie met een nieuwe situatie in de gemeente Heumen?
6. In welke regierol hebben de bestuurders van sportverenigingen en de mensen binnen de gemeente Heumen het meeste vertrouwen in het huidige en toekomstige netwerk?

1.3 Bestuurskundige en wetenschappelijke relevantie

De relevantie van dit onderzoek wordt hierna beschreven.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Elke Nederlandse gemeente kent haar verantwoordelijkheden. Door de huidige crisis worden er bezuinigingen doorgevoerd. Ondanks deze bezuinigingen zal de kwaliteit van dienstverlening wel van gewenste kwaliteit moeten blijven. De gemeente zal goed moeten kijken op welke manier ze vorm kan geven aan haar verhouding met maatschappelijke organisaties, inwoners en ondernemers. Dit onderzoek draagt bij aan het creëren van een juiste verhouding tussen de lokale overheid en zijn sportverenigingen. De lokale maatschappij is er bij gebaat wanneer de overheid een goede verhouding met sportverenigingen creëert. Inwoners van Heumen kunnen op deze manier blijven participeren in sport. Daarnaast kunnen sportverenigingen binnen de gemeente Heumen hun sociale functies behouden. Dit onderzoek draagt bestuurskundig bij aan de toepassing van de regierol bij een gemeente. Daarnaast is ook de context waarin de regierol toe wordt gepast van belang. Deze empirische resultaten kunnen de theorieën over de regierol versterken of verzwakken.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek worden bestuurskundige theorieën toegepast op een praktijk situatie. Het vernieuwende aan dit onderzoek is de toepassing binnen de gemeente Heumen, dit is nog niet eerder gedaan. In wetenschappelijk perspectief levert dit onderzoek een toepassing van de literatuur

op de praktijk op. De resultaten uit dit onderzoek kunnen mogelijk weer bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de literatuur

1.4 Voorbeschouwing

1.4.1 Theoretisch kader

De landelijke overheid heeft voor gemeenten de regierol voorgesteld. Dit is bedoeld om in samenwerking met andere partijen, algemene doelen te bereiken. Zoals de autonome positie van de Nederlandse gemeente is ingericht, kunnen de gemeenten zelf invulling geven aan hun regierol. Op deze manier zal er een variëteit ontstaan in de regierollen tussen en binnen gemeenten. Bij regie is er altijd sprake van meerdere actoren. Elke organisatie die betrokken is, heeft zijn eigen doelen (Span, Luijkx, Schols, en Schalk, 2009, p.92-94). Enkele definities van regie: "Binnen een regierol moeten doelstellingen vastgelegd worden, er moet een gewenste kwaliteit gedefinieerd zijn en partners dienen uitgenodigd te worden om hun toegevoegde waarde bij het bereiken van deze doelen aan te geven" (Van de Ham, 2002, p.29). "De regierol is het gedrag van de gemeente dat met relevante actoren (lokaal) maatschappelijke processen probeert te sturen in de door haar wenselijk geachte richting, ongeacht de zeggenschap van de gemeente over die actoren" (Fiers en Jansen, 1998, p. 176-177). "Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat" (Pröpper e.a., 2004, p.7).

Verschillende auteurs hebben een visie op de regierollen die een gemeente kan vervullen. Belangrijk zijn de verschillen tussen de opvattingen. De succes- en faalfactoren uit de literatuur zullen in het hoofdstuk met betrekking tot de theorie, hoofdstuk drie, aan het licht komen.

De eigen verantwoordelijkheid is eigenlijk de verhouding tussen de staat en het individu. Het lijkt er echter op dat het aanspreken op de verantwoordelijkheid van de burger eerder leidt tot disciplineren dan grotere vrijheid (Ossewaarde, 2006, p.10). Zelfredzaamheid is in eerste instantie bedacht tegen de macht van de staat, nu lijkt het meer een handige tool van de overheid om het eigen onvermogen te corrigeren (Moor, Hutsebaut, Os, en Van Ryckeghem, 2011, p. 8).

1.4.2 Methodologisch kader

Als eerste zal er door middel van een literatuurstudie een theoretisch kader worden ontwikkeld. Dit onderzoek zal de vorm krijgen van een case study. De casus in dit onderzoek is het sportbeleid in de gemeente Heumen. Om de casus helder te krijgen wordt er gebruikt gemaakt van documentenanalyse. De sportverenigingen die meegenomen worden in dit onderzoek zijn de basissport verenigingen. Dit zijn verenigingen die aan bepaalde, door de gemeente Heumen gestelde, eisen moeten voldoen. Middels literatuurstudie zullen de eerste drie deelvragen beantwoord

worden. Op basis van de literatuur en de casus zal in hoofdstuk vier de methodologie van dit onderzoek uitgebreid beschreven worden. De bevindingen in de literatuur zullen door analyse getoetst worden aan de empirie. Het onderzoek dat in het veld plaatsvindt zal middels kwalitatieve onderzoeksmethode plaatsvinden. In semigestructureerde interviews met voorzitters of penningmeesters van sportverenigingen, een beleidsmedewerker van de gemeente Heumen, de wethouder van de gemeente Heumen met sport in haar portefeuille en twee raadsleden zal er veel informatie naar voren moeten komen.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt de casus van de gemeente Heumen geschetst. Vervolgens zal hoofdstuk drie het theoretisch kader bevatten. Hierin zullen regierollen van gemeenten aan bod komen samen met de succes- en faalfactoren uit de literatuur. Ook worden hier verschillende onderdelen van netwerktheorieën besproken. Aan het eind van dit hoofdstuk zullen op basis van hoofdstuk twee en drie de hypothesen opgesteld worden. Hoofdstuk vier zal de methodologie bevatten. In hoofdstuk vijf worden de resultaten gepresenteerd. Hoofdstuk zes staat in teken van de conclusie en discussie. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. Ook wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de houdbaarheid van de hypothesen zoals opgesteld in hoofdstuk drie. Afsluitend worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en worden er aanbevelingen gegeven.

Hoofdstuk 2 Beleidskader

In dit hoofdstuk zal het beleid van de gemeente Heumen dat relevant is voor het onderzoek nader belicht worden. Hiervoor zijn verschillende nota's en andere documenten van de gemeente Heumen gebruikt.

2.1 De gemeente Heumen

De gemeente Heumen telt ruim 16.000 inwoners (CBS, 2011, p. 20) en is hiermee een van de kleinere gemeenten in Nederland. Territoriaal gezien ligt de gemeente Heumen ten zuidwesten van Nijmegen. Van 1970 tot 1990 heeft er een sterke groei van inwoners plaatsgevonden. In 1970 woonden er ruim 8600 mensen in Heumen, in 1990 waren dit er al meer dan 13.500 geworden. Tot 2002 is het inwoneraantal blijven stijgen in de gemeente Heumen; in 2002 woonden er net iets meer dan 16.600 mensen in Heumen. Dit aantal is de laatste 10 jaar redelijk stabiel gebleven; vorig jaar telde de gemeente Heumen 16.500 inwoners (heumen.nl, 2012).

Deze groei heeft voorgaande jaren gezorgd voor veel nieuwbouw in relatief korte tijd; destijds is tevens besloten een brede school te bouwen. Door de huidige afname van de bevolkingsgroei (CBS, 2011, p.59), is er in de huidige situatie reeds leegstand in deze nieuwe brede school.

De gemeente Heumen is net als de andere gemeenten in Nederland aan het vergrijzen. De gemeente Heumen is een gemeente die zelfs sneller vergrijst dan andere gemeenten in Nederland. Dit kan wellicht door de eerdere snelle groei worden verklaard. Daarnaast is in Heumen ook de trend van ontgroening terug te vinden. Het aantal 75-plussers zal van 2005 tot 2020 zelfs verdubbelen, zo zijn de verwachtingen (Gemeente Heumen, 2008, p. 19). De landelijke trend, verdunning van de huishoudens, is in de gemeente Heumen ook aan de orde (CBS, 2011, p.41). Daarnaast wordt er een kleine daling met betrekking tot het aantal inwoners van Heumen verwacht (CBS, 2011, p.21). Logischerwijs zullen bovenstaande trends ook zorgen voor minder leden bij sportverenigingen. De gemeente Heumen heeft een sociale en vitale samenleving met een rijk verenigingsleven. Veel inwoners zijn actief als vrijwilliger of mantelzorger. De inwoners van de gemeente Heumen hebben gemiddeld een hoger opleidingsniveau dan het landelijk gemiddelde, minder mensen hebben een laag opleidingsniveau dan het regionaal gemiddelde in Nijmegen en Oost-Nederland (GGD, 2009, p.7).

2.2 Toekomst Heumen

Alle gemeenten in Nederland hebben de komende jaren minder inkomsten vanuit de rijksoverheid. Naast deze daling van inkomsten decentraliseert de rijksoverheid ook verschillende taken richting gemeenten. Voor de gemeente Heumen betekent dit dat er met een kleiner budget, een groter

takenpakket moet worden uitgevoerd en daarmee ook met meer doelgroepen rekening moet worden gehouden. De nieuw gedecentraliseerde taken zijn specifiek gericht op het sociale gebied. Deze taken komen daarmee direct terecht bij de afdeling sociale leefbaarheid binnen de gemeente Heumen. Door deze verandering van meer taken, minder geld en meer doelgroepen, lijkt een structuurverandering noodzakelijk.

De gemeente Heumen moet op zoek naar een oplossing. Een mogelijke oplossing kan gevonden worden in de regierol. Echter, de regierol is een vaag begrip dat op verschillende manieren kan worden ingevuld. Voor de gemeente Heumen is het belangrijk om te kijken naar de mogelijkheden van deze regierol. De gemeente moet meer taken uitvoeren, maar heeft minder tijd en geld voor de sport in Heumen. De gemeente wil de kracht in de samenleving organiseren.

De gemeente is er van overtuigd dat de Heumense inwoners goed in staat zijn zichzelf en elkaar te helpen, elkaar aan te spreken op gedrag, samen problemen in hun wijk of dorp op te lossen en daarbovenop zelf initiatieven te nemen. Deze toekomstvisie zal gehanteerd worden onafhankelijk van de financiële situatie van de gemeente (gemeente Heumen, 2012).

2.3 Sport in Heumen

Basissportverenigingen zijn verenigingen die wanneer ze voldoen aan onderstaande kenmerken, door de gemeente Heumen tot deze groep wordt gerekend:

1. Een landelijk algemeen gangbare sport, welke in nagenoeg elke gemeente in Nederland wordt beoefend.
2. Een sport die een bijdrage levert aan de doelstellingen van het sportbeleid in het algemeen, aan de sportstimulering van doelgroepen in het bijzonder en aan de leefbaarheid in een kern of gemeente en die een brede deelname in de gemeente of de dorpskern heeft, verdeeld over alle leeftijdscategorieën.
3. Een sport die in de openbare ruimte of op de commerciële markt niet beschikbaar is.
4. Sportbeoefening zonder winstoogmerk.

(Gemeente Heumen, 2007, p.8)

Sporten die niet aan de eisen van een basissport voldoen, komen niet in aanmerking voor een subsidie. De gemeente Heumen kent drie soorten subsidies voor sportverenigingen: de jeugdledensubsidie (enkel voor leden die woonachtig zijn in de gemeente Heumen), de investeringssubsidie en de onderhoudssubsidie. De sporten die in de gemeente Heumen voldoen aan de eisen voor een basissport en daarmee aanspraak maken op subsidie zijn voetbal, korfbal, tennis, hockey en paardensport (gemeente Heumen, 2007, p.8). Een kanttekening hierbij is dat slechts een enkele paardensportvereniging nog een zeer klein bedrag aan subsidie ontvangt, namelijk alleen voor

de jeugdleden. Dit is de reden dat voor dit onderzoek de paardensportverenigingen niet worden meegenomen. In dit gehele onderzoek wordt met sportverenigingen basissportverenigingen bedoeld.

Zoals in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is genoemd kent de gemeente Heumen een rijk verenigingsleven. Vergrijzing en ontgroening leiden op de lange termijn tot minder en andere leden bij sportverenigingen. Dit biedt echter wel mogelijkheden voor andere sporten, ouderensport zou hiermee wellicht in de toekomst subsidiabel worden. Het ledenbestand verschilt vaak nogal qua leeftijdsverdeling. Deze samenstelling zou middels bovenstaande trends, ontgroening en vergrijzing, verder kunnen veranderen.

Zoals eerder vermeld zijn er geen doelstellingen die de gemeente voor ogen heeft met betrekking tot het sportbeleid in Heumen. Wel is er een specifiek subsidiebeleid dat alleen betrekking heeft op de basissportverenigingen.

De sportverenigingen in de gemeente Heumen zullen minder subsidies krijgen. De jeugdleden subsidie is al verlaagd, de investeringssubsidies worden minder gemakkelijk verstrekt en de onderhoudssubsidies zullen zoals het er nu uitziet nog behouden blijven. Zoals hierboven duidelijk wordt, gaan er alleen subsidies naar verenigingen die aan bovenstaande eisen voldoen. De betreffende verenigingen krijgen door de vermindering van subsidie minder inkomsten. Deze sportverenigingen zullen door de nieuwe subsidievormgeving meer verhoging uit andere inkomstenbronnen nodig hebben dan verenigingen die reeds geen subsidie ontvingen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het verhogen van de contributie bij sportverenigingen.

Ook op het gebied van sport wil de gemeente meer gebruik maken van de zelfredzaamheid en de verantwoordelijkheid van sportverenigingen. Sportverenigingen worden echter draaiende gehouden door vrijwilligers. Veel van deze vrijwilligers zijn Heumense burgers. Op deze manier wordt er indirect ook bij sportverenigingen gebruik gemaakt van de zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van de burgers. De burgers houden immers de sportverenigingen binnen de gemeente in stand. De gemeente Heumen is er van overtuigd dat ze de kracht in de samenleving kunnen gebruiken voor het behalen van maatschappelijke doelen.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt een beeld geschetst van verschillende theorieën en invalshoeken die een samenhang hebben met de regierol die gemeenten vaak hebben. Daarnaast worden netwerktheorieën beschreven. Op basis van de theorieën en de overige literatuur uit voorgaande hoofdstukken worden er twee hypothesen opgesteld. In dit onderzoek wordt gekeken of op basis van deze theorieën oplossingen gevonden kunnen worden voor de stimulering van zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen.

De huidige maatschappij wordt gezien als een samenleving waarin het niet zozeer gaat om informatie maar des te meer om netwerken. Een netwerksamenleving heeft te maken met het creëren van- en het participeren in netwerken. Een netwerk kan worden gezien als een relatief open systeem dat een aantal relatief gesloten systemen verbindt. Deze veranderingen in de maatschappij levert volgens Frissen (2002) drie problemen op voor de overheid.

1. Macht krijgt steeds meer het karakter van een netwerk. De hiërarchie kan hierdoor niet meer als basispatroon van de politieke organisatie worden gezien. Dit heeft ook een negatieve invloed op de sociale verhoudingen
2. Krachtig sturen middels politieke instituties is onmogelijk geworden, daarnaast heeft dit ook geen enkele betekenis meer. Regeren moet meer een vorm worden van vorm en stijl. Politieke ambities zijn uit de tijd. Het proces lijkt belangrijker te worden dan de inhoud.
3. De netwerksamenleving toont voorkeur voor stijlen van regulering, organisatie en sturing. Deze zijn vaak niet te combineren met het overheersende discours van de welvaartstaat.

In dit onderzoek is vooral de *horizontalisering* van belang. Horizontalisering is een vorm van sturing waarbij de macht bij de overheid afneemt (Frissen, 2002, p.1). Een radicale stroming die privatisering en deregulering aanmoedigt en een stroming die beide veranderingen wat rustiger aan doorvoert, zijn te onderscheiden. De nieuwe autonome burger wil graag serieus genomen worden door de overheid, een strikt hiërarchische houding van de overheid lijkt hierdoor uit den boze. De sturing van de overheid moet hierbij een meer sturend karakter krijgen waarbij invulling gegeven wordt aan het proces. De focus moet daarbij minder liggen op het behalen van ambitieuze doelstellingen. Wel blijft er de behoefte aan overheidsinterventies om bijvoorbeeld monopolievorming tegen te gaan en instituten die belangrijk zijn voor kwaliteit en certificering te ondersteunen.

De verantwoordelijkheid en het takenpakket van de overheid wordt steeds verder uitgebreid. De kwaliteit voor de klanten zal de komende jaren omhoog moeten en de prijs omlaag. Mede dankzij

deze veranderingen en de veranderende percepties van de burger, ontkomt de overheid er niet aan ook een andere rol aan te nemen. (Maat, A, van de, 2004).

3.1 Gemeentelijke regierol

De verschillende theorieën met betrekking tot de regierol worden in deze paragraaf uiteen gezet.

Van Maurik (2011) denkt dat de regierol van de gemeente is ontstaan uit een bredere gedachtegang van effectievere processen en kosten verlaging. De regierol wordt de nieuwe manier van kosten verlagen, kwaliteit versterken en operaties versnellen. De uitdaging voor gemeenten ligt in het ontdekken en ontwerpen van nieuwe en daarmee ook betere werkwijzen. De verwachting is dat de implementatie van het nieuwe beleid in netwerken moeizaam zal verlopen. Daarna volgt ook nog de lastige taak van het coördineren van een dergelijk complex samengesteld netwerk. Bij het voeren van de regierol door gemeenten lijken burgers zelf ook deel uit te gaan maken van het netwerk. Dit lijkt ook een uitgangspunt als het gaat om stimuleren van hun zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid. Het opzetten van een regierol bij de gemeente zal niet meevallen. Een hoger doel voorop stellen, het proces als eenheid ontwerpen en het niet meer dan één keer uitvoeren van een activiteit zijn belangrijke zaken voor een succesvolle implementatie van de regierol van gemeenten (Van Maurik, 2011, p.1).

Van Dolron (2006) ziet dat kortingen op het gemeentefonds ervoor hebben gezorgd dat gemeenten na moesten denken over hun kerntaken. Er ontstond al snel de gedachte dat een zakelijke aanpak van de kerntaken zijn vruchten zou kunnen afwerpen. Bij deze zakelijke aanpak lijken planning en controle belangrijker geworden, meer aandacht vanuit de gemeente voor deze zaken. De regierol is hierin het meest populair aldus Dolron. Ondanks deze populariteit lijken veel gemeenten eigenlijk niet te weten wat die regierol nu precies inhoudt. De regierol van gemeenten komt in grote lijnen overeen met een 'normale' regisseur; vooraf wordt er bekeken wie er het beste allemaal mee moeten en kunnen doen. Er wordt een script geschreven (beleid) vervolgens worden de acteurs (actoren) bepaald. De regisseur (gemeente) moet er vervolgens voor zorgen dat de acteurs (actoren) volgens het script (beleid) spelen (Van Dolron, 2006, p.1-2).

Beurskens en Korsten (2007) denken dat regie vooral is bedoeld om netwerken productiever te maken, kenmerkend hierbij is de invulling van rollen door zowel gemeente als andere actoren. Om partijen in een juiste verhouding tot elkaar en tot de gemeente te laten komen, moet het organiserend vermogen van de netwerken worden aangesproken. De gewenste regie is niet altijd even gemakkelijk vast te stellen. De afweging in de zoektocht naar een echte filmregisseurs waar het script vanuit een hiërarchische positie wordt gecommuniceerd naar zijn spelers of een script waarin veel vrijheid wordt gelaten voor interpretatie van het script van de spelers is een belangrijke

afweging. Hierbij maakt de gemeente een keus tussen een sterk sturende rol of benadrukt het slechts de te behalen doelen. Dit zal contextafhankelijk zijn, in verschillende situaties met betrekking tot verschillende thema's zal een gemeente ook anders moeten inspelen. Door complexiteit wordt het invullen van de regierol vaak ook lastiger (Beurskens en Korsten, 2007, p.1-3).

3.1.2 Definitie regierol

Doordat vele auteurs zich bezig hebben gehouden met de regierol van gemeenten zijn er ook meerdere definities te onderscheiden. Een van deze definities zal voor de rest van het onderzoek gebruikt worden. In een literatuuronderzoek van Span et al. (2009) worden ook meerdere auteurs aangehaald.

