

University of Groningen

Een kwalitatief onderzoek naar interorganisationele samenwerking rond maatschappelijke participatie van kansarmen in de pilots Hoogkerk en Paddepoel, betreffende de partners WerkPro, lederz, Novo en de gemeente Groningen.

Razoky, Hede; Tuinstra, Jolanda; van Tol, Donald

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Publication date:
2016

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Razoky, H., Tuinstra, J., & van Tol, D. (2016). *Een kwalitatief onderzoek naar interorganisationele samenwerking rond maatschappelijke participatie van kansarmen in de pilots Hoogkerk en Paddepoel, betreffende de partners WerkPro, lederz, Novo en de gemeente Groningen*. Science Shop, University of Groningen.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.



rijksuniversiteit
groningen

wetenschapswinkels



umcg



Een kwalitatief onderzoek naar interorganisationele samenwerking rond maatschappelijke participatie van kansarmen in de pilots Hoogkerk en Paddepoel, betreffende de partners WerkPro, lederz, Novo en de gemeente Groningen.

Master Thesis

Naam: Hede Razoky
Studentnummer: 2208806
Interne begeleider: Dr. J. Tuinstra
Externe begeleider: Heleen Vrijhof, gemeente Groningen
Referent: Dr. D.G. van Tol
Instituut: Rijksuniversiteit Groningen
Opleiding: Sociologie Arbeid, Levensloop en Organisaties

Colofon

Vraagnummer: GV 23/2014/C

Titel: Een kwalitatief onderzoek naar interorganisatiele samenwerking rond maatschappelijke participatie van kansarmen in de pilots Hoogkerk en Paddepoel, betreffende de partners WerkPro, Iederz, Novo en de gemeente Groningen.

Auteur: Hede Razoky

Begeleider: Dr. J. Tuinstra, UMCG, Afdeling Gezondheidswetenschappen, Wetenschapswinkel Geneeskunde en Volksgezondheid

Referent: Dr. D.G. van Tol, Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Sociologie

Vraagindiener: Heleen Vrijhof, Projectleider decentralisatie AWBZ-dagbesteding, gemeente Groningen

Uitgave: Wetenschapswinkel Geneeskunde en Volksgezondheid, UMCG.
Adres: Hanzeplein 1, 9713 GZ Groningen

Telefoon: 050 - 361 6648 (coördinator Dr. J. Tuinstra)

Email: j.tuinstra01@umcg.nl

Datum: 05 oktober 2016

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, mijn afstudeeronderzoek voor de studie Sociologie, richting Arbeid, Levensloop en Organisaties aan de Rijksuniversiteit Groningen. In het kader van mijn afstudeerscriptie heb ik onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen de partners gemeente Groningen, Werkpro, Iederz en Novo in de pilots Hoogkerk en Paddepoel.

Het schrijven van deze scriptie was een leerzaam, intensief en soms een moeizaam proces. Ondanks dat het een moeizaam proces is geweest met de nodige tegenslagen, heb ik met veel toewijding aan het onderzoek en de scriptie gewerkt en kijk ik met tevredenheid terug op mijn afstudeerperiode. Dit heb ik aan een aantal mensen te danken. Bij het tot stand komen van de masterscriptie heb ik hulp en steun gehad van verschillende mensen. Om deze reden wil ik graag van het voorwoord gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Als eerste wil ik beide begeleiders bedanken, mevrouw Jolanda Tuinstra en de heer Donald van Tol, voor hun begeleiding, input en feedback. Ik heb hun kennis, ervaringen en inzicht als zeer waardevol en motiverend ervaren bij het schrijven en verbeteren van mijn scriptie. Ik wil in het bijzonder mevrouw Tuinstra bedanken voor haar betrokkenheid en inzet. Ik kon altijd met vragen en problemen bij haar terecht.

Daarnaast wil ik ook een aantal medewerkers van de gemeente Groningen bedanken. Ten eerste wil ik mijn stagebegeleidster mevrouw Heleen Vrijhof bedanken voor haar kennis, inzet en begrip in tijden dat het minder goed ging. Ten tweede wil ik mevrouw Gilda van Dijk en mevrouw Joya Eckhardt bedanken voor hun inspanningen om mij kennis te laten maken met het veld waarin de pilots zich hebben afgespeeld.

Verder wil ik Flip Klatter van Iederz bedanken dat hij de tijd heeft genomen om met mij door Groningen te fietsen. Hij heeft met veel enthousiasme mij de verschillende werkplekken van de doelgroep laten zien. Ook wil ik graag alle participanten bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek.

Als laatst wil ik mijn ouders, zusjes en mijn vriend bedanken. Mijn ouders voor hun aanmoediging en onvoorwaardelijke steun, niet alleen bij mijn afstudeerperiode en tijdens mijn studie, maar gedurende mijn hele leven. En mijn vriend, Giel de Jong, ook voor zijn onvoorwaardelijke steun en bemoedigende woorden tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ik kon altijd op hem rekenen als ik het even niet meer zag zitten. Jullie hebben mij frisse moed gegeven om aan de slag te gaan met mijn scriptie in tijden dat het minder goed ging.

Hede Razoky

Groningen, oktober 2016

Samenvatting

Vooruitlopend op de nieuwe taken in het teken van de ontwikkeling naar de participatiesamenleving en het regeerakkoord van het kabinet Rutte II, startte de gemeente Groningen in 2012 met twee pilots “Maatschappelijke Participatie” in Hoogkerk en in Paddepoel. De twee pilots richten zich op het organiseren en aanbieden van een zinvolle dagbesteding voor burgers die niet of nauwelijks over arbeidsvermogen beschikken. Het doel van de pilots is om deze doelgroepen en hun begeleiding, die door verschillende regelingen en wetten aanspraak maken op dagbesteding en door verschillende organisaties worden ondersteund, te mengen in de wijken Hoogkerk en Paddepoel. De gemeente Groningen heeft de organisaties Werkpro, Iederz en Novo benaderd om samen te werken voor de uitvoering van de pilots. Het huidige onderzoek heeft zich gericht op deze samenwerking. Het doel van het huidige onderzoek is inzicht krijgen in de manier waarop de betrokken partners binnen de twee pilots samenwerken en wat de succes- en faalfactoren daarbij zijn. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Op welke wijze werken de vier partners gemeente Groningen, WerkPro, Iederz en Novo samen en wat zijn hierbij de succes- en faalfactoren?”

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gekeken naar welke kenmerken interorganisatiele samenwerking beïnvloeden. Daarbij is gebruik gemaakt van twee theorieën, namelijk de *interorganizational relationship theory* ofwel IOR van Oliver (1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003). De theorie van Oliver (1990) gaat in op de kenmerken die cruciaal zijn voor relatievorming binnen interorganisatiele samenwerking. De theorie van Bronstein (2003) beschrijft kenmerken die van invloed zijn voor een optimale samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines. Tegen de achtergrond van de theorieën van Oliver (1990) en Bronstein (2003) is een kwalitatief onderzoek gedaan. Hiervoor zijn negen interviews afgenomen met betrokkenen van de twee pilots Hoogkerk en Paddepoel, bestaande uit professionals in de uitvoering, leidinggevendenden van de pilots en medewerkers van de gemeente.

Uit de resultaten is een aantal succes- en faalfactoren van de pilots naar voren gekomen. De succesfactoren van de pilots zijn: elkaar aanvullen, vertrouwen, wederkerigheid, gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus en maatschappelijke winst. De faalfactoren van de pilots zijn: communicatie, meetbaarheid van de pilots en praktische zaken met betrekking tot fysieke ruimtes. Op basis van de resultaten van het onderzoek is een aantal aanbevelingen gedaan voor de praktijk en vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.1.1 Van klassieke verzorgingsstaat naar participatiesamenleving	7
1.1.2 Decentralisaties	9
1.2 Concretisering van de decentralisaties in de gemeente Groningen	10
1.2.1 Pilots Maatschappelijke participatie Paddepoel en Hoogkerk in gemeente Groningen	10
1.2.2 Doelgroepen van de pilots Hoogkerk en Paddepoel	12
1.2.3 Aanpak van de pilots Hoogkerk en Paddepoel	12
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	13
1.4 Sociologische relevantie	14
1.5 Doel en probleemstelling onderzoek	15
1.6 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Oliver (1990): Interorganizational relationship theory (IOR)	16
2.1.1 Kenmerken van IOR	17
2.1.1.1 Noodzaak	17
2.1.1.2 Asymmetrie en wederkerigheid - (A)symmetrie en wederkerigheid en concurrentie	17
2.2 Bronstein (2003): Interdisciplinary collaboration theory	19
2.2.1 Kenmerken van Interdisciplinary collaboration theory	20
2.2.1.1 Onderlinge afhankelijkheid	20
2.2.1.2 Gezamenlijk gedragen doelen	20
2.2.1.3 Reflectie op processen	21
2.2.1.4 Structurele en contextuele kenmerken	21
2.3 Aanvullende kenmerken: communicatie & vertrouwen	22
2.3.1 Communicatie	22
2.3.2 Vertrouwen	22
2.4 Conceptueel model	23
3. Onderzoeksmethode	25
3.1 Kwalitatief onderzoek	25
3.1.1 De kwalitatieve onderzoekscyclus Hennink, Hutter & Bailey (2011)	26
3.2 De ontwerpcirkel	27
3.2.1 Voorbereiding	27
3.2.2 Opzet van interviews	28
3.3 De etnografische cirkel	29
3.3.1 Werving	29
3.3.2 Interviews	31
3.4 De analytische cirkel	32
3.4.1 Transcriberen	32
3.4.2 Coderen	32
3.4.3 Analyseren: vergelijken, categoriseren en conceptualiseren	33
4. Resultaten	34
4.1 Succesfactoren	34
4.1.1 Elkaar aanvullen	34
4.1.2 Vertrouwen	36
4.1.3 Wederkerigheid	37
4.1.4 Gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus	37
4.1.4.1 De focus van de gemeente: Financieel belang	38
4.1.4.2 De focus van de organisaties: Belang bij legitimiteit	39

4.1.4.3 De focus van de professionals: belang van doelgroep	39
4.1.5 Maatschappelijke winst ofwel “zachte cijfers”	40
4.2 Faalfactoren	41
4.2.1 Communicatie	42
4.2.2 Meetbaarheid van de pilots	44
4.2.3 Praktische zaken	44
5 Conclusie - discussie	46
5.1 Conclusie	46
5.1.1 Beantwoording van de deelvragen en centrale probleemstelling	46
5.1.1.1 Deelvraag 1	47
5.1.1.2 Deelvraag 2	48
5.1.1.3 Deelvraag 3	49
5.1.1.4 Deelvraag 4	50
5.1.1.5 Deelvraag 5	51
5.1.2 Belangrijke kenmerken uit de interviews	52
5.1.2.1 Meetbaarheid van de pilots	53
5.1.2.2 Praktische zaken	53
5.1.2.3 Maatschappelijke winst ofwel “zachte cijfers”	54
5.1.3 Samenvatting	54
5.2 Discussie	55
5.2.1 Vergelijking van de onderzoeksresultaten met het theoretisch kader	55
5.2.1.1 Oliver (1990): Interorganizational relationship theory	55
5.2.1.2 Bronstein (2003): Interdisciplinary collaboration theory	57
5.2.1.3 Aanvullende kenmerken: communicatie & vertrouwen	58
5.2.2 Betrouwbaarheid & validiteit van het onderzoek	60
5.2.2.1 Betrouwbaarheid	60
5.2.2.2 Validiteit	61
5.3 Aanbevelingen	62
5.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
5.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk	63
Literatuurlijst	65
Bijlage I: Verzoek deelname onderzoek	71
Bijlage II: Interviewschema	73
Bijlage III: Introductie interviews	77
Bijlage IV: Codeboek	78

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

1.1.1 Van klassieke verzorgingsstaat naar participatiesamenleving

“Wij zitten nu in een overgangsfase: van een verzorgingsstaat naar een werkzame, naar een participatiesamenleving (Wim Kok, 1991).”

Het debat over de grenzen van de verzorgingsstaat, in termen van een participatiesamenleving, lijkt wellicht heel actueel, maar dat is niet het geval. Voormalig PvdA-Leider, Wim Kok, introduceerde de term in 1991 en sprak al over een overgangsfase van verzorgingstaat naar een participatiesamenleving. Voor de samenleving had het destijds echter geen directe gevolgen. Pas in 2013, toen het kabinet Rutte de term opnieuw lanceerde via de Troonrede, heeft de term voor de samenleving betekenis gekregen, in de vorm van nieuwe wetten waarin de nadruk kwam te liggen op de verantwoordelijkheid van de burger in plaats van de overheid. De term participatiesamenleving bracht zoveel teweeg in de samenleving dat het in 2013 verkozen werd tot woord van het jaar (NRC, 2013). De participatiesamenleving was werkelijk in aantocht en op Prinsjesdag 2013 werd er stilgestaan bij deze nieuwe maatschappelijke ontwikkeling:

“Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Wanneer mensen zelf vorm geven aan hun toekomst, voegen zij niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel. Zo blijven Nederlanders samen bouwen aan een sterk land van zelfbewuste mensen (Troonrede, 2013).”

Met de nieuwe participatiewet en de herziene Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) probeert de overheid de koers van Nederland langzamerhand te veranderen van een klassieke verzorgingstaat naar een participatiesamenleving (Omlo & Bool, 2014; Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2008). Hierbij staat de eigen kracht van de burger, het nemen van verantwoordelijkheid en het zorgen voor elkaar centraal, zonder de hulp van professionals, sociale instellingen of de overheid. Met positieve actieve woorden zoals “meedoen”, “zelfredzaamheid”, “samen” en “groeien” probeert de overheid dit over te brengen naar de Nederlandse burger. En dit is terug te zien in de titel van bijna elke gemeentelijke Wmo-nota: “Met elkaar en voor elkaar”, “Meedoen maakt het verschil”, “Meedoen en erbij horen”, “Samen groeien naar samen doen” et cetera (Vreugdenhil, 2012).

De nieuwe wetten komen voornamelijk voort uit financiële noodzaak, de huidige verzorgingsstaat is onbetaalbaar geworden (Omlo & Bool, 2014). Het gaat echter volgens de minister-president Rutte niet om een verkapte bezuinigingsagenda:

“De ontwikkeling naar een participatiesamenleving is geen doel van beleid, maar een ontwikkeling die gaande is. En de Staat moet er op een verstandige manier mee omgaan. Mensen organiseren in die verandering steeds meer zelf en nemen zaken in hun omgeving in eigen hand. Niet omdat het moet, maar omdat het kan en omdat ze het willen. (Dreeslezing minister-president Mark Rutte, 2013).”

Volgens Rutte gaat het om een ontwikkeling die gaande is in de samenleving; een samenleving waarin anderen beslissen wat goed voor je is, bestaat niet meer. De zelfstandigheid van mensen is namelijk toegenomen en daarmee ook het probleemoplossend en zelforganiserend vermogen van de samenleving (Dreeslezing minister-president Mark Rutte, 2013). In deze context is de ontwikkeling naar een participatiesamenleving niet het gevolg van een onbetaalbare verzorgingsstaat, maar het gevolg van de toegenomen zelfstandigheid van de samenleving. Het beleid richt zich daarop door overheidstaken te decentraliseren naar de gemeenten. Gemeenten zijn vanaf 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurige zieken en ouderen (Rijksoverheid, 2015). Hierdoor wordt de zelfstandigheid van de samenleving optimaal benut, doordat de taken dichter bij de mensen worden georganiseerd (Dreeslezing minister-president Mark Rutte, 2013).

Maar klopt die volgorde wel? Heeft de samenleving het kabinetsbeleid doen veranderen of verandert het kabinetsbeleid de samenleving? Is er vanuit de samenleving wel de behoefte om meer zelf te doen zoals Rutte doet vermoeden? Uit onderzoek blijkt dat het draagvlak van het kabinetsbeleid voor meer zelfredzaamheid slechts 35% is (Motivaction,2014; Huisman, 2014). Een grotere groep, 41% van de Nederlanders, is het niet eens met het kabinetsbeleid en vindt dat de overheid er is om de burgers zoveel mogelijk te helpen. Uit het onderzoek van Motivaction (2014) en het SCP (2014) blijkt ook dat burgers in eerste plaats geen moeite hebben met het vragen om hulp als het om huishoudelijk werk gaat, maar dat geldt niet voor lichamelijke verzorging. De meerderheid geeft aan moeite te hebben bij het vragen van hulp als het gaat om lichamelijke verzorging. Verder blijkt het wel degelijk uit te maken wie men om hulp vraagt: hulp vragen aan gezinsleden/familie is voor velen geen probleem, maar een ruime meerderheid geeft aan moeite te hebben bij het vragen van hulp aan buurtgenoten. De suggestie die Rutte opwekt, dat de samenleving behoefte heeft om meer zelf te doen blijkt niet te gelden. Ten eerste is de meerderheid het niet eens met het kabinetsbeleid, men is nog niet klaar voor een participatiesamenleving. Ten tweede speelt de bereidheid om hulp te vragen een belangrijke rol bij een participatiesamenleving, voornamelijk de bereidheid om buurtgenoten om hulp te vragen, daar blijkt de meerderheid ook moeite mee te hebben.

Wat de beweegredenen zijn geweest voor de doorvoering van de participatiesamenleving, of bezuinigingen dan wel ontwikkelingen in de samenleving hierin een rol speelden, is tot daaraan toe. Het feit blijft dat er vanuit de overheid beleidsmatig decentralisaties werden doorgevoerd. Hierdoor ontstond er een nieuw takenpakket voor de gemeenten.

1.1.2 Decentralisaties

Vanaf 2015 zijn de gemeenten in Nederland verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen, als gevolg van de decentralisaties (Rijksoverheid, 2015). Een deel van deze taken hadden de gemeentes al, maar na 2015 hebben zij de volledige verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid overgenomen. Het overhevelen van de taken van het Rijk naar de gemeentes op het gebied van zorg en arbeidsmarkt betekent een omvangrijke decentralisatie van taken en bevoegdheden in het sociaal domein (CPB, 2013). Dit betekent dat de gemeenten de uitvoerders zijn geworden van het sociaal beleid.

De decentralisaties zijn enerzijds ingezet vanwege de beoogde effectiviteit. Het kabinet wil zorg dichterbij de burger organiseren. Gemeenten zitten het dichtst bij de burgers en de overheid gaat ervan uit dat hulp en zorg hierdoor effectiever, efficiënter en goedkoper geleverd kan worden. De overheid veronderstelt dat de gemeenten meer mogelijkheden zullen hebben om maatwerk te leveren, wanneer zorg lokaal wordt geregeld (VNG, 2013).

“Het overbrengen van een groot aantal taken van het Rijk naar gemeenten maakt meer maatwerk mogelijk en vergroot de betrokkenheid van burgers. Gemeenten kunnen de uitvoering van de taken beter op elkaar afstemmen en zo meer doen voor minder geld (Regeerakkoord VVD-PvdA, 2012).”

Maatwerk zal, volgens de overheid aansluitend, voordelen opleveren voor de burgers in termen van overzichtelijkheid (KING, 2013). In het regeerakkoord van kabinet Rutte II is het volgende uitgangspunt aangenomen bij de decentralisaties van het sociaal domein: *“Eén gezin, één plan, één regisseur”* (Regeerakkoord VVD-PvdA, 2012). Hiermee beoogt het kabinet een einde te maken aan de praktijk waarin vele hulpverleners langs elkaar heen werken bij de ondersteuning van kwetsbare burgers in de samenleving. Door de gescheiden werelden in het sociaal domein meer met elkaar te verbinden, wil het kabinet de kwaliteit en doelmatigheid van zorg en ondersteuning aan de burgers verbeteren (Wise Up Consultancy, 2015).

Anderzijds is naast de effectiviteit ook een financiële noodzaak voor de decentralisaties (CPB, 2013; VNG, 2013). De decentralisaties worden gezien als mogelijke oplossing om zorg en ondersteuning betaalbaar te houden. De decentralisaties gaan namelijk gepaard met fikse bezuinigen. Gemeenten krijgen voortaan budgetten om het nieuwe takenpakket uit te voeren. Als de kosten van het takenpakket hoger zijn dan het budget, dan zal het voor de rekening van de gemeente komen. Andersom geldt dat wanneer de kosten lager zijn dan het budget, dan zal dat ten gunste van de gemeente komen (CPB, 2013). Dit geeft gemeenten de prikkel om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken, zodat de kosten het budget niet overstijgen. Hiervoor is wel nauwe samenwerking van zorginstellingen, maatschappelijke organisaties en burgers binnen de gemeenten nodig (PBLQ, 2015). Samenwerking is in die zin onvermijdelijk.

De decentralisaties brengen verandering in de samenleving. De centrale doelstelling van de participatiesamenleving is het bevorderen van maatschappelijke participatie ofwel zelfredzaamheid van de burgers (KING, 2013). Hierbij komt het accent te liggen op eigen verantwoordelijkheid van de burgers en de sociale omgeving zoals familie, burens en vrienden, voordat er een beroep wordt gedaan op professionals, sociale instellingen of de overheid (Van Nijendaal, 2014). Dit moet ertoe

bijdragen dat de eigen kracht en het sociale netwerk beter benut wordt (Regeerakkoord VVD-PvdA, 2012).

Kabinet Rutte II over de kracht van decentralisatie:

“De kracht van decentraliseren, van dingen aan gemeenten overlaten, is dat het dicht bij de mensen gebeurt (Mark Rutte,2014).”

Leidt decentralisatie tot een betere afstemming op de plaatselijke behoefte? Zorgt decentralisatie dat hulpverlening en ondersteuning dichterbij de burgers wordt georganiseerd en dat de afstand tussen bestuur en burger wordt verkleind? De zogenaamde decentralisatieparadox ontkent een stellig “ja” op deze vragen. De paradox houdt het volgende in: de overheid hevelt taken over naar de gemeentes om zorg dichterbij de burger te organiseren, maar veel gedecentraliseerde taken gaan de lokale schaal te boven (Van Nijendaal, 2014). De bestuurskracht van de gemeentes schiet tekort bij een dusdanig groot takenpakket (Heijman, 2010). De gemeentes zijn hierdoor genoodzaakt te kiezen voor samenwerkingsverbanden met andere gemeentes of sociale instellingen. Dit leidt tot schaalvergroting met als gevolg een grotere afstand tussen bestuur en burger (Van Nijendaal, 2014).

In de volgende paragraaf wordt uitgebreid ingegaan op de concretisering van de decentralisaties in de gemeente Groningen. Hiervoor zijn recente beleidsdocumenten van de gemeente Groningen gebruikt. Om de doelen van een participatiesamenleving te bereiken, was ook samenwerking in de gemeente Groningen onvermijdelijk. Om deze reden heeft de gemeente drie organisaties benaderd met de vraag tot samenwerking en het opstellen van een sociaal experiment in de vorm van twee pilots. In de pilots richtten de drie organisaties zich vooral op het organiseren en vormgeven van een zinvolle dagbesteding voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt, die vanuit verschillende regelingen aanspraak maken op dagbesteding.

1.2 Concretisering van de decentralisaties in de gemeente Groningen

1.2.1 Pilots Maatschappelijke participatie Paddepoel en Hoogkerk in gemeente Groningen

Vooruitlopend op de nieuwe taken in het teken van de ontwikkeling naar de participatiesamenleving en het regeerakkoord van het kabinet Rutte II (Regeerakkoord VVD-PvdA, 2012), startte de gemeente Groningen in 2012 met twee pilots “Maatschappelijke Participatie” in Hoogkerk en in Paddepoel (Experiment Maatschappelijke Participatie Projectplan, 2012). De twee pilots richtten zich op het organiseren en aanbieden van een zinvolle dagbesteding voor mensen die niet of nauwelijks over arbeidsvermogen beschikken. Hierbij kan men denken aan mensen met een psychische, verstandelijke of lichamelijke handicap en ouderen met verschillende beperkingen.

