

Het Rotterdams amateurvoetbal gezond

Een evaluatieonderzoek naar het Visie Voetbal Vitaal beleid van Sport en Recreatie Rotterdam



Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Master Parttime Bestuurskunde

T.R. Kurvers
Studentnummer: 303207
Emailadres: timothykurvers@msn.com

Begeleider: Dr. F.B. van der Meer
Tweede lezer: Mr.dr. J.A. van Ast

Eindversie opgemaakt november 2009

Woord vooraf

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode januari 2009 – november 2009 in het kader van mijn afstudeeropdracht van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In deze studie staat het Visie Voetbal Vitaalbeleid centraal. Het Visie Voetbal Vitaalbeleid raakt het amateurvoetbal in de regio Rotterdam en mijn interesse als amateurvoetballer was dan ook snel gewekt.

Van veel mensen hoor je dat met name de masterthesis bij hun opleiding als zwaar wordt ervaren. Hier ben ik het roerend mee eens. Ik wil dan ook een ieder danken die mij geholpen heeft om deze periode door te komen en de masterthesis af te ronden. Ik wil mijn vrouw en de rest van mijn familie bedanken. Alsook de tegenstanders op de voetbalvelden die mij in staat stelden mijn frustraties van mij af te voetballen. De heer Van der Meer wil ik danken voor het geduld dat hij opbracht bij mijn transformatie van pragmaticus tot academicus. De heer van Ast voor de begeleiding bij het perfectioneren van mijn eindstuk.

In dit voorwoord wil ik vooral ook stilstaan bij de beleidsmakers die mij de ruimte gaven om mee te kijken in hun keuken. Zij stelden zich kwetsbaar op en lieten een “buitenstaander” de ruimte om hun beleid onder de loep te nemen. Iets wat erg lovenswaardig is. Ik hoop dat zij iets kunnen met de aanbevelingen. Gert en Bart hartelijk dank! Tot slot dank ik alle overige mensen die ik heb mogen interviewen. Opmerkelijk hoe deuren zich openen, als je mensen om hulp vraagt. Beste lezer, veel leesplezier!

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Inleiding	5
1.2	Aanleiding.....	5
1.3	Probleemstelling	5
1.4	Onderzoeksrelevantie.....	6
1.5	Leeswijzer.....	7
2	Theoretisch kader.....	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Kenmerken van een netwerk.....	9
2.3	Spelregels binnen netwerken	12
2.3.1	Spelregels die betrekking hebben op de positie van actoren in de besluitvorming.....	12
2.3.2	Spelregels die betrekking hebben op de besluitvorming.....	14
2.4	Externe ontwikkelingen.....	15
2.5	Samenvatting.....	15
3	Methodologie.....	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Methoden van onderzoek.....	17
3.3	Actor-, game- en netwerkanalyse.....	17
3.4	Onderzoeksstrategie	19
3.5	Samenvatting.....	21
4	Stand van zaken VVV2010-beleid	22
4.1	Inleiding	22
4.2	Het beleid.....	22
4.3	De betrokken actoren en hun belang	25
4.3.1	De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB)	25
4.3.2	Stichting Rotterdam Sportsupport.....	26
4.3.3	De gemeente Rotterdam	27
4.3.4	De deelgemeenten.....	28
4.3.5	Sport en Recreatie Rotterdam	29
4.3.6	Het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam	30
4.3.7	De voetbalverenigingen	30
4.3.8	De voetballers	31
4.3.9	De wijkbewoners.....	31
4.3.10	Interdependenties	32
4.4	De doelen van het VVV2010-beleid	33
4.5	Voortgang VVV2010-beleid	34
4.5.1	Voortgang vitalisering	34
4.5.2	Het rankingssysteem	35
4.5.3	Het instrument herstructurering	37
4.5.4	Ontwikkeling teamaantallen.....	39
4.6	Samenvatting.....	41

5	De effecten van het beleid verklaard.....	42
5.1	Inleiding	42
5.2	De effecten van het beleid.....	42
5.3	Het aangetroffen resultaat verklaard	44
5.4	Samenvatting.....	48
6	Conclusie.....	49
6.1	Inleiding	49
6.2	Recapitulatie	49
6.2.1	Welke theorie is functioneel voor het evalueren van het VVV2010-beleid?.....	49
6.2.2	Wat is de gehanteerde methodologie?	50
6.2.3	Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang?.....	50
6.2.4	Wat zijn precies de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld?.....	51
6.2.5	Zijn de gestelde doelen gerealiseerd?.....	52
6.2.6	Wat zijn de effecten van het beleid?.....	53
6.2.7	Hoe kan het aangetroffen resultaat worden verklaard?.....	53
7	Beleidsadviezen	55
7.1	Inleiding	55
7.2	Adviezen die betrekking hebben op de gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal	55
7.3	Adviezen die betrekking hebben op de realisatie van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen.	57
7.4	Adviezen die betrekking hebben op het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR	57
7.5	Advies bij het willen terugdringen van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden.....	58
7.6	Overige adviezen.....	59
	Bronvermelding	61
	Bijlage I	64
	Bijlage II	65
	Bijlage III	67
	Bijlage IV.....	68

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Het Rotterdams amateurvoetbal stevent af op een faillissement. In 2002/2003 had 22% van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen moeite met het nakomen van de financiële verplichtingen op korte termijn. 39% van de verenigingen haalde een negatief resultaat nog voor er was afgeschreven of gereserveerd. Na afschrijven en het treffen van voorzieningen lag het negatieve resultaat zelfs op 57% (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, oktober 2005).

Het Rotterdams amateurvoetbal had een probleem. Een gezamenlijke aanpak van diverse actoren te weten de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB), de gemeente Rotterdam (Sport en Recreatie) en Rotterdam Sportsupport diende een oplossing te bieden voor dit probleem. De gezamenlijke aanpak resulteerde in oktober 2005 in het beleidsstuk *Visie Voetbal Vitaal 2010 Revitalisering en herstructurisering Amateurvoetbal Rotterdam* (hierna het VVV2010-beleid genoemd). Het was het antwoord op het dreigende faillissement van het Rotterdamse amateurvoetbal.

Het is nu 2009 en de vraag kan gesteld worden of het Rotterdams amateurvoetbal inmiddels gezond is. In dit onderzoek zal er aandacht zijn voor het VVV2010-beleid. Is het Rotterdamse amateurvoetbal op het moment financieel gezonder dan bij aanvang van het beleid of faalt het beleid en verkeren veel amateurverenigingen nog steeds op de rand van de afgrond?

1.2 Aanleiding

Fanatieke veldamateur-voetballers kan de opkomst van het kunstgras binnen de voetballerij niet onopgemerkt zijn gebleven. Waar het voetbal vroeger soms twee maanden winterstop kende door het niet bespeelbaar zijn van de velden, is de winterstop op dit moment beperkt tot de twee weken van de kerstperiode en de nieuwjaarsdag. Daarnaast zijn er duidelijke veranderingen in en om de organisatie bij veel voetbalverenigingen. Leden zijn een vrijwilligersbijdrage gaan betalen, er kwamen verenigingsondersteuners en recentelijk is er een trend waarneembaar dat naschoolse opvang wordt verzorgd op voetbalaccommodaties. Ten grondslag aan deze veranderingen ligt het VVV2010-beleid.

Als onderzoeker was mijn voornaamste verbazing dat de uiteindelijke doelgroep waarvoor dit beleid geschreven is "de voetballers", zo onbekend zijn met dit VVV2010-beleid; terwijl het VVV2010-beleid juist wezenlijk voelbare veranderingen binnen het amateurvoetbal brengt. Dit vormde de aanleiding om het VVV2010-beleid te onderzoeken.

Mijn nieuwsgierigheid ging vooral uit naar hoe de samenwerking van de diverse actoren in het VVV2010-beleid beleefd wordt en wat de ervaringen van voetbalverenigingen zijn die te maken hebben met dit beleid. Mijn onderzoek bouwt dan ook voort op deze interesse.

1.3 Probleemstelling

In dit evaluatieonderzoek worden de effecten van het VVV2010-beleid op het Rotterdamse amateurvoetbal onderzocht. Het is 2009 en de beoogde effecten waar het beleid zich op richt, dienen in 2010 gerealiseerd te zijn. In hoeverre zijn de bij aanvang van het beleid geformuleerde gewenste/beoogde effecten gerealiseerd? Dit onderzoek heeft tot doel om de beleidsmakers

aanknopingspunten te bieden over het effect van het door hen gevoerde beleid, en daarbij mogelijke alternatieven of oplossingen aan te dragen welke het effect van het beleid kunnen vergroten of probleemoplossend kunnen werken.

Centrale vraag

Bekeken zal worden in hoeverre de gestelde doelen in het Visie Voetbal Vitaal 2010 beleid zijn gerealiseerd in de beoogde richting. Dit leidt tot de volgende centrale vraag:

“In hoeverre en waardoor zijn de effecten van het beleid, die beoogd worden met het Visie Voetbal Vitaal 2010 beleid, in 2009 reeds ontwikkeld in de beoogde richting?”

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Welke theorie is functioneel voor het evalueren van het VVV2010-beleid?
- Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang?
- Wat zijn de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld?
- Zijn de gestelde doelen gerealiseerd?
- Wat zijn de effecten van het beleid?
- Hoe het aangetroffen resultaat verklaard kan worden?
- Wat zouden oplossingen kunnen zijn voor mogelijk gevonden problemen?
- Welke adviezen zijn er te geven naar aanleiding van de evaluatie?

1.4 Onderzoeksrelevantie

Het VVV2010-beleid is lokaal beleid, maar is te bezien binnen een breder perspectief. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport vindt bewegen belangrijk (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2009). Dit ministerie heeft hiervoor een nationaal Actieplan Sport en Bewegen opgesteld. Uitgangspunt is dat door sport en bewegen de gezondheid verbetert, dat sport de samenhang in de maatschappij verbetert en de binding van mensen met de maatschappij verbetert. Doel is de gezondheid van kinderen en volwassenen in Nederland te verbeteren en hun bewegingsachterstand weg te werken. Voetbal is de meest beoefende sport in Nederland. Dat voor gezond amateurvoetbal een verenigingsstructuur benodigd is om te kunnen bijdragen aan de nationale wil om bewegingsachterstand en overgewicht te bestrijden lijkt evident. Het VVV2010-beleid streeft naar een gezond Rotterdams amateurvoetbal. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek hangt samen met dit doel. Een evaluatie helpt de beleidsmakers van het VVV2010-beleid immers om meer zicht te krijgen op het effect van het beleid.

Er is veel wetenschappelijke literatuur geschreven en er zijn diverse wetenschappelijke theorieën die zich lenen voor het maken van een analyse van het VVV2010-beleid. Voorbeelden van deze theorieën zijn Janssen & Hellendoorn (1999), Agranoff (2007), Kaats, Van Klaveren & Opheij (2005) en De Man, Van der Zee & Geurts (2006). Er is gekozen voor het gebruik van theorie bij deze masterthesis, omdat het door het gebruik van theorie niet slechts bij een constatering blijft dat beleid mogelijk wel/niet is ontwikkeld in de beoogde richting; maar theorie verklaart ook de

negatieve/positieve ontwikkeling in de beoogde richting, waarna middels aanbevelingen bijsturing van het beleid mogelijk is.

Binnen deze masterthesis wordt gebruik gemaakt van de netwerktheorie. De netwerktheorie maakt het mogelijk om een onderscheid te maken tussen het belang van de verschillende actoren. Dit biedt goede handvatten voor de analyse en evaluatie van het beleid. De netwerktheorie kenmerkt zich doordat zij verklaringen biedt over netwerkdynamica. De keuze voor de netwerktheorie bij dit onderzoek komt voort uit het feit dat er binnen het VVV2010-beleid sprake is van veel kenmerken welke typisch zijn voor netwerken; er is sprake van samenwerkende organisaties, die wederzijdse afhankelijkheden kennen en die pluriform zijn en actief zijn in een dynamische omgeving. De kenmerken van de netwerktheorie zullen later in hoofdstuk twee uitvoeriger beschreven worden.

Voor de evaluatie van het beleid en voor het bieden van verklaringsgronden wordt de theorie van Koppenjan & Klijn (2006) gebruikt. In deze theorie worden de actor-, game- en netwerkanalyse instrumenten beschreven, waarmee het mogelijk is een netwerk op een goede volledige manier in kaart te brengen. Het goed in kaart brengen van het netwerk is essentieel om zinnige aanbevelingen te doen. Hiervoor is nader aandacht in hoofdstuk drie.

De theorie van De Bruin & Ten Heuvelhof (2007) over spelregels binnen netwerken wordt benut om aanbevelingen te doen. Deze spelregels zijn gebaseerd op de netwerktheorie en geven zodoende goede handvatten bij het doen van aanbevelingen. De spelregels worden ook benut om inzicht te bieden in de samenhang van het netwerk. Deze spelregels en de achterliggende theorie komen in hoofdstuk twee aan bod.

1.5 Leeswijzer

Deze studie kan het best in zijn geheel gelezen worden om de verbanden in de diverse hoofdstukken te kunnen doorgronden. Voor de selectieve lezer kan het gemakkelijk zijn om te weten in welk hoofdstuk hij de diverse informatie kan terug vinden. Derhalve volgt hieronder een overzicht per hoofdstuk over wat erin wordt behandeld.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een inleiding op het onderzoek gegeven. Daarna volgen de probleemstelling en de doelstelling en de te behandelen deelvragen. Ten slotte volgt een leeswijzer.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom de netwerktheorie wordt benut voor de evaluatie van het VVV2010-beleid. De volgende deelvraag zal beantwoord worden: *“Welke theorie is functioneel voor het evalueren van het VVV2010-beleid?”*

Hoofdstuk 3 - Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methodologie bij deze tussentijdse evaluatie toegelicht. De methodologie behandelt *hoe* het onderzoek uitgevoerd wordt. Transparantie van de methoden en technieken die gehanteerd zijn, zijn een absolute voorwaarde om precisie in het debat mogelijk te maken

Hoofdstuk 4 - Stand van zaken VVV2010-beleid

In dit hoofdstuk volgt een oriëntatie op het reeds lopende project VVV2010 aan de hand van de toepassing van het beschreven theoretische kader. Deelvragen die beantwoord zullen worden: *“Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang? Wat zijn de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld? Zijn de gestelde doelen gerealiseerd?”*

Hoofdstuk 5 - De effecten van het beleid verklaard

In dit hoofdstuk worden empirisch de effecten tot nu toe (bedoeld en onbedoeld) in kaart gebracht. Deelvragen die beantwoord worden zijn: *“Wat zijn de effecten van het beleid? Hoe het aangetroffen resultaat verklaard kan worden?”*

Hoofdstuk 6 - Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord

“In hoeverre en waardoor zijn de effecten van het beleid, die beoogd worden met het Visie Voetbal Vitaal 2010 beleid, in 2009 reeds ontwikkeld in de beoogde richting?”

Hoofdstuk 7 - Beleidsadviezen

Er volgen beleidsadviezen ter verbetering van Het VVV2010-beleid.

“Wat zouden oplossingen kunnen zijn voor mogelijk gevonden problemen? Welke adviezen zijn er te geven naar aanleiding van de evaluatie?”

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Zoals alle wetenschappelijk onderzoek behoort ook evaluatieonderzoek te voldoen aan de eisen van betrouwbaarheid, geldigheid en controleerbaarheid (Van Thiel, 2007). Binnen dit onderzoek wordt de netwerktheorie benut. In paragraaf 2.2 wordt stilgestaan bij de definitie van de netwerktheorie en worden de kenmerken van een netwerk beschreven. Hierna komen in paragraaf 2.3 belangrijke spelregels voor het acteren in een netwerk naar voren. De beschreven theorie wordt gebruikt om het VVV2010-beleid tussentijds te kunnen analyseren en te evalueren en zodoende het effect van het beleid te verklaren.

2.2 Kenmerken van een netwerk

Wat is een netwerk? De Bruin & Ten Heuvelhof (2007, p.21) hanteren de volgende definitie: *“Een Multi-actornetwerk is een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar opstellen.”* De auteurs gebruiken de term multi-actor netwerk om het onderscheid aan te geven met het gebruik van de term “netwerken” bij de technische domeinen (bijvoorbeeld een informatienetwerk, vervoersnetwerk, een elektriciteitsnetwerk (De Bruin & Ten heuvelhof, p.10)). In onderstaande tabel zijn de verschillende kenmerken van een netwerk opgenomen. Tevens zijn hierin de kenmerken van de tegenhanger “Het hiërarchisch model” opgenomen. De kenmerken van de hiërarchische modellen zijn toegevoegd om de verschillen tussen de beide theorieën duidelijk te maken; om zo vooral ook de betekenis en het belang van netwerktheorieën aan te geven.

Tabel 1: kenmerken van een netwerk

Nr	Netwerk	Hiërarchie
1.	Pluriformiteit	Uniformiteit
2.	Wederzijdse afhankelijkheden	Eenzijdige afhankelijkheden
3.	Geslotenheid voor hiërarchische signalen	Openheid/ ontvankelijkheid signalen
4.	Dynamiek	Stabiliteit
5.	Autonomie	Heteronomie

Hiërarchische modellen zijn oppositioneel ten opzichte van netwerktheorieën en zijn modellen waarbij vanuit de hiërarchie wordt bestuurd. Volgens De Bruin & Ten Heuvelhof (2007) is het aantrekkelijke van hiërarchische modellen dat de enorme complexiteit van een intra- of inter-organisatorisch vraagstuk tot een overzichtelijk en beheersbaar geheel wordt teruggebracht. In een hiërarchie is namelijk sprake van een leidinggevende actor, die aan de top van de hiërarchie staat en ondergeschikten aanstuurt. Deze leidinggevende actor beschikt – zo is de aanname – over zowel de informatie als de macht die noodzakelijk is voor een effectieve besluitvorming. Afhankelijk van de

situatie in het beleidsveld kan een keuze gemaakt worden voor het toepassen van het netwerk- of hiërarchisch model.

Hieronder worden de kenmerken toegelicht en worden per kenmerk van de netwerktheorie raakvlakken benoemd met het VVV2010-beleid. Bij het beschrijven van de kenmerken is de theorie van De Bruin & Ten Heuvelhof gebruikt. Binnen het VVV2010-beleid is zowel buiten als binnen de organisaties sprake van pluriformiteit. Er zijn grote verschillen binnen organisaties en tussen betrokken actoren. Een voorbeeld van pluriformiteit tussen organisaties is het verschil in aard en samenstelling van de voetbalverenigingen bij het VVV2010-beleid. De voetbalverenigingen zijn zeker niet uniform te noemen gezien de al eerder genoemde culturele verschillen. Een voorbeeld van pluriformiteit binnen een organisatie is de gemeente Rotterdam. Binnen de gemeente Rotterdam staan de belangen tussen Sport en Recreatie gemeente Rotterdam (hierna SenR Rotterdam) en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (hierna OBR) deels haaks op elkaar. SenR Rotterdam wenst zo veel mogelijk sport- en recreatieruimte te behouden, terwijl het OBR op zoek is naar grond voor nieuwbouwprojecten. Binnen de gemeente Rotterdam als organisatie zijn dan ook verschillende handelende actoren benoembaar.

Deze structuur is vaker zichtbaar bij overheidsinstanties. De overheid als geheel kent geen uniformiteit en bestaat eigenlijk niet als partij/actor. Het woord overheid is een verzamelnaam voor instanties die binnen een bepaald domein met gezag bindende beslissingen nemen en handhaven (Hoogerwerf & Herwijer 2003, p.37). De overheid bestaat uit vele ministeries en gemeentelijke afdelingen welke een tegenstrijdig belang (kunnen) hebben bij de vorming van beleid.

Deze tegenstrijdige belangen bij de overheidsinstanties zijn er omdat bij de staatsindeling ervoor gekozen is om verschillende ministeries verschillende door de samenleving belangrijk geachte waarden te laten vertegenwoordigen en te stimuleren. Zo staat het belang van het ministerie van Economische Zaken wat betreft de aanleg van een Tweede Maasvlakte en de daardoor te realiseren economische groei, haaks op het belang van het ministerie van VROM wiens belang bij milieubehoud ligt. De zelfstandig handelende actoren (zowel overheidsinstellingen als private ondernemingen) hebben op zichzelf vaak ook weer het karakter van een netwerk: zo zijn er veel relatief autonome eenheden met soms verschillende belangen, die wederzijds afhankelijk zijn. Voorbeelden van autonome eenheden binnen het VVV2010-beleid zijn SenR Rotterdam en het OBR bij de gemeente Rotterdam. Conclusie is dan ook dat bij het VVV2010-beleid er zowel binnen als tussen organisaties sprake is van pluriformiteit.

Een tweede kenmerk is dat er binnen een netwerk sprake is van wederzijdse afhankelijkheden. Beleid bestaat namelijk vaak uit de samenwerking van private en publieke organisaties. Hierbij is de overheid niet de bestuurder die hiërarchisch bovengeschied is aan de andere partijen in de samenleving, maar de overheid is onderdeel van de samenleving en voor de effectiviteit en legitimiteit van haar functioneren sterk afhankelijk van de steun van andere maatschappelijke actoren. Zolang andere partijen niet hetzelfde willen als de overheid, is de kans op succesvol overheidsbeleid vaak klein. Daardoor is er tussen de actoren sprake van wederzijdse afhankelijkheden. Binnen het VVV2010-beleid zal SenR Rotterdam voor het bereiken van de door haar gestelde doelen de hulp van de KNVB nodig hebben, maar zeker ook de hulp van de doelgroep

van het VVV2010-beleid, de voetbalverenigingen. Daarnaast zal de steun van de deelgemeente nodig zijn als het gaat om bijvoorbeeld het wijzigen van de bestemming van sportterreinen en verleende subsidies aan verenigingen.

Het derde kenmerk is dat binnen een netwerk actoren vaak gesloten zijn voor hiërarchische signalen. Binnen een netwerk is het zo dat een actor altijd wordt beïnvloed door andere actoren. Zodoende is er nooit sprake van dat actoren alleen gericht en ontvankelijk zijn voor de aanwijzingen die door de leidinggevende actor worden gegeven (dit is een hiërarchisch signaal). Actoren zijn juist gesloten voor hiërarchische signalen. Dit komt door het referentiekader dat organisaties hebben. Organisaties zijn erg intern gericht op hun eigen kernwaarden. Interventies van buitenaf worden vaak niet opgepikt omdat die niet aansluiten bij het eigen referentiekader dat een organisatie heeft. Een financiële prikkel van buitenaf zal bij veel organisaties bijvoorbeeld vaak alleen interessant gevonden worden door een penningmeester. Andere aanwezige professionals binnen deze organisaties en ook de besturen zullen deze prikkel niet interessant vinden zolang ook zij niet direct profijt hebben van de externe prikkel. De interventie is dus maar deels effectief. Zowel de professionals als overige bestuurders zullen zich niet uitsluitend laten leiden door de interventie van buitenaf.

Het VVV2010-beleid is een goed voorbeeld van een netwerk, omdat er een samenspel nodig is van de KNVB, Sportsupport en SenR Rotterdam, deelgemeenten en OBR om de voetbalverenigingen in de beoogde richting te krijgen van de gewenste effecten van het VVV2010-beleid. De actoren kunnen dit zelfstandig niet bereiken en hebben elkaar nodig. Door deze wederzijdse afhankelijkheid zal niemand een hiërarchische eenzijdige bepaling van een actor accepteren.

Het vierde kenmerk van een netwerk is volgens De Bruin & Ten Heuvelhof dat er sprake is van dynamiek. Er kunnen bijvoorbeeld nieuwe voetbalverenigingen opgericht worden. Of bij organisaties verdwijnen organisatiedelen. Een ander voorbeeld is dat de onderlinge machtsverhoudingen aan verandering onderhevig kunnen zijn. Een eerder niet achtenswaardige tegenstander zonder macht kan door een rechterlijke uitspraak plots heel belangrijk en machtig worden. Er kunnen uit het niets nieuwe voorstanders of tegenstanders van het beleid opduiken. Er kunnen dus continu nieuwe coalities ontstaan. Er is binnen een netwerk niet één punt te benoemen van waaruit alles gecontroleerd wordt. Binnen een netwerk is zodoende altijd sprake van dynamiek.

Het laatste kenmerk van een netwerk is autonomie. Autonomie wil zeggen zelfstandigheid, dat actoren zelfstandig keuzes maken en daardoor wederzijds afhankelijk zijn om voortgang te kunnen boeken. Alle actoren binnen het VVV2010-beleid zijn autonoom en kunnen zelfstandig beslissingen nemen.