Naast deze auteurs worden er ook een aantal voorwaarden opgesomd waar een regierol minimaal aan moet voldoen. Zo moet er bij de regierol van gemeente in de ogen van alle auteurs die schrijven over de regierol in ieder geval sprake zijn van *meerdere actoren*. Deze actoren moeten in de juiste verhouding tot elkaar samenwerken. *Afhankelijkheid* van- en of *afstemming* met actoren is belangrijk in de regierol van de gemeenten, op deze manier ontstaat er een netwerk. Afhankelijkheid tussen actoren zorgt voor een belang van samenwerking. Afstemming wordt hierdoor ook belangrijk. Een ander universeel kenmerk zijn *randvoorwaarden* en een *gemeenschappelijk doel*. Deze hebben beide ook een relatie met elkaar. Wanneer er bij samenwerking tussen actoren geen randvoorwaarden zijn en of geen gemeenschappelijk doel, ontstaat er frictie. Dat is juist wat door middel van de regierol voorkomen moet worden (Span et al, 2009). De definitie die al deze voorwaarden het beste bevat, is in mijn ogen de definitie van Pröpper e.a.: "Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de *afstemming* van actoren, hun *doelen* en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald *resultaat*"(Pröpper e.a., 2004, p.7).

3.1.3 Regietypen

Nu de minimale eigenschappen van een gemeentelijke regierol zijn vastgesteld en de definitie van de regierol zoals hij in dit onderzoek wordt meegenomen duidelijk is, wordt er verder gekeken naar regierollen. Door Partners en Pröpper (2004) wordt onderscheid gemaakt tussen vier typen regierollen.

Deze regierollen zijn gebaseerd op twee kenmerken; namelijk *doorzettingsmacht* en *eigen' script'*.

Partners en Pröpper (2004) definiëren twee invalshoeken: (figuur 1)

Doorzettingsmacht: de mate waarin de gemeente zijn wil op kan leggen aan andere relevante partijen. In de context van dit onderzoek: is de gemeente in staat zijn wil op te leggen aan de sportverenigingen.

Bij een grote doorzettingsmacht is de gemeente in staat andere actoren haar wil op te leggen. Bij minder grote doorzettingsmacht, zullen er ruilmiddelen gebruikt moeten worden om alsnog haar wil aan de actoren op te leggen.

Eigen 'script': de mate waarin de regisseur zijn eigen koers kan uitstippelen en zijn eigen beleidskader kan vormgeven. Invulling naar de context van dit onderzoek, bepaalt de gemeente het beleidskader of doen de sportverenigingen dit. Belangrijk hier is wie de algemene visie en doelen bepaalt. Worden deze bepaald door de gemeente of door de andere actoren.

Figuur 1: regietypen

De regietypes van Partners + Pröpper

		Eigen lokaal 'script' of beleidskader	
		Ja	Nee
Doorzettingsmacht	Ja	(I) Beheersingsgerichte regisseur (inhoudelijk én procesmatig)	(II) Uitvoeringsgerichte regisseur
	nee	(III) Visionaire regisseur	(IV) Faciliterende regisseur

Bron: Partners en Pröpper 2004, p.15.

Door de twee invalshoeken tegenover elkaar te zetten worden vier regie typen onderscheiden: (figuur 1)

De *beheersingsgerichte* regisseur is de vorm waarbij de gemeente het beleidskader bepaalt en over doorzettingsmacht beschikt. De *uitvoeringsgerichte* regisseur is de vorm waarbij het rijk de kaders aangeeft zonder een eigen invulling van de gemeente, wel beschikt de gemeente hier over doorzettingsmacht. De *visionaire* regisseur is de vorm waarbij de gemeente het beleidskader bepaalt, hierbij ontbreekt bij de gemeente echter doorzettingsmacht. Hierom is er bij deze regisseur overtuigingskracht nodig. Een goede visie moet er voor zorgen dat andere actoren in het beleidsveld aanhaken bij het beleid. De *faciliterende* regisseur is de vorm waarbij de gemeente het beleidskader niet maakt en de doorzettingsmacht niet heeft. Ondersteuning van lokale partners die zelf de ruimte hebben om doelstelling op te stellen (Partners + Pröpper, 2004, p.14-15).

Dit schema is een steun waarmee direct gezien kan worden welke eigenschappen regie volgens deze theorie heeft. Het kan gezien worden als een geschematiseerde weergave van de werkelijkheid. Op basis van dit schema wordt er vanuit gegaan dat er per gemeente maar één vorm van gemeentelijke

regie gebruikt wordt dat tevens suggereert dat er vanuit een statische omgeving gehandeld wordt. Beide opvattingen zijn echter onjuist. Regie is niet statisch, het is contextafhankelijk en kent meerdere dimensies (Partners en Pröpper, 2006 p.13). Er zit altijd een vorm van overlap tussen de regierollen, vaak is er wel één rol die overheerst maar zijn in er in de verhoudingen ook stukjes van andere rollen terug te vinden.

3.2 Belangrijke factoren voor de regierol

Om een onderbouwde mening te kunnen geven over de invulling van regierollen van gemeenten is het van belang dat er duidelijkheid bestaat over de bestanddelen van een goede regiefunctie. In de verschillende onderzoeken komen de invulling van de regiefunctie van Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004), Hupe en Klijn (1997) en de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) (1999) aan bod. Deze drie theorieën zullen daarom hieronder verder uitgewerkt worden.

3.2.1 Pröpper, Litjens en Weststeijn 2004

Deze auteurs onderscheiden een aantal componenten waaraan de feitelijke invulling van de regierol kan worden afgemeten. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in het type regierol. De componenten zijn uiteen gezet met de bedoeling regiefuncties zowel te beoordelen als te verbeteren. Daarom wordt ook gezegd dat de componenten van Pröpper, Litjes en Weststeijn (2004) in het beoordelingskader gebruikt kunnen worden voor de gemeentelijke regierol.

De vier componenten zien er als volgt uit:

1. Overzicht over de gehele situatie
2. Verantwoording afleggen over het geheel.
3. Het uitzetten of organiseren van beleidslijnen ten aanzien van het geheel.
4. Het organiseren van samenwerking met het oog op het geheel.

Regievoeren wordt gezien als de tegenhanger van partieel sturen. Partieel sturen kijkt eigenlijk alleen naar een eigen 'deel'. Hierbij is er een selectief beeld van de gehele situatie, er wordt alleen verantwoording afgelegd over het eigen aandeel. Bij sturing wordt alleen rekening gehouden met eigen doelen of eigen belangen en wordt er getracht medewerking en draagvlak te creëren om eigen doelen en plannen te optimaliseren (Pröpper et al, 2004).

Bovengenoemde vier componenten worden vanuit twee invalshoeken belicht.

Wat houdt de component in en wanneer slaagt de regisseur in het goed invullen van de component?

Welke activiteiten van de regisseur passen bij de component? Op welke manier accepteren de actoren de activiteiten van de regisseur (Pröpper et al, 2004).

Hierna worden de vier componenten toegelicht.

1. Overzicht over de gehele situatie

Belangrijk voor een regisseur is, dat hij alle informatie tot zijn beschikking heeft. Tevens moet de regisseur bekend zijn met alle actoren die een rol spelen. De regisseur moet daarbij ook op de hoogte zijn van de doelstellingen en belangen van andere actoren. Belangrijk hierbij zijn de overeenkomsten en verschillen in deze doelstellingen en belangen. Naast de doelstellingen en belangen is het van belang dat de inbreng van de verschillende actoren duidelijk zijn voor de regisseur. De activiteit die de regisseur daarvoor moet uitvoeren is het actief bevragen van actoren op alle relevante informatie om op deze manier een allesomvattend beeld van de situatie te krijgen (Pröpper et al, 2004, p.17-18).

2. Verantwoording over het geheel afleggen

Hierbij is het van belang dat de regisseur niet alleen bereid maar ook in staat is om verschillende verplichtingen na te komen. Belangrijke verplichtingen zijn verantwoording, rekenschap, uitleg en of toelichting met betrekking tot het gehele situatie (zie component 1) die onder regie van de regisseur vallen. De andere betrokken actoren hebben ook de mogelijkheid de regisseur hierop aan te spreken. De regisseur legt verantwoording af voor het geheel, hierbij wordt niet gekeken of hij wel of niet verantwoordelijk is. De activiteit die hierbij hoort, is het verantwoorden van handelingen en van de resultaten van het geheel die onder verantwoordelijkheid van de regisseur vallen. (Pröpper et al, 2004, p.18-19).

3. Het uitzetten of organiseren van beleidslijnen ten aanzien van het geheel

Wanneer een bepaalde koers is vastgesteld voor het geheel, is de regisseur in principe geslaagd. Hierbij is het van belang dat er ook duidelijk doelen en randvoorwaarden worden gesteld. Te gebruiken middelen en een tijdslijn zijn randvoorwaarden waarvoor de regisseur moet zorgen. De regisseur kent als het gaat om beleidslijnen twee mogelijke opties. Hij kan deze lijn zelf uitzetten en hij kan er voor kiezen om andere actoren de beleidslijn uit te laten zetten. Stimuleren van een visievorming, thematiseren van problemen als gevolg van tegenstrijdige doelen en belangen, het onder woorden brengen van beleidslijnen en toezicht houden op de voortgang van het proces zijn activiteiten die de regisseur uit moet voeren voor deze component van regie (Pröpper et al, 2004, p.19).

4. Het organiseren van inzet en samenwerking met het oog op het geheel

De regisseur moet erin slagen om voldoende relevante actoren te motiveren om bij te dragen aan het geheel. Belangrijk hierbij is dat de regisseur er voor zorgt dat mensen samen gaan werken indien

dit nodig is voor het beleid. Actoren mobiliseren, enthousiasmeren en inspireren om een bijdrage te leveren aan het geheel, actoren aan elkaar koppelen en toezicht houden op de inbreng van de verschillende actoren zijn activiteiten die een regisseur voor deze component moet vervullen (Pröpper et al, 2004, p.19).

Deze vier componenten kunnen gezien worden als succes- en faalfactoren. De vraag bij een regierol kan dan zijn: zijn alle vier de componenten van regie goed ontplooid? of wat leveren deze activiteiten op kijkende naar het procesresultaat (Pröpper et al, 2004, p.19).

3.2.2 Hupe en Klijn 1997

Hupe en Klijn benaderen de gemeentelijke regierol als volgt. De gemeente is onderdeel van een complex netwerk. De andere actoren van dit netwerk zijn voor de gemeente onmisbaar in het bereiken van haar doelen. Wanneer de andere actoren niet in het netwerk participeren is er ook geen sprake meer van een netwerk. In dat geval is er dus ook geen sprake meer van een regierol. In het netwerk is de gemeente, vooral als het gaat om informatie afhankelijk van andere actoren.

De gemeente moet op een juiste manier kunnen omgaan met afhankelijkheden. Hupe en Klijn (1997) hebben vijf uitgangspunten opgesteld in het vijf 's-en model'. Door deze vijf onderdelen op de juiste manier te gebruiken, kan de gemeente haar afhankelijkheid beperken. De vijf 's-en zijn de volgende: *stimuleren, situeren, steun creëren, structureren en sturen* (Hupe en Klijn, 1997, p.39-44). Hieronder vind u de toelichting van de vijf 's-en.

Stimuleren

Voor een regisseur van een netwerk is stimuleren een belangrijke eerste 's'. Een regisseur moet zijn actoren stimuleren om op een juiste manier deel te nemen aan het netwerk. De lokale regisseur moet een stimulerende rol aannemen als het gaat om het aandragen van nieuwe ontwikkelingen. Door de gezamenlijke beleidsvorming wordt een actieve houding van de gemeente als regisseur verwacht. Ook de lokale politiek speelt hierin een belangrijke rol. Lokale regie ligt vaak voor een groot deel in de handen van de politiek. De gemeenteraad neemt belangrijke beslissingen binnen de gemeente, dit zijn afgevaardigden van de lokale politiek. Ook een actieve houding is van belang, door deze actieve houding worden samenwerkingpartners eerder gestimuleerd om ook actief mee te doen (Hupe en Klijn, 1997, p. 39-40).

Situeren

Situeren geeft aan dat het van belang is dat de regisseur kennis en overzicht heeft met betrekking tot het complexe netwerk. De context en omgeving waarin het netwerk zich bevindt en alle initiatieven

die zich daarin afspelen zijn zaken die de regisseur helder voor ogen moet hebben. Voor de regisseur is het ook van belang te weten wat de zwakke en sterke punten zijn van een netwerk. De gemeente kan inzicht krijgen in het netwerk door zich te richten op de betrokken actoren en de middelen die deze beschikbaar hebben. Inzicht in netwerken komt vaak beter tot stand door te kijken naar onderlinge contacten en samenhang tussen actoren. Bij situeren is er ook aandacht voor het reeds ingezette beleid. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in wat er mogelijk is, daarnaast kan lopend beleid als startpunt gebruikt worden voor nieuw beleid.

Door het maken van een goede analyse van de situatie waarin verschillende actoren verkeren en ook de verhoudingen die de actoren hebben, is het mogelijk om te voorkomen dat de actoren volledig langs elkaar heen werken (Hupe en Klijn, 1997, p. 40-42).

Steun creëren

Het derde element van de gemeentelijk regisseur, is het creëren van steun. Het creëren van steun kan het meeste effectief gedaan worden middels het organiseren van participatie. Wanneer meer actoren participeren in het beleid dat de regisseur voorschrijft, ontstaat er ook direct meer steun. Verschillende overlegstructuren kunnen er voor zorgen dat partijen op de juiste manier met elkaar in contact komen. Dit is een belangrijke verantwoordelijkheid van de regisseur. Wanneer meerdere actoren betrokkenheid tonen, kan er voor het beleid draagvlak gecreëerd worden. Het creëren van draagvlak op deze manier wordt gezien als een 'bottom-up' handeling. Een koersbepaling wordt in vrijwel alle gevallen bepaald door het college van B&W en de gemeenteraad. Voor de formulering van concrete en operationele doelen worden specifieke beleidsmakers verantwoordelijk gehouden. Door deze aanpak wordt er op de juiste manier gebruik gemaakt van de inzet van betrokken actoren waardoor de kans op een succesvolle uitvoering toeneemt. Op deze manier wordt het beleidsproces meer een proces van zoeken naar doelen en het vaststellen ervan (Hupe en Klijn, 1997, p. 42-43).

Structureren

Om een netwerk de juiste vorm te geven, mag er van een regisseur ook verwacht worden dat de verhoudingen op een juiste manier gecreëerd worden. In het onderhoud en creëren van relaties tussen relevante actoren zal de gemeentelijke regisseur de rol van aanjager op zich moeten nemen. De regisseur moet zelf actief zijn in het onderhouden van relaties, waarnaast ze randvoorwaarden schept en stimuleert tussen anderen. Wanneer een netwerk in stand moet blijven, is er behoefte aan omgangsregels en aan mechanismen die bedoeld zijn om conflicten te reguleren. Het vormen en evalueren van beleid gaat vaak niet zonder problemen. Er zijn vele actoren betrokken met uiteenlopende doelen en belangen. Een conflict is op deze manier snel ontstaan. Bepaalde afspraken tussen actoren binnen het netwerk kunnen er voor zorgen dat de conflicten voorkomen worden of in

een verder stadium gereguleerd. Afspraken die gemaakt worden dragen tevens bij aan de helderheid met betrekking tot het verwachtingspatroon binnen een netwerk. Afspraken zorgen voor meer structuur waardoor de kracht van een netwerk toeneemt (Hupe en Klijn, 1997, p. 43-44).

Sturing

Sturen is het laatste belangrijke element van lokale regie. Er wordt van de regisseur verwacht dat hij intelligent gebruik maakt van de beschikbare besturingselementen en sturingsstrategieën. De instrumenten die bijdragen aan een goede sturing, moeten door de regisseur binnen de eigen activiteiten geïntegreerd worden. Elementen die hierbij hulp bieden zelf flexibiliteit en creativiteit.

Sturing kan zijn effectiviteit vergroten middels selectieve activering. Niet alle actoren hoeven betrokken te zijn bij elk proces. Via een goede selectie van te betrokken actoren, kan de regierol effectief sturend worden. Sturend werken van de regisseur kan ook bedoeld zijn om samenwerking te stimuleren. Hiervoor zijn verschillende prikkels denkbaar (Hupe en Klijn, 1997, p. 44-46).

In figuur 2 is een overzicht van handelingen die een gemeente kan uitvoeren voor verschillende uitgangspunten.

Bovenstaande 5 's-en' kunnen worden gezien als ideaaltypische elementen voor bestuurlijk handelen. Dit neemt automatisch met zich mee dat deze uitgangspunten in de praktijk niet letterlijk terug te vinden zijn. Een netwerk is daarvoor te complex. Deze uitgangspunten kunnen daarom ook beter gezien worden als aanknopingspunten voor de invulling van de lokale regierol.

Zoals in de omschrijving van de vijf elementen ook te zien is, zit er overlap tussen de verschillende elementen. Daarnaast staan deze elementen ook niet op zich maar zijn ze vaak complementair aan elkaar. In elke gemeentelijke regierol zouden ideaaltypisch alle vijf 's-en' terug moeten komen.

3.2.3 De Raad voor het openbaar bestuur (ROB)

De raad van het openbaar bestuur (ROB) heeft in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport en het ministerie van Binnenlandse Zaken in 1999 een onderzoek uitgevoerd naar de gemeentelijke regierol. Voor dit onderzoek zijn een aantal praktijksituaties bekeken, in deze praktijksituaties bekleedde de gemeente een regierol. Mede door deze onderzoeken zijn in de ogen van het ROB; meerdere actoren, sturing en randvoorwaarden belangrijke onderdelen van de gemeentelijke regierol. De definitie van de regierol die de ROB hanteert is de volgende:

'Regievoering betekent dat 'de gemeentelijke overheid' ook zonder dat het uitdrukkelijke sturingsmogelijkheden en bevoegdheden ter beschikking staan, instrumenten dient te hebben om de

diverse actoren in het nieuwe gefragmenteerde krachtenveld te beïnvloeden' (ROB in span e.a. 1999, p. 95).

Figuur 2: Uitgangspunten en suggestie voor bestuurlijk handelen van de gemeente als regisseur.

Uitgangspunt	Suggestie
<i>Stimuleren</i>	<p><i>Initiatief</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politieke aandacht - Actieve opstelling - Gemeentelijk initiatief: geen eindpunt maar beginpunt
<i>Situëren</i>	<p><i>Kennis van het netwerk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestaand netwerk als vertrekpunt - Zwakke en sterke punten van netwerk - Bestaande beleidsinitiatieven en project als basis voor nieuwe initiatieven
<i>Steun creëren</i>	<p><i>Organisatie van participatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Draagvlak door betrokkenheid - Doel zoeken in plaats van doel stellen - 'Bottom up' betekent contact met doelgroep én uitvoerder
<i>Structureren</i>	<p><i>Voorwaarden voor netwerkvorming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderhoud relaties - Organisatorische ondersteuning - Conflictreguleringsmechanismen - Afspraken over gewenste uitkomsten en evaluatiecriteria
<i>Sturen</i>	<p><i>Richtingaanwijzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Selectieve activering - Samenwerking vereist prikkels - Verscheidenheid is te verwelkomen - Goed voorbeeld doet goed volgen - Terugkoppelingen verantwoording

Bron: Hupe en Klijn, 1997, p. 47

Duidelijk wordt al snel dat het eerste advies van de Raad veel overeenkomsten heeft met de vijf s-en van Hupe en Klijn (1997). Toch wordt er ook een kritische kanttekening gemaakt. De regierol wordt overal met veel verwachtingen binnen gehaald. Echter blijkt in de praktijk dat deze rol voor vele verschillende uitleggen vatbaar is. Dit neemt met zich mee dat regisseurs in sommige gevallen door de bomen het bos niet meer zien. Hierdoor ontstaat de kans dat de 'consument' in een doolhof terecht komt (ROB, 1999, p,4). Het ROB maakt een onderscheid tussen de regierol in brede zin en de

regierol in enge zin. Hupe en Klijn (1997) hebben zich met de vijf S'en beperkt tot de regierol in enge zin. De gemeentelijke regierol in enge zin wordt getypeerd als een procedureel en randvoorwaardelijk proces, hierbij kan de gemeente weinig invloed uitoefenen op de toekomst. De gemeentelijke regierol in brede zin wordt meer gezien als een participerende interactieve rol binnen het netwerk. Hierin wordt daadwerkelijk getracht door de gemeente om invloed uit te oefenen op de uitkomsten van het beleid. In deze vorm blijft de gemeente dicht bij het proces en probeert in met in sommige gevallen ook nog de inhoud te sturen.

