

MASTER'S THESIS

Succesfactoren van samenwerkingen tussen een gemeente en NGO's

Visser, M.O.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 12. Dec. 2021

Open Universiteit
www.ou.nl



Succesfactoren van samenwerkingen tussen een gemeente en NGO's

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Margreet O. Visser
Identiteitsnummer:	
Datum:	7 juli 2021
Afstudeerbegeleider	H. Martin
Meelezer	L. Cuijpers
Versie nummer:	0.9
Status:	Definitief

Abstract

Succesvolle samenwerkingen zijn kostbaar. Aanwezige succesfactoren leveren een significante bijdrage aan het succes van samenwerkingen. Dit onderzoek heeft in kaart gebracht welke succesfactoren tussen overheid en NGO's of commerciële organisaties beschreven zijn in de literatuur. Het geeft ook een overzicht van de fases per samenwerking en de vermoedelijke succesfactoren per fase. Onduidelijk is welke succesfactoren valide zijn bij een samenwerking tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties, gedurende de fases van een samenwerking. Het doel van dit onderzoek was het valideren van de succesfactoren: 'flexibiliteit', 'machtsverdeling' en 'een goede relatie', die specifiek betrekking hebben op de bestaande samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase. Door middel van event data capturing zijn twee samenwerkingen gereconstrueerd. Dit gaf inzicht in succesfactoren die zich hebben voorgedaan en welke invloed deze hadden op het succes van de samenwerking. Hieruit komt naar voren dat 'machtsverdeling' een succesfactor is bij samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's tijdens de post-formatiefase.

Sleutelbegrippen

Samenwerkingen, NGO's, Gemeenten, succesfactoren, fases samenwerkingen, event data capturing

Samenvatting

Organisaties streven naar een succesvolle samenwerking zodat ze doelen en voordelen realiseren. Om dit te bereiken stellen ze middelen beschikbaar. Er is geen garantie dat deze doelen en voordelen gerealiseerd worden. Wanneer deze doelen en voordelen niet gerealiseerd worden, gaan de reeds geïnvesteerde middelen verloren, evenals alle andere middelen die geïnvesteerd worden. Aanwezige succesfactoren dragen significant bij aan het succes van samenwerkingen, waardoor de kans op succes vergroot wordt. Een groot aantal gemeenten hebben een tekort op hun budget ten aanzien van het sociaal domein. Binnen het sociaal domein werken gemeenten samen met andere organisaties, zoals NGO's en commerciële organisaties, om hun dienstverlening efficiënter en effectiever te maken. De volgende onderzoeksvraag staat centraal tijdens dit onderzoek: **welke succesfactoren dragen bij aan een samenwerking tussen een gemeente en een externe aanbieder van diensten?**

Dit onderzoek heeft in kaart gebracht welke succesfactoren tussen overheid en NGO's of commerciële organisaties beschreven zijn in de literatuur. Zowel bij samenwerkingen met NGO's als bij commerciële organisaties zijn de volgende succesfactoren beschreven: toewijding, gedeelde doelen, vertrouwen, communicatie en het definiëren van rollen. Deze succesfactoren zijn ook in de literatuur met betrekking tot fases van samenwerkingen beschreven. Hierdoor is het aannemelijk dat ze universeel zijn, en daarmee ook valide voor deze onderzoekscontext. Succesfactoren die enkel bij samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's zijn beschreven, zijn de volgende: machtsverdeling, wederzijds begrip/cultuur-fit, 'flexibiliteit' en 'een goede relatie'. Politieke omgeving, het definiëren van rollen en het betrekken van stakeholders, zijn succesfactoren die enkel bij samenwerkingen tussen gemeenten en commerciële organisaties beschreven zijn. De succesfactoren zijn per type samenwerkingsorganisaties nog niet gevalideerd.

In de literatuur is beschreven dat een samenwerking bestaat uit een aantal fases en dat succesfactoren per fase verschillen. Er is nog geen consensus over het aantal fases en welke succesfactoren tijdens deze fases van toepassing zijn. Impliciet is aangegeven tot welke fase(s) de succesfactoren van samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties behoren. Dit is nog niet gevalideerd. Het is onduidelijk welke succesfactoren valide zijn bij een samenwerking tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties, gedurende de fases van samenwerkingen. Het onderzoeken van al deze aspecten zou een te groot en niet af te ronden onderzoek opleveren. Daarom is aan de hand van criteria het onderzoek afgebakend. Het doel van dit onderzoek is het valideren van de succesfactoren: 'flexibiliteit', 'machtsverdeling' en 'een goede relatie', die specifiek betrekking hebben op de bestaande samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase.

Om dit doel te bereiken is gebruik gemaakt van de techniek event data capturing. Hierbij worden samenwerkingen gereconstrueerd door middel van gebeurtenissen. Voorafgaand aan de interviews zijn eventtypen beschreven. Dit zijn gebeurtenissen waarbij het aannemelijk is dat succesfactoren waarneembaar zijn. Er kan gesproken worden van een succesfactor als deze significant bijdroegen aan het succes van een samenwerking. Naast het beschrijven van de eventtypen zijn de succesfactoren geoperationaliseerd en verdeeld in elementen. De succesfactor 'flexibiliteit' heeft drie elementen, namelijk: 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren, het doel is leidend en het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie. 'Besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', zijn twee elementen behorende tot de succesfactor 'machtsverdeling'. Tot slot heeft de succesfactor 'een goede relatie' heeft twee elementen: 'vertrouwen' en 'elkaar mogen'.

Middels event data capturing zijn twee samenwerkingen gereconstrueerd. Beide samenwerkingen bestaan uit twee samenwerkingspartners, een gemeente en een NGO. Van beide samenwerkingen is zowel de contactpersoon van de gemeente als van de NGO geïnterviewd. Er zijn twee interviewrondes geweest. Tijdens de eerste ronde hebben geïnterviewden aangegeven welke gebeurtenissen zich hebben voorgedaan en wanneer ze hebben plaatsgevonden. De onderzoeker heeft de beschreven gebeurtenissen van beide geïnterviewden binnen één samenwerking samengevoegd zodat er een tijdlijn ontstond. Tijdens de tweede interviewronde is besproken wat er daadwerkelijk gebeurd is tijdens de gebeurtenissen.

De twee elementen van 'flexibiliteit', 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren' en 'het doel is leidend', hadden een positieve invloed op het succes van samenwerkingen. Het tegenovergestelde van deze elementen, 'de afspraak is leidend' en 'het niet in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren', zijn niet waargenomen. Hierdoor is onduidelijk welke invloed zij hebben op het succes van samenwerkingen. Onduidelijk is welke invloed het element 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' had op het succes van samenwerkingen. Er kan geen uitspraak gedaan worden over de validiteit van 'flexibiliteit' als succesfactor.

De aanwezigheid van beide elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', droegen positief bij aan het succes van samenwerkingen. Het tegenovergestelde van deze elementen, 'het niet gezamenlijk maken van besluiten' en 'het besluit levert een voor-/nadeel voor één van de samenwerkingspartners', hadden beide een negatieve invloed op het succes van samenwerkingen. Een neutrale invloed is nauwelijks waargenomen. De succesfactor 'machtsverdeling' is een valide succesfactor ten aanzien van samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase.

'Vertrouwen' en 'elkaar mogen', beide een element van de succesfactor 'een goede relatie', hadden een positieve invloed op het succes van samenwerkingen. Het tegenovergestelde van deze elementen zijn 'wantrouwen' en 'elkaar niet mogen'. Onduidelijk is welke invloed deze op het succes van samenwerkingen hadden. Verwacht, maar niet gevonden is het verband tussen de twee succesfactoren 'flexibiliteit' en 'een goede relatie'. De validiteit van de succesfactor 'een goede relatie' is onduidelijk.

De bijdrage aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag is als volgt: het is onduidelijk of de succesfactoren 'flexibiliteit' en 'een goede relatie' valide zijn. De succesfactor 'machtsverdeling' is een valide succesfactor ten aanzien van samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase.

Inhoudsopgave

Abstract	1
Samenvatting	2
1 Introductie	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 Definities	8
1.2.1 Samenwerkingen	8
1.2.2 Nederlandse gemeenten	8
1.2.3 NGO's	8
1.2.4 Commerciële organisaties	8
1.2.5 Een succesvolle samenwerking	8
1.2.6 Succesfactoren	9
1.2.7 De levenscyclus van samenwerkingen	9
1.2.8 Typen samenwerkingsorganisaties	9
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie	11
1.6 Maatschappelijke relevantie	11
1.7 Aanpak in hoofdlijnen	11
2 Theoretisch kader	12
2.1 Onderzoeksaanpak	12
2.2 Uitwerking	12
2.2.1 Onderscheid tussen NGO's en commerciële organisaties	12
2.2.2 De succesfactoren tijdens de levenscyclus van een samenwerking	13
2.2.3 Validiteit van de succesfactoren	15
2.3 Conclusie literatuuronderzoek	15
2.3.1 Verschillen en overeenkomsten van succesfactoren van de typen samenwerkingsorganisaties	15
2.3.2 De fases van samenwerkingen	16
2.4 Onderzoekdoel	16
2.4.1 Selectie van de afbakeningscriteria	16
2.4.2 Beoordeling aan de hand van de afbakeningscriteria	17
3 Methodologie	19
3.1 Conceptueel ontwerp	19
3.1.1 Casestudy	19
3.1.2 Event data capturing	20

3.1.3 Operationalisatie succesfactoren en eventtypen	20
3.2 Dataverzamelmethode	23
3.2.1 Het selecteren van interviewkandidaten	23
3.2.2 Het interview oefenen	23
3.2.3 De eerste interviewronde: inventarisatie van gebeurtenissen	23
3.2.4 De tweede interviewronde: beschrijving van de gebeurtenissen	24
3.3 Verwerking en analyse van de onderzoeksresultaten	24
3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	25
3.4.1 Validiteit	25
3.4.2 Betrouwbaarheid	25
3.4.3 Ethische aspecten	26
4 Uitvoering van het onderzoek	27
4.1 Voorbereiding van het onderzoek	27
4.1.1 De twee casussen	27
4.1.2 Het selecteren van interviewkandidaten	27
4.1.3 Achtergrondinformatie over de samenwerkingspartners	28
4.1.4 Het interview oefenen	28
4.2 Uitvoering van de interviews	28
4.2.1 Eerste interviewronde: inventarisatie van gebeurtenissen	28
4.2.2 Tweede interviewronde: de inhoud van de gebeurtenissen	29
4.3 Verwerking en analyse van de onderzoeksresultaten	30
5 Onderzoeksresultaten	32
5.1 Waargenomen gebeurtenissen	32
5.2 Waargenomen eventtypen	33
5.3 Waargenomen succesfactoren	36
5.3.1 Waarnemingen ten aanzien van de succesfactor 'flexibiliteit'	37
5.4.2 Waarnemingen ten aanzien van de succesfactor 'machtsverdeling'	40
5.4.3 Waarnemingen ten aanzien van de succesfactor 'een goede relatie'	42
6 Conclusie	44
6.1 Conclusies literatuuronderzoek	44
6.2 Conclusies empirisch onderzoek	44
7 Discussie	46
7.1 Gehanteerde definities	46
7.2 Afbakening van de onderzoeksvraag	46
7.3 Operationalisatie succesfactoren	46
7.4 Voorbereiding interviews	47

7.5 Uitvoering onderzoek	47
7.6 Resultaten van het onderzoek	47
7.7 Analyse onderzoeksresultaten	49
8. Aanbevelingen	50
8.1 Management aanbevelingen	50
8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	50
8.2.1. Aanbevelingen voortkomend uit de probleemstelling	50
8.2.2. Aanbevelingen voortkomend uit de onderzoeksafbakening	50
8.2.3. Aanbevelingen voortkomend uit de onderzoeksresultaten	51
Bronnen	53
Bijlage 1 Overzicht gelezen en gebruikte bronnen	55
Bijlage 2 Overzicht gebruikte zoektermen en zoekresultaten	56
Bijlage 3 Overzicht succesfactoren van samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties	58
Bijlage 4 Beschrijving van de succesfactoren	59
Bijlage 5 Overzicht succesfactoren per fase van samenwerkingen tussen gemeente en commerciële organisaties	62
Bijlage 6 Overzicht eventtypen en succesfactoren	63
Bijlage 7 Bepaling casestudy	66
Bijlage 8 E-mail toelichting interviewkandidaten	68
Bijlage 9 Interviewformat interview ronde één en twee	71
Bijlage 10 Uitwerking interviews	72
Bijlage 11 Overzicht onderzoeksresultaten	73

1 Introductie

Dit hoofdstuk bevat achtergrondinformatie, de belangrijkste definities, de probleemstelling, de opdrachtformulering, de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een uitleg over de opbouw van dit onderzoeksverslag.

1.1 Achtergrond

‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder’ of *‘samen sta je sterk’*, beide gehoorde uitspraken met betrekking tot samenwerken. De meerwaarde van een samenwerking is algemeen bekend. Dit geldt ook voor gemeenten, waarbij gemeenten onderling en/of met andere overheidsinstellingen, non-profit organisaties en/of commerciële bedrijven samenwerken. Binnen een samenwerking investeren beide samenwerkingspartners tijd en middelen. Hierbij hebben zij geen garantie dat deze samenwerking, voor een of beide samenwerkingspartners, tot het gewenste resultaat leidt. Gemeenten hebben moeite om binnen hun begroting te blijven, terwijl de beschikbare middelen schaarser worden. Vooral het sociaal domein drukt, bij veel gemeenten, het meest op de begroting (VNG, 26 februari 2019). Binnen het sociaal domein zijn er samenwerkingen met zowel NGO's (Niet-gouvernementele organisatie) als commerciële organisaties. Daarom zijn beide typen samenwerkingsorganisaties van belang. Beide samenwerkingspartners leveren niet altijd wat verwacht wordt, met als gevolg dat de beoogde doelen van een samenwerking niet behaald worden.

Bijvoorbeeld binnen het sociaal domein van de gemeente Groningen zijn er ongeveer 25 samenwerkingen met externe samenwerkingspartners in het kader van re-integratie. Er is diversiteit in de duur van de samenwerkingen. Sommige samenwerkingen zijn meer dan vijf jaar oud anderen slechts een paar maanden. Samenwerkingen ontstaan middels een aanbesteding wanneer het contract hoger dan 25.000 euro is. De prijs van de dienstverlening speelt een rol in de uiteindelijke keuze voor een samenwerkingspartner. Bij samenwerkingen is het contract de basis. Deze wordt maximaal voor drie jaar afgesloten. Daarnaast heeft de politiek invloed op het tot stand komen, voortzetten of het beëindigen van een samenwerking. Wethouders en raadsleden hebben na de verkiezing vier jaren om successen te realiseren. Hierdoor worden soms samenwerkingen gestart, geïntensiveerd of gestopt om succes te behalen. In het verleden werden niet tot nauwelijks (prestatie)afspraken gemaakt. Samenwerkingen werden, ondanks negatieve resultaten, niet beëindigd. Sinds 2019 zijn er drie ontwikkel-medewerkers bij de gemeente Groningen in dienst. Zij herzien contracten, maken prestatieafspraken en doen een periodieke evaluaties. Medewerkers van de gemeente Groningen ervaren verschil tussen samenwerkingen met NGO's en commerciële samenwerkingspartners met betrekking tot het maken van prestatieafspraken en het periodiek evalueren. Uit verschillende bronnen, zoals gesprekken met medewerkers binnen de gemeente Groningen en eigen observaties, blijkt de hierboven geschetste gang van zaken herkenbaar in menige gemeente in Nederland en wordt als onbevredigend ervaren.

De onderzoekscontext betreft samenwerkingsverbanden bestaand uit een Nederlandse gemeente en een samenwerkingspartner. Deze samenwerkingspartner kan een NGO of een commerciële organisatie zijn. De samenwerking heeft betrekking op de re-integratie van bijstandsgerechtigden. Karakteriserend voor deze onderzoekscontext is dat Nederlandse gemeenten tekorten op hun begroting hebben (VNG, 26 februari 2019). Het sociaal domein, waar de re-integratie van bijstandsgerechtigden ook onder valt, draagt bij aan deze tekorten. Samenwerkingen worden aangegaan om effectiever en efficiënter te werken. Wat deze samenwerkingen mede typeert is dat gemeenten geen winstoogmerk hebben, centraal en zelf geschreven beleid uitvoeren ten behoeve van de burgers binnen het geografische gebied.

1.2 Definities

In deze paragraaf worden de belangrijkste definities met betrekking tot dit onderzoek toegelicht.

1.2.1 Samenwerkingen

Samenwerken kan met twee of meerdere samenwerkingspartners, binnen dezelfde sector of in verschillende sectoren. Samenwerkingen waarbij twee samenwerkingspartners betrokken zijn binnen dezelfde sector, staan centraal binnen dit onderzoek.

De reden om een samenwerking aan te gaan kunnen per organisatie verschillen. Hierbij kan gedacht worden aan het verbeteren van: innovatie, performance, de concurrentiepositie en/of het lerend vermogen van de organisatie (Smith, 2013). Maar ook zaken als een snellere toegang tot de markt of toegang tot opkomende technologieën (Spekman et al., 1996).

Om voordelen te realiseren moeten alle samenwerkingspartners investeren in een samenwerking, dit kan bijvoorbeeld door middel van kennis of middelen. Zolang een samenwerking bestaat zijn investeringen nodig. Het realiseren van meerwaarde of doelen heeft tijd nodig. Hierdoor zijn samenwerkingen bedoeld voor een langere periode. Afspraken met betrekking tot een samenwerking kunnen, in meer of mindere mate, in een contract vastgelegd worden.

Strategische samenwerking wordt door Smith (2013) gedefinieerd als: *“Strategic partnerships are defined as ongoing, long-term, interfirm relationships that involve strategic goal-setting, deliver value to customers, and result in profitability to partners”*. Lowensberg (2010) beschrijft strategische samenwerking als: *“a strategic alliance is the planned working together of various organisational partners to achieve one or more goals”*. Deze definitie van Lowensberg (2010) wordt in dit onderzoek aangehouden.

1.2.2 Nederlandse gemeenten

Gemeenten voeren landelijk en zelf opgesteld beleid uit ten behoeve van de bewoners en organisaties binnen het geografische gebied van de gemeente (Rijksoverheid z.d.). Een gemeente heeft een gemeenteraad, welke elke vier jaar door de inwoners van de gemeente via een verkiezing gekozen worden. Daarnaast heeft een gemeente een burgemeester en een college van burgemeester en wethouders, ook wel het college genoemd. De gemeenteraad stelt op hoofdlijnen het beleid vast en controleert het college. Het college zorgt er voor dat het beleid door werknemers van de gemeente uitgewerkt en uitgevoerd wordt. Daarnaast legt het college verantwoording af aan de gemeenteraad (Prodemos, z.d.). In dit onderzoek staat een Nederlandse gemeenten, zoals hierboven beschreven, centraal.

1.2.3 NGO's

NGO's zijn non-profit organisaties die onafhankelijk zijn van overheidsorganisaties en vertegenwoordigen meestal een maatschappelijk belang (Ondernemersplein, z.d.). Non-profit organisaties, zoals stichtingen en verenigingen die een maatschappelijk doel nastreven, worden in dit onderzoek als NGO aangeduid.

1.2.4 Commerciële organisaties

Commerciële organisaties zijn organisaties waarbij het maken van winst het hoofddoel is. Rechtsvormen die hierbij passen zijn: bv's, nv's, VOF's, ZZP'ers en eenmanszaken (Encyclo, z.d.).

1.2.5 Een succesvolle samenwerking

Er zijn onderzoekers die het succes van een samenwerking meten aan de hand van de duur van een samenwerking. Dit is geen valide indicator (Selsky & Parker, 2005). Een succesvolle samenwerking draagt bij aan het realiseren van de beoogde doelen en/of creëert meerwaarde

(Whipple & Frankel, 2000). Samenwerkingsdoelen kunnen per organisatie verschillen (Metcalf & Lapenta, 2014; Lienhard, 2006). Kale en Singh (2009) beschrijven een succesvolle samenwerking als: *“meet the goals of their parent companies... deliver on the operational or strategic benefits they purport to provide.”* Binnen dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: *een succesvolle samenwerking is een samenwerking waarbij beide samenwerkingspartners hun doelen behalen en/of beide meerwaarde realiseren.*

1.2.6 Succesfactoren

CSF's (Critical Success Factors) of te wel succesfactoren, zijn factoren die direct invloed hebben op een doel. Wanneer succesfactoren aanwezig zijn is de kans groter dat een doel behaald wordt. Andersom is het ook van toepassing, wanneer succesfactoren afwezig zijn, dan neemt de kans op een succesvolle samenwerking af. Dit komt overeen met de beschrijving die Henderson et al. (1984) geeft voor succesfactoren: *“...factors that directly affect an individual's ability to achieve his or her goals.”* In dit onderzoek gaat het niet om de organisatie als individu, maar om samenwerkingen en of de samenwerkingspartners al dan niet succesfactoren ontwikkelen. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: *succesfactoren van samenwerkingen zijn factoren die een significante invloed hebben op de mate waarin een samenwerking meerwaarde kan creëren en/of doelen kan behalen.*

1.2.7 De levenscyclus van samenwerkingen

De levenscyclus van samenwerkingen is omschreven als voorspelbare, opeenvolgende en onomkeerbare fases (Russo & Cesarani, 2017). Waarbij keuzes en ervaringen invloed hebben op volgende fases (Wittmann, 2007; de Rond & Bouchikhi, 2004; Russo & Cesarani, 2017). De Rond en Bouchikhi (2004) spreken niet van een levenscyclus omdat samenwerkingen niet volgordelijk en door allerlei invloeden niet te managen zijn. Zij spreken van spanning tussen twee tegenovergestelde kenmerken.

Vanuit de literatuur is er geen consensus tussen het aantal en de inhoud van de fases. Echter worden vaak drie fases gehanteerd. Een fase waarbij het selecteren van een geschikte partner centraal staat, vervolgd door een operationalisatiefase. Tot slot wordt vaak een fase beschreven waarbij de evaluatie centraal staat. Elke fase heeft hierbij zijn eigen set succesfactoren (Wittmann, 2007; de Rond & Bouchikhi, 2004; Russo & Cesarani, 2017).

In dit onderzoek worden de drie fases gehanteerd zoals Russo en Cesarani (2017) beschrijven, namelijk de: formatie-, operationalisatie- en evaluatiefase. Daarom wordt binnen dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd: *de levenscyclus van een samenwerking is een opeenvolging van voorspelbare fases waarbij elke fase invloed heeft op de volgende en zijn eigen set karakteristieke succesfactoren heeft.*

1.2.8 Typen samenwerkingsorganisaties

Het type samenwerkingsorganisatie geeft de samenstelling van de samenwerking aan. De rechtsvorm van de samenwerkingspartner van de gemeente wordt hierbij beschreven. In dit onderzoek zijn er twee typen samenwerkingsorganisaties. Het eerste type is een samenwerking tussen een gemeente en een NGO. Type twee is een samenwerking tussen een gemeente en een commerciële organisatie.

1.3 Probleemstelling

Uit de achtergrondinformatie blijkt dat binnen deze context, het selectieproces van samenwerkingspartners niet duidelijk omschreven is. Afgevraagd kan worden of er een juist selectieproces is en in welke mate de politiek dit proces beïnvloed. Na het selecteren van een samenwerkingspartner, is het de bedoeling om meerwaarde te creëren en beoogde doelen te

behalen. Binnen deze context zijn doelen en afspraken niet altijd duidelijk omschreven. Ondanks dat het evalueren van een samenwerking bijdraagt aan het succes van een samenwerking (Spekman et al., 1996; Russo & Cesarani, 2017) vindt er niet altijd een periodieke evaluatie plaats.

Hierbij komt dat het merendeel van de samenwerkingen faalt (Spekman et al. 1996; Dyer et al., 2001). Met het falen van een samenwerking lopen de samenwerkingspartners vermeende meerwaarde mis en zijn de reeds geïnvesteerde middelen ook vergaan. Zolang een samenwerking bestaat behoeft deze een investering, waardoor het verlies oploopt. Desondanks worden niet succesvolle samenwerkingen soms voortgezet. Een waarschijnlijke reden hiervoor is dat er is al in een samenwerking geïnvesteerd is, dat partners als het ware ingesloten zijn in samenwerking (locked-in-effect). Een andere mogelijke reden is dat managers zichzelf willen behoeden voor gezichtsverlies. Het voortzetten van onsuccesvolle samenwerkingen is niet een uitzonderlijk fenomeen wat zich enkel voordoet in deze context. Afgevraagd kan worden in welke mate de politiek invloed heeft op het in stand houden en beëindigen van (on)succesvolle samenwerkingen. Desondanks, heeft het niet beëindigen van onsuccesvolle samenwerkingen als gevolg dat samenwerkingspartners middelen blijven investeren in een samenwerking die niets gaat opleveren (Spekman et al., 1996).

Om te kunnen spreken van een succesvolle samenwerking moet deze meerwaarde voor beide samenwerkingspartners hebben en/of bijdragen aan het gestelde doel. Echter zijn doelen niet altijd beschreven en vindt er niet altijd een evaluatie plaats. De aanwezigheid van succesfactoren geeft een indicatie dat de kans op het slagen van een samenwerking groter is. De afwezigheid van succesfactoren hebben het omgekeerde effect, de kans dat een samenwerking slaagt is dan kleiner. Er zijn met betrekking tot verschillende contexten onderzoek gedaan naar de succesfactoren van samenwerkingen. Welke succesfactoren van toepassing zijn op samenwerkingen tussen Nederlandse gemeenten en samenwerkingspartners is kennelijk nog onduidelijk.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan de probleemstelling. Hierbij is de volgende onderzoeksvraag van toepassing:

Welke succesfactoren dragen bij aan een samenwerking tussen een gemeente en een externe aanbieder van diensten?