De gemeente streeft, door middel van de twee pilots, naar het bieden van minder gespecialiseerde ondersteuning. Voor 2015 werd dagbesteding aangeboden vanuit verschillende regelingen en wetten die hetzelfde doel beoogden, namelijk mensen maatschappelijk actief maken. In de praktijk betekende dit dat maatschappelijke participatie georganiseerd werd door verschillende organisaties en vanuit verschillende regelingen en wetten (Nota Maatschappelijke Participatie, 2013). De gespecialiseerde methode, waarin verschillende doelgroepen door verschillende regelingen, wetten en organisaties werden ondersteund, wilde de gemeente graag veranderen (Nota Maatschappelijke Participatie, 2013). Voor de gemeente Groningen was de overheveling van taken van het Rijk naar de

gemeente een aanleiding om in de stad te verkennen hoe deze verschillende regelingen op een effectieve manier samengebracht konden worden (Experiment Maatschappelijke Participatie Projectplan, 2012). Bovendien wil de gemeente Groningen door middel van de pilots onderzoeken of in de praktijk het samenbrengen van de verschillende regelingen, gericht op het maatschappelijk actief maken van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zal leiden tot een meer effectieve en efficiëntere aanpak. Het doel van de twee pilots, in de wijken Hoogkerk en Paddepoel, is om een integratie te creëren in activiteiten en gezamenlijke begeleiding van verschillende groepen burgers, passend bij hun mogelijkheden, talenten en interesses. Om die integratie in goede banen te leiden heeft de gemeente Groningen drie organisaties benaderd, namelijk WerkPro, lederz en Novo¹, met het voorstel tot samenwerking om de nieuwe taken van maatschappelijke participatie zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. Aan de organisaties is gevraagd om gezamenlijk de activiteiten te organiseren en begeleiding te bieden, zodat de gemeente optimaal gebruik kan maken van de expertise die door hen afzonderlijk is opgebouwd. De rol van de gemeente in de samenwerking is meer faciliterend.

De gemeente Groningen wil met de nota “*met elkaar voor elkaar*” (Programma van Eisen, 2014) op basis van een gebiedsgebonden aanpak met drie partners, WerkPro, lederz en Novo¹, het volgende bereiken:

“We willen toe naar een gebiedsgerichte sociale infrastructuur en dienstverleningspraktijk, die – aansluitend op de eigen mogelijkheden van inwoners en de directe omgeving- een effectieve, efficiënte en resultaatgerichte ondersteuning aan inwoners biedt, waarbij de nadruk ligt op het voorkomen of verminderen van sociale problemen en het vergroten van de eigen regie en meedoen aan de Groninger samenleving (Programma van Eisen, 2014).”

De gemeente verwacht met deze aanpak maatschappelijk winst te behalen. De verwachting is namelijk dat door een efficiëntere uitvoering en een groter aanbod van activiteiten meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een zinvolle dagbesteding zullen hebben. Verder kunnen

¹ De drie partners: Informatie is verkregen van de websites en jaarverslagen van de organisaties en de afgenomen interviews met participanten.

Werkpro: Werkpro is een organisatie die zich inzet voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door middel van werk en begeleiding. De opzet van de activiteiten van Werkpro is heel bedrijfsmatig. De doelgroep werkt op eigen tempo in echte bedrijven aan diensten en producten voor klanten en opdrachtgevers.

lederz: lederz is een organisatie die zich richt op mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt door middel van sociale werkvoorziening. De doelgroep werkt in een sociale werkplaats ofwel beschut bedrijf, omdat ze niet terecht kunnen in reguliere bedrijven. lederz heeft zich gespecialiseerd in assemblage en verpakken. Deze activiteiten nemen een bepaalde werkdruk met zich mee voor de doelgroep, omdat er aantallen gehaald moeten worden.

Novo: Novo is een organisatie die zich richt op mensen met (licht) verstandelijke beperking, door ondersteuning te bieden op het gebied van leven, wonen en leren. Hierdoor helpt zij de doelgroep op eigen kracht te participeren aan het sociaal leven. De opzet van activiteiten van Novo is heel georganiseerd en de doelgroep werkt zelfstandig en zonder werkdruk aan een opdracht, door middel van geschreven tekst, picto's of met foto's.

samenwerkende organisaties ervaringen en kennis met elkaar uitwisselen en onderzoeken hoe het samenbrengen van de regelingen het beste georganiseerd kan worden.

De organisaties hebben een gemeenschappelijk doel, en wel kansarmen helpen bij het participeren in het maatschappelijk leven. Hoe de organisaties deze gemeenschappelijke doelen bereiken verschilt wel, omdat de organisaties verschillen in doelgroep, aanpak, achtergrond, cultuur en belangen. Om hun gemeenschappelijk doel te bereiken binnen de veranderende wetgevingen is een goede samenwerking tussen de organisaties van groot belang.

1.2.2 Doelgroepen van de pilots Hoogkerk en Paddepoel

De pilots richten zich op het ontwikkelen en aanbieden van verschillende activiteiten en een zinvolle invulling van de dag voor mensen die niet of nauwelijks over arbeidsvermogen beschikken. Het doel van de pilots is om de doelgroepen te mengen in de wijken Hoogkerk en Paddepoel die vanuit verschillende regelingen en wetten aanspraak maken op dagbesteding. Hierbij kan men denken aan mensen met psychische, verstandelijke of lichamelijke handicap en ouderen met verschillende beperkingen.

Specifiek zijn in de pilots drie doelgroepen van de drie partners Werkpro, Iederz en Novo gemengd (Nota Maatschappelijke Participatie, 2013).

- Mensen die vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) dagbesteding hebben en loon ontvangen. Het gaat hier om mensen die eigenlijk niet of nauwelijks in staat zijn om loonvormende arbeid te verrichten.
- Mensen die aangewezen zijn op arbeidsmatige dagbesteding vanuit de regeling Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ).
- Mensen die een uitkering ontvangen en of een participatiebaan hebben vanuit de regeling Wet Werk en Bijstand (WWB).

1.2.3 Aanpak van de pilots Hoogkerk en Paddepoel

De uitvoering van de pilots wordt niet door de gemeente alleen gedaan, maar wordt ondersteund door de organisaties Werkpro, NOVO en Iederz en vindt plaats binnen bestaande budgetten en met gesloten beurzen (Nota Maatschappelijke Participatie, 2013). De gemeente is niet alleen uitvoerder, maar heeft ook een faciliterende en coördinerende rol binnen beide pilots. De pilots worden fysiek op twee plekken vormgegeven, namelijk in en rondom de Vensterscholen van Hoogkerk en Paddepoel. Meerdere redenen liggen hieraan ten grondslag. Ten eerste zijn de projectpartners Werkpro, NOVO en Iederz in deze delen van de stad actief in het stimuleren en activeren van mensen richting werk en participatie. Ten tweede kunnen de verschillende activiteiten door de partners van de pilots dicht bij elkaar worden aangeboden. Ten derde zijn er mogelijkheden om in Paddepoel nieuwe activiteiten vorm te geven. En als laatste wordt op deze manier een bijdrage geleverd aan maatschappelijke doelen in Hoogkerk en Paddoel, zoals leefbaarheid in de wijk.

Binnen de pilots stellen de samenwerkende partners hun activiteiten open voor alle doelgroepen. Concreet betekent dit dat deelnemers een zinvolle en nuttige activiteit aangeboden kunnen krijgen bij één van de betrokken partners. Voorheen was dit minder het geval, omdat de projectpartners niet zo intensief met elkaar samenwerkten. Het uitgangspunt van de pilots is dat deelnemers op een goede plek geplaatst kunnen worden, afgestemd op hun mogelijkheden en of beperkingen. Verder

delen de partners, voor zover mogelijk, ook de begeleiding en huisvesting (Nota Maatschappelijke Participatie, 2013).

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Er is een groeiende behoefte om maatschappelijke problemen op te lossen door samenwerking tussen organisaties te bevorderen (Bronstein, 2002; Mitchell & Crittenden, 2000; Gray, 1985). Naarmate de problemen complexer worden, neemt de noodzaak voor interorganisationele samenwerking in de publieke sector ook toe (Held & McGrew, 2003). Zowel publieke als private partijen kunnen deze problemen niet zelfstandig oplossen en worden gedwongen om samen te werken. Uit onderzoek blijkt dat voornamelijk de diensten van de overheid beter worden als de overheid samenwerkt met andere organisaties (Goes & Park, 1997; Isett & Provan, 2005; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004). Overheidsdiensten kunnen door samen te werken met andere organisaties informatie en hulpbronnen verkrijgen die ze zelf niet of in onvoldoende mate bezitten. Voor de nieuwe taken die vanaf 2015 voor gemeenten in Nederland gelden, is samenwerking van zorginstellingen, maatschappelijke organisaties en burgers binnen de gemeenten nodig (Rijksoverheid, 2015; Kamerbrief gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein, 2013). In Nederland worden allerlei sociale experimenten en pilots uitgevoerd op het gebied van maatschappelijke participatie, waarbij samenwerking als middel wordt gebruikt om de doelen van die experimenten en pilots te bereiken (Arum & Lub, 2014).

Een goede samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van deze sociale experimenten en pilots. Op die voorwaarde richt zich deze studie. Het is namelijk de vraag of er met samenwerking, die door de gemeente Groningen van bovenaf is opgelegd, het beoogde doel bereikt zal worden van een meer effectieve en efficiëntere aanpak voor het maatschappelijk actief maken van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Organisaties hebben immers een eigen aanpak, achtergrond, cultuur, belangen en doelen en het samenwerken met andere organisaties die niet door hen is geïnitieerd kan zowel goed als slecht uitpakken (Desmidt & Heene, 2005). Om deze reden wordt er in dit onderzoek gekeken naar de succes- en faalfactoren van interorganisationele samenwerking.

Dit onderzoek vult eerdere onderzoeken aan die de focus leggen op de succes- en faalfactoren van interorganisationele samenwerking (Gray, 1985; Gray, 1989; Wood & Gray, 1991; Vangen & Huxham, 2003). In dit onderzoek wordt gekeken naar welke kenmerken interorganisationele samenwerking beïnvloeden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van twee theorieën, namelijk de *interorganizational relationship theory* ofwel IOR (Oliver, 1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003). De theorie van Oliver (1990) gaat in op de kenmerken die cruciaal zijn voor relatievorming binnen interorganisationele samenwerking. De theorie van Bronstein (2003) beschrijft kenmerken die van invloed zijn voor een optimale samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines. Deze kenmerken kunnen ook een belangrijke rol spelen op organisationeel niveau, omdat in een interorganisationele samenwerking ook professionals met verschillende disciplines met elkaar samenwerken. Interdisciplinaire samenwerking gaat met andere woorden niet alleen om samenwerking tussen professionals, maar het gaat vaak ook om samenwerking tussen verschillende organisaties uit verschillende domeinen (Leurs, Mur-Veeman, Schaalma & De Vries, 2003). De kenmerken van de theorieën van zowel Oliver (1990) als Bronstein (2003) die mogelijk van

invloed zijn binnen de twee pilots worden in hoofdstuk 3, het theoretisch kader, nader uitgewerkt. Het samenvoegen van de twee theorieën is vernieuwend in vergelijking met eerdere onderzoeken, omdat zij zich meestal richten op één van de theorieën. De twee theorieën worden voor de beantwoording van de onderzoeksvraag samengevoegd, omdat door de samenvoeging twee niveaus van samenwerking wordt onderzocht: op interorganisationeel niveau aan de hand van Oliver (1990) en interdisciplinair niveau aan de hand van Bronstein (2003). Door de twee theorieën samen te voegen kunnen nieuwe wetenschappelijke inzichten verkregen worden wat betreft interorganisationele samenwerking. Bovendien is het gebruik van de theorie van Bronstein (2003) op interorganisationeel niveau vernieuwend, omdat de theorie in eerste plaats bedoeld is om interdisciplinaire samenwerking te verklaren. Door het in het huidige onderzoek toe te passen op een casus van interorganisationele samenwerking, wordt de reikwijdte van Bronsteins model vergroot. Zo kan de aanpak van dit onderzoek een voorbeeld vormen voor vervolgonderzoeken om het model op een gelijksoortige manier toe te passen.

1.4 Sociologische relevantie

Binnen de Groningse sociologie wordt er veelal gewerkt met het zogenoemde OMOP model (Rijksuniversiteit Groningen, 2015). Het OMOP model bestaat uit de wisselwerking van vier sociale ordes: Overheid, Markt, Organisaties en Primaire sociale orde (Rijksuniversiteit Groningen, 2015). Dit model verklaart het functioneren van de samenleving aan de hand van mechanismen die binnen de vier sociale ordes te vinden zijn. Het OMOP model helpt bij het begrijpen en analyseren van het functioneren van de samenleving. Volgens het OMOP model is de Overheid een geconstrueerde sociale orde. Dit betekent dat de overheid in de samenleving regels en wetten kan opstellen, die vervolgens het menselijk handelen kan beïnvloeden, op basis van alomvattend gezag. De Markt is een spontane sociale orde. De markt is moeilijk aan te sturen, omdat het gedreven is door vraag en aanbod binnen een samenleving, op basis van onpersoonlijke ruilrelaties. Organisaties zijn ook geconstrueerde sociale ordes en werken op basis van specifiek gezag. Primaire orde is een spontane sociale orde, die bestaat uit onderlinge persoonlijke relaties tussen mensen in een samenleving (Rijksuniversiteit Groningen, 2015). In het huidige onderzoek staat vooral de wisselwerking van de sociale ordes Overheid en Organisaties centraal, en voornamelijk de interorganisationele samenwerking daartussen.

Verder maakt dit onderzoek gebruik van de kennis en inzichten van de organisatiesociologie. Binnen de organisatiesociologie wordt de voortdurende wisselwerking tussen organisaties en hun omgeving benadrukt (Van der Krogt, 2007). Ook wordt er nadruk gelegd op het aanpassingsvermogen van organisaties en de manier waarop zij inspelen op zowel de verlangens en behoeften van de organisatieleden als de eisen en invloeden van buitenaf (Van der Krogt, 2007). In het huidige onderzoek zijn het vooral de invloeden van buitenaf, wet- en regelgeving, die de samenwerking tussen de gemeente Groningen, Werkpro, lederz en Novo in de onderzochte pilots beïnvloeden.

In het huidige onderzoek wordt er vanuit een sociologische invalshoek gekeken naar de wijze waarop wordt samengewerkt tussen de gemeente Groningen en de betrokken organisaties Werkpro, lederz en Novo, door in te gaan op de succes- en faalfactoren van samenwerking binnen de twee pilots Hoogkerk en Paddepoel.

1.5 Doel en probleemstelling onderzoek

Het huidige onderzoek richt zich op de samenwerking tussen de vier partners Werkpro, Iederz, Novo en de gemeente Groningen, die betrokken zijn bij de twee pilots “Maatschappelijke Participatie”. Onderzocht wordt hoe deze samenwerking binnen de pilots Hoogkerk en Paddepoel verloopt. Het doel van deze studie is inzicht krijgen in de manier waarop de betrokken partners binnen de twee pilots samenwerken en wat de succes- en faalfactoren daarbij zijn.

De probleemstelling van het huidige onderzoek is als volgt:

“Op welke wijze werken de vier partners gemeente Groningen, WerkPro, Iederz en Novo samen en wat zijn hierbij de succes- en faalfactoren?”

Om hier antwoord op te geven en het doel van deze studie te bereiken, is voor kwalitatief onderzoek gekozen met interviews. Voorafgaand aan het empirische gedeelte van het kwalitatieve onderzoek is in de literatuur oriënterend onderzoek gedaan naar interorganisationele samenwerking. Hierbij is gekeken naar wat er in de literatuur bekend is over kenmerken die een rol spelen bij het succes of falen van interorganisationele samenwerking.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) wordt de *interorganizational relationship theory* ofwel IOR (Oliver, 1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003) beschreven. Aan het einde van het tweede hoofdstuk worden de relevante kenmerken uit de theorieën gevisualiseerd en in één conceptueel model samengebracht. Het conceptueel model vormt de basis voor het huidige onderzoek en hieruit volgen tevens de deelvragen. In hoofdstuk drie wordt de methode van onderzoek belicht. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Als laatste wordt in hoofdstuk vijf ingegaan op de conclusie, discussie en aanbevelingen van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie uiteengezet waarvan in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt. Om een inzicht te krijgen in wat er in de literatuur bekend is over interorganisationele samenwerking en welke factoren daarbij belangrijk zijn, dient eerst een theoretisch kader te worden geschetst. Het doel van een theoretisch kader en de literatuur is dat het helpt inzicht te krijgen in hoe een bepaald fenomeen in de werkelijkheid eruit kan zien en wat de oorzaken en gevolgen daarvan kunnen zijn. Het theoretisch kader kan als een “bril” gezien worden waarmee naar de “werkelijkheid” gekeken kan worden. Het vormt tevens de basis om de probleemstelling van het huidige onderzoek te bestuderen en te beantwoorden.

In het huidige onderzoek wordt gekeken naar welke kenmerken interorganisationele samenwerking beïnvloeden. Interorganisationele samenwerking wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de transacties, stromingen, relaties en verbanden die zich voordoen tussen een organisatie en één of meer organisaties in haar omgeving (Oliver, 1990). In dit theoretisch kader worden twee theorieën met betrekking tot samenwerking besproken, te weten de *interorganizational relationship theory* ofwel IOR van Oliver (1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003). Beide theorieën specificeren welke kenmerken een rol spelen bij het succes of falen van een samenwerking. De theorie van Oliver (1990) gaat in op de kenmerken die van belang zijn voor relatievorming binnen interorganisationele samenwerking. De theorie van Bronstein (2003) gaat in op de kenmerken die van belang zijn voor een optimale samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines. De kenmerken uit Bronsteins theorie kunnen ook een belangrijke rol spelen in interorganisationele samenwerking, omdat in een interorganisationele samenwerking ook professionals met verschillende disciplines met elkaar samenwerken. De kenmerken, afkomstig uit beide theorieën, die mogelijk van invloed zijn binnen de twee pilots worden in dit hoofdstuk nader uitgewerkt. Ook worden aanvullende kenmerken toegevoegd die in beide modellen niet voorkomen, maar wel belangrijk worden geacht vanuit de literatuur, *common sense* en oriënterende gesprekken². Vervolgens is aan de hand van de gekozen kenmerken aan het einde van het hoofdstuk een model geconstrueerd, dat belangrijke kenmerken van interorganisationele samenwerking weergeeft binnen de te bestuderen pilots. Daaropvolgend worden de deelvragen gepresenteerd.

Het hoofdstuk is ingedeeld in een viertal paragrafen: de *interorganizational relationship theory* van Oliver (2.1), de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2.2) en aanvullende kenmerken *vertrouwen* en *communicatie* (2.3). Als laatst wordt het conceptueel model besproken (2.4).

2.1 Oliver (1990): Interorganizational relationship theory (IOR)

De theorie waarvan in het huidige onderzoek gebruik wordt gemaakt, is de *interorganizational relationship theory* (IOR) van Oliver (1990). Deze theorie kent verschillende benaderingen en wordt door diverse onderzoeksvelden op een andere manier ingezet. In dit onderzoek wordt een sociologische benadering gekozen. De sociologische benadering legt de focus op omgevingscondities

² Tijdens het onderzoek zijn oriënterende gesprekken gevoerd over de samenwerking met de gemeente Groningen, Werkpro, Iederz en Novo. Tevens zijn vergaderingen bijgewoond waar de betrokken partners aanwezig waren.

en voorwaardelijke factoren die het ontstaan en de structuur van interorganisatiele samenwerking verklaren (Ring & Van de Ven, 1994). Oliver (1990) integreerde de literatuur over IOR's en heeft op basis hiervan zes generaliseerbare kenmerken van samenwerking gevonden. Volgens de theorie van Oliver zijn deze kenmerken cruciaal voor relatievorming binnen interorganisatiele samenwerking. Deze kenmerken zijn: noodzaak, (a)symmetrie, wederkerigheid, efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit. In het licht van dit onderzoek worden de laatste drie kenmerken efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit buiten beschouwing gelaten, omdat de relevantie van deze kenmerken ingegeven zijn door de invloed van marktwerking op interorganisatiele samenwerking. De verklaringen in IOR die worden ingegeven door marktwerking zijn niet of nauwelijks relevant voor het huidige onderzoek, omdat de betrokken organisaties in beide pilots in het publieke domein opereren en daardoor begrensd zijn door die omgeving. In het huidige onderzoek wordt daarom alleen ingegaan op de kenmerken noodzaak, (a)symmetrie en wederkerigheid.

2.1.1 Kenmerken van IOR

In deze paragraaf worden de kenmerken van interorganisatiele samenwerking van Oliver (1990) kort toegelicht. Bij elk kenmerk wordt eerst een definitie gegeven. Daarna volgt een voorbeeld uit de literatuur en als laatst wordt er ingegaan op welke manier het kenmerk relevant is voor de pilots en het huidige onderzoek.

2.1.1.1 Noodzaak

De noodzaak tot samenwerking kan ontstaan wanneer een organisatie verbanden en uitwisselingen opstelt met andere organisaties om te voldoen aan wettelijke of reglementaire vereisten (Oliver, 1990). Uit de literatuur blijkt dat hogere autoriteiten regels kunnen opleggen die vervolgens leiden tot samenwerking tussen organisaties die anders, onder vrijwillige omstandigheden, niet tot stand waren gekomen (Oliver, 1990). Dit wordt gezien als een externe noodzaak. Organisaties worden in dat geval om een externe reden genooddaakt om samen te werken. Naast een externe noodzaak tot samenwerking kan een organisatie ook een interne noodzaak hebben. Enerzijds kan het overleven van een organisatie een interne noodzaak zijn om te gaan samenwerken met andere organisaties. In een complexe omgeving die aan verandering onderhevig is, is samenwerking een mogelijke oplossing om met de complexe omgeving om te gaan. Hierdoor vergroot een organisatie haar kans op overleving (Aldrich, 1976). Anderzijds kan het een manier zijn om elkaar als organisaties te versterken, omdat organisaties elkaar kunnen aanvullen in het bereiken van een gemeenschappelijk doel (Barringer & Harrison, 2000; Ruland, Van Raak, Spreeuwenberg & Van Ree, 2003).

In de huidige onderzochte pilots zijn het politieke besluiten, regel- en wetgeving, die als hogere autoriteiten een externe noodzaak vormen en die ervoor hebben gezorgd dat de vier partners met elkaar zijn gaan samenwerken.