De ROB onderscheid vier cruciale elementen als het gaat om de regierol (ROB, 1999, p.11). Bij elke van deze elementen wordt door het ROB ook het stimuleren, standaard terug.

a. *Visie ontwikkelen*

Het is van algemeen belang dat de gemeente zelf weet wat hij wil. Op deze manier bestaat er duidelijkheid over het doel waar eigenlijk het hele netwerk voor moet gaan. Hierbij is ook een verbinding tussen de betrokken partijen van belang. Leden van sportverenigingen zijn ook een belangrijke speler, belangrijk hierbij is ook het besef van *maatschappelijke urgentie*. Bij het ontwikkelen van een visie wordt door het ROB ook verwezen naar het vijf S'en model van Hupe en Klijn (ROB, 1999, p.13-14).

b. *Het netwerk koesteren*

Hierbij staat het verbinden van de verschillende partners en het respecteren van de autonomie van deze partners centraal. Erkenning en wederzijdse afhankelijkheid zijn hier belangrijke begrippen. Voor optimalisering van beleid is ook de gemeente afhankelijk van andere organisaties die delen van het beleid uit voeren. Op deze manier ontstaat er een wederzijds belang en zullen de partijen elkaar koesteren. Ook bij het koesteren van het netwerk is het stimuleren weer een belangrijk punt, dit kan bijvoorbeeld door goede kwaliteit en capaciteit (ROB, 1999, p.15-16).

c. *De rol benoemen*

De gemeente moet niet schuwen haar eigen rol te benoemen, het is belangrijk dat ze deze rol duidelijk benoemen. Hierbij zijn het benoemen van de mogelijkheden en de verantwoordelijkheden van de gemeente vooral van belang. Er zijn vaak verschillende taken weggelegd voor een gemeente die gelijktijdig of achtereenvolgens worden uitgevoerd. Vooral door de verscheidenheid aan taken, is het van belang dat de taken geclusterd worden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen, publiekrechtelijke, privaatrechtelijke en belanghebbende taken (ROB, 1999, p.17-18)

d. *Variëren in aanpak*

De gemeente moet variëren in haar aanpak. Ondanks dat er wel een eenduidig beleid moet zijn, moet de gemeente toch wisselen in aanpak. Dit vanwege de verschillende fases waarin de gemeente verkeerd als het gaat om beleid. Dit wordt onder andere al duidelijk kijkende naar de verschillende fases in de beleidscyclus. Dit betekent niet dat de gemeente moet wisselen qua regierol maar eigenlijk de per fase moet kijken op welke manier ze zich moeten opstellen (ROB, 1999, p.19-21).

3.3 Netwerktheorie

In deze paragraaf zullen onder andere enkele definities naar voren komen, daarnaast wordt de netwerktheorie uitgewerkt. Ook zullen verschillende instrumenten en strategieën hier aan bod komen. Op deze manier word er een beeld geschetst van netwerktheorieën.

3.3.1 De Bruin en Heuvelhof (1999)

Om een beeld te krijgen van de verschillende opvattingen met betrekking tot een netwerk wordt er begonnen met een aantal definities. Belangrijk bij de definitie is rekening te houden met de volgende drie kenmerken die van belang zijn binnen een netwerkdefinitie. Allereerst zijn er meerdere organisaties bij betrokken, ten tweede staan deze betrokken organisaties met elkaar in verband ten slotte kent dit verband kent een systematische structuur. Als aan deze drie eisen is voldoen, kan je spreken van een netwerk (Dhondt, 1999, p. 15).

Definities geven een beeld weer van verschillen in netwerken. De belangrijkste onderdelen zijn in de vorige alinea geciteerd. De Bruin en Heuvelhof (1999) hanteren twee definities. De eerste definitie is: 'een netwerk is een relatievorm van een aantal actoren met verschillende belangen, die voor de realisering van hun doelstellingen van elkaar afhankelijk zijn' (De Bruin en Heuvelhof, 1999, p.15). De tweede definitie is: 'een netwerk is een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen' (De Bruin Heuvelhof, 1999, p. 32). De drie bovengenoemde kenmerken komen in beide definities terug.

De inrichting van de Nederlandse overheid en daarmee het Nederlandse besturingssysteem kan ook gezien worden als een netwerk. De overheid is geen geheel bestuurder meer die hiërarchisch gezien boven alle andere partijen in de Nederlandse maatschappij staat. Een betere omschrijving is dat de overheid niet boven de maatschappij staat maar onderdeel is van de maatschappij. Om voldoende effectiviteit en legitimiteit te bereiken met betrekking tot het functioneren van de overheid, bestaat er een grote afhankelijkheid van andere maatschappelijke actoren. Wanneer andere

overheidspartijen niet mee willen werken en andere doelen voor ogen hebben, is de kans op succesvol overheidsbeleid vaak klein (De Bruin en Heuvelhof, 1999, p.17).

Het ontwikkelen van nieuw beleid door de overheid met betrekking tot elk beleidsterrein vergt besluitvorming. Echter de besluitvorming binnen netwerken is nooit vanzelfsprekend. Wanneer een actor, in dit geval de overheid, het beleid binnen een netwerk wil veranderen, is er altijd de afhankelijkheid van andere actoren. De vraag blijft altijd of er vanuit de andere actoren draagvlak ontstaat voor het veranderen van beleid binnen het netwerk. Wanneer er bereidheid is, moet deze bereidheid bij alle actoren tegelijk aanwezig zijn. Op deze manier kunnen beleidsveranderingen in een netwerk tot stand komen (De Bruin Heuvelhof, 1999, p.18).

Door deze afhankelijkheid van elkaar verlopen dergelijke beslissingsprocedures vaak stroperig. Deze stroperige besluitvorming kan in deze context als volgt uitgelegd worden: een actor die wil komen tot besluitvorming, is als iemand die zich beweegt in de stroop. Alle actoren hangen nauw met elkaar samen, er is vaak veel weerstand, hoe sneller die ene actor tracht zijn besluit er door te voeren des te meer stroop bindt zich aan hem (De Bruin Heuvelhof, 1999, p.18).

3.3.2 Klijn en anderen

3.3.2.1 Afhankelijkheid

Op het terrein van sport heeft de gemeente te maken met een groot aantal sportverenigingen en leden van deze sportverenigingen. De sportverenigingen zijn actoren die het beleid in sommige gevallen meebepalen maar zeker helpen bij de uitvoering van beleid. Kijkende naar de relaties tussen sportverenigingen en de gemeente, worden deze relaties gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheid. De organisaties hebben elkaar nodig om er voor te zorgen dat de doelen bereikt worden. Belangrijk in een netwerk is dat alleen de juiste resultaten behaald kunnen worden wanneer alle betrokken actoren hun beschikbare middelen en kennis inbrengen (Hupe en Klijn, 1997, p.27).

Zo is er ook de 'netwerkbenadering' ontstaan. Bij de 'netwerkbenadering' worden relaties tussen de verschillende netwerkorganisaties (actoren) gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheid. Er is geen enkele betrokken actor die los van de andere een grotere beleidssamenhang kan creëren zonder de middelen van andere betrokken actoren. Om bijvoorbeeld een beter sportaanbod in een gemeente te bewerkstelligen heeft de gemeente de sportverenigingen nodig en de sportverenigingen de gemeente (Hupe en Klijn, 1997, p.27). Door de verschillende actoren binnen een netwerk zijn er ook verschillende bronnen beschikbaar. Dit bezit van verschillende bronnen is de basis voor het ontstaan van de wederzijdse afhankelijkheid. De samenwerking, communicatie en interactie binnen een netwerk zijn onderdelen die op deze manier vanuit de wederzijdse afhankelijkheid ontstaat.

De bronnen zoals bovenstaand aangehaald zijn onder te verdelen in autoriteit, geld, legitimiteit, informatie en organisatie (Rhodes, 1988, p. 90). Autonomie geeft de mate van eigen invulling aan een beleid aan terwijl geld het budget van een organisatie inhoud. De legitimiteit is de mate van acceptatie van organisatie door de maatschappij en de andere actoren. De controle over informatie is net als het wel of niet verstrekken van informatie een belangrijke bron. Als laatste kan de organisatie zelf genoemd worden, waar gerefereerd wordt naar het inzetten van mensen, vaardigheden en materialen.

Door wederzijdse afhankelijkheid tussen de verschillende organisaties ontstaat ook direct de noodzaak om contact met elkaar te onderhouden. Door deze contacten die worden onderhouden, ontstaan er bepaalde relaties. Door deze communicatie komen weer netwerken tot stand. Deze bewegen zich veelal rond een bepaald maatschappelijk thema. Deze netwerken die ontstaan hebben vaak een sectoraal en duurzaam karakter (Hupe en Klijn, 1997, p.27). Hieraan kan toegevoegd worden dat netwerken vaak een zekere mate van hechtheid bevatten. Door deze hechtheid wordt het voor omstanders vaak lastig om bestaande patronen te doorbreken en een plek te bemachtigen binnen het netwerk.

3.3.2.2 Complexiteit van netwerken

Doordat de gemeente zich bevindt in een netwerk van afhankelijkheden ontstaan er op deze manier ook consequenties met betrekking tot de initiatieven die de gemeente neemt. Deze zullen vorm moeten krijgen in de context van een netwerk. Voorheen simpel ogende beleidsprocessen veranderen op deze manier in complexe interactieprocessen tussen vele organisaties.

De interacties binnen een netwerk worden gekenmerkt door de complexiteit en verwevenheid van doelen van de verschillende organisaties binnen een netwerk (Klijn, 1996, p.51-52). In het beleidsproces dat complex is geworden, zorgen meerdere beslissingen voor de uiteindelijke besluitvorming. In deze vorm staan besluiten niet op zich maar sluiten ze aan bij een reeks van beslissingen en besluiten. Binnen de beleidsprocessen die hieraan vooraf gaan bestaat veel onzekerheid. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat actoren altijd te maken hebben met andere actoren. Actoren hebben geen 100% inzicht in de andere actoren, daardoor bestaat er altijd de kans op onvoorspelbaar handelen van de andere actoren. Daarnaast zijn uitkomsten vaak ook afhankelijk van de manier waarop actoren met elkaar omgaan. Hierdoor kunnen af en toe onvoorziene effecten optreden (Hupe en Klijn, 1997, p.28).

De complexiteit van het netwerk neemt toe wanneer er meer actoren in het netwerk deelnemen. Het toetreden tot een netwerk bleek echter lastig, zo is in de vorige subparagraaf te lezen. Echter

wanneer er meer actoren zijn, ontstaan er meer handelingsmogelijkheden. Door het ontstaan van meer handelingsmogelijkheden volgen er mogelijke onbedoelde gevolgen.

Beleidsnetwerken bestaan vaak uit vele actoren die relatief autonoom zijn en daarmee ook eigen doelstellingen nastreven. Deze doelstellingen zijn ook regelmatig tegenstrijdig. Hierdoor ontstaat de vraag hoe er uiteindelijk toch besluitvorming plaats kan vinden. Uitkomsten worden uiteindelijk toch bereikt doordat er bepaalde omgangsvormen vastliggen binnen een netwerk van afhankelijkheden. Dit zorgt er vaak weer voor dat er gemengde ideeën zijn over de probleemdefinitie. Verschillende ideeën over een probleemdefinitie zorgen ook voor verschillen in de oplossingsrichting. Uiteindelijk zorgen de verschillen in de gedachten over het probleem en oplossingen voor het ontstaan van verweven doelen (Hupe en Klijn, 1997, p.28).

3.3.2.3 Hiërarchie en doelen

Een ander belangrijk kenmerk van beleidsnetwerken is, dat er ondanks dat er geen centrale sturing aanwezig is, er toch vaak sprake is van machtsverschillen. Er is vrijwel nooit een organisatie bij een netwerk betrokken die dusdanige middelen of autoriteit in huis heeft dat hij de andere organisaties kan domineren. Er is in een netwerk dan ook geen sprake van hiërarchisch opgelegd beleid. Beleidsprocessen kunnen meer gezien worden als leerprocessen, in dit leerproces komen verschillende organisaties van elkaar te weten wat de doelen zijn van de andere actoren. Daarnaast zullen er ook gemeenschappelijke doelen ontstaan. Uiteindelijk zullen er nieuwe doelen ontwikkeld worden waar elke actor zich in kan vinden. Er wordt geen doel bepaald, er wordt daarentegen naar een doel gezocht.

Dit ontstaat mede dankzij het individueel opstellen van probleemformuleringen binnen het netwerk waardoor ook uit wordt gegaan van verschillende vertrekpunten en verschillende doelstellingen. In eerste instantie wordt dit niet gezien als een barrière, er wordt binnen een netwerk vaak niet zozeer gestreefd naar een gezamenlijk doel. Er wordt gezocht naar raakpunten en raaklijnen, waardoor organisaties op een lijn komen te zitten, ondanks verschillende doelen kunnen er dus wel raakpunten zijn in deze doelen. Deze raakpunten moeten het uitgangspunt vormen van gezamenlijke inspanningen. Door meer rekening te houden met informatie en inbreng van andere actoren, kunnen er betere beleidsinitiatieven ontstaan. Op deze manier wordt besluitvorming een proces van afstemming van interacties en continuering hiervan (Hupe en Klijn, 1997, p.29).

Bij beleidsprocessen spelen complexe interacties een rol. Deze bestaan uit al dan niet samenhangende strategieën van de verschillende actoren. De richting is altijd geënt op het bereiken van een organisatorisch doel en de uitwisseling van bronnen, welke eerder al omschreven zijn (Klijn, 1996, p.41). Doordat actoren het in sommige gevallen niet eens kunnen worden over een

gemeenschappelijk doel of bijvoorbeeld de voorwaarden van uitwisselingsafspraken kan er stagnatie optreden. Vanuit een netwerkperspectief gekeken, ligt de verklaring van de samenwerkingsproblemen juist in die samenwerking. Om deze problemen op te lossen is consensus nodig tussen actoren, over de rode draad van het probleem en de probleemaanpak. Een probleem kan vaak in tweeën worden gesplitst. Aan de ene kant staat dan het inhoudelijke deel, aan de andere kant staat het organisatorische deel.

Bij de inhoudelijke spanning in de samenwerking betreft het de kosten en de baten afweging. Van belang is dat mogelijke gemeenschappelijke doelen voor elke actor acceptabel zijn. Er moet overeenstemming zijn over de problemen en oplossingen die daarbij horen binnen een netwerk. De verdeling van kosten en baten vormt hierbij een belangrijk punt. Wanneer niet aan deze voorwaarden voldaan wordt, vindt er stagnatie plaats in het besluitvormingsproces.

Organisatorische problemen zijn problemen die pas aan het licht komen wanneer actoren naar overeenstemming over doelen en kosten en nog niet tot de juiste uitkomsten komen. Vaak ligt het probleem hierbij in de coördinatie van handelingen. Uitkomsten kunnen worden bereikt wanneer de verschillende betrokken actoren de strategieën met of op elkaar afstemmen. Een belangrijke rol in deze afstemming is een organisatorische rol. Overheidsorganisaties kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Dit is echter afhankelijk van de rol die de overheid bekleedt binnen een netwerk (Klijn, 1996, p.41-43).

3.3.3 Strategieën en instrumenten

Mede met de partijen die participeren in het netwerk is de overheid verantwoordelijk voor de ontwikkeling en tevens de realisatie van beleid. Door deze gezamenlijke verantwoordelijkheid krijgt de gemeente een belangrijkere rol als het gaat om onderhouden, vormgeven en het mogelijk veranderen van een netwerk om op deze manier samenwerking te verbeteren. Om dit ook daadwerkelijk te bereiken worden sturingstrategieën gebruikt. Dit wordt tevens duidelijk gemaakt met procesmanagement. Om daadwerkelijk iets te kunnen bereiken in het netwerk, heeft de gemeente een aantal instrumenten tot haar beschikking. De beschikking hebben over instrumenten en het op de juiste manier inzetten ervan is echter niet vanzelfsprekend. De inzet van instrumenten in een netwerk vraagt veel aandacht.

3.3.3.1 Strategieën

De strategieën welke te gebruiken zijn binnen een netwerk zijn te onderscheiden in twee categorieën. De strategie op spelniveau en die op netwerkniveau. Bij de eerste, strategie op spelniveau, richt de manager zich vooral op het organiseren van voorzieningen die er voor zorgen dat doelen op elkaar aansluiten en interactie mogelijk maken (Hupe en Klijn, 1997, p.34-36). De activiteiten die daarbij horen zijn vaak gericht op advisering na nauwkeurige selectie van actoren. De

manager betreft actoren die belangrijke bruikbare bronnen bezitten en of actoren die handig kunnen zijn om de belangrijke verbanden te leggen binnen en buiten het netwerk. Ook zorgt de manager voor continuering. Vooral continuering van interactie tussen actoren is van belang voor een stabiel netwerk. Dit wordt bewerkstelligd door spelers en spelen te stimuleren en ondersteunen. De verantwoordelijkheid hoeft hierbij niet bij de gemeente te liggen, het kan echter wel. De stimulering en ondersteuning kan op verschillende manieren plaatsvinden.

Strategie op het netwerkniveau heeft meer te maken met het uitoefenen van invloed op de samenstelling van het netwerk. Dit kan gezien worden als netwerkvorming. De manager zorgt voor de instandhouding en vorming van netwerkrelaties. Op deze manier moet een netwerk duurzaam worden en de band tussen de verschillende deelnemende actoren wordt versterkt (Hupe en Klijn, 1997, p.34-36). De strategieën op netwerkniveau vinden meestal tegelijkertijd plaats, ze richten zich onder andere op de beïnvloeding van beschikbare middelen, bevoegdheden van actoren en de positie van spelers. Naast deze taken willen de managers van een netwerk ook graag de spelregels voor interactie vaststellen. Het is ook mogelijk om een toezichthouder in te schakelen waardoor de spelregels moeten worden gewaarborgd (Hupe en Klijn, 1997, p.33-36).

3.3.3.2 Instrumenten

Instrumenten zijn geen doelen op zich. Instrumenten worden gezien als middelen die er voor moeten zorgen dat doelen bereikt worden. Er zijn veel verschillende instrumenten, instrumenten zijn onder te verdelen in drie categorieën; juridisch, economisch en communicatief. Juridische instrumenten zijn instrumenten die actoren een bepaald gedrag opleggen, de andere kant is dat juridische instrumenten juist bepaalde handelingen kunnen verbieden. Bij economische instrumenten gaat het om financiële prikkels. De financiële prikkel worden gebruikt om een bepaald gedrag te laten vertonen. Financiële prikkels zijn prikkel met een niet dwangmatig karakter. Financiële prikkels kunnen opgedeeld worden in positieve en negatieve prikkels. Bij negatieve prikkels gaat het om sanctioneren middels een boete. Bij positieve prikkels gaat het om belonen of subsidiëren. Communicatieve instrumenten zijn gericht op het overbrengen van informatie. Het beïnvloeden van gedrag is het doel van deze instrumenten (Hupe en Klijn, 1997, p. 32-34).