Hierboven hebben we gezien dat er binnen het VVV2010-beleid sprake is van alle kenmerken van een netwerk: pluriformiteit, wederzijdse afhankelijkheden, geslotenheid voor hiërarchische signalen, dynamiek en autonomie. Het VVV2010-beleid laat zich dan ook kenmerken als een netwerk. Dit steunt het gebruik van de netwerktheorie bij dit onderzoek.

2.3 Spelregels binnen netwerken

Binnen een netwerk zijn strategieën denkbaar die actoren kunnen hanteren om hun doelen te realiseren. Om uitgebreid op alle mogelijk hanteerbare strategieën in te gaan, gaat te ver voor dit theoretisch kader. Maar voorbeelden van hanteerbare strategieën zijn dat een actor in een netwerk zijn doelen vaag formuleert, besluitvorming kan vertragen, continu problemen en oplossingen koppelt en ont koppelt, partijen tegen elkaar kan uitspelen enzovoort. Dit doet een actor omdat hij denkt zo zijn gestelde doelen te kunnen bereiken. Dit roept voor andere actoren de vraag op hoe betrouwbaar de betreffende actor is en in hoeverre zij niet slechts bespeeld worden als onderdeel van een strategie. Aldus ontstaat er een betrouwbaarheidsparadox (De Bruin & Ten Heuvelhof, p.112).

De betrouwbaarheidsparadox komt voort uit het feit dat strategisch gedrag het vertrouwen in een actor kan aantasten. De betrouwbaarheidsparadox laat zich het beste als volgt verwoorden:

- Willen actoren effectief kunnen functioneren in netwerken, dan zullen zij in de interactie met anderen gebruik moeten maken van strategieën.
- Wanneer deze strategieën zonder reserve worden gehanteerd, bestaat de kans dat andere actoren hun vertrouwen verliezen.
- Is dit vertrouwen aangetast, dan wordt de interactie met anderen sterk bemoeilijkt, waardoor deze actoren hun effectiviteit kunnen verliezen.

Om te kunnen sturen in een netwerk en om gebruik te maken van strategieën zonder betrouwbaarheid te verliezen maken actoren gebruik van spelregels. Spelregels matigen strategisch gedrag, voeden zo het onderlinge vertrouwen en maken zo een goede samenwerking mogelijk. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen formele spelregels, denk bijvoorbeeld aan procesafspraken en ten tweede aan informele spelregels waarbij het gaat om het handelen van een actor bij de toepassing van een strategie. Het voldoen aan deze informele en formele spelregels is voorwaarde om duurzaam, effectief en functioneel samen te werken in een netwerk. Ze matigen het strategisch gedrag van partijen in een netwerk, waarmee het onderlinge vertrouwen wordt gevoed. De spelregels helpen zodoende de overeenstemming te bereiken die partijen tot stand wil laten komen. Bij de tussentijdse evaluatie van het VVV2010-beleid kunnen deze spelregels benut worden om aanknopingspunten en verklaringen te bieden over het effect van het gevoerde beleid, en daarbij mogelijke alternatieven of oplossingen aan te dragen, welke het effect van het beleid kunnen vergroten of probleemoplossend kunnen werken.

De hieronder beschreven spelregels zijn afkomstig van de theorie van De Bruin & Ten Heuvelhof (2007). De spelregels worden opgedeeld in spelregels die betrekking hebben op de positie van actoren in de besluitvorming en spelregels die betrekking hebben op het proces van de besluitvorming.

2.3.1 Spelregels die betrekking hebben op de positie van actoren in de besluitvorming

De eerste spelregel heeft betrekking op de positie van de verliezende actoren binnen een netwerk. Een actor kan zichzelf als verliezer zien of andere actoren zien een andere partij als verliezer. Actoren dienen binnen een netwerk altijd alert te blijven op dergelijke percepties van actoren en op hun eigen houding als het gaat om de perceptie van welke deelnemers winnaar of verliezer zijn. Volgens De Bruin & Ten Heuvelhof (2007) mag er daarom *nooit gedanst worden op het lijk van de verliezer, de*

verliezer verdient respect. De netwerktheorie is gericht op het bereiken van een win-winsituatie; echter, zoals beschreven, kan het voorkomen dat er ook een verliezende actor is. De verliezer dient echter altijd met respect behandeld te worden, omdat je binnen het netwerk de verliezer bij een volgende ronde van het besluitvormingsproces weer tegen kan komen. Het dansen op het lijk van de verliezer kan dan leiden tot revanchistisch gedrag wanneer men elkaar weer tegenkomt.

Een tweede en belangrijke spelregel is dat partijen in het netwerk *de kernwaarden van andere partijen niet aantasten*. Wanneer deze regel wordt overtreden, leidt dit vaak tot een ernstige vertrouwensbreuk. Een actor die in zijn kernwaarden wordt aangetast, zal niet snel bereid zijn tot hernieuwde samenwerking. Hij is immers aangetast in zijn reden van bestaan. De kernwaarde voor de KNVB is bijvoorbeeld dat zij hoe dan ook altijd vertegenwoordiger kan blijven van de voetbalverenigingen als geheel.

Een derde spelregel is dat *actoren de uitkomst van het proces inhoudelijk dienen te kunnen legitimeren* naar hun achterban en de media. Eén van de essenties van besluitvorming in netwerken bestaat uit het koppelen van problemen met oplossingen. Dit dient uiteindelijk te resulteren in een package-deal met een pakket aan oplossingen dat uiteindelijk meer voordeel dan nadeel oplevert voor de betrokken actoren. Spelregel is hier dat iedere actor in het proces de kans heeft om het proces inhoudelijk uit te leggen. Er kan door de actoren gekozen worden om bijvoorbeeld een koppeling van problemen te maken en dat iedere actor hierbij gelijk krijgt met betrekking tot één benoemd probleem en het andere probleem als een soort van uitwisseling laat rusten. Dit geeft de indruk van koehandel en is niet inhoudelijk uit te leggen aan de achterban of de media. Deze spelregel heeft dan ook een matigende werking op partijen om koppelingen te maken tussen problemen die inhoudelijk niet zijn uit te leggen. Inhoudelijke legitimatie van de uitkomst van de besluitvorming is hetgeen wat benodigd is.

Een vierde spelregel is dat *een machtige actor zich terughoudend dient op te stellen*. Een essentieel kenmerk van een netwerk is de interdependentie van actoren. Elk van de actoren beschikt over machtsmiddelen, maar deze zijn vaak ongelijk verdeeld. Een machtige actor dient zijn vermogen om gedrag te beïnvloeden terughoudend in te zetten. Er is een aantal redenen die hieraan ten grondslag liggen. Een van de redenen is dat de machtigste actor in een netwerk vaak een systeemverantwoordelijkheid heeft; wanneer de relaties in een netwerk ernstig verstoord raken, is de machtigste actor onmisbaar in het normaliseren van de verhoudingen in het netwerk. Een dergelijk machtige actor kan het zich dus niet permitteren om voortdurend zijn machtspositie uit te buiten. Hierdoor zou hij immers zijn gezag in het netwerk kunnen verliezen en zijn systeemverantwoordelijkheid niet meer kunnen waarmaken.

Daarnaast is het zo dat wanneer een machtige actor zijn macht uitoefent, anderen actoren kunnen denken dat de machtspositie van deze actor minder sterk is dan werd gedacht. Het dreigen met macht is vaak effectiever dan het gebruik van het machtsmiddel. Ten slotte is het zo dat machtsuitoefening de duurzaamheid van relaties aantast. Terughoudendheid is belangrijk omdat de machtige actor geen duurzame resultaten in een netwerk kan boeken zonder steun van de andere actoren. De mindere actoren mogen dan niet in staat zijn andere actoren met macht te beïnvloeden, zij beschikken wel over blokkademacht. Wanneer een machtige actor al zijn machtsmiddelen zou

inzetten, zouden hierdoor toekomstige samenwerkingen met minder machtige actoren kunnen worden verspeeld.

De vijfde spelregel is dat actoren *zich dienen in te zetten voor de verliezer en geen overleg mogen weigeren*. De andere actoren komen de verliezer weer tegen. De verliezende actor moet om die reden tot het laatst de mogelijkheid worden geboden om zijn verlies af te wenden. Is dit niet gebeurd, dan kan de verliezer de reden voor zijn verlies neerleggen bij anderen uit het netwerk, welke geweigerd hebben met hem te praten. Dit is funest voor mogelijke toekomstige ontmoetingen, vandaar dat de gesprekslijn altijd open dient te blijven.

Als zesde spelregel kan *het respecteren van het principe van reciprociteit genoemd worden*. Plichten zijn omkeerbaar. Actor A is aan actor B iets verplicht, in de wetenschap dat actor B op een volgend moment iets verplicht is aan actor A. Wanneer een partij deze spelregel niet respecteert, zal dit ten koste gaan van zijn betrouwbaarheid. Andere partijen zullen deze partij met wantrouwen gaan benaderen, omdat zij er niet zeker van zijn dat een mogelijk verlies wordt gecompenseerd.

Tot slot kan als zevende spelregel met betrekking tot de positie van actoren in de besluitvorming *“het proportioneel handelen”* genoemd worden. Proportioneel handelen is de basis waarop de betrouwbaarheidsparadox rust die eerder genoemd is. Immers; liegen mag, informatie overdrijven, informatie doseren, informatie vervormen het mag allemaal, zolang het maar gebeurd is binnen de policy window en proportioneel is gebeurd. De vraag is dan natuurlijk wat proportioneel is. Dit ligt bij de actoren zelf. Het belangrijkste is dat actoren zichzelf niet onmogelijk maken. Juist spelregels bieden sturing aan het opzetten van de policy window waarbinnen actoren dienen te handelen.

2.3.2 Spelregels die betrekking hebben op de besluitvorming

De eerste spelregel met betrekking tot het proces van de besluitvorming is *het tonen van respect voor het ritueel*. Onder ritueel worden de procesafspraken verstaan. Besluitvorming in netwerken heeft soms een sterk ritueel karakter. Deze spelregel stelt dat respect voor dat ritueel geboden is. Voorbeeld van een ritueel is dat de regiegroep stuurt op het beleid en een actor niet individueel bepalende beleidsbeslissingen neemt. Bij deze spelregel is echter enige relativering op zijn plaats. Het is namelijk niet zo dat het ritueel niet ter discussie gesteld mag worden. De gemeente Rotterdam kan prima het ritueel tussen de betrokken actoren van het VVV2010-beleid ter discussie stellen als bijvoorbeeld verwacht resultaat uitblijft.

Respect zorgt ervoor dat de actoren verantwoord omgaan met het ritueel. Dit respect kent twee aspecten. Ten eerste is voorzichtigheid geboden met het afkorten van het proces, het proces dient te worden doorlopen, ook al is de uitkomst bekend. Het proces mag niet worden afgekort, omdat andere actoren dan geen kans krijgen geboden om het spel mee te spelen. Ten tweede is voorzichtigheid geboden bij het expliciteren en ontmaskeren van de strategie van de ander. Partijen hanteren een strategie en het ontmaskeren van die strategie kan erg effectief zijn. Wanneer het resultaat van de ontmaskering is dat deze strategieën onvoldoende kunnen worden toegepast, kan het zijn dat samenwerking niet tot stand komt en werkt de ontmaskeringsstrategie tegengesteld.

De tweede spelregel is dat men *niet op twee borden tegelijk dient te schaken*. Actoren kunnen het idee hebben dat zij een unieke onderhandelingspartner zijn. Echter als later blijkt dat dit niet zo is,

heeft dit grote gevolgen voor de betrouwbaarheid van de actor die op twee borden tegelijk heeft geschaakt. Als partijen ervaren dat ze tegen elkaar zijn uitgespeeld, heeft dat gevolgen voor het proces. Ook hier is een relativering op zijn plaats. Het onderhandelen op twee fronten gelijk is niet bezwaarlijk, wanneer dit van te voren is meegedeeld aan partijen of wanneer binnen het proces een dergelijke werkwijze normaal wordt gevonden.

Als derde spelregel kan genoemd worden dat er *gedurende het proces een verbod ontstaat op de exit-optie en een verplichting tot besluitvorming*. Deze spelregel is met name bedoeld om besluitvorming te stimuleren en het eindeloos uitstellen van de besluitvorming te voorkomen. In ieder netwerk zullen dan ook procedures moeten komen die het gedrag van uitstellen van besluitvorming voorkomen. De aanwezigheid van deze procedures betekent dat een partij zich niet dient te onttrekken aan de regels van het besluitvormingsproces en zich committeert aan een ordentelijke afronding van dit proces. De achterliggende gedachte is dat partijen die in het proces participeren in elkaar investeren en hun strategisch gedrag matigen.

Tot slot kan als vierde spelregel *het respecteren van de procedures genoemd worden en het niet tussentijds wijzigen van de spelregels*. Bij netwerkbesluitvorming zijn verschillende strategieën mogelijk. Een partij kan net als bij schaken veranderen van strategie. Het doorlopend wijzigen van strategie kan als gevolg hebben dat samenwerking niet meer werkbaar is. Om dit te voorkomen spreken partijen een aantal procedures af die zij in het proces van overleg en onderhandeling zullen hanteren. Procedures geven immers enige voorspelbaarheid aan het gedrag van partijen en aan het verloop van de besluitvorming en voorkomen zo dat het proces slechts een onoverzichtelijke chaos is. Natuurlijk kan tussentijds wel tezamen besloten worden procedures te wijzigen wanneer dit de effectiviteit of efficiency van het uitgevoerde beleid ten gunste komt. Dit wijzigen gebeurt dan in overleg en de motivatie voor het volgen van een strategie buiten de afgesproken kaders is dan voor eenieder volgbaar. Van strategie wijzigen is dus toegestaan mits dit gebeurt binnen de kaders van de afgesproken procedures. Wil men buiten dit kader van strategie wijzigen dan zal dit in overleg en transparant dienen te gebeuren, omdat men anders een procedure verbreekt en het wederzijds vertrouwen hierdoor schaadt.

2.4 Externe ontwikkelingen

Bij bovenstaande theorie dient een belangrijke kanttekening gemaakt te worden. Netwerken zijn geen gesloten systemen. Netwerken functioneren binnen het grotere geheel van de samenleving. Hierdoor kunnen externe ontwikkelingen ook invloed hebben op het functioneren van het netwerk en het beleid. Voorbeeld hiervan is de economische recessie die diepgaande gevolgen heeft gehad voor de hele samenleving.

2.5 Samenvatting

De netwerktheorie van De Bruin & Ten Heuvelhof (2007) wordt gebruikt om het VVV2010-beleid tussentijds te analyseren en te evalueren en zodoende het effect van het beleid te verklaren. Binnen het VVV2010-beleid zijn alle kenmerken van een netwerk aanwezig: pluriformiteit, wederzijdse afhankelijkheden, geslotenheid voor hiërarchische signalen, dynamiek en autonomie. Dit steunt het

gebruik van de netwerktheorie bij dit onderzoek. Wel is opgemerkt dat netwerken geen gesloten systemen zijn en ook invloed ondervinden van externe ontwikkelingen.

Het voldoen aan informele en formele spelregels is voorwaarde om duurzaam en effectief samen te werken in een beleidsveld. Het inzicht dat de spelregels bieden bij de analyse van het beleid kunnen benut worden voor de evaluatie. De spelregels zijn opgedeeld in spelregels die betrekking hebben op de positie van actoren in de besluitvorming en spelregels die betrekking hebben op het proces van de besluitvorming. Hieronder volgt een samenvatting van de spelregels.

Spelregels die betrekking hebben op de positie van actoren in de besluitvorming.

Actoren dienen-

1. - *niet te dansen op het lijk, de verliezer verdient respect.*
2. - *de kernwaarden van andere partijen niet aan te tasten.*
3. - *de uitkomst van het proces inhoudelijk te kunnen legitimeren.*
4. - *als zij een machtige actor zijn zich terughoudend op te stellen.*
5. - *zich in te zetten voor de verliezer en mogen geen overleg met de verliezer weigeren.*
6. - *het principe van reciprociteit te respecteren.*
7. - *proportioneel te handelen.*

Spelregels die betrekking hebben op het proces van de besluitvorming.

Actoren dienen-

1. - *respect te tonen voor het ritueel.*
2. - *niet op twee borden tegelijk te schaken*
3. - *gedurende het proces een verbod op de exit-optie te hanteren en een verplichting tot besluitvorming aan te gaan.*
4. - *de procedures te respecteren en tussentijds de spelregels niet te wijzigen.*

3 Methodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methodologie bij deze tussentijdse evaluatie toegelicht. De methodologie behandelt *hoe* het onderzoek uitgevoerd wordt. Transparantie van de methoden en technieken die gehanteerd zijn, is een absolute voorwaarde om precisie in het debat mogelijk te maken (Avans hogeschool, 2005, p.12).

3.2 Methoden van onderzoek

Met methoden worden manieren bedoeld om gegevens te verzamelen en/of te analyseren (Van Thiel, 2007, p.66). Deze paragraaf beschrijft de gehanteerde methodes, waarna in de volgende paragrafen uitgebreid ingegaan wordt op de manier waarop de methode van het interview is toegepast.

Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie toegelicht. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de methodes: dossierstudie en interviews.

Dossieronderzoek of studie betreft het verzamelen van documenten en de beschrijving van de inhoud van documenten (Avans hogeschool, 2005, p.102). Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan beleidsstukken, vergaderverslagen, periodieke rapportages en nieuwsberichten. Hierbij dient altijd rekening gehouden te worden met het feit of bepaalde elementen bewust zijn weggelaten en of wat er mogelijk buiten de documentatie om is afgesproken. Oftewel een onderzoek naar de weerbarstige wereld achter het papier. Daarom is het gewenst actoren te interviewen om zo een volledig mogelijk beeld te krijgen.

Een interview is een gesprek waarin de onderzoeker, door vragen te stellen aan één of meer personen, informatie verzamelt over het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2007, p.106). Technieken die bij een interview gehanteerd kunnen worden, zijn die van een open interview, het semi-gestructureerde interview of die van een van tevoren vastgestelde leidende vragenlijst. Bij het open interview staat alleen de beginvraag van de onderzoeker vast. Bij het semi-gestructureerde interview staan de onderwerpen, waarover de onderzoeker vragen wil stellen, vooraf vast. Bij een vastgestelde leidende vragenlijst zijn de opgestelde vragen leidend. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het semi-gestructureerde interview, waarbij zo nodig een mate van flexibiliteit wordt gehanteerd.

3.3 Actor-, game- en netwerkanalyse

Binnen dit onderzoek is met behulp van de actor-, game- en netwerkanalyse-instrumenten van Koppenjan & Klijn (2006) het netwerk in kaart gebracht. Daarnaast wordt met behulp van deze analyse-instrumenten een structuur uitgezet voor de semi-gestructureerde interviews die gehouden worden. De interviews maken tezamen met het dossieronderzoek een analyse van het VVV2010-beleid mogelijk. Die analyse helpt bij het komen tot mogelijke aanbevelingen bij het VVV2010-beleid. Dit omdat na de analyse met behulp van het eerder beschreven theoretisch kader er toegewerkt kan worden naar mogelijke aanbevelingen.

De actor-, game- en netwerkanalyse-instrumenten bieden handvatten om het netwerk in kaart te brengen. Het boek beschrijft hoe problemen, waaromheen een substantieve, strategische en

institutionele onzekerheid hangt, opgelost kunnen worden. Substantieve onzekerheid betreft het gebrek aan kennis met betrekking tot de oorzaak van het probleem. Er is nog geen eenduidig wetenschappelijk antwoord en betrokken actoren verklaren de oorzaak van het probleem verschillend, daarbij gebruikmakend van wetenschappelijke onderzoeksresultaten, welke het eigen ingenomen standpunt versterken. Strategische onzekerheid betreft de strategische keuzes welke actoren maken. Actoren bepalen hun eigen weg met betrekking tot het probleem en kiezen daarbij zelf hoe zij tegen het probleem aankijken en hoe dit valt op te lossen (perceptie van het probleem). Andere actoren accepteren deze perceptie niet, waardoor er verschillende strategieën ontstaan met betrekking tot de mogelijke oplossing van het probleem. Institutionele onzekerheid betreft de instituties waarmee betrokken actoren rekening dienen te houden. Deze organisaties begrenzen de handelingsvrijheid van betrokken actoren door regelgeving en bedrijfscultuur. Dit bemoeilijkt de interactie van de diverse actoren, doordat zij zich dienen te houden aan organisatierichtlijnen en dergelijke.

Problemen die deze onzekerheden bevatten worden door Koppenjan & Klijn (2006) "Wicked problems" genoemd. Bij het komen tot het oplossen van deze zogenoemde "Wicked problems" gebruiken de auteurs Koppenjan & Klijn de genoemde actor-, game- en netwerkanalyse-instrumenten om duidelijkheid te krijgen over de vormgeving van het speelveld van de 'wicked problems'. Hieronder volgen de stappen die gezet worden bij het toepassen van een actor-, game- en netwerkanalyse.

Stap 1, In kaart brengen beleid: Er is bij een start naar onderzoek van beleid altijd een bepaald perspectief van een actor op het beleidsprobleem nodig om aan te kunnen vangen. De oorspronkelijke theorie formuleert een "Wicked problem" vanuit het perspectief van een betrokken actor of vanuit het perspectief van de onderzoeker zelf op het "wicked problem". Bij stap 1 in dit onderzoek wordt het perspectief van SenR Rotterdam benut op het beleidsprobleem. Ter verduidelijking is het goed om te vermelden dat dit perspectief een startpunt voor de onderzoeker is en dat het zeker niet zo is, dat de onderzoeker na deze stap alleen van het perspectief van SenR Rotterdam uitgaat. Het perspectief van SenR Rotterdam wordt puur en alleen benut als een eerste oriëntatie op het beleidsveld. Stap 1 is gedaan door een verkennend gesprek te houden met Gert van Nes hoofd Sportterreinen bij SenR Rotterdam. Gert van Nes is vanaf het begin betrokken geweest bij het VVV2010-beleid en heeft met zijn kennis en achtergrond een goed startperspectief gegeven op het beleidsprobleem.

Stap 2, actorenanalyse: De actorenanalyse gaat in op wie de belangrijkste actoren zijn, welke perceptie zij van het beleid hebben en wat hun doel is. Vragen welke beantwoord dienen te worden zijn:

- Welke actoren zijn betrokken?
- Welke perceptie hebben deze actoren?
- Welke positie nemen de actoren in met betrekking tot het beleid en in hoeverre zijn de actoren afhankelijk van elkaar?

Stap 3, spelanalyse: De spelanalyse is bedoeld om focus te krijgen op twee aspecten, namelijk de identificatie van de arena's waar bepalende beslissingen worden genomen en de redenen van mogelijke vertragingen van de uitvoering van het beleid. Vragen welke beantwoord dienen te worden, zijn:

- Wat zijn de relevante arena's rondom het beleid?
- Welke vertragingen zijn waarneembaar binnen het beleid en wat is hier de reden van?

Stap 4 , netwerkanalyse: De reden voor een netwerkanalyse is om de achtergrond van de actoren helder te krijgen. In welke netwerken zitten de actoren? Welke regels dienen de actoren te volgen met betrekking tot de interactie? Vragen welke beantwoord dienen te worden zijn:

- In welke mate hebben actoren contact?
- Welke percepties van de actoren komen overeen?
- Welke formele en informele regels zijn er in het beleidsveld?

De benodigde informatie om bovenstaande analyse-instrumenten in te kunnen vullen, wordt gehaald uit dossierstudie en semi-gestructureerde interviews. In bijlage één is een overzicht gegeven van de stappen in de actor-, game- en netwerkanalyse van Koppenjan & Klijn. In bijlage twee staat de vragenlijst met de vragen die gesteld kunnen worden tijdens de interviews. Deze vragen zijn echter bij de toepassing van de interviews niet leidend. De interviews zijn gehouden aan de hand van een lijst met onderwerpen die besproken worden (aandachtspunten). Het gesprek verloopt zodoende natuurlijker en de interviewer heeft ruimte om door te vragen. De personen die benaderd zijn voor de interviews zitten alle op sleutelposities binnen de betrokken organisaties. Binnen dit onderzoek zijn de volgende personen benaderd voor het afnemen van een interview:

- Organisatie SenR Rotterdam: De heer Bart van Gaell vertegenwoordiger namens SenR Rotterdam binnen de VVV2010- projectgroep en projectleider VVV2010.
- Organisatie Stichting Sportsupport: Mevrouw Liesbeth van der Meer vertegenwoordiger namens Stichting Sportsupport binnen de VVV2010- projectgroep.
- Organisatie KNVB: De heer Sjaak van der Kroon districtsmanager West II en vertegenwoordiger namens de KNVB in de VVV2010- projectgroep.
- Organisatie OBR: De heer John Wegman contactpersoon OBR voor de VVV2010- projectgroep.
- Voetbalclubs: NOC/Kralingen voorzitter Wim van der Gaag.
VV Hillegersberg voorzitter Aart Trees en bestuurslid Bertus van Leeuwen.
RVV Blijdorp jeugdcoördinator Frans Bonten.
Egelantier Boys voorzitter Deepak Moella

Bij het afnemen van de interviews is door diverse personen de wens geuit dat hun uitspraken niet herleidbaar zijn naar hun persoon. Daarom zijn de interviews geanonimiseerd. Wanneer er verwezen wordt naar een interview, wordt er verwezen naar een nummer. De namen en organisaties gekoppeld aan de nummers zijn alleen bekend bij de onderzoeker.