Deze onderzoeksvraag wordt verder uitgediept, in de volgende paragrafen, middels deelvragen.

Zoals in paragraaf 1.1 staat beschreven, worden er verschillen tussen het samenwerken met NGO's en commerciële organisaties ondervonden. Het literatuuronderzoek maakt inzichtelijk of succesfactoren verschillen of overeenkomen bij een samenwerking tussen een gemeente en NGO's of commerciële organisaties. Als alle succesfactoren overeenkomen, dan hoeft er in het onderzoek geen onderscheid gemaakt te worden tussen de twee typen samenwerkingsorganisaties (gemeente en NGO's of gemeente en commerciële organisaties). Hiervoor moet de eerste deelvraag inzicht geven en is als volgt geformuleerd: *in hoeverre verschillen succesfactoren met betrekking tot samenwerking tussen gemeenten en NGO's en gemeenten en commerciële organisaties?*

Zoals eerder aangegeven in paragraaf 1.2.7 kunnen succesfactoren per fase verschillen. Hierdoor is het van belang om tijdens het literatuuronderzoek in kaart te brengen welke fases er zijn. Vervolgens kan in kaart gebracht worden welke succesfactoren tijdens deze fases van toepassing zijn. Zodat duidelijk wordt of de fases van elkaar onderscheiden moeten worden. Hierdoor wordt door middel van de tweede deelvraag inzicht verkregen. Deze deelvraag is: *in hoeverre verschillen succesfactoren per fase van een samenwerking?*

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Ferreira en Serra (2016) geven aan dat de meeste onderzoeken ten aanzien van samenwerkingen in de industriële sector plaatsvinden. Ondanks dat het aantal artikelen met betrekking tot de service sector de afgelopen jaren toeneemt, blijft het aantal publicaties achter. Er is geen literatuur gevonden die volledig overeenkomt met de onderzoekscontext, samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties op het gebied van re-integratie. Er is onderzoek gedaan naar succesfactoren tussen overheid en commerciële organisaties. Deze onderzoeken zijn van toepassing op een andere context. Er is één onderzoek gevonden die succesfactoren tussen NGO's en overheid beschrijft, namelijk het onderzoek van Shaw (2003). Een onderzoek die zowel ingaat op de fases als de succesfactoren, met betrekking tot samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties, is niet gevonden. Dit onderzoek draagt bij aan dit onderzoeksgebied en de research gap, door het valideren van succesfactoren tijdens bepaalde fases van samenwerkingen.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Er is weinig bekend omtrent succesfactoren van samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties. Desondanks is er wel een maatschappelijke belang in het kader van de tekorten in het sociaal domein. Evenals de invloed die een effectieve en efficiënte dienstverlening op burgers heeft. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis van valide succesfactoren tijdens bepaalde fases van samenwerking tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties. Waardoor, zowel gemeenten als de NGO's of commerciële organisaties, succesfactoren ontwikkeld worden en de kans op een succesvolle samenwerking wordt verhoogt.

1.7 Aanpak in hoofdlijnen

Dit onderzoeksverslag bevat 8 hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het theoretisch kader. De methodologie staat beschreven in hoofdstuk 3. De wijze waarop het onderzoek uitgevoerd is en, indien van toepassing, verschilt van de geplande uitvoeringswijze, staat in hoofdstuk 4 beschreven. De onderzoeksresultaten staan beschreven in hoofdstuk 5 en de conclusies in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 bevat de discussie. Tot slot bevat hoofdstuk 8 de aanbevelingen zowel voor management als vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is beschreven welke onderzoeksapproach gehanteerd is. Daarnaast bevat het de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de conclusies die hieruit getrokken worden.

2.1 Onderzoeksapproach

Op basis van de door de opleiding aangedragen artikelen is ingelezen op het onderwerp. Deze artikelen zijn weergegeven in Tabel 18 in Bijlage 1. Hieruit is naar voren gekomen dat een begrip vaak gebruikt wordt. Deze begrippen zijn gebruikt bij zoekacties in Summon 2.0 (OU-bibliotheek). Gestart werd met zoekacties ten aanzien van het begrip 'alliances en partnership', al dan niet aangevuld door het woord 'strategic'. Naar aanleiding van deze zoekacties bleken 'successfactors' en 'Critical Success Factors', ook een relevante zoekterm. Om resultaten dichterbij de context aan te laten sluiten, zijn zoektermen als: 'local Government', 'Government', 'public-private partnerships', 'Netherlands' en 'municipality' gebruikt. Deze gevonden artikelen hebben invloed gehad op de overige gebruikte zoektermen. Zo is de term 'Life cycle' toegevoegd aan zoekopdrachten naar aanleiding van het artikel van Spekman et al. (1996). Alle zoekopdrachten zijn uitgevoerd in het Engels, om de kans op het vinden van relevante artikelen zo groot mogelijk te maken.

Wanneer een zoekopdracht te veel resultaten opleverde is ervoor gekozen om alleen de zoekwoorden in de samenvatting van artikelen mee te nemen. Een filter is toegepast op het onderwerp 'business' evenals peer-reviewed artikelen. De uitkomsten zijn gesorteerd op relevantie, van hoog naar laag. Artikelen zijn gekozen op basis van deze relevantie, de titel van het artikel en het aantal keren dat het artikel geciteerd is. Vervolgens werd per artikel de samenvatting, context en hoofdvraag gelezen. Wanneer deze aansloten bij de onderzoekscontext, onderzoeksvraag en/of probleemstelling werden de conclusie en discussie gelezen. Wanneer dit ook relevant bleek, werd het hele artikel gelezen. Enkel de artikelen die bijdroegen aan het onderzoek zijn verwerkt. De tabellen, Tabel 19 en 20 in Bijlage 2, bevatten een overzicht van de gebruikte zoektermen.

2.2 Uitwerking

De volgende paragrafen beschrijven per deelvraag de reeds aanwezige literatuur.

2.2.1 Onderscheid tussen NGO's en commerciële organisaties

De eerste deelvraag gaat in op de verschillen en overeenkomsten tussen succesfactoren die van toepassing zijn op de twee typen samenwerkingsorganisaties, een samenwerking tussen overheid en NGO's en overheid en commerciële organisaties.

Verschillen tussen de typen samenwerkingsorganisaties

Smith en Thomasson (2016), Jacobson en Choi (2008), Ameyaw en Chan (2014), Sehgal en Dubey (2019) beschrijven succesfactoren van samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties. Een overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen de succesfactoren en de mate waarin zij invloed hebben, is te vinden in Tabel 21 in Bijlage 3. In alle vier onderzoeken komen de volgende succesfactoren naar voren: vertrouwen, toewijding en het betrekken van stakeholders (Smith & Thomasson, 2016; Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Sehgal & Dubey, 2019). Hierbij wordt 'vertrouwen' door Smith en Thomasson (2016) niet expliciet genoemd, maar wel in relatie tot en/of als groot component van andere succesfactoren. De succesfactoren die van toepassing zijn op samenwerkingen tussen overheden en commerciële organisaties zijn: het betrekken van stakeholders, het definiëren van rollen en de politieke omgeving. In Bijlage 4 zijn de succesfactoren nader beschreven.

Shaw (2003) beschrijft karakteristieken van succesvolle samenwerkingen tussen overheid en non-profit organisaties. Deze succesfactoren zijn: vertrouwen, elkaar begrijpen/cultuur-fit, gedeeld doel, communicatie, toewijding, er is een goede relatie tussen de contactpersonen binnen de samenwerking, flexibiliteit en een gelijke machtsverdeling. In Bijlage 4 zijn de succesfactoren nader toegelicht. Vanaf de volgende paragraaf wordt de succesfactor 'een goede relatie tussen de contactpersonen binnen de samenwerking' omschreven als 'een goede relatie'. Een gelijke machtsverdeling wordt 'machtsverdeling' genoemd.

De context van deze onderzoeken komt niet volledig overeen met de onderzoekscontext zoals beschreven in paragraaf 1.1. Deze contexten verschilt omdat deze onderzoeken niet plaatsvonden in Nederland, maar binnen en buiten Europa, waarvan een aantal derdewereldlanden. Tevens verschilt de sector waarin de commerciële organisatie opereert. Dit is in geen enkel geval op het gebied van re-integratie. Ondanks dat een gemeente een overheidsorganisatie is, is een overheidsorganisatie een breed begrip. Het is niet duidelijk in welke mate er overeenkomsten en verschillen zijn met het begrip gemeente zoals die in Nederland gebruikt wordt.

Overeenkomsten tussen beide typen samenwerkingsorganisaties

Vertrouwen, gedeelde doelen, communicatie en toewijding zijn succesfactoren die voor beide typen samenwerkingsorganisaties van toepassing zijn. Daarnaast zijn er ook verschillen tussen de succesfactoren van de typen samenwerkingsorganisaties. Voor een samenwerking tussen overheid en NGO's zijn dit de succesfactoren: elkaar begrijpen/cultuur-fit, gedeeld doel, een goede relatie, flexibiliteit en machtsverdeling. Bij samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties worden de volgende succesfactoren beschreven: toewijding en het betrekken van stakeholders.

2.2.2 De succesfactoren tijdens de levenscyclus van een samenwerking

De levenscyclus van een samenwerking geeft inzicht in de tweede deelvraag: *in hoeverre verschillen succesfactoren per fase van een samenwerking?* Russo en Cesarani (2017), Kale et al. (2009) en Spekman et al. (1996) beschrijven dat elke fase in een levenscyclus andere succesfactoren heeft. Tabel 22 in Bijlage 5, geeft hier een overzicht van. De fases en de daarbij horende succesfactoren die Russo en Cesarani (2017) en Spekman et al. (1996) beschrijven komen overeen. Kale et al. (2009) houdt een andere indeling van fases aan, daarnaast schrijft deze succesfactoren toe aan andere fases dan de andere twee onderzoeken. In de onderstaande tabel, Tabel 1, zijn de fases met bijbehorende succesfactoren weergegeven. Zwart gekleurde succesfactoren worden expliciet en blauw gekleurde succesfactoren impliciet beschreven in onderzoeken. Impliciet betekent dat de term niet expliciet in een onderzoek beschreven is, of dat er een andere term voor gebruikt wordt, maar dat de term wel als dusdanig wordt omschreven. Deze zijn door de onderzoeker afgeleid uit de literatuur.

Fase van de samenwerking	Succesfactoren m.b.t. samenwerkingen tussen overheid en NGO's	Succesfactoren m.b.t. samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties
Formatiefase	<ul style="list-style-type: none"> • toewijding (Kale et al., 2009) • gedeelde doelen (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996) • machtsverdeling (Shaw, 2003) • wederzijds begrip/cultuur-fit (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996; Kale et al., 2009; Shaw, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • toewijding (Kale et al., 2009) • gedeelde doelen (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996; Jacobson en Choi, 2008) • politieke omgeving (Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Seghal & Dubey, 2019) • het betrekken van stakeholders (Smith & Thomasson, 2016; Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Seghal & Dubey, 2019)
Operationalisatie-fase	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996; Kale et al., 2009) • communicatie (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996; Kale et al., 2009) • toewijding (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996) • flexibiliteit (Shaw, 2003) • een goede relatie (Shaw, 2003) • machtsverdeling (Shaw, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996; Kale et al., 2009) • communicatie (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996; Kale et al., 2009; Smith & Thomasson, 2016; Jacobson en Choi, 2008) • toewijding (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996) • het definiëren van rollen (Russo et al., 2017; Jacobson & Choi, 2008; Seghal Dubey, 2019, Spekman et al., 1996; Russo & Cesarani, 2017; Kale et al., 2009) • politieke omgeving (Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Seghal & Dubey, 2019) • het betrekken van stakeholders (Smith & Thomasson, 2016; Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Seghal & Dubey, 2019)
Evaluatiefase	<ul style="list-style-type: none"> • machtsverdeling (Shaw, 2003) • een goede relatie (Shaw, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • politieke omgeving (Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Seghal & Dubey, 2019) • het betrekken van stakeholders (Smith & Thomasson, 2016; Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2014; Seghal & Dubey, 2019)

Tabel 1. Overzicht van succesfactoren per type samenwerkingsorganisaties en fase van samenwerkingen

Overeenkomsten tussen de succesfactoren per fase zijn van toepassing op: vertrouwen, communicatie, gedeelde doelen, het definiëren van rollen en communicatie. Onduidelijk is tot welke fase de succesfactoren 'toewijding' en 'wederzijds begrip/cultuur-fit' behoren. Dit duidt erop dat er nog geen consensus is in de literatuur over de succesfactoren per fase.

In de literatuur, met betrekking tot fases van een samenwerking, is een succesfactor gekoppeld aan een enkele fase. Succesfactoren die in de literatuur over samenwerkingen tussen overheid en NGO's of commerciële organisaties beschreven zijn, zijn niet beschreven in relatie tot de fases. Dit betreft de succesfactoren: flexibiliteit, een goede relatie, machtsverdeling, politieke omgeving, het informeren en betrekken van stakeholders. Hierdoor is het een aanname in welke fase(s) deze succesfactoren van toepassing zijn. Daarnaast lijken deze succesfactoren tijdens meerdere fases voor te komen. Zowel in de literatuur ten aanzien van de onderzoekscontext als in de literatuur over de levenscyclus zijn de volgende succesfactoren beschreven: toewijding, gedeelde doelen, vertrouwen, wederzijds begrip/cultuur-fit, communicatie en het definiëren van rollen. Desondanks is onduidelijk tot welke fase(s) deze succesfactoren behoren.

2.2.3 Validiteit van de succesfactoren

Aangezien Kale et al. (2009) en Russo en Cesarani (2017) de succesfactoren beschrijven vanuit hypothesen, zijn deze nog niet gevalideerd. Spekman et al. (1996) beschrijven succesfactoren vanuit de context van joint ventures in de telecommunicatie, luchtvaart, vliegtuigmaatschappij, petrochemische en fabricage industrie. Aannemelijk is dat de succesfactoren, toewijding, gedeelde doelen, vertrouwen, het definiëren van rollen en communicatie, valide zijn voor deze onderzoekscontext. Dit heeft drie redenen. Ten eerste zijn de succesfactoren zowel in de literatuur met betrekking tot de levenscyclus als in de literatuur met betrekking tot de onderzoekscontext beschreven. De literatuur met betrekking tot fases heeft een algemene of andere context dan de context van dit onderzoek. Ten tweede worden ze, met uitzondering van 'het definiëren van rollen', zowel bij samenwerkingen tussen overheid en NGO's als bij overheid en commerciële organisaties beschreven. Tot slot geven Ferreira en Serra (2016) aan dat vertrouwen, communicatie, toewijding, coördinatie en cultuur vaak onderwerpen zijn binnen onderzoeken naar samenwerkingen. Aannemelijk is dat succesfactoren die zowel door Ferreira en Serra (2016) als door de literatuur met betrekking tot de levenscyclus van samenwerking beschreven worden, ook van toepassing zijn op deze onderzoekscontext. Dit betreft de succesfactoren: partner selectie (Russo & Cesarani, 2017; Kale et al., 2009; Spekman et al., 1996), governance (Russo & Cesarani, 2017; Kale et al., 2009) en de evaluatie van een samenwerking (Russo & Cesarani, 2017; Spekman et al., 1996).

2.3 Conclusie literatuuronderzoek

De uitkomsten van het literatuuronderzoek geven inzicht in, welke aspecten van de deelvragen en onderzoeksvraag duidelijk en onduidelijk zijn. Tijdens dit onderzoek kunnen deze onduidelijkheden onderzocht worden. Het onderzoek moet concreet en af te ronden zijn. Daarom wordt het onderzoek afgebakend. In de volgende paragrafen worden een aantal keuzes en afbakeningscriteria beschreven. Vervolgens worden de afbakeningscriteria per keuze beoordeeld. Dit leidt tot het onderzoeksdoel.

2.3.1 Verschillen en overeenkomsten van succesfactoren van de typen samenwerkingsorganisaties

De eerste deelvraag, *in hoeverre verschillen succesfactoren met betrekking tot samenwerking tussen overheid en NGO's en overheid en commerciële organisaties?*, draagt direct bij aan de onderzoeksvraag door inzichtelijk te maken welke succesfactoren mogelijk valide zijn voor deze onderzoekscontext. Er zijn succesfactoren die bij beide typen samenwerkingsorganisaties werden waargenomen en er zijn succesfactoren die bij één van de typen samenwerkingsorganisaties zijn waargenomen. Doordat de succesfactoren per type samenwerkingsorganisatie verschillen, moet in het onderzoek onderscheidt gemaakt worden tussen de typen samenwerkingsorganisaties.

Sommige succesfactoren zijn in meerdere en verschillende onderzoeken beschreven en lijken daarom universeel voor samenwerkingen. Dit betreft de succesfactoren: toewijding, gedeelde doelen, vertrouwen, communicatie en het definiëren van rollen. In dit onderzoek wordt aangenomen dat deze succesfactoren universeel zijn en daarmee ook valide voor deze onderzoekscontext.

Succesfactoren die enkel bij samenwerkingen tussen overheden en NGO's beschreven zijn, zijn: machtsverdeling, wederzijds begrip/cultuur-fit, flexibiliteit en een goede relatie. De politieke omgeving, het definiëren van rollen en het betrekken van stakeholders, zijn succesfactoren die enkel bij samenwerkingen tussen overheden en commerciële organisaties beschreven zijn. De onderzoekscontext van deze onderzoeken komen niet volledig overeen met de onderzoekscontext van dit onderzoek. De gebruikte onderzoeken zijn van toepassing op lokale en/of centrale overheid, derde wereldlanden, landen binnen en buiten Europa. Tevens bieden ze geen re-integratiediensten aan. Bij deze dienstverlening staat het welzijn van burgers, evenals een financieel component voor

de gemeente en de maatschappij centraal. Het valideren van deze succesfactoren, draagt bij aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Hierbij kan gekozen worden om één, een beperkt aantal of alle succesfactoren te onderzoeken. Tevens kan er gekozen worden om één of beide typen samenwerkingsorganisaties te onderzoeken.

2.3.2 De fases van samenwerkingen

Het literatuuronderzoek heeft bijgedragen aan de tweede deelvraag: *in hoeverre verschillen succesfactoren per fase van een samenwerking?* Er is geen consensus over het aantal fases en welke succesfactoren tijdens deze fases van toepassing zijn. Dit valideren draagt bij aan een antwoord op de deelvraag. Uit de literatuur blijkt dat succesfactoren per fase verschillen. Hierdoor moet er in het onderzoek rekening gehouden worden met het selecteren van samenwerkingen die zich in de juiste fase bevinden.

Een onderzoek die zowel ingaat op de fases als de succesfactoren, met betrekking tot samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties, is niet gevonden. Sommige succesfactoren worden, zowel in de literatuur over fases van samenwerkingen als in de literatuur over typen samenwerkingsorganisaties, beschreven. Hierbij wordt impliciet aangegeven in welke fase de succesfactor van toepassing is. Dit is niet gevalideerd. Hierdoor is het onduidelijk tot welke fase(s) succesfactoren, die enkel voor samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties, van toepassing zijn. Het valideren van succesfactoren per fase, voor samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's of commerciële organisaties, draagt bij aan het beantwoorden van de deelvraag. Dit onderzoek kan één, twee of alle drie fases bevatten, ten aanzien van één of beide typen samenwerkingsorganisaties.

2.4 Onderzoeksdoel

Zoals eerder beschreven, in paragraaf 2.2.4, zijn er een aantal keuzes die gemaakt kunnen worden om het onderzoek af te bakenen. Het aantal onderzochte succesfactoren, typen samenwerkingsorganisaties en fases moet bepaald worden. In de volgende paragrafen wordt de selectie van afbakeningscriteria toegelicht. Vervolgens worden de keuzes beoordeeld aan de hand van deze afbakeningscriteria. Dit leidt tot de formulering van het onderzoeksdoel.

2.4.1 Selectie van de afbakeningscriteria

Tijd

De beschikbare tijd voor dit onderzoek is beperkt. Het onderzoeken van alle succesfactoren, typen samenwerkingsorganisaties en fases zal meer tijd in beslag nemen dan dat er beschikbaar is. Het valideren van succesfactoren vergt een aanzienlijke tijdsinvestering. Als alles onderzocht wordt dan zullen de succesfactoren zowel voor elke fase van samenwerkingen als voor elk type samenwerkingsorganisatie plaatsvinden. Daarom is de tijd die dit onderzoek in beslag neemt één van de afbakeningscriteria.

Wetenschappelijke relevantie

Van belang is dat een onderzoek bijdraagt aan de missende kennis binnen het onderzoeksgebied. Een aantal succesfactoren zijn nog nauwelijks onderzocht en, ten aanzien van beide typen samenwerkingsorganisaties en fases van een samenwerking, niet gevalideerd. De wetenschappelijke relevantie is daarom één van de afbakeningscriteria.

Aansluiting bij de beschikbare case

De maatschappelijke relevantie zoals beschreven in paragraaf 1.6, is gebaseerd op de probleemstelling zoals beschreven in paragraaf 1.3. De onderzoekscontext en de beschikbare case sluiten op elkaar aan.

2.4.2 Beoordeling aan de hand van de afbakeningscriteria

De typen samenwerkingsorganisaties

In dit onderzoek zijn er twee typen samenwerkingsorganisaties. Type één is een samenwerking tussen een gemeente en een NGO. Type twee is een samenwerking tussen een gemeente en een commerciële organisatie. Wanneer het onderzoek ingaat op beide typen samenwerkingsorganisaties geeft het meer inzicht in de onderzoeksvraag en draagt dit het meeste bij aan het onderzoeksgebied. Dit is niet haalbaar binnen de beschikbare tijd, daarom kan er één type samenwerkingsorganisatie onderzocht worden. De samenwerking tussen een gemeente en een NGO is van grotere wetenschappelijke meerwaarde. Over dit type samenwerkingsorganisatie is het minste onderzoek gevonden. Vanuit de case is er geen voorkeur met betrekking tot een samenwerking met NGO's of commerciële organisaties. Beide typen samenwerkingsorganisaties doen zich voor. Daarom zal de samenwerking tussen een gemeente en een NGO in dit onderzoek centraal staan.

De fases van samenwerkingen

Het onderzoeken van alle drie de fases levert de grootste bijdrage aan het onderzoeksgebied en heeft de meest wetenschappelijk relevantie. Dit vergt ook de meeste tijd. Er is tijd om één fase van samenwerkingen te onderzoeken. De meeste gevonden onderzoeken hadden betrekking op de formatiefase. Waardoor de operationalisatie- en evaluatiefase, wetenschappelijk gezien, het meest relevant zijn. Binnen de beschikbare casus zijn er geen samenwerkingen beschikbaar die zich in de formatiefase bevinden.

Doordat de literatuur niet een eenduidige beschrijving aanhoudt van de fases wordt soms wel of niet de beëindiging van een samenwerking beschreven in de laatste fase van een samenwerking (de evaluatiefase). Als de laatste fase van een samenwerking niet bestaat uit de beëindiging van een samenwerking, zoals in dit onderzoek, zijn de operationalisatie- en evaluatiefase minder helder afgebakend. Het onderzoeken en bepalen van de fases van samenwerkingen vergt veel tijd en is hiermee een vraagstuk op zich. Deze afbakening is minder relevant wanneer er van een post-formatiefase gesproken wordt. De post-formatiefase vindt plaats na de formatie en voor de beëindiging van een samenwerking. Het bevat beide fases: de operationalisatie- en evaluatiefase. Tijdens deze fase staat het samenwerken centraal. Men is niet voornemens een samenwerking te beëindigen. Een samenwerking bevindt zich niet in een beëindigingsfase.

Het nadeel is dat de uitkomsten van valide succesfactoren niet aan de operationalisatie- of evaluatiefase gekoppeld kunnen worden. Waardoor de bijdrage aan het onderzoeksgebied minder is, dan wanneer de fases afzonderlijk gehanteerd worden. Een afbakening van de fases van een samenwerking heeft nu geen belemmerende werking op het onderzoek. In dit onderzoek worden de operationalisatie- en de evaluatiefase, als post-formatiefase meegenomen in het onderzoek. De formatiefase van een samenwerking wordt buiten beschouwing gelaten.

Succesfactoren

Zoals eerder al afgebakend, staan succesfactoren tijdens de operationalisatie- en de evaluatiefase bij samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's centraal. Daarnaast zijn er succesfactoren die bij beide typen samenwerkingsorganisaties werden waargenomen. Hiervan is het aannemelijk dat deze valide zijn. Voor samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's zijn dit de succesfactoren: vertrouwen, communicatie en toewijding. Het onderzoeken van succesfactoren, die nog niet onderzocht zijn binnen deze onderzoekscontext, is wetenschappelijk relevant. In het kader van samenwerkingen tussen gemeenten en NGO's is dit van toepassing op de succesfactoren: flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie. Vanuit de beschikbare case is er geen voorkeur voor het onderzoeken van bepaalde succesfactoren. Daarom worden deze succesfactoren onderzocht.

Het doel van dit veldonderzoek is het valideren van de succesfactoren, flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie, die betrekking hebben op bestaande samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase. Kortom, het onderzoeken of de aanwezigheid van flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie een positieve invloed heeft op het succes van een samenwerking. Oftewel, of deze succesfactoren bijdragen aan het behalen van doelen en/of het creëren van meerwaarde voor samenwerkingspartners.