Door de wederzijdse afhankelijkheid binnen netwerken, staat de sturende actor naast de aan te sturen actoren binnen een netwerk. Dit zorgt er voor dat instrumenten die in een netwerk worden gebruikt niet eenzijdig zijn; de instrumenten in een netwerk zijn meerzijdig. Door deze meerzijdigheid verlangen instrumenten naar de juiste afstemming tussen sturende en andere actoren. In de basis kan elke actor in het netwerk sturend zijn. Hupe en Klijn (1997) geven voorbeelden van meerzijdige instrumenten. In figuur 3 zijn de eenzijdige en meerzijdige instrumenten door Hupe en Klijn uitgewerkt.

Figuur 3 Typologie van instrumenten

	<i>Juridische instrumenten</i>	<i>Economische instrumenten</i>	<i>Communicatieve instrumenten</i>
<i>Eenzijdige instrumenten</i>	verbods- en gebodsbepalingen (vergunningen etc.)	Subsidieverschaffing	Voorlichting
<i>Meerzijdige instrumenten</i>	Convenanten Contracten	Output-afspraken (wederzijds geaccepteerde kengetellan)	Onderhandelen (afspraken over doelstellingen en pakketten van doelstellingen)

Bron: Hupe en Klijn, 1997, p.33

3.4 Regierol in netwerken

In de vorige paragrafen zijn theorieën met betrekking tot de regierol en netwerken uitgewerkt. In deze paragraaf worden de verbanden tussen beide theorieën gelegd. Binnen een netwerk zal de gemeente zijn publieke taak moeten blijven uitvoeren. Deze taak wordt door de veranderingen echter een stuk complexer zoals bovenstaand uit de netwerktheorie duidelijk wordt: er zijn veel afhankelijkheden. Het klassieke optreden van de overheid als centrale stuurder kan op deze manier geen doorgang meer vinden. De overheid zal de rol van regisseur of die van een netwerkmanager moeten aannemen. Netwerktheorie staat niet op zichzelf. Binnen de netwerktheorie wordt de filosofie van horizontale sturing gebruikt. Dit is niet alleen terug te zien op het vlak van politiek en bestuur, ook op de politieke economie is dit van toepassing. Netwerktheorie benadrukt het belang van verbindingen en verplaatsingen. In de basis kenmerken netwerken zich minder door gebieden of plaatsen (Oosten, 2002, p.2). Kijkende naar een netwerk in gemeentelijke context, kenmerken veel netwerken zich wel door een gebied of plaats, de gemeente Heumen.

3.4.1 Vergelijking definities

Bij het bekijken van de definities wordt duidelijk dat er redelijk veel overlap is in de definities van de regierol en de netwerktheorie. In de basisbegrippen zijn er veel raakpunten. Het gaat bij de definities bij beide om meerdere actoren. In netwerken zijn meerdere actoren nodig, anders is er geen sprake van een netwerk. Bij de regierol zijn ook meerdere actoren nodig is omdat er anders ook geen sprake kan zijn van regie. In dit opzicht komen beide definities met elkaar overeen. Beide definities bevatten ook de term afhankelijkheid, in directe of indirecte benaming. Bij de regierol wordt er gesproken over afstemming, doelen en handelingen die moeten leiden tot een min of meer samenhangend geheel. In de netwerktheorie komt dit terug door een striktere benadering,

wederzijdse afhankelijkheid. Beide definities besteden ook aandacht aan de doelstellingen. Bij de regierol worden de doelen gezien als een onderdeel van een samenhangend geheel. Bij de netwerktheorie worden doelen gezien als iets dat wederzijdse afhankelijkheid stimuleert. Op basis van alleen de definities wordt het duidelijk dat er veel raakpunten zijn tussen de regierol en de netwerktheorie.

3.4.2 Regietype en netwerken

De regierol wordt zoals in paragraaf 3.1.3 te lezen is gebaseerd op twee kenmerken; doorzettingsmacht en eigen 'script'. Deze doorzettingsmacht en eigen 'script' zijn ook in de netwerktheorie terug te vinden, echter wel in een andere vorm. Zo wordt er in de netwerktheorie ook gesproken over het feit dat er weinig hiërarchie is. Actoren zijn autonoom binnen een netwerk; er is niet meer net zoals vroeger een overheid die bepaalt. Er is vrijwil nooit iemand in het netwerk die iemand anders zijn wil kan opleggen, de doorzettingsmacht van actoren in een netwerk is vrijwel verdwenen. Ook het beleid binnen een netwerk komt vaak moeizaam tot stand. Een besluit is vaak een uitkomst van meerdere beslissingen. Ook bij het plaatsen van de regietypen tegenover de netwerktheorie is te zien dat er veel overlap is tussen beide.

3.4.3 Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004), Hupe en Klijn (1997), en ROB (1999) in netwerken

Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004) benoemen vier componenten die als beoordelingskader voor de gemeentelijke regierol fungeren. Binnen deze vier componenten wordt gezocht naar raakvlakken met de netwerktheorieën.

1. Overzicht over de gehele situatie. In netwerken is de hiërarchie laag, dit neemt echter niet weg dat het voor de lokale overheid niet belangrijk is om overzicht te hebben over de gehele situatie. Uit de netwerktheorie blijkt ook dat bij geen 100% inzicht in andere actoren er altijd de kans bestaat op onvoorspelbaar handelen van die andere actoren (Hupe en Klijn, 1997, p.28).
2. Verantwoording over het geheel. De verantwoordelijkheid van de gemeente komt ook in de netwerktheorie naar voren, wel op een minder directe manier. In een netwerk heerst er een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. De gemeente krijgt een belangrijke rol als het gaat om het onderhoud en de vormgeving ervan. Om dit te bewerkstelligen kunnen verschillende strategieën gebruikt worden. De gemeente draagt meer verantwoordelijkheid dan andere actoren.
3. Het uitzetten of organiseren van beleidslijnen ten aanzien van het geheel. Het ontwikkelen van nieuw beleid door de overheid tot elk beleidsterrein vergt besluitvorming. Wanneer de overheid het beleid wil veranderen heeft het ook de andere actoren in het netwerk nodig. Er

moet draagvlak gecreëerd worden. Dus het uitzetten of organiseren van beleidslijnen is wel mogelijk maar pas nadat er draagvlak is gecreëerd. De gemeente moet wel oppassen dat ze hier niet te snel mee willen gaan. Hoe sneller ze trachten hun besluit door te voeren des te meer weerstand ontstaat er bij andere actoren (De Bruin Heuvelhof, 1999, p.18).

4. Het organiseren van samenwerking met het oog op het geheel. Bij deze component is vanuit de netwerktheorie ook het draagvlak belangrijk. Het creëren van legitimiteit is hier van belang. Wanneer actoren zich kunnen vinden in beleid ontstaat er eerder samenwerking met het oog op het geheel.

Hupe en Klijn (1997) hebben het vijf 's-en model' ontwikkeld. Dit model bevat vijf uitgangspunten voor de regierol. Door deze vijf punten op de juiste manier in te vullen, kan de gemeente haar afhankelijkheid beperken. In de netwerktheorie wordt de afhankelijkheid juist benadrukt. Deze vijf punten zouden afhankelijkheden in netwerken dus moeten beperken.

Stimuleren, voor het stimuleren zijn in de netwerktheorie verschillende instrumenten beschreven; juridische, economische en communicatieve instrumenten. Deze instrumenten zullen belangrijk zijn voor het netwerk. Een goede invulling van deze instrumenten is in dit geval vereist. Een gemeente moet op de juiste manier gebruik maken van de beschikbare instrumenten om haar afhankelijkheid van andere actoren te beperken.

Situëren, er wordt in de netwerktheorieën op enkele verschillende manieren beschreven dat netwerken met veel complexiteit in elkaar steken. Het situëren is een van de taken die de gemeente uitvoeren om deze complexiteit te simplificeren. Op deze manier kan een uitgangspunt van een regierol de werkelijkheid simplificeren om op deze manier minder afhankelijk te worden in een netwerk.

Steun creëren, dit komt in de netwerktheorie terug als legitimiteit creëren. Door de deelname van meerdere actoren in een netwerk ontstaat er afhankelijkheid van elkaar. Voor een gemeente is het van belang dat er legitimiteit ontstaat voor het overheidsbeleid en daarmee ook steun voor het beleid. Op deze manier kan een gemeente steun proberen op te bouwen voor de uitvoering van beleid.

Structureren, door de eerder vermelde afhankelijkheid tussen actoren in een netwerk is de structuur belangrijk. De relaties tussen actoren zijn belangrijk, niet alleen de relatie tussen gemeenten en andere actoren maar ook de relatie tussen de andere actoren in een netwerk. De omgangsvormen zijn hiervoor van belang. De samenwerking, communicatie en interactie zijn onderdelen waardoor afhankelijkheid ontstaat. Door deze drie onderdelen te structureren kunnen conflicten tussen actoren in het netwerk worden voorkomen.

Sturing, voor de sturing zijn voor gemeenten ook verschillende instrumenten beschikbaar. Zoals ook bij stimulering is aangehaald; juridische, economische en communicatieve instrumenten. Deze verschillende instrumenten kunnen ingezet worden binnen verschillende strategieën. Deze zijn onder te verdelen in spelniveau en netwerkniveau. Bij spelniveau is er vooral sturing in doelen en communicatie. De sturing op netwerkniveau is vooral de beïnvloeding van de samenstelling van het netwerk. De gemeente kan door middel van instrumenten en een sturing geven aan een netwerk.

De ROB (1999) onderscheid vier cruciale elementen als het gaat om de regierol, belangrijk is dat stimuleren eigenlijk in elk element zit inbegrepen.

1. *Visie ontwikkelen*, dit element kan vergeleken worden met de strategiekeuze in een netwerk. Beide theorieën zien het belang in van het duidelijk hebben van een doel. Daarbij is het ook van belang dat andere actoren ook weten waar de gemeente voor staat. Maatschappelijke urgentie is in dit geval binnen het netwerk van gemeenten en andere actoren ook belangrijk.
2. *Netwerk koesteren*, een netwerk is vaak kostbaar. Het is belangrijk dat netwerken verbonden blijven en dat er respect bestaat onderling. Netwerken bestaan vaak uit vele actoren die relatief autonoom zijn en daarmee ook een eigen doelstelling nastreven. Dit is des te meer een reden om de samenwerking tussen actoren die ook zelf doelstellingen nastreven te koesteren.
3. *Rol benoemen*, dit element komt ook terug in de netwerktheorie. De belangrijkste onderdelen hiervan zijn de verantwoordelijkheden en mogelijkheden benoemen. Door de autonome positie van actoren moeten actoren wel van elkaar weten welke rol ze invullen. Zo moeten ook gemeenten hun rol binnen een netwerk durven benoemen. Zo wordt ook de legitimiteit verhoogd.
4. *Variëren in aanpak*, variatie in aanpak komt ook duidelijk naar voren in de netwerktheorie. Reeksen beslissingen zorgen voor besluitvorming. Dit beslissingen zijn verschillend en komen verschillend tot stand.

In eigenlijk alle regiefunctie theorieën is een duidelijke overlap te zien met de netwerktheorieën zoals uitgewerkt. Op basis van deze informatie zal er nu een schema gevormd, figuur 4. Aan de hand van dit schema zal de invulling van de meest wenselijke vorm van de regierol ten behoeve van het activeren van de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid worden gezocht. Zoals in paragraaf 3.4 beschreven zit er veel overlap in de netwerktheorieën en de theorieën met betrekking tot de regierol. De basis van het beoordelingskader zal hierom liggen in de theorieën over de regierol.

3.5 Hypothesen

Vanuit het beleidskader en het theoretisch kader ontstaan er relaties. Hierbij ontstaan verwachtingen. Deze worden omschreven in de hypothesen. De hypothesen zullen in het laatste hoofdstuk van conclusie en discussie worden geëvalueerd en getoetst.

Hypothese 1: De gemeente Heumen wil de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen vergroten. Op basis van de theorie past de faciliterende regierol daar het beste bij. Zowel weinig eigen 'script' als doorzettingsmacht van de gemeente pas hierbij. Ook is er geen initiatief voor de gemeente voor nodig, evenmin als het sturing/richting geven. Dit worden onderdelen die de sportverenigingen zelf moeten gaan invullen. Hiermee zal ook de verantwoordelijkheid en de kennis met betrekking tot het netwerk afnemen.

Hypothese 2: Nieuw beleid richting meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid houdt een verandering in. Nu is er geen bewuste regierol aangenomen. Bij de implementatie van een nieuwe rol kan de gemeente op weerstand stranden. Er zal draagvlak gecreëerd moeten worden om deze weerstand te verminderen.

Componenten van Pröpper, Litjens Weststeijn (2004)	Vijf 's-en model van Hupe en Klijn (1997)	Cruciale elementen van Raad van het Openbaar Bestuur (1999)	Interpretatie van toebehorende activiteiten (netwerktheorieën)
Het uitzetten of organiseren van beleidslijnen ten aanzien van het geheel <i>(Andere actoren zijn nodig, draagvlak is nodig, niet te snel dat zorgt voor afkeer)</i>	Situeren <i>(Complexiteit simplificeren)</i>	Variëren in aanpak <i>(Reeksen van beslissingen leiden tot besluitvorming, in deze reeksen verschilt de aanpak)</i>	<u>Initiatief</u> Instrumenten gebruik Strategische keuzes Zoeken naar raakvlakken in doelen
		Visie ontwikkelen <i>(Strategische keuze maken, heb hebben of ontwikkelen van een doel)</i>	Bottom up
Overzicht over de gehele situatie <i>(100% inzicht is onmogelijk, hierdoor onvoorspelbaarheid van andere actoren)</i>	Structureren <i>(Omgangsvormen van samenwerking benoemen, deze structuren om op deze manier conflicten te voorkomen)</i>	Netwerk koesteren <i>(onderling respect, autonome actoren binnen een netwerk, doelstelling nastreven)</i>	<u>Kennis mbt netwerk</u> Doelen van actoren kennen Inzicht in beleidsvorming Inzicht in totale netwerk Inzicht in eigen plek
Verantwoording over het geheel <i>(gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, onderhoud van netwerken)</i>	Steun creëren <i>(Legitimiteit creëren, op deze manier steun verwerven voor de uitvoering van beleid)</i>	Rol benoemen <i>(verantwoordelijkheden en mogelijkheden nemen en ook benoemen)</i>	<u>Verantwoordelijkheid</u> Herkennen van verantwoordelijkheid Benoeming verantwoordelijkheid Uitvoering beleid
Het organiseren van samenwerking <i>(creëren van draagvlak, legitimiteit dit met het oog van samenwerking in zijn geheel)</i>	Sturen <i>(Juridische, economische en communicatieve instrumenten, invullen en combineren met strategie om zo het netwerk aan te sturen)</i>		Sturing/richting geven Instrumenten gebruiken Creëren samenwerking De juiste strategie gebruiken
	Stimuleren <i>(Juridische, economische en communicatie instrumenten, goede invulling aan geven)</i>		

Figuur 4 Beoordelingskader op basis van regierollen en netwerktheorie.

Hoofdstuk 4 Methode van onderzoek

Zoals eerder al duidelijk werd bevat dit onderzoek zowel een theoretisch onderzoeksdeel als een empirisch onderzoeksdeel. Er is ook een duidelijk samenhang tussen beide onderdelen. Het ontwerp van het empirische deel van dit onderzoek, wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht. In de verschillende paragrafen worden verschillende gemaakte keuzes toegelicht.

Centraal binnen dit methodologisch kader is staat de toetsing van de empirie aan de theorie. Op deze manier wordt gekeken of de theoretisch bovenliggende regierol door de betrokken actoren gezien wordt als de meest geschikte rol. In dit hoofdstuk worden ook de onderzoekstrategie, de caseselectie, de onderzoeksmethoden en betrouwbaarheid en validiteit nader belicht. Als laatste volgt de operationalisatie van dit onderzoek.

4.1 Onderzoekstrategie

Dit onderzoek is erop gericht objectieve informatie in te winnen met betrekking tot de invulling van de regierol die nog vorm moet krijgen in de gemeente Heumen. Het is van belang dat de begrippen zoals in het theoretisch kader uiteen gezet, ook gebruikt worden in het verdere onderzoek.

In het empirisch onderzoek wordt gezocht naar de meest passende regierol van de gemeente Heumen voor de gemeente zelf en de sportverenigingen. Dit onderzoek zal de vorm van een case study krijgen. In deze case study wordt gezocht naar zowel praktische als theoretische informatie om een effectieve invulling van de regierol bij de gemeente Heumen te adviseren.

Verschillende onderzoeken zijn reeds uitgevoerd om inzicht te krijgen in de invulling van de verschillende regierollen. Hieruit zijn de theorieën ontstaan zoals beschreven in het theoretisch kader. Het is daarom minder interessant om een dergelijk onderzoek nogmaals uit te voeren. Dit onderzoek onderzoekt nadrukkelijk een case waarin gezocht wordt naar een invulling van de regierol aan de hand het netwerk en de context waarin het netwerk zich bevind. Deze case omvat het sportbeleid in de gemeente Heumen zoals omschreven in hoofdstuk twee.

4.2 Onderzoeksopzet

In het eerste deel van dit onderzoek staat vooral de literatuurstudie centraal. Hierin worden de theoretische aspecten van de regierol belicht. Daarnaast is de casus geschetst door middel van documentenanalyse. Het vervolg van dit onderzoek omvat het praktische gedeelte van onderzoeken. Het praktische gedeelte van dit onderzoek zal gebeuren middel semigestructureerde interviews. Een interview wordt beschouwd als een gesprekvorm waarin de onderzoeker vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en of ervaringen ten aanzien van bepaalde verschijnselen. Dit gebeurt aan één of meerdere participanten of geïnterviewden. Deze laatst genoemde groep beperkt zich tot het geven van antwoorden (Boeije, 2008, p.57). Er werden twee verschillende interviews

afgenomen. De ene richt zich op mensen die actief zijn binnen de gemeente Heumen. Hiermee worden de beleidsambtenaar sport, de wethouder met sport in haar portefeuille, een coalitie raadlid en een oppositie raadslid bedoeld. De andere richt zich op voorzitters of penningmeesters van sportverenigingen. In dit onderzoek zijn alleen de basissportverenigingen meegenomen die jaarlijks een subsidie ontvangen. De verenigingen die actief zijn binnen de paardensport zijn in dit onderzoek achterwege gelaten.

4.2.1 Richting van het onderzoek

De gemeente Heumen heeft nog niet bewust een regierol aangenomen. Zonder bewustzijn, vervult de gemeente al wel een rol die lijkt op een regierol. Dit onderzoek draagt bij aan de mogelijke ontwikkeling en de advisering van een regierol van de Gemeente Heumen met betrekking tot het sportbeleid. De onderzoeksgegevens die verzameld worden, zullen op basis van de theorie tot een advies leiden voor de toekomstige invulling van de regierol van de gemeente Heumen met betrekking tot sport. Het geven van adviezen met betrekking tot de invulling van de regierol op basis van theoretische en empirische bevindingen staat centraal in dit onderzoek.

4.2.2 Respondenten selectie

De respondenten worden geselecteerd op basis van betrokkenheid en functie binnen een sportvereniging of gemeente. Er zijn verschillende organisaties geselecteerd: de gemeente Heumen en sportverenigingen in de gemeente Heumen. Binnen de gemeente worden vier interviews afgenomen. Een beleidsmedewerker sport, de wethouder met sport in haar portefeuille en twee raadsleden waarvan een oppositieraadslid is en de andere coalitieraadslid. Deze respondenten bestaan hierdoor voornamelijk uit bestuurders en politici.

De sportverenigingen bestaan uit tien verenigingen. Een van deze verenigingen bestaat vrijwel alleen uit leden die niet in de gemeente Heumen wonen, waardoor er bijna geen subsidie wordt uitgekeerd. Deze vereniging valt daarom buiten de selectie. Een andere vereniging valt vanwege haar kleine omvang en daarmee zeer geringe subsidiebudget buiten de selectie. Hierdoor blijven er acht sportverenigingen over. Bij deze sportverenigingen wordt er een keuze gemaakt in overeenstemming met de vereniging om de voorzitter of de penningmeester te betrekken bij dit onderzoek.