3.4 Onderzoeksstrategie

In hoofdstuk één is inmiddels al aandacht geweest voor het VVV2010-beleid dat onderzocht wordt. In hoofdstuk twee is beschreven waarom er voor de netwerktheorie gekozen is en welke facetten bruikbaar zijn voor de tussentijdse evaluatie van het VVV2010-beleid. Beschreven zijn onder andere de actor-, game- en netwerkanalyse van Koppenjan en Klijn en de spelregels van De Bruin en Ten

Heuvelhof voor het samenwerken binnen netwerken. De beschreven facetten zullen in deze paragraaf benut worden om te komen tot een onderzoeksstrategie.

Een onderzoeksstrategie is een overkoepelende opzet of logica van het onderzoek (Van Thiel, 2007, p.66). De onderzoeksstrategie kan het best beschreven worden aan de hand van te beantwoorden deelvragen. Deelvragen bieden namelijk de mogelijkheid een onderzoek op te splitsen in deelonderzoeken met elk een eigen probleemstelling. Dit maakt dat een gefaseerde opzet overzichtelijker is (Nederhoed, 2004, p.45). In hoofdstuk één is de centrale vraag ontleed in deelvragen. De geformuleerde centrale vraag luidt: *“In hoeverre en waardoor zijn de effecten van het beleid, die beoogd worden met het Visie Voetbal Vitaal 2010 beleid, in 2009 reeds ontwikkeld in de beoogde richting?”* De geformuleerde deelvraag naar de te gebruiken theorie voor de evaluatie van het VVV2010-beleid is inmiddels beantwoord. De overgebleven deelvragen zijn:

- Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang?
- Wat zijn de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld?
- Zijn de gestelde doelen gerealiseerd?
- Wat zijn de effecten van het beleid?
- Hoe kan het aangetroffen resultaat worden verklaard?
- Wat zouden oplossingen kunnen zijn voor mogelijk gevonden problemen?
- Welke adviezen zijn er te geven naar aanleiding van de evaluatie?

Voordat de centrale vraag beantwoord kan worden, moeten de deelvragen beantwoord zijn. Hierna wordt per deelvraag beschreven, welke stappen gezet worden om de deelvraag beantwoord te krijgen.

Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang? Deze deelvraag wordt deels beantwoord uit dossieronderzoek. Uit dossieronderzoek moet duidelijk worden wie de betrokken actoren in het veld zijn en deels ook wat het belang is van de betrokken actoren. Het antwoord op wat het belang is van betrokken actoren zal verder verduidelijkt worden door de toepassing van de semi-gestructureerde interviews.

Wat zijn de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld? Deze deelvraag wordt beantwoord door het doen van dossieronderzoek. Dossieronderzoek moet voldoende materiaal opleveren om de deelvraag te kunnen beantwoorden. Vooral bestudering van het beleidstuk Visie Voetbal Vitaal 2010 Revitalisering en herstructurering Amateurvoetbal Rotterdam moet hier antwoord op kunnen geven.

Zijn de gestelde doelen gerealiseerd? Deze deelvraag wordt beantwoord door dossierstudie en door het bekijken van de voortgangsrapportages. Met name een vergelijking tussen het oorspronkelijke VVV2010-beleidsstuk en de Concept actualisatie Voetbalvisie kan verduidelijking geven. Daarnaast bieden de semi-gestructureerde interviews bij de voetbalclubs inzage in de realisatie van de doelen.

Wat zijn de effecten van het beleid?

Aan de hand van de beschreven doelen worden de effecten in kaart gebracht. Het niet behalen van gestelde doelen wil immers niet per definitie zeggen dat het beleid geen effect heeft. Vervolgens wordt beschreven of de gewenste effecten behaald zijn.

Hoe kan het aangetroffen resultaat worden verklaard? Deze deelvraag wordt beantwoord door verklaringen te vinden voor het aangetroffen resultaat, welke voortvloeit uit de beantwoording van de vorige deelvragen. De beschreven netwerktheorie kan benut worden om mogelijke hiaten binnen de uitvoering van het beleid te verklaren.

Wat zouden oplossingen kunnen zijn voor mogelijk gevonden problemen? Bij deze deelvraag wordt de netwerktheorie met benut om oplossingen te kunnen benoemen. Vervolgens kan de laatste deelvraag “*Welke adviezen zijn er te geven naar aanleiding van de evaluatie?*” beantwoord worden met gebruik van diezelfde theorie.

3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de methodologie behandeld. In dit onderzoek wordt met behulp van De actor-, game- en netwerkanalyse-instrumenten van Koppenjan & Klijn (2006) het netwerk in kaart gebracht. Deze instrumenten helpen bij de analyse en bij het komen tot aanbevelingen. Daarnaast is met behulp van deze analyse-instrumenten een structuur uitgezet voor de semi-gestructureerde interviews. De interviews en het dossieronderzoek zijn de informatiebronnen voor dit onderzoek. De personen die benaderd zijn voor de interviews zitten allen op sleutelposities binnen de betrokken organisaties.

De onderzoeksstrategie kan het best beschreven worden aan de hand van te beantwoorden deelvragen. Deelvragen bieden namelijk de mogelijkheid een onderzoek op te splitsen in deelonderzoeken met elk een eigen probleemstelling. In paragraaf 3.4 is de onderzoeksstrategie per deelvraag uitgewerkt.

4 Stand van zaken VVV2010-beleid

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt een oriëntatie op het reeds lopende project VVV2010 aan de hand van het beschreven theoretische kader. Deelvragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden, zijn: *“Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang (paragraaf 4.3)? Wat zijn de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld (paragraaf 4.4)? Zijn de gestelde doelen gerealiseerd (paragraaf 4.5)?”* In dit hoofdstuk worden naast de bevindingen uit de dossierstudie ook de bevindingen uit de interviews meegenomen. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode in juli 2009. In totaal zijn er acht interviews geweest. Paragraaf 4.2 start met de beschrijving van het VVV2010-beleid, wat door SenR Rotterdam, de KNVB en Stichting Sportsupport is gepresenteerd in het beleidsstuk *‘Visie Voetbal Vitaal 2010, Revitalisering en herstructurisering Amateuvoetbal Rotterdam’* (oktober 2005).

4.2 Het beleid

Het VVV2010-beleid is het rechtstreekse gevolg van de voortgaande verslechtering van de financiële situatie van voetbalverenigingen en de toenemende agressie op en om de voetbalvelden. De verantwoordelijk wethouder heeft daarom aan de Regiegroep Voetbal (deelnemers KNVB, Stichting Sportsupport en SenR Rotterdam) de opdracht gegeven te komen met een plan van aanpak voor de gezondmaking van het Rotterdamse amateuvoetbal.

Een andere aanleiding voor het plan van aanpak is dat het OBR in opdracht van de wethouder Fysieke Infrastructuur op zoek is naar woningbouwlocaties binnen de gemeente Rotterdam. Het OBR heeft zijn oog heeft laten vallen op de recreatierterreinen waaronder ook de voetbalvelden vallen. Deze locaties vallen onder SenR Rotterdam. Door de opkomst en toepassingsmogelijkheden van het kunstgras en door de terugloop van het aantal leden van de voetbalverenigingen zijn de voetbalvelden onderbespeeld. Door de onderbespeling sluiten vraag en aanbod van de bespeling van de voetbalvelden niet goed op elkaar aan. Voor het OBR is dit dan ook een reden om bij SenR Rotterdam een claim op deze speelterreinen te leggen.

Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de Regiegroep Voetbal het VVV2010-beleid heeft gemaakt. Het VVV2010-beleid heeft als doel het komen tot sterke, vitale en gezonde verenigingen die op kwalitatief hoogwaardige complexen, evenwichtig verspreid over Rotterdam de voetbalsport kunnen beoefenen. Om toe te werken naar dit doel is er een doelstelling geformuleerd; *“De doelstelling van het VVV2010-beleid is een proces van inkrimping en samenvoeging op gang te brengen waardoor in een periode van 5 jaar vraag en aanbod weer in kwantitatief en kwalitatief opzicht beter op elkaar zijn afgestemd.”*

De doelstelling is geformuleerd als een bredere gemeentelijke belangenafweging. Uit het VVV2010-beleid zijn namelijk enkele gewenste effecten te filteren. Deze effecten zijn te bereiken door bovengenoemde doelstelling te realiseren. Gewenste effecten van het beleid zijn:

- de gezondmaking¹ van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen te realiseren.
- het realiseren van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen.
- het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR.
- de toenemende agressie op en om de voetbalvelden terug te dringen.

Door de Regiegroep is er een methodiek gebruikt waarbij clubs ingedeeld zijn in de A-,B- of C-categorie. De B categorie is verder opgesplitst in B1 met potentie en ambitie en B zonder potentie en ambitie. De gebruikte methodiek² is afkomstig van de KNVB. De door de KNVB gehanteerde criteria zijn: Financiële positie van een vereniging, financiële betalingen aan de KNVB, aantallen tuchtzaken, wedstrijd zaken, voetbaltechnische zaken. Door de Regiegroep Voetbal zijn na onderling overleg de criteria stabiliteit van het bestuur, financiële betalingen aan de gemeente, betekenis voor de buurt, relatie met scholen, spreiding door de stad (de ligging van de club ten aanzien van de huisvesting in de deelgemeente). toegevoegd. Op basis van deze criteria is de Regiegroep gekomen tot een indeling van de verenigingen in de categorie A) zeer vitaal, B) potentieel vitaal en C) niet vitale verenigingen. De indeling van de verenigingen is niet ter discussie te stellen door de verenigingen. Clubs kunnen de indeling slechts beïnvloeden door beter te scoren op de criteria. Deze indeling dient als leidraad om te bepalen in welke verenigingen geïnvesteerd zal worden of niet (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, oktober 2005, p.27).

Bij de uitvoering van het beleid worden twee instrumenten gebruikt. Het instrument verenigingsondersteuning en het instrument herstructurering. Onder het instrument verenigingsondersteuning valt bijstand op onder andere financieel, bestuurlijk en organisatorisch vlak aan de amateur-verenigingen (Stichting Rotterdam Sportsupport, 2009). C-Clubs komen niet in aanmerking voor verenigingsondersteuning, de overige clubs wel.

Met het instrument herstructurering worden de voetbalvelden/terreinen van met name de C-categorie verenigingen en de verenigingen die spelen op een gemeentecomplex³ vrijgemaakt. De C-verenigingen worden opgeheven of tot fusie gedwongen en herplaatst naar een andere voetbalaccommodatie. Hierdoor komt hun oude speelterrein vrij en komt deze in aanmerking voor overheveling naar het OBR. Als de verenigingen worden herplaatst betekent dit, dat het terrein waar zij komen te spelen belast wordt met een hogere bespeling van de velden. Dit wordt opgevangen/gecompenseerd door de aanleg van een kunstgrasveld waardoor een grotere bespelingsintensiteit

1 Onder een gezonde vereniging wordt een club verstaan die hoog scoort op alle criteria die zijn opgenomen in de gebruikte rankingsmethodiek. Deze methodiek en de criteria worden op de volgende pagina toelicht.

2 De KNVB gebruikte deze methodiek bij een convenant die de KNVB gesloten heeft met de G4 gemeenten om te komen tot een integrale en structurele aanpak van verenigingsondersteuning. De criteria bij deze methodiek zijn financiële positie, financiële betalingen aan de KNVB, aantallen tuchtzaken, wedstrijd zaken en voetbaltechnische zaken.

3 Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport. (oktober 2005). Visie Voetbal Vitaal 2010, Revitalisering en herstructurering Amateurvoetbal Rotterdam. Pg 5: Een gemeentecomplex was oorspronkelijk bedoeld om startende verenigingen een kans te geven om naar een omvang te groeien op grond waarvan ze voor het huren van een eigen complex in aanmerking konden komen. Tegenwoordig zijn de gemeentecomplexen meer vluchtheuvels en een laatste redding voor verenigingen die het eigenlijk niet meer redden. Op een gemeentecomplex betaald een vereniging een niet reële huurprijs die ze op een "eigen complex" wel dienen te betalen.

mogelijk is. Daarnaast is het mogelijk dat ook vitale verenigingen een kunstgrasveld krijgen omdat zij door hun vitaliteit geconfronteerd worden met een ledenaanwas. Hierdoor ontstaat er een hogere bespelingsintensiteit van de velden. De aanleg van een kunstgrasveld zorgt ervoor dat de vereniging kan voldoen aan de vraag en met het oog op de toekomst kan blijven groeien.

Hieronder is uitgelegd hoe deze twee beleidsinstrumenten bijdragen aan de genoemde gewenste effecten binnen het VVV2010-beleid. **De gezondmaking van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen** dient volgens het beleidstuk gerealiseerd te worden door inzet van beide instrumenten. Herstructurering dient een einde te maken aan het voortbestaan van niet vitale verenigingen. Verenigingsondersteuning dient potentieel vitale verenigingen (categorie B) door het bieden van ondersteuning vitaler te maken.

Het gewenst effect van **het realiseren van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen** dient met name bereikt te worden door de inzet van het instrument herstructurering. De herstructurering maakt het mogelijk om clubs evenwichtig te spreiden. Daarnaast komen er door de herstructurering velden vrij waardoor er grond overgedragen kan worden aan het OBR waarvoor het OBR een geldelijke vergoeding betaald.

Het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR dient bereikt te worden door het instrument herstructurering. Clubs verdwijnen of fuseren waardoor de terreinen waarop zij speelden vrij komen. Deze terreinen kunnen overgedragen worden aan het OBR. Het is namelijk ook mogelijk dat SenR Rotterdam een andere sport- of recreatiebestemming geeft aan het vrijgespeelde terrein. Het OBR geeft voor de terreinen die overgedragen worden een geldelijke vergoeding waarmee hoogwaardige complexen gerealiseerd worden.

Het terugdringen van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden dient bereikt te worden door de inzet van beide instrumenten. Herstructurering dient het mogelijk te maken niet vitale clubs op te heffen. Uit de interviews kwam naar voren dat niet vitale clubs volgens de beleidsmakers doorgaans hoger scoren op agressiegerelateerde criteria. Verenigingsondersteuning maakt het mogelijk verenigingen te helpen bij het sturen op normen en waarden binnen de vereniging.

Hierboven zijn reeds enkele betrokken actoren bij het VVV2010-beleid genoemd. De Regiegroep die het VVV2010-beleid heeft geschreven en stuurt bestaat uit, de KNVB, Sportsupport en SenR Rotterdam. Het OBR is als actor betrokken daar het OBR de claim op sport- en recreatieterreinen heeft uitstaan. Het OBR is een belangrijke actor omdat het OBR de financiële middelen heeft om het VVV2010-beleid te financieren. De deelgemeenten en de voetbalverenigingen komen aan de orde als betrokken partijen die geconfronteerd worden met het beleid. Tot slot de voetballers die de uitwerking van het beleid merken door een verandering in de speelvelden en de wijkbewoners die gebruik kunnen maken van de wijkfunctie die voetbalverenigingen steeds meer krijgen.

4.3 De betrokken actoren en hun belang

Bij het VVV2010-beleid zijn meerdere actoren betrokken. De betrokken actoren zijn geïdentificeerd door een verkennend gesprek op het beleidsdossier VVV2010 met Hoofd sportterreinen Gert van Nes (stap één) en door een oriëntatie in het beleidsdossier. De actoren zijn:

- KNVB
- Stichting Rotterdam Sportsupport
- Gemeente Rotterdam
- Deelgemeenten Rotterdam
- SenR Rotterdam
- Het OBR
- Voetbalverenigingen in Rotterdam
- Voetballers
- Wijkbewoners

Deze paragraaf geeft achtergrond informatie over de betrokken actoren en beschrijft de belangen van de actoren bij het VVV2010. De belangen zijn gefilterd uit de gehouden interviews en uit het dossieronderzoek. Hierna volgt per actor een beschrijving.

4.3.1 De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB)

De KNVB is opgericht op 8 december 1889. De KNVB is de enige bond voor voetbalverenigingen in Nederland. Hierdoor heeft de KNVB in Nederland als voetbalbond een stevige machtspositie als het aankomt op voetbalgerelateerde zaken. In andere landen is dit vaak anders georganiseerd. In België zijn er bijvoorbeeld meerdere voetbalbonden. In België is de grootste voetbalbond de Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB). Daarnaast zijn er veel kleinere regionale voetbalbonden en is er de Koninklijke Vlaamse Voetbalbond (KVB).

De KNVB heeft de taak om de voetbalcompetities te organiseren en bij te dragen aan de ontwikkeling van de bedrijfstak voetbal. De KNVB maakt onderscheid tussen het betaald en het amateurvoetbal. In relatie met dit onderzoek is het amateurvoetbal relevant. De KNVB heeft voor het amateurvoetbal een beleidsplan geschreven en gelanceerd: *beleidsplan 2004-2008 Voetbal met plezier*. In het beleidsplan worden elf programma's benoemd waar de KNVB mee aan de slag is gegaan. Enkele van deze programma's hebben raakvlakken met het VVV2010-beleid en zijn zelfs gedeeltelijk aanleiding voor het VVV2010-beleid. Uit het interview met de KNVB bleek namelijk dat de KNVB gelobbyd heeft bij verantwoordelijk wethouder voor een aanpak van vitaliteit van de Rotterdamse voetbalverenigingsstructuur.

Relevante programma's in het *beleidsplan 2004-2008 Voetbal met plezier* waarop het VVV2010-beleid voortborduurde, zijn de programma's voetballen met plezier en respect, verbetering van de accommodaties waar het voetbal gespeeld wordt en stabiele verenigingen. Het programma voetballen met plezier en respect heeft als strekking dat degene die niet meewerkt aan het voetballen met plezier en respect de KNVB tegenkomt, buitensporig gedrag van clubs en supporters wordt hard aangepakt. Het programma dat als doel het verbeteren van de accommodaties waar het voetbal gespeeld wordt, heeft als achterliggende gedachte dat een goede accommodatie een belangrijke

bepalende factor voor een goed verenigingsklimaat is. Het Programma stabiele verenigingen gaat in op de ambitie en wens van de KNVB dat de voetbalverenigingen gezond zijn. Een gezonde vereniging definieert de KNVB als volgt: *“Een gezonde vereniging heeft in de visie van de KNVB voldoende schaalgrootte, en is daardoor bijvoorbeeld sterk genoeg om een volwaardige jeugdafdeling op de been te houden. Andere kenmerken die op termijn medebepalend zijn voor de bloei en zelfs het voortbestaan van verenigingen, zijn: een solide financiële positie, een minimum organisatiegraad, kwalitatief en gemotiveerd kader en een doelgericht beleid voor de toekomst”* (Koninklijke Nederlandse Voetbalbond West II, oktober 2007, p.12).

Belang van de KNVB bij het VVV2010-beleid is dan ook dat door het slagen van het VVV2010-beleid hun beleidsplan voor de regio Rotterdam ook slaagt. Hiernaast zijn er nog vier belangen van de KNVB. Ten eerste heeft de KNVB het belang dat door deelname aan het VVV2010-beleid de KNVB als private organisatie kan meepraten als beleidsmaker (Interview vier). Ten tweede heeft de KNVB het belang dat zij doordat ze zich aan de voorkant positioneert, zij de vraag naar verenigingsondersteuning via het VVV2010-beleid kan binnenhalen ten gunste van de eigen organisatie (Interview vier). De KNVB is onderverdeeld in vier districten. Binnen elk district heeft de KNVB een sectie ondersteuning clubbesturen die zich primair bezig houdt met de verenigingsondersteuning op diverse terreinen: *“De Sectie ondersteuning clubbesturen (OC) is verantwoordelijk voor service op maat, gericht op individuele verenigingen. Hierbij kan gedacht worden aan financiële- en managementondersteuning, maar ook assistentie op het gebied van sportaccommodatie, contacten met de gemeente en relatiebeheer.”* (KNVB, 2009)

Het derde belang van de KNVB is dat het VVV2010-beleid een grote geldinjectie vanuit SenR Rotterdam in het amateurvoetbal mogelijk maakt, wat anders niet mogelijk zou zijn (interview vier, zeven en acht). De KNVB heeft als belang dat de geldinjectie er komt om zo een kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan het amateurvoetbal. Het vierde belang voor de KNVB bij het VVV2010-beleid is dat er met één stem wordt gesproken vanuit de drie deelnemers (KNVB, SenR Rotterdam en Sportsupport) in het VVV2010-beleid. Er wordt zodoende eenduidig opgetreden en voetbalverenigingen die negatieve effecten ondervinden van het beleid, hebben niet de mogelijkheid steun te vinden bij een van de andere partners in het beleid. Dit maakt een echte functionele aanpak van ‘probleemverenigingen’ mogelijk.

4.3.2 Stichting Rotterdam Sportsupport

Rotterdam Sportsupport is september 2002 opgericht door de gemeente Rotterdam. Rotterdam Sportsupport is in beginsel na de oprichting onderdeel geweest van SenR Rotterdam. In 2003 is er echter voor gekozen om Sportsupport een onafhankelijke stichting te maken. Vanaf 2003 functioneert Sportsupport dan ook als onafhankelijke stichting, maar is zij financieel afhankelijk van de gemeente Rotterdam die subsidies verstrekt voor het door Sportsupport geleverde werk. De afhankelijkheidsrelatie van Sportsupport is ten opzichte van SenR Rotterdam dan ook groot.

Rotterdam Sportsupport heeft als hoofddoel het in stand houden en versterken van de georganiseerde amateursport in Rotterdam (Stichting Rotterdam Sportsupport, 2009). Om de Rotterdamse sportverenigingen vitaal te maken en/of te houden kent Rotterdam Sportsupport twee

manieren van verenigingsondersteuning, hetgeen op de site van Sportsupport als volgt geformuleerd is *“Verenigingsondersteuning als doel: het vitaliseren van de verenigingssport in Rotterdam door ondersteuning te bieden op financieel, bestuurlijk en organisatorisch vlak en verenigingsondersteuning als middel: het scheppen van optimale voorwaarden voor sportverenigingen om een rol te kunnen spelen in projecten als "Lekker Fit" en/of andere sportstimuleringsprojecten in buurten en op scholen.”* (Stichting Rotterdam Sportsupport, 2009). Rotterdam Sportsupport heeft als stichting zodoende duidelijke raakvlakken met het vitaliseringdoel door middel van verenigingsondersteuning van het VVV2010-beleid. Het instrument herstructurering botst (opheffen club) echter met de kernwaarde (verbeteren club) van Stichting Sportsupport.

Het belang van Stichting Rotterdam Sportsupport is direct gekoppeld aan de missie van Stichting Rotterdam Sportsupport. Stichting Rotterdam Sportsupport heeft als missie om door het gebruik van het instrument verenigingsondersteuning de verenigingsstructuur in Rotterdam te vitaliseren. Stichting Rotterdam Sportsupport is deelnemer in het VVV2010-beleid. Uit de interviews bleek dat Stichting Rotterdam Sportsupport zich niet alleen ziet als beleidsuitvoerder maar ook als beleidsmaker. Dit is verrassend gezien de sterke afhankelijkheid van Stichting Rotterdam Sportsupport ten opzichte van SenR Rotterdam. SenR Rotterdam geeft ten opzichte van Sportsupport kundig invulling aan de spelregel dat zij zich terughoudend opstelt (spelregel dat een machtige zich terughoudend dient op te stellen). SenR Rotterdam kiest er niet voor om zijn machtspositie ten opzichte van Stichting Sportsupport uit te buiten, maar benadert Stichting Sportsupport als medebeleidsmaker. SenR Rotterdam zal tevens terughoudend zijn met het benutten van haar machtspositie omdat beide organisaties elkaar ook in een ander netwerk treffen namelijk de stuurgroep Sportstad. De stuurgroep Sportstad heeft als doel Rotterdam de toonaangevende sportstad te maken van Nederland. Hiervoor is een programma geschreven dat is vastgesteld door het college van Burgemeester en Wethouders. Doordat partijen elkaar in een ander netwerk treffen zou een machtsuitbating kunnen leiden tot een stroevere samenwerking waardoor op meerdere fronten de resultaten achterblijven (spelregel reciprociteit).