Vragen die tijdens het veldonderzoek beantwoord moeten worden, zijn:

- worden flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie, waargenomen gedurende samenwerkingen tussen een NGO en een gemeente tijdens de post-formatiefase?
- en welke invloed hebben flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie, op het succes van samenwerkingen indien deze worden waargenomen?

Om deze vragen te beantwoorden is het van belang dat de succesfactoren tijdens het veldonderzoek waargenomen kunnen worden. Evenals hun invloed op het succes van de samenwerking. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 3, gaat in op onderzoeksmethoden om deze vragen te beantwoorden.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden toegepast gaan worden.

3.1 Conceptueel ontwerp

Het waarnemen van succesfactoren, en hun invloed op het succes van een samenwerking, kan op verschillende wijzen. Dit zou bijvoorbeeld via een grootschalig onderzoek kunnen. Dit is niet mogelijk binnen de beschikbare tijd. Een casestudy maakt het mogelijk succesfactoren en hun invloed op het succes van een samenwerking waar te nemen. Daarnaast is het mogelijk een casestudy af te ronden binnen de beschikbare tijd.

3.1.1 Casestudy

Bij een casestudy wordt een fenomeen in detail onderzocht binnen de context waarin deze plaatsvindt (Yin, 2014). Coyne (1997) beschrijft dat een representatieve casus voldoende is om inzicht te geven mits deze casus aansluit op de onderzoekscontext (purposive sampling). Uitkomsten uit een dergelijk onderzoek zijn alleen redelijk generaliseerbaar wanneer er sprake is van een gelijke context. Een samenwerking tussen twee samenwerkingspartners kan gezien worden als een casus. De onderzoekscontext beschrijft de uitgangspunten van de vraagstelling van dit onderzoek. Deze bevat middelgrote Nederlandse gemeenten die zowel samenwerkingen met NGO's als commerciële organisaties hebben op het gebied van re-integratie van bijstandsgerechtigden. Middelgrote Nederlandse gemeenten hebben een bepaald aantal uitkeringsgerechtigden en daarmee een bepaalde capaciteit, beschikbare middelen en functies. Hierin verschillen zij van kleine gemeenten. Op basis van deze onderzoekscontext kan een geschikte casestudy geselecteerd worden.

In dit onderzoek wordt, voor de casestudy selectie, de onderstaande selectiecriteria gehanteerd:

- een samenwerkingspartners moet een Nederlandse gemeente zijn;
- de Nederlandse gemeente heeft samenwerkingen met NGO's met betrekking tot re-integratie die minimaal één jaar oud zijn;
- de samenwerking is al van start, er wordt daadwerkelijk samengewerkt;
- er is geen intentie om de samenwerking te beëindigen en de samenwerking bevindt zich niet in een afrondende fase;
- beide samenwerkingspartners doen vrijwillig mee aan het onderzoek;
- de samenwerkingspartners hebben documentatie over de samenwerking en willen dit beschikbaar stellen ten behoeve van het onderzoek;
- beide samenwerkingspartners kunnen minimaal één direct betrokken contactpersoon beschikbaar stellen ten behoeve van het onderzoek.

Er kan gekozen worden om twee gelijksoortige of verschillende samenwerkingen te onderzoeken. Wanneer voor twee gelijksoortige gekozen wordt, kan wat meer nuance in verschillende uitkomsten geanalyseerd worden. Twee uiterste casussen maken het aannemelijk, wanneer er in beide een succesfactor valide blijkt dat het voor de tussenliggende casussen ook van toepassing is. Om deze reden wordt voor de laatste optie gekozen, twee casussen die zoveel mogelijk van elkaar verschillen. Hierbij worden twee samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO onderzocht. Kenmerken van de organisaties maken inzichtelijk in welke mate zij van elkaar verschillen. Hierbij worden de volgende kenmerken in ogenschouw genomen:

- omvang beide organisaties: een samenwerking met een kleine en een grote organisatie;
- leeftijd van de samenwerking: een jonge en een oude samenwerking;
- ervaring met samenwerken: een organisatie die weinig en een organisatie die veel ervaring heeft met samenwerken;
- complexiteit van de samenwerking: een samenwerking waarbij samengewerkt wordt aan één en een samenwerking waarbij samengewerkt wordt aan meerdere projecten;
- belang van het succes van de samenwerking: een samenwerking waarbij weinig en een

samenwerking waarbij veel belangen zijn.

3.1.2 Event data capturing

De details met betrekking tot deze casus worden in kaart gebracht door event data capturing. Hierbij worden mogelijk correlerende effecten bestudeerd aan de hand van gebeurtenissen die passen bij de onderzoekscontext (Cuijpers et al., 2010). Hierdoor kunnen eventtypen, gebeurtenissen die significante invloed hebben op een samenwerking, objectief geanalyseerd worden. Wanneer eventtypen aansluiten bij de omschrijving van een succesfactor, is het aannemelijk dat een succesfactor tijdens een gebeurtenis waarneembaar is. Hierdoor kan worden waargenomen of succesfactoren zich tijdens de samenwerking voordoen en wat hun invloed is op het succes van de samenwerking. Er kan gesproken worden van een succesfactor wanneer deze een positieve invloed heeft op het succes van een samenwerking. De afwezigheid van succesfactor heeft een negatieve invloed op het succes van een samenwerking. Wanneer een succesfactor een negatieve invloed heeft op het succes van een samenwerking, dan is deze niet valide is of een 'faalfactor'.

Het real-time volgen van samenwerkingen en het waarnemen van eventtypen, zou de meest betrouwbare informatie opleveren. Doordat de afstudeerperiode een beperkte tijdspanne heeft, is het niet mogelijk om in real-time samenwerkingen te monitoren. Daarom wordt er een reconstructie van de gebeurtenissen, door middel van interviews en documenten, gedaan. Deze reconstructie is mogelijk omdat eventtypen een grote impact hebben gehad op een samenwerking. Hierdoor is het aannemelijk dat betrokkenen zich deze gebeurtenis kunnen herinneren. Daarnaast wordt gevraagd naar gebeurtenissen vanaf heden tot maximaal anderhalf jaar terug. Omdat aannemelijk is dat recentere gebeurtenissen, dus niet meer dan anderhalf jaar geleden, betrouwbaar herinnerd kunnen worden. Er wordt verwacht dat, door de intensieve samenwerkingen, voldoende onderzoeksresultaten opgehaald wordt om conclusies te trekken. Daarnaast zal documentatie, indien aanwezig, een betrouwbaarder beeld kunnen geven van de beschreven gebeurtenissen.

Naast het onderzoeksdoel, het valideren van succesfactoren, is het mogelijk dat uit de reconstructie patronen herkend kunnen worden. Eventueel kan in kaart gebracht worden hoe lang en hoe vaak een succesfactor voorkomt in een bepaalde periode voordat het invloed heeft. Ondanks dat dit niet noodzakelijk is om de onderzoeksvraag te beantwoorden, kan het wel interessante informatie voor de wetenschap en/of de praktijk opleveren.

Om event data capturing uit te voeren is het van belang dat de drie succesfactoren: flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie, geoperationaliseerd zijn. Hierbij kan elke succesfactor beschreven worden in verschillende elementen zodat deze te meten zijn. Door het operationaliseren van de succesfactoren is het mogelijk om eventtypen te bepalen.

3.1.3 Operationalisatie succesfactoren en eventtypen

Flexibiliteit

Shaw (2003) beschrijft dat met de succesfactor 'flexibiliteit' bedoeld wordt dat de samenwerkingspartners binnen de mogelijkheden er alles aan doen om het doel te behalen. Daarbij is het doel leidend ten opzichte van de gemaakte afspraken. Hierbij lijkt Shaw (2003) in te gaan op de daadwerkelijke succesvolle uitvoering van acties. De elementen van de succesfactor 'flexibiliteit' zijn:

- men is in staat, binnen de mogelijkheden en waarbij men elkaar niet in de vingers snijdt, het gedrag en acties bij te stellen om het doel te behalen;
- men voert acties uit ten behoeve van het doel en houdt zich, indien nodig, niet of minder aan gemaakte afspraken;
- betrokken medewerkers bij een samenwerking zijn comfortabel met wijzigingen die aangebracht moeten worden in het aanbod van diensten en autoriteit (low role boundary);
- medewerkers kunnen omgaan of zijn niet gefrustreerd over verschuiving in rollen, taken en

problemen (high tolerance for ambiguity).

Het bijstellen van gedrag en acties om het doel te behalen zou zichtbaar moeten zijn tijdens eventtypen die ingaan op het daadwerkelijk uitvoeren van acties of het bespreken van deze acties zoals: extra doen dan afgesproken, evaluaties en veranderende externe omstandigheden. Wanneer men niet in staat is te veranderen/acties uit te voeren zou dit tot eventtypen kunnen leiden zoals: conflicten en escalaties.

Gebeurtenissen waaruit blijkt dat acties ten behoeve van het doel leidend zijn ten opzichte van gemaakte afspraken, zouden moeten duiden op 'flexibiliteit'. Wanneer afspraken leidend zijn worden afspraken gemaakt, vastgelegd en gecontroleerd. Deze afspraken kunnen in tegenspraak met het doel zijn, echter zullen de afspraken dan behouden worden. Tijdens eventtypen zou het maken en nakomen van afspraken waargenomen worden, evenals de afwezigheid hiervan. Wanneer het doel leidend is worden acties afgestemd of besproken, maar altijd in het kader van het doel uitgevoerd. Afspraken kunnen gemaakt zijn, maar indien noodzakelijk voor het doel kan er van afgeweken worden. Één of beide partners kunnen bijvoorbeeld ook meer doen dan afgesproken. Verwacht mag worden dat samenwerkingspartners over acties en/of afspraken communiceren. Hierdoor kunnen zich de volgende eventtypen voordoen: evaluaties, communicatie m.b.t. veranderingen, communicatie m.b.t. uitvoering, beslissingen, conflicten en escalaties. De aanpassing van het huidige dienstenaanbod is een voorbeeld van een eventtype waarbij afspraken herzien worden. Aannemelijk is dat veranderende externe omstandigheden het noodzakelijk maken om van afspraken af te wijken en is daardoor een eventtype.

De succesfactor 'flexibiliteit' zou zichtbaar moeten zijn tijdens gebeurtenissen waaruit blijkt dat betrokken medewerkers comfortabel zijn met wijzigingen die de aangebracht moeten worden in het aanbod van diensten, autoriteit, rollen, taken en problemen. Veranderende externe omstandigheden, communicatie m.b.t. veranderingen, communicatie m.b.t. uitvoering, onderhandelingen, beslissingen en evaluaties, zijn eventtypen welke als gevolg hebben dat het aanbod van diensten, rollen en/of taken wijzigen. Wanneer dit het geval is, kan er gekeken worden of contactpersonen comfortabel zijn met die wijzigingen. Een eventtype waarbij autoriteiten zouden kunnen wijzigen is bij een wisseling in management/contactpersonen. Wanneer men het niet eens is met wijzigingen dan zou dit kunnen leiden tot eventtypen, namelijk: conflicten en escalaties.

Machtsverdeling

Shaw (2003) beschrijft de verhouding van de succesfactor 'machtsverdeling' binnen een samenwerking los van het financiële component. Waarbij de wijze van beslissen en de invloed die dit heeft op de partners centraal staat. Brandsen en Pape (2015) benadrukken het belang van financiële onafhankelijkheid van de NGO in een samenwerking, waarbij een overheidsorganisatie de samenwerkingspartner is. Een NGO kan financieel afhankelijk zijn van de samenwerkingspartner. De financiële afhankelijkheid wordt niet als apart element gezien van een samenwerking maar als verklaring voor de onderstaande elementen.

- beslissingen ten aanzien van een samenwerking worden door beide samenwerkingspartners gezamenlijk gemaakt. Er is niet één samenwerkingspartner die dermate meer inspraak heeft in de besluitvorming van een samenwerking om te domineren;
- het merendeel van de beslissingen zijn in balans voor beide samenwerkingspartners. Het merendeel van de tijd hebben ze beide ongeveer evenveel voor- en/of nadeel van besluiten.

De mate waarin besluiten gezamenlijk gemaakt worden en beslissingen in balans zijn worden inzichtelijk wanneer er beslissingen gemaakt en/of herzien worden. Dit kan van toepassing zijn op: evaluaties, onderhandelingen, beslissingen, communicatie m.b.t. veranderingen en communicatie

m.b.t. uitvoering. Wanneer samenwerkingspartners het niet met elkaar eens zijn, is het niet ondenkbaar dat dit kan leiden tot conflicten en escalaties.

Een goede relatie

Bij 'een goede relatie' mogen zij elkaar en resulteert dit in vertrouwen en 'flexibiliteit' (Shaw, 2003). Al deze kenmerken moeten van toepassing zijn om van 'een goede relatie' te spreken. Hierbij is het vertrouwen uitgewerkt aan de hand van de vragenlijst van McEvily en Tortoriello (2011):

- Er is meer vertrouwen tussen de contactpersonen als men vindt dat de:
 - waarheid verteld wordt in onderhandelingen;
 - samenwerkingspartner de onderhandelde verplichtingen waarmaakt;
 - samenwerkingspartner betrouwbaar is;
 - samenwerkingspartner niet slaagt ten koste van anderen;
 - samenwerkingspartner niet probeert de overhand te nemen binnen een samenwerking;
 - samenwerkingspartner geen voordeel behaalt uit de problemen waar de andere samenwerkingspartner tegenaan loopt;
 - onderhandelingen met de samenwerkingspartner eerlijk verlopen;
 - samenwerkingspartner zijn beloftes nakomt;
 - samenwerkingspartner niet misleidt;
 - samenwerkingspartner niet onder zijn afspraken uit probeert te komen;
 - samenwerkingspartner eerlijk onderhandelt over gedeelde verwachtingen;
 - samenwerkingspartner geen voordeel behaalt uit kwetsbare mensen;
- Contactpersonen geven aan: graag met elkaar om te gaan, positief over elkaar te spreken en/of elkaar het beste te gunnen (Shaw, 2003).

Het element vertrouwen, als onderdeel van 'een goede relatie', kan voorkomen tijdens gebeurtenissen waarbij gesproken wordt over acties, afspraken en het gedrag van contactpersonen. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende eventtypen: onderhandelingen, beslissingen, evaluaties, communicatie m.b.t. veranderingen en communicatie m.b.t. uitvoering. Wanneer er geen vertrouwen is zou dit kunnen leiden tot conflicten en escalaties.

Elkaar mogen, het beste gunnen en zich positief over elkaar uitlaten kan tijdens elke eventtype, omdat het gaat over wat men van elkaar vindt. Aannemelijk is dat contactpersonen informeel contact hebben. Dit kan tijdens informele bijeenkomsten zoals borrels en interpersoonlijke contactmomenten. Daarnaast is het mogelijk dat de contactpersonen elkaar gunsten verlenen. Een slechte relatie zou geen of minder van deze contactmomenten kunnen bevatten. Conflicten en escalaties zouden vaker voor kunnen komen bij een slechte relatie.

Vanuit de literatuur wordt beschreven dat wanneer de relatie goed is de 'flexibiliteit' hoger is (Shaw, 2003). Waardoor ook deze succesfactor wordt meegenomen in het onderzoek als onderdeel van 'een goede relatie'. Niet op zichzelf staand maar verklarend.

Tabel 23 in Bijlage 6 geeft een overzicht weer van alle eventtypen, de definitie van de eventtypen en de verwachte succesfactoren per eventtype. Tabel 24 in Bijlage 6 geeft een operationalisatie van de elementen weer en bevat beschrijvingen van situaties die tijdens de interviews kan worden waargenomen. In dit overzicht zijn de eventtypen, waarbij deze waarnemingen kunnen plaatsvinden, opgenomen.

3.2 Dataverzamelmethode

In de voorafgaande paragraaf is beschreven welke data nodig is om het onderzoeksdoel te bereiken. De volgende paragrafen beschrijven hoe deze data wordt verzameld. Dit zal gebeuren in vier stappen, te weten: het selecteren van interviewkandidaten, het interview oefenen, de eerste interviewronde: inventarisatie van de gebeurtenissen en tot slot de tweede interviewronde: beschrijving van de gebeurtenissen.

3.2.1 Het selecteren van interviewkandidaten

Zoals eerder beschreven in paragraaf 3.1.1, moet een samenwerking aan een aantal criteria voldoen om deel te kunnen nemen aan het onderzoek. Van beide samenwerkingspartners is er één interviewkandidaat nodig. Deze interviewkandidaten moeten aan een aantal criteria voldoen, namelijk: de medewerker wil vrijwillig deelnemen aan dit onderzoek en moet minimaal het afgelopen jaar direct betrokken zijn geweest bij de samenwerking. Een contactpersoon zal meestal de functie van accountmanagers of een soortgelijke functie uitoefenen.

De contactpersonen van de gemeente worden eerst telefonisch gevraagd of zij mee willen werken aan het onderzoek en krijgen vervolgens per e-mail informatie. Deze e-mail bevat het onderzoeksdoel, de selectiecriteria voor de organisatie en interviewkandidaat, uitleg over het onderzoek, procedure en verwachtingen ten aanzien van de interviewkandidaat. Indien zij willen meewerken aan het onderzoek, wordt met de contactpersonen van de gemeente de huidige samenwerkingen in kaart gebracht. Naar aanleiding hiervan zal de onderzoeker de criteria gebruiken om te beoordelen welke samenwerkingen en samenwerkingspartners voldoen aan de criteria.

Vervolgens zal de onderzoeker de contactpersonen van de gemeente vragen de geselecteerde NGO's te benaderen. De onderzoeker zal telefonisch contact opnemen met de contactpersonen van de NGO's voor extra uitleg ten aanzien van het onderzoek. Deze informatie zal ook gemaild worden. Ze worden geïnformeerd over het: opnemen van het interview, anonimiseren van het interview en achteraf ontvangen van het interview ter controle. Daarnaast wordt hen meegedeeld dat interviews plaats moeten vinden in een geluidsarme omgeving zonder andere aanwezigen. Voorafgaand aan het interview worden de interviewkandidaten hier wederom op gewezen en expliciet om toestemming gevraagd het interview op te nemen.

Indien de contactpersonen van de NGO's mee willen werken aan het onderzoek zullen er afspraken gemaakt worden voor de interviews. Gedurende dit onderzoek, zijn er maatregelen in het kader van het Coronavirus. De gevolgen voor het onderzoek is dat interviews niet face-to-face maar via (beeld)bellen gaan plaatsvinden.

3.2.2 Het interview oefenen

Voorafgaand aan de interviews, wordt de eerste interviewronde geoefend met een contactpersoon van de gemeente die aan de criteria voldoet. Deze contactpersoon zal verder niet om input gevraagd worden bij de daadwerkelijke dataverzameling. Het oefen interview heeft twee doelen, namelijk: het verbeteren van de interviewvaardigheden van de onderzoeker en het uittesten van de interviewmethode. Wanneer het oefen interview niet tot het gewenste resultaat leidt kunnen er aanpassingen gedaan worden.

3.2.3 De eerste interviewronde: inventarisatie van gebeurtenissen

Voorafgaand aan het interview wordt de toegestuurde informatie met de interviewkandidaten doorgenomen en expliciet om toestemming gevraagd het interview op te nemen. De interviews worden opgenomen, zodat deze accuraat verwerkt kunnen worden. Tijdens het eerste interview wordt een inventarisatie gemaakt van gebeurtenissen die overeenkomen met de eventtypen en/of hebben bijgedragen aan het succes van de samenwerking. Daarnaast wordt gevraagd naar het doel van de samenwerking en behaalde resultaten.

Na het interview wordt de interviewkandidaat per e-mail verzocht diverse documenten (miltjes, verslagen, contracten, e.a. documenten) naar de onderzoeker te e-mailen via een beveiligde verbinding. De documenten worden gebruikt ter verduidelijking van de beschreven gebeurtenissen. De interviews worden (meerdere malen) beluisterd en samengevat door de onderzoeker. Daarnaast e-mailt de onderzoeker de samenvatting van elk interview, via een beveiligde verbinding, naar de betreffende interviewkandidaat. Dit geeft deze de mogelijkheid wijzigingen door te geven tijdens het tweede interview.

Feedback van de interviewkandidaat kan verwerkt worden. Hierna ordent de onderzoeker, per samenwerking, de beschreven gebeurtenissen op chronologische volgorde. Deze uitwerking zal centraal staan tijdens de tweede interviewronde.

3.2.4 De tweede interviewronde: beschrijving van de gebeurtenissen

Voorafgaand aan het tweede interview worden de interviewkandidaten, wederom gewezen op de informatie over het interview en wordt toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. De interviews worden opgenomen voor een accurate verwerking van de gegevens. Tijdens het tweede interview worden de geïnterviewden gevraagd toelichting te geven op de gebeurtenissen, die door een of beide contactpersonen van de samenwerking beschreven zijn.

De interviews worden (meerdere malen) beluisterd en verwerkt in de samenvatting van het eerste interview. De interviews worden niet getranscribeerd, omdat dit tijdrovend is en geen toegevoegde waarde heeft voor de het onderzoek. Via een veilige verbinding e-mailt de onderzoeker de samenvatting van elk interview naar de betreffende interviewkandidaat. Vervolgens heeft deze een week de tijd om eventuele toevoegingen of wijzigingen door te geven. Daarna vinden eventuele wijzigingen en uiteindelijk een data-analyse plaats.

3.3 Verwerking en analyse van de onderzoeksresultaten

De samengevatte interviews worden per eventtype gecodeerd aan de hand van de elementen van de succesfactoren. Dit wordt verwerkt in een overzicht. De ontvangen documenten worden gebruikt om de uitspraken te valideren. Het is mogelijk dat benodigde documenten niet aanwezig zijn, beschikbaar gesteld worden of onvoldoende voldoen aan de gestelde eisen. Bronnen moeten aan een aantal eisen voldoen. Het is van belang te achterhalen wie de auteur en hoe oud de bron is. Bronnen mogen door een onafhankelijk samenwerkingspartner geschreven zijn. Als één of beide samenwerkingspartners het document opgesteld hebben dan is het van belang dat de opsteller(s) betrokken is/zijn bij de samenwerking. Bronnen mogen maximaal anderhalf jaar oud zijn. Een uitzondering hierop zijn contracten en andere documenten die mogelijk ouder zijn maar nog wel hun relevantie hebben.

Bekeken wordt of de succesfactor invloed heeft op de het doel van de samenwerking en/of behaalde resultaten. Hierbij is het mogelijk dat deze een positieve, neutrale of negatieve invloed heeft. Deze invloed wordt door de geïnterviewden aangegeven tijdens de interviews. Indien de succesfactor geen bijdrage levert aan het samenwerkingsdoel en/of resultaten, dan is er sprake van een neutrale invloed. Een positieve bijdrage aan het samenwerkingsdoel en/of resultaten, toont een positieve invloed aan. Een negatieve invloed is van toepassing als de succesfactor een negatieve bijdrage levert aan het samenwerkingsdoel en/of resultaten. Per succesfactor wordt in kaart gebracht het aantal keer dat deze een positieve, neutrale en negatieve invloed heeft op het succes van een samenwerking. Wanneer het merendeel van de tijd een positieve of negatieve invloed wordt waargenomen, dan is er sprake van een relatie. Wanneer een succesfactor het merendeel van de tijd een neutrale invloed op het succes van een samenwerking heeft, dan kan er niets gezegd worden over de validiteit van de succesfactor.

3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

3.4.1 Validiteit

In paragraaf 3.1.1, is de onderzoekscontext beschreven. Hierdoor is de onderzoekscontext dermate gespecificeerd dat de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar zijn ten aanzien van deze specifiek beschreven onderzoekscontext (Coyne, 1997). De onderzoekscontext is het uitgangspunt gebruikt bij het opstellen van de case selectiecriteria. Risico's zijn dat deze context onvolledig is of onjuiste karakteristieken bevat. De context is immers beschreven aan de hand van observaties van de onderzoeker. Hierdoor is het voor een ieder duidelijk wat de gehanteerde karakteristieken zijn.

Semigestructureerde interviews hebben een matige validiteit, aangezien de vragen in mindere mate van tevoren zijn vastgelegd. De validiteit wordt verhoogd doordat het interview van te voren geoefend is. Hierin wordt gekeken of het interviewprotocol en methode daadwerkelijk het gewenste resultaat geeft.

De interviewkandidaten worden niet aselekt gekozen, elke organisatie heeft maar één vaste contactpersoon. Dit verlaagt de validiteit. De validiteit wordt verhoogd doordat interviewkandidaten tijdens het interview niet in één ruimte zitten. Hierdoor is het onmogelijkheid dat belanghebbenden de interviewkandidaat tijdens het interview beïnvloeden. Wanneer de interviewkandidaat vanuit huis, via videobellen, wordt geïnterviewd dan kunnen externe zaken zoals huisdieren of gezinsleden het interview verstoren. Aan de andere kant, kan men zich thuis meer op zijn of haar gemak voelen en daardoor opener en eerlijker zijn.

Aannemelijk is dat details van recentere gebeurtenissen beter herinnerd kunnen worden, wat de validiteit van het onderzoek verhoogt. Daarom wordt er gevraagd naar gebeurtenissen vanaf heden tot maximaal anderhalf jaar terug. Daarnaast wordt de validiteit van het onderzoek verhoogt doordat beide interviewkandidaten gevraagd wordt dezelfde daadwerkelijk gebeurde gebeurtenissen te beschrijven. De samenvatting van het onderzoek wordt, via een beveiligde verbinding, ter controle naar de geïnterviewden verzonden. Ook dit verhoogt de validiteit.