Op deze manier wordt de situatie vanuit verschillende oogpunten bekeken; vanuit de gemeente Heumen en vanuit de sportverenigingen. Op deze manier moet er een zo compleet mogelijk beeld ontstaan van de situatie en de toekomst.

4.2.3 Vorm interviews

Bij elkaar opgeteld zijn er twaalf interviews afgenomen. Deze interviews zijn bedoeld om diepgaande informatie met betrekking tot de casus te verwerven. De interviews hebben allen de vorm van een semigestructureerd interview. Bij dit type interview wordt er gewerkt met een lijst belangrijke punten. De inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde en de antwoordkeuze worden niet helemaal opengelaten. Er blijft door deze vorm van interviewen wel voldoende ruimte over om door te vragen bij interessante onderwerpen (Boeije, 2008, p.57). Om een goed beeld te krijgen van het geheel, zijn alle betrokken partijen geïnterviewd. De vragen in het interview zijn gebaseerd op het theoretisch kader en het beleidskader. De interviews met mensen van de gemeente zullen andere vragen bevatten dan de interviews met een voorzitter of penningmeester van een sportvereniging. Sportverenigingen worden ondervraagd om te kijken naar de huidige situatie en een mogelijk wenselijke situatie met betrekking tot de relatie tussen gemeente Heumen en haar sportverenigingen in de toekomst. De politici en een medewerker van de gemeente Heumen worden geïnterviewd om een beeld te krijgen van de nieuwe rol die de gemeente wil gaan vervullen. Het analyseschema wordt gebruikt om de antwoorden te analyseren.

4.2.4 Dataverzameling

Er is verschillende literatuur die betrekking heeft op de regierol. Ook zijn er verschillende auteurs die schrijven over netwerktheorieën. Er is voor dit onderzoek verschillende literatuur geraadpleegd om tot een goed beeld te komen. Voor het schetsen van het beleidskader zijn de beleidsdocumenten en nota's van de gemeente Heumen doorgenomen. De empirische informatie is zoals bovenstaand vermeld middels interviews verzameld.

4.2.5 Triangulatie

De eerste manier van onderzoeken was de documenten analyse. Op basis hiervan is hoofdstuk twee geschreven. Vervolgens zijn in hoofdstuk drie verschillende theorieën uitgewerkt. Op basis van deze twee hoofdstukken zijn interviews opgesteld en afgenomen. Door deze drie verschillende manier van onderzoek te gebruiken, wordt er gesproken van triangulatie van methoden.

Het toepassen van triangulatie heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In de resultaten en vervolgens de conclusie worden deze verschillende methode van onderzoek samengebracht (Boeije, 2008, p.152).

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallig of onsystematisch fouten. Als er sprake is van betrouwbare methoden van dataverzameling, zal herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst moeten leiden (Boeije, 2008, p. 145).

Interviews zijn afgenomen aan de hand van interviewguides, deze interviewguides zijn opgesteld aan de hand van de literatuurstudie zoals beschreven in hoofdstuk drie. Zoals eerder duidelijk werd, zijn er wel twee verschillende interviewguides. Deze interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt als topic verslag, op deze manier is de betrouwbaarheid van dit onderzoek te controleren. De literatuur en documenten zijn geanalyseerd. Deze informatie blijft altijd beschikbaar en is daarmee goed te controleren.

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Als er in een onderzoek gemeten wordt wat men daadwerkelijk wil weten en verklaard wordt wat met daadwerkelijk wil verklaren, is er sprake van validiteit (Boeije, 2008, p.145). Bij validiteit wordt de indeling gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit is gericht op het juiste verband tussen de variabelen, externe validiteit richt zich op de generaliseerbaarheid. Bij externe validiteit is er de vraag of de testresultaten ook voor een grotere groep dan alleen de testgroep zullen gelden. De interne validiteit wordt in dit onderzoek gewaarborgd door middel van de operationalisatie van theorieën en het afbakenen van begrippen. Door deze operationalisatie en afbakening, is het duidelijk wat belangrijke begrippen betekenen en op welke manier deze in de context en de casus samenhangen.

Het bewaken van de externe validiteit is daarentegen veel moeilijker. Er wordt gewerkt met een zeer selecte doelgroep binnen een specifieke casus. Door deze redenen is het vrijwel onmogelijk om externe validiteit te genereren bij dit onderzoek. Dit zorgt er wel voor dat de zeer specifieke informatie die uit dit onderzoek naar voren komt, veel waarde kan hebben voor de Gemeente Heumen.

Dit onderzoek is een onderzoek binnen een casus waardoor de generaliseerbaarheid altijd beperkt blijft.

4.4 Operationalisatie van variabelen

In hoofdstuk drie, het theoretisch kader, kwamen diverse elementen van de regierol en netwerktheorieën naar voren. Nu moeten deze elementen geoperationaliseerd worden om ook daadwerkelijk gebruikt te worden bij analyse van de resultaten. Aan het eind van hoofdstuk drie is er een beoordelingsschema gemaakt waarin zowel componenten van de regierol als de netwerktheorie zijn verwerkt. Dit schema zal gebruikt worden om een analyse te maken van de resultaten.

Operationalisatie regierollen Hupe en Klijn 2006. Aan de hand van de indicatoren zullen de doorzettingsmacht en de het eigen 'script' van sportverenigingen en de gemeente gemeten worden. Deze indicatoren zijn terug te vinden figuur vijf. Door het vaststellen van de gewenste doorzettingsmacht en het eigen 'script' van de gemeente kan ook de gewenste regierol vastgesteld worden.

Figuur 5. Kenmerken en indicatoren op basis van Partners en Pröpper 2006.

Kenmerken	Indicatoren
Doorzettingsmacht	Wiens wil is leidend Welke meningen en behoeften worden hierin meegenomen
Eigen 'script'	Wie bepaalt de visie Wie bepaalt de doelen

Verder zullen de geïnterpreteerde activiteiten uit het analyse schema gebruikt worden, deze zijn terug te vinden in figuur zes.

Figuur 6. Activiteiten en indicatoren op basis van interpretatie van theorie.

Activiteit	Indicatoren
Initiatief	Instrumenten gebruiken Strategische keuzes maken Zoeken naar raakvlakken in doelen Bottom up (samenwerking)
Kennis met betrekking tot netwerk	Doelen van actoren kennen Inzicht in beleidsvorming Inzicht in totale netwerk Inzicht in eigen plek
Verantwoordelijkheid	Herkennen van verantwoordelijkheden Benoeming van verantwoordelijkheden Uitvoering beleid
Sturing/richting geven	Instrumenten gebruiken Creëren van samenwerking Strategische keuzes maken

De operationalisatie van de begrippen en activiteiten is de vertaalslag tussen de theorie en de empirie. Middels deze operationalisatie kunnen de onderzoeksresultaten geanalyseerd worden. Met

de analyse van de resultaten worden vervolgens de deelvragen beantwoord, de hypothesen getoetst en uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord. Dit zal de komende hoofdstukken aan bod komen.

Hoofdstuk 5 De opvattingen van sportverenigingen en van de gemeente Heumen over de regierol

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken. Deze resultaten worden van twee kanten belicht. De ene kant zijn de opvattingen en meningen van de bestuurders van Heumense sportverenigingen, de andere kant zijn de opvattingen en meningen van mensen binnen de gemeente Heumen. Uit de resultaten blijken twee positieve gegevens die vooraf aan de resultaten met betrekking tot de indicatoren van belang zijn te melden; alle verenigingen die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek geven aan financieel gezond te zijn en dat de sportieve prestaties redelijk tot goed zijn. Voor sportverenigingen zijn dit belangrijke pijlers.

5.1 Doorzettingsmacht en eigen 'script'

De regierol wordt geanalyseerd op basis van twee begrippen: doorzettingsmacht en eigen 'script'.

5.1.1 Doorzettingsmacht

Gemeente Heumen:

De gemeente kan sportverenigingen niet langer bieden wat ze voorheen geboden heeft; de gemeente Heumen werkt namelijk naar een situatie toe waarbij haar bijdrage aan sport minimaal wordt. De gemeente gaat er vanuit, dat de sportverenigingen zelf ook snappen dat verenigingen zelf aan zet zijn als het gaat om het vitaal houden van de club. Ondanks dat de gemeente denkt dat de veranderingen te snel doorgevoerd worden, is de gemeente wel in staat haar eigen wil op te leggen aan sportverenigingen.

Er is een avond georganiseerd waarbij sportverenigingen werden ingelicht en gehoord over mogelijke veranderingen in de toekomst, (interview met een met een ambtenaar en raadsleden). Dit zou eigenlijk elk jaar moeten gebeuren, dan is beter voor zowel de sportverenigingen als de gemeente Heumen. Daarna zijn er informatieve brieven verstuurd naar sportverenigingen om te melden dat er gekort ging worden op de jeugdledensubsidie. Hierop konden verenigingen reageren. Het is onduidelijk wat er vervolgens met de reacties is niets gedaan volgens enkele respondenten van de gemeente. De meningen en behoeften van de sportverenigingen worden hierin dus wel gehoord maar niet duidelijk meegenomen. In het besluit zijn de sportverenigingen ook zelf verantwoordelijk voor het eindresultaat, zo stellen respondenten van de gemeente. De gemeente moet hierin ondersteunen waar mogelijk en waar nodig. Hierbij moet door de gemeente niet uit het oog worden verloren dat alle verenigingen van elkaar verschillen.

Sportverenigingen in de gemeente Heumen:

Ook de bestuurders van sportverenigingen zijn van mening dat hetgeen de gemeente nu wil te snel gaat. De bestuurders zijn realistisch: “de bomen groeien niet tot aan de hemel”, “de sky is niet de limit”, “voorheen was er voor iedereen een uitkomst” en “ik snap de veranderingen wel” zijn bewoordingen van bestuurders waaruit blijkt dat de wil van de gemeente leidend is. Ondanks dat veranderingen mogelijk nadelige gevolgen hebben voor de sportverenigingen zijn de bestuurders wel begripvol. Enkele bestuurders hebben bezwaar aangetekend na de berichtgeving van subsidievermindering; dit was echter tegen beter weten in, zo laten de bestuurders weten. De bestuurders geven hiermee aan, dat ze het gevoel hebben dat hun mening niet zwaar meeweegt. “Dit is jammer” aldus enkele bestuurders van sportverenigingen. Enkele bestuurders geven ook te kennen dat ze vinden dat sportverenigingen die echt iets nodig hebben ook ondersteund moeten worden. De invulling aan deze wenselijke ondersteuning is nog onduidelijk. Af en toe wordt er wel om meningen en behoeften van sportverenigingen gevraagd. Het is voor de sportverenigingen echter onduidelijk wat hiermee wordt gedaan.

5.1.2 Eigen ‘script’

Gemeente Heumen:

De gemeente Heumen is nog zoekende naar een beleid met betrekking tot haar sportvoorzieningen. De gemeente lijkt hierin aan te sluiten bij de algemene toekomstvisie van de gemeente Heumen. Als er minder geld beschikbaar komt voor de sport, dan krijgt de gemeente ook minder invloed. Sportverenigingen kunnen redelijk autonoom handelen. Natuurlijk zijn ze net als andere organisaties in dit land verplicht zich te houden aan de wet. Naast de Nederlandse wetgeving zijn er ook de overkoepelende sportbonden die regels opleggen. Maar naast deze regelgeving heeft elke sportvereniging een autonome positie voor het inrichten van zijn vereniging. Er wordt wel opgemerkt dat sportverenigingen voor sociale cohesie zorgen. Dit is een doel waarbij de gemeente sterk gebaat is. Daarnaast wordt binnen de gemeente opgemerkt dat er trots gekeken mag worden naar de sportverenigingen. Het schuiven van ‘wat geld’ wordt ingevuld door de verenigingen zelf en verder hoeft de gemeente daar weinig aan te doen, zo wordt opgemerkt binnen de gemeente. Verder is bij de gemeente verplicht dat ze op het gebied van sport niets is verplicht; “er wordt toegewerkt naar een beleid waarin de gemeente haar handen van sport afhaalt”(interview, beleidsmedewerker sport). De overheid kan wanneer noodzakelijk ondersteunen en faciliteren, de visie en doelen van een verenigingen liggen bij de vereniging zelf.

Sportverenigingen in de gemeente Heumen:

Gemeenschappelijke doelen worden door meerdere bestuurders van sportverenigingen opgemerkt, het bevorderen van de sociale cohesie, het bezig houden van kinderen op een sportieve manier zijn hierin de meest genoemde doelen. De sportverenigingen merken ook dat ze eigenlijk autonoom zijn in het opstellen van doelen en een visie. “De sportvereniging heeft wel een bepaalde functie anders zouden we niet ondersteund worden door de gemeente” is een uitspraak van meerdere bestuurders waaruit blijkt dat sportverenigingen zich gewaardeerd voelen door de gemeente Heumen. Daarnaast hebben vele verenigingen als doel om een laagdrempelige vereniging te zijn. Dit getuigt ook van het bevorderen van de sociale cohesie, een gemeenschappelijk doel. Een doel dat bij autonome sportverenigingen ontstaat. Enkele bestuurders vinden het fijn als de gemeente Heumen zich medeverantwoordelijk voelt voor het bevorderen en faciliteren van sport, de gemeente houdt zich verder niet bezig met de inhoud, dat is ook geen taak voor een gemeente. De vereniging bepaalt daarmee zijn eigen visie en eigen doel.

5.2 Activiteiten

Zoals in paragraaf 4.4 duidelijk wordt, kan een regisseur verschillende activiteiten uitvoeren: initiatief, kennis met betrekking tot het netwerk, verantwoordelijkheid en sturing/richting geven.

5.2.1 Initiatief

Het verkrijgen van initiatief wordt beoordeeld door de indicatoren: instrumenten gebruik, strategische keuzes, zoektocht naar raakvlakken in doelen en bottom up benadering.

Gemeente Heumen:

De instrumenten die de gemeente gebruikt zijn voornamelijk economische en communicatieve instrumenten zo blijkt uit de interviews. Er is één instrument waar ook daadwerkelijk direct het initiatief mee genomen wordt ondanks dat deze is verlaagd afgelopen jaar: de jeugdledensubsidie. Met het geld van de jeugdledensubsidie moeten verenigingen activiteiten organiseren voor hun jeugdleden. Met een andere vaste subsidie, de onderhoudssubsidie, wordt geen initiatief genomen, deze mag een sportvereniging zelf vrij besteden. Deze subsidies mogen verenigingen vrij besteden. De gemeente verkrijgt door dit economisch instrument geen initiatief. Naast deze vaste subsidies zijn er ook nog andere subsidies, de investeringssubsidies. Hiermee houdt de gemeente Heumen het initiatief. De vereniging moet aantonen waarvoor ze een subsidie nodig hebben. Een deel van het geld wordt mogelijk gesubsidieerd, dit geld moet aantoonbaar gebruikt worden voor de aangegeven investering.

Naast de economische instrumenten kan een gemeente middels strategische keuzes initiatief vergaren. Dit probeert de gemeente echter zo min mogelijk te doen. Uit de interviews blijkt zelf dat de strategische keuzes voor zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de burgers er voor

moeten gaan zorgen dat er minder initiatief komt vanuit de gemeente. Het initiatief moet terecht komen bij de sportverenigingen zelf, zo beoordelen de respondenten van de gemeente.

Er zijn wel raakvlakken als het gaat om doelen voor sportverenigingen en de gemeente Heumen. Echter, hier wordt niet direct naar gezocht door beide. Het is meer een situatie die is ontstaan. Sportverenigingen verenigen groepen mensen, het zorgt voor sociale cohesie, het houdt mensen in beweging en het houdt jongeren van de straat. Door de autonomie van sportverenigingen is het voor een gemeente ook moeilijk om invloed uit te oefenen op de doelen van de sportverenigingen. Dit kenmerkt misschien wel de kracht van de ontstane situatie.

Het voeren van bottom up beleid is ook een belangrijke peiler om het initiatief te verkrijgen. Bottom up beleid wordt gezien als de invloed van sportverenigingen op gemeentelijk beleid. Door sportverenigingen meer inspraak te geven in het beleid van onderaf kan de gemeente initiatief verkrijgen op een horizontale manier. In 2011 is er een bijeenkomst georganiseerd door de gemeente, waarvoor bestuurders van sportverenigingen waren uitgenodigd. Bestuurders, enkele burgers, beleidsmedewerkers en politici waren hierbij aanwezig. Enkele aanwezigen geven aan hier een goed gevoel aan over gehouden te hebben, vooral als het gaat om de bereidheid van de sportverenigingen om met de gemeente mee te denken over vraagstukken. Dit lijkt in eerste instantie een goede vorm van bottom up denken waarbij het instrument communicatie is ingezet. De respondenten van de gemeente zouden echter graag meer continuïteit zien in deze vorm van communicatie, via deze weg denken ze ook meer helderheid voor de sportverenigingen te scheppen.

Er wordt geprobeerd om de sportverenigingen te betrekken middels bottom up benadering maar het is onduidelijk wat er vervolgens met de ingewonnen informatie wordt gedaan. Deze bottom up benadering lijkt niet ingevuld te worden om het initiatief van de gemeente Heumen te vergroten.

Sportverenigingen in de gemeente Heumen:

Uit contact met de bestuurders van sportverenigingen blijkt dat alle verenigingen subsidie ontvangen. De vaste subsidies worden aan alle deelnemende sportverenigingen uitgekeerd: de onderhoudssubsidie en de jeugdledensubsidie. Opvallend hierbij is dat enkele verenigingen zeggen voor beide subsidies geen wederdienst te leveren. Andere verenigingen geven aan iets met de jeugdledensubsidie te moeten doen voor de jeugd. De bestuurders laten weten dit een normale gang van zaken te vinden. Enkele verenigingen geven te kennen dat ze meer specifieke subsidie zouden willen ontvangen, dit om bijvoorbeeld nog meer sociale taken op zicht te kunnen nemen. Dit zou een manier kunnen zijn om het initiatief meer bij de gemeente te houden. Door verantwoording van de besteding van de sociale subsidie, geeft de gemeente meer richting. De investeringssubsidies zijn ook richtinggevend subsidies, deze moeten echter voor 1 februari al aangevraagd worden voor het volgende jaar. Dat is voor enkele verenigingen nogal een struikelblok. Verenigingen moeten hierdoor

ver vooruit kijken naar mogelijke investeringen voor het volgende jaar, dit kost veel tijd. De communicatieve instrumenten worden in de ogen van vele sportbestuurders niet op de juiste manier gebruikt. Vaak wordt er pas gecommuniceerd wanneer een sportvereniging iets nodig heeft. Hierbij wordt gerefereerd aan de verschillende subsidies. Dus het ene instrument wordt eigenlijk pas door de sportverenigingen gebruikt wanneer ze het andere instrument nodig hebben. Middels communicatieve instrumenten lijkt er weinig initiatief voor zowel de sportvereniging als de gemeente. Enkele economische instrumenten geven de gemeente wel initiatief.

Vrijwel alle bestuurders van de verenigingen geven aan dat het moeilijk is in te schatten wat de gemeente nog wel en niet kan. Daarbij geven bestuurders ook aan dat de toekomstige strategische keuzes van de gemeente Heumen ook onzeker en onduidelijk zijn. Wanneer er een duidelijk strategie vanuit de gemeente zou worden gevormd en gecommuniceerd lijken verenigingen beter te weten wat de toekomst brengt. Op deze manier lijkt ook het initiatief meer bij de gemeente te kunnen blijven liggen. Zo geven verenigingen ook aan het fijn te vinden wanneer er beter gecommuniceerd wordt. Vooral aanstaande strategische veranderingen worden dan bedoeld door de sportverenigingen. Op die manier kunnen ze de organisatie van de sportverenigingen daar ook op inrichten.

Bestuurders van sportverenigingen zijn vaak van mening dat er wel gemeenschappelijke doelen zijn. Echter, men is binnen de sportverenigingen van mening dat ze daar niet zelf naar op zoek zijn. De bestuurders zijn van mening dat deze gemeenschappelijke doelen meer gegroeid zijn en niet opgezocht. Het verenigen van mensen, het bijdragen aan de sociale cohesie, het gezond houden van de bevolking en jongeren van de straat houden zijn doelen die door bestuurders van sportverenigingen genoemd worden.