Het doel van het VVV2010-beleid is te komen tot sterke en vitale verenigingen; dit is ook de missie van Stichting Rotterdam Sportsupport. Deelname levert de organisatie daarnaast werk op, doordat verenigingen zich ‘gedwongen’ zien om te vitaliseren. Hier ligt waarschijnlijk ook het grootste belang voor deelname aan het VVV2010-beleid, omdat door het verrichten van verenigingsondersteuning stichting Sportsupport bestaansrecht heeft en subsidies krijgt voor de geleverde verenigingsondersteuning van SenR Rotterdam (Interview één, vier en zeven). In ruil daarvoor conformeert Stichting Rotterdam Sportsupport zich aan de afspraak dat vanuit het VVV2010-beleid met één stem wordt gesproken naar de verenigingen.

4.3.3 De gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam kende in januari 2006 om en nabij de 588.000 inwoners (Centrum voor Onderzoek en Statistiek, 2007). De gemeente Rotterdam wordt bestuurd door het college van burgemeester en wethouders. Het college van Burgemeester en Wethouders wordt hierbij ondersteund door 17 takken van dienst, waaronder ook SenR Rotterdam en het OBR. Het centrale

gemeentebestuur richt zich vooral op de hoofdlijnen en de samenhang van het beleid. Om zaken op wijk- en buurtniveau goed tot hun recht te laten komen, zijn de deelgemeenten ingesteld.

Het belang van de gemeente Rotterdam bij het VVV2010-beleid is divers. De organisatie SenR Rotterdam en het OBR vallen beide onder de gemeente Rotterdam alsook het College van Burgemeester en Wethouders en de deelgemeenten. Deze apart benoemde actoren hebben elk hun eigen belang bij het VVV2010-beleid. Rotterdam is gebaat bij meer woningruimte, maar ook bij een vitale verenigingsstructuur binnen Rotterdam. De meerwaarde van het VVV2010-beleid zal met name zijn dat het VVV2010-beleid het mogelijk maakt de verschillende belangen van de verschillende actoren te managen. Het belang van de gemeente Rotterdam is dan ook een overkoepelend belang.

4.3.4 De deelgemeenten

Deelgemeenten zijn stadsdelen die een eigen gekozen bestuur hebben: de deelgemeenteraden. Zij richten zich meer op zaken die de burgers direct aangaan. Rotterdam kent in totaal 13 deelgemeenten.⁴ De deelgemeenten gaan beleidsmatig onder andere over de openbare ruimte en over de stimulering van wijkgebonden sport- en recreatievoorzieningen. De deelgemeenten verlenen daartoe subsidies aan instellingen en zij treden op als opdrachtgever aan de dienst SenR Rotterdam en andere uitvoeringsdiensten binnen Rotterdam. Doordat de deelgemeenten over bovengenoemde beleidsdossiers gaan en opdrachtgever zijn voor de uitvoerende diensten, zijn ze een machtige actor in het VVV2010-beleid. Het wijzigen van bijvoorbeeld een bestemming van een sportterrein dient te gebeuren met de goedkeuring van de deelgemeente. Wel kunnen besluiten van de deelgemeente vernietigd worden de gemeenteraad van Rotterdam.

Het belang van de deelgemeenten kan niet eenduidig worden beschreven. Dit is erg afhankelijk van de agenda van de individuele deelgemeente. Het spreekt voor zich dat deelgemeenten de positieve effecten voortvloeiend uit het VVV2010-beleid zullen toejuichen. Daarnaast is het wel zo dat deelgemeentebesturen ook belang hebben bij de behartiging van de belangen op wijkniveau en deze belangen hoeven niet altijd overeen te komen met de belangen van het VVV2010-beleid. Denk bijvoorbeeld aan de achterban van een vereniging die gedwongen wordt te fuseren. Bij de achterban van de voetbalvereniging zit ook het electoraat van de deelgemeente. Politieke bewindsmakers zullen zich hier bewust van zijn. Zo is de gewenste fusie tussen voetbalverenigingen in Hoek van Holland niet doorgegaan doordat de deelgemeente hier tegen was. Daarnaast hebben deelgemeenten ook belang bij een zo functioneel mogelijke indeling van de deelgemeenten. Waarbij ze enerzijds sportfaciliteiten wensen, maar ook de mogelijkheid van nieuwbouw wensen.

Doordat deelgemeenten binnen het VVV2010-beleid machtige actoren zijn, staan ze gesloten voor hiërarchische signalen. Zeker als het aankomt op een beleidswens van SenR Rotterdam waar de deelgemeenten in beginsel niet in zijn geraadpleegd. Verklaring voor het feit dat SenR Rotterdam de deelgemeenten pas in een laat stadium heeft geraadpleegd, zit misschien in het feit dat SenR Rotterdam per deelgemeente in het VVV2010-beleid beschreven heeft wat de geplande

⁴ Het centrum en Pernis worden bestuurd door een wijkraad. De overige gebieden zijn daadwerkelijke deelgemeenten. Omdat de verschillen tussen een deelgemeente en een wijkraad summier zijn, wordt er binnen deze scriptie verwezen naar de deelgemeenten waaronder dus ook de wijkraaden vallen.

werkzaamheden en veranderingen zullen zijn. Door deze aanpak was SenR Rotterdam wellicht in de veronderstelling voldoende klantgericht te werken. Een andere verklaring is dat SenR Rotterdam in de veronderstelling verkeerde dat het gewenste effect van het VVV2010-beleid (het afstemmen van vraag en aanbod van het voetbal) overeenkwam met de wens van de deelgemeenten om sport op maat aan te kunnen bieden aan de deelgemeentebewoners. Zoals hierboven staat beschreven, is dit echter niet altijd het geval en kan een deelgemeente heel andere belangen hebben. De werkpraktijk is dan ook veel weerbarstiger.

Additioneel nuttige informatie is dat binnen de gemeente Rotterdam sinds 2008 wordt gewerkt volgens de zogenaamde gebiedsgerichte aanpak (Gemeente Rotterdam, 2009). Gebiedsgericht werken gaat juist in op een brede samenwerking van diverse actoren binnen een de wijk. Een volledige netwerkbenadering dus. Het VVV2010-beleid heeft vorm gekregen in 2005, toen het gebiedsgericht werken nog niet in zwang was.

Uit de interviews kwam nog een spanningsveld naar voren dat interessant is om te noemen. Voetbalverenigingen zijn niet in staat om zelf de volledige kosten van hun sportterreinen te bekostigen. De deelgemeente die het belang van sporten inziet, ondersteunt de verenigingen dan ook vaak door deels de huur voor de sportterreinen te betalen aan de verhuurder SenR Rotterdam of door verstrekking van subsidies aan verenigingen. Nu is het echter zo dat door herstructurering sommige verenigingen geografisch zich een kilometer verplaatsen en daardoor in een andere deelgemeente terecht komen. De andere deelgemeente zal in de toekomst de huur moeten gaan betalen, terwijl de deelgemeente die voorheen de vereniging huisvestte de huurlasten niet meer heeft, maar wel de baten behoudt in de vorm dat mensen uit deze deelgemeente sporten op het complex dat ligt in de andere deelgemeente (interview vijf).

4.3.5 Sport en Recreatie Rotterdam

SenR Rotterdam is een dienstonderdeel van de gemeente Rotterdam. Sport en Recreatie beheert en exploiteert accommodaties en terreinen in opdracht van het gemeentebestuur en de deelgemeentebesturen in Rotterdam. De dienst ontwikkelt, organiseert en regisseert ook activiteiten en evenementen, zoals de marathon. Daarnaast ontwikkelt Sport en Recreatie beleid op zijn vakgebied en speelt zo veel mogelijk in op ontwikkelingen in de stad (Stichting Rotterdam Sportsupport, 2009). Vanuit deze rol is SenR Rotterdam vanuit de gemeente Rotterdam betrokken als de initiatiefnemer voor het VVV2010-beleid.

Het belang van SenR Rotterdam bij het VVV2010-beleid is het hoofd bieden aan de claim van het OBR op de sport- en recreatieterreinen. Waar voorheen grond voor grond werd verruild met het OBR, dient er nu grond ingeleverd te worden omdat de bespelingsintensiteit van de velden is teruggelopen. Voor dit inleveren van grond vraagt SenR Rotterdam een financiële vergoeding aan het OBR, wat de aanleg van hoogwaardige sportcomplexen mogelijk maakt. Daarnaast heeft SenR Rotterdam opdracht gekregen van de politieke bestuurder (wethouder Sport) een plan te maken om de amateurvoetbalverenigingen binnen Rotterdam vitaal te maken. De vitaliteitswens van SenR Rotterdam sluit aan de ambitie van Rotterdam om de Sportstad van Nederland te zijn. Dit is dan ook een ander benoembaar belang. Door de aanleg van een vitale verenigingsstructuur werkt SenR

Rotterdam aan de stelling van Rotterdam Sportstad dat vitale verenigingen de ruggengraat vormen van de sport (Rotterdam Sportstad, 2009).

Een ander benoembaar belang is dat door het VVV2010-beleid SenR Rotterdam makkelijker in staat is om verenigingen die de huur niet betalen, de wacht aan te zeggen (Interview drie, vier en zeven). Omdat zowel sancties vanuit de KNVB als vanuit SenR Rotterdam volgen, wanneer de huur niet betaald wordt, is de druk bij verenigingen om tijdig de huur te betalen groot. Voorbeeld van een sanctie is dat bij achterstallige huur de teams van een vereniging niet worden ingeschreven in de competitie van de KNVB, waardoor voetballen sowieso onmogelijk wordt. Ook SenR Rotterdam heeft het belang dat vanuit het VVV2010-beleid met één stem kan worden gesproken naar de verenigingen. Dit maakt, zoals eerder beschreven, een echte aanpak van 'probleem'-verenigingen mogelijk.

4.3.6 Het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Het OBR is een dienstonderdeel van de gemeente Rotterdam. Het OBR werkt in opdracht van het stadsbestuur en doet zijn werkzaamheden in nauwe samenwerking met vele publieke en private partijen. De missie van het OBR is het initiëren, investeren en samenwerken met de markt voor een sterke economische en ruimtelijke ontwikkeling van Rotterdam (OBR Gemeente Rotterdam, 2009). Het OBR heeft een claim op de vrijkomende sportvelden om woningbouw in de gemeente Rotterdam te kunnen realiseren.

Het belang van het OBR is dat door een juiste uitvoering van het VVV2010-beleid, terreinen van SenR Rotterdam vrijkomen ten gunste van het OBR (interview vier en vijf). Daardoor is het OBR in staat gehoor te geven aan de opdracht van de oud-wethouder Volkshuisvesting om woningbouw te realiseren. Deze wethouder is inmiddels geen wethouder meer, de betreffende portefeuille is vervallen. De portefeuille die het meest lijkt op de oude portefeuille volkshuisvesting is die van wethouder Wonen en Ruimtelijke Ordening. Ook de huidige wethouder op deze portefeuille heeft de ambitie om 3200 woningen per jaar te bouwen (Gemeente Rotterdam, 2009).

Een interessante ontwikkeling is dat er op het moment een economische recessie is ingetreden. De recessie treft ook het OBR. Er is minder vraag naar woningen en het OBR moet binnen de gemeente Rotterdam een financieel rendabele organisatie zijn. Daarom bezuinigt het OBR nu op de kosten. Deze kosten bestaan onder meer uit de grondprijs die het OBR aan SenR Rotterdam betaalt voor de overgedragen terreinen. Daarnaast maakt het OBR kosten voor de ontwikkeling van het terrein en tot slot maakt het OBR verlies op braakliggende terreinen (dood kapitaal). Al met al is de vraag naar nieuwe bouwterreinen, en daarmee de druk van het OBR op SenR Rotterdam, afgenomen. Dit komt ook naar voren uit de interviews.

4.3.7 De voetbalverenigingen

De voetbalverenigingen in Rotterdam zijn de doelgroep van het beleid. Bij lancering van het beleid zijn er 75 voetbalverenigingen opgesplitst in de A-, B- en C- categorie (zie voor uitleg van de categorieën pagina 25). De gezamenlijke noemer van deze voetbalverenigingen is het voetbal. Voor de rest zijn de voetbalverenigingen net zo divers als de mensen uit Rotterdam die er voetballen. Er zijn zaterdag- en zondagverenigingen; op de zaterdag voetballen van oudsher de verenigingen met een christelijke achtergrond. Er zijn verenigingen waar voornamelijk studenten voetballen (bijvoorbeeld R.S.V.

Antibarbari) en verenigingen waar veel havenarbeiders voetballen (bijvoorbeeld Exelsior Pernis). Het prestatieniveau verschilt per club van hoofdklasse (Doto) tot vijfde klas amateurs (C.V.V-Mercurius).⁵ Daarnaast zijn er verenigingen met een eigen culturele achtergrond. Zoals bijvoorbeeld Kocatepe, waar voornamelijk mensen met een Turkse achtergrond voetballen en F.C. Maense waar voornamelijk mensen met een Kaapverdiaanse achtergrond spelen.

Het belang van de voetbalverenigingen in Rotterdam kan niet eenduidig beschreven worden. Veel verenigingen zullen het krijgen van verenigingsondersteuning toejuichen, of enthousiast zijn over mogelijk nieuwe complexen die ze krijgen. Daartegenover zijn er verenigingen die niet willen fuseren of zijn er verenigingen die door de gevolgen van herstructurering van hun huidige terrein af moeten, wat zij niet wensen gezien de historie van de club op het huidige terrein. De belangen verschillen per voetbalvereniging.

4.3.8 De voetballers

Er zijn geen voetbalverenigingen zonder voetballers. Ook de voetballers kunnen als actor genoemd worden. De voetballers worden als groep geconfronteerd met de effecten van het VVV2010-beleid, doordat herstructurering vaak gepaard gaat met de aanleg van kunstgras of het opheffen van een vereniging. Het spelen op kunstgras levert een ander "soort" voetbal op. Nadruk komt meer te liggen op technisch voetbal. Hoe er gedacht wordt over de opkomst van het kunstgras verschilt per voetballer. Op internet society Hyves is er een "anti-kunstgras" hyves maar ook een "voetballen op kunstgras is relaxt" hyves (Hyves, 2009). Wat het belang is van de voetballers zal ook per persoon verschillen. Bij welke club speelt iemand? Ervaart een voetballer zich als gebonden aan een club? Vindt hij/zij het spelen op kunstgras beter? De belangen zullen voor elk voetballend individu anders liggen.

4.3.9 De wijkbewoners

Tot slot zullen de wijkbewoners beschreven worden als betrokken actor bij het VVV2010-beleid. Een wijkbewoner is niet gelijk aan de voetballer bij een vereniging daar een voetballer ook uit andere wijken kan komen om te voetballen bij "zijn club". Bij het VVV2010-beleid is de opzet dat verenigingen een wijkfunctie gaan vervullen. Op nieuwe sportclusters is het de bedoeling dat er nieuwe beheervormen gaan ontstaan waarbij het niet langer alleen de voetbalvereniging is die complexen benutten maar ook scholen en buurtverenigingen (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, oktober 2005, p.29). Daarnaast zijn er verenigingen die hun vitaliteit vergroten door het openen van een kinderdagverblijf en het aanbieden van naschoolse opvang. De wijkfunctie van verenigingen neemt zodoende toe. Het belang voor de wijkbewoners is divers, maar de realisatie van een vitale vereniging in de wijk brengt de wijk en de wijkbewoner mogelijkheden als het aankomt op recreëren en het hebben van de genoemde voorzieningen.

⁵ De voorbeelden in deze zin slaan op voetbalseizoen 2008/2009.

4.3.10 Interdependenties

De afzonderlijke beschrijving van de betrokken actoren geeft al enkele belangrijke inzichten in het netwerk van het VVV2010-beleid. In deze paragraaf wordt ingegaan op de interdependenties tussen de verschillende actoren, de machtigste actoren en de dominante tegenstellingen.

Een belangrijke interdependentie is die tussen SenR Rotterdam en Sportsupport. SenR Rotterdam is de moederorganisatie van Sportsupport. Sportsupport is in 2003 weliswaar verzelfstandigd maar de mensen die bij beide organisaties werken zijn tot die tijd collega's geweest. Bovendien is Sportsupport afhankelijk van de subsidies die zij ontvangt van SenR Rotterdam. Er kan geconcludeerd worden dat SenR Rotterdam in een machtsrelatie zit ten opzichte van Sportsupport.

Er zijn nog enkele andere machtsrelaties te benoemen. In de relatie tussen de deelgemeenten en SenR Rotterdam zijn de deelgemeenten erg machtig. SenR Rotterdam is bij de uitvoering van hun beleid afhankelijk van de goedkeuring van de deelgemeente. Daarnaast is de KNVB ten opzichte van de voetbalverenigingen oppermachtig. De KNVB bepaalt de competitie indeling, zonder zegen van de KNVB dus geen deelname aan de competitie. Daarnaast bepaalt de KNVB regels waaraan voetbalclubs moeten voldoen, handhaaft die regels en sanctioneert de voetbalclubs wanneer deze zich niet houden aan de regels (wetgevende, controlerende en rechtsprekende macht).

Bij de uitvoering van het VVV2010-beleid is het meest prominente conflict dat tussen de voetbalvereniging en SenR Rotterdam. Van verenigingen die geconfronteerd worden met opheffing of een fusie kan verwacht worden dat zij zich hiertegen zullen verzetten. In hun strijd voor lijfsbehoud kunnen de verenigingen in sommige gevallen een bondgenoot vinden bij de deelgemeente.

Een ander benoembaar conflict is dat SenR Rotterdam en het OBR verschillende gemeentelijke diensten zijn die verschillende doelen nastreven (respectievelijk het verzorgen van recreatiemogelijkheden en de ruimtelijke en economische ontwikkeling van Rotterdam). Deze doelen conflicteren. Bovendien rapporteren beide diensten aan verschillende wethouders. SenR Rotterdam zal zodoende liever geen grondwensen in te leveren.

Er zit tot slot ook een benoembaar spanningsveld bij Sportsupport. Doel van Sportsupport is het in stand houden en versterken van de georganiseerde amateursport in Rotterdam. Het VVV2010-beleid is er daarentegen juist op gericht om een aantal niet vitale verenigingen te saneren. Dit druist in tegen het primaire organisatiedoel van Sportsupport. Verenigingen vinden dan ook vaak een luisterend en begripvol oor bij Sportsupport (Interview één).

Een mogelijk conflict tussen de KNVB en sportsupport schuilt in de verzorging van verenigingsondersteuning. De KNVB heeft namelijk een eigen afdeling die ook verenigingsondersteuning biedt. Beide organisaties hebben een belang bij het binnenhalen van opdrachten om verenigingsondersteuning te verlenen. Bij het verwerven van deze opdrachten zijn de beide organisaties concurrenten van elkaar. Dit kan spanningen opleveren.

4.4 De doelen van het VVV2010-beleid

Het VVV2010-beleid dient antwoord te geven op twee problemen. Probleem één is het gebrek aan geschikte woningbouwlocaties binnen Rotterdam. Probleem twee is de ongezonde situatie van het Rotterdamse amateurvoetbal en de onderbenutting van de sportaccommodaties (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, oktober 2005, p.2). Het eerste probleem resulteerde in een opdracht van de wethouder van Fysieke Infrastructuur aan het OBR op zoek te gaan naar geschikte woningbouwlocaties binnen Rotterdam. De politieke druk op het OBR om actief met dit dossier aan de slag te gaan was op dat moment groot. Om grond voor woningbouw te realiseren werd met name gekeken naar sport- en recreatievoorzieningen. Het OBR legde een claim op bestaande sportvelden, omdat de sportvelden onderbespeeld zouden zijn. Het VVV2010-beleid is een antwoord op deze claim.

Probleem twee resulteerde in de opdracht van de wethouder Sport aan de Regiegroep Voetbal (deelnemers KNVB, Stichting Sportsupport en SenR Rotterdam) om een plan te maken voor de gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal. De opdracht van wethouder Sport aan de regiegroep is complexer dan de opdracht van wethouder van Fysieke infrastructuur aan het OBR. Sportsupport en de KNVB zijn zelfstandige organisaties en hebben geen hiërarchische relatie met de wethouder. Dat maakt directe sturing op de uitwerking van de vraag door de wethouder moeilijker. Beide doelen komen terug en zijn vervlochten in het VVV2010-beleid dat de Regiegroep Voetbal naar aanleiding van bovengenoemde problemen heeft opgesteld.

In de VVV2010 staat het doel van het beleid als volgt verwoord; *“het komen tot sterke, vitale en gezonde verenigingen die op kwalitatief hoogwaardige complexen, evenwichtig verspreid over Rotterdam, de voetbalsport kunnen beoefenen.”* (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, oktober 2005, p.2). De zinsnede; *“het komen tot sterke, vitale en gezonde verenigingen”* heeft betrekking op de voortgaande verslechtering van de financiële situatie van voetbalverenigingen en op de aanpak van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden.

De zinsnede: *“Kwalitatief hoogwaardige complexen, evenwichtig verspreid over Rotterdam de voetbalsport kunnen beoefenen.”* is de gewenste oplossing in ruil voor de claim op bestaande sportvelden van het OBR. Door de realisatie van een evenwichtige verspreiding over Rotterdam van voetbalverenigingen, wordt namelijk de versnippering van velden in de wijken opgeheven. Hierdoor kunnen de vrijkomende velden een andere bestemming krijgen ten gunste van het OBR.

In het VVV2010-beleid is de doelstelling beschreven als *“een proces van inkrimping en samenvoeging op gang te brengen waardoor in een periode van 5 jaar vraag en aanbod weer in kwantitatief en kwalitatief opzicht beter op elkaar zijn afgestemd.”* (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, oktober 2005, p.3). Bij deze doelstelling is een taakstelling geformuleerd en dat is dat het percentage vitale voetbalverenigingen in Rotterdam met gebruikmaking van de instrumenten verenigingsondersteuning en herstructurering dient te worden verhoogd van 15% nu naar 36% in 2010. Dit is een samengesteld resultaat dat per instrument als volgt kan worden weergegeven:

- het aantal vitale verenigingen zal door verenigingsondersteuning en samenvoeging verdubbelen, d.w.z. toenemen met 100% (van 11 tot 22), en

- het aantal probleemclubs zal door herstructurering en regelhandhaving afnemen met 100% (van 14 tot 0). Het totale aantal verenigingen zal daardoor (na over de afgelopen 10 jaar reeds met 20% te zijn afgenomen) opnieuw tijdens de komende 5 jaar met 20% afnemen.

4.5 Voortgang VVV2010-beleid

In deze paragraaf staat de voortgang van het VVV2010-beleid beschreven. Om de voortgang van het VVV2010-beleid te kunnen beschrijven, wordt ingegaan op de geformuleerde gewenste eindresultaten alsook de daaraan gekoppelde doelen en trends.

4.5.1 Voortgang vitalisering

In de hierboven benoemde taakstelling staat dat in 2010 het aantal vitale verenigingen door het gebruik van de instrumenten verenigingsondersteuning en herstructurering dient te zijn verhoogd van 15% naar 36%. Dit gewenste eindresultaat is voorlopig nog niet behaald. Het gewenste eindresultaat (toename van aantal vitale verenigingen van 11 naar 22) moet behaald worden door de toepassing van verenigingsondersteuning en door het laten verdwijnen van probleemclubs door herstructurering en regelhandhaving (van 14 probleemclubs naar 0). Het huidige door SenR Rotterdam berekende percentage vitale verenigingen is 22,5 procent (Concept actualisatie, 2009). Met vitaal worden categorie A-verenigingen bedoeld, zie voor de beschrijving van de categorieën paragraaf 4.2.

Tabel 2: Voortgang vitaliteit verenigingen (samengesteld uit vergelijking oorspronkelijk VVV2010-beleid en de concept actualisatie Voetbalvisie)

Voortgang Vitaliteit verenigingen uit het document concept actualisatie 2009

	2005	2009	Toevoeging doel 2010 ⁶	categorie ⁷
Vitaal	11 (14,7%)	14 (22,5%)	Verdubbeling van 11 naar 22 (is 36% van 61 verenigingen)	A
Potentieel Vitaal	11 (14,7%)	17 (27,4%)		B1
Normaal gezond	39 (52 %)	23 (37,1%)		B
Niet vitaal/kansloos	14 (18,7%)	8 (12,9%)	Van 14 naar 0 (is 0% van 61 verenigingen)	C
Totaal (100%)	75	62	Verwacht aantal clubs in 2010 is 61	

Wat opvalt uit bovenstaande cijfers, is dat er na vier jaar nog steeds een hoog aantal C-clubs is. Juist deze categorie had moeten verdwijnen. Met name het opheffen van de probleemclubs had moeten zorgen voor een hoger percentage vitale clubs. Iets anders dat opvalt is dat er in drie jaar slechts een toename is van drie vitale voetbalverenigingen. Uit bovenstaande beschrijving wordt duidelijk, dat het gewenste eindresultaat anno 2009 nog niet is behaald.