2.1.1.2 Asymmetrie en wederkerigheid - (A)symmetrie en wederkerigheid en concurrentie

Asymmetrie refereert naar de potentie van een organisatie om macht en controle op een andere organisatie en haar middelen uit te oefenen (Oliver, 1990). Uit de literatuur blijkt dat asymmetrie verhinderend kan werken op samenwerking. Uit de studies van Provan & Gassenheimer (1994) en Muthusamy & White (2005) is gebleken dat asymmetrie het gezamenlijk bedenken van ideeën, oplossingen en daarmee ook het behalen van opgestelde doelen belemmert. Reden hiervoor is dat

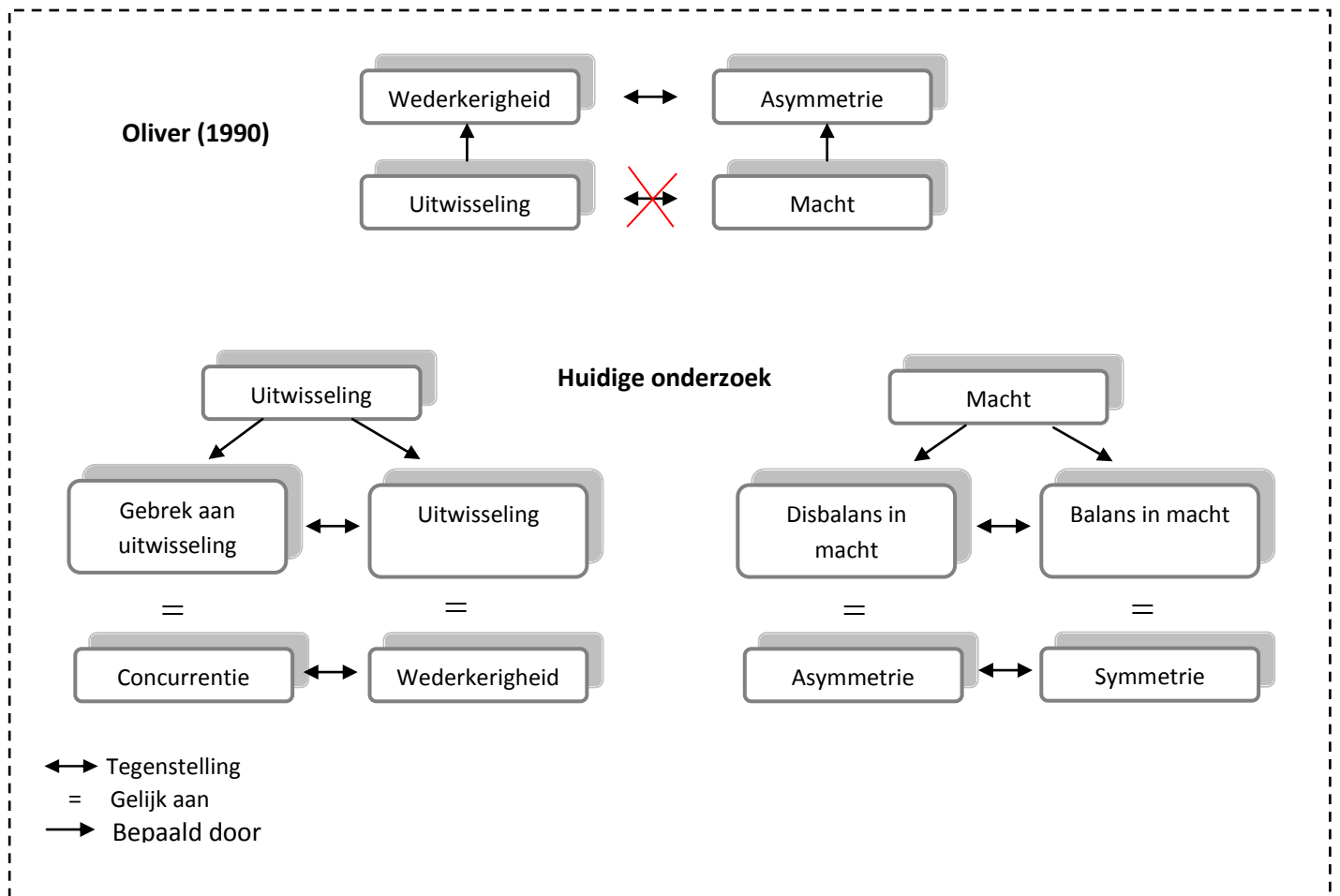
zwakkere partners overmatige exploitatie kunnen waarnemen en ervaren en zich daartegen kunnen wapenen op een inefficiënte manier. Een dergelijk defensieve mentaliteit kan nadelig zijn, vooral in termen van het uitwisselen van kennis. Bovendien blijkt uit de studie van Kabanoff (1991) dat zwakkere partners een gevoel van onrecht kunnen ontwikkelen, wat kan leiden tot frustratie en conflicten tussen partners. Tevens kan een onevenwichtige samenwerking het teken zijn van negatieve oordelen en afstandelijkheid tussen organisaties (Muthusamy & White, 2005).

Wederkerige relaties tussen organisaties worden gekenmerkt door wederkerigheid in plaats van macht, controle en dominantie. Wederkerigheid impliceert geven en nemen en taken verdelen in plaats van taken uitdelen (Dozy, 2012). Uit de literatuur blijkt dat wederkerigheid in tegenstelling tot asymmetrie een bevorderend effect heeft op samenwerking. Muthusamy & White (2005) beschrijven wederkerigheid als het beginsel waarmee problemen worden aangepakt en opgelost. Bovendien maakt het samenwerken met andere organisaties makkelijker en eenvoudiger (Nannings, 2010). Volgens Dwyer, Schurr & Oh, (1987) vormt samenwerking die wederkerig is de basis voor wederzijdse betrokkenheid. Wederzijdse betrokkenheid vermindert onzekerheid tussen partners en bevordert wederzijdse aanpassing, waardoor zinvolle communicatie en gezamenlijke besluitvorming tussen partners kan ontstaan (Muthusamy & White, 2005). Verder blijkt uit de literatuur dat wederzijdse inzet door de partners de behoefte aan gezamenlijke planning en acties verbetert, die vervolgens resulteert in een hoge uitwisseling van kennis, middelen en informatie. Hierdoor leren de partners elkaar niet alleen kennen, maar ontwikkelen ze ook nieuwe vaardigheden en competenties (Muthusamy & White, 2005; Dwyer et al., 1987).

Volgens Oliver is wederkerigheid de tegenstelling van asymmetrie. Overigens stelt Oliver dat wederkerigheid wordt ingegeven door uitwisseling en asymmetrie door macht. Het is echter onlogisch geredeneerd dat twee tegenpolen door verschillende zaken worden bepaald. Asymmetrie zou de tegenpool van wederkerigheid kunnen zijn als beide werden bepaald door de balans of disbalans van macht, dan wel door uitwisseling of een gebrek aan uitwisseling. Precies zoals de tegenpolen licht en donker worden bepaald door slechts één factor, namelijk de mate waarin men iets kan zien, moeten de kenmerken wederkerigheid en asymmetrie ook elk door hun eigen factor bepaald worden. Zoals geschetst in figuur 1 brengt de bepaling macht een eigen tegenstelling voort, namelijk een balans en disbalans van macht en brengt uitwisseling de tegenstelling voort van uitwisseling en een gebrek hieraan. De stelling van Oliver dat wederkerigheid wordt ingegeven door uitwisseling en asymmetrie door macht wordt behouden in het huidige onderzoek, evenals de definities die aan de kenmerken asymmetrie en wederkerigheid worden gegeven. Er wordt echter aan toegevoegd dat zij niet een tegenpool van elkaar vormen maar elk een eigen tegenpool bezitten. Er is gekozen om wederkerigheid tegenover concurrentie te zetten, gelijkstaand aan respectievelijk uitwisseling en een gebrek aan uitwisseling, en om asymmetrie tegenover symmetrie te zetten, wat gelijk staat aan respectievelijk de disbalans en de balans van macht.

In het huidige onderzoek is het voornamelijk van belang om te bestuderen of er sprake is van een asymmetrische-symmetrische en of wederkerige-concurrerende samenwerking, omdat dat het verloop van de pilots kan beïnvloeden. Een asymmetrische samenwerking kan de pilots nadelig beïnvloeden, als er sprake is van onevenredige machtsverhouding, dominantie en controle, een gevoel van onrecht, negatieve oordelen en afstandelijkheid tussen de organisaties. Een asymmetrische samenwerking kan dan de bron zijn van bepaalde knelpunten binnen de pilots. Een symmetrische samenwerking is het tegengestelde van een asymmetrische samenwerking en is

gebaseerd op een gelijkwaardige machtsverhouding tussen de organisaties. Het kan de bron zijn van bepaalde successen binnen de pilots. Een wederkerige samenwerking kan de pilots positief beïnvloeden, als er sprake is van wederzijdse betrokkenheid, uitwisseling van kennis, middelen en informatie en gezamenlijke besluitvorming. Een wederkerige samenwerking kan dan de bron zijn van bepaalde successen binnen de pilots. Als concurrentie zich voordoet binnen de samenwerking dan is er geen sprake van wederzijdse betrokkenheid, uitwisseling van kennis en middelen en gezamenlijke besluitvorming. Concurrentie beïnvloedt de samenwerking op een negatieve manier en het kan de bron zijn van bepaalde knelpunten binnen de pilots.



Figuur 1: Herindeling van de kenmerken asymmetrie en wederkerigheid uit de theorie van Oliver (1990)

2.2 Bronstein (2003): Interdisciplinary collaboration theory

In dit onderzoek is gekozen om de interorganizational relationship theory van Oliver (1990) aan te vullen met de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003). De theorie van Bronstein (2003) beschrijft kenmerken die van invloed zijn voor een optimale samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines. Deze kenmerken kunnen ook een belangrijke rol spelen op het niveau van organisaties, omdat in een interorganisatorische samenwerking ook professionals met verschillende disciplines met elkaar samenwerken. Interdisciplinaire samenwerking gaat met andere woorden niet alleen om samenwerking tussen professionals, maar het gaat vaak ook om samenwerking tussen verschillende organisaties uit verschillende domeinen (Leurs et al., 2003). In

het huidige onderzoek is naast een interorganisationele samenwerking tussen de gemeente Groningen en de organisaties Werkpro, lederz en Novo ook sprake van een interdisciplinaire samenwerking tussen professionals die allen een verschillende disciplinaire achtergrond hebben. Om deze reden is de theorie van Bronstein toegevoegd aan het theoretisch kader. Daarnaast bevat de theorie van Bronstein (2003) kenmerken die buiten beschouwing zijn gelaten door Oliver (1990), maar toch belangrijk worden geacht als het gaat om interdisciplinaire- en interorganisationele samenwerking. De kenmerken waar het hierbij omgaat zijn: onderlinge afhankelijkheid, gezamenlijk gedragen doelen, reflectie op processen en structurele en contextuele kenmerken.

2.2.1 Kenmerken van Interdisciplinary collaboration theory

In deze paragraaf worden de kenmerken van interdisciplinaire samenwerking van Bronstein (2003) kort toegelicht. Bij elk kenmerk wordt eerst een definitie gegeven van het kenmerk. Daarna volgt een voorbeeld uit de literatuur en als laatst wordt er ingegaan op welke manier het kenmerk relevant is voor de pilots en het huidige onderzoek.

2.2.1.1 Onderlinge afhankelijkheid

Onderlinge afhankelijkheid verwijst naar de aanwezigheid en het ontstaan van interacties tussen professionals (Bronstein, 2003). Onderlinge afhankelijkheid werkt constructief op samenwerking (Bronstein, 2003). Uit de literatuur blijkt dat er intensiever en effectiever wordt samengewerkt, naarmate afhankelijkheid tussen professionals groter is (Soler & Shauffer, 1993). Uit de studies van Webb & Hobdell (1980) en Bronstein (2003) blijkt dat een grote onderlinge afhankelijkheid leidt tot samensmelting van expertise en kennis uit verschillende disciplines. De samensmelting van expertise en kennis vormt zo een collectieve bron waar elke professional in de samenwerking uit kan putten. Dit bevordert vervolgens het oplossingsvermogen van professionals bij problemen.

In het huidige onderzoek werken de vier partners samen om de doelen van de pilots te realiseren. Om deze doelen te realiseren is het mogelijk dat de partners onderling afhankelijk zijn van elkaar op het gebied van expertise en taken, om de integratie van activiteiten en begeleiding van verschillende groepen cliënten te creëren.

2.2.1.2 Gezamenlijk gedragen doelen

Gezamenlijk gedragen doelen verwijst naar het gehele proces van doelrealisatie en de gedeelde verantwoordelijkheid die hiervoor nodig is (Bronstein, 2003). Uit de literatuur blijkt dat het gezamenlijk dragen van doelen een belangrijk element is voor een succesvolle samenwerking (Bruner, 1991; Mattesich & Monsey, 1992). Afwezigheid hiervan kan de samenwerking verhinderen. Bovendien is het essentieel dat de doelen breed worden gedragen en dat elke partner niet zijn eigen doelen nastreeft, want alleen dan heeft samenwerking een kans van slagen en worden de beoogde doelen bereikt (Soler & Shauffer, 1993). Het duidelijk omschrijven van doelen is hierbij een belangrijk aspect. Verder dienen de gestelde doelen haalbaar te zijn (Bronstein, 2003).

In het huidige onderzoek is het belangrijk dat alle vier de partners dezelfde doelen voor ogen hebben als het gaat om de twee pilots. De kans op een goede samenwerking vermindert als de partners niet streven naar dezelfde doelen.

2.2.1.3 Reflectie op processen

Reflectie op processen verwijst naar de aandacht van professionals op het proces van samenwerking (Bronstein, 2003). Uit de literatuur blijkt dat het reflecteren op processen ervoor zorgt dat knelpunten van samenwerking op tijd worden opgespoord. Het geven van feedback door de samenwerkende partners aan elkaar vormt hierbij een belangrijk component om de samenwerking te verbeteren (Bronstein, 2003). Uit het onderzoek van Engbers (2012) blijkt dat reflectie op processen voornamelijk wordt gedaan door teams waarbij sprake is van fysieke nabijheid. Deze teams hebben een optimistische houding ten opzichte van het oplossen van mogelijke knelpunten en proberen een positief klimaat te bewerkstelligen binnen het team.

In de huidige onderzoek is ook sprake van teams met fysieke nabijheid. Deze teams worden in de pilots ook wel driemanschappen genoemd. Een driemanschap bestaat uit professionals van de uitvoerende partners Werkpro, Lederz en Novo, die dagelijks met elkaar op de werkvloer samenwerken aan de pilots. Er is een driemanschap in Hoogkerk en een in Paddepoel. Het reflecteren op processen door de driemanschappen kan, op basis van de verwachtingen van de literatuur, de samenwerking verbeteren. Door regelmatig met elkaar te reflecteren op processen worden ten eerste knelpunten van samenwerking opgespoord. Ten tweede kan het reflecteren op processen professionals ertoe zetten om na te denken over de gezamenlijk gedragen doelen en hoe die het meest effectief mogelijk bereikt kunnen worden. En als laatste biedt het reflecteren op processen een oplossing om met de continu veranderende omgeving om te gaan. In dit onderzoek wordt gekeken of reflectie op processen heeft plaatsgevonden in de pilots Paddepoel en Hoogkerk.

2.2.1.4 Structurele en contextuele kenmerken

Structurele en contextuele kenmerken zijn voornamelijk de interne kenmerken van de organisatie waaraan de professional verbonden is. Hieronder vallen de contextuele kenmerken zoals de omvang, eigen belangen, strategie en cultuur van de organisatie (Desmidt & Heene, 2005; Bronstein, 2003). Uit de literatuur blijkt dat deze structurele en contextuele kenmerken van een organisatie de samenwerking kan verhinderen of juist bevorderen (Desmidt & Heene, 2005).

In de huidige studie zijn de professionals in de uitvoering afkomstig uit de drie organisaties Werkpro, Lederz en Novo. Deze organisaties hebben allemaal een eigen cultuur, een eigen manier van werken, verschillende doelen en belangen et cetera. De verschillen tussen de organisaties kunnen enerzijds de samenwerking verhinderen. Wanneer de verschillen te groot zijn, kan er afstand tussen organisaties ontstaan. Een grote afstand tussen de organisaties kan ervoor zorgen dat organisaties in plaats van met elkaar samenwerken, langs elkaar heen gaan werken. Als organisaties langs elkaar heen werken dan kan het doel van de pilots niet op een efficiënte manier behaald worden. Bovendien heeft een sterke focus op eigen belangen nadelige gevolgen voor de samenwerking in termen van starheid. Deze starheid wordt veroorzaakt door concurrentie, doordat de nabijheid van een andere organisatie defensief gedrag opwekt (Doz, 1996). De aanwezigheid van concurrentie verhindert ook de kennisoverdracht tussen de organisaties. Het verhinderen van kennisoverdracht belemmert ook de realisatie van gezamenlijk gedragen doelen. Anderzijds kunnen de verschillen tussen de organisaties de samenwerking juist bevorderen. De verschillen tussen de organisaties kunnen gezien worden als aanvulling op elkaar. Dit betekent dat organisaties elkaar kunnen

aanvullen op gebieden waar zij niet veel expertise hebben en een ander wel, en vice versa. Als organisaties elkaar aanvullen dan kan er op een efficiënte manier gewerkt worden aan het doel van de pilots.

2.3 Aanvullende kenmerken: communicatie & vertrouwen

De kenmerken communicatie en vertrouwen worden in zowel de IOR van Oliver (1990) als de theorie van Bronstein (2003) niet afzonderlijk als kenmerken benoemd die de samenwerking kunnen beïnvloeden. Beiden impliceren wel het belang van communicatie en vertrouwen, door ze in meerdere kenmerken te benoemen en ze met andere kenmerken te vervlechten. Echter is in dit onderzoek ervoor gekozen om zowel communicatie als vertrouwen niet te laten terugkomen in de andere besproken kenmerken zoals Oliver (1990) en Bronstein (2003) dat hebben gedaan. In het huidige onderzoek worden de kenmerken communicatie en vertrouwen afzonderlijk opgenomen in het conceptueel model. Reden hiervoor is *common sense* en de oriënterende gesprekken met de gemeente Groningen, Werkpro, lederz en Novo. De reden van *common sense* houdt in dat de begrippen communicatie en vertrouwen vanuit het gezonde verstand geredeneerd zo sterk verbonden zijn met het begrip samenwerking, dat zij een grotere rol verdienen binnen dit onderzoek in de vorm van een apart kenmerk. Tevens werden communicatie en vertrouwen in de oriënterende gesprekken met de vier partners als belangrijk geacht voor een goede samenwerking en voor het realiseren van de doelen.

2.3.1 Communicatie

Communicatie is het geheel aan middelen die organisaties nodig hebben om effectief samen te kunnen werken (Berg-Weger & Schneider, 1998). Uit de studie van Berg-Weger & Schneider (1998) blijkt dat een goede communicatie zorgt voor helderheid over de taken binnen een samenwerking bij de betrokken partijen in het bereiken van de gezamenlijk gedragen doelen. Verder wordt communicatie in de literatuur gezien als een voertuig waarmee informatie wordt overgedragen (Pinto & Pinto, 1990). Dit wordt ook in het dagelijks leven verstaan onder communicatie, namelijk het overbrengen van informatie van zender naar ontvanger. Goede communicatie is om deze reden cruciaal voor een succesvolle uitvoering van projecten. Communicatie kan zowel op formeel als informeel niveau voorkomen. Bronstein (2003) vermeldt dat samenwerking succesvol is wanneer professionals zowel formeel als informeel met elkaar communiceren.

In het huidige onderzoek is communicatie voornamelijk belangrijk, omdat meerdere organisaties betrokken zijn bij de pilots. Een goede communicatie maakt het ontwikkelen van een *gemeenschappelijke taal* mogelijk. Een gemeenschappelijke taal tussen de partners kan vervolgens het behalen van de gemeenschappelijk gedragen doelen faciliteren. Verder kan communicatie de organisaties *up to date* houden over de stand van zaken binnen de twee pilots.

2.3.2 Vertrouwen

Vertrouwen is de bereidheid van een partij om zich open te stellen voor de acties van een andere partij op basis van de verwachting dat een ander acties zal uitvoeren die belangrijk zijn voor de partij (Schilke & Cook, 2013). Hierbij geldt dat “partij” betrekking kan hebben op zowel individuen als organisaties. Op individueel niveau betekent dit de verwachting dat een ander individu geen misbruik

zal maken van een ander (McAllister, 1995; Schilke & Cook, 2013). Op organisationeel niveau verwijst het naar de verwachting dat een organisatie geen misbruik zal maken van de andere organisatie die haar in vertrouwen heeft genomen (Gulati & Nickerson, 2008; Schilke & Cook, 2013). Vertrouwen speelt binnen een samenwerking een belangrijke rol in de bereidheid om kennis, middelen en expertise te delen (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996; Dodgson, 1993; Doz, 1996). Afwezigheid van vertrouwen daarentegen kan het delen van kennis, middelen expertise belemmeren (Doz, 1996). Uit de literatuur blijkt dat organisaties zichzelf niet hoeven te beschermen tegen opportunistisch gedrag van een andere organisatie als er sprake is van vertrouwen (Blau, 1964).

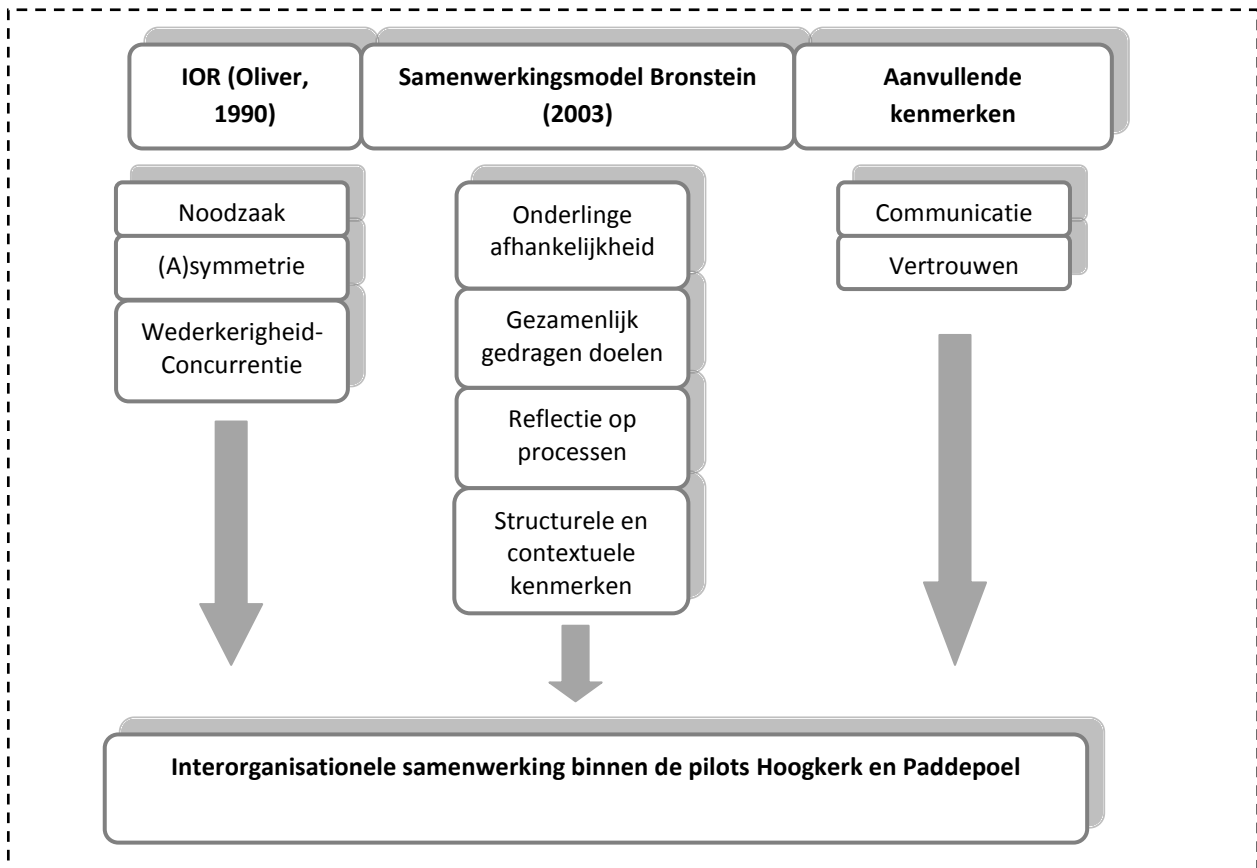
In het huidige onderzoek is het van belang dat de vier partners Werkpro, lederz, Novo en de gemeente Groningen elkaar vertrouwen, omdat vertrouwen de bereidheid om kennis, middelen expertise te delen beïnvloedt. Vertrouwen is daarmee van essentieel belang voor de realisatie van de gestelde doelen die de pilots doen slagen.

2.4 Conceptueel model

In deze paragraaf zijn de relevante kenmerken uit de theorie gevisualiseerd en in één model samengebracht, zie figuur 2. Het conceptueel model vormt de basis voor het huidige onderzoek, waarmee de hoofdvraag: *“Op welke wijze werken de vier partners gemeente Groningen, WerkPro, Novo en lederz samen en wat zijn hierbij de succes- en faalfactoren?”* wordt beantwoord.

Op basis van de literatuur en de beschreven theorieën zijn de volgende vijf deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de afgesproken, gezamenlijke doelen binnen de twee pilots? Zijn de doelen expliciet gemaakt?
2. Zijn de partners onderling afhankelijk van elkaar binnen de samenwerking? Zo ja, hoe verhoudt dit zich tot de structurele en contextuele kenmerken van de organisaties?
3. Op welke manier wordt er binnen de twee pilots gecommuniceerd?
4. Is er sprake van vertrouwen in de samenwerking tussen de partners in de pilots Hoogkerk en Paddepoel?
5. Hoe verloopt de samenwerking tussen de betrokken organisaties in termen van noodzaak, reflectie op processen, (a)symmetrie en wederkerigheid en concurrentie?



Figuur 2: Conceptueel model

3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek besproken aan de hand van een viertal paragrafen. In paragraaf 3.1 wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek verantwoord. Paragraaf 3.2 gaat in op de onderzoeksopzet en in paragraaf 3.3 wordt de dataverzameling besproken. Als laatste wordt in paragraaf 3.4 ingegaan op de data-analyse van het onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag en de deelvragen is gekozen voor een kwalitatieve benadering. In deze paragraaf worden twee redenen besproken die de keuze voor een kwalitatieve benadering verantwoorden. Bovendien wordt een kanttekening van kwalitatief onderzoek belicht. Voordat de redenen voor een kwalitatieve benadering worden beschreven wordt eerst een definitie van kwalitatief onderzoek gegeven. Boeije (2014) omschrijft kwalitatief onderzoek als volgt:

“[...] de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen.”