Bij het bottom up denken wordt de inspraak van de sportverenigingen op de besluitvorming van de gemeente Heumen bedoeld. Enkele bestuurders van verenigingen geven aan dat er een discussieavond is geweest. Een bestuurder gaf echter aan hier helemaal niets aan gehad te hebben, "als wij die avond aan het woord waren kwamen we per direct over als onzinnig". Andere verenigingen waren hier positiever over gestemd. Het was een fijne avond waarin veel bestuurders opmerkten dat ze hun zegje konden doen. Deze input moet nog gebruikt worden bij het nieuwe accommodatiebeleid. Door andere prioriteiten is dit beleid echter nog niet opgesteld.

5.2.2 Kennis met betrekking tot netwerk

Kennis met betrekking tot het netwerk wordt beoordeeld door de indicatoren doelen van actoren herkennen, inzicht in de beleidsvorming, inzicht in het totale netwerk en inzicht in de eigen plek.

Gemeente Heumen:

Ambtenaren en politici binnen de gemeente merken op dat doelen van de sportverenigingen niet altijd hetzelfde zijn als die van de gemeente. Voor sportverenigingen is het vaak zo dat ze sportief zo veel mogelijk willen bereiken, voor de gemeente is het vooral de sociale cohesie en de gezondheidsbevordering door beweging wat als doel gezien wordt. Er zitten grote verschillen tussen verenigingen, zo weten de mensen binnen de gemeente. Dit zorgt ervoor dat de doelen per vereniging ook sterk verschillen. Sportverenigingen kennen eigen doelen die meer betrekking hebben op sportieve prestaties van de jeugd en de senioren. Er zijn ook maatschappelijke doelen bij sportverenigingen te bekennen. Door doelen van de andere actoren te herkennen ontstaat er voor een gemeente meer inzicht in het netwerk. Ook de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen een netwerk kunnen hiermee duidelijk worden voor de drijvende actor binnen het netwerk.

Mensen binnen de gemeente hebben redelijk zicht op de beleidsvorming binnen sportverenigingen. Zo merken mensen binnen de gemeente op dat het takenpakket voor bestuurders van sportverenigingen in ieder geval een stuk zwaarder is geworden. Bestuurders van sportverenigingen, zijn tevens de mensen die het beleid binnen sportverenigingen maken. Deze krijgen steeds meer taken op hun bord, vanuit de sportbonden, vanuit de belastingdienst en af en toe ook richting de gemeente zijn er steeds meer verantwoordelijkheden die bestuurders dragen. Dit zorgt voor moeizamere beleidsvorming. Ook de beleidsvorming binnen de gemeente verloopt niet altijd perfect. De besluitvorming met betrekking tot sport binnen de gemeente heeft de laatste jaren geen prioriteit gehad, het subsidiebeleid is lange tijd gebleven zoals het was. Nu staat het op de agenda: de begroting moet worden ingevuld. Binnen de gemeente is logischerwijs meer inzicht in eigen beleidsvorming dan in de beleidsvorming van sportverenigingen. Vooral het inzicht in de beleidsvorming van sportverenigingen is van belang om de kennis met betrekking tot het netwerk te vergroten.

De samenwerking tussen sportverenigingen is minimaal, zo wordt binnen de gemeente opgemerkt. De contacten die bestaan zijn vooral tussen gemeente en sportverenigingen. Er zijn wel enkele verenigingen die meer samenwerken met andere sportverenigingen, dit is echter geen veelvoorkomende constructie binnen de gemeente Heumen. Over het algemeen hebben de respondenten van de gemeente wel een goed beeld van wat er zich allemaal afspeelt binnen het netwerk van sportverenigingen en de gemeente. Ook hebben de mensen binnen de gemeente overzicht over de situatie en herkennen ze de rode draad van gebeurtenissen. Doordat er wisselend contact is met sportverenigingen geldt hier ook weer dat de mensen binnen de gemeente meer inzicht hebben in de ene sportvereniging dan de andere.

Het inzicht in de eigen plek van de gemeente is voor de respondenten van de gemeente duidelijk. Politici, wethouder en ambtenaar geven aan dat de ondersteuning de komende tijd minder gaat

worden dan voorheen. Ze geven ook te kennen dat de invloed hierdoor achteruit zal gaan. Het is in eerste instantie geen wenselijk situatie waar de gemeente Heumen naartoe werkt. Sowieso maken verenigingen vaak gebruik van accommodaties waarvan de grond eigendom is van de gemeente. Indirect heeft de gemeente een rol van faciliteren. Dat is een moeilijk te veranderen situatie. De mensen binnen de gemeente laten hiermee zien wel op de hoogte te zijn van haar rol in het netwerk. Dit inzicht vergroot de kennis met betrekking tot het totale netwerk.

Sportverenigingen in de gemeente Heumen:

Bestuurders van sportverenigingen herkennen doelen van de gemeente als zorgen voor sociale cohesie, laagdrempelige toegang voor iedereen, de jeugd van de straat houden en de mensen in Heumen actief houden. De bestuurders van sportverenigingen lijken hiermee aardig zicht te hebben op de doelen van in ieder geval één andere actor binnen het netwerk. Kijkende naar de knowhow van bestuurders met betrekking tot de doelen van andere sportverenigingen binnen de gemeente, dan lijkt daar minder inzicht in te zijn. Bestuurders kijken eigenlijk niet zo naar andere verenigingen. Hierbij wordt door bestuurders van sportverenigingen ook bevestigd dat er eigenlijk niet gekeken wordt naar de doelen van de andere sportverenigingen. De doelen van de 'belangrijkste' actor, de gemeente Heumen, denken de bestuurders wel te kennen, de doelen van andere sportverenigingen kent men niet.

Bestuurders van sportverenigingen geven aan weinig zicht te hebben op de besluitvorming binnen de gemeente. Bij vragen naar beleidvorming refereren vele bestuurder ook enkel en alleen naar de veranderende financiële ondersteuning van de gemeente. Er wordt door enkele bestuurders opgemerkt dat er in grote lijnen een goed en wenselijk beleid wordt gevoerd door de gemeente. Er worden daarbij preferenties uitgesproken door bestuurders van sportverenigingen met betrekking tot de toekomst. Zo willen ze graag financiële ondersteuning blijven ontvangen, deze ondersteuning zien ze niet graag wegvallen. Daarnaast denken de bestuurders van sportverenigingen ook dat vooral voor de jeugd en de jongeren sporten meer oplevert dan dat het kost. Hiermee lijken de bestuurders van sportverenigingen weinig kennis te hebben van de beleidsvorming van de gemeente met betrekking tot sport.

Het netwerk van sportverenigingen en de gemeente Heumen wordt door bestuurders van sportverenigingen in de gemeente Heumen eigenlijk niet herkend. Naast het feit dat de verenigingen zoals in de vorige alinea duidelijk werd weinig inzicht hebben in de beleidvorming van de gemeente Heumen en de andere sportverenigingen, is er ook weinig communicatie tussen sportverenigingen. De enige actor waar de sportverenigingen van op de hoogte gehouden willen blijven is de gemeente Heumen. Ook zijn er bestuurders die van mening zijn wel degelijk inzicht te hebben in het totale netwerk. De belangrijkste boodschap welke deze over willen brengen in gelijkheid in behandeling van

sportverenigingen door de gemeente Heumen. Hierbij mogen er geen uitzonderingen ontstaan, er mag niet met verschillende maten gemeten worden. Door dit inzicht lijken er vanuit de sportverenigingen toch bepaalde inzichten te zijn die bijdragen aan de kennis met betrekking tot het netwerk.

Onder de bestuurders van sportverenigingen in de gemeente Heumen is er een redelijk beeld van de eigen positie. Elke bestuurder benadrukt eigenlijk de autonomie die de vereniging bezit. Daarnaast is men ook wel degelijk op de hoogte van de eigen afhankelijkheid die er is van de gemeente. Verenigingen houden van zelfstandigheid, en zijn hier volgens de bestuurders ook zelf verantwoordelijk voor. Bestuurders weten dat hun sportverenigingen afhankelijk zijn van de gemeente. Dit is zeker het geval bij het grondbezit: veelal sporten de sportverenigingen op gemeentelijk grondgebied. De bestuurders blijken een redelijk beeld te hebben van situatie.

5.2.3 Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid wordt beoordeeld door de indicatoren herkenning van verantwoordelijkheid, benoeming van verantwoordelijkheid en de uitvoering van beleid.

Gemeente Heumen:

De respondenten van de gemeente Heumen zijn van mening dat de verantwoordelijkheid steeds meer bij de burger moet komen te liggen. De gemeente herkent ook haar verantwoordelijkheid in een breder perspectief, een passende begroting. Naast deze financiële verantwoordelijkheid, is men ook op de hoogte van de verantwoordelijkheid van de gemeente Heumen op het gebied van sport. De gemeente is in principe niets verplicht op het gebied van sport, zo weten enkele respondenten van de gemeente. Er wordt toegewerkt naar een situatie waarbij de gemeente zijn handen volledig van de sport afhaalt. Het helemaal terugtreden op het gebied van subsidies wil niet zeggen dat er niet meer ondersteund kan worden. Hiermee wordt door de respondenten vooral gedoeld op het vrijwilligerssteunpunt. Dit zal een belangrijke taak van de gemeente blijven volgens de respondenten. Er wordt vanuit de gemeente wel verantwoordelijkheid richting sportverenigingen erkend.

De benoeming van verantwoordelijkheid wordt ook door de verschillende respondenten vanuit de gemeente aangehaald. Deze benoeming van verantwoordelijkheid schuift echter veel verantwoordelijkheid af op de burger en daarmee indirect ook op de sportverenigingen. Daarbij wordt ook benoemd dat bij het stoppen met subsidies de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning in vrijwilligers niet afneemt. Hierbij is de verantwoordelijkheidsverdeling van belang voor alle actoren. De overheid kan een rol spelen door wanneer het noodzakelijk is te ondersteunen en faciliteren. Veel maatschappelijke organisaties (ook sportverenigingen) kijken toch nog te veel naar de overheid als het gaat om hulp en het vinden van oplossingen. Om de kanteling naar meer

zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid succesvol te maken, moet er ook voldoende oog zijn voor de veranderingen. Dit geeft de verantwoordelijkheid van alle actoren aan. Het is een verantwoording voor de gemeente om de denkprocesverandering te ondersteunen. Door het verleggen van de verantwoordelijkheid naar de sportverenigingen kan het ook een mooie uitkomst zijn om een platform te organiseren waarin sportverenigingen elkaar kunnen ontmoeten. Bovenstaande verantwoordelijkheden worden door respondenten binnen de gemeente aangehaald als toekomstige verantwoordelijkheden van de gemeente in samenwerking met de sportverenigingen.

Voor de uitvoering van beleid is de gemeente afhankelijk van zijn sportverenigingen zo merken de respondenten op. De respondenten weten ook dat de verenigingen financieel worden ondersteund, de verdere invulling van beleid gaat autonoom. Hiermee wordt eigenlijk bedoeld dat er niet een daadwerkelijk beleid is vanuit de gemeente welke door sportverenigingen uitgevoerd zou moeten of kunnen worden. Als het gaat om onderhoud van sportparken dan werkt het beleid wel, sportverenigingen zorgen op hun eigen manier voor het onderhouden van de sportparken. Als het gaat om de uitvoering van vrijwilligersbeleid, dan ondersteund de gemeente daarin ruimschoots, aldus alle respondenten van de gemeente Heumen. In die zin neemt de gemeente als het gaat om vrijwilligerswerk de verantwoordelijkheid op zich met betrekking tot het vrijwilligersbeleid.

Sportverenigingen in de gemeente Heumen:

Bestuurders van sportverenigingen kennen over het algemeen hun eigen verantwoordelijkheden, zo geven ze zelf aan. Alle bestuurders geven aan verantwoordelijk te zijn voor de financiële huishouding van de vereniging. Het palet aan werkzaamheden wordt ook steeds uitgebreider. Bestuurders weten dat er de laatste jaren steeds meer en omvangrijkere taken zijn bijgekomen voor de besturen van sportverenigingen. Sportverenigingen willen de sport ook laagdrempelig houden. Er moet een juiste balans gezocht en gevonden worden, verenigingen moeten creatief zijn in het binnenhalen van geld. Hiermee geven de bestuurders ook duidelijk aan hun verantwoordelijkheden te herkennen.

Het benoemen van de verantwoordelijkheden is iets dat door vele bestuurders van sportverenigingen gedaan wordt. Vele bestuurders geven aan al bezig te zijn met het voorbereiden van hun leden op mogelijke veranderingen. Enkele verenigingen zijn al begonnen met het verhogen van de contributies, deze willen dit trapsgewijs doen. Op deze manier benoemen de sportverenigingen hun eigen verantwoordelijkheid. Ook zijn er enkele bestuurders die van mening zijn dat ze al jarenlang, en sommige zelfs vanaf de oprichting van hun vereniging, zelfredzaam zijn. Deze bestuurders wijze er op dat een sportvereniging zelf ook verantwoordelijk is voor de uiteindelijke gang van zaken en niet de gemeente. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid door enkele sportbestuurders zeer nadrukkelijk benoemd.

De verenigingen zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid, zo blijkt uit de interviews met bestuurders van sportverenigingen. Vele bestuurders maken duidelijk wel financiële middelen te ontvangen. Voor het grootste deel voltooien de sportverenigingen de uitvoering van het beleid. Dit is ook een gevolg van de autonome positie welke verenigingen hebben bij de beleidsvorming. Het onderhoud van het sportpark wordt door de verenigingen zelf gedaan. De uitvoering van het vrijwilligersbeleid wordt door de sportverenigingen helemaal zelf gedaan. De bestuurders van sportverenigingen geven aan dat het vrijwilligersbeleid de laatste jaren moeilijker is geworden. Vele verenigingen zien dat leden van sportverenigingen zich steeds meer als consumenten gaan gedragen. Het merendeel van de bestuurders heeft ook geen idee op welke manier de gemeente bij zou kunnen dragen aan het vrijwilligersbeleid.

5.2.4 Sturing/richting geven

De sturing wordt beoordeeld aan de hand van de volgende indicatoren: instrumenten gebruiken, creëren van samenwerking en strategische keuzes maken.

Gemeente Heumen:

De gemeente Heumen gebruikt verschillende instrumenten zo blijkt uit de interviews met mensen binnen de gemeente Heumen. Juridische instrumenten zijn niet naar voren gekomen in deze interviews. Communicatieve (brieven, informatieavonden, krantberichten, telefonisch) en economische (subsidies) instrumenten worden vaak in combinatie ingezet. De respondenten zijn niet altijd positief over de communicatie zoals hij nu verloopt. Het zou te veel op ad hoc basis zijn, er zijn te weinig structurele overlegmomenten. Door het organiseren van communicatieve/informatieve avonden of een platform, kan de gemeente de regie sterker in handen nemen. Nu heeft de communicatie alleen betrekking op geld: subsidies. Subsidies zijn economische instrumenten die na communicatie gebruikt wordt om verenigingen te ondersteunen en deels te sturen. Er zijn drie verschillende subsidies binnen de gemeente Heumen: jeugdledensubsidie, onderhoudssubsidie en investeringssubsidie.

Het creëren van samenwerking is iets dat nu nog niet veel gebeurt. Het creëren van de juiste samenwerking tussen sportvereniging kan de gemeente mogelijk meer sturing en richting geven aan de verenigingen binnen de gemeente Heumen. Zoals in bovenstaande alinea te vinden is zou een platform voor sportverenigingen mogelijk uitkomst kunnen bieden bij het creëren van samenwerking volgens mensen binnen de gemeente. Nu denken de mensen binnen de gemeente dat er vrijwel geen samenwerking is tussen de verenigingen. De respondenten zijn van mening dat de samenwerking tussen sportverenigingen beter kan. Sportverenigingen zijn nu vooral op hun eigen

terrein actief. Er wordt reeds weinig samenwerking gecreëerd door de gemeente, er zijn wel voornemens om dit te verbeteren.

Door het maken van strategische keuzes kan de gemeente Heumen ook meer sturing/richting geven. Het wegvallen of verlagen van subsidies voor sportverenigingen betekent niet dat er niet meer ondersteund kan worden, het vrijwilligersbeleid loopt gewoon door. De strategische keuzes die in het verschiet liggen, richting zich op meer zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid bij sportverenigingen. Op deze manier zou deze strategische keuze zorgen voor een afnemende sturende rol. Een terugtrekkende overheid is een trend die wordt aangehaald door alle respondenten. Er is nog geen beleid, het is beleid in wording volgens de respondenten. Het beleid is in de ogen van de respondenten niet wenselijk gezien het tijdsfad, het is ingegeven door de crisis. Door meer beroep te doen op de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de sportverenigingen kan er minder sturing en richting gegeven worden door de gemeente Heumen.

Sportverenigingen in de gemeente Heumen:

Voor de sportverenigingen zelf is het lastig om zelf echt instrumenten te gebruiken om zo sturing te geven. De sportverenigingen zijn op zichzelf gericht, afhankelijk per vereniging is er wisselende communicatie met de gemeente. Er wordt door bestuurders ook wisselend gekeken naar de communicatie tussen sportvereniging en de gemeente Heumen. Enkel benoemen de communicatie als goed, anderen vinden het weer minder. Enkele bestuurders geven aan dat bij veranderingen vanuit de gemeente de communicatie een zeer belangrijk instrument is. De communicatie zou hierbij ruim voor aanvang van veranderingen opgestart moeten worden. Op deze manier kunnen bestuurders de vereniging bijtijds voorbereiden op de veranderingen. Sportverenigingen merken ook financieel afhankelijk te zijn van de gemeente. Voor sommige subsidies geven bestuurders aan een wederdienst te moeten leveren, andere bestuurders geven aan voor geen enkele subsidie een wederdienst te moeten leveren. De subsidies waarvoor een wederdienst wordt geleverd kunnen gezien worden als een instrument waarmee de gemeente sturing/richting geeft aan sportverenigingen.

Als het gaat om creëren van samenwerking, dan is er een voorsprong in de tennissport. Hierbij speelt de gemeente Heumen echter geen enkele rol. De bestuurders van deze sportverenigingen geven ook aan dat hieraan geen behoefte is. Binnen andere sporten geven bestuurders eigenlijk aan alleen op zichzelf gericht te zijn. Doorvragen naar wenselijke veranderingen levert niets op. Verenigingen zijn op zichzelf gericht en willen dit ook blijven, van een samenwerking tussen sportverenigingen willen ze in het korfbal, voetbal en hockey eigenlijk niets weten. Het lijkt erop dat de gemeente zich hier niet mee bemoeit maar dat de bestuurders van sportvereniging daar ook niet op zitten te wachten.

Het creëren van samenwerking lijkt hiermee geen manier voor de gemeente Heumen om meer sturing/richting te geven.

De keuzes die door de gemeente gemaakt gaan worden, worden niet altijd als strategisch opgevat. Het is bij de bestuurders van sportverenigingen bekend dat de gemeente Heumen meer beroep wil doen op de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van sportverenigingen. Onder de bestuurders wordt dit bericht niet altijd positief opgepakt. Enkelen van hen zien het als het dichtdraaien van een kraan waarna de sportverenigingen het zelf maar uit moeten zoeken. Binnen sportverenigingen ziet men liever de weg der geleidelijkheid. Daar hoort ook meer begeleiding en stimulering bij vinden enkele bestuurders. Het lijkt erop dat de sturing en richting die gegeven kan worden met de algemene strategische keuzes niet met de huidige keuze van zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen bereikt kan worden.

5.3 Samenvattend

Bij vrijwel elke indicator waren verschillende meningen, vooral tussen respondenten van de gemeente en sportbestuurders. De doorzettingsmacht van de gemeente Heumen lijkt niet helemaal te kunnen verdwijnen. De gemeente is eigenaar van de grond waarop vele sportcomplexen gevestigd zijn. Qua eigen 'script' komt het initiatief bij de sportverenigingen te liggen. Dit is voor een groot deel al gebeurd, sportverenigingen richten de organisaties autonoom in.