⁶ Ter verduidelijking toegevoegd zijn de gewenste resultaten in 2010.

⁷ Ter verduidelijking toegevoegd is de A-, B-, B1-, C-categorie.

4.5.2 Het rankingssysteem

Naast het feit dat het eindresultaat nog niet behaald is, levert de bestudering en vergelijking van de eindcijfers nog enkele opmerkelijkheden op. De indeling van de voetbalverenigingen in 2009 komt voort uit het opnieuw wegen van alle voetbalverenigingen middels het eerder beschreven rankingssysteem. Binnen dit systeem zijn criteria⁸ gegeven waarop de verenigingen onderverdeeld zijn in de A-, B1-, B- of C-categorie. Uit bestudering van het dossier wordt niet duidelijk hoe de verenigingen in 2005 en 2009 gescoord hebben op deze criteria. In 2005 staat de score door de KNVB op de KNVB-criteria vermeld, maar is er geen score te vinden op de overige benoemde criteria van zowel de KNVB, Sportsupport en SenR Rotterdam. In 2005 staat er wel een eindranking van alle drie de organisaties per individuele club en een korte schriftelijke toelichting per club. In 2009 staat daarentegen alleen een eindranking vermeld van de gemeente (het is niet duidelijk of dit een gedeelde mening van SenR Rotterdam en Sportsupport is, of alleen de mening van SenR Rotterdam) en de KNVB. Ook is er in 2009 wederom alleen duidelijkheid in de score van de clubs op de KNVB-criteria door de KNVB.

Enkele criteria zijn goed meetbaar, mits consequent toegepast. Te denken valt dan met name aan de criteria van de KNVB en het criterium financiële betaling aan de gemeente. Er zijn echter ook enkele criteria waarvan onduidelijk is hoe men die beoordeeld heeft. Het is bijvoorbeeld onduidelijk wanneer een vereniging een gunstige ligging heeft, of wanneer een vereniging een stabiel bestuur heeft. Uit een interview zeven kwam ook naar voren dat deze criteria aan subjectiviteit onderhevig waren en dat de score in onderling overleg tussen de KNVB, SenR Rotterdam en Sportsupport werd bepaald. Dat de weging subjectief is wordt ook door de beleidsmakers erkend in de "concept actualisatie voetbalvisie". Dit is de voortgangsrapportage van 2009 aan de gemeenteraad van Rotterdam.

De bestudering van de ranking uit 2009 roept de vraag op hoe consequent de criteria benut worden om een ranking te geven. Hieronder volgt een voorbeeld van de ranking van voetbalclubs. De ranking is niet openbaar. De voetbalclubs zijn derhalve op verzoek van SenR Rotterdam geanonimiseerd. Onderstaand schema is een willekeurig overgenomen gedeelte uit de ranking van 2009.

⁸ Financiële positie, financiële betalingen aan de KNVB, aantallen tuchtzaken, wedstrijdzaak, voetbaltechnische zaken oftewel de criteria van de KNVB, waarna in onderling overleg door de Regiegroep Voetbal zijn toegevoegd de criteria: stabiliteit van het bestuur, financiële betalingen aan de gemeente, betekenis voor de buurt, relatie met scholen, spreiding door de stad (de ligging van de club ten aanzien van de huisvesting in de(deel)gemeente).

Tabel 3: Voorbeeld indeling clubs (2009)

	KNVB	KNVB	KNVB	KNVB	KNVB	Gemeente	Totaal	Totaal
	Wedstrijd zaken	Tucht zaken	Betalingen	Fin. positie	2009	2009	2005	2009
Club 1	+	+	+	+	C	B	A	C
Club 2	+	0	+	0	B1	A	A	A
Club 3	+	+	+	0	B	B1	B	B1
Club 4	+	+	+	0	B1	B1	B	B1
Club 5	+	+	-	-	B	B1	C	B
Club 6	+	+	+	0	B	B1	B	B1
Club 7	+	+	+	0	B	B	B	B

In het schema is achtereenvolgens zichtbaar hoe de KNVB de clubs beoordeelt op de meetbare criteria wedstrijd zaken, tuchtzaken, betalingen en financiële positie (score op voetbaltechnische zaken ontbreekt!). Een + is goed, een 0 is neutraal en een - is slecht. Daarna volgt de eindranking van de KNVB. Vervolgens de eindranking van de Gemeente en tot slot een vergelijking van de score van een club 2005 ten opzichte van 2009.

Het is onduidelijk hoe de clubs scoren op de subjectieve criteria. Daarbij komt dat er geen onderscheid gemaakt is tussen het oordeel van Sportsupport en het oordeel van SenR Rotterdam. Beide meningen zijn gebundeld onder de mening van de "gemeente". Het is opmerkelijk dat in het schema club één op alle meetbare criteria van de KNVB goed scoort, zelfs het beste van alle zeven clubs. Desalniettemin is het eindoordeel van de KNVB en de gemeente na toevoeging van de (niet transparant gerankte) subjectieve criteria dat deze club een C-club is. Dit is opmerkelijk zeker daar de vereniging in 2005 nog een A-club was. Uitleg van deze vreemd ogende eindranking zit hem in de subjectieve scores van de clubs op de niet zichtbare criteria. Een ander voorbeeld is dat club vijf slecht scoort op twee meetbare criteria; maar desondanks na toevoeging van de (niet zichtbare) subjectieve criteria een progressie maakt van een C-status naar een B-status. Opmerkelijk omdat juist de meetbare criteria iets zeggen over de financiële vitaliteit van de voetbalvereniging. Verklaring zit ook hier in de niet zichtbaar gerankte criteria. Doordat er geen vastlegging en uitleg is bij weging van de criteria, ontstaat de indruk dat de voetbalverenigingen heel erg afhankelijk zijn van de impressie die partijen hebben van deze voetbalverenigingen (de subjectieve criteria). Tot slot is het opmerkelijk dat drie verenigingen in 2009 geen eindranking hebben gekregen. De motivatie hierachter ontbreekt. Uit deze voorbeelden blijkt dat de subjectieve criteria van doorslaggevend belang kunnen zijn.

Door het ontbreken van transparantie wordt de uitkomst van het proces niet inhoudelijk gelegitimeerd (dit is de spelregel dat de uitkomst van het proces inhoudelijk moet kunnen worden gelegitimeerd). Hierdoor zijn met name de KNVB en SenR Rotterdam niet voorspelbaar en daarmee onbetrouwbaar voor de voetbalverenigingen. Sportsupport heeft hier minder last van omdat de missie van Sportsupport tegenstrijdig is aan de herstructurering en Sportsupport niet door de verenigingen als de beleidsmaker wordt gezien. Doordat er een hoge mate van subjectiviteit is en consistentie ontbreekt bij het komen tot een eindoordeel over de voetbalverenigingen, kunnen de beleidsmakers het eindresultaat beïnvloeden. Het voorgaande maakt de beleidsmakers kwetsbaar als het aankomt op de legitimatie van hun keuzes. Dit vindt ook zijn weerslag in de gemeten voortgang van het

VVV2010-beleid (tabel: voortgang vitaliteit verenigingen op pagina 34). Het gebruik van subjectieve criteria maakt de gegevens over gemeten voortgang minder betrouwbaar. Om toch iets te kunnen zeggen over de voortgang van het beleid wordt toch gebruik gemaakt van de door de beleidsmakers gehanteerde voortgangsmeting. Dit wel met de hier gemaakte kanttekening.

4.5.3 Het instrument herstructurering

Het rankingssysteem is bedoeld om de instrumenten verenigingsondersteuning en herstructurering gericht in te kunnen zetten (voor een uitleg van deze twee instrumenten zie paragraaf 4.2). Op verenigingsondersteuning wordt niet erg uitgebreid ingegaan binnen het VVV2010-beleid. Eigenlijk ziet men verenigingsondersteuning alleen als investering voor verenigingen die potentie hebben (lees de A- of B1-, B-status hebben).

Op het instrument herstructurering wordt echter zeer uitvoerig ingegaan. Herstructurering maakt het mogelijk velden/complexen vrij te maken, zodat deze overgedragen kunnen worden aan het OBR. In het beleidsplan uit 2005 staat heel precies per deelgemeente beschreven welke partijen worden opgeheven of dienen te fuseren en waar clubs in de toekomst dienen te gaan spelen. Hieruit blijkt dat het beleid gericht is op het opheffen van enkele organisaties zonder een vorm van overleg. Ook al staat de uitkomst vast voor de regiegroep, ze hadden ruimte moeten laten voor de voetbalverenigingen om hun positie te behartigen (spelregel respect voor het ritueel en spelregel zich dienen in te zetten voor de verliezer en geen overleg mogen weigeren). Opheffing betekent per definitie het aantasten van verenigingen in hun kernwaarde omdat hun voortbestaan beëindigd wordt (spelregel de kernwaarden van andere partijen niet aantasten). De beleidsmakers mogen daarom verwachten dat ze te maken krijgen met verzet en hoog oplopende emoties.

In het basisplan is het volgende schema opgenomen dat de ontwikkeling van het veldenaanbod toont bij de uitvoering van het herstructureringsplan.

Tabel 4: Ontwikkeling veldenaanbod (Visie Voetbal Vitaal 2010 Revitalisering en Herstructurering Amateurvoetbal Rotterdam, oktober 2005)

Aanbod	Kunstgras -velden	Wedstrijd -velden	Trainings -velden	Totaal voetbalvelden
Huidige aanbod (2005)	26	135	25	186
Opheffing trainingstekorten	+ 30	- 30	0	0
Uitbreiding capaciteit complexen	+ 10	- 10	0	0
Vervanging trainingsvelden	+ 8	0	-8	0
Herbestemming voetbalvelden	0	- 12	-5	- 17
Terugboeking naar het OBR	0	- 28	-3	- 31
Toekomstig aanbod (2010)	74	55	9	138
- voor wedstrijden	74	55		129
- voor trainingen	74		9	83

Het schema toont een grote verschuiving van grasvoetbalvelden naar kunstgrasvelden. Daarnaast kan uit het schema worden opgemaakt, dat er een afname is van 48 velden in totaal. Van deze 48 velden krijgen 17 velden een andere bestemming van SenR Rotterdam (bijvoorbeeld de aanleg van een skatepark). De overige 31 velden worden overgedragen aan het OBR.

De gelden die vrijkomen uit de overboeking van de velden aan het OBR moeten de financiering van het VVV2010-beleid mogelijk maken. Er zijn twee grote kostenposten binnen het VVV2010-beleid te onderkennen. Dit zijn de aanleg van kunstgrasvelden en de verenigingsondersteuning. SenR Rotterdam heeft als kosten van het VVV2010-beleid 32,2 miljoen euro begroot. 31,2 miljoen voor de aanleg van kunstgrasvelden (650.000 per kunstgrasveld) en 1 miljoen euro voor het bieden van verenigingsondersteuning. SenR Rotterdam verwachtte de kosten te dekken door het overdragen van 31 velden aan het OBR voor de prijs van 1 miljoen euro per veld. De kosten voor de verenigingsondersteuning (200.000 euro per jaar) heeft SenR Rotterdam gereserveerd binnen de eigen dienstbegroting. Slotsom is dat er voor de realisatie van 48 kunstgrasvelden 31,2 miljoen euro nodig is. Om die 31 miljoen euro te realiseren dienen 31 velden te worden overgedragen aan het OBR. Hoeveel velden zijn er nu anno 2009 teruggeboekt aan het OBR en hoeveel geld is daar mee vrijgemaakt?

De bovengenoemde cijfers zijn afkomstig uit het VVV2010-beleidsplan van oktober 2005. Al snel na de bekendmaking kwam vanuit Dienst Stedenbouw, Wonen en Verkeer en het OBR een brief aan SenR Rotterdam met het signaal dat de verwachte rendementen niet kon worden behaald (Afdeling bureau projectmanagement, 2009). Op de aangewezen velden zijn volgens het OBR meerdere functies denkbaar. Dit betekent dat er niet per definitie woningbouw zal plaatsvinden, maar dat er voor de terreinen nog invulling gegeven moet worden aan het bestemmingsplan. Zolang dit nog niet gebeurd is, mag het OBR niet bouwen. In de praktijk betekent dit dat het OBR geen belang heeft bij directe overname van het terrein omdat braakliggend terrein het draaien van verlies betekent (dood kapitaal). Daarbij komt dat het OBR verplicht is braakliggende terreinen in afwachting van het bestemmingsplan een tijdelijke bestemming te geven, wat ontwikkelingskosten met zich mee brengt. Hierdoor krijgt SenR Rotterdam niet de beraamde 1 miljoen euro per overgedragen veld en zijn de kosten voor de aanleg van de kunstgrasvelden niet gedekt.

Hierop heeft SenR Rotterdam gehandeld door samen met het OBR in kaart te brengen welke overboekingen niet meer in orde zijn. Tegelijkertijd kwam in een interne beleidsbrief van SenR Rotterdam aan de algemeen directeur voor het eerst naar voren dat deelgemeenten het beleid niet altijd ondersteunden (Hoofd Sportterreinen SenR Rotterdam, 2006). De projectgroep van het VVV2010-beleid moet toen definitief geconcludeerd hebben dat de basisuitgangspunten en het benoemde plan in het basis VVV2010-beleidsstuk niet meer klopten. Dit resulteerde in een 'plan van aanpak herschikking onderdelen VVV2010' (kenmerk DIV GvN 4 december 2006)

Naar aanleiding van dit aandachtspunt volgde er een reeks van gesprekken met tussen SenR Rotterdam en de deelgemeenten. Veel deelgemeenten onderschrijven de plannen van het VVV2010-beleid. Echter bij sommige deelgemeenten is er bezwaar tegen de in het beleid gewenste fusies van verenigingen, ook de verenigingen hebben vaak bezwaar tegen een fusie. De deelgemeente lijkt hier af en toe de belangen van de verenigingen te behartigen. Dit is in zijn geheel niet verassend, daar

bestuursleden van de betreffende voetbalverenigingen vaak deel uit maken van de deelgemeenteraad en opkomen voor hun electoraat en vereniging, dit onder andere in de deelgemeente Pernis en Hoek van Holland. Een ander soort bezwaar komt voort uit de bestemmingsplannen van de deelgemeenten. Als voorbeeld kan gedacht worden aan de onduidelijkheid over de plannen rondom het nieuwe stadion van Feyenoord. Na dit voortschrijdend inzicht is SenR Rotterdam actief de deelgemeenten gaan betrekken om de gewenste situaties vanuit het beleid te realiseren.

Maar hoeveel kunstgrasvelden zijn anno 2009 gerealiseerd en hoeveel velden zijn overgedragen aan het OBR? Dit is moeilijk vast te stellen. SenR Rotterdam beschrijft per deelgemeente de stand van zaken met betrekking tot de sportterreinen. Concrete wijzigingen in de deelgemeenten worden beschreven, maar er is in de voortgangsrapportages geen vermelding van totale aantallen gerealiseerde kunstgrasvelden. Dit maakt het filteren van concrete resultaten op stadsniveau moeilijk. Ook is het niet mogelijk om uit het beschikbaar gestelde dossier af te lezen hoeveel velden er anno 2009 precies zijn overgedragen aan het OBR. Het algemene beeld dat uit het dossier naar voren komt, is dat veel van de oorspronkelijke aangewezen terreinen nog niet zijn overgedragen aan het OBR. Navraag per email bij SenR Rotterdam leert dat er anno 2009 24 kunstgrasvelden zijn gerealiseerd, van de geplande 48.

Wel zijn er cijfers beschikbaar van het aantal vrijgespeelde velden uit de concept actualisatie 2009, zie hiervoor bijlage III. Hieruit blijkt dat er in 2010 volgens de planning 30 velden overgedragen dienden te zijn. Het schema toont aan dat eind 2009 slechts 8,25 velden zijn vrijgespeeld. Bewust wordt hier gekozen voor het woord "vrijgespeeld". Dit omdat niet duidelijk is of de velden daadwerkelijk zijn overgedragen naar het OBR. Alternatief kan namelijk zijn dat de velden een nieuwe bestemming krijgen van SenR Rotterdam om bijvoorbeeld als volkstuincomplex of als een recreatie/sportgebied.

Logische vervolgvraag op de constatering dat slechts een aantal velden is overgedragen, is of er dan wel genoeg financiële middelen waren om de gewenste kunstgrasvelden aan te leggen? Navraag naar het aantal aangelegde kunstgrasvelden leert, dat er inmiddels 24 kunstgrasvelden zijn gerealiseerd en dat de verwachting is dat er in de zomer van 2010 nog twee bijkomen. Dit betekent dat er een investering benodigd is geweest vanuit een andere bron, omdat het aantal overgedragen velden niet dekkend kan zijn voor de aanleg van 26 velden. Inderdaad is er vanuit de gemeente aan het project in eerste aanleg 10,2 miljoen euro ter beschikking gesteld en later nog eens 4,3 vanwege gestegen bouwkosten en gewenste milieuvriendelijke materialen. Maar dan nog lijkt er een financieel gat te zijn. Navraag naar een financieel overzicht om inkomsten en uitgaven te kunnen vergelijken leerde dat er ook bij SenR Rotterdam op dat moment (9 september 2009) geen duidelijk financiënoverzicht was.

4.5.4 Ontwikkeling teamaantallen

Een laatste vergelijking met betrekking tot de voortgang van het VVV2010-beleid gaat in op de in het VVV2010-beleid gemaakte aanname dat het aantal teams en het aantal leden niet toe of af zou nemen. In de concept actualisatie voetbalvisie 2009 wordt deze aanname behandeld en is de conclusie getrokken dat het aantal teams en de vraag naar voetbal stabiel is. SenR Rotterdam houdt dus geen rekening met de mogelijke dynamiek in het netwerk, wat consequenties heeft voor de vraag en het aanbod. Dit terwijl het beleid er juist op is gericht om vraag en aanbod in evenwicht te bieden.

Het volgende overzicht komt uit de concept actualisatie voetbalvisie 2009. Hieraan is de component spelersaantal toegevoegd.

Tabel 5: Ontwikkeling teamaantallen⁹

<i>Ontwikkeling teamaantallen</i>				<i>Toevoeging spelersaantal</i>	
	2005	2009	Saldo		
Senioren man (zaterdag)	167	159	-8		-88
Senioren vrouw (zaterdag)	14	8	-6		-66
Junioren A	47	49	2		22
Junioren B	76	85	9		99
Junioren C	110	114	4		44
Junioren meisjes	15	18	3		33
Pupillen D	147	133	-14		-154
Pupillen E	190	204	14		98
Pupillen F	170	196	26		168
Pupillen meisjes	17	14	-3		-33
Senioren man (zondag)	313	279	-34		-374
Senioren vrouw (zondag)	10	14	4		44
Totaal	1276	1273	-3		-207

De conclusie dat het aantal teams min of meer gelijk blijft en de vraag naar voetbal stabiel is klopt niet. Een vergelijking van F- en E- teams met de overige teams gaat niet op. F- en E-teams bestaan uit zeven veldspelers (en mogelijke reserves) en de overige elftallen uit elf spelers (en mogelijke reserves). De meeteenheid "teams" leent zich er dan ook niet voor om de vraag naar het voetbal in kaart te brengen. Daarbij komt nog eens dat een vergelijking van F- en E-jeugdteams met de overige teams ook niet opgaat, omdat de F- en E-teams op een half speelveld spelen, waar de overige teams een heel veld gebruiken. De intensiteit van veldbespeling is bij de F- en E-groep dus lager.

In de tabel is daarom toegevoegd wat dit betekent in het aantal spelers: een spelersdaling van in totaal 207 spelers. Als we het aantal van 207 spelers doorvertalen naar de foute meeteenheid "teams" dan levert dit een daling op van 18 volledige seniorenteams (18x11 spelers=198 spelers), of een daling van 29 volledige F- en E- teams (29x7=203 spelertjes). Het verder gedaalde ledenaantal zou een extra legitimatie kunnen zijn voor het OBR om grond te claimen en voor SenR Rotterdam naar de clubs toe om verder te herstructureren.

⁹ In de oorspronkelijke tabel uit het document staat één tikfout. Bij de D-pupillen is er volgens de tabel een toename van 14 teams en geen afname. Dit is in bovenstaande tabel gecorrigeerd. De conclusie die uit deze tabel in de concept actualisatie 2009 wordt getrokken is dat de verwachting dat het aantal teams gelijk zou blijven, klopt.

4.6 Samenvatting

Doelstelling van het VVV2010-beleid is geformuleerd als een bredere gemeentelijke belangenafweging. Uit het VVV2010-beleid zijn namelijk enkele gewenste effecten te filteren. Deze gewenste effecten van het beleid zijn:

- *De gezondmaking van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen te realiseren.*
- *Het realiseren van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen.*
- *Het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR*
- *De toenemende agressie op en om de voetbalvelden terug te dringen.”*

Om de gewenste effecten te realiseren worden twee instrumenten ingezet: Het instrument verenigingsondersteuning en het instrument herstructurering. Onder het instrument verenigingsondersteuning valt bijstand op onder andere financieel, bestuurlijk en organisatorisch vlak aan de amateur-verenigingen. Met het instrument herstructurering worden de voetbalvelden/terreinen van met name de C- categorie verenigingen en de verenigingen die spelen op een gemeentecomplex vrijgespeeld. De C- verenigingen worden opgeheven of tot fusie gedwongen en herplaatst naar een andere voetbalaccommodatie. Onder herstructurering valt ook de aanleg van kunstgrasvelden die de bespelingsintensiteit op enkele complexen vergroot.

Doelen die bereikt dienen te worden door de inzet van beide instrumenten zijn het terugdringen van het aantal C-clubs van 14 naar 0, het vermeerderen van het aantal A- clubs van 11 naar 22, het aanleggen van 48 kunstgrasvelden en het overhevelen van 31 velden naar het OBR. In relatie met de voortgang van het VVV2010-beleid is aangetoond dat zowel het gewenste eindresultaat als de gestelde doelen anno 2009 niet behaald zijn. Daarnaast is er nog steeds een afname in het aantal spelende “teams” en is er een onduidelijk financiënoverzicht.

De betrokken actoren bij het VVV2010-beleid zijn de KNVB, Stichting Sportsupport, de gemeente Rotterdam, de deelgemeenten, SenR Rotterdam, het OBR, de voetbalverenigingen, de wijkbewoners en de voetballers. De verschillende actoren hebben uiteenlopende belangen bij het VVV2010-beleid.

Samenvattend kan gesteld worden dat in relatie met de voortgang van het VVV2010-beleid zowel het gewenste eindresultaat als de gestelde doelen niet behaald zijn. Daarnaast is er nog steeds een afname in het aantal spelende “teams” en is er helaas een onduidelijk financieel overzicht.

5 De effecten van het beleid verklaard

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de effecten van het beleid. Deelvragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden zijn: *“Wat zijn de effecten van het beleid? Hoe kan het aangetroffen resultaat verklaard worden?”* Het niet behalen van de gestelde doelen in het beleid wil immers niet per definitie zeggen dat het beleid geen effect heeft. Eerst worden de gewenste effecten benoemd en vervolgens wordt bekeken in hoeverre de gewenste effecten behaald zijn. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag hoe het aangetroffen resultaat verklaard kan worden.

5.2 De effecten van het beleid

De gewenste effecten van het beleid zijn:

- de gezondmaking van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen te realiseren.
- het realiseren van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen.
- Het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR.
- de toenemende agressie op en om de voetbalvelden terug te dringen.

De gezondmaking van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen lijkt niet gerealiseerd te zijn. Er zijn in 2009 ten opzichte van 2005 drie A-clubs bij gekomen. Dit is een beperkt aantal. Daarnaast is het niet gelukt het aantal probleemclubs terug te dringen naar nul. In totaal zijn er nog acht clubs over ten opzichte van de 14 in 2005. Uit de interviews met de beleidsmakers komt naar voren dat ook zij de vitaliteit van de verenigingen nog als problematisch zien. Weliswaar zijn er goede stappen gezet en is er bij veel verenigingen een steviger kader neergezet, maar de kwetsbaarheid zit hem juist ook in dit kader. Uit interviews kwam naar voren dat door het vertrek van bijvoorbeeld een penningmeester een club vaak weer terug bij af is. De duurzaamheid is hierdoor bijna niet te realiseren.