De keuze voor een kwalitatieve benadering heeft vooral te maken met de aansluiting tussen de aard van de onderzoeksvraag van het huidige onderzoek en de kenmerken van kwalitatief onderzoek. Ten eerste wordt in het huidige onderzoek in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek niet gestreefd naar generaliseerbare uitspraken, maar wordt er nagegaan welke processen ten grondslag liggen aan een bepaald fenomeen, namelijk interorganisationele samenwerking (Hennink, Hutter & Bailey, 2011; Golafshani, 2003). Hierbij is het begrijpen van processen, invloeden, context en individuele ervaringen erg van belang. De focus ligt in het bereiken van “diepte” van informatie, waarbij de betekenissen, interpretatie, ervaringen en beleving van betrokken participanten over het onderzoeksonderwerp centraal staan (Hennink et al., 2011). De informatie die wordt verkregen door dieper te gaan, is gedetailleerder dan de informatie die door kwantitatief onderzoek wordt verzameld. Met kwantitatief onderzoek kan alleen cijfermatig of procentueel inzicht verkregen worden over een bepaald onderwerp, maar door dieper te gaan, kunnen achterliggende motivaties, gedachten en ideeën naar boven komen. Kwalitatief onderzoek is daarmee interpretatief van aard. In het huidige onderzoek wordt nagegaan welke processen ten grondslag liggen bij interorganisationele samenwerking: wat zijn de kenmerken en beïnvloedende factoren binnen de samenwerking in de pilots Hoogkerk en Paddepoel. Deze vraag wordt onderzocht door middel van betekenissen die betrokken professionals, leidinggevend en medewerkers van de gemeente zelf aan hun ervaringen geven als het gaat om de samenwerking binnen de pilots Hoogkerk en Paddepoel. Vervolgens worden deze betekenissen geanalyseerd en geïnterpreteerd.

Ten tweede is een kwalitatieve insteek geschikt voor onderzoek naar een onderwerp waarover nog relatief weinig bekend is (Hennink et al., 2011). Kwalitatief onderzoek is dan ook dikwijls explorierend en verkennend van aard. De pilots zijn in de gemeente Groningen als sociaal experiment opgezet als gevolg van een verandering in het sociaal domein die in 2015 voor alle gemeenten zijn ingegaan. Omdat dit recent is ingevoerd, is er naast het huidige onderzoek nog niet onderzocht hoe een

samenwerking zou kunnen verlopen tussen de verschillende organisaties die door een veranderende wetgeving door de gemeente Groningen gevraagd zijn om samen te werken. Om die reden is de explorerende aard van kwalitatief onderzoek van toepassing voor het huidige onderzoek.

Een kanttekening bij de keuze van kwalitatief onderzoek is subjectiviteit. Om deze studie zo transparant mogelijk te houden is het van belang om de subjectiviteit binnen kwalitatief onderzoek te bespreken. Kwalitatief onderzoek is interpretatief van aard, het gaat niet om feiten en cijfers, maar om de beleving en ervaring van participanten. Bij interpretatief onderzoek, dus ook bij kwalitatief onderzoek, kan subjectiviteit een probleem zijn. Subjectiviteit is het onopzettelijk beïnvloeden van een onderzoek door een onderzoeker, op basis van zijn achtergrond, geslacht etc. Een andere onderzoeker kan bijvoorbeeld tot andere conclusies komen als hij hetzelfde onderzoek zou doen, maar een andere culturele achtergrond, opleidingsniveau, leeftijd of geslacht zou hebben. Het is daarom belangrijk dat de onderzoeker bewust is van zijn eigen subjectiviteit (Hennink et al., 2011). Dit wordt ook wel reflexiviteit genoemd. Reflexiviteit is de bewuste zelfreflectie van een onderzoeker over mogelijke beïnvloeding van het onderzoek. Door middel van reflexiviteit wordt vertekening van onderzoeksresultaten in kwalitatief onderzoek tegengegaan (Hennink et al., 2011; Van Zwieten & Willems, 2004). In de discussieparagraaf 5.2.2.1 wordt ingegaan op de reflexiviteit van dit onderzoek.

Echter weegt deze kanttekening over subjectiviteit niet op tegen de voordelen van kwalitatief onderzoek en met name het voordeel van gedetailleerde informatie. Bovendien kan de bewuste zelfreflectie van een onderzoeker ook als voordeel gezien worden, omdat het enerzijds de onderzoeker in staat stelt om te reflecteren en anderzijds bevordert een bewuste zelfreflectie de transparantie van een onderzoek.

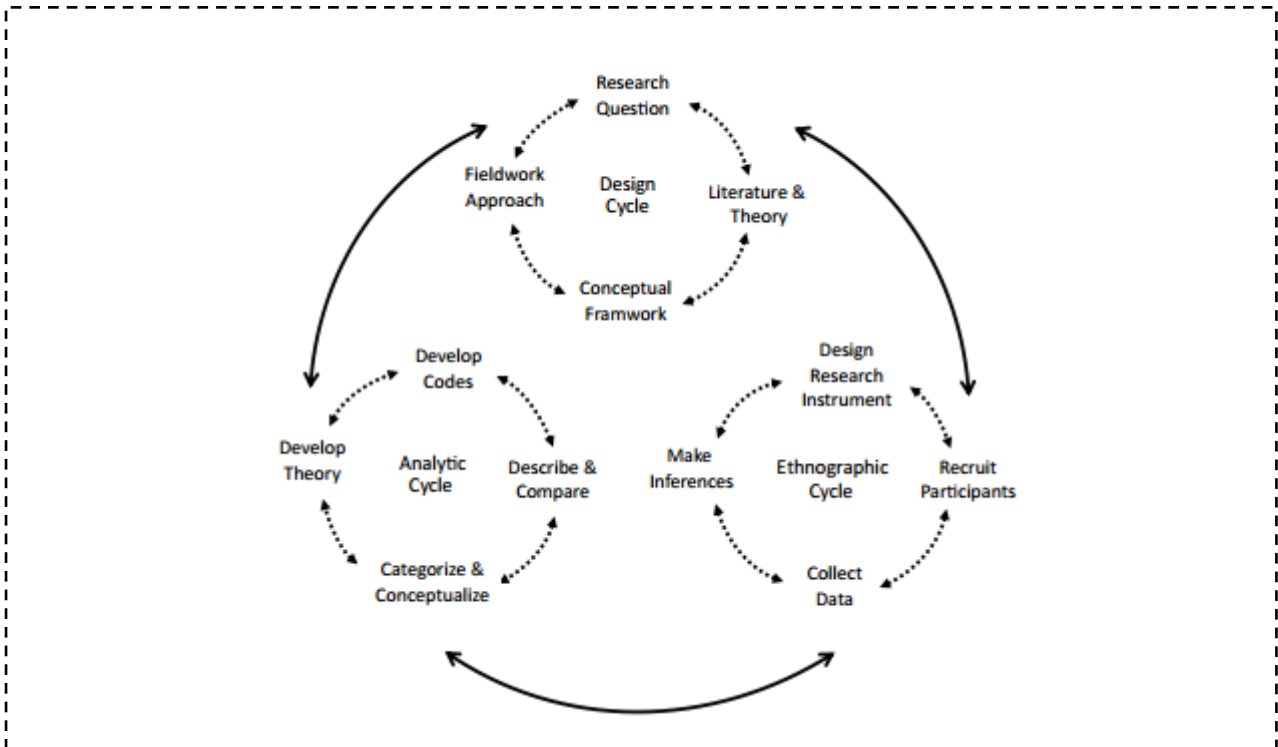
3.1.1 De kwalitatieve onderzoekscyclus Hennink, Hutter & Bailey (2011)

In dit onderzoek wordt de kwalitatieve onderzoekscyclus van Hennink, Hutter & Bailey (2011) gebruikt als methodologisch kader. De onderzoekscyclus vormt in dit onderzoek de basis voor het onderzoeksontwerp, dataverzameling en data-analyse. De kwalitatieve onderzoekscyclus bestaat uit drie cirkels die onderling met elkaar verbonden zijn: de ontwerpcirkel, de etnografische cirkel en de analytische cirkel. In figuur 3 is de kwalitatieve onderzoekscyclus weergegeven.

1. De ontwerpcirkel: De ontwerpcirkel vormt de eerste component van de kwalitatieve onderzoekscyclus. Het bestaat uit vier onderling verbonden taken: het opstellen van een onderzoeksvraag, literatuurstudie en het vormen van theorie, het ontwikkelen van een conceptueel kader en het selecteren van een geschikt veldonderzoek (paragraaf 3.2).
2. De etnografische cirkel: De etnografische cirkel is de tweede component van de kwalitatieve onderzoekscyclus. Hierin worden de kerntaken van dataverzameling uitgevoerd: het ontwerpen van een onderzoeksinstrument, rekruteren van participanten, dataverzameling en het maken van inductieve conclusies. De eerste drie stappen van de etnografische cirkel zijn gevormd door het conceptuele kader van de ontwerpcirkel. Hierin worden de vragen, type participanten en methode van dataverzameling bepaald. Deze drie stappen van de etnografische cirkel zijn afgeleid van deductieve redenering ofwel afgeleid van de theorie. De laatste stap van de etnografische cirkel is inductief, ofwel afgeleid van de data. Hierin

worden door middel van interviews, in plaats van theorie, belangrijke thema's van het onderzoek gevonden (paragraaf 3.3).

3. De analytische cirkel: De analytische cirkel vormt de derde component van de kwalitatieve onderzoekscyclus. Het omvat de kerntaken van data-analyse, namelijk het ontwerpen van codes, beschrijven en vergelijken, categoriseren en conceptualiseren en het ontwikkelen van theorie (paragraaf 3.4). In het huidige onderzoek wordt de laatste stap “ontwikkelen van theorie” van de analytische cirkel overgeslagen, omdat het ontwikkelen van theorie niet het doel van dit onderzoek is.



Figuur 3: Kwalitatieve onderzoekscyclus van Hennink, Hutter & Bailey 2011

Hierboven is een korte toelichting gegeven bij iedere component uit de cirkel van de kwalitatieve onderzoekscyclus. In de volgende paragrafen wordt voor iedere component een inhoudelijke toepassing gegeven die betrekking heeft op het huidige onderzoek.

3.2 De ontwerpcirkel

In deze paragraaf wordt de ontwerpcirkel van de kwalitatieve onderzoekscyclus van dit onderzoek beschreven. Hierin wordt ingegaan op de opzet van het onderzoek: de voorbereiding van het onderzoek en de opzet van de interviews.

3.2.1 Voorbereiding

Voorafgaand aan het empirische gedeelte van het interviewen, is er in de literatuur oriënterend onderzoek gedaan naar interorganisatorische samenwerking en participerende observatie door middel van oriënterende gesprekken met de gemeente Groningen, Werkpro, Iederz en Novo.

Participerende observaties betekent zowel observeren, interviewen (voorafgaand aan de daadwerkelijke interviews) en het verzamelen van documenten (Hennink et al., 2011). De resultaten van het literatuuronderzoek en de oriënterende gesprekken zijn naast elkaar gezet en vervolgens met elkaar vergeleken. Uit het literatuuronderzoek zijn twee theorieën naar voren gekomen, te weten de interorganizational relationship theory (Oliver, 1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003), die kenmerken bevatten voor een goede samenwerking. Aanvullende kenmerken zijn daarna toegevoegd die niet in beide theorieën voorkwamen, maar toch belangrijk zijn geacht op basis van de oriënterende gesprekken met betrokkenen van beide pilots en *common sense* als het gaat om samenwerking. Vervolgens is een conceptueel model opgesteld. De kenmerken in het conceptueel model vormden de leidraad bij het creëren van een interviewschema (Bijlage II).

3.2.2 Opzet van interviews

Voor het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de vragen vóór de interviews zijn opgesteld. Echter afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verloopt, is er ruimte om de volgorde van de vragen aan te passen en vragen toe te voegen (Hennink et al., 2011). De resultaten van het literatuuronderzoek en oriënterende gesprekken vormden de basis in de voorbereiding van de interviewopzet. Aan de hand van het conceptueel model van paragraaf 2.4 is een interviewschema opgesteld. Daarnaast is ruimte overgelaten voor aanvullende onderwerpen en thema's die mogelijk naar voren zouden komen tijdens de interviews. Deze onderwerpen en thema's zijn opgenomen in het interviewschema en zover mogelijk ook aan de participanten voorgelegd die later zijn geïnterviewd. Dit betekent dat na elke interview het interviewschema kon worden aangepast. Het interviewschema is in bijlage II te vinden.

De volgende kenmerken van de interorganizational relationship theory (Oliver, 1990) zijn gebruikt om de vraagstelling te onderzoeken:

- Noodzaak van samenwerking
- (A)symmetrie van samenwerking
- Wederkerigheid en concurrentie van samenwerking

De volgende kenmerken van de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003) zijn gebruikt om de vraagstelling te onderzoeken:

- Onderlinge afhankelijkheid
- Gezamenlijk gedragen doelen
- Reflectie op processen
- Structurele en contextuele kenmerken

Bovendien zijn er aanvullende factoren toegevoegd die belangrijk worden geacht als het om samenwerking gaat:

- Communicatie
- Vertrouwen

Tot slot is gedurende de dataverzameling, op basis van de interviews, de volgende onderwerpen toegevoegd aan het interviewschema, omdat ze door meerdere participanten benoemd werden:

- Scheppende voorwaarden
- Communicatie tussen management en uitvoering

3.3 De etnografische cirkel

In deze paragraaf wordt de etnografische cirkel van de kwalitatieve onderzoekscirkel van dit onderzoek besproken. Hierin wordt uitgebreid ingegaan op de dataverzameling van het onderzoek: het wervingsproces en de interviews.

3.3.1 Werving

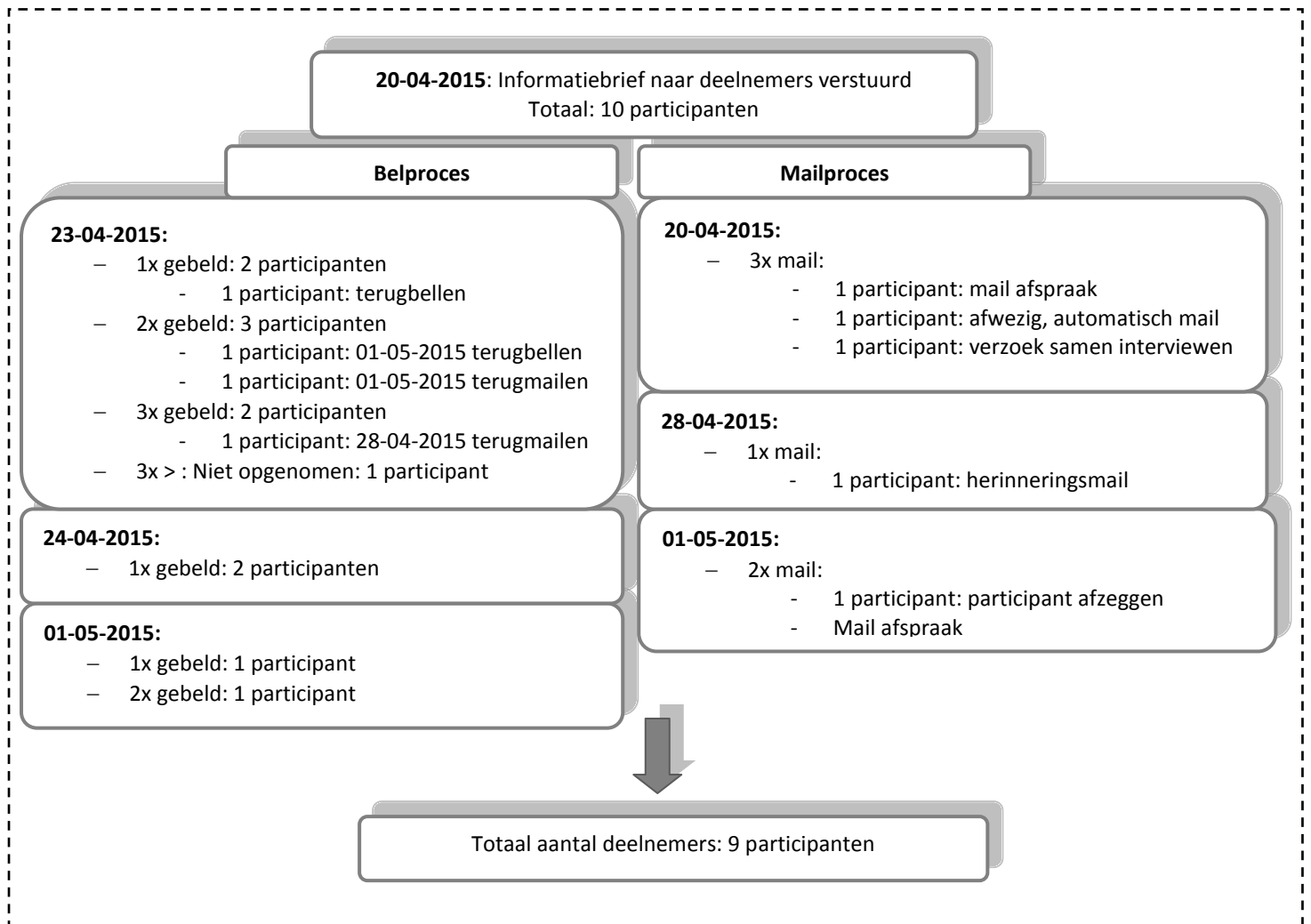
Het huidige onderzoek gaat over samenwerking tussen organisaties. Echter zijn “organisaties” abstracte fenomenen, omdat allerlei aspecten samen een organisatie vormen. Om dit abstracte fenomeen “organisaties” toch te onderzoeken, is ervoor gekozen om werknemers binnen deze organisaties te interviewen. Zij representeren de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Om de samenwerking tussen de vier partners te onderzoeken zijn professionals, leidinggevend en medewerkers van de gemeente benaderd die in de praktijk met de twee pilots in Hoogkerk en Paddepoel te maken hebben. Doordat het onderzoek gericht is op de samenwerking tussen de organisaties, is de doelgroep van de twee pilots buiten beschouwing gelaten.

Als eerste is onderzocht welke professionals, leidinggevend en medewerkers van de gemeente betrokken waren bij de pilots in Hoogkerk en Paddepoel. Daarna is een lijst opgesteld met daarin alle mogelijke participanten en de functies die zij bekleden binnen de twee pilots. De verkregen lijst bevatte 13 potentiële participanten. Drie participanten van de lijst waren echter niet meer betrokken met de twee pilots Hoogkerk en Paddepoel en zijn om die reden afgevallen. In totaal zijn tien personen uit de lijst per mail en telefonisch benaderd voor een interview. Er is gekeken naar de functie van de participant binnen de pilots (uitvoerend, leidinggevend en ondersteunend), de organisatie waarin ze werkzaam zijn en in welke wijk van de pilot ze betrokken waren. Omdat enkele participanten zowel in Hoogkerk als Paddepoel betrokken waren, konden zij informatie verschaffen over de verschillen en overeenkomsten tussen de twee wijken. En door participanten te interviewen met verschillende functies kon er inzicht verkregen worden in de manier van denken van participanten die dagelijks nauw betrokken zijn met de pilots en participanten die wat verder weg staan van de dagelijkse praktijk. Het is tevens interessant om te kijken hoe de communicatie tussen de verschillende lagen zich vertaalt.

De tien participanten zijn eerst door de onderzoeker via mail benaderd met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. In de mail is informatie verschaft over de onderzoeker, het onderzoek en de probleemstelling, gebruik van informatie en wat deelname inhoudt (Bijlage I). Na enkele dagen zijn de participanten telefonisch benaderd met de vraag of ze willen deelnemen en zo ja, om een geschikte datum en locatie vast te stellen.

Niet alle tien benaderde personen hebben meegewerkt aan het onderzoek. Één van de participanten heeft aangegeven geen meerwaarde te kunnen leveren aan het onderzoek. Om deze reden is de participant afgevallen. Uiteindelijk zijn negen participanten geïnterviewd. De interviews zijn face-to-face afgenomen. Alle negen interviews zijn op de locatie afgenomen waar de participanten werken. De interviews zijn opgenomen, met toestemming van de participant. Na het uitwerken van de interviews zijn deze opnames vernietigd.

In onderstaande figuur 4 is schematisch weergegeven hoe het mail- en belproces tot stand is gekomen.



Figuur 4: Wervingsproces van het huidige onderzoek.

In tabel 1 is een omschrijving van de negen geïnterviewde participanten te vinden. Zij representeren in dit onderzoek de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Zoals te zien is in tabel 1 zijn de participanten gelijk verdeeld over de betrokken organisaties, om zo een goede representatie van de organisaties te krijgen. Tevens zijn participanten met verschillende functies geïnterviewd, namelijk ondersteunend, leidinggevend of uitvoerend.

Tabel 1: Omschrijving van de negen geïnterviewde participanten

Participanten	Groep	Functie	Organisatie	Totaal
Participant A	Stuurgroep	Ondersteunend	Organisatie A	Organisatie A: 3 participanten
Participant B	Begeleidingsgroep	Projectleider/leidinggevend	Organisatie A + Organisatie C	
Participant C	Begeleidingsgroep	Assistent projectleider/leidinggevend	Organisatie A + Organisatie C	
Participant D	Begeleidingsgroep	Leidinggevend	Organisatie B	Organisatie B: 3 participanten
Participant E	Driemanschap	Uitvoerende professional	Organisatie B	
Participant F	Driemanschap	Uitvoerende professional	Organisatie B	
Participant G	Driemanschap	Uitvoerende professional	Organisatie C	Organisatie C: 3 participanten
Participant H	Driemanschap	Uitvoerende professional	Organisatie D	Organisatie D 2 participanten
Participant I	Driemanschap	Uitvoerende professional	Organisatie D	
Totaal				
	1 participant stuurgroep	1 participant ondersteunend		
	3 participanten begeleidingsgroep*	3 participanten leidinggevend		
	5 participanten driemanschap**	5 participanten uitvoerende professionals		

* Groep met leidinggevendenden van de betrokken partners gemeente Groningen Werkpro, Iederz en Novo

** Groep met professionals werkzaam in de uitvoering van de pilots van de betrokken partners gemeente Groningen Werkpro, Iederz en Novo

In kwalitatief onderzoek hangt het vaststellen van het aantal participanten af van informatieverzadiging (Baarda, De Goede & Teunissen, 1997). Dit betekent dat een onderzoeker kan vaststellen dat genoeg interviews zijn gehouden als er geen nieuwe informatie uit de interviews wordt gehaald. Het punt van verzadiging is in het huidige onderzoek na interviews met negen participanten niet geheel bereikt. Dit betekent dat het afnemen van meer interviews of langere interviews wellicht nog nieuwe informatie kon bieden. Na negen interviews is besloten om niet nog meer mensen te interviewen. Hiervoor lagen twee redenen ten grondslag. Ten eerste waren er geen geschikte deelnemers meer over die mee wilden doen aan het interview. Ten tweede was de tijd voor het afnemen van interviews en het onderzoek in zijn geheel begrensd.

3.3.2 Interviews

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn semigestructureerde interviews gehouden met professionals, leidinggevendenden en medewerkers van de gemeente van de twee pilots in Hoogkerk en Paddepoel. Het interviewschema van bijlage II diende als hulpmiddel tijdens de interviews. Voor het huidige onderzoek is de structuur van Hennink et al. (2011) over diepte-interviews gebruikt. Eerst volgde een introductie over het onderwerp (Bijlage III). Hierin werd het doel van het onderzoek geïntroduceerd en werd er stilgestaan bij de ethische kwesties, zoals geïnformeerde toestemming, anonimiteit, vrijwillige deelname en vertrouwelijkheid van informatie. In het huidige onderzoek is in de introductie aan de participanten verteld dat het onderzoek betrekking heeft op de samenwerking tussen de vier partners Werkpro, Iederz, Novo en de gemeente Groningen. Verteld werd dat de

vragen in het interview ook over de samenwerking tussen de vier partners zouden gaan. Vervolgens werd de tijdsduur en verwerking van de gegevens van het interview besproken. Het interview zou ongeveer één uur duren en de gegevens zouden volledig anoniem verwerkt worden. Na de introductie is aan alle participanten toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Alle participanten hebben hiervoor toestemming gegeven. Daarna volgden enkele openingsvragen met als doel de participanten kennis te laten maken met het onderwerp. Bovendien is dit een manier geweest om de participanten comfortabel te laten voelen, zodat de kernvragen met een gevoel van vrijheid en veiligheid beantwoord konden worden. Na de kernvragen zijn enkele afsluitende vragen gesteld.