Duidelijk is ook geworden dat de visie van meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid al wel doorgedrongen is binnen sportverenigingen maar dat ze nog niet op de hoogte zijn op welke manier de gemeente dit precies gaat invullen. Op sommige punten zijn grote verschillen te zien. Duidelijk wordt dit met betrekking tot het vrijwilligerssteunpunt. Binnen de gemeente is iedereen er van overtuigd dat dit steunpunt van grote waarde is voor de sportverenigingen. Binnen de sportverenigingen kennen de meeste bestuurders het steunpunt niet eens. Bestuurders die het wel kennen maken er ook geen gebruik van. Daarnaast geven veel bestuurders te kennen niet te zouden weten waarvoor ze dat nodig hebben, een enkeling merkt op dat het wellicht een idee is voor de toekomst. Een belangrijke overeenkomst is de communicatie deze wordt door beide kanten als vaak matig en onregelmatig beschouwd. Vele respondenten van beide partijen verwachten erbij gebaat te zijn om hier meer regelmaat en structuur in te bouwen. Een platform of groepsbijeenkomsten worden weer minder positief ontvangen bij sportverenigingen.

Het belangrijkste lijkt dat de gemeente haar verantwoordelijkheid de komende jaren toch blijft erkennen, benoemen en nemen. Kijkende naar de sturing/richting en het initiatief, lijkt hier minder aandacht voor te zijn voor de gemeente Heumen. Zowel de respondenten van de gemeente als de bestuurders van sportverenigingen lijken zowel geen sturing/richting als initiatief bij de gemeente Heumen te willen zien. De kennis met betrekking tot het netwerk lijkt vanuit beide partijen minder

belangrijk. Gezien de aansluiting bij de verantwoordelijkheid die de gemeente wel moet blijven erkennen, benoemen en nemen, blijft een redelijk inzicht in het netwerk wel belangrijk.

Hoofdstuk 6 Conclusie en Discussie

In het eerste deel van dit hoofdstuk zullen de deelvragen beantwoord worden. De theoretische deelvragen worden beantwoord op basis van de literatuur en documenten. De empirische deelvragen worden beantwoord op basis van de interviews. In het volgende deel wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag gevolgd door de terugkoppeling op de hypothesen. Als laatste volgt de discussie met aansluitende de aanbevelingen.

6.1 Theoretische deelvragen

Welke verschillende gemeentelijke regierollen zijn er te onderscheiden?

Voor deze vraag wordt de literatuur gebruikt uit paragraaf 3.1.3, hierin worden de regietypen van Partners en Pröpper uit 2004 gebruikt. Op basis van de doorzettingsmacht en het eigen 'script' worden hier vier verschillende regierollen uiteengezet. De beheersingsgerichte regisseur heeft doorzettingsmacht en een eigen 'script'. De visionaire regisseur heeft geen doorzettingsmacht maar wel een eigen 'script'. De uitvoeringsgerichte regisseur heeft wel doorzettingskracht en geen eigen 'script'. De faciliterende regisseur heeft zowel geen doorzettingsmacht als een eigen 'script'.

Welke succes- en faalfactoren staan er in de literatuur bij de gemeentelijke regierollen?

Deze vraag is moeilijk te beantwoorden in de zin van daadwerkelijk succes- en faalfactoren. Wel zijn er in de theorie verschillende activiteiten naar voren gekomen die de regierol ten goede komen. Verschillende auteurs hebben componenten van de regierol in kaart gebracht die er aan bij moeten dragen dat de regierol op een effectieve manier wordt vervuld. De componenten die genoemd worden door de verschillende auteurs vertonen veel overeenkomsten. Aan de hand van deze componenten is er in paragraaf 4.4 ook een beoordelingsschema opgesteld om op deze manier de resultaten te analyseren. De belangrijkste activiteiten die bij kunnen dragen aan een succesvolle uitvoering van de regierol zijn initiatief, kennis met betrekking tot het netwerk, verantwoordelijkheid en sturing/richting geven.

Welke kenmerken en onderdelen bevatten de netwerktheorieën?

Voor deze vraag wordt de literatuur gebruikt uit paragraaf 3.3, hierin worden onder andere de kenmerken van Dhondt (1999) met betrekking tot een netwerk behandeld. De belangrijkste kenmerken zijn de volgende: er zijn meerdere organisaties betrokken, deze organisaties staan met elkaar in verband en dit verband kent een systematische structuur. Andere onderdelen als afhankelijkheid, complexiteit, hiërarchie, strategie en instrumenten komen in deze paragraaf ruim aan bod. Deze onderdelen zijn een combinatie van de auteurs De Bruin en Heuvelhof (1999), Klijn (1996) en Hupe en Klijn (1997).

6.2 Empirische deelvragen

Op welke manier denkt de gemeente Heumen bij een regierol de verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van de sportverenigingen op de juiste manier richting te geven?

In de resultaten wordt duidelijk dat de mensen binnen de gemeente het er met zijn allen over een zijn dat men niet meer om de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen heen kan. In de toekomstvisie van de gemeente Heumen is deze nieuwe strategie ook opgenomen. De burger wordt de komende tijd meer aangesproken op zijn zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Dit gebeurt om de kracht binnen de samenleving te stimuleren zo weten de respondenten van de gemeente Heumen. Er wordt aangegeven dat de gemeente de sportverenigingen niet meer kan subsidiëren als voorheen. Wel moeten verenigingen nog ondersteund worden waar mogelijk. Deze ondersteuning zal blijven bestaan bij vele verenigingen in de vorm van grondgebruik. De sturing vanuit de gemeente zal minder worden doordat de subsidies omlaag gaan. Zo zal de invloed van de gemeente Heumen op haar sportverenigingen verder afnemen, aldus de respondenten van de gemeente Heumen. De afbouw die er op dit moment plaatsvindt op het gebied van subsidies is een wenselijk afbouw. Beter zou het zijn wanneer deze veranderingen over een aantal jaar verspreid konden worden, nu gaat het te snel. De belangrijkste ondersteuning waarin de gemeente zeker een rol wil blijven spelen is het vrijwilligerssteunpunt. Bij dit vrijwilligerssteunpunt zijn echter wel vraagtekens. Uit de resultaten blijkt dat er weinig clubs gebruik maken van dit steunpunt. De kennis met betrekking tot sportvereniging binnen de gemeente Heumen zal niet verloren gaan maar wel minder worden. De organisationele verantwoordelijkheid van sportverenigingen komt ook des te meer bij de sportverenigingen te liggen als het aan de gemeente ligt. En als het gaat om sturing/richting geven wordt er gesproken over mogelijke samenwerking tussen verenigingen, een ontmoetingsplatform. Een duidelijke richting om de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van sportverenigingen te stimuleren lijkt te ontbreken.

Op welke manier verwachten sportverenigingen het beste gebruik te kunnen maken van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid in combinatie met een nieuwe situatie in de gemeente Heumen?

De autonomie qua beleid is er bij sportverenigingen en moet er in de ogen van de sportbestuurders ook blijven. Op het gebied van het besturen van verenigingen is er bij vrijwel alle verenigingen al voldoende eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Enkele verenigingen geven aan dat ze eigenlijk al jaren zelfstandig voor voldoende inkomsten zorgen. Deze verenigingen betitelen alles wat ze van de gemeente krijgen als mooi meegenomen, maar rekenen nooit ergens op. Toch ontvangen deze verenigingen ook al jaren subsidie. Deze verenigingen vragen minder vaak investeringssubsidie aan en hebben vaak minder jeugdleden dan de andere verenigingen. Sportverenigingen hebben vaak

meerdere inkomstenbronnen, de enige inkomstenbron waarvoor ze niet direct zelf verantwoordelijk zijn, zijn de gemeentesubsidies. De andere inkomsten kunnen onder andere, sponsorgelden, contributie- en kantine-inkomsten zijn. De sponsorcommissies van verenigingen zullen de komende tijd hun best moeten doen. Bestuurders geven echter aan dat dit ook niet makkelijk is midden in de huidige economische crisis. Daarnaast moeten verenigingen hun ledenaantal op peil houden en of mogelijk de contributie verhogen. Via die weg kunnen sportverenigingen de contributie-inkomsten gelijk houden of verhogen. Enkele verenigingen zien ook de kantine-inkomsten teruglopen, deze verenigingen geven aan dat mensen minder geld te besteden hebben. Ook kunnen verenigingen meer zelf doen met vrijwilligers om op die manier kosten te besparen. Vele verenigingen geven aan te verwachten dat ze de komende jaren nog wel op een bepaalde manier ondersteund worden door de gemeente Heumen. Dit kan zijn in de vorm van grondgebruik en of financiële ondersteuning. Het lijkt erop dat de hockey- en tennissport minder last zullen hebben van een omslag naar meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Deze verenigingen zijn qua cultuur al zelfstandiger ingericht dan voetbal- en korfbalverenigingen. Ondanks deze voorsprong lijkt er geen reden voor ongelijke behandeling.

In welke regierol hebben de bestuurders van sportverenigingen en de mensen binnen de gemeente Heumen het meeste vertrouwen in het huidige en toekomstige netwerk?

Medewerkers en politici van de gemeente Heumen hebben geen uitgesproken mening over het eigen 'script' van de gemeente. Echter is men er wel van overtuigd dat de sportverenigingen binnen de gemeente meer aangesproken moeten worden op de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Hiermee wordt er in mindere mate ook aangegeven dat de sportverenigingen zelf een eigen visie moeten volgen en daarmee ook hun eigen doelen moet bepalen. Ondanks dat de sportverenigingen vaak strijden voor sportieve doeleneinden, bereiken ze hiermee ook de doelen die de gemeente voor ogen heeft. Vanuit het oogpunt van de gemeente zou het eigen 'script' van de gemeente laag moeten zijn. De sportverenigingen hebben bij het nastreven van hun visie en doelen positieve neveneffecten voor de gemeente Heumen.

De doorzettingsmacht zal groot blijven, of men dat nu wil of niet. Zoals bekend maken vele verenigingen gebruik van de grond van de gemeente Heumen om de sport te beoefenen. Wanneer er een beslissing komt om dit bijvoorbeeld stop te zetten, er hoge huur voor te vragen of verplaatsing, dan hebben verenigingen hier weinig invloed op. Dit wordt binnen de gemeente besloten en heeft een sportvereniging te accepteren, hiermee kan de gemeente Heumen een sportvereniging dus duidelijk zijn wil opleggen. Dit zorgt voor een hoge doorzettingsmacht. Subsidies werken anders, deze worden ook wel bepaald door de gemeente, maar hiervan zijn sportverenigingen in mindere mate afhankelijk. De sportverenigingen moeten maar afwachten wat ze nog wel en niet krijgen, de

verwachting vanuit de gemeente is dat er minder gesubsidieerd wordt de komende jaren. Hiermee is de doorzettingsmacht wisselend. Voor de respondenten van de gemeente lijkt de ideale regisseur daarom tussen de faciliterende en uitvoeringsgerichte regisseur in te zitten.

De bestuurders van sportverenigingen in de gemeente Heumen lijken gesteld te zijn op hun autonomie, zo blijkt uit de resultaten. Voor het overgrote deel willen sportverenigingen hun eigen koers uitstippelen. Voor het gebruik van economische instrumenten vanuit de gemeente willen verenigingen wel verantwoording afleggen. In hoofdlijnen willen verenigingen zelf hun doelen en visie bepalen. Dit zou betekenen dat sportverenigingen binnen de gemeente Heumen het liefst weinig eigen 'script' willen zien bij de gemeente Heumen. Hierdoor vallen voor de sportverenigingen de beheersingsgerichte regisseur en de visionaire regisseur af.

Als het gaat om het opleggen van een wil, dan zijn de bestuurders van sportverenigingen daar vrij duidelijk over: dit kan de gemeente beter niet doen. Wanneer de gemeente daadwerkelijk iets wil doorvoeren dan moeten ze luisteren naar de sportverenigingen, niet alleen naar input vragen maar er ook daadwerkelijk iets mee doen. Volgens de bestuurders van sportverenigingen zou ook de doorzettingsmacht van de gemeente Heumen laag moeten zijn. Hierdoor ligt de uitvoeringgerichte regisseur niet voor de hand.

De faciliterende regisseur lijkt de keuze van sportverenigingen. De bestuurders willen eigenlijk alles zelf beslissen. De wil van de gemeente is niet belangrijk en ook de doelen en de visie van de gemeente met betrekking tot sport mogen niet boven de visie en de doelen van de sportvereniging komen te staan. Wel worden verenigingen graag ondersteund. De economische instrumenten zijn hierin van belang, goede communicatie en een nauwkeurige tijdsplanning van deze communicatie verdienen specifieke aandacht. Daarnaast zijn er vele sportverenigingen die kosteloos gebruik maken van de grond waarvan de gemeente Heumen eigenaar is. Hierop zijn tal van sportcomplexen gevestigd waarbij de sportverenigingen wel eigenaar zijn van de opstal.

Door het grondbezit van de gemeente Heumen blijft de gemeente Heumen wel een redelijke doorzettingsmacht hebben. Aangezien deze doorzettingsmacht maar op één onderdeel van toepassing blijft lijkt de gemeente tussen de faciliterende en de uitvoeringsgerichte regisseur in te moeten zitten. Vanuit beide perspectieven lijkt de faciliterende regierol de meest passende.

6.3 Hoofdvraag

Welke regierol kan de gemeente Heumen het beste aannemen om de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren?

De gemeente Heumen is zoekende naar de juiste regierol. Er zijn vanuit de theorie met betrekking tot de regierol en netwerken een aantal belangrijke punten naar voren gekomen waarop een gemeente moet letten bij het voeren van regie. Deze belangrijke punten zijn omgevormd naar activiteiten in het beoordelingsschema. Deze activiteiten zijn beoordeeld aan de hand van de resultaten. Dit heeft geleid tot de volgende onderdelen:

- Initiatief
- Kennis met betrekking tot het netwerk
- Verantwoordelijkheid
- Sturing/richting geven

In paragraaf 4.4 is in figuur 6 te zien op welke manier er naar de onderdelen gekeken wordt. Alle onderdelen zijn bekeken door middel van verschillende indicatoren. Een belangrijk gegeven is dat er meerdere onderdelen nodig zijn om succesvol te regisseren. Verschillende onderdelen en activiteiten vullen elkaar aan.

De sportverenigingen geven aan meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid te kunnen dragen. De verenigingen kunnen qua ondersteuning een directe stop van financiële middelen niet verwerken. De gemeente Heumen moet strategische keuzes maken, deze zullen moeten komen te liggen in geleidelijkheid en gelijkheid. Zowel de gemeente Heumen als de sportverenigingen zullen de eigen verantwoordelijkheden moeten herkennen en durven te benoemen. Bij de afname van economische instrumenten van de gemeente Heumen richting haar sportverenigingen, zullen ze tijdig gebruik moeten maken van de communicatieve instrumenten. Op deze manier worden sportverenigingen in de gelegenheid gesteld zich voor te bereiden of aan te passen op toekomstige veranderingen. Een beleid voor de komende jaren is daarom van belang voor zowel de gemeente Heumen als haar sportverenigingen. Nu wordt binnen de gemeente beweerd dat er geen sportbeleid is, toch is het voor de bestuurders van sportverenigingen duidelijk wanneer er wel en geen subsidie ontvangen wordt. De vraag die hierbij ontstaat is: in hoeverre is er wel of geen sportbeleid binnen de gemeente Heumen? Daarnaast is al vroeg in dit hoofdstuk duidelijk geworden dat alleen de basissportverenigingen in de gemeente Heumen subsidie ontvangen. Daartegenover staat de vergrijzing van de Heumense maatschappij, zou het wellicht niet voor de hand liggen om georganiseerde ouderensport ook aandacht te geven? Door eerdergenoemde activiteiten te combineren met een faciliterende regierol zal er de komende jaren een stabiele verhouding ontstaan

tussen de gemeente Heumen en haar sportverenigingen. Hierbij zal weinig sturing/richting vanuit de gemeente Heumen moeten komen en het initiatief moet bij de sportverenigingen komen te liggen. Het is belangrijk voor de gemeente om wel kennis te blijven houden van de sportverenigingen binnen haar gemeente. De verantwoordelijkheid met betrekking tot de ondersteuning van sportverenigingen blijft van belang. Belangrijk hierbij is dat binnen deze nieuwe verhouding de sportverenigingen ook kunnen blijven bestaan op eigen kracht middels zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. De sportverenigingen moeten autonoom kunnen blijven handelen en waar mogelijk ondersteund worden. Het organiseren van meer samenwerking lijkt geen optie, verenigingen geven aan hier niet voor open te staan. Het enige struikelblok dat op deze manier blijft bestaan is dat de sportverenigingen vooral op het gebied van de grond van het sportpark afhankelijk zullen blijven van de gemeente Heumen. Dit is juist de constructie die past bij de faciliterende regierol.

6.4 Hypothesetoetsing

Hypothese 1: De gemeente Heumen wil de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen vergroten. Op basis van de theorie past de faciliterende regierol daar het beste bij. Zowel weinig eigen 'script' als doorzettingsmacht van de gemeente pas hierbij. Ook is er geen initiatief voor de gemeente voor nodig, evenals het sturing/richting geven. Dit worden onderdelen die de sportverenigingen zelf moeten gaan invullen. Hiermee zal ook de verantwoordelijkheid en de kennis met betrekking tot het netwerk afnemen.

De hypothese wordt voor grote delen bevestigd door dit onderzoek. De regierol die het beste past bij de gemeente Heumen ten aanzien van het sportbeleid is de faciliterende regierol. Echter, door de complexe situatie waarbij de gemeente Heumen eigenaar is van de grond van sportparken, is de situatie ontstaan dat de doorzettingsmacht van de gemeente Heumen op het gebied van grondvesting van sportverenigingen groot zal blijven. Door deze constructie zal ook de verantwoordelijkheid op dit gebied belangrijk blijven. Daarnaast is het inzicht in de sportverenigingen ook nog belangrijk voor de gemeente Heumen omdat ze hun grond beschikbaar stellen aan deze organisaties. Vooraf werd verwacht dat de verantwoordelijkheid en de kennis met betrekking tot het netwerk ook af zou nemen. Dit onderdeel van de hypothese wordt niet bevestigd maar ontkracht. Weinig initiatief en sturing/richting geven is een onderdeel binnen deze hypothese die bevestigd wordt.

Hypothese 2: Nieuw beleid richting meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid houdt een verandering in. Nu is er geen bewuste regierol aangenomen. Bij de implementatie

van een nieuwe rol kan de gemeente op weerstand stranden. Er zal draagvlak gecreëerd moeten worden om deze weerstand te verminderen.

Bestuurders van sportverenigingen geven aan op de hoogte te zijn van veranderingen. Daarnaast geven ze aan dat ze nog meer veranderingen verwachten. Belangrijk hierbij is dat de gemeente niet te snel gaat met haar veranderingen, dit wordt zowel door de respondenten van de gemeente als de bestuurders van sportverenigingen benadrukt. Ook is de communicatie van belang voor het creëren van draagvlak, de bestuurders van sportverenigingen geven aan hier veel waarde aan te hechten. Om weerstand te voorkomen zal er ook gelijke behandeling plaats moeten vinden geven de sportbestuurders aan. Deze hypothese wordt hiermee bevestigd.

6.5 Discussie

De discussie bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel bevat de theoretische beperkingen, het tweede onderdeel bevat de methodologische beperkingen. Uiteindelijk wordt er besloten met de aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek en voor de gemeente Heumen.