Vanuit Sportsupport en de KNVB wordt er met verenigingsondersteuning veel bereikt. Er is bij veel verenigingen middels verenigingsondersteuning een beleid neergezet, dat een harde lijn richting de leden hanteert bij het niet betalen van contributie; de vrijwilligersbijdrage¹⁰ verplicht stelt en de voetbalverenigingen laat nadenken over hun wijkfunctie, waardoor enkele verenigingen wederom een jeugdafdeling hebben opgezet (Interview één).

Ook is er geïnvesteerd in het kader van de verenigingen door het aanbieden van cursussen of het neerzetten van een tijdelijke verenigingsondersteuner die het kader bijvoorbeeld leert hoe een boekhouding bij te houden. Maar door het vertrek van een bestuurslid komt het niet zelden voor dat een vereniging vervolgens wederom met een kennisvacuüm zit (Interview één en zeven).

Geïnterviewden geven als verklaring op dat voetbal een echte volkssport is en dat hierdoor veel clubs

¹⁰ Een vrijwilligersbijdrage is een kleine geldelijke bijdrage die van elk lid gevraagd wordt. Wanneer een lid een bijdrage levert als vrijwilliger kan hij dit geld terug krijgen, gebeurt dit niet dan dient de bijdrage als een additionele contributie aan de vereniging.

deze gaten niet kunnen vullen met hoger opgeleide leden, omdat deze slechts in beperkte mate aanwezig zijn, iets wat bij hockey- en tennisverenigingen makkelijker is om te realiseren (Interview zeven).

Of het effect van een meer vitale verenigingsstructuur in Rotterdam nu bereikt is? Zowel uit de cijfers in hoofdstuk vier als uit vrijwel alle gehouden interviews blijkt duidelijk dat er nu nog geen vitale verenigingsstructuur is binnen Rotterdam. Er zijn “goede stappen” gezet, met name als het gaat om tijdige betalingen aan de KNVB en de gemeente Rotterdam. Dit is echter een gedragsverandering die helaas nog niet betekent dat er duurzame vitaliteit ontstaan is bij de verenigingen. Dit laatste lijkt namelijk nog niet het geval.

Het tweede gewenste effect was **het realiseren van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen**. Wat essentieel was om dit effect te realiseren, was de herstructurering van de voetbalvelden en de fusies van verenigingen. De herstructurering is niet altijd even voortvarend gegaan. Hier zijn meerdere redenen voor. Deelgemeenten of voetbalverenigingen waren het niet eens met de plannen en blokkeerden de voortgang van de gewenste herstructureringen omdat ze bedreigd werden in hun bestaansrecht (spelregel: de kernwaarden van andere partijen niet aantasten) of omdat ze directief benaderd werden en ongewenst dienden te fuseren (spelregel: een machtige actor dient zich terughoudend op te stellen en spelregel: respect voor het ritueel) maar daarnaast stagneerden ook enkele gewenste herstructureringen omdat de besluitvorming omtrent bestemmingsplannen uitbleef (bijvoorbeeld Varkenoord in de deelgemeente IJsselmonde en de Wielewaal in Charlois).

Hierdoor is de evenwichtige verspreiding niet gerealiseerd. Desalniettemin zijn er anno 2009 wel al 24 kunstgrasvelden gerealiseerd. Minder dan het gewenste eindresultaat van 48 velden, maar de aanleg van de 24 kunstgrasvelden betekent wel dat er meer hoogwaardige complexen zijn gerealiseerd. Tenminste als men ervan uitgaat dat een hoogwaardig complex bereikt wordt enkel door de aanleg van een kunstgrasveld. Wat precies een hoogwaardig complex is, staat niet beschreven in het beleid. Horen bij een hoogwaardig complex ook kleedkamers? Een kantine? Of eventueel een tribune? In het VVV2010-beleid wordt de definitie van een hoogwaardig complex niet duidelijk. In eerste aanleg was het doel van het beleid ook om bij elk aangelegd kunstgrasveld kleedruimte te verzorgen, maar dit kon vanuit kostenperspectief geen doorgang vinden. Vaak is daarom aansluiting gezocht bij bestaande verenigingen die al kleedkamervoorzieningen en een kantine hadden, door de aanleg van een kunstgrasveld ontstond daardoor inderdaad een hoogwaardiger complex. Op enkele locaties zijn inderdaad volledig nieuwe complexen gerealiseerd. Dit met name bij verenigingen die gefuseerd zijn en waar zodoende velden zijn vrijgespeeld die bij het OBR ingeleverd konden worden (de spelregel: het principe van reciprociteit). Op het nieuwe gezamenlijke speelterrein zijn er dan een nieuwe kantine, kleedkamers, tribune en kunstgrasvelden aangelegd, waardoor het buiten kijf staat dat hier een hoogwaardig complex is gekomen. Te denken valt aan het nieuwe speelterrein van vv Hillegersberg, sv DEH-Musschen en AVS-Germinal.

Doordat de kunstgrasvelden zijn gerealiseerd op volledig nieuwe hoogwaardige complexen of bij verenigingen die vaak al veel faciliteiten hebben, kan geconcludeerd worden dat er in Rotterdam inderdaad veel hoogwaardige complexen zijn bijgekomen. Misschien niet het aantal dat gewenst was

en niet op de plekken die ooit als uitgangspunt genomen waren, maar desalniettemin is het een duidelijk fysiek zichtbaar resultaat in de stad.

Ook bij het derde effect **het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR** was het slagen van de herstructurering van groot belang. De herstructurering is door bovengenoemde redenen niet gelukt. Hierdoor bleef ook de realisatie van grond voor woningbouw uit. Doel was de overdracht van 31 velden en dit doel is anno 2009 nog niet bereikt. Er zijn anno 2009 slechts 8,25 velden vrijgespeeld. Hoeveel velden daadwerkelijk zijn overgedragen aan het OBR is niet duidelijk. Wat wel bereikt is dat SenR Rotterdam de claim op de sportvelden van het OBR doorstaan heeft. Dit omdat de economische recessie de wens van het OBR voor ruimte voor woningbouw heeft geluwd.

Het vierde gewenst effect was **het willen terugdringen van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden**. Uit het dossieronderzoek komt naar voren dat dit effect genoemd staat in de startnotitie, maar vervolgens nergens uitgewerkt wordt. Ook bij navraag in de interviews kwam naar voren dat dit gewenste effect weliswaar benoemd wordt, maar eigenlijk niet uitgewerkt is binnen het VVV2010-beleid (Interview vier en zeven). Er zijn indirecte raakvlakken te noemen tussen het beleid en het terugdringen van de toenemende agressiviteit op en om de voetbalvelden. Zo was de veronderstelling dat door opheffing van categorie C-verenigingen er mogelijk minder agressiviteit op de velden zou zijn. Immers het aantal tuchtzaken en wedstrijdzaaken zijn criteria waarop de clubs ingedeeld in de C-categorie. Als probleemleden niet stoppen met voetbal, dan is het aannemelijk dat zij bij een andere vereniging ook voor problemen zorgen.

Het terugdringen van agressiviteit had bij het VVV2010-beleid niet de prioriteit. Wel werd dit argument soms benut om verenigingen met veel excessen de nek om te draaien. Wanneer een vereniging bijvoorbeeld de nodige excessen op de voetbalvelden vertoont, werd door de leden van het VVV2010-beleid dan besloten niet in deze club te investeren. Vervolgens werd in de achterstand in betaling een legitimatie gevonden om het voortbestaan van deze club te beëindigen.

Uit de interviews kwam naar voren dat het terugdringen van de agressiviteit vooral een gewenst aspect is dat is toegevoegd op wens van de KNVB. Los van het feit dat het terugdringen van de agressiviteit op en om de voetbalvelden helaas na enkele positieve jaren weer een dalende lijn vertoont, zie hiervoor bijlage IV, valt de invloed van het VVV2010-beleid op deze cijfers en dus het effect niet te koppelen. Uit het interview met de KNVB blijkt dat de KNVB het terugdringen van de agressiviteit als haar corebusiness ziet en de KNVB is dan ook continu bezig met dit probleem. Bij de KNVB loopt ook een ander programma dat dit effect dient te realiseren (Koninklijke Nederlandse Voetbalbond West II, oktober 2007).

5.3 Het aangetroffen resultaat verklaard

We hebben inmiddels kunnen zien dat gestelde doelen niet behaald zijn en de gewenste effecten van het beleid slechts beperkt aanwezig zijn. In deze paragraaf proberen we te duiden waarom de gewenste resultaten achterblijven. Dit zal gebeuren aan de hand van constatering bij het veldonderzoek en de netwerktheorie.

Het achterblijven van **de gezondmaking van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen** kan deels verklaard worden doordat er betrekkelijk weinig C-clubs zijn gefuseerd of opgeheven. Dit drukt zwaar op het percentage vitale verenigingen. Fusieprocessen verlopen zeer moeizaam. Het opheffen van een vereniging ligt zeer moeilijk. De enige mogelijkheid voor de beleidsmakers om een vereniging op te heffen is wanneer een vereniging achterstallige huurbetaling heeft of wanneer er zich een zeer ernstig incident voordoet (bijvoorbeeld een massale vechtpartij bij een wedstrijd). En een andere verklaring is dat de blokkademacht van deelgemeenten een factor is waar meer rekening mee gehouden moet worden.

Een andere verklaringsgrond zit in het feit dat realisatie van een financieel gezonde club start met een goed financieel beleid. Er dient een goede kosten- baten- verhouding te zijn. Contributies dienen tijdig geïnd te worden en er dient een sponsorbeleid te zijn om mogelijke additionele geldbronnen aan te boren. Om bovenstaande te realiseren zijn amateurverenigingen afhankelijk van vrijwilligers om bijvoorbeeld bestuursfuncties als penningmeester te kunnen vervullen. Door verenigingsondersteuning biedt men trainingen aan, waardoor het kader bij verenigingen verbeterd wordt of verenigingen geholpen worden bij het schrijven en uitvoeren van vrijwilligersbeleid/ sponsorbeleid.

De ondersteuning is echter altijd tijdelijk van aard en mocht getraind kader besluiten te vertrekken uit hun functie bij de vereniging dan zijn verenigingen vaak weer terug bij af. Bovenstaande kwam naar voren in vrijwel alle interviews. Een positief voorbeeld dat illustreert dat kader toonaangevend kan zijn bij verenigingen is r.v.v. Blijdorp. Binnen enkele jaren is daar door de inspanning van slechts enkele personen een hele jeugdafdeling uit de grond gestampt.

Juist de afhankelijkheid van gedreven kader maakt, dat het realiseren van duurzame vitaliteit moeilijk is. Hoe het kader zijn functie invult, kan in een korte tijd groot effect hebben op de vitaliteitsscore van een club op dat moment. Maar juist omdat dit bij veel verenigingen zo persoonsgebonden is, is het beleid en het duurzame effect van verenigingsondersteuning als het gaat om het gewenste effect van de realisatie van vitale verenigingen beperkt of ten minste uiterst kwetsbaar.

Andere denkbare verklaringen is dat het huidig economisch klimaat ook zijn impact heeft op de verenigingen (externe factor). Sponsorgelden lopen door de economische recessie terug. Tot slot is er een verklaringsgrond dat sommige Rotterdamse "voetbalgebieden" concurrentie ondervinden van de gemeenten die grenzen aan de regio Rotterdam (Oldegaarde ondervindt concurrentie van VVSmitshoek). Hierdoor loopt hun ledenaantal terug. Voetbal stopt niet aan de gemeentegrens.

Kijken naar het gewenste effect van **het willen realiseren van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen** zijn de volgende verklaringen aantoonbaar. De VVV2010-beleidsmakers (SenR Rotterdam, Sportsupport en de KNVB) hebben met betrekking tot de herstructurering bij de start van het VVV2010-beleid ervoor gekozen om eerst zelf keuzes te maken en vervolgens de keuzes pas te bespreken met deelgemeenten en verenigingen (Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport, 2005, p.25). Hierdoor ontstond veel weerstand bij voetbalverenigingen maar daarnaast ook bij enkele

deelgemeenten die zich niet altijd schaarden achter de plannen zoals neergelegd in het beleid. Door het beleidsstuk VVV2010 als bindend voor te leggen aan de andere actoren hebben de partijen betrokken bij het VVV2010-beleid (met uitzondering op hun onderlinge samenwerking) juist niet gekozen voor een netwerkbenadering maar voor een hiërarchische benadering van hun omgeving.

Door de hiërarchische benadering en het aanwijzen van clubs als C-clubs die opgeheven dienden te worden, of dienden samen te gaan met andere clubs kan het bijna niet anders of deze clubs zagen zichzelf als verliezer bij dit beleid. Netwerktheorie is gericht op het realiseren van een win-situatie. Bij het VVV2010-beleid is dit niet van toepassing. Het beleid is gericht op de beëindiging van voetbalverenigingen. Hierdoor wordt de spelregel dat een organisatie niet in haar kernwaarde wordt aangetast niet gevolgd, de organisaties worden immers niet alleen aangetast in hun kernwaarde maar zelfs in hun bestaansrecht. De weerstand bij verenigingen zal dan ook groot zijn met de nodige bijkomende emoties. Daarbij komt dat door de regiegroep de spelregel van het tonen van respect voor het ritueel niet gevolgd is en dat partijen daardoor nooit de kans hebben gehad of het gevoel hebben gehad dat zij de geschetste beëindiging van hun voortbestaan konden voorkomen. Dit verklaart waarom bij verenigingen en deelgemeenten de hakken in het zand zijn gegaan bij confrontatie met het VVV2010-beleid en hierdoor elke vorm van medewerking aan een fusieplan niet gegeven werd.

Het VVV2010-beleid was een nieuwe ontwikkeling in voetballand waarbij drie belangrijke actoren een intensieve samenwerking aangingen. Waar voorheen apart door deze drie actoren met voetbalverenigingen werd gesproken, was er nu nog slechts één lijn open. Doordat keuzes als bepaald naar buiten werden gebracht (of dit werd zo door enkele clubs geïnterpreteerd (Interview drie en zes) werd feitelijk de deur dichtgegooid voor overleg. Dit is funest voor de gewenste herstructurering van het beleid, omdat betrokken verenigingen hierdoor hun hakken in het zand zetten. Sommige verenigingen bleken geen blokkademacht te kunnen effectueren, maar andere wisten wel de gewenste verandering te blokkeren, te bespelen of te vertragen.¹¹

Naast het feit dat verenigingen niet van te voren benaderd zijn om te praten over de plannen in het beleid, zijn ook de deelgemeenten pas vrij laat betrokken door de beleidsmakers bij het beleid. Dit is onhandig omdat de deelgemeenten over de ruimtelijke ordening gaan en over blokkademacht beschikken. Voortschrijdend inzicht heeft de beleidsmakers ertoe aangezet om één voor één de deelgemeenten te benaderen.

Bovengenoemde redenen zijn niet de enige redenen waarom de herstructurering niet rond is gekomen zoals het uitgangspunt was in het plan. Er zijn nog andere redenen te duiden, die naar voren kwamen in de interviews. Eén is het feit dat al snel bleek dat de terreinen die volgens het plan ingeleverd dienden te worden, niet geschikt waren voor woningbouw en daardoor niet het gewenste rendement zouden brengen. De tweede reden is dat ook heden ten dage nog steeds onduidelijkheid is in de bestemmingsplannen. Dit is onder andere het geval in de deelgemeente Charlois (onduidelijkheid bestemming Wielewaal) en IJsselmonde (i.v.m. stadion De Kuip). De eerste reden had voorkomen kunnen worden door al eerder een beroep te doen op het OBR en te informeren naar

¹¹ Te bespelen duidt op enkele verenigingen die effectief hebben weten te sturen op andere fusiepartners, het woord vertragen is gekozen, omdat het VVV2010-beleid nog loopt en bepalende keuzes op het moment gemaakt dienen te worden bij de deelgemeente.

de verwachte rendementen van de aangewezen terreinen die ingeleverd zouden worden. De tweede reden is overmacht.

Samenvattend kan gesteld worden dat de herstructurering zoals gewenst in het VVV2010-beleid niet gerealiseerd is door diverse oorzaken. Er is sprake geweest van een stuk overmacht als het aankomt op enkele bestemmingsplannen in de deelgemeenten. Daarnaast door een gebrekkige oriëntatie bij de vorming van het beleid waardoor er verkeerde terreinen zijn “vrijgespeeld” die niet het rendement konden brengen dat verwacht werd. Tot slot kan vooral het ontbreken van maatwerk genoemd worden bij de vorming van het beleid. Zowel deelgemeenten als voetbalverenigingen zijn bij de vorming van het beleid buitengesloten geweest, waardoor verkeerde fusiepartners en niet gewenste samenvoegingen op papier zijn gezet. Deze verkeerde keuzes hebben ertoe geleid dat voetbalverenigingen en deelgemeenten in een later stadium succesvol het oorspronkelijk beschreven gewenste resultaat hebben kunnen beïnvloeden, waardoor er anders samengestelde fusies zijn ontstaan, maar ook blokkeringen zijn opgetreden in gewenste herstructureringen.

Door het niet realiseren van de gewenste herstructureringen viel de financiële structuur onder het beleid weg. Er zijn veel minder terreinen overgedragen aan het OBR en de berekende financiering voor de aanleg voor kunstgrasvelden en hoogwaardige complexen is zodoende niet gerealiseerd. Dit verklaart waarom het resultaat van het willen realiseren van hoogwaardige complexen tegenvalt.

Voor het derde effect **het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR** was het slagen van de herstructurering van groot belang. Er zijn hierboven al meerdere redenen genoemd waarom de herstructurering niet gelukt is (hiërarchische benadering, onduidelijkheid bestemmingsplannen, verkeerde waardering over te hevelen terreinen) Doordat de herstructurering niet lukte bleef ook de realisatie van grond voor woningbouw uit.

Andere zeer belangrijke verklaringsgrond waarom de realisatie voor woningbouw ten gunste van het OBR niet is gelukt is dat het OBR zelf geen belang meer hecht aan ruimte voor woningbouw. Dit had twee redenen. Reden één is dat het OBR door regelgeving mogelijke over te dragen SenR terreinen niet met woningen mag bebouwen. Reden twee is dat door de economische recessie de vraag naar ruimte voor woningbouw is afgenomen en het OBR alleen maar kosten zou hebben aan het beheer van de braakliggende terreinen.

Verklaringsgrond waarom **de toenemende agressie op en om de voetbalvelden terug te dringen** niet gelukt is het feit dat het terugdringen van agressiviteit nooit de prioriteit heeft gehad bij het VVV2010-beleid. Het terugdringen van agressiviteit staat alleen in startnotitie benoemd als gewenst effect. Dit heeft verder geen handen en voeten gekregen in het beleid. Er is in de jaren daarna niets meer mee gedaan. Er zijn ook geen middelen/instrumenten ingezet.

Andere verklaringsgrond is dat het opheffen van probleemclubs (C- verenigingen) niet leidt tot de situatie dat probleemvoetballers van de opgeheven C-club niet elders kunnen door voetballen. Probleemvoetballers kunnen blijven voetballen.

5.4 Samenvatting

De gezondmaking van de Rotterdamse amateurvoetbalverenigingen lijkt niet gerealiseerd te zijn. Hiervoor zijn meerdere redenen te duiden. Eén reden is dat door het achterblijven van de herstructurering er nog steeds sprake is van een hoog aantal “C-clubs”. Daarnaast is er sprake van een beperkt vrijwilligerskader, waarbij het bestuurlijk kader ook nog eens sterk aan verandering onderhevig is. Door deze sterke wisseling is de verenigingsondersteuning niet duurzaam. Tot slot is de economische recessie (externe factor) een reden. De inkomstenbronnen van de sponsorgelden vallen voor sommige verenigingen weg.

De Realisatie van hoogwaardige complexen is slechts deels gerealiseerd. Als voornaamste reden hiervoor is te noemen dat bij de start van het beleid er gekozen is voor een hiërarchische benadering van bijvoorbeeld voetbalverenigingen en deelgemeenten. Hierbij komt dat het VVV2010-beleid de voetbalverenigingen aantast in hun kernwaarde en hun bestaansrecht. (verbreken spelregel win-win situatie en organisatie niet in haar kernwaarde aantasten). Sommige partijen kozen daardoor voor obstructie van het beleid in plaats van medewerking. In het verlengde van de weerstand bij deze verenigingen, was er ook weerstand bij deelgemeenten (blokkademacht deelgemeenten; ongevoelig voor hiërarchische signalen). Een andere grote rol speelde dat de berekende waarde voor “vrijgespeelde” terreinen was veranderd. Hierdoor ontstond een financieel tekort die de aanleg van onder andere het aantal gewenste kunstgrasvelden onmogelijk maakten. Tot slot is de onduidelijkheid, ook anno 2009, in de bestemmingsplannen een reden dat de aanleg van hoogwaardige complexen achterblijft.

Het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR is niet gelukt zoals gewenst doordat de herstructurering niet gelukt is. Daarnaast speelt regelgeving een rol die het onzeker maakt of op de over te hevelen terreinen wel woningbouw gerealiseerd mag worden. Tot slot kan als reden genoemd worden dat het OBR door de recessie (externe factor) zelf geen belang meer had bij ruimte voor woningbouw.

De toenemende agressie terug dringen is niet gerealiseerd doordat er bij de uitvoering van het VVV2010-beleid niet teruggekomen is op de realisatie van dit effect. Daarnaast maakt het VVV2010-beleid het de probleemvoetballers niet onmogelijk om door te voetballen als een probleemclub wordt opgeheven.

6 Conclusie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling beantwoord "*In hoeverre en waardoor zijn de effecten van het beleid, die beoogd worden met het Visie Voetbal Vitaal 2010 beleid, in 2009 reeds ontwikkeld in de beoogde richting?*" Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd. De eerste zes deelvragen zijn behandeld in de vorige hoofdstukken, in dit hoofdstuk volgt daar een recapitulatie van waarna de centrale vraag beantwoord. In hoofdstuk zeven komen de laatste twee deelvragen aan de orde die ingaan op de oplossingen en beleidsadviezen.

6.2 Recapitulatie

Het VVV2010-beleid heeft grote invloed op het amateurvoetbal in Rotterdam. Door het VVV2010-beleid lopen de emoties bij verenigingen hoog op. Dit doordat zij dienen te fuseren of van speelterrein verplaatst worden en sommige verenigingen dreigden zelfs opgeheven te worden.

In 2005 was duidelijk de voetbalverenigingen in Rotterdam problemen hadden bij het voldoen van de afschrijvingen en dat zij onvoldoende financiële reserveringen troffen voor onderhoudsvoorzieningen. Het in 2005 geschreven VVV2010-beleid moest leiden tot de financiële gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal. Het VVV2010-beleid is een gezamenlijke aanpak van de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB), Sport en Recreatie Rotterdam (SenR Rotterdam) en de Stichting Sportsupport. Initiator van het beleid was SenR Rotterdam.

Doel van deze masterthesis is het opzetten van een tussentijdse evaluatie waardoor de beleidsmakers zicht krijgen op het effect van het door hen gevoerde beleid. Daarbij mogelijke alternatieven of oplossingen aan te dragen welke het effect van het beleid kunnen vergroten of probleemoplossend kunnen werken.

6.2.1 Welke theorie is functioneel voor het evalueren van het VVV2010-beleid?

Bij de analyse van het VVV2010-beleid is gebruik gemaakt van de netwerktheorie van Koppenjan & Klijn (2006) en De Bruin & Ten Heuvelhof (2007) om een evaluatie van het beleid te realiseren en om verklaringsgronden te bieden. In de analyse van het VVV2010-beleid worden de actor-, game- en netwerk- analyse-instrumenten beschreven, waarmee het netwerk op een goede volledige manier in kaart is gebracht.

De netwerktheorie sluit aan bij de onderzochte casuïstiek en kenmerkt zich doordat zij verklaringen biedt voor hoe functioneel binnen een netwerk samengewerkt kan worden. De keuze voor de netwerktheorie bij dit onderzoek komt voort uit het feit dat er binnen het VVV2010-beleid sprake is van veel kenmerken welke typisch zijn voor netwerken; er is sprake van samenwerkende organisaties, die wederzijdse afhankelijkheden kennen en die pluriform zijn en actief zijn in een dynamische omgeving.

Het goed in kaart brengen van het netwerk is essentieel om zinnige aanbevelingen te kunnen doen. Met spelregels kunnen verklaringen worden gezocht voor de resultaten die naar voren komen uit de beleidsevaluatie. Hieruit kunnen aanbevelingen afgeleid worden.

6.2.2 Wat is de gehanteerde methodologie?

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methodes dossierstudie en het semi-gestructureerde interview. Bij het opzetten van de semi-gestructureerde interviews is gebruik gemaakt van de theorie van Koppenjan & Klijn (2006). In totaal zijn er acht interviews geweest met de sleutelfiguren uit de betrokken organisaties.