3.4 De analytische cirkel

In deze paragraaf wordt de analytische cirkel van de kwalitatieve onderzoekscirkel van dit onderzoek beschreven. Hierin wordt ingegaan op de data-analyse van het onderzoek: het ontwerpen van codes, beschrijven en vergelijken en categoriseren en conceptualiseren. De stap “ontwikkelen van theorie” van de analytische cirkel wordt in dit onderzoek overgeslagen, omdat het ontwikkelen van theorie niet het doel van dit onderzoek is.

3.4.1 Transcriberen

De eerste stap in de analyse van de interviews was het transcriberen van de opnames. De opnames zijn letterlijk uitgewerkt, behalve haperingen zoals “uh” of “uhm” zijn weggelaten. Tijdens het transcriberen zijn de namen van personen en de betrokken organisaties geanonimiseerd, door ze te vervangen met interviewnummers en de letter X. De namen zijn geanonimiseerd om de identiteit van de participanten te beschermen, zodat niet achterhaald kan worden *wie* er mee heeft gedaan en *wat* een specifiek persoon gezegd heeft. In het geval dat citaten wel herleidbaar waren, zou bij de betreffende participant om toestemming worden gevraagd voor het gebruik van de citaten. In het huidige onderzoek waren de citaten zodanig geanonimiseerd dat er geen reden was om toestemming te vragen voor het gebruik ervan.

3.4.2 Coderen

De tweede stap in de analyse van de interviews was het coderen van de transcripten. Coderen is “een proces van labelen ofwel indexeren van de data door middel van codes” (Hennink et al., 2011). Voor het coderen van de transcripten is gebruik gemaakt van het kwalitatieve analyseprogramma Atlas.ti. Relevante passages van de transcripten, die belangrijk waren voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en deelvragen, werden in Atlas.ti voorzien van een label, ook wel code genoemd. Codes zijn onderwerpen, ideeën en concepten die door de participanten zijn besproken en die geïdentificeerd worden door het lezen van de data (Hennink et al., 2011).

In dit onderzoek is zowel deductief als inductief gecodeerd (Bijlage IV). Bij deductief coderen zijn codes toegekend aan de data die afgeleid zijn van de theorie. Deze codes zijn de kenmerken van de theorieën *interorganizational relationship theory* ofwel IOR van Oliver (1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003). Bij inductief coderen zijn de codes gedurende de analyse ontwikkeld. Deze codes zijn direct afkomstig van de data. Inductieve codes betreffen onderwerpen en thema's die door participanten zijn genoemd. Inductieve codes zijn in tegenstelling tot deductieve codes onderwerpen en thema's die niet in de theorie aan de orde zijn gekomen.

Het coderingsproces is door de onderzoeker alleen verricht. Wegens tijdgebrek is er geen mogelijkheid gevonden om een medestudent een aantal interviews te laten coderen, om zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

3.4.3 Analyseren: categoriseren, vergelijken en conceptualiseren

Het analyseren van de codes is in dit onderzoek in drie stappen verricht op basis van de methode van Hennink et al.(2011). De volgorde van de stappen is in dit onderzoek wel anders. In plaats van te beginnen met vergelijken is gekozen om categoriseren als eerste stap te nemen. Reden hiervoor is overzicht. Door eerst de deductieve en inductieve codes te categoriseren en daarna te vergelijken, ontstaat er eerder overzicht in de data. Hierdoor kunnen patronen in de data sneller geïdentificeerd worden.

1. **Categoriseren:** Categoriseren impliceert het groeperen van codes met vergelijkbare kenmerken in bredere categorieën. In dit onderzoek zijn zowel de deductieve als de inductieve codes gecategoriseerd in bredere categorieën. In het codeboek (Bijlage IV) is te zien hoe de deductieve en inductieve codes gecategoriseerd zijn in bredere categorieën op basis van hun gemeenschappelijke kenmerk.
2. **Vergelijken:** Het vergelijken van categorieën in de gehele dataset. Per categorie zijn de interviews met elkaar vergeleken om een meer algemeen beeld te krijgen van de data. Het vergelijken van categorieën helpt bij het begrijpen van onderwerpen en thema's en het identificeren van patronen. Het proces van vergelijken heeft bepaald of een categorie bestempeld kon worden als succesfactor, faalfactor of beiden.
3. **Conceptualiseren:** Conceptualiseren is het visualiseren van de data als één geheel. Het helpt inzicht te krijgen in hoe bepaalde categorieën met elkaar verbonden zijn. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methode *telescoping* binnen het conceptualiseringproces. Telescoping bestaat uit een wisselwerking van “uitzoomen” en “inzoomen”. Bij uitzoomen, wordt er afstand genomen van de data om een breder perspectief te krijgen van de data als geheel. Bij het inzoomen, wordt er juist teruggegrepen naar de data om gedetailleerde processen te identificeren.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die naar voren zijn gekomen uit de interviews. Uit de interviews blijken enkele factoren van invloed te zijn op de samenwerking tussen de betrokken organisaties. Het gaat hier enerzijds om factoren die de samenwerking hebben bevorderd en anderzijds om factoren die de samenwerking hebben belemmerd. Om deze reden is dit hoofdstuk ingedeeld in twee paragrafen. In paragraaf 4.1 worden de succesfactoren van de samenwerking besproken, namelijk *elkaar aanvullen, vertrouwen, wederkerigheid, gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus* en *maatschappelijke winst* ofwel “zachte cijfers”. In paragraaf 4.2 worden de faalfactoren van de samenwerking besproken, namelijk *communicatie, meetbaarheid van de pilots en praktische zaken*. De resultaten worden geïllustreerd aan de hand van citaten van de participanten. De participanten zijn onderverdeeld in drie groepen: professionals in de uitvoering (professionals), leidinggevenden van de pilots (leidinggevenden) en medewerkers van de gemeente. In tabel 1, paragraaf 3.3.1, wordt getoond hoe de verdeling van de participanten in deze drie groepen eruit ziet. Wanneer de uitspraak uitsluitend door één van de drie groepen wordt gedaan, is gespecificeerd door welke groep de uitspraak is gedaan. Als dit niet van toepassing is, wordt er vermeld dat de uitspraak door de participanten is gedaan, dat wil zeggen, door participanten uit alle drie de groepen.

4.1 Succesfactoren

In deze paragraaf worden de succesfactoren van de samenwerking besproken. Het gaat hierbij om de succesfactoren: *elkaar aanvullen, vertrouwen, wederkerigheid, gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus* en *maatschappelijke winst* ofwel “zachte cijfers”.

4.1.1 Elkaar aanvullen

Uit de interviews komt naar voren dat elkaar aanvullen een grote rol speelt bij de samenwerking tussen de uitvoerende partners Werkpro, Iederz en Novo binnen de twee pilots in Hoogkerk en Paddepoel. De betrokken organisaties hebben allemaal een eigen cultuur, achtergrond, werkwijze et cetera. Deze structurele en contextuele verschillen tussen de organisaties worden in beide pilots niet als belemmering gezien, maar als aanvulling door zowel de professionals als de leidinggevenden van de pilots. Een aanvulling die volgens de participanten nodig is om op een efficiënte manier te werken aan de gestelde doelen van de pilots. Dat is bijvoorbeeld te zien in de uitspraken van de volgende participanten:

“Ik vind ook juist de inbreng van andere mensen, de kennis en de vaardigheden, de specialisme van collega's vind ik heel erg leuk. Omdat je.. vind ik inspirerend gewoon. En ook om dingen te bespreken en gewoon goh doe jij dit dan doe ik dat.. en ik heb dit in mijn organisatie en jij hebt dat in je organisatie.. nou dan brengen we het bij elkaar en maken we er iets moois van. Het is meer dan wanneer je het alleen doet.”

(Participant 4)

“X heeft personeel arbeid achtergrond. X weet ook heel veel van het sociale kaart, dat vind ik heel handig want daar weet ik heel weinig van. En ik heb weer een pedagogische achtergrond. Ik heb SPH gedaan, pedagogische achtergrond. En ik ben daardoor veel meer geschoold in.. ik ben van huis uit activiteitenbegeleider. En het opzetten van projecten en dat zo wegzetten dat het voor die doelgroep in kleine stapjes te doen is.. ja dat is meer mijn professie.”

(Participant 7)

Uit de interviews komt naar voren dat de organisaties elkaar aanvullen op gebieden waar zij niet veel expertise hebben. De participanten geven aan dat de sterke kanten van elke organisatie afzonderlijk worden benut om de samenwerking te bevorderen. Kennis, middelen, ervaringen en het netwerk van zowel de organisaties als de professionals worden met elkaar uitgewisseld om zo op een doeltreffende manier met elkaar samen te werken. Zo vertellen de participanten:

“Ik heb van organisatie X een aantal formulieren kunnen gebruiken.. intake, voortgang die ik wel handig vond. Dus dat soort.. organisatorische dingen.”
(Participant 7)

“Nee, ik denk dat wij van de dagbesteding organisatie X veel ervaring hebben met activering van mensen. Dus dat dat goed bruikbaar is die ervaring. En dat zetten wij ook in. En wij hebben ook bijvoorbeeld ons hele vrijwilligersbeleid ingezet. Omdat dingen die er al zijn vanuit de organisaties, die gebruiken wij ook. Die gaan we niet allemaal opnieuw uitzenden. Dus dat is wel mooi.”
(Participant 2)

Participanten melden dat door elkaar aan te vullen op gebieden waar de organisaties en professionals niet veel expertise hebben, de organisaties en professionals onderling afhankelijk van elkaar zijn in het realiseren van de gestelde doelen, en wel in het activeren van de doelgroep. Deze afhankelijkheid wordt door de participanten als een voordeel gezien, omdat ze elkaars kwaliteiten kunnen gebruiken. Participanten vertellen hierover:

“Nou ja ze zijn wel afhankelijk van elkaar om dingen te realiseren. Bijvoorbeeld.. nou ja ze hebben vacatures zeg maar, dus wie gaat dat vervullen zeg maar. Dus ja het zijn drie partijen, dus je bent wel afhankelijk van elkaar.”
(Participant 9)

“Ik denk dat het wel een voordeel is als je afhankelijk van elkaar bent, je kunt elkaars kwaliteiten gebruiken.”
(Participant 2)

“Nee het is [samenwerking tussen de organisaties] meer een aanvulling dan een afhankelijkheid.”
(Participant 4)

Door de professionals die nauw betrokken zijn bij de pilots en de doelgroep, wordt de samenwerking tussen de organisaties voornamelijk als een leerproces gezien, blijkt uit de interviews. De professionals geven aan dat het delen van ervaringen en middelen hen heeft uitgedaagd om buiten de kaders van hun eigen organisatie te denken. De professionals zeggen door de samenwerking elkaars organisaties beter te hebben leren kennen op het vlak van organisatiecultuur, werkwijze en wettelijke kaders rondom de doelgroep. Participanten vertellen hierover het volgende:

“Je hebt wel eens een meningsverschil en je moet elkaar wel eens overtuigen van iets, maar dat is ook een leerproces geweest weet je wel, ik heb ook gewoon bij de andere instellingen, en dat zal over en weer gelden, van beide instellingen heb ik gewoon heel erg moeten leren van: wat is jullie achtergrond en met welk doel en hoe kijk je er naar? Dat heeft ook te maken met het feit dat bijvoorbeeld een instelling als X ook in de gaten moet houden hoe wettelijke kaders rond cliënten liggen, terwijl ik dat niet weet.”
(Participant 3)

“Kijk het proces waar we met elkaar in gezeten hebben, heeft voor mij althans op mijn niveau een hoop doen leren over andere instellingen die erbij betrokken zijn, over hun werkwijze en hun achtergrond. En ik denk dat dat andersom ook geldt. Op het moment dat je een cliënt koppeling maakt om het zo te noemen, moet je aan allerlei randvoorwaarden voldoen. Die randvoorwaarden hebben een wettelijk kader dus dan leer je ook heel snel vanuit de bronorganisatie waar je wel rekening mee moet houden en wat je gewoon kunt laten.”
(Participant 1)

4.1.2 Vertrouwen

Uit de interviews met de participanten komen twee niveaus van vertrouwen binnen de samenwerking naar voren: vertrouwen binnen het team van professionals (interdisciplinair) en vertrouwen tussen de betrokken partners (interorganisationeel). Beiden worden hieronder beschreven.

De resultaten laten zien dat het team van professionals die werkzaam zijn in de uitvoering van de pilots een open sfeer ervaren, waarin zij aangeven eerlijk te kunnen zijn, met elkaar kunnen meedenken en informatie met elkaar kunnen uitwisselen ter bevordering van de samenwerking. De professionals zeggen elkaar te vertrouwen binnen de samenwerking en durven zich hierdoor kwetsbaar op te stellen als het gaat om vragen over de begeleiding van de doelgroep of andere praktische zaken van de pilots. Zo vertelt één van de participanten:

“We zijn wel op zekere hoogte natuurlijk heel erg op de hoogte, daar hebben we ook dat overleg voor, van wat we doen en waar de knelpunten zitten. Daar moet je ook heel eerlijk over zijn in zo'n overleg zo van nou dat vind ik een hele lastige medewerker, zou jij daar eens even over mijn schouder mee willen kijken. Je moet niet alles willen doen en kunnen. Je moet je daarin kwetsbaar op kunnen stellen. En vragen van goh hoe zou jij dat willen.. hoe zou jij dat doen? Of heb je tips? Of ja.. dat gebeurt wel. Dus in die zin is de betrokkenheid op elkaar groot en hebben we taken wel goed verdeeld.”
(Participant 7)

“En jij moet wel respect hebben voor elkaars achtergrond. Ik kan natuurlijk niet van X verwachten dat X net zo doet als ik. En ik kan ook niet van X verwachten dat X opeens heel pedagogisch te werk gaat, want die achtergrond heeft X niet. Ik kan wel met X afspreken dat als X ergens moeite mee heeft, dat X ons dan of mij dan vraagt zo van goh zou jij eens willen mee kijken of hoe zou jij dat doen?”
(Participant 7)

Een uitwerking van het vertrouwen binnen het team van professionals dat in de uitvoering werkzaam is, blijkt een nauwe samenwerking te zijn. Zo vertellen de participanten dat er binnen het team sprake is van een hecht teamverband:

“De samenwerking is echt heel goed, is ook echt heel nauw.”
(Participant 9)

“En de begeleiders kunnen prima.. medewerkers kunnen het prima met elkaar vinden hoor. Die kunnen super samenwerken. Dat is gewoon een.. is mijn indruk ja.”
(Participant 5)

Door de nauwe samenwerking zeggen de professionals zich meer met het team te identificeren en wordt er niet stilgestaan bij het feit dat ze uit verschillende organisaties komen. De professionals zien zichzelf binnen de samenwerking als een eenheid.

Dat is bijvoorbeeld te zien in de volgende uitspraken van participanten:

“Het is wel één geheel. Ik zie mij ook niet als organisatie X.”
(Participant 7)

“En ik denk dat wij gewoon met elkaar bestaan, dus ik zie dat als één geheel.”
(Participant 4)

In de interviews wordt ook aangegeven dat er sprake is van vertrouwen tussen de betrokken partners. Het blijkt dat de organisaties hun deuren openstellen om hun kennis, middelen, ervaringen en netwerk te delen ten gunste van de samenwerking. Participanten vertellen hierover:

“Je kunt je organisaties gebruiken dat is ook zo leuk. De ene kan dit goed en de ander kan dat goed of heeft dit of heeft dat en heeft haar contacten.”
(Participant 4)

“Dus dat je dan echt soort van de grenzen zijn open [van de betrokken organisaties] en daar kan je wat doen.”
(Participant 3)

4.1.3 Wederkerigheid

Samenwerking wordt door de leidinggevenden van de pilots gezien als een proces van geven en nemen. In het proces van geven, delen de organisaties hun kennis, middelen, ervaringen en netwerk met de andere organisaties. In het proces van nemen, gebruiken de organisaties de kennis, middelen, ervaringen en het netwerk van de andere organisatie. Met andere woorden wordt er in de interviews aangegeven dat er sprake is van wederkerigheid tussen de betrokken organisaties. Zo vertelt één van de participanten:

“Wij zijn van mening dat als het [samenwerken] een proces van geven en nemen is, dus wij.. in het proces van geven is ook wel dat je zegt van nou dit deel je dan met elkaar hé... dat je dat op die manier doet. Als je samenwerkt moet je geven en nemen.”
(Participant 5)

Verder geven de interviews de indruk dat er geen sprake is van concurrentie tussen de organisaties. De afwezigheid van concurrentie maakt ruimte voor een wederkerige samenwerking. Binnen de samenwerking blijkt het een norm te zijn om elkaar niet te beconcurreren, zo vertelt één participant:

“Je bent collega organisaties en je gaat niet elkaar beconcurreren dus ga je samenwerken. Dat vind ik logisch en dat is natuurlijk.. zo hoort dat gewoon. Tenminste vind ik. Het zijn mijn normen en ook de normen die hier gelden. Je gaat niet achter elkaars rug om dingen doen ofzo weet ik veel.. nee dat hoort niet zo. Zo werk je niet.”
(Participant 7)

4.1.4 Gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus

In de interviews wordt aangegeven dat het mengen van de doelgroepen, begeleiding, activiteiten en middelen het overkoepelende doel vormde binnen de samenwerking van de pilots. Volgens de participanten was dit voor de partners het gezamenlijk gedragen doel binnen de samenwerking.

Participanten vertellen hierover:

“Kijk.. de.. de basis, de visie is gewoon goed. Van ga deelnemers met elkaar... delen, neem de begeleiding van elkaar over dat is gewoon prima. En probeer activiteiten op te zetten waar een wijk iets aan heeft. Dus dat is natuurlijk prima.”

(Participant 5)

“Dat we zouden proberen om mensen, middelen en activiteiten te mengen en dat we dan kijken hoeverre we op die manier kunnen samenwerken. Dat bijvoorbeeld een medewerker of een cliënt van X zou begeleid worden door een medewerker van Y in een activiteit desnoods van Q zeg maar, zo’n soort mengeling.”

(Participant 8)

“Het belangrijkste doel is dat je zeg maar.. de verschillende groepen gaat mengen. Dus zelfde soorten doelgroep, dat het één grote groep wordt. En een neveneffect is dat je eigenlijk ook de begeleiding gaat mengen. Dus zowel de groep, de cliënten van verschillende afkomst, maar ook de begeleiding.”

(Participant 9)

De samenwerking bestaat uit verschillende niveaus, namelijk de gemeente, de organisaties en de professionals. Uit de resultaten komt een duidelijk onderscheid naar voren in de focus binnen deze verschillende niveaus. Elk niveau lijkt zich op een ander aspect van de pilots te focussen. Duidelijk moet zijn dat het hier niet gaat om verschillende partijen in de samenwerking, zoals de partners Werkpro, lederz, Novo en de gemeente verschillende partijen zijn. De niveaus van samenwerking hebben meer te maken met vergelijkbare rollen, taken en werkzaamheden. Zo kunnen de professionals, die uit verschillende organisaties komen maar vergelijkbare rollen, taken en werkzaamheden hebben, een gelijke focus hebben. Hetzelfde geldt voor de organisaties en de gemeente. Hieronder zal het verschil in focus binnen de pilots worden toegelicht.

4.1.4.1 De focus van de gemeente: Financieel belang

De gemeente focust zich binnen de samenwerking voornamelijk op de financiële kant van de pilots, volgens de participanten. Dit heeft volgens de participanten alles te maken met de overheveling van de taken naar de gemeente en de bezuinigingen die ze daarin willen realiseren. Dit geeft de indruk dat de gemeente een financieel belang heeft en via de samenwerking resultaten wil zien wat betreft bezuinigingen. Dat is bijvoorbeeld te zien in de volgende uitspraken van participanten:

“Ja de... de voornaamste doel alhoewel die niet zo expliciet is uitgeschreven, maar het is toch wel de bezuinigingsopdracht die bij de gemeente ligt. Kijk op het moment dat jij dingen kunt delen, hoop je daarmee efficiënter, effectiever te kunnen werken en dat het ook wat oplevert. Dus op het moment dat jij in je uitvoeringskosten minder begeleiding wegzet, omdat je dingen deelt en mixt... ja dan probeer je daarop te bezuinigen. Die bezuinigingsmaatregel heeft daar onderliggend natuurlijk wel in gezeten, en heeft ook alles te maken met in die tijd hoe we starten met die pilot.”

(Participant 1)

“En zie je wel dat de gemeente vooral zo’n project in gaat omdat zij in die samenwerking op zoek zijn naar een manier van, op zoek zijn naar een bezuinigingsomslag die ze daarin kunnen maken. Dat vind ik in zo’n project niet het primaire doel. Maar op een gegeven ogenblik blijkt wel, ook in de onderzoeken die de gemeente met de metingen bedoelt, dat ze vooral daar op gefocust zijn.”