Aanvullend worden documenten gebruikt om te achterhalen wanneer gebeurtenissen hebben plaatsgevonden. Hierdoor is er sprake van triangulatie, dit verminderd de onderzoekersbias en verhoogt de validiteit van het onderzoek. De bronnen die gebruikt worden voor het deskresearch hebben primair een ander doel dan het bijdragen aan de onderzoeksvraag en deelvragen. Hierdoor kan de validiteit verlagen.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Doordat de interviews afgenomen worden door een medewerker (de onderzoeker) die werkzaam is bij een van de geïnterviewde organisaties, kan het zijn dat geïnterviewden sociaal wenselijke antwoorden geven tijdens de interviews. Dit heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen worden de antwoorden zoveel mogelijk geanonimiseerd. Een onderzoekersbias kan verminderd worden door deskresearch, oftewel triangulatie.

De omgeving en de omgevingsgeluiden kunnen de betrouwbaarheid van het interview verlagen. Dit kan ondervangen worden door de interviews in een geluidsarme omgeving, zonder andere aanwezigen te houden. Ook het coderen van de interviews, verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.4.3 Ethische aspecten

De onderzoeker zal zich tijdens het onderzoek houden aan de 'Nederlandse gedragscode wetenschappelijk onderzoek'. Hiervoor worden de volgende zaken in acht genomen. De onderzoeker zal individueel handelen, zich niet laten beïnvloeden en het wetenschappelijke element van het onderzoek centraal laten staan. De onderzoeker zal zorgvuldig en eerlijk handelen, waarbij het proces en resultaten van het onderzoek naar waarheid gepresenteerd worden. Tevens zal de onderzoeker transparant zijn en aangeven waar de data vandaan komt en hoe deze verwerkt is. Tot slot zal de onderzoeker verantwoordelijk omgaan met de data en geïnterviewden. De volgende paragrafen geven een uitwerking van deze hoofdelementen van de 'Nederlandse gedragscode wetenschappelijk onderzoek'.

Deelname door zowel de organisaties als de interviewkandidaten is vrijwillig en kan op elk willekeurig moment ingetrokken worden. Dit wordt vanaf het begin aan de organisaties en interviewkandidaten medegedeeld. Daarnaast worden zij ingelicht over de aard van de benodigde informatie, zoals hun persoonlijke mening over de samenwerkingspartner. Andere punten waarover zij op voorhand worden geïnformeerd zijn: het waarborgen van anonimiteit en privacy.

De interviews vinden middels videobellen plaats, gezien de Corona-maatregelen. Het is van belang dat zowel onderzoeker als interviewkandidaat zich veilig voelen. Videobellen zal via toegestane communicatiekanalen van de gemeente plaatsvinden. Een andere maatregel om dit te bewerkstelligen is het gesprek in een afgesloten ruimte, zonder andere aanwezigen, plaats te laten vinden. Dit heeft als bijkomend voordeel dat men tijdens het interview zo min mogelijk gestoord wordt door externe factoren.

Vooraf wordt verteld dat de interviews worden opgenomen, direct voor het interview wordt nogmaals toestemming gevraagd. Zowel bij de uitwerking van de interviews als bij de analyse worden namen geanonimiseerd zodat deze niet direct herleidbaar zijn naar de organisatie en de interviewkandidaten. Daarnaast wordt de woordelijke uitwerking niet beschikbaar gesteld in het publieke eindverslag. De gespreksverslagen worden via een beveiligd communicatiekanaal naar de interviewkandidaten gestuurd. Wanneer de interviewkandidaten reageren op deze e-mail zal dit via dezelfde beveiligde verbinding plaatsvinden. Enkel de interviewkandidaten weten welke organisaties geïnterviewd worden. Overige personen binnen beide organisaties worden hier niet over geïnformeerd.

4 Uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is en waar deze afwijkt van de voorgenomen uitvoering.

4.1 Voorbereiding van het onderzoek

4.1.1 De twee casussen

Zoals beschreven in paragraaf 2.4 bestaat de onderzoekscontext samenwerkingsorganisaties bestaand uit één Nederlandse gemeente en één NGO. Nederlandse gemeenten kampen met een tekort op hun begroting. Een groot deel van dit tekort wordt veroorzaakt door het sociaal domein, waar de re-integratie van bijstandsgerechtigden onder valt (VNG, 26 februari 2019). Terwijl deze doelgroep de afgelopen jaren toegenomen is (Rijksoverheid z.d.). Daarnaast zijn gemeenten verantwoordelijk voor tekorten en overschotten van het participatiebudget (Rijksoverheid z.d.). Samenwerkingen tussen gemeenten en externe samenwerkingspartners zijn soms in staat goedkopere, effectievere en efficiëntere dienstverlening aan te bieden. Kwalitatief goede dienstverlening is van belang om bijstandsgerechtigden zo optimaal mogelijk te laten participeren. Participeren van burgers kent enkele voordelen, zowel financieel als ten aanzien van het welbevinden van burgers (Movisie z.d.). Wanneer optimale participatie betaalt werk is, dan drukt deze minder of niet op de financiële begroting van de gemeente.

4.1.2 Het selecteren van interviewkandidaten

De onderzochte samenwerkingen bestaan uit twee samenwerkingspartners, een gemeente en een NGO. Eerst is een beschikbare gemeente beoordeeld aan de hand van de criteria, zoals beschreven in paragraaf 3.1.1,. Deze beoordeling is weergegeven in Tabel 25 in Bijlage 7. Dit is organisatie Z. Twee medewerkers van organisatie Z zijn na beoordeling, uitgaande van de criteria zoals gesteld in paragraaf 3.1.1, geschikt voor het onderzoek gebleken. De beoordeling van deze interviewkandidaten is weergegeven in Tabel 28 in Bijlage 7.

Nadat de medewerkers van organisatie Z hebben aangegeven mee te willen werken aan het onderzoek, heeft de onderzoeker samen met hen een inventarisatie gemaakt van samenwerkingen tussen organisatie Z en NGO's. Tijdens deze inventarisatie is in kaart gebracht welke NGO's voldeden aan de voorwaarden van het onderzoek. De beoordeling van deze NGO's is weergegeven in Tabel 26 in Bijlage 7. Vervolgens zijn voor de NGO's, die voldeden aan de voorwaarden, de kenmerken beschreven. Het overzicht hiervan is weergegeven in Tabel 27 in Bijlage 7. De NGO's die qua kenmerken zoveel mogelijk van elkaar verschillen zijn gekozen, namelijk organisaties D en G.

De contactpersonen van organisatie Z hebben contact opgenomen met organisaties D en G voor deelname aan dit onderzoek. Na dit contact heeft de onderzoeker nadere toelichting gegeven over het onderzoek en de voorwaarden waaraan de organisaties en contactpersonen moeten voldoen. Daarnaast is de toelichting per e-mail verstuurd naar de interviewkandidaten. Deze e-mail is weergegeven in Bijlage 8. Naar aanleiding van deze e-mail heeft organisatie G contact opgenomen met de onderzoeker, omdat organisatie G geen non-profit was. Met als gevolg dat deze niet aan de criteria voldeed en dus niet kon deelnemen aan het onderzoek. Aangezien organisatie D, met bijbehorende contactpersoon, al toegezegd had voor deelname aan het interview, is gekeken welke organisatie het meest verschilde van organisatie D, dit was organisatie C. Daarom is organisatie C benaderd door de contactpersoon van organisatie Z en vervolgens door de onderzoeker. Dit heeft als gevolg gehad dat de definitieve planning van de interviews verschoof.

4.1.3 Achtergrondinformatie over de samenwerkingspartners

De samenwerking tussen organisatie Z en C is samenwerking X en de samenwerking tussen organisatie Z en D is samenwerking Y. De onderstaande tabel, Tabel 2, geeft een weergave van de belangrijkste karakteristieken van de samenwerking. Samenwerking X en Y verschillen van elkaar op het gebied van leeftijd, belangen en complexiteit van de samenwerking. Zowel organisatie C als D hebben ervaring met meerdere samenwerkingspartners. Daarnaast werken ze beide samen met organisatie Z op het gebied van re-integratie van bijstandsgerechtigden. Tot slot hebben ze als overeenkomst dat ze beide gevestigd zijn in dezelfde stad en non-profitorganisaties zijn. Organisatie Z is een middelgrote Nederlandse gemeente, die past binnen de casus en onderzoekscontext.

Organisaties binnen de samenwerking	Naam samenwerking	Leeftijd samenwerking	Belang succes samenwerking	Complexiteit samenwerking
Z & C	Samenwerking X	Ongeveer 17 jaar en ongeveer 7e contract	Politiek Subsidie	4 projecten met betrekking tot re-integratie en andere projecten
Z & D	Samenwerking Y	Ongeveer 3 jaren. Dit jaar het eerste contract	Weinig/geen	1 project

Tabel 2. Overzicht van kenmerken van de onderzochte samenwerkingen

4.1.4 Het interview oefenen

De onderzoeker heeft een proefinterview gehouden met een medewerker van organisatie Z. Deze medewerker voert dezelfde functie uit als de andere contactpersonen van organisatie Z en is dus contactpersoon van een aantal samenwerkingspartners van organisatie Z. Met als gevolg dat het format is aangepast naar de huidige vorm. Dit interviewformat is weergegeven in Tabel 29 in Bijlage 9.

4.2 Uitvoering van de interviews

Ter voorbereiding op de interviews en het versimpelen van de uitwerking is er een format gemaakt. Dit interviewformat is weergegeven in Tabel 29 in Bijlage 9. Zoals gepland zijn er twee interviewrondes geweest waarbij beide contactpersonen van elke samenwerking geïnterviewd zijn. Dit is weergegeven in Tabel 3. De contactpersonen zijn individueel, afzonderlijk van elkaar, geïnterviewd. In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe de eerste en de tweede interviewrondes zijn verlopen.

Interviewronde	Geïnterviewde	Organisatie	Samenwerking
1 en 2	O	Z organisatie	Samenwerking X
1 en 2	E	C organisatie	Samenwerking X
1 en 2	A	D organisatie	Samenwerking Y
1 en 2	L	Z organisatie	Samenwerking Y

Tabel 3. Overzicht van het aantal interviewrondes, de geïnterviewden, de organisaties en de samenwerkingen

4.2.1 Eerste interviewronde: inventarisatie van gebeurtenissen

Tijdens de eerste interviews zijn geïnterviewden gevraagd het doel evenals gebeurtenissen met betrekking tot de samenwerking in de afgelopen één tot anderhalf jaar te beschrijven. De geïnterviewden kozen zelf of ze de gebeurtenissen van het heden naar verleden of het verleden naar heden beschreven. Eén geïnterviewde koos om gebeurtenissen van het heden naar verleden te beschrijven. De overige drie geïnterviewden hebben gebeurtenissen van het verleden naar heden beschreven. Doordat de geïnterviewden zelf de volgorde konden bepalen kan het zijn dat men zich

meer (details) herinnerden, dan wanneer zij een gedwongen volgorde moesten aanhouden. Daarom wordt er vanuit gegaan dat het zelf kiezen van een volgorde, een positieve invloed heeft gehad op de interviewresultaten.

Er was 90 minuten per interview in gepland. Uiteindelijk werden de interviews binnen 30 tot 90 minuten afgerond. Tijdens de interviews kwamen documenten ter sprake, indien deze invloed hadden op een gebeurtenis dan werden ze aan het eind van de interviews opgevraagd. Sommige documenten zijn direct tijdens het interview gemaild.

De interviews zijn via videobellen afgenomen. De verbinding was tijdens twee interviews slecht. Daardoor moesten de gesprekspartners elkaar vaker om verduidelijking vragen en heeft de interviewer antwoorden vaker samengevat ter controle. De mogelijkheid bestaat dat bij een herhaling niet (exact) hetzelfde gezegd wordt. Het samenvatten van de antwoorden heeft de accuraatheid van het interview vergroot. Aangenomen mag worden dat de essentie van de interviewuitkomsten, en daarmee de onderzoeksresultaten, hetzelfde zijn gebleven.

Tijdens het eerste interview hebben alle geïnterviewden gebeurtenissen opgezocht middels oude e-mails en afspraken in de agenda. Dit heeft gezorgd voor meer en accuratere details, zoals tijdstippen van gebeurtenissen. Dit is wel afhankelijk van de e-mailbox en agendabeheer van de geïnterviewde.

Naast contactpersonen bleken andere medewerkers, zoals uitvoerende medewerkers, managers en directeuren, betrokken te zijn bij de samenwerking. Alleen de contactpersonen van de samenwerking zijn geïnterviewd, waardoor het niet mogelijk is bepaalde gebeurtenissen te verifiëren. Dit geeft een eenzijdig en minder betrouwbaar beeld.

De eerste interviews zijn uitgewerkt in een tijdlijn waarin alle gebeurtenissen op chronologische volgorde beschreven zijn. De geïnterviewden hebben hun eigen tijdlijn ter controle ontvangen voor het tweede interview. Doordat een aantal interviews verplaatst werden, heeft één geïnterviewde de tijdlijn niet voor het tweede interview ontvangen. Deze heeft dus ook geen mogelijkheid gehad de tijdlijn te controleren en waar nodig te corrigeren. Desondanks is het onwaarschijnlijk dat de tijdlijn inaccuraat is, omdat de meeste gebeurtenissen middels de agenda en e-mails van de geïnterviewde zijn gecontroleerd. Daarnaast zijn enkel gebeurtenissen, zoals een geïnterviewde die zich herinnert van belang. De overige geïnterviewden hebben de uitwerking van het eerste interview niet gecontroleerd. De tijdlijnen van beide geïnterviewden binnen de samenwerking zijn gecombineerd en is het uitgangspunt voor de tweede interviewronde.

4.2.2 Tweede interviewronde: de inhoud van de gebeurtenissen

Het tweede interview ging in op de gecombineerde tijdlijn van beide geïnterviewden binnen de samenwerking. Tijdens dit interview beschreven geïnterviewden de gebeurtenis of gaven zij meer informatie over de reeds beschreven gebeurtenissen. Daarnaast werd hen naar gebeurtenissen gevraagd die de andere geïnterviewde binnen de samenwerking beschreven had. Zodat de accuraatheid verhoogt werd.

Interviews tijdens de tweede interviewronde duurden tussen de 60 en 90 minuten. Ook hier was er sprake van één interview met een slechte verbinding. Dit interview is in tweeën gedeeld, waarbij het tweede deel (18 van de 76 minuten) via de telefoon in plaats van videobellen plaatsvond. Gedurende het telefoongesprek waren geïnterviewde en onderzoeker niet in staat elkaar te zien. Dit kan gevolgen hebben gehad op het onderzoek, aangezien het om een korte periode gaat, mag verwacht worden dat dit effect minimaal is.

De interviews van ronde één en twee zijn samengevoegd. De samengevoegde interviews zijn ter

controle naar de betreffende geïnterviewde gestuurd, met de mogelijkheid om feedback te geven. Hierop zijn reacties ontvangen, maar geen suggesties voor wijzigingen. De samengevatte interviews zijn weergegeven in Bijlage 10.

4.3 Verwerking en analyse van de onderzoeksresultaten

Na de interviews zijn er een aantal stappen ondernomen om de onderzoeksresultaten te verwerken. De interviews zijn verwerkt in een overzicht om het analyseren van de onderzoeksresultaten gemakkelijker te maken. Dit is weergegeven in drie overzichten.

Tabel 30 in Bijlage 11 geeft een overzicht van de gebeurtenissen aan de hand van gebeurtenisnummers en de data waarop de gebeurtenissen hebben plaats gevonden.

Tabel 31 in Bijlage 11 geeft een overzicht van: het gebeurtenisnummer, de waargenomen eventtypen, de waargenomen succesfactoren en de waargenomen elementen. Per gebeurtenis is opgenomen of de andere geïnterviewde binnen de samenwerking zich deze gebeurtenis herinnerde.

Tabel 32 in Bijlage 11 geeft een overzicht van de invloed die de elementen op het succes van de samenwerking hadden. Er is een kleurcodering gebruikt om per element aan te geven of het een negatieve, neutrale of positieve invloed had op het succes van de samenwerking. Hierbij staat rood voor een negatieve, geel voor een neutrale en groen voor een positieve invloed op het succes van de samenwerking.

Er is gekozen om de invloed van de elementen op het succes van de samenwerking in kaart te brengen, omdat de invloed van een succesfactor als geheel te veelomvattend was. Deze invloed heeft een waarde gekregen, namelijk: een negatieve, neutrale of positieve invloed op het succes van de samenwerking. Deze waarde is tot stand gekomen door expliciete en impliciete uitingen van de interviewkandidaten over de invloed van een element op de samenwerking. Hierbij betekent expliciet dat een interview kandidaat heeft aangegeven dat een element een bepaalde had op het succes van de samenwerking. Impliciet betekent dat een kandidaat aangaf dat een gehele gebeurtenis een bepaalde invloed had op het succes van de samenwerking. Daarnaast wordt onder impliciet verstaan dat een geïnterviewde een situatie beschreef waaruit de onderzoeker de invloed, van het succes van de samenwerking, kon waarnemen. Een element had een positieve invloed als deze bijdroeg aan het samenwerkingsdoel en/of een meerwaarde had voor de samenwerkingspartners. Een negatieve invloed was van toepassing wanneer een element een negatieve bijdrage leverde aan het samenwerkingsdoel en/of resultaten. In sommige gevallen werd niet aangegeven welke invloed een element op het succes van de samenwerking had. Een element had een neutrale invloed als deze geen positieve of negatieve bijdrage leverde aan het samenwerkingsdoel en/of meerwaarde had voor de samenwerkingspartners.

Aan de hand van de spreadsheet, Tabel 32 in Bijlage 11, is het aantal keer dat een element een positieve, neutrale en negatieve invloed had op het succes van een samenwerking in kaart gebracht. Er is pas sprake van een succesfactor als de elementen een positieve invloed hebben op het succes van samenwerkingen. Wanneer er een negatieve invloed is waargenomen, dan is het geen succesfactor. Daarnaast moet het tegenovergestelde van het element een negatieve invloed hebben op het succes van samenwerkingen. Wanneer de invloed van een element of het tegenovergestelde hiervan neutraal is, blijft het onduidelijk of er sprake is van een succesfactor. Wanneer de invloed van elementen, behorende tot de succesfactor, onderling verschillen kan er geen conclusie getrokken worden met betrekking tot de validiteit van de succesfactor.

Daarnaast zijn draaitabellen en filters toegepast op de spreadsheet, Tabel 31 in Bijlage 11, om andere verbanden te ontdekken. In kaart gebracht is:

- welke eventtypen zijn waargenomen en welke niet;
- welke succesfactoren met de daarbij behorende elementen zijn waargenomen tijdens de eventtypen;
- het aantal waargenomen eventtypen per gebeurtenis;
- welke eventtypen tegelijkertijd zijn waargenomen;
- welke elementen tegelijkertijd zijn waargenomen.

De uitkomsten van de analyses zijn in het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 5, beschreven.

5 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten beschreven. De uitwerking van de interviews zijn te vinden in Bijlage 10. De onderzoeksresultaten zijn verwerkt in een spreadsheet. Deze is weergegeven in Tabel 31 en Tabel 32 in Bijlage 11. In deze spreadsheets zijn alle onderzoeksresultaten per gebeurtenis weergegeven, om een totaaloverzicht te geven. De gebeurtenissen hebben elk een code gekregen. Deze codes worden in de komende paragrafen gebruikt om te verwijzen naar de gebeurtenissen. De code kan als volgt gelezen worden: de eerste letter staat voor de geïnterviewde en de letter D of het nummer geeft de gebeurtenis aan. Het symbool '#' geeft een reactie van een geïnterviewden op een beschreven gebeurtenis van zijn/haar samenwerkingspartner weer. Een '/' betekent dat dezelfde gebeurtenis door beide geïnterviewden beschreven zijn.

De volgende paragrafen gaan in op de verhoudingen met betrekking tot gebeurtenissen, eventtypen, succesfactoren en hun elementen. Eerst worden de gebeurtenissen, de verschillen en overeenkomsten die geïnterviewden hierin hebben aangegeven, beschreven. Vervolgens worden de eventtypen onderling vergeleken. In het verlengde hiervan wordt weergegeven of de elementen van succesfactoren in bepaalde combinaties of individueel werden waargenomen. Tot slot worden de resultaten uit de interviews en het deskresearch gepresenteerd.

5.1 Waargenomen gebeurtenissen

De tabel hieronder, Tabel 4, geeft een overzicht van de beschreven gebeurtenissen. De meeste gebeurtenissen zijn waargenomen bij samenwerking Y en de minste gebeurtenissen zijn waargenomen bij samenwerking X (O11/E6, O6/E3, O8/E1, A1/L1, A2/L2, A4/L4, A8/L5). Opvallend is dat drie gebeurtenissen, die door beide geïnterviewden beschreven zijn, op inhoud verschillen (O11/E6, O8/E1, A8/L5). Er zijn twee gebeurtenissen waarvan de andere geïnterviewde binnen de samenwerking logischerwijze niet op de hoogte kon zijn (A3, A6). Het niet kunnen herinneren van een gebeurtenis door de andere geïnterviewde binnen de samenwerking is drie keer waargenomen (O#7/E7, O10/E#10, L#5/A5). Bij samenwerking X werden zes gebeurtenissen door één geïnterviewde beschreven (O1, O2, O4, O5, O7, E4). Van alle gebeurtenissen die door één geïnterviewde beschreven zijn, is geen documentatie aanwezig. De geïnterviewden hebben bij vier gebeurtenissen aangegeven deze belangrijk te vinden voor de samenwerking (O9/E#9, O8/E1, A2/L2, A8/L5). Deze waarnemingen vallen buiten de context van dit onderzoek namelijk: de validatie van succesfactoren. Hier wordt niet verder op ingegaan.

Waargenomen gebeurtenissen	Samenwerking X	Samenwerking Y
Gebeurtenissen beschreven door beide geïnterviewde	3	4
Gebeurtenissen waarvan andere geïnterviewde niet op de hoogte kon zijn	0	2
Gebeurtenissen beschreven door één geïnterviewde	6	0
Gebeurtenissen herinnert door andere geïnterviewde	5	2
Gebeurtenissen niet herinnerd door andere geïnterviewde	2	1
Totaal	16	9

Tabel 4. Overzicht van het aantal waargenomen gebeurtenissen per samenwerking

De tijdspanne van de gebeurtenissen verschillen. Sommige gebeurtenissen bevatten een eenmalige actie of contactmoment. Andere gebeurtenissen bevatten meerdere contactmomenten of acties die plaatsvinden in een tijdsbestek van een aantal maanden. Dit is weergegeven in de onderstaande

tabel, Tabel 5. Weergegeven is dat er in samenwerking X tien (O1, O2, O3, O8/E1, O9, O10, E6/O11, E3/O6, E4, E7) en in samenwerking Y vijf (A1/L1, L3, A5, A6, A8/L5) eenmalige acties of contactmomenten zijn beschreven. Samenwerking X bevat zes (O4, O5, O7, O12, E2, E5) en samenwerking Y bevat vier (L2/A2, A3, A4/L4, A7) meerdere contactmomenten of acties. De gebeurtenissen volgen elkaar chronologisch op, maar hebben geen relatie met elkaar. Waardoor er geen oorzaak en vervolg te herleiden is. Deze waarnemingen vallen buiten de context van dit onderzoek namelijk: de validatie van succesfactoren. Hier wordt niet verder op ingegaan.

Samenwerking	Eenmalige actie of contactmoment	Meerdere contactmomenten of acties
Samenwerking X	10	6
Samenwerking Y	5	4
Totaal	15	10

Tabel 5. Overzicht van het aantal waargenomen eenmalige acties/contactmomenten en meerdere acties of contactmomenten per samenwerking

5.2 Waargenomen eventtypen

De onderstaande tabel, Tabel 6, geeft weer het aantal keren dat de eventtypes beschreven zijn tijdens de interviews. Één gebeurtenis kan meerdere eventtypen bevatten. Er zijn een aantal eventtypen die niet waargenomen zijn tijdens de interviews, namelijk: conflicten, escalaties, verlenen van gunsten, meer doen dan afgesproken en informele vrijwillige bijeenkomsten. De minst waargenomen eventtypen zijn: wissel in management/contactpersoon, informele contactmomenten en veranderende omstandigheden. De meest waargenomen eventtypen zijn: communicatie m.b.t. uitvoering, communicatie m.b.t. veranderingen en beslissingen. Deze waarnemingen vallen buiten de context van dit onderzoek namelijk: de validatie van succesfactoren. Hier wordt niet verder op ingegaan.