6.2.3 Wie zijn de betrokken actoren in het veld en wat is hun belang?

Er zijn negen belangrijke actoren te weten: KNVB, Stichting Sportsupport, gemeente Rotterdam, deelgemeenten, SenR Rotterdam. Het OBR, de voetbalverenigingen, de voetballers en de wijkbewoners. De verschillende actoren hebben uiteenlopende belangen bij het VVV2010-beleid. Deze belangen staan hieronder per actor beschreven:

- **De KNVB** heeft een beleidsplan voor het amateurvoetbal (*beleidsplan 2004-2008 Voetbal met plezier*) geschreven dat deels aansluit bij het doel van het VVV2010-beleid (zie hoofdstuk één). Belang van de KNVB is dan ook dat door het slagen van het VVV2010-beleid hun beleidsplan slaagt. Andere grote benoembare belangen voor de KNVB zijn dat de KNVB door deelname aan het VVV2010-beleid als private organisatie kan meepraten als beleidsmaker, dat doordat de KNVB zich aan de voorkant positioneert, zij de vraag naar verenigingsondersteuning via het VVV2010-beleid kan binnenhalen ten gunste van de eigen organisatie en dat het VVV2010-beleid een grote geldinjectie in het amateurvoetbal mogelijk maakt.
- **Stichting Rotterdam Sportsupport** is in 2002 afgescheiden van SenR Rotterdam en als private stichting verder gegaan. Het belang van Stichting Rotterdam Sportsupport is direct gekoppeld aan de missie van Stichting Rotterdam Sportsupport. Stichting Rotterdam Sportsupport heeft als missie om de verenigingsstructuur in Rotterdam te vitaliseren. Stichting Rotterdam Sportsupport is deelnemer in het VVV2010-beleid. Het doel van het VVV2010-beleid is te komen tot sterke en vitale verenigingen dit is ook de missie van Stichting Rotterdam Sportsupport. Deelname levert de organisatie daarnaast werk op, verenigingen zien zich 'gedwongen' om te vitaliseren. Om deze vitalisering te realiseren krijgt Sportsupport subsidie van SenR Rotterdam. Hier ligt waarschijnlijk ook het grootste belang voor deelname aan het VVV2010-beleid, omdat door het verrichten van verenigingsondersteuning stichting Sportsupport bestaansrecht heeft en subsidies krijgt voor de geleverde verenigingsondersteuning van SenR Rotterdam.
- Het belang van de **gemeente Rotterdam** bij het VVV2010-beleid is divers. De organisatie SenR Rotterdam en het OBR vallen beide onder de gemeente Rotterdam alsook het College van burgemeester en wethouders. De meerwaarde van het VVV2010-beleid zal met name zijn dat het VVV2010-beleid het mogelijk maakt de verschillende belangen van de verschillende actoren te managen. Rotterdam is gebaat bij meer woningruimte, maar ook bij een vitale verenigingsstructuur binnen Rotterdam. Het belang van de gemeente Rotterdam is dan ook een overkoepelend belang.
- Het belang van de **deelgemeenten** kan niet eenduidig worden beschreven. Dit is erg afhankelijk van de agenda van de individuele deelgemeente. Het spreekt voor zich dat deelgemeenten mogelijke positieve effecten, zoals de vermindering van de agressiviteit op de voetbalvelden, voortvloeiend uit het VVV2010-beleid zullen toejuichen. Daarnaast is het wel zo dat

deelgemeentebesturen ook belang hebben bij de behartiging van de belangen op wijkniveau en deze belangen hoeven niet altijd overeen te komen met de belangen van het VVV2010-beleid.

- Het belang van **SenR Rotterdam** bij het VVV2010-beleid is het hoofd bieden aan de claim van het OBR op de sport- en recreatieterreinen. Waar voorheen grond voor grond werd verruild met het OBR, dient er nu grond ingeleverd te worden. Voor dit inleveren van grond vraagt SenR Rotterdam een financiële vergoeding aan het OBR, waar de aanleg van hoogwaardige sportcomplexen mee mogelijk wordt gemaakt. Daarnaast heeft SenR Rotterdam opdracht gekregen van de politieke bestuurder (wethouder Sport) een plan te maken om de amateurvoetbalverenigingen binnen Rotterdam vitaal te maken.

- Het belang van het **OBR** is dat door een juiste uitvoering van het VVV2010-beleid terreinen van SenR Rotterdam vrijkomen die worden overgedragen aan het OBR. Dit stelt het OBR in staat om de opdracht van de wethouder Fysieke Infrastructuur Pastors om woningbouwlocaties binnen Rotterdam te verwerven. Een interessante ontwikkeling is dat er een bestuurlijke wisseling heeft plaatsgevonden en dat er een andere wethouder is gekomen. Naast voorgaande ontwikkeling is er op het moment een economische recessie. Waardoor er minder vraag naar woningbouw is. Het belang van het OBR om terreinen te verkrijgen voor bebouwing is geluwd.

- Het belang van de **voetbalverenigingen in Rotterdam** kan niet eenduidig beschreven worden. Voetbalverenigingen zijn in ieder geval gebaat bij lijfsbehoud en een mogelijke opwaardering van hun huidige complex door bijvoorbeeld de aanleg van een kunstgrasveld.

- Het belang van de **voetballers** zal per voetballer verschillen. De opkomst van kunstgras zorgt voor een verandering in de sfeer en beleving van het voetbal. Door kunstgras komt de nadruk te liggen op technisch voetbal. Een andere belangrijke factor die het belang van de voetballer bepaald is de mate waarin een voetballer zich verbonden voelt aan een club en het belang dat hij hecht aan de historie van de club en het huidige speelterrein.

- Het belang van **de wijkbewoners** is divers. De realisatie van een vitale vereniging in de wijk brengt de wijk en de wijkbewoners mogelijkheden als het aankomt op het recreëren en het hebben van wijkvoorzieningen die bij voetbalclubs ondergebracht zijn (bijvoorbeeld naschoolse opvang).

6.2.4 Wat zijn precies de gestelde doelen van het beleid en door wie zijn deze doelen gesteld? Het VVV2010-beleid dient antwoord te geven op twee problemen. Probleem één is het voorzien in geschikte woningbouwlocaties binnen Rotterdam. Het tweede probleem is: kunnen we het Rotterdams amateurvoetbal vitaal krijgen. Deze problemen zijn de aanleiding geweest voor het schrijven van het VVV2010-beleid. Probleem één resulteerde in een opdracht van destijds wethouder Fysieke Infrastructuur Pastors aan het OBR op zoek te gaan naar geschikte woningbouwlocaties binnen Rotterdam. Probleem twee resulteerde in de opdracht van wethouder Sport aan de Regiegroep Voetbal (deelnemers KNVB, Stichting Sportsupport en SenR Rotterdam) om een plan te maken voor de gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal. Dit vanwege de voortgaande verslechtering van de financiële situatie van voetbalverenigingen en de toenemende agressie op en om de voetbalvelden.

Het doel van wethouder Fysieke infrastructuur was de realisatie van woningbouw; wethouder Sport had als doel de gezondmaking van het amateurvoetbal. Beide doelen komen terug en werden

vervlochten en mogelijk gemaakt door het VVV2010-beleid die de Regiegroep Voetbal naar aanleiding van bovengenoemde problemen is gaan schrijven. De Regiegroep Voetbal bestaat uit initiator van het beleid SenR Rotterdam, stichting Sportsupport en de KNVB. Opzet is dat grond vrij komt ten behoeve van woningbouw en door deze woningbouw en de verwachte rendementen van de verkoop van woningen is het OBR in staat de aanleg van kunstgrasvelden en hoogwaardige complexen te financieren.

Doel van het VVV2010-beleid is het komen tot sterke, vitale en gezonde verenigingen die op kwalitatief hoogwaardige complexen, evenwichtig verspreid over Rotterdam de voetbalsport kunnen beoefenen. Doelstelling van het VVV2010-beleid is een proces van inkrimping en samenvoeging op gang te brengen waardoor in een periode van 5 jaar vraag en aanbod weer in kwantitatief en kwalitatief opzicht beter op elkaar zijn afgestemd. Bij deze doelstelling is een taakstelling geformuleerd en dat is dat het percentage vitale voetbalverenigingen in Rotterdam met gebruikmaking van de instrumenten verenigingsondersteuning en herstructurering dient te worden verhoogd van 15% nu naar 36% in 2010. Dit is een samengesteld resultaat dat per instrument als volgt kan worden weergegeven:

- het aantal vitale verenigingen zal door verenigingsondersteuning en samenvoeging verdubbelen, d.w.z. toenemen met 100% (van 11 tot 22), en
- het aantal probleemclubs zal door herstructurering en regelhandhaving afnemen met 100% (van 14 tot 0). Het totale aantal verenigingen zal daardoor (na over de afgelopen 10 jaar reeds met 20% te zijn afgenomen) opnieuw tijdens de komende 5 jaar met 20% afnemen.

In het VVV2010-beleid is ook een passage geweid aan het doel dat de beleidsmakers de toenemende agressie op en om de voetbalvelden willen terug dringen. Hier zijn geen meetbare doelen voor opgesteld.

6.2.5 Zijn de gestelde doelen gerealiseerd?

Het VVV2010-beleid heeft als productiedatum oktober 2005. De uitvoering van het beleid loopt van 2005 tot 2010. In de taakstelling staat dat in 2010 het aantal vitale verenigingen door het gebruik van de instrumenten verenigingsondersteuning en herstructurering dient te zijn verhoogd van 15% naar 36%. Dit gewenste eindresultaat is voorlopig nog niet behaald. Het huidige in 2009 door SenR Rotterdam berekende percentage vitale verenigingen is 22,5 procent.

Het gewenste eindresultaat diende behaald te worden door de toepassing van verenigingsondersteuning (toename van aantal vitale verenigingen van 11 naar 22) en door het laten verdwijnen van probleemclubs door herstructurering en regelhandhaving (van 14 probleemclubs naar 0). Er zijn anno 2009 slechts drie vitale clubs bijgekomen en er bestaan nog acht niet vitale verenigingen.

In het kader van de herstructurering was het de bedoeling om hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen te realiseren. Om dit mogelijk te maken diende er 48 kunstgrasvelden aangelegd te worden. Oktober 2009 zijn er 24 kunstgrasvelden aangelegd.

6.2.6 Wat zijn de effecten van het beleid?

Er zijn vier gewenste effecten te benoemen die gerealiseerd dienden te worden door een succesvolle uitvoering van het VVV2010-beleid. Gewenst effect één is de realisatie van de gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal. In oktober 2009 is 22,5% van de verenigingen vitaal terwijl het gewenst eindresultaat 35% was. Het percentage van 22,5% geeft aan dat de financiële gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal niet gelukt is zoals gewenst. Deze bevinding werd versterkt door de geluiden uit de diverse interviews waaruit tevens naar voren kwam dat er geen duurzame vitaliteit is gerealiseerd bij de voetbalverenigingen.

Gewenst effect twee is de realisatie van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen. Op de complexen waar een nieuw kunstgrasveld is aangelegd zijn hoogwaardigere complexen ontstaan. Daarnaast zijn er ook enkele volledig nieuwe complexen (inclusief tribune, kleedruimtes en kantine) gerealiseerd. Er zijn tot oktober 2009 24 kunstgrasvelden aangelegd en een enkele volwaardig nieuw complex. Beoogd doel was de aanleg van 48 kunstgrasvelden. De realisatie van hoogwaardige complexen is zodoende slechts deels gelukt.

Effect drie is de realisatie van woningbouw ten gunste van het OBR. Dit is niet gelukt. Er zijn door het VVV2010-beleid slechts 8,25 velden vrijgespeeld waarvan niet duidelijk is of deze ook daadwerkelijk ten gunste van woningbouw zijn overgedragen aan het OBR.

Effect vier is het terugdringen van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden. Het terugdringen van de agressiviteit was vooral een gewenst toegevoegd aspect vanuit de KNVB. Binnen het VVV2010-beleid is echter op geen enkele wijze uitvoering gegeven aan het terugdringen van de agressie op de velden.

6.2.7 Hoe kan het aangetroffen resultaat worden verklaard?

Verklaringsgrond voor het achterblijven van de gezondmaking van verenigingen is dat door het achterblijven van de herstructurering er nog steeds een hoog aantal "C"-clubs is. Deze "C"-clubs hadden moeten verdwijnen door opheffing en samenvoeging. Een andere verklaringsgrond is dat er bij voetbalverenigingen een beperkt vrijwilligerskader is dat gevoelig is voor wisselingen waardoor het gerealiseerde niveau van de kwaliteit van kader door onder andere verenigingsondersteuning vaak terugvalt.

Een Verklaringsgrond waarom de realisatie van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen slechts deels is gelukt, is dat bij de start van het beleid er gekozen is voor een hiërarchische benadering naar deelgemeenten en voetbalverenigingen. Andere verklaringsgrond is dat er een verkeerde inschatting is gemaakt van de waarde van vrij te spelen terreinen die overgeboekt zouden worden naar het OBR in ruil voor financiële middelen. Hierdoor kwam er slechts beperkt financieel budget vrij. De derde verklaringsgrond is dat er tot op de dag van vandaag in sommige bestemmingsplannen onduidelijkheid blijft bestaan over de bestemming van enkele sport en recreatie terreinen in de deelgemeenten.

Redenen voor het achterblijven van het resultaat met betrekking tot het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR zijn, dat de herstructurering niet gelukt is en dat het OBR door

onder andere de economische recessie zelf geen belang meer had bij de realisatie van ruimte voor woningbouw.

De verklaringsgrond waarom het terugdringen van de agressie op en om de voetbalvelden niet gelukt is dat er binnen het VVV2010-beleid nooit serieus uitvoering is gegeven aan het bereiken van dit gewenste effect. Hierbij komt dat het VVV2010-beleid deels door middel van herstructurering gericht is op het opheffen van probleemclubs. Het opheffen van probleemclubs maakt het probleemvoetballers echter niet onmogelijk om elders door te voetballen.

7 Beleidsadviezen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgen beleidsadviezen ter verbetering van het VVV2010-beleid. Tevens zijn de adviezen functioneel voor het door SenR Rotterdam in de toekomst voorgenomen sportbeleid ten aanzien van de vitaliteit van de verenigingsstructuur in Rotterdam (tennis en hockey). Deelvragen die beantwoord worden zijn: *“Wat zouden oplossingen kunnen zijn voor mogelijk bevonden problemen? Welke adviezen zijn er te geven naar aanleiding van de evaluatie?”*. De beleidsadviezen worden in de volgende paragrafen per gewenst effect behandeld.

Alvorens in te gaan op de beleidsadviezen wordt ingegaan op drie nieuwe ontwikkelingen. Ontwikkeling één is dat er initiatieven zijn om soortgelijk beleid als het VVV2010-beleid te gaan introduceren bij de hockey- en tennissport. Ten tweede is in de concept actualisatie van SenR Rotterdam aangegeven dat weliswaar nog niet alle gestelde doelen behaald zijn, maar dat de projectorganisatie die is ingericht ten behoeve van de uitvoering van het VVV2010-beleid formeel op 1 mei 2010 haar werkzaamheden afrondt. Voorgesteld wordt om de projectorganisatie voor het VVV2010-beleid op te heffen. De derde ontwikkeling is dat alle grond die nu nog in het beheer is van de verschillende diensten in de toekomst zal worden ondergebracht bij het OBR. Het OBR wordt zo verantwoordelijk voor het beheer van alle terreinen die in het bezit zijn van de gemeente Rotterdam. In het kader hiervan is in de concept actualisatie voorgesteld om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het VVV2010-beleid over te dragen aan het OBR. Tussen SenR Rotterdam en het OBR is inmiddels afgesproken om de laatste onderdelen die nog binnen de huidige projectperiode gerealiseerd kunnen worden, af te ronden onder verantwoordelijkheid van SenR Rotterdam (Concept actualisatie voetbalvisie).

7.2 Adviezen die betrekking hebben op de gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal

Een van de beoogde effecten van het VVV2010-beleid is de gezondmaking van het Rotterdamse amateurvoetbal. Een gezonde vereniging is een vereniging die hoog scoort op alle geformuleerde criteria.¹² De verklaringsgronden voor het achterblijven van de gewenste herstructurering zijn de blokkademacht van de deelgemeenten (al dan niet op aangeven van de lobby van voetbalverenigingen) en het uitblijven van een invulling van enkele bestemmingsplannen. Verklaringsgrond voor het knelpunt dat de verenigingsondersteuning niet altijd even duurzaam is als gehoopt, is dat er binnen de voetballerij een beperkt aantal vrijwilligers is dat sterk wisselt. Dit leidt tot de volgende adviezen aan de beleidsmakers:

¹² De geformuleerde criteria waren financiële positie van een vereniging, financiële betalingen aan de KNVB, aantallen tuchtzaken, wedstrijdzaken, voetbaltechnische zaken, stabiliteit van het bestuur, financiële betalingen aan de gemeente, betekenis voor de buurt, relatie met scholen, spreiding door de stad.

Advies 1: Voorstudie en raadplegen bestemmingsplannen

Voor aanvang van het VVV2010-beleid had het verstandig geweest als er eerst een grondige bestudering had plaatsgevonden van de bestemmingsplannen. Kan er woningbouw gerealiseerd worden op de locaties die men wenst vrij te spelen? Is er door regelgeving sprake van een mogelijke andere (verplichte) bestemming van de terreinen? In de toekomst, wanneer het idee van het VVV2010-beleid ook toegepast gaat worden bij andere sporten als hockey en tennis is een grondige voorstudie aanbevelingswaardig. Dit maakt een juiste begroting mogelijk.

Advies 2: Samenwerking OBR

Maak bij de voorstudie gebruik van de kennis en kunde van het OBR. Zoek in een vroeg stadium dan ook de samenwerking met het OBR. Dit maakt de beantwoording welke terreinen wel/ niet geschikt zijn en een afstemming van vraag en aanbod in vroeg stadium mogelijk.

Advies 3: Gebruik een netwerkbenadering

Gebruik een netwerkbenadering bij de uitvoering van het beleid. Met betrekking tot de realisatie van de herstructurering is vooral het hiërarchisch benaderen van de deelgemeenten en voetbalverenigingen als probleem geconstateerd. Oplossing en advies is om te kiezen voor een netwerkbenadering. In de toekomst dient de regiegroep bij soortgelijk beleid in een vroeg stadium een netwerkanalyse te maken en de daaruit naar voren gekomen actoren te betrekken bij het maken van beleid. Het gebiedsgericht werken biedt hiervoor aanknopingspunten. Als SenR Rotterdam dit gedaan had, dan was zij ook in een vroeg stadium geïnformeerd geweest over de bezwaren die er waren bij deelgemeenten. Een netwerkbenadering zorgt ervoor dat je als beleidsmaker eerder bekend bent met bezwaren en belangen van de betrokken actoren in het netwerk waardoor je als beleidsmaker hier beter op kunt anticiperen bij het maken van beleid. Op praktisch niveau betekent dit dat SenR Rotterdam bij het VVV2010-beleid met name de deelgemeenten in een vroeg stadium als gesprekspartners had moeten betrekken.

Advies 4: Legitimeer het beleid

De legitimatie van het beleid is de aanvaardbaarheid van het beleid voor de betrokken (Hoogerwerf & Herwijer, 2003, p.91). Het VVV2010-beleid kent geen gedegen en transparante vastlegging van de totstandkoming van de ranking van de voetbalverenigingen. Er is geen scorelijst van de criteria en de subjectieve criteria zijn van grote invloed op de eindscore. Dit maakt de legitimatie van het beleid kwetsbaar. Verwacht mag worden dat wanneer het beleid transparanter en beter te legitimeren is, deelgemeenten minder snel hun blokkademacht in zullen zetten.

Advies 5: Blijven investeren in verenigingsondersteuning

Door het wisselend vrijwilligerskader is de vitaliteit van verenigingen aan schommelingen onderhevig is. Continue aandacht voor dit probleem is voorlopig de enige duurzame oplossing. Een duurzame vitale verenigingsstructuur is nog lang niet gerealiseerd. Het dient de aanbeveling om hierin te blijven investeren.

7.3 Adviezen die betrekking hebben op de realisatie van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen.

Het tweede gewenste effect was de realisatie van hoogwaardige complexen evenwichtig verspreid over Rotterdam om de voetbalsport te kunnen beoefenen. Dit diende met name bereikt te worden door de inzet van het instrument herstructurering. Geconstateerd is dat de herstructurering niet verliep zoals verwacht. Verklaringsgrond is dat deelgemeenten en voetbalverenigingen zorgden voor weerstand bij uitvoering van de gewenste herstructurering. Een andere verklaringsgrond is dat er een verkeerde inschatting is gemaakt van de waarde van “vrijgespeelde” terreinen waardoor er minder financiële middelen vrijkwamen ten gunste van de aanleg van hoogwaardige accommodaties. Tot slot heerst er tot op de dag van vandaag in enkele deelgemeenten nog onduidelijkheid wat betreft de bestemmingsplannen. Bovenstaande leidt tot de volgende adviezen:

Advies 6: Gebruik een netwerkbenadering

Ook hier is het advies; gebruik een netwerkbenadering bij de uitvoering van het beleid. Vooral het hiërarchisch benaderen van de deelgemeenten en voetbalverenigingen is als probleem geconstateerd. In de toekomst dient SenR Rotterdam bij soortgelijk beleid in een vroeg stadium een netwerkanalyse te doen en de daaruit naar voren gekomen actoren te betrekken bij het maken van beleid. SenR Rotterdam had dan eerder op de hoogte geweest van de bezwaren en knelpunten. De voordelen en de uitwerking van de netwerkanalyse staan hierboven reeds beschreven onder advies drie.

Ook advies één tot en met drie zijn hier van toepassing om de hierboven benoemde knelpunten weg te nemen.

7.4 Adviezen die betrekking hebben op het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR

Het realiseren van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR diende bereikt te worden door het gebruik van het instrument herstructurering. Clubs verdwenen of fuseerden waardoor de terreinen waarop zij speelden vrijkwamen. Deze terreinen kunnen overgedragen worden aan het OBR. Het OBR geeft voor de terreinen een geldelijke vergoeding waarmee hoogwaardige complexen aangelegd kunnen worden. Zoals hierboven beschreven verliep de herstructurering niet zoals verwacht, waardoor er minder ruimte voor woningbouw is gerealiseerd. Daarnaast was de economische recessie een externe factor waardoor de vraag naar woningbouw afnam en het OBR zelf geen belang meer had bij ruimte voor woningbouw. Dit leidt tot de volgende beleidsadviezen:

Advies 7: Wees voorbereid op nieuwe claim OBR

Door de huidige recessie is er op het moment geen druk van het OBR. Te verwachten is echter dat in de toekomst de economie zich zal herstellen en de huizenmarkt zal aantrekken. SenR Rotterdam kan

nu al anticiperen op verwachte claims in de toekomst door vraag en aanbod op elkaar af te blijven stemmen en bij C-verenigingen te blijven aansturen op een fusie met een vitale vereniging, of door aan te sturen op opheffing.

Advies 8: verbeteren inzet instrument herstructurering

Om de realisatie van ruimte voor woningbouw ten gunste van het OBR te verbeteren moet de inzet van het instrument herstructurering verbeterd worden. Hoe de genoemde knelpunten kunnen worden weggenomen staat reeds beschreven in advies één tot en met drie.

7.5 Advies bij het willen terugdringen van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden.

Het terugdringen van de toenemende agressie op en om de voetbalvelden diende bereikt te worden door de inzet van het instrument herstructurering en door het bieden van verenigingsondersteuning aan voetbalverenigingen. Herstructurering diende het mogelijk te maken niet vitale clubs op te heffen. Raakvlak met agressiviteit is dat niet vitale clubs volgens de beleidsmakers doorgaans hoger scoren op agressiegerelateerde criteria. Verenigingsondersteuning maakt het mogelijk verenigingen te helpen bij het sturen op normen en waarden binnen de vereniging. Een geconstateerd knelpunt is dat (los van het feit dat de herstructurering niet is gelukt zoals gewenst) aangetoond is dat het maar de vraag is of herstructurering de agressiviteit op de velden terugdringt. De clubs houden weliswaar op te bestaan, maar het wordt probleemvoetballers niet onmogelijk gemaakt om door te voetballen bij een andere vereniging. Ander geconstateerd knelpunt is dat op het terugdringen van de agressiviteit niet teruggekomen is bij de uitvoering van het beleid. Dit leidt tot de volgende adviezen aan de beleidsmakers:

Advies 9: Samen de agressiviteit bestrijden.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het nu vooral de KNVB is die de agressiviteit op de velden bestrijdt. Dit doel dient daadwerkelijk opgepakt en uitgevoerd te worden binnen de projectgroep. Het aanpakken van de agressiviteit hoeft niet per definitie onder de noemer van het VVV2010-beleid maar verdient wel een goede structurele aanpak van de beleidsmakers. De steun van de gemeente aan de KNVB zou ook passen daar het terugdringen van de agressiviteit een maatschappelijk probleem is.