(Participant 3)

4.1.4.2 De focus van de organisaties: Belang bij legitimiteit

Uit de interviews komt naar voren dat de organisaties zich binnen de samenwerking focussen op hun legitimiteit, dat wil zeggen op hun bestaansrecht als organisatie en hun reputatie en imago. Er wordt door de participanten aangegeven dat samenwerking voor de organisaties een manier van overleven is. Om als organisatie te kunnen overleven in de huidige samenleving is het belangrijk om te laten zien dat je kunt samenwerken. Betrokkenheid met de pilots draagt namelijk bij tot de legitimiteit van de organisaties, volgens de leidinggevenden en professionals. Door mee te doen aan de pilots zenden de organisaties namelijk signalen uit aan zowel de gemeente als de burgers dat ze sterke en flexibele organisaties zijn die open staan voor vernieuwing en verandering. Hiermee verwachten de organisaties hun overlevingskansen te vergroten. Dit geeft de indruk dat de organisaties dus belang hebben bij legitimiteit en de samenwerking zien als een manier van overleven. Hierover wordt het volgende gezegd door de participanten:

“Organisatie X heeft daar belang bij. Ook om aan de gemeente te laten zien, kijk wij kunnen samenwerken met andere organisaties in Wijkwerken en.. we staan open voor vernieuwing. Wij kunnen daarin mee participeren, wij kunnen mee veranderen, wij kunnen meer doelgroepen bedienen dan alleen mensen met X. Ik denk dat organisatie X zich daarmee van een goede kant laat zien. En dat dat naar de gemeente toe en signaal is van nou wij kunnen meer dan wat we nu doen dus.. ja met de hele WMO neem ons mee daarin. Dat wij een sterke organisatie zijn, dat zijn we ook. We zijn groot, maar we weten ook wat we doen. Daar zit wel een duidelijk verhaal achter. We kunnen kwaliteit van zorg leveren.”
(Participant 7)

“Wij hebben ook het meeste belang bij, want wij zijn al jaren veel meer gericht op overleven zeg maar. Wat moeten we voor nieuws doen om te blijven leven als organisatie en wat zien wij voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor... wat kunnen wij daarvoor doen. En maakt ons niet uit wie hé.”
(Participant 5)

4.1.4.3 De focus van de professionals: Belang van doelgroep

Uit de interviews komt naar voren dat de professionals zich binnen de samenwerking focussen op de doelgroep. Activering van de doelgroep is hierbij van belang. Het is voor de professionals vooral belangrijk om de juiste plek te zoeken voor hun doelgroep. Een plek waar de doelgroep een zinvolle daginvulling heeft, een plek waar ze steun kunnen vinden, een plek waar ze zich thuis voelen en de kans krijgen om ergens bij te horen en deel uit te maken van de maatschappij. Zo vertellen participanten:

“Nou ja laat ik het zo zeggen dat de werkleiders, dus waar de mensen onder werken en wij, dat die wel mens-gericht zijn. Die kijken echt naar de mensen en wat ze kunnen doen. Dat is echt wel zo.”
(Participant 2)

“Ik vind het [activering van de doelgroep via het project] wel heel belangrijk. Ik zie wel dat we goede dingen doen. Ik zie wel dat we voor de mensen die wij binnenkrijgen, we gewoon goede dingen doen. Dat die hier graag komen en ook het steuntje wel nodig hebben.”
(Participant 4)

“Maar de mensen die hier werken, ja die zie je echt.. verbeteren. En sommige kun je doorverwijzen naar de instanties die hier zitten. Of sommige die vallen nog net niet uit de boot, omdat ze toch hier komen. Dat zijn de zachte cijfers ja. Het welzijn van mensen gaat vooruit als ze betrokken zijn bij Wijkwerken. Nou dat kun je eigenlijk wel stellen. En dat vind ik mooi. Daar doe ik het ook voor.”
(Participant 7)

Een breed aanbod is hierbij doorslaggevend, volgens de participanten in de uitvoering. Door de samenwerking is het aanbod van de werkplekken voor de doelgroep vergroot. Dit heeft volgens de professionals het vinden van een juiste werkplek voor de doelgroep vergemakkelijkt en de activering succesvoller gemaakt. De professionals geven aan belang te hebben bij de doelgroep en de samenwerking te zien als een manier om activering van de doelgroep succesvoller te maken. Participanten vertellen hierover:

“Voorheen ging de cliënten nog wel met de taxi weet ik veel waar niet heen om een geschikte werkplek te vinden, maar dat is er grotendeels of eigenlijk helemaal volledig vanaf, dus wil je wel een breed aanbod hebben in de buurt. Dat vind ik zelf het belangrijkste. Plus op het moment dat ze in de vensterschool gaan werken veel meer bezig zijn in de maatschappij.”
(Participant 7)

“We hebben bijvoorbeeld een cliënt kunnen plaatsen bij organisatie X, die dan in zo’n onderhoudsteam zit, zo’n karretje, zo’n keet van organisatie X. Hij kon daar aan deelnemen omdat hij gewoon cliënt was van organisatie Q. Hij kreeg natuurlijk niet het salaris, wat andere mensen krijgen, maar hij kon wel de werkzaamheden doen. Hij kreeg wel een pak en daarmee was een deel van zijn droom verwezenlijkt. Organisatie Q had voorheen altijd een groenclub, maar dat is steeds minder geworden en moesten cliënten eigenlijk zelfstandig buiten werkzaamheden gaan doen. En dat vinden ze niet zo gezellig. Maar door dan weer deel te kunnen nemen in zo’n keet, dat is wel wat anders als je in een gemeentepak rondloopt in plaats van als medewerker van organisatie Q aan de slag bent in de tuin. Hij was daar heel enthousiast over.”
(Participant 8)

4.1.5 Maatschappelijke winst ofwel “zachte cijfers”

De participanten geven aan dat de samenwerking tussen de organisaties op maatschappelijk vlak winst heeft opgeleverd. Uit de interviews komt naar voren dat de samenwerking tussen de organisaties op maatschappelijk vlak positieve gevolgen heeft gehad voor zowel de doelgroep als de buurt waarin zij werkzaam zijn. Volgens de professionals zijn de positieve gevolgen vooral te danken aan de activering van de doelgroep en van de buurt. De professionals geven aan dat de activering voor de doelgroep het volgende heeft betekend: een zinvolle daginvulling, een afleiding van problemen, een kans om ergens bij te horen en deel uit te maken van de maatschappij. Daarover wordt door participanten gezegd:

“Activering.. ik geloof heel erg in activering van mensen. Ik denk dat daar.. dat mensen doordat ze iets te doen hebben.. je kunt dat werk noemen, maar sommige mensen krijgen daar al uitslag van, dus dan kun je het beter anders noemen.. mensen daardoor gelukkiger worden. Het leidt af van problemen, het geeft structuur aan de dag, mensen horen ergens bij, ze krijgen meer zelfvertrouwen.. nou noem maar op. Dat zijn wel de zachte cijfers hé. Het levert winst op.. voor algemene.. het algemene welzijn van buurtbewoners, doelgroepen.. ja.”
(Participant 7)

“Wat ik ook een heel belangrijke vind is dat er voor een aantal mensen die geplaatst zijn als cliënt heel duidelijk een dag invulling is gekomen. Dat die mensen kunnen zien dat zij bijdragen aan het dagelijkse reilen en zeilen hier, dat ze echt een bijdrage hier aan leveren, dat ze volledig deel uit maken, dat ze volwaardig mee kunnen draaien.”
(Participant 3)

Volgens de participanten heeft activering, door middel van de pilots in Hoogkerk en Paddepoel, het volgende betekend voor de buurt: meer activiteiten en ontmoetingen, een plek waar buurtbewoners steun kunnen vinden en de buurt is één geheel geworden. Tevens wordt er aangegeven door de participanten dat het welzijn van de buurt door de pilots is vergroot. De buurtbewoners leren elkaar

beter kennen en voelen zich hierdoor meer thuis in hun buurt. Volgens de participanten was er voor de samenwerking in de buurt, voornamelijk in de vensterscholen, niet veel te doen.

“Het venstercafé was er niet voor het wijkwerken, dus er was hier eigenlijk niks te doen. Dus er was ook geen plek om binnen te komen, je kon wel op een bankje gaan zitten, maar er is juist gevraagd om het venstercafé te openen om wat meer reuring hier te krijgen. Want er was niks te doen.”

(Participant 4)

“Ik vind het belangrijk dat mensen elkaar kennen, elkaar leren kennen, ergens binnen kunnen lopen en thuis zijn. Eigenlijk in hun hele buurt thuis zijn, niet alleen in hun eigen huisje, maar meer in de hele buurt. Je ziet ook dat kinderen meekomen, partners meekomen, het schuift allemaal aan. Dat zie ik hier wel gebeuren.

Mensen die ook behoefte hebben komen als vrijwilligers binnen en nou misschien twee middagen in de week, maar komen wel om 10 uur elke ochtend op de koffie voor een praatje, omdat ze daar behoefte aan hebben. En ja ik denk dat dat belangrijk is als je alleenstaande moeder bent dat je op die manier dat soort steun vindt. Volgens mij is dat ook wel het idee.”

(Participant 7)

Om de buurt meer levendig te maken, wordt er door de organisaties en professionals ingespeeld op de behoefte in een wijk, komt uit de interviews naar voren. Volgens de participanten wordt er per wijk specifiek gekeken naar wat er nodig is en daar richt de pilot zich dan op. De professionals in Paddepoel geven aan dat er wordt samengewerkt met andere instanties in de buurt die niet betrokken zijn in de pilot, om opdrachten binnen te halen voor de doelgroep en om één geheel van de buurt te maken. Participanten vertellen hierover:

“Let wel, onze stad kent verschillende wijken, maar ook met heel verschillende culturen. Dus in de ene wijk kun je een plan van aanpak hebben op je wijkwerken, wat in een andere wijk totaal niet werkt. We kijken goed naar de wijken, wat is daar nodig, en nou ja.. In de ene wijk zal er meer gericht worden op jongeren, anderen meer op ouderen, anderen meer op mantelzorg, anderen meer op nou.. hiphop feestjes, weet ik veel wat, noem het dan maar op. Dus daar gaan echt verschillen ontstaan, en wat wij hopen te zien is door ze aan verschillende partijen te gunnen, dat zij.. de knop hebben gevonden om die wijk zo te bedienen dat voor iedereen wijkwerken toegankelijk is. En dan heb ik het niet alleen meer over de drie doelgroepen die ik hier steeds noem. Maar voor iedere burger, die zich daar meldt in die wijk van: ik wil graag wat doen, dat moet kunnen.”

(Participant 2)

“Wij lopen wel eens een rondje door de wijken en dan gaan we ergens naar binnen en kijken of we iets kunnen met elkaar. Zo zijn we ook bij woonzorgcentrum X binnengelopen. En nou die willen wel hun.. die hebben een Grand Café wat eigenlijk alleen maar als kantine wordt gebruikt. En dan hebben wij het idee om dat eens heel klein te beginnen op een donderdagmiddag dat open te doen en kijken of we daar ook de buurt binnen kunnen krijgen. En zij willen ook graag meer binnen krijgen.. meer buurtbewoners. Dus zo ontmoet je elkaar daarin. En zo hebben we wel heel veel andere partners.”

(Participant 4)

“Maar ik zie ook dat we ontzettend veel linkjes leggen tussen organisaties en dat daar weer bewoners bij komen. Ja weet je mensen leren elkaar kennen, het wordt meer één geheel en daarbij heb je ook contact en kun je ook toch de hulp vragen op andere leefgebieden en die komen wel boven.”

(Participant 7)

4.2 Faalfactoren

In deze paragraaf worden de faalfactoren van de samenwerking besproken. Het gaat hierbij om de faalfactoren: communicatie, meetbaarheid van de pilots en praktische zaken.

4.2.1 Communicatie

Uit de interviews komt naar voren dat communicatie binnen de samenwerking op verschillende lagen plaatsvindt: tussen de leidinggevenden van de betrokken organisaties Werkpro, Iederz en Novo (begeleidingsgroep) en tussen de professionals die werkzaam zijn in de uitvoering van de pilots (driemanschap). Volgens de participanten is er zowel bij de vergaderingen binnen de begeleidingsgroep als binnen het driemanschap een medewerker van de gemeente aanwezig. Ter verheldering volgt hieronder in tabel 2 de communicatiestructuur van de pilots zoals die in de interviews naar voren is gekomen. In de tabel wordt het type communicatie, de frequentie van de communicatie en een voorbeeldcitaat weergegeven. Tevens is er in de tabel een verschil te zien tussen de pilots Hoogkerk en Paddepoel aan de hand van de nummerv verwijzingen.

Tabel 2: Communicatiestructuur van de pilots Hoogkerk en Paddepoel op basis van interviews met negen participanten

Communicatie			
	Type:	Frequentie:	Citaten:
Tussen leidinggevenden¹ (Begeleidingsgroep)	-Structurele communicatie	1x per maand	<i>"Wij spreken elkaar wel 1x per maand, niet specifiek over deze pilot, maar gewoon over de samenwerking breed." (Participant 5)</i>
Tussen Professionals¹ (Driemanschap)	-Structurele communicatie	-1x per 6 weken ²	<i>"Nou ja kijk je hebt één keer in de zes weken overleg en als er knelpunten zijn dan heb je dus eerder overleg, spontaan dan. Nou ja, spontaan, omdat het gewoon nodig is." (Participant 9)</i>
		-1x per week ³	<i>"Nee allebei. Sowieso structureel. We hebben één keer per week overleg en.. één keer in de twee weken met de leidinggevende erbij. En informeel natuurlijk heel veel. Ja verder informeel." (Participant 4)</i>
	-Spontane communicatie	-Indien nodig ²³	<i>"Nou ja spontaan [communicatie] is gewoon indien nodig dus als het gewoon moet dan gaat het gewoon eerder. Dat was soms niet met alle drie partijen of met alle vier, soms met één partij." (Participant 9)</i>
Tussen leidinggevenden en Professionals (Begeleidingsgroep + Driemanschap)	- Geen/Beperkte communicatie	-	<i>"Dat was misschien wel een goed idee geweest. Volgens mij is dat nooit gebeurd. Volgens mij heeft nooit de voltallige begeleidingsgroep met de uitvoeringsgroep [driemanschap] aan tafel gezeten. Volgens mij is dat nooit gebeurd. Is een goed idee, maar volgens mij is dat niet.. ook niet door de partners zelf niet zo georganiseerd. Door mij in ieder geval niet." (Participant 1)</i>
Tussen de twee pilots Hoogkerk en Paddepoel	-Geen communicatie	-Geen	

¹Medewerker van de gemeente aanwezig

²Pilot in Hoogkerk

³Pilot in Paddepoel

Er wordt door de participanten aangegeven dat de communicatie tussen de verschillende lagen beter had gekund, zo blijkt uit de interviews en is te zien in tabel 2. De participanten geven aan dat de begeleidingsgroep en het driemanschap, ofwel de leidinggevenden en de professionals van de

pilots, nooit met elkaar om de tafel hebben gezeten. Zo vertellen participanten:

“Dat kon beter [communicatie tussen de begeleidingsgroep en driemanschap]. Want ik heb wel gemerkt in de uitvoering dat er af en toe vragen werden gesteld die wij in de begeleidingsgroep wel hadden behandeld. Dus dan denk ik ja dan had je het kunnen weten. Dus daar ging weleens wat mis.”
(Participant 1)

Bovendien vertellen de participanten dat de enige terugkoppeling tussen de twee lagen via de lijn van de gemeente is gelopen. Zowel bij de begeleidingsgroep als bij het driemanschap vergaderde een medewerker van de gemeente mee, die vervolgens de informatie tussen de twee lagen terugkoppelde. Zo vertelt één van de participanten:

“Nou, die managementgroep [begeleidingsgroep] is een stuurgroep geweest en eigenlijk is de enige terugkoppeling die ik daar wel eens uit gehoord heb, is altijd via de lijn van de gemeente gelopen, dus degene van de gemeente die aanzat bij het driemanschap. Dat is steeds degene geweest die ook geïnformeerd heeft hoe het in de stuurgroep of in de managementgroep besproken is en gelopen heeft. Ik heb niet 1,2,3 een blauwdruk hoe dat had moeten zijn zeg maar. Maar zou het bijvoorbeeld fijn hebben gevonden om bijvoorbeeld één keer, één keer in de maand ofzo of ik weet niet hoe vaak, met de stuurgroep om de tafel te gaan zitten om jullie wensen en behoeften te uiten.”
(Participant 3)

Uit de interviews komt naar voren dat Gebrek aan communicatie tussen de begeleidingsgroep en driemanschap bij enkele professionals heeft geleid tot onduidelijkheid. Er wordt aangegeven dat deze onduidelijkheid het gevolg is geweest van het indirect met elkaar communiceren, wat resulteerde in tegenstrijdige informatie dan wel verlies van informatie. Tevens heeft het gebrek aan communicatie tussen de twee lagen bij enkele professionals geleid tot een gevoel van ongelijkheid. Één van de participanten geeft hierover een voorbeeld:

“Nu is X eruit en is er iemand anders ingekomen en dat is dan heel vers van de pers, want organisatie X gaat heel voortvarend te werk en toen zijn wij vergeten geïnformeerd te worden. Dan lijkt organisatie X het opeens over te nemen, maar goed. Een beetje een vreemde ontwikkeling... Dat is wel, in die zin een deel van die subsidie die we gekregen hebben, daar is nu een medewerker van organisatie X opgezet, dus dan krijg je daar wel ongelijkheid in.”
(Participant 8)

“Het is een samenwerking tussen drie [de uitvoerende organisaties Werkpro, Iederz en Novo], dus dat moet ook onderling. Het gaat ook heel erg over de afstemming onderling zeg maar. En als iemand erin stapt dan denk ik dan.. maar dat heeft dan misschien ook meer met de persoon te maken. Ik zat gewoon ook niet in de mailing lijst daarover en dan denk ik van oh... volgens mij was het een pilot tussen drie partijen [de uitvoerende organisaties Werkpro, Iederz en Novo] weet je. Een beetje vreemd dat ik er nu buiten gezet wordt.. of ik me dan.. met name om mijn cliënten zeg maar.”
(Participant 8)

Daarnaast is er volgens de participanten ook te weinig communicatie en informatie-uitwisseling geweest tussen de twee locaties Hoogkerk en Paddepoel, blijkt uit observaties en is te zien in tabel 2. Ook hier geldt dat de enige terugkoppeling en reflectie tussen de twee locaties via de lijn van de gemeente is gelopen en in de vorm van tussenrapportages, ondanks dat er professionals betrokken waren in beide pilots.

Een ander punt dat sterk samenhangt met het aangegeven gebrek aan communicatie tussen de lagen is een gebrek aan reflectie op processen dat hierdoor ook niet heeft plaatsgevonden. Uit de observaties blijkt dat er binnen de verschillende lagen wordt gereflecteerd op de pilots en dan met name over wat er wel of niet goed is gegaan binnen de samenwerking. Echter doordat er tussen de verschillende lagen niet direct werd gecommuniceerd, is er tussen de lagen ook niet gezamenlijk gereflecteerd.

4.2.2 Meetbaarheid van de pilots

In de interviews is naar voren gekomen dat er bij de professionals onduidelijkheid was over de meetbaarheid van beide pilots. Zo vertelt één participant:

“Het enige wat ik er wel in gemist heb en dat is tijdens de pilot ook wel gebleken is, men heeft op een gegeven ogenblik en dat is ook de ziekte wat veel gemeentes op het ogenblik hebben, alles moet meetbaar zijn. Dus op een gegeven moment hebben ze er een soort lat naast willen leggen.”
(Participant 3)

Gedurende het proces is door de gemeente besloten om de pilots te meten, zo melden de professionals. Echter was het voor de professionals in de uitvoering niet duidelijk *hoe* de pilots gemeten moest worden. Het probleem lag niet in een gebrek aan gemeenschappelijk gedragen doelen; zoals vermeld in paragraaf 4.1.4 waren de betrokkenen van beide pilots op de hoogte van het overkoepelende doel. Het probleem was meer dat de professionals werden geconfronteerd met de behoefte van de gemeente om het werk binnen de pilots in een meetbare vorm uit te drukken. Volgens de professionals was er door het ontbreken van een nulmeting aan het begin van de pilots geen maatstaf of manier van meten vastgesteld, waardoor de professionals midden in de pilots niet de meetinstrumenten voor handen hadden om de behoefte van de gemeente te bevredigen. Hierover wordt het volgende gezegd door één van de participanten:

“Wat daarvan vooral ergerlijk is geweest is dat de gemeente op een gegeven ogenblik zelf is gekomen gedurende het proces, van: nu willen we van alles gaan meten, dat hebben ze zelf van te voren niet aangegeven, en dat bleek ook wel, want op het moment dat je wil gaan meten is eigenlijk helemaal niet duidelijk van wat je nou eigenlijk gaat meten en je begint ook zomaar in het niets want er is geen nulmeting gedaan zeg maar. Dus statistisch vond ik dat weinig waard. Dus misschien had de gemeente, als het daarom gaat, er verstandiger aan gedaan om direct vanaf het begin te zeggen van: wat willen we er nou eigenlijk uithalen en laat je dat dan ook meetbaar maken als je dat zo nodig wilt.”
(Participant 3)

4.2.3 Praktische zaken

Volgens de participanten zijn er nog enkele praktische zaken die de samenwerking hebben belemmerd en daarmee ook de pilots. Deze praktische zaken hebben te maken met fysieke ruimtes, namelijk gebrek aan werkruimte in Paddepoel en de concentratie van de pilot op één gebied ofwel één gebouw in Hoogkerk. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er een gebrek is aan werkruimte in de vensterschool in Paddepoel. Volgens professionals werkt het hen enorm tegen dat ze geen rustige werkplek hebben in de vensterschool. Zij geven aan dat het hun werkzaamheden

voor de pilot heeft belemmerd. Dat is bijvoorbeeld te zien in de uitspraken van de volgende participanten:

“Nou het is wel een enorme bureaucratie in zo'n Vensterschool. Met wie ruimtes beheert en verhuurt en de gemeente. Er is wel een heel slecht kantoor boven, maar ja daar wil de gemeente ook nog geld voor hebben. Nou daar gaan wij niet zitten. Dan zijn we onvindbaar voor onze medewerkers. Het werkt enorm tegen ons dat wij geen rustige, goede werkplek hebben. Want je ziet het, het loopt in en uit hé. Sowieso kunnen wij de intakes hier niet doen, omdat het vertrouwelijke gesprekken zijn over van wat is je uitkering hé. Daar komen allemaal privégegevens ter sprake.”
(Participant 7)

“Wij zeuren natuurlijk al een tijd om werkruimte. Ja, je ziet dat wij er net uitgezet worden. En laatst is volgens mij X is dat een wethouder? Die kwam met X. Die kwamen nu eens even kijken waarom wij toch geen werkruimte hadden. En die zijn met ons het hele gebouw door gegaan. Dan zie je dat er heel veel niet gebruikt is op dat moment, maar dat zijn allemaal organisaties die betalen dan daar huur voor en die zeggen: nee dat is van ons, want dat hebben we nodig. Het is natuurlijk allemaal gemeente hé dat zei hij ook: van ja dat betaal ik ook en dat betaal ik ook, maar als ik tegen die zeg dat die met die moet samenwerken dan kunnen ze ook in één hok. Maar iedereen zit zijn eigen stukje te verdedigen. Dus de een zegt: er moet meer gebeuren op het Vensterplein en de ander zegt: hé dat mag niet hoor daar mag geen tafel staan, nee dat mag niet. En het is niet handig, want er staat heel veel leeg. Alleen willen ze het niet delen, want het is van hun.”
(Participant 4)

In Hoogkerk hebben ze geen gebrek aan ruimte, blijkt uit de interviews, maar ligt het probleem aan de concentratie van de pilot op één gebied ofwel één gebouw. Volgens één participant heeft de pilot zich teveel geconcentreerd op één gebouw, namelijk de vensterschool. Hierdoor zou er minder toenadering zijn gezocht met andere sociale instellingen in de buurt en zijn veel kansen onbenut gebleven in vergelijking met de pilot in Paddepoel. Daarover wordt het volgende gezegd:

“Ik zie binnen Hoogkerk echt wel potentiële andere plekken waar het zou kunnen. Maar in de pilot die aan het Wijkbedrijf, het Wijkwerken vooraf is gegaan, heeft men zich echt heel erg geconcentreerd op dit gebouw, of in ieder geval, heb ik alleen met dit gebouw te maken gehad, en ik zie dus ook wel gewoon dat er in de wijk wel in het groen en grijs wordt gedaan, of in andere gebouwen ook wel wat wordt gedaan, daar heb ik geen bemoeienis mee, maar er zijn nog een aantal gebouwen, vooral op sociaal cultureel gebied, waar.. ik nog wel kansen voor koppelingen zie. Maar die zijn nog niet benut.”
(Participant 3)

5. Conclusie & Discussie

Vooruitlopend op de nieuwe taken in het teken van de ontwikkeling naar de participatiesamenleving en het regeerakkoord van het kabinet Rutte II (Regeerakkoord VVD-PvdA, 2012), startte de gemeente Groningen in 2012 met twee pilots “Maatschappelijke Participatie” in Hoogkerk en in Paddepoel (Experiment Maatschappelijke Participatie Projectplan, 2012). De twee pilots richten zich op het organiseren en aanbieden van een zinvolle dagbesteding voor burgers die niet of nauwelijks over arbeidsvermogen beschikken. Het doel van de pilots is om deze doelgroepen en hun begeleiding, die door verschillende regelingen en wetten aanspraak maken op dagbesteding en door verschillende organisaties worden ondersteund, te mengen in de wijken Hoogkerk en Paddepoel. De gemeente Groningen heeft de organisaties Werkpro, lederz en Novo³ benaderd om samen te werken voor de uitvoering van de pilots. Het huidige onderzoek heeft zich gericht op deze samenwerking. Het doel van het huidige onderzoek is inzicht krijgen in de manier waarop de betrokken partners binnen de twee pilots samenwerken en wat de succes- en faalfactoren daarbij zijn. In het bereiken van dit doel is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van interviews met negen participanten: professionals, leidinggevenden en medewerkers van de gemeente die betrokken zijn met de twee pilots. Voorafgaand aan de interviews is er tevens participierend geobserveerd door middel van het hebben van oriënterende gesprekken en het bijwonen van vergaderingen met de betrokken partners in Hoogkerk en Paddepoel. In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek besproken. In dit hoofdstuk worden conclusies aan de verkregen onderzoeksresultaten verbonden.

Paragraaf 5.1 bespreekt de conclusies van het onderzoek. Deze paragraaf gaat in op de beantwoording van de deelvragen en de centrale probleemstelling. Bij elke deelvraag worden de resultaten eerst kort samengevat. Daarna wordt de deelvraag beantwoord. Het antwoord van de deelvraag wordt vervolgens besproken in termen van succes- en faalfactoren om de hoofdvraag te beantwoorden. Paragraaf 5.2 bevat een discussie over de bevindingen, de conclusies en de relatie tot de eerder beschreven theorie van dit onderzoek. Als laatste wordt in paragraaf 5.3 een advies voor beide pilots uitgewerkt met daarbij behorende aanbevelingen en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

Het doel van het huidige onderzoek is inzicht krijgen in de manier waarop de betrokken organisaties binnen de twee pilots samenwerken en wat de succes- en faalfactoren daarbij zijn. In dit onderzoek is de centrale probleemstelling “*Op welke wijze werken de vier partners gemeente Groningen, WerkPro, lederz en Novo samen en wat zijn hierbij de succes- en faalfactoren?*” geformuleerd met vijf bijbehorende deelvragen. Deze paragraaf geeft op basis van de resultaten antwoord op deze deelvragen en de centrale probleemstelling van dit onderzoek.