6.5.1 Theoretische beperkingen

Door de verschillende auteurs die wetenschappelijke artikelen hebben geschreven over de regiefunctie van gemeente blijkt al dat er verschillende opvattingen bestaan. Ondanks dat er veel raakvlakken zijn in de theorieën van verschillende auteurs, sluiten deze nooit helemaal waterdicht op elkaar aan. In het schema zoals geconstrueerd in paragraaf 3.4.3 zijn de theorieën met betrekking tot de regierol en de netwerktheorieën samengevoegd.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Heumen en is het casus specifiek. Het gaat om de regiefunctie in het sportbeleid van de gemeente Heumen. In deze relatie is de gemeente Heumen steeds meer gelijkwaardig aan de sportverenigingen binnen de gemeente. Door het gebrek aan echte samenwerking tussen sportverenigingen kan er moeilijk van een daadwerkelijk netwerk gesproken worden. Vanuit de gemeente bekeken is er wel een soort netwerk. Het netwerk zoals het voor de gemeente Heumen bestaat, voldoet ook niet aan alle eisen voor een netwerk. Voor de realisering van doelstellingen zijn de sportverenigingen vrijwel onafhankelijk van de gemeente, de gemeente is echter wel afhankelijk van de sportverenigingen. Hierdoor is de wederzijdse afhankelijkheid minimaal.

Als laatste zijn vooral de doorzettingsmacht en het eigen 'script' van een gemeente moeilijk te meten, zo blijkt ook uit dit onderzoek, ondanks de uitgezette kaders in paragraaf 3.1.3. De grote lijn lijkt wel duidelijk te zijn. Door gebeurtenissen welke niet aangekomen kunnen zien worden, moet er wellicht sporadisch van een kanteling gebruik gemaakt worden om buiten het beleid om iets extra's te verzorgen. Beleid blijft contextafhankelijk, een tijdelijke andere regierol behoort hierbij tot de

mogelijkheden. Hierdoor zou de geleidelijkheid en de gelijkheid welke de gemeente in eerste instantie als beste kan hanteren in het beding komen.

6.5.2 Methodologische beperkingen

De methode die is gebruikt is generaliseerbaar en ontstaan vanuit de theorie. Ook de uitgewerkte theoretische concepten zijn generaliseerbaar en na te trekken. Aan de hand van de uitgewerkte theorieën is een beoordelingskader gemaakt. Dit beoordelingskader heeft gediend als hulpmiddel om de resultaten te analyseren. De resultaten daarentegen hebben enkel waarde voor de gemeente Heumen. Het zijn specifieke resultaten voor de gemeente Heumen. De uiteindelijke resultaten van dit onderzoek zijn daarom niet generaliseerbaar. Hier zijn andere gemeenten niet bij gebaat.

Het beoordelingskader is gebaseerd op een aantal theorieën met betrekking tot de regierol en netwerktheorieën. Er bestaat natuurlijk altijd de mogelijkheid om dit verder uit te breiden. Door nog meer theorieën met betrekking tot de netwerken en de regierol uit te werken en te verwerken, bestaat er de mogelijkheid om een nog meer uit de resultaten te halen. Daarnaast kunnen meer casuonderzoeken betere en betrouwbare informatie opleveren. Tevens kunnen meerdere casuonderzoeken ook informatie voor de theorieën opleveren.

6.5.3 Wetenschappelijke aanbevelingen

Het zou interessant zijn om over een jaar of vijf de relatie tussen de sportverenigingen en de gemeente Heumen nogmaals te onderzoeken. Via hetzelfde beoordelingskader zou er dan gekeken worden naar de situatie zoals hij er dan voorstaat.

Voor de sportverenigingen in de gemeente Heumen zou het goed zijn dat ze voor honderd procent zelfstandig zijn op het gebied van financiën. Hiermee is de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de sportverenigingen hoog en is de kracht van de burger groot. De afhankelijkheid die over vijf jaar nog aanwezig zal zijn, is het grondbezit van de sportparken van de gemeente Heumen. Vervolgens kan er ook weer gekeken worden naar mogelijk verbeterpunten voor de jaren erna.

6.6 Aanbevelingen

De gemeente Heumen zegt nu geen sportbeleid te hebben. Maar het is wel duidelijk wanneer er wel of geen subsidie verstrekt wordt aan een sportvereniging. Daarnaast is er nog de Kadernota 'Accommodatie- en subsidiebeleid Buitensportaccommodaties' die in 2007 is gemaakt. De communicatie tussen sportverenigingen en de gemeente Heumen is gelijk gebleven. Duidelijk is dat er economische en communicatieve instrumenten worden gebruikt, dit zijn beleidsinstrumenten en derhalve kan wel van sportbeleid gesproken worden. Er moet gekeken worden naar wat er is, vanuit hier moet er naar de toekomst gekeken worden.

Zowel de respondenten van de gemeente Heumen als de bestuurders van sportverenigingen in de gemeente Heumen lijken naar een faciliterende regierol toe te willen werken. Belangrijk hierbij is dat verenigingen op de hoogte gehouden willen worden van veranderingen met betrekking tot gemeentelijk sportbeleid maar geen interesse hebben in contact of samenwerking met andere sportverenigingen. Zoals eerder al is aangegeven moet bij de faciliterende regierol wel met een aantal aspecten rekening worden gehouden. De gemeente moet kunnen accepteren dat ze weinig sturing kan geven en het initiatief moet helemaal bij de sportverenigingen komen te liggen. De kennis met betrekking tot sportverenigingen moet wel blijven bestaan binnen de gemeente. Bij het kwijtraken van het overzicht is het ook moeilijk om verantwoordelijkheid te nemen. Waar mogelijk is wil de gemeente blijven ondersteunen, maar de mogelijkheden zullen de komende jaren afnemen. De sportparken zijn veelal gevestigd op gemeentelijk grondgebied. Dit zal de komende jaren waarschijnlijk zo blijven. Het is interessant te onderzoeken wat de gemeente eventueel kan doen bij verenigingen die wel zelf eigenaar zijn van de grond van het sportpark in verband met gelijkheid binnen de gemeente Heumen. Deze verantwoordelijkheden op het gebied van ondersteuning zullen de komende jaren van belang blijven binnen de gemeente Heumen.

Literatuurlijst

Beurskens, A., en Korsten, A. (2007). *Bestuur door regie*. Open Universiteit Nederland.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; het denken en doen*. Amsterdam: Boom
Onderwijs.

Bruin, J.A. de, Heuvelhof E.F. ten. (1999). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma

CBS, *Demografische kerncijfers per gemeente 2011*. Den Haag, 2011.

Dhondt, S. (1999). *Systematische netwerken van organisaties. Symbiotische samenwerking in de zeteltoelevering in de auto-industrie*.

Dolron, J.H.A van. (2006). *Gemeentelijke regie. Techniek of gevoel*. Bank Nederlandse Gemeenten, 89-39.

Emprische analyse van de literatuur, TRanzo Tilburg , Tilburg.

Fiers, B. en A. Jansen. (1998) Gemeentelijke regie inde sociale sector: Het bestrijden van complexe problemen als integratievraagstukken en veiligheid in wijken vereist meer dan agendasetting.

Frissen, P. (2002) De rol van de Overheid in de informatiesamenleving. Info Dome: Crash Course Info Politics.

Gemeente Heumen, 2007. *Kadernota Accommodatie- en subsidiebeleid Buitensportaccommodaties*.

Gemeente Heumen, 2008. *Samen Leven. Beleidsplan Maatschappelijke ondersteuning en gezondheid 2008-2011*.

Gemeente Heumen, 2011. *Kadernota voor het programma 'Sociale samenhang versterkt'. Meedoen naar vermogen*. December 2011.

Gemeente Heumen, 2012. *Strategische visie gemeente Heumen 2020. "Samenleving aan zet"*.

GGD Regio Nijmegen, *Volwassenmonitor 2008 resultaten gemeente Heumen*. Nijmegen, 2009.

Ham, W. van der, Publiek-private samenwerking. Maar hoe zit het met de regie?, in: B en G, 2002, nr 29, p28-30.

Heumen.nl (laatst geraadpleegd op 11 juni 2012)

Hupe, P., en Klijn, E. (1997). *De gemeente als regisseur van het preventief jeugdbeleid*. Utrecht:

Sardes.

Klijn, E.H. (1996). *Regels en sturing in netwerken. De invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Eburon

Kronenburg, T. (2011). *Bezuinigingen dwingen de overheid tot Het Nieuwe Werken*.

Maat, A, van de. (2004). *Een nieuwe hiërarchie in de netwerksamenleving: analyse van de invloed van netwerktechnologieën op de autonomie van de overheid*. Universiteit Twente.

Maurik, P, van. (2011). *Nog veel efficiënter, als regiegemeente*.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. 2005. Nota: Tijd voor sport. *Bewegen, meedoen, presteren*.

Moor, L.G., Hutsebaut, F., Van Os, P., en Van Ryckeghem, D. (2011). *Burgerparticipatie*. Antwerpen-Apeldoorn-Portland: Maklu.

Oosten, W.J. (2002). *Governance voor architecten, De overheid als bouwkundig opdrachtgever in drie historische fasen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam/ Tilburg: Fontys Hogescholen.

Ossewaarde, R. 2006. *Eigen verantwoordelijkheid: bevrijding of beheersing?* Publicatie door Raad voor Maatschappelijke ontwikkelingen. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Partners en Pröpper. 2006. *De gemeente als regisseur. Lokale daadkracht mobiliseren*. In opdracht van; Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties.

Pröpper, I., Litjens, B., Weststeijn, E. (2004). *Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*, Partners+Pröpper, Vught.

Raad voor het openbaar bestuur (1999) *Op het toneel en achter de coulissen: De regiefunctie van gemeenten*. Den Haag.

Span, K., Luijkx, K., Schols, J., en Schalk, R. (2009). *De regierol van gemeenten nader bekeken*. Tranzo Tilburg, Tilburg.

VNG, *De toekomstige positie van gemeenten, discussienota*, Den Haag, 1996.

Bijlagen 1: Interviewgide bestuurders van sportverenigingen

Benodigheden:

Voice recorder, interviewruimte, vragenlijst, pen, papier, interviewgide.

Voor elk interview is één interviewee nodig. Deze vragenlijst wordt bij acht verenigingsvoorzitters afgenomen.

Informatieverwerking:

De informatie wordt verwerkt middels kwalitatieve analyse. Dit zal gebeuren in de vorm van codering. Dit is een vorm van uiteenrafelen en structureren (Boeije, 2008, p. 63).

Doelstelling:

Binnen een half uur, inzicht krijgen in het netwerk van verenigingen en de gemeente Heumen en hun relatie waarbij de manier waarop de gemeente acteert en op de welke manier de verenigingen dit liever zouden zien van belang zijn.

Hoofdvraag:

Hoe kijken sportverenigingen tegen het netwerk van gemeente en sportverenigingen en hun relatie aan en op welke manier verwachten ze dat de vereniging een regierol aan kan nemen waardoor de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd kan worden.

Introductie

Voorstellen, toestemming vragen om een voice recorder te mogen gebruiken.

Korte introductie met betrekking tot dit onderzoek.

Eerst algemeen, daarna over de relatie tussen sportverenigingen en de gemeente, ondersteuning van gemeente, verenigingen zelf.

Het creëren van vertrouwen:

Wat is uw functie binnen deze vereniging? Hoe lang bent u al betrokken bij de club? Heeft u nog andere functies bekleed binnen deze verenigingen?

Hoe staat uw vereniging ervoor?/ Wilt u een korte omschrijving geven van de vereniging waarbinnen u actief bent?

Leden

Hoeveel leden telt uw vereniging? Hoe is de leeftijdsverdeling?

Wat verwacht u als vereniging van uw leden?

Waarop baseert u die verwachtingen? Is dat reëel?

Indien negatief laatste antwoord: hoe kan dat?

Kunnen leden ook een andere functies binnen uw vereniging vervullen? Welke?

Verwacht u van uw jongere leden hetzelfde als van uw oudere leden?

Hoeveel vrijwilligers zijn er actief binnen uw vereniging?

Is het werven van vrijwilligers veranderd door de jaren heen?

Waar ligt dit in uw ogen aan?

Zijn deze mensen actiever/passiever geworden?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Op welke manier denkt u dat de gemeente hier aan bijdraagt?

Kunt u hier een voorbeeld van geven? Wat zou volgens u de gemeente hieraan bij moeten dragen?

Relatie gemeente

Hoe zou u de relatie van uw sportvereniging met de gemeente Heumen willen omschrijven?

Is dit in uw ogen een wenselijke situatie?

Waarom?

Zijn er gemeenschappelijke doelen kijkende naar uw sportvereniging en de gemeente Heumen?

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Op welke manier wordt er gecommuniceerd?

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Wie nemen er deel aan deze communicatie?

Vind er ook overleg plaats met andere organisaties, Scholen, jeugdzorg, fonds gehandicaptensport, andere sportverenigingen en de gemeente bijvoorbeeld?

Is er in uw ogen sprake van een netwerk?

Hoe ziet u dat dan?

Is de relatie en de communicatie de laatste jaren verbeterd of verslechterd? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

In hoeverre merkt u dat gemeente en sportverenigingen wederzijds afhankelijk zijn van elkaar?

Hoe ziet u dat? Kunt u een voorbeeld geven?

In hoeverre merkt u dat besluitvorming mbt sportkwesties moeizaam verloopt?

Kunt u een voorbeeld geven?

Is de gemeente Heumen actief met sportstimulering?

In welke vorm is deze terug te vinden?

Worden er op het oog met sportstimulering ook bepaalde doelgroepen aangesproken?
(achterstandskinderen, ouderen, minima, mensen met een beperking)

Wie is de eigenaar van het sportpark en de grond
waarop uw sportvereniging actief is?

Ondersteuning gemeente

Op welke manier ontvangt uw sportvereniging ondersteuning
vanuit de gemeente? **(subsidies, onderhoud van het sportpark,
goedkope huurcontracten, advies, tbs sportpark)**

Is deze ondersteuning de laatste jaren veranderd?
(minder of meer geworden?) Kunt u een voorbeeld geven?
Welke ondersteuning zou uw vereniging graag ontvangen?
Waarom? Hoe ziet u dat dan?

Moet u een wederdienst leveren voor de ondersteuning?
**(participeren in maatschappelijke projecten,
training op basisscholen zijn hier voorbeelden van)**

Kunt u een voorbeeld geven? Hoe kijkt u tegen deze
Wederdienst aan?

Andere sportverenigingen

Hoe zou u het netwerk tussen uw vereniging en andere
verenigingen binnen de gemeente het beste kunnen omschrijven?
Kunt u uitleggen hoe dit is ontstaan?

Wat verwacht u als sportvereniging van andere
sportverenigingen binnen de gemeente Heumen?

Heeft u dit netwerk zien veranderen?
Kunt u een voorbeeld geven?

Op welke manier speelt de gemeente Heumen een rol in dit netwerk?
Zou uw vereniging graag een andere rol van de gemeente
binnen dit netwerk willen zien?
Hoe ziet u dat dan?

Eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid

*De gemeente heeft het beleid aangepast, ze willen meer beroep doen op de zelfredzaamheid en eigen
verantwoordelijkheid van sportverenigingen. De gemeente wil meer uit gaan van de eigen kracht van
de burgers. Daarmee ook binnen sportverenigingen. Hiermee komt er dus meer verantwoording op
het bord van sportverenigingen en worden deze minder ondersteund door de gemeente.*

Bent u hier reeds van op de hoogte gesteld?

Op welke manier bent u hiervan op de hoogte gesteld?

Wat vond u hiervan?

Hoe denkt u dat deze twee begrippen door de vereniging ingevuld gaan worden?

Welke veranderingen vinden er dan plaats binnen de club?

Zijn dit in uw ogen wenselijke veranderingen?

Wat zou de gemeente kunnen doen om de zelfredzaamheid

En eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren?

Bijlagen 2: Interviewguide medewerkers en politici van de gemeente Heumen

Benodigheden:

Voice recorder, interviewruimte, vragenlijst, pen, papier, interviewguide

Voor elk interview is één interviewee nodig. Deze vragenlijst wordt bij vier medewerkers van de gemeente afgenomen. Een beleidsmedewerker sport, een coalitie raadslid, een oppositie raadslid en de wethouder die sport in haar portefeuille heeft.

Informatieverwerking:

De informatie wordt verwerkt middels kwalitatieve analyse. Dit zal gebeuren in de vorm van codering. Dit is een vorm van uiteenrafelen en structureren (Boeije, 2008, p. 63).

Doelstelling:

Binnen een half uur, inzicht krijgen in het netwerk van verenigingen en de gemeente Heumen en hun relatie waarbij de manier waarop de gemeente zichzelf wil neerzetten in dit netwerk en de verwachtingen die de gemeente heeft van de sportverenigingen centraal staan.

Hoofdvraag:

Op welke manier kijkt de gemeente Heumen tegen het netwerk van gemeente en sportverenigingen en hun relatie aan en op welke manier zou de gemeente Heumen haar eigen regierol in moeten vullen teneinde de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren.

Introductie

Voorstellen, toestemming vragen om een voice recorder te mogen gebruiken.

Korte introductie met betrekking tot dit onderzoek.

Het creëren van vertrouwen:

Wat is uw functie binnen de gemeente Heumen? Hoe lang bent u al betrokken bij de gemeente Heumen? Heeft u nog andere functies bekleed binnen deze gemeente?

Hoe staat uw gemeente ervoor?/ Wilt u een korte omschrijving geven van de gemeente waarbinnen u actief bent?

Relatie sportverenigingen

Bent u bekend met het begrip basissportverenigingen die de gemeente Heumen heeft gedefinieerd?

Hoe zou u de relatie van de gemeente Heumen met zijn sportverenigingen willen omschrijven?

Is dit in uw ogen een wenselijke situatie?

Waarom?

Op welke manier wordt er gecommuniceerd?

Kunt u daar een voorbeeld van geven?
Wie nemen er deel aan deze communicatie?

Vind er ook overleg plaats met andere organisaties,
Scholen, jeugdzorg, fonds gehandicaptensport,
meerdere sportverenigingen bijvoorbeeld?
Wanneer vind dit plaats en waarom?
Is er in uw ogen sprake van een netwerk?
Hoe ziet u dat dan?

Is de relatie en de communicatie de laatste jaren
verbeterd of verslechterd? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

In hoeverre merkt u dat gemeente en sportverenigingen
wederzijds afhankelijk zijn van elkaar?
Hoe ziet u dat? Kunt u een voorbeeld geven?
In hoeverre merkt u dat besluitvorming met betrekking tot
sportkwesties, moeizaam verloopt?
Kunt u een voorbeeld geven?

Is de gemeente Heumen actief met sportstimulering?
In welke vorm is deze terug te vinden?
Worden er op het oog met sportstimulering ook bepaalde doelgroepen aangesproken?
(achterstandskinderen, ouderen, minima, lichamelijke beperking)

Ondersteuning

Op welke manier verleent de gemeente ondersteuning
aan de Heumense sportverenigingen?
**(subsidies, onderhoud van het sportpark,
goedkope huurcontracten, advies, tbs sportpark)**

Is deze ondersteuning de laatste jaren veranderd?
(anders, minder of meer geworden?) Kunt u een voorbeeld geven?
Welke ondersteuning zouden sportverenigingen in uw ogen
moet krijgen?

Sportverenigingen

Wat verwacht u van sportverenigingen?
Waarop baseert u die verwachtingen? Is dat reëel?
Indien negatief laatste antwoord: hoe kan dat?

Heeft u bij elke vereniging dezelfde verwachtingen?
Zijn de verenigingen binnen uw gemeente

actiever/passiever geworden?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Op welke manier denkt u dat de gemeente hier aan bijdraagt?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Hoe zou u de relatie **tussen** sportverenigingen het beste

kunnen omschrijven?

Eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid

De gemeente heeft het beleid aangepast, ze willen meer beroep doen op de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen. De gemeente wil meer uit gaan van de eigen kracht van de burgers. Daarmee ook binnen sportverenigingen. Hiermee komt er dus meer verantwoording op het bord van sportverenigingen en worden deze minder ondersteund door de gemeente.

Wat vindt u van dit nieuwe beleid? Waarom?

Hoe denkt u dat sportverenigingen de begrippen gaan invullen?

Hoe ziet u dat?

Wat zijn in uw ogen wenselijke veranderingen?

Wat kan de gemeente volgens u doen om de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van sportverenigingen te stimuleren?

Hoe ziet u dat dan?