Aanbevolen wordt als doelgroep voor het aanpakken van de agressiviteit niet de verenigingen te nemen maar de individuele voetballer. De vereniging dient men alleen hard aan te pakken als de vereniging zich niet conformeert aan het willen terugdringen van de agressiviteit. Uitgangspunt moet zijn dat in eerste instantie het individu hard wordt aangepakt bij getoond wangedrag (waarbij ook nagedacht dient te worden over strafrechtelijke vervolging), vervolgens het team van het individu, als deze niet corrigerend hebben opgetreden ten tijde van het wangedrag en vervolgens de club als deze het team niet corrigeert (voorzover bij machte).

Andere goede stappen zijn al gemaakt door de KNVB, onder andere door de herintroductie van de spelersspas en door het toepassen van zwaardere sancties bij de KNVB tuchtspraak. Bij zwaardere tuchtzaken wordt tegenwoordig ook al aangestuurd op een strafrechtelijk proces. Dit zal

echter standaard moeten worden zodat in de publieke sfeer aan de orde gesteld wordt (naast de tuchtzakencommissie van de KNVB). Bij het aanpakken van de agressiviteit op de velden kan ook besloten worden politie en jeugdzorg te betrekken die expertise hebben bij het aanpakken van wangedrag in de maatschappij.

7.6 Overige adviezen

Advies 10: Maatwerk bij verenigingen.

Pas maatwerk toe en maak passend beleid gericht op de individuele vereniging. Maak een vereniging in ieder geval tot gesprekspartner. Dit past binnen de netwerkbenadering. In het huidige beleid is dit pas in een laat stadium gebeurd. Dit is zeker bij hockey- en tennisverenigingen relevant daar het kader naar verwachting beter georganiseerd is en er nog meer weerstand verwacht mag worden bij deze verenigingen als men kiest voor een hiërarchische benadering.

Advies 11: Behoud projectgroep

Alleen een gedeeltelijke realisatie van hoogwaardige complexen is bereikt en door de economische recessie is (tijdelijk) de urgentie voor het realiseren van woningbouw ten gunste van het OBR weggevallen. Desalniettemin valt er nog een hoop te winnen als het aankomt op het vitaliseren van voetbalverenigingen en het terugdringen van de agressiviteit op de velden. Daarbij komt dat door het wisselend vrijwilligerskader de vitaliteit van verenigingen aan schommelingen onderhevig is. Continue aandacht voor dit probleem is voorlopig de enige duurzame oplossing. Het zou zonde zijn als de huidige reeds gerealiseerde projectinfrastructuur wordt opgeheven terwijl er nog zo veel doelen openstaan en een duurzame vitale verenigingsstructuur nog lang niet gerealiseerd is.

Ook kan de huidige structuur benut worden voor de opzet van het Visie Hockey Vitaal beleid en Visie Tennis Vitaal beleid. Het spreekt voor zich dat er dan andere sportbonden betrokken zijn maar de reeds gelegde lijnen tussen SenR Rotterdam, Sportsupport, OBR en de gesprekspartners van de deelgemeenten zijn meer dan bruikbaar bij dit toekomstige beleid. Daarbij hebben de huidige beleidsmedewerkers het beleidproces al een keer doorlopen en hebben zij dus ervaring als het aankomt op de realisatie van dergelijke beleid.

Advies 12: Duidelijkere afspraken met betrekking tot verenigingsondersteuning

Uit de interviews kwam goed naar voren dat er spanningen zijn tussen de KNVB en Sportsupport als het aankomt op wie de aangewezen is om verenigingsondersteuning te leveren aan voetbalverenigingen. De spanning is verklaarbaar daar het voor beide organisaties een kernactiviteit is om verenigingsondersteuning te bieden. Advies aan SenR Rotterdam is om hier geen krampachtige afspraken te maken over wie welke sport, welk gebied, of club voor zijn rekening neemt. Als het aankomt op de vraag van voetbalverenigingen om verenigingsondersteuning kan men de markt zijn werk laten doen! Geef de verenigingen keuzevrijheid en laat partijen berusten in de keuze van verenigingen. Gaat het echter om toegewezen verenigingsondersteuning door SenR Rotterdam dan doen de betrokken partijen er verstandig aan zo transparant mogelijk tot een verdeling van de activiteiten te komen. SenR Rotterdam zou er echter ook voor kunnen kiezen om de gewenste

verenigingsondersteuning aan te bieden aan de voordeligste aanbieder. Dit om kostenverlagend te werken.

Advies 13: Werk vraaggericht: verdiep je in de wens van voetballers en wijkbewoners

In het VVV2010-beleid is geen onderzoek gedaan naar de wens van de voetballers en wijkbewoners. Als nu, met de introductie van het gebiedsgericht werken, de klant centraal staat zou een onderzoek naar de spelbeleving van de voetballers op zijn plek zijn. Daarbij spelen vraagstukken als hoe gebonden zijn de spelers aan hun voetbalverenigingen en hoeveel waarde hechten de voetballers aan de ligging van hun huidige vereniging? En herkennen de voetballers zich in een mogelijke fusiepartner of staat men elkaar juist naar het leven (clubcultuur). Dit advies geldt ook met betrekking tot de wijkbewoners. Is er behoefte aan sportaccommodaties? Is er behoefte aan naschoolse opvang? Door een dergelijk onderzoek wordt het ook beter mogelijk om de definitie van een hoogwaardig complex op te maken.

Ook de KNVB doet er als enige voetbalbond (en dus machtigste actor) verstandig aan om de wensen van de spelers en voetbalverenigingen serieus te nemen bij de introductie van de kunstgrasvelden in competitieverband. Uit interviews blijkt dat op dit punt nog een wereld te winnen is voor de KNVB.

Advies 14: Monitor het aantal actieve leden

Monitor het daadwerkelijke aantal actieve leden bij verenigingen zodat de vraag en aanbod van voetbal (en andere sporten) daadwerkelijk goed op elkaar zijn af te stemmen.

Bronvermelding

Literatuur:

Boeken:

- Agranoff, A. (2007). *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Bruin, H. de. & Heuvelhof, E. ten (2007). *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext* (3^e ed.). Den Haag: Lemma.
- Hoogerwerf, A & Herwijer, M (2003). *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap* (7^e ed.). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Janssen, G.S.H. & Hellendoorn, J.C. (1999). *Heeft beleid effect? Enkele benaderingen voor de evaluatie van bestaand beleid* (3^e ed). Den Haag: SDU uitgever.
- Kaats, E, Klaveren, P. van & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturen van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Koppenjan, J. & Klijn, E. (2006), *Managing uncertainties in networks* (2^e ed.). London: Routledge
- Man, A. de, Zee, H. van der & Geurts, D. (2006). *Succesvol samenwerken, over strategische samenwerking in het netwerktydperk*. Amsterdam: Prentice Hall.
- Nederhoed, P (2004), *Helder Rapporteren: een handleiding voor het opzetten en schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen* (8^e ed.). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Thiel, S. van. (2007), *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho

Beleidsstukken en artikelen:

- Centrum voor Onderzoek en Statistiek. (mei 2007). *Kerncijfers Rotterdam 2007*, <http://www.cos.rotterdam.nl/Rotterdam/Openbaar/Diensten/COS/Publicaties/PDF/07-2628%20Kerncijfers%20Rotterdam%202007.pdf> (geraadpleegd 19 oktober 2009).
- Deelgemeente Charlois. *Gebiedsgericht werken: de uitvoering*, <http://www.charlois.rotterdam.nl/Rotterdam/Openbaar/Deelgemeenten/Centrumraad/2008/Centrumraadsvergaderingen/14042008/gebiedsgeri%20werken%20de%20uitvoering.pdf> (geraadpleegd 19 oktober 2009).
- Koninklijke Nederlandse Voetbalbond West II. (oktober 2007). *Handleiding plezier en respect in het voetbal*, http://www.knvb.nl/archief/districten/districten/plezier_en_respect_in_het voetbal (geraadpleegd 19 oktober 2009).
- Reader Avans Hogeschool. (2005), *Heeft beleid effect?* Almere: InterE.
- Sport en Recreatie Rotterdam, KNVB, Stichting Sportsupport. (oktober 2005). *Visie Voetbal Vitaal 2010, Revitalisering en herstructurisering Amateurvoetbal Rotterdam*.
- Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling organisaties (Neprom). *bestuurders in/van chaos*, <http://www.neprom.nl/viewer/file.aspx?fileinleid=222> (geraadpleegd op 19 oktober 2009).

Verkregen dossierstukken Sport en Recreatie Rotterdam:

- Afdeling bureau projectmanagement. Brief aan Roomer, dagdatum 08 mei 2006 (kenmerk SENR ROTTERDAM00047722)
- Balvert, R brief aan Nes, G. van. Dagdatum 13 maart 2007, betreft: Stand van zaken Voetbalvisie (kenmerk onbekend)
- Basisdocument Concept B&W-Agendapost onderwerp Visie Voetbal Vitaal 2010.
- Bolsius, L.M.M. Brief aan de leden van de raadscommissie Fysieke Infrastructuur, Buitenruimte en Sport, dagdatum 21 maart 2007, betreft: Planning uitvoering Visie Voetbal Vitaal (kenmerk DIV 2007.1537 GvN).
- Bolsius, L.M.M. Brief aan de dagelijkse besturen van de deelgemeenten, dagdatum 21 maart 2007, betreft: Planning uitvoering Visie Voetbal Vitaal (kenmerk DIV 2007.1540 GvN).
- Bolsius, L.M.M. Brief aan de besturen van de Rotterdamse Voetbalverenigingen, dagdatum 21 maart 2007, betreft: Planning uitvoering Visie Voetbal Vitaal (kenmerk DIV 2007.1538 GvN).
- Bolsius, L.M.M. Voortgangsrapportage aan de leden van de raadscommissie Fysieke Infrastructuur, Buitenruimte en Sport, dagdatum 25 juni 2008, betreft: Voortgang Visie Voetbal Vitaal 2010 (kenmerk DIV 2008.2879 BG-155596).
- Classificatie 2009.
- Classificatie voetbalverenigingen (voor aanvang VVV2010-beleid datum onbekend).
- Concept actualisatie Voetbalvisie
- Herschikking onderdelen vanuit de visie voetbal vitaal 2010, dagdatum 4 december 2006 (kenmerk DIV GvN 4 december 2006)
- Hoofd Sportterreinen SenR Rotterdam. Brief aan Gudde, H.M.A. dagdatum 26 september 2006 (kenmerk onbekend)
- KNVB, *document agressiviteitcijfers* (naamloos opgenomen als bijlage IV)
- Nes, G van. Brief aan Bolsius, L.M.M. en Gudde, H.M.A. dagdatum 9 maart 2007, betreft upgradering Visie Voetbal Vitaal 2010 (kenmerk DIV GvN 9 maart 2007).
- Nes, G. van. Presentatie Regiegroep 9-2 PPT
- Nes, G. van, Visie Rotterdams amateurvoetbal en voorstel. Datum onbekend.
- Uitvoering maatregelen collegeprogramma Format aanpak beleidsmaatregel, versie dagdatum 17 november 2006)
- Voortgangsrapportage, titel: *Voortgang Visie Voetbal Vitaal*.
- Voortgangsrapportage, titel: *Voortgang Visie Voetbal Vitaal 2010 (fase 2)*.

Internet:

- Gemeente Rotterdam, *Over sport en recreatie*,
<http://www.rotterdam.nl/smartsite229.dws?Menu=2221032&MainMenu=265797&goto=2220500&style=2128&substyle=251105> (geraadpleegd op 19 oktober 2009).

- Gemeente Rotterdam, *gebiedsgericht werken*,
<http://www.rotterdam.nl/smartsite2250501.dws?Menu=2250595&MainMenu=267127> (geraadpleegd op 27 oktober 2009).
- Gemeente Rotterdam, *wethouder Hamit Karakus*, <http://www.rotterdam.nl/smartsite.dws?id=2104326> (geraadpleegd op 27 oktober 2009).
- Hyves, *anti-kunstgras*, <http://anti-kunstgras.hyves.nl/> (Geraadpleegd op 23 oktober 2009).
- Hyves, *kunstgras is relaxt*, <http://kunstgrasrlxt.hyves.nl/> (geraadpleegd op 23 oktober 2009).
- KNVB, *arbeidsorganisatie KNVB*,
http://www.knvb.nl/archief/organisatie?func=viewSubmission&wid=OJNYqxHyvVW7jt6wgsQXfg&sid=hKy_nW85zlw6NgZmGD-RQ (Geraadpleegd op 25 oktober 2009).

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Sport*,
<http://www.minvws.nl/dossiers/sport/default.asp> (geraadpleegd op 19 oktober 2009).
- OBR gemeente Rotterdam, *Missie*,
<http://www.obr.rotterdam.nl/smartsite229.dws?Menu=745774&goto=745770&style=6318&substyle=746127> (geraadpleegd op 19 oktober 2009).
- Rotterdam Sportsstad, *tienpuntenplan Rotterdam Sportstad*, <http://www.rotterdamsportstad.nl/over-rotterdam-sportstad/beleid.html> (Geraadpleegd op 27 oktober 2009).
- Stichting Rotterdam Sportsupport, *Wie zijn wij?*,
<http://www.rotterdamsportsupport.nl/?page=organisatie&action=sub&id=19> (geraadpleegd op 19 oktober 2009).

Foto:

- RKSV Groene Ster, <http://www.groenester.nl/clubinfo.htm> (geraadpleegd op 19 oktober 2009).

Bijlage I

Overzicht van de stappen in de actor-, game- en netwerkanalyse (bron: Koppenjan & Klijn (2006, p.136)).

Table 7.1 Steps in actor, game and network analysis

Step	Intention	Important question
<i>Actor analysis</i>		
Take a provisional formulation of a problem or initiative as starting point	Mapping a problem situation or initiative as starting point for further analysis	<ul style="list-style-type: none"> • What does the current or expected situation look like? • What are the (undesirable) consequences that flow from that? • What are regarded as the causes for this situation? • What is the desired situation? • What goals and criteria underlie this? • Which solutions/policy alternatives are pursued?
Identify actors involved	Which actors need to be taken into account?	<ul style="list-style-type: none"> • Who can be distinguished as the acting units? • Which actors in the network are important to realizing one's own objectives or policy goals? • Which actors have an interest in finding a solution to the problem situation?
Reconstruct perceptions of actors	Mapping images of actors with regard to the problem, the solution and other actors	<ul style="list-style-type: none"> • What images do actors hold about aspects such as problem, causes, solutions and (competency) of each other? • To what degree do these perceptions differ, are there clear groups? • What obstacles could be caused by differences in perception?
Analyse actor positions and dependencies	What positions do actors take with regard to the problem situation and how much do actors depend upon each other?	<ul style="list-style-type: none"> • What means do different actors have at their disposal? • How important are these means and can they be acquired elsewhere? • Is there unilateral or mutual dependency? • Are actors critical, dedicated and/or comparable?
<i>Game analysis</i>		
Determine the relevant arenas	Acknowledging coherent groups of actors and interaction situations around demarcated policy issues and/or initiatives that are meaningful to the initial initiative or policy game	<ul style="list-style-type: none"> • Where are the decisions made that are important to the initiative/policy game that is analysed? • Which actors interact in which context (sector, policy content, ad hoc etc.) • How coherent are these groups of actors? • Do these groups of actors have relations with each other (linkages)?
Identify and analyse stagnation	Inventory stagnation in the game and determine the nature and structure of stagnation as a starting point for managing interventions	<ul style="list-style-type: none"> • Is there stagnation in the game? • What is the nature and structure of the stagnation? • Which players are involved in the stagnation? • Are these blockades or stagnation? • To what extent is the stagnation cognitive by nature? • To what extent is the stagnation social by nature?
<i>Network analysis</i>		
Inventory of interaction patterns of actors	Through mapping the frequency and diversity of interactions of actors, networks and the actors who belong to them can be determined	<ul style="list-style-type: none"> • Which actors interact frequently and which infrequently? • Which actors have a varying contact pattern and which do not? • Which actors are central and peripheral in the network given their contact pattern?
Inventory of patterns in actors' perceptions	By determining the relation in perceptions between actors, one can discover which networks actors belong to	<ul style="list-style-type: none"> • What perceptions do actors hold with regard to problems, solutions, and their environment? • To what degree do these perceptions correspond to those of other actors?
Inventory of institutional provisions that connect parties	Make an inventory of and analyse the formal and informal rules and other organizational arrangements in the network relevant to the policy game	<ul style="list-style-type: none"> • What formal rules and juridical procedures apply? • What informal rules can be distinguished (for instance, with regard to information provision, access opportunities, professional codes, etc.)? • What meeting and consultation procedures or other organizational constructions exist in the network that structure the policy game?

Bijlage II

Vragenlijst gebaseerd op Koppenjan & Klijn (bron Koppenjan & Klijn (2006, p. 136)).

Aandachtspunten en onderwerpen die leidend zijn:

- doelen en strategie van de betrokken actoren
- mening over VVV2010-beleid
- participatie en rol in het VVV2010-netwerk
- beeld van de andere actoren in het netwerk (wat zijn hun belangen, strategieën, rollen?)
- hoe wordt er in het netwerk samengewerkt (afspraken, conflicten, relaties) (Hierop volgend de vraag waardoor de samenwerking loopt zoals die loopt)
- resultaten VVV2010-beleid [Hierop volgend de vraag hoe die resultaten kunnen worden verklaard)
- mening over de resultaten vanuit de eigen doelen/ambities van de respondent

Onderliggende vragenlijst:

Verkenning

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie?
- Bij welke organisatie werkt u?
- Wat doet uw organisatie?

Actor analyse

Verkenning startpositie betrokken actor:

- Wat is de rol van u en uw organisatie met betrekking tot het VVV2010-beleid?
- Wat wenst uw organisatie te bereiken door deelname aan het VVV2010-beleid?
- Wat zijn de redenen voor het maken van het VVV2010-beleid? (aanleiding)
- Wat is het doel van uw organisatie m.b.t. het VVV2010-beleid?
- Zijn er doelen aan het VVV2010-beleid gekoppeld die voor u aanleiding zijn voor deelname aan het VVV2010-beleid?
- Wat is volgens u de gewenste situatie?

Identificeren betrokken actoren

- Wie zijn volgens u betrokken actoren in het speelveld?
- Welke actoren zijn volgens u belangrijk om uw eigen doel te realiseren?
- Welke actoren hebben volgens u hetzelfde belang bij het oplossen van het VVV2010-beleid?

Reconstructie van perceptie van betrokken actoren:

- Welk beeld heeft u van de andere actoren met betrekking tot de aspecten; probleem, oorzaken (m.b.t. VVV2010-beleid) en competentie.

- Tot op welke hoogte zit er een verschil in percepties, is er een partij waarmee men meer op één lijn zit?
- Welke mogelijke obstakels zijn er door een verschil in perceptie?

Analyse van de positie van actoren en hun afhankelijkheden

- Welke middelen hebben de verschillende actoren tot hun beschikking?
- Hoe belangrijk zijn deze middelen en zijn deze middelen elders verkrijgbaar?
- Zijn er eenzijdige of wederzijdse afhankelijkheden?
- Zijn de betrokken actoren kritisch en betrokken?

Game analyse

Bepaal de relevante arena's

- Waar worden bepalende beslissingen genomen inzake het VVV2010-beleid?
- Komen de actoren elkander ook elders tegen?
- Wat en hoe zijn de relaties elders waar men elkaar tegen komt?

Identificeer en analyseer stagnatie

- Is er stagnatie in de voortgang van het VVV2010-beleid?
- Wat is de oorzaak van de stagnatie?
- Welke spelers zijn daarbij betrokken?
- Is het daadwerkelijk een stagnatie of is het een blokkering van de voortgang door een betrokken actor?

Netwerk Analyse

Inventariseren van interactiepatronen

- Welke actoren onderhandelen frequent en welke niet?
- Welke actoren hebben een vast contactpatroon en welke niet?

Inventarisatie van perceptie van actoren

- Welke perceptie hebben actoren met betrekking tot het probleem, de oplossingen en hun omgeving?
- Komen deze patronen overheen met andere actoren?

Institutionele inventarisatie

- Welke formele regels en juridische procedures gelden er?
- Welke informele regels gelden er? (afspraken gemaakt in het netwerk over informatiedeling enz.)
- Welke vergaderafspraken en consultatieafspraken zijn er gemaakt die mede het proces structureren?

Bijlage III

Vergelijking oorspronkelijk VVV2010-beleid met concept actualisatie watbetreft de vrij te spelen terreinen.

deelgemeente	Locatie	vereniging	aantal velden	aantekening bij velden in herschikking en actualisatie VVV2010	concept actualisatie 2009 VVV2010 stand van zaken 1 sep 2009
Hillegersberg	Ballegooijensingel	SMV	3		vrijgespeelde velden 1 sep 2009 (3)
Hillegersberg	Erasmussingel	Leonidas	3		clubs wilden niet fuseren, geen resultaten (0)
Noord	Gordelweg	gem.complex	4,5		knelpunt Blijdorp, herplaatsen is problematisch, situatie is gewijzigd geplande gevangenis komt er niet. (0)
Overschie	Overschiesekleiweg	AVS/Germinal	2,25		Fusie gerealiseerd overdracht 2009 (2,25)
IJsselmonde	Varkenoord	SC Feyenoord	5		Niet gerealiseerd door onduidelijkheid ligging nieuwe stadion (0)
IJsselmonde	Sportlaan	Hillesluis	2,25		staat niks over in de actualisatie voetbalvereniging zit nog waar hij zit en is actief. (0)
Charlois	Kalverpad	Anadolou	3		Anadolou is verplaatst en voetbalt nu elders (3)
Charlois	Wielewaal	CVV	4		Onduidelijk bestemmingsplan. Voetbalvereniging is actief op oorspronkelijke locatie (0)
Pernis	Pastoriedijk	Exelsior Pernis	3	terugboeking levert geen opbrengst op velden mogen niet bebouwd worden (alternatief terrein DOTO)	zowel DOTO als Pernis voetballen nog waar zij zaten. Geen ontwikkelingen wat betreft fusie of iets dergelijks (0)
Totaal			30		8,25

Bijlage IV

Cijfers van de KNVB met betrekking tot de agressiviteit op de velden

	KNVB District WEST II				
	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
molestatie scheidsrechter	61	60	48	40	67
molestatie tegenstanders		14	27	26	36
gele kaarten	35239	34181	36514	35447	36929
rode kaarten	3503	3495	3941	4507	3901
bestrafte trainer/coach	51	136	167	163	180
vrijspraak personen	49	58	76	71	80
niet opkomen thuis spelende vereniging	191	145	156	217	200
niet opkomen uit spelende vereniging	1088	1002	1079	1330	1056
niet spelen ivm afwezigheid scheidsrechter	3	5	15	8	6
niet spelen i.v.m. ontbreken spelerspassen	31	49	38	71	33
niet gespeelde wedstrijd; vrijspraak					34
Totaal niet spelen/niet opkomen	1311	1201	1288	1626	1329
gestaakt onvoldoende spelers thuisvereniging	3	4	2	1	2
gestaakt onvoldoende spelers uitvereniging	5	9	5	6	5
gestaakt wanordelijkheden thuisvereniging	177	116	48	61	44
gestaakt wanordelijkheden uitvereniging	401	323	267	274	218
gestaakt wanordelijkheden beide verenigingen			74	65	64
gestaakt; vrijspraak beide verenigingen			64	70	110
tijdelijk gestaakte wedstrijden			112	93	113
Totaal aantal (tijdelijk) gestaakte wedstrijden	586	552	572	570	556
ongerechtigd uitkomen thuisvereniging	18	31	32	29	17
ongerechtigd uitkomen uitvereniging	40	34	50	42	18
aangifte ordemaatregelen; bestrafte verenigingen				22	49
aangifte ordemaatregelen; vrijspraak verenigingen				14	0
aangifte spelersspas thuisvereniging	5	8	11	155	27
aangifte spelersspas uitvereniging	26	41	28	167	55
opgelegde verenigingstraffen	275	322	379	375	486
aantal gehouden mondelinge onderzoeken	21	25	25	27	13
verleende overschrijvingen	7938	8349	8444	8659	10944
afgewezen overschrijvingen		178	142	131	219