5.1.1 Beantwoording van de deelvragen en centrale probleemstelling

Het huidige onderzoek kende vijf deelvragen. Hieronder zullen de deelvragen achter elkaar beantwoord worden.

³ Voor specificaties van de organisaties: zie voetnoot 1 op pagina 11.

5.1.1.1 Deelvraag 1

Wat zijn de afgesproken, gezamenlijke doelen binnen de twee pilots? Zijn de doelen expliciet gemaakt?

De resultaten van het onderzoek laten zien dat voor de betrokkenen van beide pilots één overkoepelend doel bekend was binnen de samenwerking. Het mengen van de doelgroepen, begeleiding, activiteiten en middelen van de uitvoerende partners Werkpro, lederz en Novo, wordt door de participanten van dit onderzoek benoemd als het gezamenlijk gedragen doel binnen de samenwerking. Het vermengen van de doelgroepen in de pilots houdt concreet in dat de professionals ook met mensen van de doelgroep van de andere uitvoerende partner te maken hebben. De doelgroepen, zoals beschreven in 1.2.2, waren vóór de pilots afgebakend per organisatie. Vermengen van de doelgroepen gaat gepaard met vermengen van begeleiding, middelen en activiteiten. De begeleiding, de middelen (zoals werkruimtes etc.) en de activiteiten die door de uitvoerende organisaties worden georganiseerd, zijn niet meer uitsluitend toegankelijk voor de doelgroep van de betreffende organisatie. Het samensmelten hiervan is het doel van de pilots, zo melden de participanten. Dit doel is tevens expliciet gemaakt in de opdrachtformulering van de gemeente Groningen (Opdrachtformulering Maatschappelijke participatie, 2012).

Naast het hierboven vermelde gezamenlijk gedragen doel van vermenging, blijkt uit de resultaten dat er een duidelijk onderscheid is in focus binnen de verschillende niveaus van samenwerking. Binnen de samenwerking is er sprake van verschillende niveaus, namelijk de gemeente, de organisaties en de professionals. Duidelijk moet zijn dat het hier niet gaat om verschillende partijen in de samenwerking, zoals de partners Werkpro, lederz, Novo en de gemeente verschillende partijen zijn. De niveaus van samenwerking hebben meer te maken met vergelijkbare rollen, taken en werkzaamheden. Zo kunnen de professionals, die uit verschillende organisaties komen maar vergelijkbare rollen, taken en werkzaamheden hebben, een gelijke focus hebben. Hetzelfde geldt voor de organisaties en de gemeente. Volgens de participanten van dit onderzoek focust ieder niveau van de samenwerking zich op een ander aspect van de pilots. Hieronder wordt het verschil in focus per niveau van de samenwerking die uit de resultaten naar voren is gekomen gepresenteerd.

- De focus van de gemeente: Volgens de participanten van dit onderzoek focust de gemeente zich binnen de samenwerking vooral op de financiële kant van de pilots, dat wil zeggen, de bezuinigingen die de pilots zouden kunnen opleveren. De financiële focus heeft volgens de betrokkenen van de pilots alles te maken met de overheveling van de taken naar de gemeente en de bezuinigingen die ze daarin willen realiseren.
- De focus van de organisaties: Volgens de participanten focussen de organisaties zich binnen de samenwerking op hun eigen legitimiteit, dat wil zeggen op hun bestaansrecht als organisatie en hun reputatie en imago. Voor de organisaties blijkt de samenwerking in de pilots een manier van overleven te zijn. Om als organisatie te kunnen overleven in de huidige samenleving is het belangrijk om te laten zien dat je kunt samenwerken. De leidinggevenden en professionals geven aan dat betrokkenheid met de pilots bijdraagt aan de legitimiteit van de organisaties. Door mee te doen aan de pilots zenden de organisaties namelijk signalen uit aan zowel de gemeente als de burgers dat ze sterke en flexibele organisaties zijn die open

staan voor vernieuwing en verandering. Hiermee vergroten de organisaties hun overlevingskansen, zo melden de participanten.

- De focus van de professionals: De professionals focussen zich binnen de samenwerking op de doelgroep, in het bijzonder op activering van de doelgroep. Het blijkt voor de professionals vooral belangrijk te zijn om de juiste plek te zoeken voor hun doelgroep. Een plek waar de doelgroep een zinvolle daginvulling heeft, een plek waar ze steun kunnen vinden, een plek waar ze zich thuis voelen en de kans krijgen om ergens bij te horen en deel uit te maken van de maatschappij. Door de samenwerking in de pilots, zo kan geconcludeerd worden, blijkt het aanbod van werkplekken voor de doelgroep vergroot. Dit heeft volgens de professionals het vinden van een juiste werkplek voor de doelgroep vergemakkelijkt en de activering succesvoller gemaakt.

Ter beantwoording van de deelvraag blijkt er sprake te zijn van een gezamenlijk gedragen doel binnen de pilots. Tevens blijkt dat deze expliciet is gemaakt in de opdrachtformulering van de gemeente Groningen (Opdrachtformulering Maatschappelijke Participatie, 2012). Daarnaast blijkt er een verschil te zijn in focus bij ieder niveau van samenwerking. Dit verschil in focus is niet hetzelfde als verschillende doelen, aangezien elk niveau zich focust op een ander aspect van de pilots. Iedere focus draagt bij aan de realisering van het gezamenlijk gedragen doel, waardoor er 1) niets buiten beschouwing wordt gelaten, 2) elk niveau doet waar ze goed in zijn en 3) geen overlap bestaat in de activiteiten van de verschillende niveaus.

Ter beantwoording van de hoofdvraag kan gesteld worden dat het gezamenlijk gedragen doel samen met het verschil in focus gezien kan worden als een succesfactor van de pilots. Zowel het gezamenlijk gedragen doel als de verschillende focus waarmee het doel invulling krijgt, bevordert de samenwerking tussen de partners in de pilots. Wanneer er een geen gezamenlijk gedragen doel zou zijn, dan zouden partijen langs elkaar heen werken, wat de samenwerking zou belemmeren. Overigens, wanneer er slechts één focus zou heersen, bijvoorbeeld de financiële focus, dan zouden anderen aspecten van de pilots, zoals de doelgroep, verwaarloosd kunnen worden. De samenwerking gedijt dus op een gezamenlijk gedragen doel dat door verschillende focussen wordt gerealiseerd.

5.1.1.2 Deelvraag 2

Zijn de partners onderling afhankelijk van elkaar binnen de samenwerking? Zo ja, hoe verhoudt dit zich tot de structurele en contextuele kenmerken van de organisaties?

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de partners binnen de twee pilots onderling afhankelijk zijn van elkaar in het realiseren van de gestelde doelen en in het activeren van de doelgroep. Deze afhankelijkheid wordt door de participanten als een voordeel gezien, omdat ze elkaars kwaliteiten kunnen gebruiken ofwel elkaar kunnen aanvullen.

De professionals geven aan dat de organisaties een eigen cultuur, achtergrond, werkwijze et cetera hebben. Deze structurele en contextuele verschillen tussen de organisaties worden door zowel de professionals als de leidinggevenden in beide pilots niet als belemmering gezien, maar als aanvulling. Een aanvulling die volgens de participanten nodig is om op een efficiënte manier te werken aan de gestelde doelen van de pilots. Een voorbeeld hiervan is wanneer de professionals hun expertise (werkervaring, educatie etc.) inzetten in het belang van de samenwerking. Juist het verschil dat zij

hebben in hun achtergrond levert volgens de participanten een breed scala aan mogelijkheden op om de doelen te realiseren. De sterke kanten van elke organisatie afzonderlijk worden benut om de samenwerking te bevorderen. Kennis, middelen, ervaringen en het netwerk van zowel de organisaties als de professionals worden met elkaar uitgewisseld, zo vertellen de participanten. Een voorbeeld hiervan is het delen van de organisatorische middelen, zoals intakeformulieren of vrijwilligersbeleid, zodat deze niet opnieuw opgesteld hoeven te worden. Een ander voorbeeld is het netwerk van de organisaties (relaties met verwante organisaties en/of professionals die niet bij de pilots betrokken zijn) dat uitgewisseld kan worden in de pilots en in de samenwerking kan worden ingezet. Tevens geven de professionals aan dat de samenwerking een leerproces is geweest voor het leren kennen van elkaars organisaties.

Het blijkt dat de kenmerken onderlinge afhankelijkheid en structurele en contextuele kenmerken door de participanten op een vergelijkbare manier worden besproken. Er wordt aangegeven dat beide kenmerken gaan over bepaalde verschillen tussen de organisaties. Verschillen die het de organisaties mogelijk maken om elkaar aan te vullen. De kenmerken vinden elkaar dus in het kenmerk "elkaar aanvullen".

Ter beantwoording van de deelvraag blijkt er onderlinge afhankelijkheid te zijn binnen de samenwerking. De verhouding tussen deze afhankelijkheid en de structurele en contextuele kenmerken van de organisaties is dat de verschillende structurele en contextuele kenmerken juist deze afhankelijkheid mogelijk maken, en het de organisaties mogelijk maken om elkaar aan te vullen. Afhankelijkheid ontstaat wanneer organisaties A iets niet heeft, maar organisatie B wel. Het verschil in structurele en contextuele kenmerken heeft volgens de participanten gemaakt dat iedere organisatie haar eigen achtergrond kan inzetten voor het samenwerkingsverband, zoals de voorbeelden hierboven illustreren. Iedere organisatie heeft iets te bieden wat de andere organisaties binnen de samenwerking niet heeft.

Ter beantwoording van de hoofdvraag kan gesteld worden dat het verschil in structurele en contextuele kenmerken, en de afhankelijkheid die hierdoor mogelijk wordt gemaakt, gezien kan worden als een succesfactor binnen de samenwerking. Het verschil maakt namelijk mogelijk dat organisaties in staat zijn om elkaar aan te vullen in de samenwerking. Deze mogelijkheid om elkaar in de samenwerking aan te kunnen vullen, wordt door de participanten als iets positiefs gezien.

5.1.1.3 Deelvraag 3

Op welke manier wordt er binnen de twee pilots gecommuniceerd?

Uit de resultaten blijkt dat de communicatie binnen de samenwerking op twee lagen plaatsvindt. De lagen in de pilots Hoogkerk en Paddepoel bestaan uit: een groep met leidinggevend en ofwel begeleidingsgroep en een groep met professionals ofwel driemanschap. De participanten geven aan dat zowel bij de begeleidingsgroep als bij het driemanschap een medewerker van de gemeente aanwezig is die de vergaderingen leidt. Uit de interviews met leidinggevend en medewerkers van de gemeente blijkt dat tussen de leidinggevend voornamelijk sprake is van structurele communicatie. Bij de professionals is er sprake van structurele en spontane communicatie, zo melden de professionals. De participanten geven aan dat hoewel er wordt gecommuniceerd binnen de begeleidingsgroep en het driemanschap, er geen communicatie plaatsvond tussen deze twee lagen. Overigens melden de participanten dat de begeleidingsgroep en het driemanschap, ofwel de

leidinggevend en de professionals van de pilots, nooit met elkaar om de tafel hebben gezeten. De enige terugkoppeling tussen de twee lagen verliep via de lijn van de gemeente, doordat een gemeenteambtenaar meevergaderde zowel bij de begeleidingsgroep als bij het driemanschap, die vervolgens de informatie tussen de twee lagen terugkoppelde. Volgens de professionals heeft gebrek aan communicatie tussen de twee lagen, ofwel het indirect communiceren van de twee lagen, geresulteerd in tegenstrijdige informatie dan wel verlies van informatie. Dit heeft vervolgens voor enkele professionals geleid tot onduidelijkheid en een gevoel van ongelijkheid binnen de samenwerking. Een gevoel van ongelijkheid wordt ervaren wanneer er in de ene laag iets wordt besloten wat ook betrekking heeft op de andere laag, zonder dat de laatstgenoemde in de besluitvorming betrokken was.

Daarnaast blijkt uit observaties dat er weinig communicatie en informatie-uitwisseling is geweest tussen de twee pilot locaties Hoogkerk en Paddepoel. Ook hier geldt dat de enige terugkoppeling en reflectie tussen de twee locaties via de lijn van de gemeente is gelopen, in de vorm van tussenrapportages, ondanks dat er professionals betrokken waren in beide pilots.

Ter beantwoording van de deelvraag blijkt dat de communicatie op twee lagen plaatsvond, namelijk binnen de begeleidingsgroep en binnen het driemanschap. Bij de begeleidingsgroep is er voornamelijk sprake van structurele communicatie en bij het driemanschap van structurele en spontane communicatie. Daarnaast blijkt dat er tussen deze twee lagen niet direct werd gecommuniceerd, maar uitsluitend indirect, namelijk via de lijn van de gemeente. Dit heeft binnen de samenwerking geleid tot onduidelijkheid en een gevoel van ongelijkheid bij enkele professionals. Overigens blijkt uit observaties dat er tussen de pilots Hoogkerk en Paddepoel niet werd gecommuniceerd, met uitzondering van indirecte communicatie middels tussenreportages van de gemeente.

Ter beantwoording van de hoofdvraag kan gesteld worden dat de communicatie binnen de samenwerking zowel als een succesfactor als een faalfactor gezien kan worden. Binnen de begeleidingsgroep en het driemanschap wordt er goed gecommuniceerd, wat een succesfactor is. De goede communicatie binnen de lagen is een succesfactor, omdat het de samenwerking mogelijk heeft gemaakt. Als ook hier een gebrek aan communicatie zou heersen dan zou er weinig meer zijn wat de partners van de pilots zou binden. Aangezien binnen de lagen voldoende werd gecommuniceerd, waren de gezamenlijke doelen helder en probeerde men deze in samenwerking te bereiken. Echter wordt tussen de begeleidingsgroep en het driemanschap niet direct gecommuniceerd, wat een faalfactor is. Het indirect communiceren van de twee lagen is een faalfactor omdat het heeft geresulteerd in tegenstrijdige informatie dan wel verlies van informatie met als gevolg onduidelijkheid en een gevoel van ongelijkheid voor enkele professionals binnen de samenwerking.

5.1.1.4 Deelvraag 4

Is er sprake van vertrouwen in de samenwerking tussen de partners in de pilots Hoogkerk en Paddepoel?

Uit de resultaten komen twee niveaus van vertrouwen binnen de samenwerking naar voren: vertrouwen binnen het team van professionals (interdisciplinair) en vertrouwen tussen de betrokken

partners (interorganisationeel). Binnen het team van professionals die werkzaam zijn in de uitvoering van de pilots ervaren de participanten een open sfeer. Een open sfeer waarin de professionals aangeven eerlijk te kunnen zijn, met elkaar kunnen meedenken en informatie met elkaar uitwisselen ter bevordering van de samenwerking. De professionals geven aan dat ze elkaar vertrouwen en durven zich hierdoor kwetsbaar op te stellen als het gaat om vragen over de begeleiding van de doelgroep of andere praktische zaken van de pilots. Een uitwerking van het vertrouwen binnen het team is dat professionals ervaren dat de betrokkenheid op elkaar groot is, er wordt nauw met elkaar samengewerkt. De professionals zeggen zich door de nauwe samenwerking meer met het team te kunnen identificeren en dat zij niet stilstaan bij het feit dat ze uit verschillende organisaties komen. De professionals zeggen zich binnen de samenwerking te zien als één geheel.

Naast vertrouwen binnen het team van professionals spreken de participanten ook van vertrouwen tussen de betrokken partners. Vertrouwen tussen de partners uit zich volgens hen binnen de twee pilots doordat de organisaties hun deuren open stellen om hun kennis middelen, ervaringen en netwerk te delen ten gunste van de samenwerking.

Ter beantwoording van de deelvraag blijkt dat er sprake is van vertrouwen binnen de samenwerking van de pilots Hoogkerk en Paddepoel, en wel op twee niveaus: interdisciplinair en interorganisationeel. Het interdisciplinaire vertrouwen bestaat tussen de professionals, die aangeven door dit vertrouwen een open sfeer te ervaren waarin ze zich kwetsbaar durven op te stellen en voorbij gaan aan het feit dat ze uit verschillende organisaties komen. Het interorganisationele vertrouwen bestaat tussen de partners die aangeven dat door de open houding van de organisaties en de uitwisseling van ieders middelen, netwerk en ervaring een samenwerking is gecreëerd op basis van een vertrouwelijke band.

Ter beantwoording van de hoofdvraag blijkt dat zowel het vertrouwen op interdisciplinair als interorganisationeel niveau een succesfactor is in de samenwerking. Het vertrouwen bewerkstelligt een open houding tussen de partners en deze open houding komt de samenwerking ten goede aangezien de partners hierdoor weten dat ze zich niet hoeven te beschermen tegen mogelijk opportunistisch gedrag van de anderen. Dit houdt in dat de partners weten dat hun vertrouwen niet wordt beschaamd en zodoende zich niet hoeven in te dekken tegen de mogelijkheden dat er misbruik van hun openheid wordt gemaakt. Dit nodigt uit tot meer openheid en een grotere eenwording, aangezien er meer gedeeld kan worden wanneer men elkaar vertrouwt.

5.1.1.5 Deelvraag 5

Hoe verloopt de samenwerking tussen de betrokken organisaties in termen van noodzaak, reflectie op processen, (a)symmetrie en wederkerigheid en concurrentie?

Uit de resultaten komt de noodzaak tot samenwerking niet nadrukkelijk naar voren. Mogelijk dat het kenmerk “noodzaak” voor de participanten geen belangrijke factor is voor de samenwerking binnen de pilots Hoogkerk en Paddepoel.

Uit de resultaten blijkt dat reflectie op processen sterk samenhangt met communicatie binnen de pilots. Het onderscheid dat in deelvraag 3 wordt besproken tussen de twee lagen van communicatie (begeleidingsgroep en driemanschap), is ook van toepassing op reflectie op processen. Dit betekent

de begeleidingsgroep en het driemanschap nooit bij elkaar zijn gekomen om gezamenlijk te reflecteren, aangezien er tussen deze twee lagen niet direct werd gecommuniceerd.

Uit de resultaten komt het kenmerk “asymmetrie” niet nadrukkelijk naar voren. Mogelijk dat asymmetrie voor de participanten geen belangrijke factor is binnen de samenwerking van de pilots Hoogkerk en Paddepoel.

Uit de resultaten blijkt dat de samenwerking in de pilots door de leidinggevendenden gezien wordt als een proces van geven en nemen, ofwel wederkerigheid. De leidinggevendenden zeggen dat er in het proces van geven de kennis, middelen, ervaringen en netwerk van de organisatie wordt gedeeld met de andere partners. In het proces van nemen, wordt de kennis, middelen, ervaringen en het netwerk van de andere partners gebruikt. Tevens blijkt er naast de aanwezigheid van wederkerigheid een afwezigheid van onderlinge concurrentie te zijn. Volgens de leidinggevendenden is het de norm om elkaar niet te beconcurreren binnen de samenwerking.

Ter beantwoording van de deelvraag blijkt dat, afgaand op de resultaten, noodzaak en (a)symmetrie mogelijk geen belangrijke factoren zijn binnen de samenwerking van de pilots Hoogkerk en Paddepoel. Reflectie op processen blijkt net als het kenmerk “communicatie” plaats te vinden uitsluitend binnen de laag van de begeleidingsgroep en de laag van het driemanschap en niet tussen de twee lagen. Hierdoor is er geen mogelijkheid geweest om gezamenlijk de pilots als geheel te reflecteren. Overigens blijkt dat wederkerigheid aanwezig is. Participanten geven aan dat samenwerking voor hen samenvalt met geven en nemen, en dat wederkerigheid wordt gezien als de norm in tegenstelling tot een concurrerende houding tot elkaar.

Ter beantwoording van de hoofdvraag blijkt dat er in termen van succes- en faalfactoren weinig vastgesteld kan worden over de kenmerken noodzaak en (a)symmetrie, aangezien de resultaten hier onvoldoende over duidelijk maken. Overigens blijkt dat de reflectie op processen, net als het kenmerk communicatie, zowel als een succes- als een faalfactor gezien kan worden. Het succes zit in de reflectie die plaatsvond binnen de twee lagen van de begeleidingsgroep en het driemanschap. Dit is een succesfactor omdat reflecteren op processen ervoor zorgt dat knelpunten en successen van samenwerking snel worden opgespoord, om hier vervolgens op te kunnen anticiperen. De samenwerking kan bevorderd worden aan de hand van de resultaten van een reflectie. Een faalfactor, echter, is dat er nooit gezamenlijk is gereflecteerd op de pilots als geheel. Dit is een faalfactor omdat het hierdoor niet mogelijk werd om de successen en knelpunten op te sporen die in de pilots als geheel zijn opgetreden, en niet slechts binnen de lagen waarin er werd gecommuniceerd en gereflecteerd. De aanwezigheid van wederkerigheid die uit de resultaten bleek, kan gezien worden als een succesfactor. De reden hiervoor is dat wederkerigheid de partners uitnodigt tot uitwisseling van hun middelen, waar in een concurrerende verhouding de partners elkaar meer calculerend zouden benaderen.

5.1.2 Belangrijke kenmerken uit de interviews

Uit de interviews kwamen, naast de kenmerken van het theoretisch kader, ook andere thema's naar voren als belangrijke kenmerken voor de samenwerking tussen de partners in de twee pilots. De conclusies van deze kenmerken in termen van succes- en faalfactoren worden hieronder beschreven

en zullen samen met de antwoorden van de deelvragen gebruikt worden om de centrale probleemstelling te beantwoorden.

5.1.2.1 Meetbaarheid van de pilots

Uit de resultaten blijkt dat de professionals aangeven dat er vanaf het begin van de samenwerking onduidelijkheid was wat betreft de meetbaarheid van de pilots. Zo zeggen zij dat gedurende het proces is besloten om de pilots te meten. Echter was het voor de professionals in de uitvoering niet duidelijk *hoe* de pilots gemeten moest worden. De reden hiervoor zou zijn dat de professionals middenin het proces van de pilots geconfronteerd werden met een behoefte vanuit de gemeente om de pilots en daarmee ook de samenwerking in meetbare vorm uit te drukken. Omdat er in het begin van de pilots geen nulmeting is gedaan, zo geven de professionals aan, is er geen duidelijk maatstaf vastgesteld waaraan ze de latere metingen zouden kunnen spiegelen.

Ter beantwoording van de hoofdvraag kan gesteld worden dat de onduidelijkheid over de meetbaarheid van de pilots, zoals deze door de professionals is ervaren, een faalfactor is binnen de samenwerking. De professionals gaven aan dat ze niet de instrumenten voorhanden hadden om aan de behoefte van de gemeente te voldoen. Simpel gezegd gaat het dus om twee partijen in een samenwerking die niet aan elkaars verwachtingen kunnen voldoen. Overigens wordt er aangegeven dat er geen nulmeting is geweest, en dat een nulmeting meer helderheid had geboden als achtergrond waartegen latere metingen zich konden aftekenen en als richtlijn voor metingen op zich. Het ontbreken hiervan heeft bijgedragen aan niet kunnen voldoen aan elkaars verwachtingen in de pilots.

5.1.2.2 Praktische zaken

Uit de resultaten zijn twee praktische zaken naar voren gekomen die volgens de professionals de samenwerking hebben beïnvloedt. Ze geven aan dat deze praktische zaken allebei te maken hebben met fysieke ruimtes, namelijk gebrek aan werkruimte in Paddepoel en de concentratie van de pilot op één gebied ofwel één gebouw in Hoogkerk. De professionals in Paddepoel geven aan dat het hen in de uitvoering van de pilot enorm tegenwerkt dat ze geen rustige werkplek hebben in de vensterschool. Dit heeft hun werkzaamheden voor de pilot belemmerd.