Waargenomen eventtypen	Samenwerking X	Samenwerking Y	Totaal
Evaluatiemomenten	6	3	9
Communicatie met betrekking tot uitvoering	13	6	19
Communicatie met betrekking tot veranderingen	12	5	17
Veranderende omstandigheden	4	2	6
Onderhandelingen	7	3	10
Beslissingen	10	5	15
Wissel in management/contactpersoon	2	4	6
Informele contactmomenten	0	4	4
Totaal	54	32	86

Tabel 6. Overzicht van het aantal waargenomen eventtypen per samenwerking

Zoals in hoofdstuk 3 te lezen is, werd voorafgaand aan dit onderzoek verwacht dat er één of meerdere succesfactoren waarneembaar zouden zijn bij één eventtype. Dit is weergegeven in tabellen, Tabel 23 en 24 in Bijlage 6. De tabel hieronder, Tabel 7, geeft de verwachte en daadwerkelijk beschreven succesfactoren per eventtype weer. De niet waargenomen eventtypen zijn niet opgenomen in deze tabel, Tabel 7. Dit betreffen de eventtypen: conflicten, escalaties, verlenen van gunsten, meer doen dan afgesproken en informele vrijwillige bijeenkomsten, niet

beschreven tijdens de interviews. De verwachte en waargenomen succesfactoren komen overeen bij de eventtypen: communicatie m.b.t. veranderingen, communicatie m.b.t. uitvoering, onderhandelingen en beslissingen. Bij het eventtype 'veranderende externe omstandigheden', werden de succesfactoren 'machtsverdeling' en 'een goede relatie' niet verwacht, maar wel waargenomen. Bij het eventtype 'wissel in management/contactpersoon' werden beide elementen van de succesfactor 'machtsverdeling' waargenomen. Deze uitkomst was onverwacht. Verwacht werd dat de succesfactoren een aantal elementen bevatten en dat deze elementen altijd tot uiting zouden komen wanneer de succesfactor waargenomen werd. Dit blijkt niet het geval. Bij het eventtype 'veranderende externe omstandigheden' werd 'vertrouwen', als onderdeel van de succesfactor 'een goede relatie', niet waargenomen. Bij het eventtype 'informele contactmomenten' werd het element 'elkaar mogen', als onderdeel van de succesfactor 'een goede relatie', niet beschreven. Bij de eventtypen 'wissel in management/contactpersoon' en 'veranderende externe omstandigheden' werd het element 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie', als onderdeel van de succesfactor 'flexibiliteit', niet beschreven. Deze waarnemingen vallen buiten de context van dit onderzoek namelijk: de validatie van succesfactoren. Hier wordt niet verder op ingegaan.

Eventtypen	Verwachte succesfactoren	Waargenomen succesfactoren en elementen
Evaluatiemomenten	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie, enkel het element vertrouwen
Communicatie m.b.t. veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie
Communicatie m.b.t. uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie
Onderhandelingen	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie
Beslissingen	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit ● machtsverdeling ● een goede relatie
Wissel in management/contactpersoon	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit, enkel het element comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie ● machtsverdeling
Veranderende externe omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> ● flexibiliteit, behalve het element het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie ● machtsverdeling ● een goede relatie, enkel element vertrouwen
Informele contactmomenten	<ul style="list-style-type: none"> ● een goede relatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● een goede relatie, enkel het element elkaar mogen

Tabel 7. Vergelijking van de waargenomen eventtypen, verwachten en waargenomen succesfactoren en elementen

De tabel hieronder, Tabel 8, geeft weer hoe vaak een eventtype en een elementen van succesfactor samen waargenomen zijn. De eventtypen 'evaluatiemomenten' en 'communicatie m.b.t. veranderingen' werden relatief vaak in combinatie met 'het in staat zijn te veranderen/uitvoeren van acties', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten' waargenomen. Een andere combinatie die relatief vaak werd

waargenomen zijn de eventtypen 'communicatie m.b.t. uitvoering', 'veranderende omstandigheden' en het element 'het in staat zijn te veranderen/uitvoeren van acties'. Het eventtype 'onderhandelingen' werd relatief vaak waargenomen in combinatie met de eventtypen 'het in staat zijn te veranderen/uitvoeren van acties', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten'. Het eventtype 'beslissingen' werd relatief vaak waargenomen in combinatie met 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner', 'het gezamenlijk nemen van besluiten' en 'het in staat zijn te veranderen/uitvoeren van acties'. Kortom, het element 'het in staat zijn te veranderen/uitvoeren van acties', als element van de succesfactor 'flexibiliteit', werd bij elke evaluatie en 'communicatie m.b.t. veranderingen' beschreven. De elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', werden altijd tegelijkertijd waargenomen. Deze waarnemingen vallen buiten de context van dit onderzoek namelijk: de validatie van succesfactoren. Hier wordt niet verder op ingegaan.

	Flexibiliteit			Machtsverdeling		Een goede relatie	
	Het doel is leidend*	Het in staat zijn te veranderen / acties uit te voeren*	Het comfortabel zijn met wijzigingen / de aanwezigheid van frustratie*	De besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner*	Het gezamenlijk nemen van besluiten*	Elkaar mogen*	Vertrouwen*
Evaluatie	3	9	2	7	7	0	1
Communicatie m.b.t. uitvoering	7	17	3	8	8	2	4
Communicatie m.b.t. veranderingen	5	17	3	14	14	2	3
Veranderende omstandigheden	1	5	0	1	1	0	1
Onderhandelingen	2	9	2	9	9	2	2
Beslissingen	4	14	4	15	15	2	2
Wissel in management/contactpersoon	0	0	6	1	1	0	0
Informeel contactmomenten	0	0	0	0	0	2	0
Totaal	22	71	20	55	55	10	13

Tabel 8. Overzicht van het aantal waargenomen eventtypen en succesfactoren

*Evenals het tegenovergestelde van het element.

5.3 Waargenomen succesfactoren

Voorafgaand aan het onderzoek werd verwacht dat elementen van dezelfde succesfactor gezamenlijk waargenomen zouden worden. De onderstaande tabel, Tabel 9, geeft aan hoe vaak de combinatie van elementen waargenomen zijn. Zoals eerder vermeld zijn een aantal eventtypen niet waargenomen. Dit zijn: conflicten, escalaties, verlenen van gunsten, meer doen dan afgesproken en informele vrijwillige bijeenkomsten. Deze zijn niet opgenomen in de onderstaande tabel, Tabel 9.

		Flexibiliteit			Machtsverdeling		Een goede relatie	
		Het doel is leidend*	Het in staat zijn te veranderen / acties uit te voeren*	Het comfortabel zijn met wijzigingen / de aanwezigheid van frustratie*	De besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner*	Het gezamenlijk nemen van besluiten*	Elkaar mogen*	Vertrouwen*
Flexibiliteit	Het doel is leidend*	nvt	8	1	4	4	2	3
	Het in staat zijn te veranderen / acties uit te voeren*	8	nvt	3	15	15	2	4
	Het comfortabel zijn met wijzigingen / de aanwezigheid van frustratie*	1	3	nvt	4	4	1	0
Machtsverdeling	De besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner*	4	15	4	nvt	16	2	2
	Het gezamenlijk nemen van besluiten*	4	15	4	16	nvt	2	2
Een	Elkaar mogen*	2	2	1	2	2	nvt	1
	Vertrouwen*	3	4	0	2	2	1	nvt

Tabel 9. Overzicht van het aantal tegelijkertijd waargenomen succesfactor en elementen

Verwacht werd dat 'flexibiliteit' uit drie elementen bestaat, te weten: 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', 'het doel is leidend' en 'vertrouwen'. De elementen 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren' en 'het doel is leidend' werden relatief vaak tegelijkertijd waargenomen. Het element 'vertrouwen' werd niet in combinatie met andere elementen waargenomen. De elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', werden altijd tegelijkertijd waargenomen. Dit werd ook verwacht, omdat deze elementen beide tot de succesfactor 'machtsverdeling' behoren.

Daarnaast werd er een combinatie van elementen waargenomen die niet verwacht werd. Het element 'het in staat zijn tot veranderen/acties uitvoeren' van 'flexibiliteit' kwam relatief vaak voor in combinatie met de twee elementen van de succesfactor 'machtsverdeling'. Hierbij rijst de vraag: wat is de relatie tussen de elementen 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten'?

*Evenals het tegenovergestelde van het element.

Vanuit de theorie werd verwacht dat, de succesfactor ‘een goede relatie’ bestond uit twee elementen, ‘het comfortabel zijn met wijzigingen/afwezigheid van frustratie’ en ‘elkaar mogen’. Deze elementen werden niet altijd tegelijkertijd waargenomen. Ook een combinatie met andere elementen is niet waargenomen. Daarnaast werd door de theorie verwacht dat de succesfactoren ‘een goede relatie’ en ‘flexibiliteit’ vaak tegelijkertijd waargenomen zouden worden. Echter, werd deze combinaties niet tot nauwelijks waargenomen. Opvallend is dat de succesfactor ‘een goede relatie’ en haar elementen, relatief weinig waargenomen is.

5.3.1 Waarnemingen ten aanzien van de succesfactor ‘flexibiliteit’

De elementen ‘het doel is leidend’ en ‘het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren’ vaak tegelijkertijd waargenomen zijn. Wanneer ze gezamenlijk waargenomen zijn, hebben ze niet altijd dezelfde invloed op het succes van de samenwerking.

Het doel is leidend

In de interviews is aangegeven dat, bij samenwerking Y, het samenwerkingsdoel en de daaruit voortkomende (prestatie)afspraken voor beide samenwerkingspartners duidelijk waren (AD, A2, LD, L2). In samenwerking X, welke complexer is, is aangegeven dat het samenwerkingsdoel duidelijk, maar de vraag, het aanbod en het doel van projecten soms onduidelijk waren (OD, O1, O3, ED).

Er is negen keer waargenomen dat het samenwerkingsdoel leidend is. Het is geen enkele keer waargenomen dat afspraken leidend zijn. Bij beide samenwerkingen is aangegeven dat afspraken niet geformaliseerd hoeven te worden. Men voerde afspraken uit zodra deze gemaakt werden en voordat ze opgenomen waren in een contract (A2, L2, O9, E7). Er deden zich omstandigheden voor waardoor de afspraken niet of lastiger behaald konden worden (AD2, E7). In beide samenwerkingen werd er in een dergelijk geval gesproken over wat haalbaar was. Bij samenwerking X werd dit enkel besproken en vond er afstemming plaats (E7). Bij samenwerking Y werden verwachtingen tot prestatieafspraken bijgesteld (AD). Binnen deze samenwerking werd aangegeven dat men er op vertrouwt dat afspraken zo optimaal mogelijk nagekomen worden door de andere samenwerkingspartner (A2, A7).

De tabel hieronder, Tabel 10, geeft weer dat wanneer het doel leidend was bij beide samenwerkingen en dit een positieve invloed had op het succes van de samenwerkingen (A2, L2, A7, AD, O7, O8, E1, O9, E7). Het is niet inzichtelijk of ‘het leidend zijn van afspraken’ een tegenovergesteld effect had op het succes van de samenwerkingen.

	Het doel is leidend		De afspraken zijn leidend	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0
Neutrale het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0
Positieve het succes van de samenwerkingen	5	4	0	0
Totaal	5	4	0	0

Tabel 10. Overzicht van de elementen ‘het doel is leidend’ en ‘de afspraken zijn’ en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren

In totaal is 22 keer waargenomen dat de samenwerkingen in staat was te veranderen/acties uit te voeren. Het tegenovergestelde, ‘het niet staat te veranderen/acties uit te voeren’, werd niet waargenomen. Bij samenwerking Y werden voornamelijk acties van de uitvoerende

samenwerkingspartner waargenomen (L#7). Ten aanzien van samenwerking X werden twee gebeurtenissen waargenomen waarin het afronden van acties te lang duurde (O1, O3). Ten aanzien van samenwerking Y werd één gebeurtenis waargenomen die te lang duurde (A2, L2). Bij beide samenwerkingen is waargenomen dat zij in staat waren om te veranderen naar aanleiding van veranderende omstandigheden (A7, O13, E6, E7). Waargenomen werd, dat samenwerking Y acties uitvoerde om de samenwerking te verbeteren en uit te breiden (A3, A6, L2, A2). Samenwerking X voerde voornamelijk acties uit om de samenwerking in stand te houden (E6, O9/E#9, O10, E5, E3/O6, E1/O8).

In beide samenwerkingen vond afstemming plaats, in samenwerking X meer dan in samenwerking Y. In beide samenwerkingen werden duidelijke afspraken in totaal 24 keer waargenomen. Van deze 24 keer werd 20 keer waargenomen dat de resultaten ook duidelijk waren. Ten aanzien van samenwerking X is waargenomen dat (prestatie)afspraken en resultaten zeventien keer duidelijk zijn en drie keer onduidelijk zijn (E3, E7, O1). Ten aanzien van samenwerking Y werd waargenomen dat (prestatie)afspraken en resultaten altijd duidelijk zijn, namelijk vijf keer. Twee keer van de vijf keer is waargenomen dat zowel afspraken onduidelijk als het resultaat onduidelijk waren (E3, E7). Één van de vijf keer werd waargenomen dat de afspraken onduidelijk waren, maar het resultaat wel duidelijk was (O1).

Afspraken, resultaten en/of doelen zijn bij samenwerking Y duidelijk. Bij samenwerking X zijn afspraken, resultaten en/of doelen elf van de 46 keer onduidelijk (O1, O3, O6, O11, E#12, E3, E6, E7). Evenals het aantal onduidelijk afgeronde acties. Vijf keer wordt waargenomen dat het onduidelijk is of men in staat is geweest tot veranderen/acties uit te voeren (O6, O9, E#9, E3, E7). Twee van de vijf keer zijn de afspraken en resultaten onduidelijk (E3, E7). De resultaten zijn één keer onduidelijk (O6) en twee keer zijn zowel de resultaten als de afspraken duidelijk (O9, E#9).

	Het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren		Het niet in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren		Onduidelijk of men in staat is tot veranderen/acties uit te voeren	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0	2	0
Neutrale het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0	3	0
Positieve het succes van de samenwerkingen	16	6	0	0	0	0
Totaal	16	6	0	0	5	0

Tabel 11. Overzicht van 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', 'het niet in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', 'onduidelijk of men in staat is tot veranderen/acties uit te voeren' de invloed hiervan op het succes van de samenwerkingen

Zoals de tabel hierboven weergeeft, Tabel 11, had 'het in staat zijn tot veranderen/het uitvoeren van acties' een positieve invloed op het succes van de samenwerkingen (O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O10, O11, E6, O12, E1, E4, E5, E#3, E#12, A2, L2, A3, A5, A6, A7). Bij vijf gebeurtenissen kon niet vastgesteld kan worden of men in staat was tot veranderen/het uitvoeren van acties (O6, O9, E3, E#9, E7). Deze gebeurtenissen hadden een negatieve (O6, E3) of neutrale (O9, E#9, E7) invloed op het succes van de samenwerkingen. Er zijn geen situaties waargenomen waarbij men niet in staat was tot veranderen/het uitvoeren van acties. Waardoor het onduidelijk is of 'het niet in staat zijn tot

veranderen/het uitvoeren van acties' een tegenovergesteld effect zou hebben op het succes van samenwerkingen. Met als gevolg dat het onduidelijk is of dit element een succesfactor is.

Het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie

Bij beide samenwerkingen heeft zich een wisseling van contactpersonen/rollen voorgedaan (L1, L4, A1, A4, O#2, E2). Hierbij is niet waargenomen dat dit leidde tot frustratie.

Bij samenwerking Y werd er, van de wisseling in rollen en contactpersonen, 'het beste van gemaakt'. Er werd gesproken over een focus op de samenwerking, het behalen van voordelen en het ondervangen van nadelen. Dit had een positieve invloed op het succes van de samenwerking. Wanneer de vraag wijzigde was men niet gefrustreerd, maar comfortabel met de wijzigingen (A3, A5).

Frustratie werd één keer waargenomen tijdens een gebeurtenis bij samenwerking Y, omdat het resultaat van acties lang duurde (L2). De aanwezige frustratie had een negatieve invloed op de relatie met de contactpersoon en daardoor, een negatieve invloed op de samenwerking. Contactpersonen gaven aan dat door contact er meer begrip voor elkaars situatie ontstond (A8, L5). De vraag rijst: heeft het werken aan 'een goede relatie', middels contact, invloed op aanwezige frustratie?

Tabel 12, de tabel hieronder, geeft weer dat 'het oncomfortabel zijn met wijzigingen/de aanwezigheid van frustratie' eenmaal waargenomen is (L2). Dit had een negatieve invloed op het succes van de samenwerking (L2). Twee van de acht keer heeft 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' een positieve invloed op het succes van de samenwerking gehad (A3, A5). Zes van de acht keer had 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' een neutrale invloed op het succes van de samenwerkingen (L1, L4, A1, A4, O#2, E2). Dit maakt dat 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie', als element van de succesfactor 'flexibiliteit', niet valide is.

	Het comfortabel zijn met wijzigingen/ de afwezigheid van frustratie		Het oncomfortabel zijn met wijzigingen/de aanwezigheid van frustratie	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	0	1
Neutrale het succes van de samenwerkingen	2	4	0	0
Positieve het succes van de samenwerkingen	0	2	0	0
Totaal	2	6	0	1

Tabel 12. Overzicht van de elementen 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' en 'het oncomfortabel zijn met wijzigingen/de aanwezigheid van frustratie' en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Conclusie ten aanzien van de succesfactor 'flexibiliteit'

De aanwezigheid van de elementen, 'het doel is leidend' en 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren' hadden een positieve invloed op het succes van de samenwerkingen. Daarnaast had 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren' drie keer een neutrale invloed op het succes van de samenwerkingen. Niet waargenomen is het tegenovergestelde van deze elementen, 'de afspraak is leidend' en 'het niet in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren'. Hierdoor is het onduidelijk of met betrekking tot deze elementen gesproken kan worden over een succesfactor. Het element 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' had zes van de negen keer een neutrale invloed op het succes van de samenwerkingen. Hierdoor is het onduidelijk of dit element valide is. Omdat het onduidelijk is of de elementen significant bijdragen aan het succes van de samenwerkingen kan er geen uitspraak gedaan worden over de validiteit van de succesfactor

'flexibiliteit'.

5.4.2 Waarnemingen ten aanzien van de succesfactor 'machtsverdeling'

Het gezamenlijk maken van besluiten

De tabel hieronder, Tabel 13, geeft weer dat het merendeel van de besluiten gezamenlijk gemaakt zijn, namelijk twaalf van de zestien besluiten (O4, O5, O6, O8, E1, E4, A2, A3, A5, A6, L2, L4). Alleen bij samenwerking X is er gesproken over besluiten die niet gezamenlijk genomen zijn, dit betreft vier gebeurtenissen (O2, O3, O10, E#3). Over het algemeen werd, bij samenwerking X, de behoefte van beide samenwerkingspartners afgestemd voordat er een besluit genomen werd (O2, O3, E#3). In één gebeurtenis is het besluit ten gunste van beide samenwerkingspartners genomen (O2) en in een andere gebeurtenis is het ten gunste van één organisatie, organisatie Z, genomen (O10). In één gebeurtenis hebben beide geïnterviewden de impressie dat het besluit ten nadele van de eigen organisatie gemaakt is (O3, E#3). Het contract geeft hier uitsluit over. Contactpersonen bij samenwerking Y hebben overleg binnen de eigen organisaties en maken zelfstandig beslissingen (L2, A2). Bij samenwerking X, bespreken de contactpersonen elkaars wensen en beslist het management (O2, O6, E#3).

	Besluiten zijn gezamenlijk gemaakt		Besluiten zijn niet gezamenlijk gemaakt	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	3	0
Neutrale het succes van de samenwerkingen	2	0	1	0
Positieve het succes van de samenwerkingen	4	6	0	0
Totaal	6	6	4	0

Tabel 13. Overzicht van de elementen 'besluit gezamenlijk gemaakt' en 'besluit niet gezamenlijk gemaakt' en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner

De onderstaande tabel, Tabel 14, geeft weer dat er zestien besluiten zijn gemaakt. Aangegeven werd dat veertien van de zestien besluiten geen significant voor- of nadeel had voor een van de samenwerkingspartners (O2, O3, O4, O5, O6/E3, O8/E1, O10, E4, A3, A5, A6, L2, L4). Van deze veertien besluiten hadden acht een positieve (O3, E3, O10, A3, A5, A6, L2, L4) en zes een neutrale invloed (O2, O4, O5, O6, O8/E1, O10, E4) op het succes van de samenwerkingen.

Bij twee besluiten was er sprake van een significant voor- of nadeel voor een van de samenwerkingspartners (E#3, A2). Binnen samenwerking Y is er één besluit, die gezamenlijk gemaakt is, in het voordeel van een van de samenwerkingspartners (A2). Door de andere samenwerkingspartner werd dit niet als nadelig ervaren omdat de belangen van beide organisaties dicht bij elkaar liggen (A2). Deze gebeurtenis had een neutrale invloed op de samenwerking. Daarnaast is er één besluit waargenomen die voor- of nadelig was voor één van de samenwerkingspartners en een negatieve invloed op de samenwerking had (E#3).

	Besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner		Besluiten hebben een significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	1	0
Neutrale het succes van de samenwerkingen	6	0	0	1
Positieve het succes van de samenwerkingen	3	5	0	0
Totaal	9	5	1	1

Tabel 14. Overzicht van de elementen 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'besluiten hebben een significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Samenhang tussen de elementen van de succesfactor 'machtsverdeling'

Zoals eerder aangegeven in paragraaf 5.3, worden de twee elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'het maken van besluiten' en 'de uitkomsten van besluiten', altijd tegelijkertijd waargenomen. De invloed van de elementen op het succes van de samenwerkingen is weergegeven in de tabel hieronder, Tabel 15. Tien van de zestien keer hadden beide elementen dezelfde invloed op het succes van de samenwerkingen. Twee keer is waargenomen dat één element een negatieve en de andere een positieve invloed had op het succes van de samenwerkingen. In beide gevallen had het 'besluit niet gezamenlijk genomen' een negatieve en 'besluiten hebben geen significant voor-/nadeel voor één samenwerkingspartner' een positieve invloed op het succes van de samenwerking (O3, O10). Hierbij rijst de vraag: wat is de relatie tussen de twee elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'het maken van besluiten' en 'de uitkomsten van besluiten'?

		Invloed van de elementen op het succes van de samenwerkingen					
		1 negatief 1 neutraal	1 negatief 1 positief	1 positief 1 neutraal	beide positief	beide neutraal	beide negatief
Status van het element	Een significant voor-/nadeel voor één partner en gezamenlijk besloten	0	0	1	0	0	0
	Een significant voor-/nadeel voor één partner en niet gezamenlijk besloten	0	0	0	0	0	1
	Geen significant voor-/nadeel voor één partner en gezamenlijk besloten	0	0	3	6	2	0
	Geen significant voor-/nadeel voor één partner en niet gezamenlijk besloten	0	2	0	0	1	0
Totaal		0	2	4	6	3	1
		6			10		

Tabel 15. Vergelijking tussen de elementen van de succesfactor 'machtsverdeling' en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Conclusie succesfactor 'machtsverdeling'

Beide elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', hadden een positieve bijdrage aan het succes van de samenwerkingen. Het omgekeerde is ook van toepassing. Besluiten die niet gezamenlijk gemaakt waren hadden een negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen. Evenals besluiten die een significant voor-/nadeel voor één van de samenwerkingspartners hadden. Daarnaast is een neutrale invloed op het succes van de samenwerkingen relatief weinig waargenomen. Daarom is 'machtsverdeling' een succesfactor binnen deze onderzoekscontext.

5.4.3 Waarnemingen ten aanzien van de succesfactor 'een goede relatie'

Contactpersonen mogen elkaar

Er zijn drie gebeurtenissen waargenomen waarbij beschreven wordt dat de contactpersonen binnen samenwerking Y elkaar mogen (A2, A8, L5). Dit is weergegeven in de onderstaande tabel, Tabel 16. In samenwerking Y gaven geïnterviewden aan dat er persoonlijk contact is en dat dergelijke contactmomenten de relatie tussen beide samenwerkingspartners versterkte (A7, A8, L5). Er wordt door beide samenwerkingspartners met begrip en empathie over elkaar (situatie) gesproken (A2, L4, L5, 4A, 8A, 9A, 9F). Een van de geïnterviewden gaf aan dat deze de ander een kans gunt (L4). Bij de andere samenwerking, samenwerking X, laten contactpersonen zich niet uit over elkaar. In samenwerking X wordt aangegeven dat de relatie tussen beide organisaties op managementniveau onderhouden wordt, zodat de belangen en behoeften van elkaars organisatie inzichtelijk worden (E3). Er wordt beschreven dat de korte lijnen die er tussen de contactpersonen zijn, als prettig worden ervaren (O1, O8, E#9, E1). Het is onduidelijk of deze korte lijnen ergens verband mee hebben.

Wanneer contactpersonen elkaar mogen had dit een positieve invloed op de samenwerking (A2, A8, L5). Verwacht werd dat, wanneer contactpersonen elkaar niet mogen, dit een negatieve invloed zou hebben op het succes van een samenwerking. Dit is niet vast te stellen omdat er geen onderzoeksresultaten verzameld zijn waarin contactpersonen elkaar niet mogen. Hierdoor is het onduidelijk of dit element, als onderdeel van de succesfactor 'een goede relatie', een succesfactor is.

	Contactpersonen mogen elkaar		Contactpersonen mogen elkaar niet	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0
Neutrale het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0
Positieve het succes van de samenwerkingen	0	3	0	0
Totaal	0	3	0	0

Tabel 16. Overzicht van de waargenomen elementen 'contactpersonen mogen elkaar' en 'contactpersonen mogen elkaar niet' en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Vertrouwen

Vertrouwen is eenmaal waargenomen bij samenwerking X (O9) en twee keer bij samenwerking Y (A2, A7). Dit is weergegeven in de tabel hieronder, Tabel 17. Het hebben van vertrouwen had een positieve invloed op het succes van de samenwerkingen (A2, A7, O9). Geïnterviewden gaven aan dat men erop vertrouwt dat de samenwerkingspartner zich zo optimaal mogelijk inzet om doelen te behalen (A2) en er vertrouwen is in de dienstverlening van de samenwerkingspartner (O9). In samenwerking X geven beide samenwerkingspartners aan dat zij er vanuit gaan dat zaken goed

gaan, omdat er geen klachten lijken te zijn (O12/E#12, E6, O11). In sommige gevallen is het onduidelijk of problemen daadwerkelijk opgelost zijn (O6, O11, E3, E6, E7, E#12). Enkel in samenwerking X is een gebeurtenis waargenomen waarin wantrouwen zich voordoet (O1, O11). Dit had een neutrale invloed op het succes van de samenwerking.

	Vertrouwen		Wantrouwen	
	Samenwerking X	Samenwerking Y	Samenwerking X	Samenwerking Y
Negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen	0	0	0	0
Neutrale het succes van de samenwerkingen	0	0	2	0
Positieve het succes van de samenwerkingen	1	2	0	0
Totaal	1	2	2	0

Tabel 17. Overzicht van de elementen 'vertrouwen' en 'wantrouwen' en hun invloed op het succes van de samenwerkingen

Samenhang tussen de succesfactor 'een goede relatie' en 'flexibiliteit'

Vanuit de literatuur wordt aangegeven dat 'een goede relatie' resulteert in meer 'flexibiliteit'. Binnen samenwerking Y is waargenomen dat er situaties zijn waarin er vertrouwen is en contactpersonen elkaar mogen. Ten aanzien van samenwerking X zijn er geen situaties waargenomen waarin contactpersonen elkaar mogen of niet mogen. Daarnaast zijn er in twee situaties wantrouwen waargenomen. Er zijn onvoldoende onderzoeksresultaten om vast te stellen of 'een goede relatie' resulteert in meer 'flexibiliteit'.

Conclusie ten aanzien van de succesfactor 'een goede relatie'

De aanwezigheid van het element 'elkaar mogen' had een positieve invloed op het succes van de samenwerking. Er zijn geen onderzoeksresultaten verzameld waarin contactpersonen elkaar niet mogen. Hierdoor is niet vast te stellen of 'elkaar mogen' als onderdeel van de succesfactor 'een goede relatie' valide is. De aanwezigheid van het element 'vertrouwen' had een positieve invloed op het succes van de samenwerking. Wantrouwen had een negatieve invloed op het succes van de samenwerking. Dit element, als onderdeel van de succesfactor, lijkt daarmee valide. Van beide elementen zijn er relatief weinig onderzoeksresultaten verzameld. Doordat onduidelijk is of 'elkaar mogen' bijdraagt aan het succes van een samenwerking kan niet vastgesteld worden dat de succesfactor 'een goede relatie' binnen de onderzoekscontext een succesfactor is.

6 Conclusie

Dit hoofdstuk levert een bijdrage aan de beantwoording van de onderzoeksvraag met de daarbij behorende deelvragen.

6.1 Conclusies literatuuronderzoek

Deelvraag 1: in hoeverre verschillen succesfactoren met betrekking tot samenwerking tussen gemeenten en NGO's en gemeenten en commerciële organisaties?

In de literatuur zijn er succesfactoren beschreven die van toepassing zijn op beide typen samenwerkingsorganisaties. Dit betreft de succesfactoren: vertrouwen, gedeeld doel, communicatie en toewijding. Ten aanzien van één van de typen samenwerkingsorganisaties zijn succesfactoren beschreven. Bij samenwerkingen tussen overheden en NGO's zijn dit: machtsverdeling, wederzijds begrip/cultuur-fit, flexibiliteit en een goede relatie. Politieke omgeving, het definiëren van rollen en het betrekken van stakeholders, zijn succesfactoren die enkel bij samenwerkingen tussen overheden en commerciële organisaties beschreven zijn.

Deelvraag 2: in hoeverre verschillen succesfactoren per fase van een samenwerking?

Uit de literatuur blijkt dat succesfactoren verschillen per fase van een samenwerking. Echter, is de literatuur niet eenduidig over het aantal fases en welke succesfactoren tijdens de fases van toepassing zijn. Een aantal succesfactoren die beschreven worden in onderzoeken naar de typen samenwerkingsorganisaties worden ook expliciet genoemd in de literatuur ten aanzien van fases van samenwerkingen. Voor samenwerkingen tussen overheden en NGO's betreft dit de succesfactoren: toewijding, gedeelde doelen, vertrouwen en communicatie. Voor samenwerkingen tussen overheden en commerciële organisaties betreft dit de succesfactoren: toewijding, gedeelde doelen, vertrouwen en communicatie. De fase(s) worden impliciet bij een aantal succesfactoren beschreven. Deze zijn nog niet gevalideerd. Voor samenwerkingen tussen overheden en NGO's betreft dit de succesfactoren: machtsverdeling, wederzijds begrip/cultuur-fit, flexibiliteit en een goede relatie. Voor samenwerkingen tussen overheden en commerciële organisaties betreft dit de succesfactoren: politieke omgeving en het betrekken van stakeholders.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek hebben geleid tot een afbakening. Het onderzoeksdoel is als volgt: **het valideren van de succesfactoren: 'flexibiliteit', 'machtsverdeling' en 'een goede relatie', die betrekking hebben op bestaande samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase.** Om dit onderzoeksdoel te behalen behoeven de volgende vragen beantwoording:

- worden flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie, waargenomen gedurende samenwerkingen tussen een NGO en een gemeente tijdens de post-formatiefase?
- welke invloed hebben flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie, op het succes van samenwerkingen indien deze worden waargenomen?

6.2 Conclusies empirisch onderzoek

Deelvraag 1: in hoeverre verschillen succesfactoren met betrekking tot samenwerking tussen gemeenten en NGO's en gemeenten en commerciële organisaties? Zoals eerder aangegeven in paragraaf 6.1, is het onderzoek naar aanleiding van het literatuuronderzoek afgebakend. Hierdoor zijn enkel een aantal vermoedelijke succesfactoren met betrekking tot samenwerking tussen gemeenten en NGO's onderzocht. Dit zijn de vermoedelijke succesfactoren: flexibiliteit, machtsverdeling en een goede relatie. Omdat één type samenwerkingsorganisatie onderzocht wordt kan er niets gezegd worden over het verschil tussen beide typen samenwerkingsorganisaties. Hierdoor kan er geen bijdrage geleverd worden aan deze deelvraag.

Deelvraag 2: in hoeverre verschillen succesfactoren per fase van een samenwerking?

Het onderzoek is, naar aanleiding van het literatuuronderzoek, afgebakend. De formatiefase is tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De operationalisatie- en evaluatiefase zijn als één fase, de post-formatiefase, onderzocht. Hierdoor kan er geen vergelijking gemaakt worden tussen de valide succesfactoren per fase van een samenwerking. De onderzoeksresultaten van toepassing zijn op de post-formatiefase.

Het empirisch onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag: ***welke succesfactoren dragen bij aan een samenwerking tussen een gemeente en een externe aanbieder van diensten?***

Flexibiliteit

De succesfactor 'flexibiliteit' bestaat uit drie elementen, te weten: het doel is leidend, het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren en het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie. Twee elementen van 'flexibiliteit', 'het doel is leidend' en 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren', hadden een positieve invloed op het succes van de samenwerkingen. Daarnaast had 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren' drie keer een neutrale invloed op het succes van de samenwerkingen. Gebeurtenissen waarbij de afspraak leidend was of de samenwerkingspartners niet in staat waren te veranderen/acties uit te voeren zijn niet waargenomen. Hierdoor is het onduidelijk of de met betrekking tot deze elementen gesproken kan worden over een succesfactor. De aanwezigheid van het element 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' had voornamelijk een neutrale invloed op het succes van de samenwerkingen. Hierdoor is de validiteit van deze succesfactor onduidelijk. Er kan er geen uitspraak gedaan worden over de validiteit van de vermoedelijke succesfactor 'flexibiliteit'.

Machtsverdeling

De elementen: 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', zijn onderdelen van de succesfactor 'machtsverdeling'. Aanwezigheid van elk element heeft een positieve invloed op het succes van de samenwerkingen. Een neutrale invloed op het succes van de samenwerking komt relatief weinig voor. 'Het niet gezamenlijk maken van besluiten' en/of 'het besluit levert een voor-/nadeel voor één van de samenwerkingspartners' had een negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen. Hierdoor is 'machtsverdeling' een succesfactor binnen deze onderzoekscontext.

Een goede relatie

De elementen van de succesfactor 'een goede relatie' zijn: 'vertrouwen' en 'elkaar mogen'. Van beide elementen zijn er relatief weinig onderzoeksresultaten verzameld. De aanwezigheid van het element 'elkaar mogen' had een positieve invloed op het succes van de samenwerking, maar er zijn geen onderzoeksresultaten verzameld waarin contactpersonen elkaar niet mogen. De aanwezigheid van het element 'vertrouwen' had een positieve invloed op het succes van de samenwerking. Het tegenovergestelde van dit element, wantrouwen, had een neutrale invloed op het succes van de samenwerking. Daardoor is de validiteit van de succesfactor een 'goede relatie' onduidelijk. Verwacht maar niet gevonden, is het verband tussen de twee succesfactoren 'flexibiliteit' en 'een goede relatie'.

De volgende bijdrage is geleverd aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag, ***welke succesfactoren dragen bij aan een samenwerking tussen een gemeente en een externe aanbieder van diensten?*** De validiteit van de succesfactoren, 'flexibiliteit' en een 'goede relatie', is onduidelijk. De succesfactor 'machtsverdeling' draagt positief bij aan samenwerkingen tussen een gemeente en een NGO tijdens de post-formatiefase.

7 Discussie

Er zijn een aantal keuzes gemaakt welke invloed hebben gehad op de uitvoering en uitkomsten van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de (mogelijke) gevolgen van deze keuzes besproken.

7.1 Gehanteerde definities

De definities zijn opgesteld zoals de onderzoeker ze heeft gehanteerd binnen het onderzoek. De gehanteerde begrippen zijn hierdoor duidelijk gedefinieerd. Het nadeel is dat een andere definitie mogelijk tot een andere uitvoering van het onderzoek en andere onderzoeksresultaten zou leiden. Dit zou bijvoorbeeld van toepassing kunnen zijn op de begrippen: 'succes samenwerking', 'NGO's' en 'levenscyclus samenwerking'. Bij deze gehanteerde definities wijkt dit onderzoek af en/of zijn andere definities te vinden in de literatuur.

7.2 Afbakening van de onderzoeksvraag

Onduidelijk was in welke mate afbakening nodig was. Van te voren kon niet ingeschat worden of/en hoeveel succesfactoren, tussen NGO's en commerciële samenwerkingspartners, zouden overlappen. Hetzelfde geldt voor de levenscyclus van een samenwerking. De overeenkomsten tussen deze theorie en de vermoedelijke succesfactoren ten aanzien van de onderzoekscontext, waren onduidelijk. Daarom is er bewust voor gekozen te beginnen met een brede onderzoeksvraag en deze na het theoretisch kader af te bakenen.

In dit onderzoek is er een aanname gedaan dat er universele succesfactoren zijn. De reden hiervoor is dat deze succesfactoren in verschillende bronnen en ten aanzien van verschillende contexten beschreven zijn. Mocht deze aanname kloppen dan zijn deze universele succesfactoren ook van toepassing op deze onderzoekscontext. Daarom zijn deze succesfactoren buiten beschouwing gelaten.

7.3 Operationalisatie succesfactoren

Er is bij het operationaliseren één bron gebruikt. Dit biedt geen breed beeld van het begrip. Meerdere bronnen, die minder aansluiten bij de onderzoekscontext, hadden gebruikt kunnen worden voor een onderlinge vergelijking. Door gebrek aan tijd is deze vergelijking niet uitgevoerd.

Daarnaast werd voorafgaand aan het onderzoek verwacht dat alle elementen van een succesfactor tegelijkertijd waargenomen zouden worden. Dit is niet het geval voor 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' als element van de succesfactor 'flexibiliteit', deze heeft geen samenhang met de andere twee elementen van deze succesfactor. Terwijl de andere twee elementen, 'het doel is leidend' en 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren', nagenoeg altijd tegelijkertijd zijn waargenomen. Afgevraagd kan worden of 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' een element van de succesfactor 'flexibiliteit' is.

Het (on)vrijwillig samenwerken en de financiële afhankelijkheid van de NGO, had binnen de succesfactor 'machtsverdeling' meer aandacht kunnen krijgen. Zoals eerder aangegeven zijn dit indicatoren, welke een verklarende bijdrage kunnen hebben. Het al dan niet vrijwillig samenwerken is voornamelijk van toepassing tijdens de formatiefase. Daarnaast kan elke samenwerking het bekende 'lock-in' effect hebben. Dit heeft hetzelfde resultaat als een onvrijwillige samenwerking, namelijk een samenwerking waarbij één of meer partners niet (meer) wil samenwerken, maar niet weg kan. In het onderzoek is het (on)vrijwillig samenwerken en de financiële afhankelijkheid van de NGO nauwelijks aan bod gekomen.

Het element 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', een element van de succesfactor 'flexibiliteit', kwam relatief vaak voor in combinatie met de twee elementen van de succesfactor

'machtsverdeling'. Namelijk: 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten'. Dit werd niet verwacht en daardoor rijst de vraag: wat is de relatie tussen de elementen 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten'?

De twee elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'het maken van besluiten' en 'de uitkomsten van besluiten', komen altijd tegelijkertijd voor. Desondanks hebben de elementen zes van de zestien keer een andere invloed op het succes van de samenwerkingen. Twee van deze zes keer had één element een negatieve en de andere een positieve invloed op de samenwerkingen. In beide gevallen had het 'besluiten hebben geen significant voor-/nadeel voor één samenwerkingspartner' een positieve en 'besluit niet gezamenlijk genomen' een negatieve invloed op het succes van de samenwerkingen. De vraag is: welke relatie hebben de twee elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'het maken van besluiten' en 'de uitkomsten van besluiten'?

De twee elementen van 'een goede relatie', 'vertrouwen' en 'elkaar mogen', hebben geen onderlinge samenhang. Waardoor het de vraag is of 'een goede relatie' juist geoperationaliseerd is. Vertrouwen, als onderdeel van de succesfactor 'een goede relatie', is onder andere gebaseerd op de vragenlijst van McEvily en Tortoriello (2011). Echter, zijn hier maar een paar elementen uit gebruikt bij het operationaliseren van 'vertrouwen' als element van 'een goede relatie'.

De literatuur beschrijft dat 'een goede relatie' resulteert in meer 'flexibiliteit'. De relatie van de samenwerking Y geeft aan dat er situaties zijn waarin er vertrouwen is en contactpersonen elkaar mogen. Ten aanzien van samenwerking X worden geen situaties waargenomen waarin contactpersonen elkaar mogen of niet mogen, daarnaast doen zich twee situaties voor waarin wantrouwen aanwezig is. Er zijn onvoldoende gebeurtenissen om een verandering in de mate van 'flexibiliteit' te kunnen zien. Kortom, er zijn onvoldoende onderzoeksresultaten om een verandering in de mate van 'flexibiliteit' te kunnen waarnemen.

7.4 Voorbereiding interviews

Enkel de eerste interviewronde is geoefend. Aan de hand hiervan werd duidelijk dat dit leidde tot de beoogde informatie. Hierdoor zijn de interviewvragen aangepast. Het oefenen van de tweede interviewronde, evenals de uitwerken, verwerken en analyseren van de onderzoeksresultaten, had mogelijk tot een snellere totstandkoming van het onderzoeksverslag geleid.

7.5 Uitvoering onderzoek

De geïnterviewden hebben niet bij elke gebeurtenis hun mening gegeven over de invloed van de succesfactoren op de eventtypen. Een vergelijking tussen de perceptie van de geïnterviewden en de analyse van de onderzoeker was interessant geweest. Hierdoor zou blijken of een succesvolle samenwerking, ook als succesvol ervaren wordt.

Zoals eerder beschreven zijn de interviews, door het besmettelijke virus COVID19, via beeldbellen afgenomen. Ondanks dat beeldbellen toestond dat personen elkaar konden zien, was dit niet altijd het geval door slechte verbindingen en werden interviews soms onderbroken. Dit heeft waarschijnlijk invloed gehad. Lichaamstaal was dus niet altijd te zien, in een dergelijk geval kon er niet op gereageerd worden.

7.6 Resultaten van het onderzoek

Doordat de exacte tijdstippen en tijdsparan van gebeurtenissen niet altijd duidelijk bleken is de causaliteit onderbelicht. Daarnaast worden verschillende tijdsparan per gebeurtenis beschreven.

Een gebeurtenis kan één of meerdere communicatie- of actiemomenten bevatten. De kans is groter dat causaliteit gevonden was wanneer er, voorafgaand aan het onderzoek, een bepaalde tijdspanne per gebeurtenis was vastgesteld. Het realtime verkrijgen van informatie had kunnen bijdragen, maar zoals eerder beschreven was dit niet mogelijk.

Het is onduidelijk of de succesfactoren 'een goede relatie' en 'flexibiliteit' valide zijn tijdens de post-formatiefase. Omdat het de aanwezigheid van 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' van de succesfactor vaak een neutrale invloed heeft op het succes van de samenwerkingen. Dit kan verklaard worden door de tijdspanne waarin de resultaten zijn opgehaald. Het kan zijn dat er nog niet genoeg tijd verstreken is waardoor blijkt of dit invloed heeft gehad op het succes van de samenwerkingen. Gebeurtenissen zijn tot één jaar terug beschreven, zodat interviewkandidaten zich gebeurtenissen konden herinneren. Een langere periode had misschien geleid tot meer onderzoeksresultaten. Realtime informatie had kunnen leiden tot zowel meer als betrouwbare onderzoeksresultaten.

Daarnaast zijn er weinig gebeurtenissen waargenomen ten aanzien van de succesfactor 'een goede relatie'. Het kan zijn dat deze succesfactor, tijdens de gemeten periode, nog niet ontwikkeld is. Sommige succesfactoren, zoals vertrouwen, relaties en toewijding, hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen (Cullen et al., 2000 en Shaw 2003). Ter aanvulling hierop werken alle contactpersonen, bij de onderzochte samenwerkingen, minder dan anderhalf jaar samen. Dit versterkt het vermoeden dat de succesfactor 'een goede relatie' nog niet volledig ontwikkeld is. Daarnaast kan het verklaren waarom eventtypen gelinkt aan de succesfactor 'een goede relatie' niet zijn voorgekomen, namelijk: conflicten, escalaties, informele vrijwillige bijeenkomsten, het verlenen van gunsten en meer doen dan afgesproken is. Sociaal wenselijke antwoorden zouden een andere verklaring, voor de afwezigheid van de eventtypen conflicten en escalaties, kunnen zijn. De interviewkandidaten, ten aanzien van samenwerking Y, zijn zowel positief als kritisch over elkaar. Hierdoor lijken sociaal wenselijke antwoorden niet van toepassing. Het besmettelijke virus COVID19, kan de afwezigheid van het eventtype 'informele vrijwillige bijeenkomsten' verklaren.

Met betrekking tot 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' zijn weinig onderzoeksresultaten verzameld. Wanneer er meer en specifieker op het gevoel bij gebeurtenissen was ingegaan, had dit mogelijk geleid tot meer onderzoeksresultaten. Binnen de samenwerking waar zich frustratie heeft voorgedaan, geven de contactpersonen aan dat door contact er meer begrip voor elkaars situatie is. Hierdoor rijst de vraag: heeft het werken aan 'een goede relatie', middels contact, invloed op aanwezige frustratie?

Bij één samenwerking was het onduidelijk of acties afgerond zijn. Bij deze samenwerking was er soms ook onduidelijkheid omtrent doelen, afspraken en resultaten. Bij de andere samenwerking waren doelen, afspraken en resultaten duidelijk evenals het wel of niet in staat zijn te veranderen/afgerond zijn van acties. Hierdoor kan worden afgevraagd of er een relatie is tussen: de mate waarin het veranderen/afmaken van acties, gemaakte afspraken, resultaten en doelen duidelijk zijn. In beide samenwerkingen vond afstemming plaats, maar de (prestatie)afspraken en resultaten waren in één samenwerking duidelijk en in de andere onduidelijk. Afgevraagd kan worden in welke mate afstemming tussen samenwerkingspartners invloed heeft op de duidelijkheid van: veranderingen, uitgevoerde acties, doelen, afspraken en resultaten. In de samenwerking waarbij de contactpersonen vaker zelfstandig besluiten maken en communiceren, zijn de gemaakte afspraken, resultaten en/of doelen vaker duidelijk. Bij deze samenwerking is het duidelijkheid of acties afgerond zijn. Daarom rijst de vraag: welke invloed heeft het zelfstandig maken en communiceren van besluiten door de contactpersonen op de mate waarin gemaakte afspraken, resultaten en doelen duidelijk zijn?

Geïnterviewden hebben aangegeven dat sommige gebeurtenissen, naar hun inzicht, niet of minder bijgedragen aan het succes of falen van de samenwerking (A1, L1, A4, L4, O#2, E2). Deze gebeurtenissen zijn voornamelijk genoemd omdat deze passen bij de vooraf beschreven eventtypen. Het was beter geweest spaarzaam om te gaan met het informeren van geïnterviewden over de geselecteerde eventtypen.

7.7 Analyse onderzoeksresultaten

Gebeurtenissen die door beide samenwerkingspartners, apart van elkaar beschreven zijn en belangrijk gevonden werden, zijn het betrouwbaarst. Dit betreft de gebeurtenissen: O9/E#9, O8/E1, A2/L2, A8/L5. Er is voor gekozen alle onderzoeksresultaten te gebruiken in het onderzoek, omdat dit een completer beeld geeft. Gebeurtenissen die door één persoon beschreven kunnen niet geverifieerd worden, omdat er geen documentatie is. Het interviewen van andere betrokkenen had kunnen bijdragen aan de betrouwbaarheid van deze onderzoeksresultaten. Door het gebrek aan tijd was dit niet mogelijk.

Er is gekeken naar de aanwezigheid van elementen, als onderdeel van succesfactoren, en de invloed hiervan op het succes van de samenwerkingen. Daarnaast is niet gekeken naar de afwezigheid van deze elementen. In plaats daarvan is gekeken naar het tegenovergestelde aspect van deze elementen, of deze aanwezig waren en welke invloed zij hadden op het succes van de samenwerkingen. Een voorbeeld hiervan is wantrouwen als het tegenovergestelde aspect van vertrouwen. Wanneer vertrouwen afwezig is, hoeft er niet perse sprake te zijn van wantrouwen. Andersom is ook het geval, wanneer wantrouwen afwezig is, hoeft er geen vertrouwen te zijn. Met deze nuance is rekening gehouden, maar voorafgaand aan het onderzoek had er een bepaalde mate van classificatie uitgewerkt kunnen worden. Dit had geleid tot een betrouwbaardere analyse. De aanname is gedaan dat de elementen, bij succesvolle samenwerkingen, tijdens de opgestelde eventtypen waarneembaar zouden zijn. Daarnaast zouden zij een positieve invloed op het succes van de samenwerkingen hebben. Desondanks is de relatie tussen de elementen, succesfactoren en de eventtypen niet vastgesteld. Daarom zou afwezigheid van succesfactoren ook verklaard kunnen worden door een minimale of de afwezigheid van een relatie tussen de succesfactor en het eventtype. Dit is de hoofdreden waarom er gekeken is naar elementen en het tegenovergestelde aspect daarvan.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat zowel aanbevelingen voor het management als voor vervolgonderzoek.

8.1 Management aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksuitkomsten kunnen een aantal zaken geadviseerd worden aan managers en contactpersonen van samenwerkingen. Als samenwerkingspartners besluiten gezamenlijk nemen dan heeft dit een positieve invloed op het succes van de samenwerking. Daarnaast speelt de inhoud van een besluit een rol. Als samenwerkingspartners voorkomen dat een besluit een significant voor- of nadeel voor één van de samenwerkingspartners heeft, dan draagt dit bij aan het succes van de samenwerking. Wanneer het gezamenlijk nemen van besluiten en/of het voorkomen van significant voor- of nadeel voor één van de samenwerkingspartners niet lukt, dan moeten de samenwerkingspartners alert zijn op de invloed die dit kan hebben op de samenwerking. Daarnaast geven samenwerkingspartners niet altijd aan wanneer zij niet (genoeg) betrokken worden tijdens de besluitvorming en/of nadeel ondervinden van een besluit. In een dergelijk geval kunnen geen maatregelen getroffen worden om herhaling van de situatie te voorkomen.

8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ondanks de afbakening van het onderzoek zijn er een aantal niet onderzochte onderwerpen nog steeds interessant en relevant.

8.2.1. Aanbevelingen voortkomend uit de probleemstelling

Bij het opstellen van de probleemstelling zijn een aantal vraagstukken naar voren gekomen welke interessant en relevant zijn voor vervolgonderzoek. Ten eerste is het de vraag of het selectieproces van gemeentelijke samenwerkingspartners leidt tot juiste keuzes. Ten tweede wordt vermoed dat de politiek invloed heeft op het aangaan en/of beëindigen van samenwerkingen tussen gemeenten en samenwerkingspartners. Wanneer men samenwerkingspartners, al dan niet door politieke invloed, selecteert die niet passend zijn, is het aannemelijk dat dit negatieve gevolgen heeft. Het gevolg kan zijn dat het langer kan duren voordat een dergelijke samenwerking succesvol is. Ook is het niet ondenkbaar dat een dergelijke samenwerking helemaal niet succesvol wordt, waardoor reeds geïnvesteerde middelen verloren gaan. Daarnaast is het niet vanzelfsprekend dat niet succesvolle samenwerkingen beëindigd worden, met een blijvend verlies als gevolg. Dit hangt samen met het laatste vraagstuk wat voortkwam uit de probleemstelling, namelijk de onduidelijkheid omtrent de inhoud en betrouwbaarheid van evaluaties van samenwerkingen tussen gemeenten en samenwerkingspartners.

8.2.2. Aanbevelingen voortkomend uit de onderzoeksafbakening

Naar aanleiding van het theoretische kader heeft er een afbakening van het onderzoek plaatsgevonden. Met als gevolg dat een aantal onderwerpen binnen het onderzoeksgebied niet onderzocht zijn. Onderzoek naar de validiteit van succesfactoren vergroot niet alleen de kennis binnen die onderzoeksgebied, maar heeft ook een maatschappelijke relevantie. Het geeft gemeenten en hun samenwerkingspartners inzicht in de succesfactoren, waardoor men deze kan ontwikkelen en de kans op een succesvolle samenwerking vergroot. Daarom behoeven een aantal vraagstukken inzicht.

Ten eerste is er de aanname gedaan dat er universele succesfactoren zijn, omdat deze succesfactoren in verschillende bronnen en contexten beschreven zijn. Dit is niet aangetoond en behoeft daarom vervolgonderzoek. Ten tweede zijn de fases van een samenwerking nog niet eenduidig. Hiervoor is meer onderzoek nodig. Zodat vervolgens in kaart gebracht kan worden welke succesfactoren tijdens welke fases van een samenwerking van toepassing zijn. Ten derde kunnen succesfactoren, met betrekking tot samenwerkingen tussen gemeenten en commerciële

organisaties, onderzocht worden. Want gemeenten hebben ook samenwerkingen met commerciële organisaties. Ten vierde kunnen de vermoedelijke succesfactoren tussen NGO's en gemeenten, die buiten beschouwing zijn gelaten, onderzocht worden. Ten vijfde kan een dergelijk onderzoek ook plaatsvinden bij andere overheidsorganisaties. Immers de literatuur spreekt van overheid en niet enkel over gemeenten. Deze onderzoeksresultaten zouden dan van toepassing zijn op alle overheidsorganisaties wat inzicht en handvatten geeft. Tot slot is de mate waarin valide succesfactoren invloed hebben op het succes van een samenwerking interessant. Denkbaar is dat niet elke succesfactor evenveel invloed heeft. Dit blijkt ook uit het literatuuronderzoek ten aanzien van samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties.

8.2.3. Aanbevelingen voortkomend uit de onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten tonen een aantal mogelijke verbanden en relaties, die buiten de scope van dit onderzoek vallen.

Eventtypen

Onduidelijk is of een aantal eventtypen een relatie hebben met de succesfactor 'een goede relatie'. Dit betreft de eventtypen: conflicten, escalaties, informele vrijwillige bijeenkomsten, het verlenen van gunsten en meer doen dan afgesproken. Er is de aanname gedaan dat de elementen, bij succesvolle samenwerkingen, tijdens de opgestelde eventtypen waarneembaar zouden zijn. De relatie tussen de elementen/succesfactoren en de eventtypen is niet vastgesteld. Door vervolgonderzoek wordt de relatie tussen succesfactoren en eventtypen inzichtelijk. Dit heeft een meerwaarde voor toekomstige onderzoeken waarbij event data capturing toegepast wordt.

Relaties tussen elementen en succesfactoren

De elementen 'het in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten' worden vaak tegelijkertijd waargenomen. Vervolgonderzoek zou een onderlinge relatie inzichtelijk kunnen maken. De twee elementen van de succesfactor 'machtsverdeling', 'besluiten hebben geen significant voor- of nadeel voor één samenwerkingspartner' en 'het gezamenlijk nemen van besluiten', worden altijd tegelijkertijd waargenomen. Desondanks kan de invloed die zij hebben, op het succes van een samenwerking, van elkaar verschillen. Hoe dit kan en waarom dit voorkomt is onduidelijk, maar kan door vervolgonderzoek duidelijk worden.

Het (on)vrijwillig samenwerken en de financiële afhankelijkheid van de NGO, behorend tot de succesfactor 'machtsverdeling' en heeft geen tot weinig aandacht gekregen in dit onderzoek. Vervolgonderzoek zou meer diepgang kunnen geven aan deze succesfactor.

'Het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' als element van de succesfactor 'flexibiliteit', heeft geen samenhang met de andere twee elementen van deze succesfactor. Terwijl de andere twee elementen, 'het doel is leidend' en 'het in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren', nagenoeg altijd tegelijkertijd werden waargenomen. Vervolgonderzoek kan duidelijk maken of 'het comfortabel zijn met wijzigingen/de afwezigheid van frustratie' een element van de succesfactor 'flexibiliteit' is.

Door de literatuur werd verwacht dat de elementen van 'een goede relatie', 'vertrouwen' en 'elkaar mogen', een onderlinge samenhang zouden hebben. Deze samenhang wordt niet gevonden in dit onderzoek. Vervolgonderzoek zou inzichtelijk kunnen maken wat men mag verstaan onder een 'een goede relatie' en of hier de elementen 'vertrouwen' en 'elkaar mogen' toebehoren.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat er een relatie tussen de succesfactoren 'flexibiliteit' en 'een goede relatie' gevonden zou worden. Deze relatie wordt niet gevonden in dit onderzoek. Om

inzichtelijk te krijgen of er daadwerkelijk sprake is van een relatie is nader onderzoek nodig.

Onduidelijkheden binnen een samenwerking

Er zijn onderzoeksresultaten verzameld met betrekking tot het veranderen/afronden van acties, gemaakte afspraken, resultaten en doelen en de mate waarin deze duidelijk zijn bij de contactpersonen van de samenwerkingen. Naar aanleiding hiervan zijn er een aantal mogelijke verbanden te zien die buiten de scope van dit onderzoek vallen. Dit leidt tot de vraag: is er een relatie tussen de mate waarin het veranderen/afronden van acties, gemaakte afspraken, resultaten en doelen duidelijk zijn? Een bijdrage aan de beantwoording van deze vraag kan geleverd worden door vervolgonderzoek. Waargenomen is dat beide samenwerkingen op verschillende momenten onderlinge afstemming hadden. Desondanks zijn het al dan niet in staat zijn te veranderen/wel of niet uitgevoerde acties, doelen, afspraken en resultaten in de ene samenwerking duidelijk en in de andere onduidelijk. Vervolgonderzoek zou kunnen ingaan op de invloed van afstemming op de mate waarin het al dan in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren, doelen, afspraken en resultaten duidelijk zijn.

Waargenomen is dat contactpersonen bij de ene samenwerking, samenwerking Y, vaker zelf besluiten namen en deze communiceerden met elkaar. Bij deze samenwerking was het al dan niet in staat zijn te veranderen/het uit te voeren acties, doelen, afspraken en resultaten duidelijk. Bij de andere samenwerking, samenwerking X, werden beslissingen, in sommige gevallen, door het management van één of beide organisaties gemaakt. Bij deze samenwerking was het al dan niet in staat zijn te veranderen/acties uit te voeren, doelen, afspraken en resultaten onduidelijk. Onduidelijk is welke invloed het zelfstandig maken en communiceren van beslissingen door de contactpersonen heeft op de mate waarin gemaakte afspraken, resultaten en doelen duidelijk zijn.

In één van de samenwerkingen is een gebeurtenis waargenomen waarin frustratie is waargenomen. In deze samenwerking zijn er verschillende contactmomenten tussen de contactpersonen waargenomen. Zij geven aan dat persoonlijk contact bijdroeg aan het begrijpen van elkaar. Hierdoor ontstaat het vermoeden dat het werken aan 'een goede relatie', middels contact, invloed heeft op aanwezige frustratie. Echter, behoeft dit vervolgonderzoek.

Bronnen

- Ameyaw, E. E., Chan, A. P. C. (2016). Critical success factors for public-private partnership in water supply projects. *Facilities*, 34(3/4), 124-160. doi:10.1108/f-04-2014-0034
- Brandsen, T., Pape, U. (2015). The Netherlands: The Paradox of Government–Nonprofit Partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2267-2282. doi:10.1007/s11266-015-9646-3
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling, merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26.
- Cullen, J. B., Johnson, J.L., Sakano, T. (2000). Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business*, 35.
- Cuijpers, Martin, & Rutten. (2010). A contribution to dynamic case studies: event data capturing. Open Universiteit. *OU, interndiscussiestuk*.
- De Rond, M., Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, 15.
- Dryer, J. H., Kale, P., Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 42(4).
- Encyclo (z.d.). [Definitie profitorganisatie]. https://www.encyclo.nl/begrip/Commerci%C3%ABle_organisatie
- Gomes, E., Barnes, B. R., Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15-27. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.03.005
- Gudergan, S. P., Devinney, T., Richter, N. F., & Ellis, R. S. (2012). Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance. *Long Range Planning*, 45(5-6), 451-476. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.002
- Henderson, J. C., Rockart, J.F., Sifonis, J.G.,. (1984). A planning methodology for integrating management support systems *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.
- Jacobson, C., Sang, O. C. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637-657. doi:10.1108/09513550810896514
- Jiang, X., Yuan, L., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173-189. doi:10.1016/j.intman.2007.09.002
- Kale, P., Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances. What Do We Know. *Academy of Management Perspectives*, 23(3).
- Lienhard, A. (2016). Public Private Partnerships (PPPs) in Switzerland: experiences—risks—potentials. *International Review of Administrative Sciences*, 72(4), 547-563. doi:10.1177/0020852306070083
- Lowensberg, D. A. (2010). A “new” view on “traditional” strategic alliances' formation paradigms. *Management Decision*, 48(7), 1090-1102. doi:10.1108/00251741011068798
- McEvily, B., Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63. doi:10.1080/21515581.2011.552424
- Metcalfe, L., Antonio, L. (2012). Partnerships as strategic choices in public management. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 51-76. doi:10.1007/s10997-012-9233-6
- Movisie (z.d.). [Participatie van burgers bevorderen]. (<https://gemeenten.movisie.nl/doel/participatie-bevorderen/beleid/participatie-bevorderen>).
- Ondernemersplein (z.d.). *Wat is een NGO en hoe start u er één?* <https://ondernemersplein.kvk.nl/wat-is-een-ngo-en-hoe-start-u-er-een/>
- Prodemos. z.d. *Gemeenten als organisatie*. <https://prodemos.nl/kennis-en-debat/publicaties/informatie-over-politiek/de-gemeente/de-organisatie>
- Rijksoverheid (z.d.). *Taken van gemeente*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>.
- Rijksoverheid (z.d.). *Gevolgen Participatiewet*.

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/gevolgen-participatiewet>).

Rijksoverheid (z.d.). *Extra budget Participatiewet*.

(<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/vraag-en-antwoord/extra-budget-participatiewet>).

Russo, M., Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3). doi:10.5430/ijba.v8n3p1

Sehgal, R., Dubey, A. M. (2019). Identification of critical success factors for public-private partnership projects. *Journal of Public Affairs*, 19(4). doi:10.1002/pa.1956

Selsky, J. W., Parker, B. (2016). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. doi:10.1177/0149206305279601

Shaw, M. M. (2003). Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors. *Nonprofit management & leadership*, 14.

Smith, D., Hair, J. F., Ferguson, K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment-Trust in retailer-vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 252-263. doi:10.1016/j.jfbs.2013.11.005

Smith, E. M., Thomasson, A. (2016). The Use of the Partnering Concept for Public-Private Collaboration: How Well Does it Really Work? *Public Organization Review*, 18(2), 191-206. doi:10.1007/s11115-016-0368-9

Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., Forbes III, T. (1996). Creating Strategic Alliances which Endure. *Long Range Planning*.

VNG. 26 februari 2019. *Sociaal domein drukt zwaar op begroting gemeenten*.

<https://vng.nl/nieuws/sociaal-domein-drukt-zwaar-op-begroting-gemeenten>

Whipple, J. M., Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*.

Wittmann, C. M. (2007). Strategic Alliances: What Can We Learn When They Fail? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14(3), 1-19. doi:10.1300/J033v14n03_01

Bijlage 1 Overzicht gelezen en gebruikte bronnen

Auteur en jaartal publicatie	Titel artikel
E. Niesten en A. Jolink; 2015	The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review
Schnackenberg en E. C. Tomlinson; 2014	Organizational transparency: a new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships
K. Naesens, L. Gelders en L. Pintelon; 2007	A swift response framework for measuring the strategic fit for a horizontal collaborative initiative
M. Kaptein en R. Van Tulder; 2003	Toward Effective Stakeholder Dialogue
R. Seppaenen, K. Blomqvist, S. Sundqvist; 2005	Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003
B. McEvily en M. Tortoriello; 2011	Measuring trust in organisational research: Review and recommendations
S. G. Grimmelikhuijsen en A. J. Meijer; 2012	Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment
A. de Man en N. Roijackers; 2009	Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk
K. Naesens, L. Gelders en L. Pintelon; 2009	Strategic fit between companies in a collaborative supply
E. Vosselman, B. Versteegen en H. Martin; 2009	Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework.
A. Reynaers en S. Grimmelikhuijsen; 2015	Transparency in public-private partnerships: not so bad after all?

Tabel 18. Overzicht van verstrekte en gelezen artikelen vanuit de opleiding

Bijlage 2 Overzicht gebruikte zoektermen en zoekresultaten

Zoektermen voor het onderwerp: Kwaliteitscriteria voor samenwerkingen	Aantal resultaten
(NGO) AND (successfactors) AND (alliance)	0 resultaten
(NGO) AND (successfactors) AND (partnership)	0 resultaten
(NGO) AND (CSF) AND (partnership)	15 resultaten
(NGO) AND (CSF) AND (alliance)	10 resultaten
(NGO) AND (alliance)	3381 resultaten
(Abstract:(alliance)) AND (Abstract:(NGO))	33 resultaten
(Abstract:(government)) AND (Abstract:(alliance))	289 resultaten
(Abstract:("government")) AND (Abstract:(alliance)) AND (Abstract:(strategic))	105 resultaten
(Abstract:(government)) AND (Abstract:(partnership))	920 resultaten
(Abstract:("government")) AND (Abstract:(partnership)) AND (Abstract:(strategic))	125 resultaten
(Abstract:(government)) AND (Abstract:(partnership)) AND (CSF)	7 resultaten
(Abstract:(government)) AND (Abstract:(alliance)) AND (CSF)	1 resultaat
(public private partnership) AND (CSF)	129 resultaten
(Abstract:(Public Private Partnerships)) AND (Abstract:(local government))	68 resultaten
(Abstract:(Public Private Partnerships)) AND (Abstract:(municipality))	12 resultaten
(Abstract:(alliance)) AND (Abstract:(municipality))	1 resultaat
(Abstract:(partnership)) AND (Abstract:(municipality))	34 resultaten
(Abstract:(partnership)) AND (Abstract:(municipality)) AND (Netherlands)	3 resultaten
(Abstract:(partnership)) AND (municipality) AND (Netherlands)	43 resultaten
(partnership) AND (municipality) AND (Netherlands)	463 resultaten
(Abstract:(alliance)) AND (municipality) AND (Netherlands)	12 resultaten
(Abstract:(public—private partnership)) AND (municipality) AND (Netherlands)	17 resultaten
(public—private partnership) AND (municipality) AND (Netherlands)	166 resultaten
(public—private partnership) AND (municipality) AND (Netherlands) AND (CSF)	1 resultaat

Tabel 19. Overzicht van zoektermen en resultaten m.b.t. kwaliteitscriteria voor samenwerkingen

Zoektermen voor het onderwerp: levenscyclus samenwerkingen	Aantal resultaten
(Abstract:(lifecycle)) AND (Abstract:(partnership))	23 resultaten
(Abstract:(lifecycle)) AND (alliance)	104 resultaten
(Abstract:(lifecycle)) AND (Abstract:(alliance))	15 resultaten
(lifecycle) AND (public—private partnership)	203 resultaten
(Abstract:(lifecycle)) AND (Abstract:(public—private partnership))	5 resultaten
(lifecycle) AND (partnership) AND (CSF)	23 resultaten
(lifecycle) AND (alliance) AND (CSF)	6 resultaten
(lifecycle) AND (public—private partnership) AND (CSF)	9 resultaten
("alliance life cycle")	55 resultaten
(Abstract:(cross-sector collaboration))	99 resultaten
(Abstract:(dedicated alliance function)) AND (value)	7 resultaten

Tabel 20. Overzicht van zoektermen en resultaten ten aanzien van de fases van samenwerkingen

Bijlage 3 Overzicht succesfactoren van samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties

		Bron			
		Smith en Thomasson (2016)	Jacobson en Choi (2008)	Ameyaw en Chan (2014)	Sehgal en Dubey (2019)
Succesfactor	Vertrouwen	x	x	n.v.t.	1ste
	Gedeelde doelen/visie	x	x	n.v.t.	10de
	Politieke omgeving	n.v.t.	x	1ste	13de
	Toewijding	x	x	5de	1ste
	Het betrekken van stakeholders	x	x	2de	3de
	Communicatie	x	x	n.v.t.	5de
	Het definiëren van rollen	x	x	n.v.t.	5de

Tabel 21. Overzicht van overeenkomsten en verschillen ten aanzien van succesfactoren van samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties

Bijlage 4 Beschrijving van de succesfactoren

Succesfactoren die beschreven worden zowel bij samenwerkingen tussen overheid en NGO's als commerciële organisaties

Vertrouwen en toewijding

Smith en Thomasson (2016) en Cullen et al. (2000) beschrijven dat het vertrouwen tussen samenwerkingspartners door wederzijdse toewijding versterkt wordt. Cullen et al. (2000) beschrijven vertrouwen als een veronderstelling ten aanzien van het gedrag van de andere samenwerkingspartner. Toewijding omschrijven zij als de intentie om het samenwerkingsvoort te zetten. Vertrouwen heeft een rationeel en een emotioneel component. Toewijding heeft een economisch en een rationeel component. Cullen et al. (2000) beschrijft de trust-cycle. Een cyclus van communicatie, signalen, gedrag, vertrouwen en toewijding welke invloed op elkaar hebben. Wanneer deze signalen positief zijn, heeft dit een positieve invloed op het vertrouwen en de toewijding. Negatieve signalen hebben een negatieve invloed op het vertrouwen en de toewijding. Deze cyclus van toewijding, beginnend bij rationele toewijding, wordt door signalen van vertrouwen gestart. Het vertrouwen en de toewijding die een samenwerkingspartner ervaart heeft een positieve invloed op het vertrouwen en de toewijding van de andere samenwerkingspartner.

Vertrouwen en wederzijdse toewijding helpt bij het oplossen van conflicten (Cullen et al., 2000; Jacobson & Choi, 2008). Jacobson en Choi (2008) beschrijven dat een gedeelde visie bijdraagt aan de wederzijdse toewijding van samenwerkingspartners.

Sehgal en Dubey (2019) beschrijven “managerial competence” als belangrijkste succesfactor voor PPP's (public-private partnership) tussen infrastructuur en overheid. Deze succesfactor bestaat uit vijf elementen. Dit betreft, van meeste naar minste invloed, de volgende elementen: bekostiging van het project, duidelijke processen, toewijding en verantwoordelijkheid van de samenwerkingspartners, Corporate Social Responsibility, veiligheid, gezondheid en het welzijn op de werkvloer.

Ameyaw en Chan (2014) beschrijven toewijding van de samenwerkingspartners als minst belangrijke succesfactor voor PPP's van waterprojecten in ontwikkelingslanden. Shaw (2003) beschrijft dat voor een succesvolle samenwerking toewijding van het topmanagement van beide samenwerkingspartners nodig is. Aangezien medewerkers dichtbij de praktijk staan is het van belang dat het management naar hen luistert.

Toewijding vindt volgens Spekman et al. (1996) en Russo en Cesarani (2017) plaats in de operationele fase. Tijdens deze fase wordt daadwerkelijk samengewerkt en samenwerkingspartners ervaren hoe toegewijd zij zijn. Kale et al. (2009) beschrijven dat toewijding in de formatiefase ontstaat. Samenwerkingspartners moeten, tijdens deze fase, bereidheid tonen ten aanzien van investeringen. De daadwerkelijke uitvoering van toewijding vindt plaats in de operationalisatie fase. Spekman et al. (1996) en Russo en Cesarani (2017) Kale et al. (2009) beschrijven dat vertrouwen een succesfactor is die zich tijdens de operationalisatie fase voordoet. Vertrouwen verlaagt het risico op opportunistisch gedrag en reduceert kosten ten aanzien controlemechanismen (Russo & Cesarani, 2017; Kale et al., 2009; Cullen et al., 2000).

Gedeelde doelen/visie

Jacobson en Choi (2008) beschrijven een gedeelde visie als, gezamenlijke doelen en tijdsplanning. Door duidelijke afspraken op te stellen worden gemeenschappelijke doelen en zorgen inzichtelijk. Dit draagt bij aan het wederzijdse begrip voor elkaar. Het communiceren over doelen draagt bij aan de trust-cycle (Cullen et al., 2000). Sehgal en Dubey (2019) beschrijven de project formulering als tiende belangrijkste succesfactor, voor PPP's tussen infrastructuur en overheid. Hieronder vallen, van meeste naar minste invloed: de juiste keuze van een project, de ontwikkeling van een overeenkomst en het opstellen van duidelijke doelen. Spekman et al. (1996) en Russo en Cesarani (2017) beschrijven dat, voor een succesvolle samenwerking, doelen en visie op elkaar moeten aansluiten. Dit vindt plaats in de formatiefase. Shaw (2003) beschrijft dat wanneer samenwerkingspartners elkaar vertrouwen zij het beste uit de samenwerking proberen te halen.

Communicatie

Jacobson en Choi (2008) beschrijven dat vertrouwen, open communicatie en de bereidheid tot het sluiten van compromissen, met elkaar verbonden zijn. Deze elementen dragen bij aan het identificeren en oplossen van problemen. Jacobson en Choi (2008) en Spekman (1996) beschrijven, dat vertrouwen en open communicatie de samenwerkingspartners ondersteunt om elkaar te begrijpen en consensus te bereiken. Smith en Thomasson (2016) beschrijven dat partners gedurende de samenwerking leren met elkaar te communiceren en dit is noodzakelijk voor het opbouwen van vertrouwen. Sehgal en Dubey (2019) beschrijven communicatie als vijfde belangrijkste succesfactor, voor PPP's tussen infrastructuur en overheid. Hieronder vallen, van meeste naar minste invloed: betrokkenheid van experts, vaardigheden van de aannemers, het definiëren van rollen en verantwoordelijkheden, de betrouwbaarheid en toewijding van samenwerkingspartners en transparante communicatie. Shaw (2003) beschrijft dat het van belang is dat samenwerkingspartners informatie delen. Vertrouwen zorgt ervoor dat samenwerkingspartners geen informatie voor elkaar achtergehouden (Shaw, 2003). Russo en Cesarani (2017) beschrijven dat communicatie bijdraagt aan het managen van conflicten, uitwisselen van informatie, onderling afstemmen en coördineren van de samenwerking. Kale et al. (2009) beschrijven impliciet communicatie als succesfactor. Zij beschrijven het belang van communiceren in relatie tot vertrouwen.

Succesfactoren bij samenwerkingen tussen overheid en commerciële organisaties

Betrokkenheid van stakeholder

Jacobson en Choi (2008) en Smith en Thomasson (2016) beschrijven dat het betrekken en informeren van stakeholders bij een samenwerking van belang is. De analyse van kosten zijn de derde belangrijkste succesfactor voor samenwerkingen in de PPP's tussen infrastructuur en overheid (Sehgal en Dubey, 2019). Deze succesfactor bestaat uit vijf elementen. Elementen die horen bij deze succesfactor zijn, van meeste naar minste invloed: evaluatie, acceptatie van het project door de gemeenschap, een redelijk tarief, schatting van het valutarisico en participatie van de gemeenschap. Ameyaw en Chan (2014) beschrijven de betrokkenheid van stakeholders als tweede belangrijkste succesfactor, als onderdeel van de succesfactor "asset quality and social support". De gemeenschap zal de samenwerking tegenwerken als zij geen begrip hebben voor de samenwerking en deze niet ondersteunen (Ameyaw en Chan, 2014). Evaluaties bevatten belangrijke informatie voor stakeholders en vinden plaats tijdens de evaluatiefase (Russo & Cesarani, 2017). Dit is een indicatie dat de betrokkenheid van stakeholders ook bij de evaluatiefase van belang is.

Het definiëren van rollen

Jacobson en Choi (2008) beschrijven dat het definiëren van rollen bijdraagt aan het ontwikkelen van de gemeenschappelijke visie en doelen. Smith en Thomasson (2016) beschrijven dat het definiëren van rollen plaatsvindt gedurende de samenwerking; dit is noodzakelijk voor het management. Het definiëren van rollen en verantwoordelijkheden worden door Sehgal en Dubey (2019) beschrijven als

element van de vijfde belangrijkste succesfactor. Russo en Cesarani (2017) beschrijven het duidelijk maken van rollen als een onderdeel van de coördinatie tijdens de operationalisatie fase. Dit draagt bij aan het behalen van de gemeenschappelijke doelen. De verwachtingen, die beide samenwerkingspartners van elkaar hebben, worden in deze fase gecoördineerd. Spekman et al. (1996) beschrijven dat het definiëren van rollen tijdens de formatiefase plaatsvindt. De daadwerkelijke taakverdeling vindt plaats tijdens de operationele fase.

Politieke omgeving

Jacobson en Choi (2008) beschrijven dat zonder politieke steun er geen PPP tot stand kan komen. Sehgal en Dubey (2019) beschrijven het belang van 'een goede relatie' met de overheid als dertiende belangrijkste succesfactor. Ameyaw en Chan (2014) beschrijven het belang van de relatie met de overheid omdat deze, middels wet- en regelgeving, invloed kan hebben op een samenwerking.

Succesfactoren bij samenwerkingen tussen overheid en NGO'S

Een goede relatie

Er is sprake van 'een goede relatie' tussen samenwerkingspartners als de contactpersonen goed met elkaar goed kunnen opschieten en samenwerken (Shaw, 2003). Het ontwikkelen van 'een goede relatie' heeft tijd nodig. Spekman et al. (1996) beschrijft ook het belang van 'een goede relatie', maar deze gaat meer in op vertrouwen, toewijding en communicatie dan op het "elkaar aardig vinden" van de contactpersonen.

Wederzijds begrip/cultuur-fit

Shaw (2003) beschrijft dat als samenwerkingspartners begrip voor elkaars organisatiecultuur hebben, dit bijdraagt aan het succes van de samenwerking. Onder organisatiecultuur verstaat Shaw (2003) normen, waarden, verwachtingen en hoe dingen gedaan worden binnen de organisatie. Russo en Cesarani (2017), Spekman et al. (1996) en Kale et al. (2009) beschrijven het belang van het wederzijds begrip en cultuur-fit tussen beide samenwerkingspartners in de formatiefase. Samenwerkingspartners kunnen dan bereid zijn compromissen te sluiten. Wanneer dit wederzijds begrip en cultuur-fit niet, of in mindere mate aanwezig is, kunnen conflicten ontstaan. Daarnaast beschrijven Russo en Cesarani (2017) dat communicatie bijdraagt aan het wederzijds begrip van samenwerkingspartners.

Flexibiliteit

Met 'flexibiliteit' wordt bedoeld dat het doel van de samenwerking leidend is. Het doel is belangrijker dan gemaakte afspraken (Shaw, 2003). De verwachting die de samenwerkingspartners van elkaar hebben met betrekking tot het uitvoeren van taken, is een onderdeel van coördinatie tijdens de operationalisatie fase (Russo en Cesarani, 2017). Het onduidelijke rollen, procedures en verantwoordelijkheden mogelijk leiden tot het falen van de samenwerking.

Machtsverdeling

De macht die een overheid over een non-profit organisatie heeft, kan deze afhankelijk maken en tot samenwerking dwingen (Selsky & Parker, 2005; Brandsen & Pape, 2015). In Nederland kunnen non-profit organisaties afhankelijk zijn van de overheid omdat zij financiële steun nodig hebben. Deze financiële steun brengt, vooral in de sociale sector, administratieve lasten met zich mee (Brandsen & Pape, 2015). Shaw (2003) beschrijft machtsverdeling binnen de samenwerking los van het financiële component; waarbij de wijze van beslissen en de invloed die dit heeft op de samenwerkingspartners centraal staat. Bij een samenwerking moet de machtsverdeling in balans zijn. Als één van de samenwerkingspartners macht over de andere samenwerkingspartner heeft, dan kan er geen sprake zijn van een samenwerking (Shaw, 2003).

Bijlage 5 Overzicht succesfactoren per fase van samenwerkingen tussen gemeente en commerciële organisaties

		Succesfactoren voor samenwerkingen per fase en auteur		
		Russo et al. (2017)	Kale et al. (2009)	Spekman et al. (1996)
Fase	Formatiefase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partner selectie 2. Keuze voor de meest passende governance voor het managen van de samenwerking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partner complementariteit 2. Partner compatibiliteit 3. partner toewijding 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visie 2. Waarden 3. Hetzelfde uitdragen
	Operationalisatie-fase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coördinatie 2. Vertrouwen en toewijding 3. Controle 4. Communicatie en conflicten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verdeling van vermogen en eigenaarschap 2. Contractuele voorzieningen 3. Relational governance 4. Gebruik van coördinatiemechanismen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coördinatie: communicatie en vertrouwen 2. Investeren: toewijding, middelen en levering zoals afgesproken
	Evaluatiefase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluatie van de prestaties voortkomend uit de samenwerking 2. Ontwikkeling van de samenwerking 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Ontwikkeling van vertrouwen en relaties 6. Het oplossen van conflicten en escalaties 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilisatie 2. Periodieke evaluaties 3. Beslissing stadium

Tabel 22. Overzicht van succesfactoren per fase van samenwerkingen

Bijlage 6 Overzicht eventtypen en succesfactoren

Eventtypen	Definitie eventtypen	Te valideren succesfactor
Evaluatiemomenten	Het bespreken van behaalde de resultaten, prestaties en het proces. Dit kan periodiek en gepland plaatsvinden. Het is ook mogelijk dat dit ongepland gebeurt.	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Meer doen dan afgesproken	Er worden meer handelingen en/of acties gedaan ten behoeve van het samenwerkingsdoel zonder dat dit van te voren afgesproken is.	'flexibiliteit'
Communicatie m.b.t. veranderingen	Communicatie m.b.t. wijzigingen in het huidige dienstenaanbod, taken en/of rollen tijdens een geplande/ongepland communicatiemoment.	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Communicatie m.b.t. uitvoering	Communicatie m.b.t. voortgang, nog af te ronden en afgeronde activiteiten/afspraken tijdens een geplande/ongepland communicatiemoment.	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Onderhandelingen	Bespreken van nieuwe en/of wijzigende diensten, rollen, taken en de daarbij horende financiële tegenprestatie(s) tijdens een geplande/ongepland communicatiemoment.	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Beslissingen	Beslissingen en besluiten omtrent problemen, vraagstukken, nieuwe en/of wijzigende diensten, rollen, taken en de daarbij horende financiële tegenprestatie(s) tijdens een geplande/ongepland communicatiemoment.	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Wissel in management/contactpersoon	Wisseling in management/contactpersoon van één of beide samenwerkingspartners.	'flexibiliteit'
Veranderende externe omstandigheden (economisch/politiek)	Veranderende externe omstandigheden in economisch of politiek opzicht, welke het noodzakelijk maakt om huidige gedrag en/of acties aan te passen.	'flexibiliteit'
Conflicten	Het oneens zijn over standpunten ten aanzien van de samenwerking, nieuwe en/of wijzigende diensten, rollen, taken en de daarbij horende financiële tegenprestatie(s).	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Escalatie	Conflicten die dermate hoog zijn opgelopen waarbij het management en/of de politiek betrokken wordt/raakt om het conflict op te lossen.	'flexibiliteit' Machtsverdeling Een goede relatie
Verlenen van gunsten	Het buiten de samenwerking om gemaakte (contract)afspraken, extra verleende diensten ten behoeve van de andere partner. Waarbij de partner die een gunst verleent geen voordeel behaalt.	Een goede relatie

Informele vrijwillige bijeenkomsten	Bijeenkomsten waarbij contactpersonen van de samenwerkingspartners vrijwillig verschijnen en/of bijdragen in een informele sfeer. Deze momenten kunnen al dan niet gepland zijn. Waarbij de contactpersonen centraal staan en niet de samenwerking.	Een goede relatie
Informeel contact	Contact in het kader van de persoonlijke sfeer. Waarbij de contactpersonen centraal staan en niet de samenwerking.	Een goede relatie

Tabel 23. Overzicht van definities eventtypen en de bijbehorende succesfactoren

Succesfactor	Mogelijke waarneming per element	Eventtypen
Flexibiliteit	Situaties waaruit blijkt dat men in staat is het gedrag en acties bij te stellen om het doel te behalen	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderende externe omstandigheden • Evaluaties • Conflicten • Escalatie
	Situaties waaruit blijkt dat acties ten behoeve van het doel leidend zijn ten opzichte van gemaakte afspraken.	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderende externe omstandigheden • Evaluaties • Conflicten • Escalatie • Aanpassing/toevoeging van het huidige dienstenaanbod en uitvoering
	Situaties waaruit blijkt dat betrokken medewerkers comfortabel zijn met wijzigingen die de aangebracht moeten worden in het aanbod van diensten, autoriteiten, rollen, taken en problemen	<ul style="list-style-type: none"> • Wissel in management/contactpersonen • Veranderende externe omstandigheden • Aanpassing/toevoeging van het huidige dienstenaanbod en uitvoering • Evaluaties • Onderhandelingen • Conflicten • Escalatie
Machtsverdeling	Situaties waaruit blijkt of beslissingen gezamenlijk gemaakt worden.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaties • Onderhandelingen • Conflicten • Escalaties • Communicatie m.b.t. veranderingen • Communicatie m.b.t. uitvoering

	Situaties waar uit blijkt dat beide samenwerkingspartners gelijke voor- en/of nadelen van een beslissing ervaren.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaties ● Onderhandelingen ● Conflicten ● Escalaties ● Communicatie m.b.t. veranderingen ● Communicatie m.b.t. uitvoering
Een goede relatie	<p>Er worden situaties besproken waarbij er vertrouwen is. Hierbij geven contactpersonen aan dat de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● waarheid verteld wordt in onderhandelingen; ● samenwerkingspartner de onderhandelde verplichtingen waarmaakt; ● samenwerkingspartner betrouwbaar is; ● samenwerkingspartner niet slaagt ten koste van anderen; ● samenwerkingspartner niet probeert de overhand te nemen binnen een samenwerking; ● samenwerkingspartner geen voordeel behaalt uit de problemen waar de andere samenwerkingspartner tegenaan loopt; ● onderhandelingen met de samenwerkingspartner eerlijk verlopen; ● samenwerkingspartner zijn beloftes nakomt; ● samenwerkingspartner niet misleidt; ● samenwerkingspartner niet onder zijn afspraken uit probeert te komen; ● samenwerkingspartner eerlijk onderhandelt over gedeelde verwachtingen; ● samenwerkingspartner geen voordeel behaalt uit kwetsbare mensen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaties ● Onderhandelingen ● Conflicten ● Escalaties ● Communicatie m.b.t. veranderingen ● Communicatie m.b.t. uitvoering
	Contactpersonen geven aan elkaar te mogen, aardig te vinden, goed te kunnen opschieten en/of graag met elkaar om te gaan en men gunt elkaar het beste.	<ul style="list-style-type: none"> ● Informele vrijwillige bijeenkomsten (Borrels etc.)/interpersoonlijk contact ● Gunsten verlenen ● Conflicten ● Escalaties

Tabel 24. Overzicht van eventtypen waar de succesfactoren en hun elementen in naar voren kunnen komen

Bijlage 7 Bepaling casestudy

Selectiecriteria gemeente	Organisatie Z
Nederlandse gemeente	Ja
Vrijwillige medewerking aan het onderzoek	Ja
Voldoende samenwerkingen met NGO's	Ja
Er is minimaal één direct betrokken contactpersoon beschikbaar	Ja
Eindscore	Geschikt

Tabel 25. Beoordeling van de gemeente aan de hand van de selectiecriteria

		NGO's					
		P	C	S	G	W	D
Selectiecriteria	De organisatie wil waarschijnlijk meewerken	Twijfel	Ja	Twijfel	Ja	Ja	Ja
	De organisatie is een stichting of een vereniging	Ja	Ja	Twijfel	Ja	Ja	Ja
	De samenwerking is ouder dan 1 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Er wordt daadwerkelijk samenwerkt met deze organisatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Er is geen intentie om de samenwerking te beëindigen/ bevindt zich niet in een afrondende fase	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Documentatie (indien) beschikbaar kan ingezien worden ten behoeve van het onderzoek	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Er is minimaal één direct betrokken contactpersoon beschikbaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Geschikt	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	

Tabel 26. Beoordeling NGO's aan de hand van de selectiecriteria

		Organisatie			
		Organisatie C	Organisatie G	Organisatie W	Organisatie D
Organisatiekenmerk	Omvang organisatie	>250 medewerkers	<50 medewerkers	<50 medewerkers	<50 medewerkers
	Belang succes samenwerking	Politiek subsidies	Weinig/geen evt. subsidie	Politiek evt. subsidie	Weinig/geen
	Complexiteit samenwerking	Meerdere projecten binnen en buiten re-integratie	Meerdere projecten	Meerdere projecten	1 project
	Ervaring met samenwerken	Ja, zorginstellingen, uuv, leerbedrijven	Ja, zorginstellingen, commerciële organisaties	Ja, commerciële organisaties en zorgpartijen	Ja, o.a. commerciële organisaties
	Leeftijd samenwerking	17 jaar, waarschijnlijk langer. Waarschijnlijk 7e contract dit jaar	>2 jaar	30 jaar	Ongeveer 3 jaar. Eerste contract dit jaar

Tabel 27. Karakteristieken van de geschikte samenwerkingspartners

		Interviewkandidaat			
		Interviewkandidaat A (organisatie D)	Interviewkandidaat L (organisatie Z)	Interviewkandidaat O (organisatie Z)	Interviewkandidaat E (organisatie C)
Selectiecriteria	De medewerker wil vrijwillig deelnemen aan dit onderzoek	Ja	Ja	Ja	Ja
	De contactpersoon is minimaal het afgelopen jaar direct betrokken zijn geweest bij minimaal de samenwerking	Ja	Ja	Ja	Ja
Eindscore		Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 28. Beoordeling geschiktheid interviewkandidaten aan de hand van de criteria

Bijlage 8 E-mail toelichting interviewkandidaten

Naar aanleiding van ons telefoongesprek stuur ik hierbij de besproken en aanvullende informatie over het onderzoek.

Dit afstudeeronderzoek wordt gehouden ten behoeve van de masteropleiding “Business Processmanagement & IT”. Het onderzoek gaat in op succesfactoren van samenwerkingen tussen gemeenten en non-profit organisaties. Naar aanleiding van interviews en documentanalyse wordt tijdens dit onderzoek getracht drie succesfactoren te valideren. Deze succesfactoren zijn: gebalanceerd macht, 'een goede relatie' en 'flexibiliteit'. Inzicht in gebeurtenissen, gebeurtenissen die dermate invloed hebben gehad op de samenwerking, spelen hierbij een centrale rol.

In de bijlage vindt u de volgende informatie:

- de voorwaarden om aan dit onderzoek deel te mogen nemen;
- het verloop en uw rol binnen dit onderzoek;
- afspraken m.b.t. dit onderzoek en een definitie lijst van de gebeurtenissen.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u contact met mij opnemen.

Bijlage uitnodigingsbrief

Voorwaarden voor deelname aan onderzoek

Zowel de organisatie waar u voor werkt, als u zelf, moet aan een aantal voorwaarden voldoen om deel te kunnen nemen aan de onderzoek.

Voorwaarden non-profit organisatie	Voorwaarden interview kandidaat
De organisatie waar u voor werkt is een non-profit organisatie (stichting of vereniging).	U bent minimaal het afgelopen jaar direct betrokken zijn geweest bij de samenwerking*.
De samenwerking* is minimaal 1 jaar oud.	U doet vrijwillig mee aan dit onderzoek.
De samenwerking* is al van start, er wordt daadwerkelijk samengewerkt.	
Er is geen intentie om de samenwerking* te beëindigen en de samenwerking bevindt zich niet in een afrondende fase.	
De organisatie geeft toestemming om deel te nemen aan dit onderzoek.	

** De samenwerking, met betrekking tot re-integratie, tussen de organisatie waar u voor werkt en de gemeente Groningen*

Het verloop en uw rol binnen dit onderzoek

Binnen dit onderzoek zult u een rol spelen in het verzorgen van de onderzoeksgegevens.

Het onderzoek bestaat uit een aantal stappen:

- **Stap 1, het eerste gesprek:** tijdens het eerste gesprek wordt in kaart gebracht welke Gebeurtenissen, gebeurtenissen die dermate invloed hebben gehad op de samenwerking, hebben plaatsgevonden tijdens de samenwerking. Een agenda kan hierbij helpen. Dit gesprek duurt 1 tot 1,5 uur. Dit gesprek zal worden opgenomen om het achteraf te kunnen uitwerken in een tijdslijn;
- **Stap 2, documenten versturen:** n.a.v. het eerste gesprek wil ik u verzoeken documenten die horen bij de gebeurtenissen te sturen. Hierbij kunt u denken aan notulen, e-mails etc. Ik zal u hierover een beveiligde e-mail sturen. Als u reageert op de e-mail dan kunt u via een beveiligde verbinding de documenten versturen;

- **Stap 3, het tweede gesprek:** n.a.v. het eerste gesprek en de Gebeurtenis uel aangeleverde documenten is er een tijdlijn gemaakt. Tijdens het tweede gesprek wil ik graag, per gebeurtenis, o.a. van u weten hoe beslissingen tot stand zijn gekomen, welke gevoelens u had tijdens deze gebeurtenis, welke communicatie er is geweest. Dit gesprek zal worden opgenomen om het achteraf te kunnen uitwerken;
- **Stap 4, uitkomsten tweede interview verifiëren:** tot slot stuur ik u de uitwerking van het tweede interview. Op basis hiervan kun u per e-mail of middels een kort gesprek aangeven of het accuraat is of er nog wijzigingen nodig zijn.

Afspraken met betrekking tot dit onderzoek

U wordt gevraagd naar uw perceptie en mening. Daarom is het van belang dat u vrijuit kan spreken. Daarnaast is het beschermen van uw privacy van belang. Daarom zijn de volgende maatregelen genomen:

- De onderzoeker zal zich houden aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijk integriteit;
- De naam van zowel de non-profit organisatie als de geïnterviewden worden niet genoemd in het verslag;
- De uitwerking van de interviews zullen opgenomen worden in de bijlage. Hierbij wordt persoonlijke verwijzingen geanonimiseerd. Deze bijlage zal alleen beschikbaar gesteld worden aan de onderzoeker en de afstudeercommissie. De uitgewerkte interviews zijn niet beschikbaar voor de andere geïnterviewden. Het onderzoeksrapport (zonder de uitgewerkte interviews) zullen breder gedistribueerd worden;
- Indien u niet (meer) of gedeeltelijk niet wil meewerken aan het onderzoek kan u dit op elk moment aangeven;
- Om vrijuit te kunnen spreken is het van belang dat het gesprek in een afgesloten ruimte plaatsvindt waarin andere personen niet mee kunnen luisteren naar de interviews en dat u tijdens het interview zo min mogelijk gestoord worden door externe factoren;
- De interviews zullen via videobellen plaatsvinden in verband met de 1,5 meter die met betrekking tot de Corona crisis noodzakelijk is;
- U, als interview kandidaat, krijgt de mogelijkheid om via beveiligde verbinding documenten en e-mails te sturen naar de onderzoeker.

Definitielijst Gebeurtenissen

Gebeurtenissen staan tijdens de interviews centraal. Dit zijn gebeurtenissen die dermate invloed hebben gehad op de samenwerking. De onderstaande definities kunnen u tijdens het interview helpen.

Gebeurtenis	Definitie
Evaluatiemomenten	Binnen dit type samenwerkingsverbanden is het gebruikelijk om periodiek en/of na een geleverd re-integratietraject de resultaten, prestaties en het proces te evalueren.
Communicatie m.b.t. veranderingen	Informele communicatie m.b.t. wijzigingen in het huidige dienstenaanbod, taken en/of rollen.
Communicatie m.b.t. uitvoering	Informele communicatie m.b.t. voortgang, nog af te ronden en afgeronde activiteiten.
Onderhandelingen	Bespreken en beslissingen maken ten aanzien van van nieuwe en/of wijzigende diensten, rollen, taken en de daarbij horende financiële tegenprestatie(s).
Wissel in management	Wisseling in management van één of beide partijen.

Veranderende externe omstandigheden (economisch/politiek)	Veranderende externe omstandigheden in economisch of politiek opzicht, welke noodzaak geeft tot het wijzigen van huidige acties en gedrag.
Conflicten	Situatie waarin de samenwerkingspartners onverenigbare belangen, doelstellingen, gedrag, gehanteerde methoden of perceptie hebben waardoor er een botsing is.
Escalatie	Conflicten die dermate hoog zijn opgelopen waarbij het management en/of de politiek betrokken wordt/raakt om het conflict op te lossen.
Verlenen van gunsten	Het buiten de samenwerking om gemaakte contractafspraken, extra diensten verlenen ten behoeve van de andere partner.
Informele vrijwillige bijeenkomsten	Bijeenkomsten waarbij contactpersonen vrijwillig verschijnen en/of bijdragen in een informele sfeer.
Informeel contact	Contact in het kader van persoonlijke sfeer, informatie en vragen.

Bijlage 9 Interviewformat interview ronde één en twee

Tijdens de interviews, zowel interview ronde één als twee, is het onderstaande interviewformat uitgevraagd en ingevuld. Waar nodig zijn aanvullende vragen gesteld.

Datum	
Tijd	
Interviewkandidaat	
Organisatie	
Doel/succes samenwerking:	
Welke van de onderstaande gebeurtenissen hebben dermate invloed gehad op de samenwerking?	
Gebeurteniscode	
Gebeurtenis <ul style="list-style-type: none"> ● Belang: Zou je kort kunnen toelichten waarom dit betekenisvol was? ● Vooraf: Gerelateerd aan deze gebeurtenis: zijn er gebeurtenissen geweest die voorafgaand aan deze gebeurtenis hebben plaatsgevonden? Zo ja welke en wanneer? ● Achteraf: Gerelateerd aan deze gebeurtenis: zijn er gebeurtenissen die achteraf plaats hebben gevonden? Zo ja welke en wanneer? ● Involed op samenwerking: Welke invloed heeft deze gebeurtenis gehad op de samenwerking? En hoe heb je dit gemerkt? 	
Tijdstip	
Documentatie	

Tabel 29. Interviewformat van de interviews

Bijlage 10 Uitwerking interviews

I.v.m. privacy zijn de uitgewerkte interviews niet in deze publieke versie beschikbaar.

Bijlage 11 Overzicht onderzoeksresultaten

Gebeurtenisnummer	Corresponderend gebeurtenisnummer	Datum
O#2	E2	najaar 2019
O#5	E5	maart 2020
O#7	E7	rond 22 september 2020
O1		9 augustus - september 2019
O10	E#10	17-24 maart 2020
O11	E6	ergens in mei 2020
O12	E#12	in de week van 7-11 september 2020
O2		3-10-2019
O3	E#3	14-10-2019 t/m 17-01-2020
O4		23-10 tot 19-11 2019
O5		5-12-2019 tot 9-1-2020
O6	E3	10 december 2019
O7		9 januari 2020
O8	E1	rond 21 januari 2020
O9	E#9	3 maart 2020
E#10	O10	17-24 maart 2020
E#12	O12	in de week van 7-11 september 2020
E#3	O3	14-10-2019 t/m 17-01-2020
E#9	O9	3 maart 2020
E1	O8	rond juli/augustus 2019
E2	O#2	najaar 2019
E3	O6	10 december 2019
E4		31 januari 2020
E5	O#5	maart 2020
E6	O11	4 mei
E7	O#7	22 september 2020
A#3	L3	januari/februari 2020
A1	L1	vorig jaar zomer
A2	L2	vanaf 19 december 2019 t/m heden
A3		juli 2019 - februari 2020
A4	L4	11 mei t/m halverwege zomer 2020
A5	L#5	oktober/november 2019
A6		oktober 2019
A7	L#7	vanaf maart tot september 2020
A8	L5	halverwege zomervakantie 2020
L#5	A5	november 2019
L#7	A7	vanaf maart tot september 2020
L1	A1	rond juli 2019/vorig jaar zomer of dit jaar
L2	A2	vanaf 19 december 2019 t/m heden
L3	A#3	januari/februari 2020
L4	A4	maart 2020
L5	A8	halverwege juli 2020 / halverwege zomervakantie 2020

Tabel 30. Tijdlijn gebeurtenissen

Gebeurtenisnummer	Corresponderend gebeurtenisnummer	niet herinneren	Doel is leidend	Afspraak is leidend	In staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren	Niet in staat zijn tot veranderen/acties uit te voeren	Onduidelijk in staat zijn tot verandering/acties uit te voeren	Comfortabel zijn met wijzigingen/afwezigheid van frustratie	Oncomfortabel zijn met wijzigingen/aanwezigheid van frustratie	Besluit niet gezamenlijk gemaakt	Besluit gezamenlijk gemaakt	Bestuursbesluit niet gezamenlijk gemaakt	Bestuursbesluit hebben geen significant voor-/nadeel voor 1 partij	Bestuursbesluit hebben een significant voor-/nadeel voor 1 partij	Contactpersonen mogen elkaar	Contactpersonen mogen elkaar niet	Vertrouwen	Waartrouwen
O#2	E2																	
O#5	E5																	
O#7	E7	X																
O1																		
O10	E#10																	
O11																		
O12	E#12																	
O2																		
O3	E#3																	
O4																		
O5																		
O6	E3																	
O7																		
O8	E1																	
O9	E#9																	
OD	ED																	
E#10	O10	X																
E#12	O12																	
E#3	O3																	
E#9	O9																	
E1	O8																	
E2	O#2																	
E3	O6																	
E4																		
E5	O#5																	
E6	O11																	
E7	O#7																	
ED	OD																	
A#3	L3																	
A1	L1																	
A2	L2																	
A3																		
A4	L4																	
A5	L#5																	
A6																		
A6																		
A7	L#7																	
A8	L5																	
AD	LD																	
L#5	A5	X																
L#7	A7																	
L1	A1																	
L2	A2																	
L3	A#3																	
L4	A4																	
L5	A8																	
LD	AD																	

Tabel 32. Overzicht van de invloed die de elementen op het succes van de samenwerking hadden