In tegenstelling tot de pilot in Paddepoel hebben de professionals in Hoogkerk geen gebrek aan ruimte, maar ligt het probleem aan de concentratie van de pilot op één gebied ofwel één gebouw. Volgens de professionals in de uitvoering van de pilot in Hoogkerk heeft de pilot zich teveel geconcentreerd op één gebouw, namelijk de vensterschool. Hierdoor blijkt er minder toenadering te zijn gezocht met andere sociale instellingen in de buurt en zijn volgens de professionals veel kansen onbenut gebleven in vergelijking met de pilot in Paddepoel.

Ter beantwoording van de hoofdvraag kan gesteld worden dat de twee praktische zaken met betrekking tot fysieke ruimtes faalfactoren zijn binnen de samenwerking. Het gebrek aan werkruimte in de pilot Paddepoel is een faalfactor vanwege het ongemak dat de professionals hierdoor hebben ervaren en de belemmering die hieraan verbonden is bij het verrichten van hun werkzaamheden. De professionals maken deel uit van de samenwerking als geheel, en wanneer zij worden beperkt in het vervullen van hun rol zal dit ook de pilot in negatieve zin beïnvloeden. De concentratie van de pilot op de vensterschool in Hoogkerk is een faalfactor omdat er een mogelijkheid is blijven liggen om het

doel van de pilot te optimaliseren. De pilot had wellicht beter kunnen functioneren wanneer er toenadering was gezocht met andere sociale instellingen in de buurt. Het is mogelijk dat deze sociale instellingen konden bijdragen aan het doel van de pilot. Wanneer dit niet het geval was, dan nog zou het goed zijn om dit te weten. Door de concentratie op één fysieke plek zijn die kansen blijven liggen.

5.1.2.3 Maatschappelijke winst ofwel “zachte cijfers”

Volgens de participanten heeft de samenwerking tussen de organisaties op maatschappelijk vlak positieve gevolgen gehad op zowel de doelgroep als op de buurt waarin ze werkzaam zijn. De positieve gevolgen zijn volgens de professionals vooral te danken aan de activering van de doelgroep en de buurt. Voor de doelgroep heeft activering volgens de professionals het volgende betekend: een zinvolle daginvulling, een afleiding van problemen, een kans om ergens bij te horen en deel uit te maken van de maatschappij. Voor de buurt heeft activering volgens de professionals het volgende betekend: meer activiteiten en ontmoetingen, een plek waar buurtbewoners steun kunnen vinden en de buurt is één geheel geworden. Het welzijn van de buurt is volgens de professionals in de uitvoering vergroot. De buurtbewoners leren elkaar beter kennen en voelen zich hierdoor meer thuis in hun buurt. Volgens de professionals was er voor de samenwerking niet veel te doen in de buurt, voornamelijk in de vensterscholen. Om hier verandering in te krijgen en de buurt meer levendig te maken, is door de organisaties en professionals ingespeeld op de behoefte van de wijken in Hoogkerk en Paddepoel. Per wijk is volgens de participanten specifiek gekeken naar wat er nodig is en daar heeft de pilot zich dan op gericht. Ook geven de professionals in Paddepoel aan dat er samengewerkt wordt met andere instanties in de buurt die niet betrokken zijn in de pilot, om opdrachten binnen te halen voor de doelgroep en om één geheel van de buurt te maken.

Ter beantwoording van de hoofdvraag kan gesteld worden dat de participanten vermelden dat ze aan iets positiefs hebben bijgedragen, zowel bij de doelgroep als in de buurt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de participanten van de pilots met een positief gevoel over de gevolgen spreken die zij door de samenwerking hebben kunnen bewerkstelligen. Dit betekent dat er bij de participanten een optimistische houding heerst over wat er met de pilots bereikt is en bereikt kan worden. Dit kan alleen maar als een succesfactor gezien worden, aangezien de positieve instelling de participanten aanspoort om zich actief voor de samenwerking in te zetten.

5.1.3 Samenvatting

De centrale probleemstelling van dit onderzoek is: *“Op welke wijze werken de vier partners gemeente Groningen, WerkPro, Novo en Iederz samen en wat zijn hierbij de succes- en faalfactoren?”*. Op basis van dit onderzoek is een aantal succes- en faalfactoren naar voren gekomen dat invloed heeft gehad op de samenwerking tussen de organisaties Werkpro, Iederz en Novo in de pilots Hoogkerk en Paddepoel. Aan het einde van de beantwoording van iedere deelvraag en aan het einde van de bespreking van ieder overig kenmerk uit de interviews, is een deel van het antwoord op de hoofdvraag gegeven, in de vorm van een toelichting van het betreffende kenmerk in termen van succes- en faalfactoren. Het collectief van deze punten vormt het antwoord op de hoofdvraag als geheel. De beantwoording is tevens schematisch gepresenteerd in tabel 3.

Ter toelichting van tabel 3 moet vermeld worden dat de kenmerken “noodzaak” en “asymmetrie”, die wel in het theoretisch kader besproken zijn maar in de resultaten niet nadrukkelijk naar voren

kwamen, niet in de tabel zijn opgenomen, aangezien zij geen deel uitmaken van de beantwoording van de hoofdvraag. Voor de kenmerken “onderlinge afhankelijkheid” en “structurele en contextuele kenmerken” geldt dat ze, op basis van de resultaten, zijn opgegaan in het kenmerk “elkaar aanvullen”. Voor het kenmerk “reflectie op processen” geldt dat het is opgegaan in het kenmerk “communicatie”. Het proces van deze samenvoegingen is terug te vinden in het codeboek (Bijlage IV). Verder wordt er in de tabel voor ieder kenmerk met een X aangegeven of het om een succes- of faalfactor gaat. Bij enkele kenmerken zal blijken dat ze zowel een succes- als faalfactor zijn, en dat er dus een X in beide kolommen staat. De toelichting hiervan is terug te lezen aan het einde van de bespreking van de betreffende deelvraag.

Tabel 3: Succes- en faalfactoren van de samenwerking tussen de partners Werkpro, lederz, Novo en de gemeente Groningen

Factoren	Succesfactor	Faalfactor
Gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus	X	
Elkaar aanvullen	X	
-Onderlinge afhankelijkheid		
-Structurele en contextuele kenmerken		
Communicatie	X	X
- Reflectie op processen		
Vertrouwen	X	
Wederkerigheid- Concurrentie	X	
Meetbaarheid van de pilots		X
Praktische zaken		X
Maatschappelijke winst ofwel “zachte cijfers”	X	

5.2 Discussie

In deze paragraaf wordt het theoretisch kader van dit onderzoek ter discussie gesteld aan de hand van de resultaten van dit onderzoek. De theorie bestaat uit de *interorganizational relationship theory* ofwel IOR van Oliver (1990) en de theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003). Overigens is er in het theoretisch kader gebruik gemaakt van de aanvullende kenmerken communicatie en vertrouwen. Tot slot wordt er in de paragraaf ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

5.2.1 Vergelijking van de onderzoeksresultaten met het theoretisch kader

5.2.1.1 Oliver (1990): Interorganizational relationship theory

In de theorie van Oliver (1990) over interorganisatorische samenwerking worden zes generaliseerbare kenmerken van samenwerking beschreven. Oliver (1990) stelt dat deze kenmerken cruciaal zijn voor relatievorming binnen interorganisatorische samenwerking. Van drie van de zes kenmerken is in het huidige onderzoek gebruik gemaakt, te weten: noodzaak, asymmetrie en wederkerigheid. Bij de laatste twee kenmerken, asymmetrie en wederkerigheid, is van de uiteenzetting van Oliver afgeweken. Er is gekozen om asymmetrie en wederkerigheid niet als tegenpolen van elkaar uiteen te

zetten, zoals Oliver (1990) omschrijft, maar om voor zowel asymmetrie als voor wederkerigheid een eigen tegenpool te kiezen, respectievelijk symmetrie en concurrentie. De redenen die aan deze afwijking van de literatuur verbonden zijn, kunnen teruggevonden worden in paragraaf 2.1.1.2.

Oorspronkelijk beschrijft Oliver (1990) zes kenmerken in zijn theorie, te weten: noodzaak, asymmetrie, wederkerigheid, efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit. In het huidige onderzoek is ervoor gekozen om de kenmerken efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit buiten beschouwing te laten, met als reden dat deze kenmerken door Oliver (1990) gepresenteerd worden als door de markt gedreven. Aangezien het huidige onderzoek zich richt op de succes- en faalfactoren van een project binnen de publieke omgeving, leken de kenmerken die met marktwerkingen van doen hebben niet van toepassing. Wanneer deze keuze wordt herzien in het licht van de huidige onderzoeksresultaten, blijken de kenmerken die voor dit onderzoek buiten beschouwing zijn gebleven, meer relevant dan aanvankelijk werd gedacht. Ten eerste geven de participanten van het onderzoek aan dat de organisaties zich focussen op legitimiteit. Het in stand houden van hun legitimiteit betekent voor hen dat er aan de buitenwereld wordt getoond dat de betreffende organisatie sterk en flexibel is en open staat voor vernieuwing en verandering. De door de participanten aangegeven behoefte van de organisaties aan legitimiteit is zeer vergelijkbaar met het kenmerk legitimiteit zoals die door Oliver (1990) wordt beschreven. Oliver (1990) beschrijft in zijn theorie dat organisaties hun aandeel in de interorganisationele samenwerking zien als een middel om het gewenste imago te versterken en om een reputatie op te bouwen binnen de omgeving waarin zij opereren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de organisaties in de pilots Hoogkerk en Paddepoel, ondanks hun positie in de publieke omgeving, even zo goed behoefte hebben aan legitimiteit en een positief imago. Hieruit blijkt dat legitimiteit niet een begrip is dat slechts van toepassing is in samenwerkingen binnen het marktdomein, en dat het om die reden niet bij voorbaat buiten beschouwing gelaten had moeten worden in het huidige onderzoek.

Hetzelfde is gebleken voor het kenmerk “efficiëntie”, die met dezelfde redenen buiten beschouwing is gelaten als het kenmerk “legitimiteit”. De participanten in het onderzoek geven aan dat voor de gemeente de focus binnen de samenwerking voornamelijk lag op de financiële kant van de pilots, dat wil zeggen, de bezuinigingen die de pilots zouden opleveren. Hoogstwaarschijnlijk heeft dit te maken met de decentralisaties en de bezuinigen die vanuit de staat landelijk overgeheveld zijn op de gemeentes, zoals beschreven in paragraaf 1.1.2. De gemeentes krijgen voortaan een budget om hun takenpakket uit te voeren. Wanneer de kosten boven het budget stijgen, zullen de gemeenten het verschil uit eigen zak moeten aanvullen. Wanneer de kosten onder het budget blijven dan is dat ten gunste van de gemeente, omdat het verschil niet weer ingeleverd hoeft te worden (CPB, 2013; VNG, 2013). Deze maatregelen kunnen de gemeenten de prikkel geven om efficiënt te werk te gaan. Concreet hield dit in dat de gemeente met de pilots Hoogkerk en Paddepoel een bezuiniging wilde bereiken, door door middel van delen en mengen de uitvoeringskosten van sociale hulp laag te houden. Dit streven naar efficiëntie door de gemeente in de pilots, is zeer vergelijkbaar met het kenmerk “efficiëntie” zoals het door Oliver (1990) wordt gepresenteerd. Efficiëntie binnen interorganisationele samenwerking, stelt Oliver (1990), gaat om het reduceren van kosten per dienst, patiënt of cliënt. Een samenwerking kan hieraan bijdragen door de mogelijkheid om kosten binnen organisaties te delen. Er kan dus gesteld worden dat deze omschrijving goed aansluit bij de focus van de gemeente zoals deze in de resultaten naar voren is gekomen. Wederom kan gesteld worden dat het begrip niet bij voorbaat gediskwalificeerd had moeten worden voor dit onderzoek, puur op basis van zijn bestaan binnen het marktdomein.

Oliver (1990) stelt dat de kenmerken wederkerigheid en asymmetrie tegenpolen van elkaar zijn. In het huidige onderzoek is van deze stelling afgeweken en is voor beide kenmerk een eigen tegenpool gekozen, zodat de tegenstellingen er als volgt uit kwamen te zien: wederkerigheid tegenover concurrentie, asymmetrie tegenover symmetrie. De redenen van de herindeling van de begrippen, zoals die beschreven zijn in paragraaf 2.1.1.2, zijn niet zozeer gebaseerd op specifieke verwachtingen in dit onderzoek, maar meer op een logische inconsistentie die in de redenering van Oliver (1990) is geconstateerd. De resultaten van het huidige onderzoek hebben de herindeling dan ook niet doeltreffend kunnen bevestigen of ontkennen. Wederkerigheid en (de afwezigheid van) concurrentie worden door de participanten benoemd, maar niet overduidelijk als een tegenstelling. De tegenstelling asymmetrie-symmetrie is nauwelijks naar voren gekomen. Op basis van de resultaten kan de nieuwe indeling dus niet bevestigd of afgewezen worden. De resultaten ondersteunen evenmin de oorspronkelijke indeling van wederkerigheid tegenover asymmetrie, zoals Oliver (1990) ze bespreekt. Mocht de nieuwe indeling in vervolgonderzoek worden overgenomen, dan zal dit dus moeten gebeuren op basis van de overtuigingskracht van de beredenering in paragraaf 2.1.1.2 en niet op basis van de resultaten van dit onderzoek.

Het kenmerk “noodzaak” is in de resultaten onvoldoende naar voren gekomen. Ook in termen van asymmetrie-symmetrie kan op basis van de resultaten weinig gezegd worden. Enkele professionals spreken over een “gevoel van ongelijkheid” wanneer ze het hebben over een gebrek aan communicatie tussen de twee lagen van de begeleidingsgroep en het driemanschap. Doordat er in de ene laag beslissingen werden gemaakt zonder inspraak van de andere laag, werd dit door enkele professionals zo ervaren. Hoewel de term “ongelijkheid” gemakkelijk geassocieerd kan worden met asymmetrie, is de ongelijkheid zoals deze door de professionals wordt omschreven technisch gezien geen duiding van asymmetrie. Asymmetrie-symmetrie, zoals besproken in paragraaf 2.1.1.2, wordt bepaald door de factor macht, terwijl het hierbij meer gaat om een gebrek aan communicatie. Het gevoel van ongelijkheid is namelijk niet gegrond in een doelbewuste buitensluiting van het driemanschap door een machtigere partij. De twee lagen lopen elkaar mis vanwege een gebrek aan directe communicatie, en niet als gevolg van een machtsverschil.

5.2.1.2 Bronstein (2003): Interdisciplinary collaboration theory

De theorie van *interdisciplinary collaboration* van Bronstein (2003) beschrijft kenmerken die van invloed zijn voor een optimale samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines. Deze kenmerken spelen tevens een belangrijke rol in interorganisatorische samenwerking, omdat in een interorganisatorische samenwerking ook professionals met verschillende disciplines met elkaar samenwerken. In dit onderzoek zijn de volgende kenmerken van Bronstein (2003) gebruikt: onderlinge afhankelijkheid, gezamenlijk gedragen doelen, reflectie op processen en structurele en contextuele kenmerken.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat er een gezamenlijk gedragen doel is waar de deelnemers van de pilots van op de hoogte zijn. Bronstein (2003) beschrijft het belang van een gezamenlijk gedragen doel voor een succesvolle samenwerking, maar zegt niets over een verschil in focus dat tegelijkertijd kan bestaan. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat naast het hebben van een gezamenlijk gedragen doel, er een verschil in focus kan bestaan, zonder dat dit de doelrealisatie in de weg staat. Een voorbeeld van het verschil in focus dat door de participanten wordt benoemd, is dat de gemeente voornamelijk gericht is op het financiële aspect van de pilots (de bezuinigingen etc.)

terwijl de professionals zich voornamelijk richten op de doelgroep, dat wil zeggen, het succesvol activeren van de mensen in de doelgroep. Het blijkt dat dit verschil in focus kan bestaan in harmonie met een gezamenlijk gedragen doel, en dat het verschil in focus het realiseren van het doel zelfs kan bevorderen. De reden hiervoor is dat er door verschil in focus zorg wordt gedragen voor meerdere aspecten van de pilots, zodat de kans wordt verkleind dat er steken worden laten vallen. Wanneer bijvoorbeeld de professionals zich even zo goed op de financiën gingen richten als de gemeente, dan zou het kunnen zijn dat de doelgroep verwaarloosd werd. Zo houdt het verschil in focus de verschillende aspecten die nodig zijn voor het realiseren van het doel in balans.

In Bronstein (2003) worden de kenmerken “onderlinge afhankelijkheid” en “structurele en contextuele kenmerken” benoemd als twee kenmerken die apart een samenwerking kunnen beïnvloeden. Uit de resultaten is gebleken dat deze twee kenmerken door de participanten besproken worden als twee kenmerken die vallen onder de paraplu-term “elkaar aanvullen”. Dit impliceert dat ze sterk met elkaar samenhangen en dat ze moeilijk besproken kunnen worden zonder dat er wordt verwezen naar “elkaar aanvullen” als gemene deler. Over onderlinge afhankelijkheid hadden de participanten te zeggen dat ze afhankelijk van elkaar zijn in het realiseren van de gestelde doelen, en dat ze de afhankelijkheid als iets positiefs beschouwen. Door de afhankelijkheid zijn ze volgens hen namelijk in staat om elkaar aan te vullen op basis van hun verschil in kwaliteiten. Dit verschil in kwaliteiten komt ook naar voren wanneer de participanten spreken over hun verschil in achtergrond, cultuur, werkwijze et cetera, ofwel hun verschil in structurele en contextuele kenmerken. Ook hierbij geven de participanten aan dat het de samenwerking niet belemmert, maar dat het hen in staat stelt om elkaar aan te vullen. De kenmerken “onderlinge afhankelijkheid” en “structurele en contextuele kenmerken” hebben in de resultaten van het huidige onderzoek dus een sterk verwantschap tot elkaar, en wel door hun relatie tot het kenmerk “elkaar aanvullen”.

Volgens de theorie van Bronstein (2003) verwijst het kenmerk “reflectie op processen” naar de aandacht van professionals op het proces van samenwerking. In het huidige onderzoek is gebleken dat er werd gereflecteerd op de samenwerking binnen twee lagen (de begeleidingsgroep en het driemanschap) maar nooit direct tussen de twee lagen. Dit wil zeggen dat er geen gezamenlijke reflectie heeft plaatsgevonden waar beide lagen aanwezig waren, maar dat er binnen de lagen onderling wel voldoende werd gereflecteerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er een afstand bestaat tussen de twee lagen in hun werkzaamheden en de locaties waarin deze werden verricht. Engbers (2012) beargumenteert dat er vooral gereflecteerd wordt op processen door teams waarbij er sprake is van fysieke nabijheid. Deze verklaring is van toepassing bij het gebrek aan reflectie tussen de lagen van de begeleidingsgroep en het driemanschap. Enerzijds verklaart het de succesvolle reflectie binnen de lagen en anderzijds geeft het een mogelijke reden voor de afwezigheid van reflectie tussen de lagen. Zij werkten namelijk afzonderlijk van elkaar aan de pilots.

5.2.1.3 Aanvullende kenmerken: communicatie & vertrouwen

Een belangrijk resultaat binnen dit onderzoek is dat de communicatie binnen de twee pilots net als de reflectie op processen plaatsvond op twee lagen, namelijk de begeleidingsgroep en het driemanschap. Er is gebleken uit de interviews dat het een succesfactor was dat er goed werd gecommuniceerd binnen de lagen en dat het een faalfactor was dat er geen directe communicatie plaatsvond tussen de lagen. Het kenmerk communicatie wordt in zowel de theorie van Oliver (1990) als in de theorie van Bronstein (2003) niet afzonderlijk benoemd. Het belang van communicatie

wordt wel door Oliver en Bronstein geïmpliceerd door ze in andere kenmerken te laten vervlechten. Het begrip wordt echter niet apart besproken, als een op zichzelf staand kenmerk dat de samenwerking zou kunnen beïnvloeden. Dit in tegenstelling tot andere literatuur, waarin communicatie uitgebreider wordt besproken, als een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking (Wagemakers, Koelen, Van Nierop, Meertens, Weijters, & Kloek 2007; Van Daal, Winsemius & Plemper, 2005). Om die reden en om de verwachting die is gevormd op basis van de oriënterende gesprekken met de gemeente Groningen, Werkpro, Lederz en Novo, is in het huidige onderzoek ervoor gekozen om communicatie afzonderlijk op te nemen in het conceptueel model. Het apart opnemen van communicatie blijkt in dit onderzoek een goede beslissing te zijn geweest, omdat het belangrijke informatie over de communicatiestructuur van de pilots aan het licht heeft gebracht. Informatie die minder sterk naar voren zou zijn gekomen als ervoor gekozen was om communicatie niet apart op te nemen.

In dit onderzoek zijn twee niveaus van vertrouwen naar voren gekomen: vertrouwen binnen het team van professionals (interdisciplinair) en vertrouwen tussen de betrokken partners (interorganisatieel). Het interdisciplinaire vertrouwen bestaat tussen de professionals, die aangeven een open sfeer te ervaren waarin zij eerlijk kunnen zijn, met elkaar kunnen meedenken en informatie met elkaar kunnen uitwisselen ter bevordering van de samenwerking. Het interorganisatiele vertrouwen bestaat tussen de partners, waarover de participanten aangeven dat door de uitwisseling van ieders middelen, netwerk en ervaring een samenwerking is gecreëerd op basis van een vertrouwelijke band. In de literatuur wordt eveneens gesproken over vertrouwen op twee niveaus. Rutgers (2006) onderscheidt twee soorten vertrouwen tussen personen en partijen, te weten rationeel vertrouwen en persoonlijk vertrouwen. Bij rationeel vertrouwen, vertrouwen personen of partijen elkaar op basis van expertise, reputatie, ervaring, calculatie of een contract (Rutgers, 2006). Bij persoonlijk vertrouwen, vertrouwen personen of partijen elkaar op basis van het delen van normen en attitudes, expertise en betrokkenheid (Rutgers, 2006). Het persoonlijk vertrouwen dat Rutgers beschrijft lijkt overeen te komen met het vertrouwen dat de professionals van de pilots Hoogkerk en Paddepoel ervaren. In beide gevallen is er sprake van een sterke betrokkenheid en is er een eensgezinde houding of attitude van openheid en eerlijkheid. Het is mogelijk dat het rationele vertrouwen van Rutgers aan het vertrouwen tussen de betrokken partners van de pilots ten grondslag ligt. De participanten geven aan dat het vertrouwen tussen de partners komt door een open houding en de uitwisseling van elkaars middelen en expertise. Het is echter mogelijk dat aan de open houding een rationeel vertrouwen ten grondslag ligt, dat wil zeggen, de wetenschap dat er een contract is getekend door de partners over de voorwaarden van de samenwerking. Dit betekent dat de organisaties in principe niet buiten het contract en afgesproken voorwaarden kunnen handelen (aangenomen dat ze zich aan het contract houden). Dit kan de organisaties een zekere mate van zekerheid geven. Tevens opereren de betrokken organisaties in dezelfde publieke omgeving. De organisaties zeggen elkaars reputatie te kennen en hebben in het verleden weleens met elkaar samengewerkt, alleen niet zo intensief als in de pilots. Het is dus mogelijk dat het rationele vertrouwen, zoals Rutgers het beschrijft, de basis vormt van het vertrouwen tussen de betrokken partners in de pilots. Hoewel Rutgers geen vermelding maakt over welke vorm van vertrouwen de voorkeur zou hebben, is het denkbaar dat het wenselijker is als het vertrouwen tussen de partners in de pilots niet slechts calculerend is en gegrond op contracten. Persoonlijk vertrouwen zou mogelijk een goede aanvulling zijn op het rationele vertrouwen dat al bestaat. Omdat de hoeveelheid betrokkenen in de pilots klein genoeg is om een persoonlijke band op

te bouwen, kan persoonlijke omgang het vertrouwen versterken dat reeds in contracten is vastgelegd.

5.2.2 Betrouwbaarheid & validiteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de huidige studie besproken, door in te gaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

5.2.2.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek is erg afhankelijk van de mate van detail waarin de onderzoeksmethode is beschreven (Hennink et al., 2011). Een gedetailleerde onderzoeksmethode maakt een onderzoek repliceerbaar en het geeft de lezer de mogelijkheid om de stappen van de onderzoeker in de uitvoering na te gaan. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek is de kwalitatieve onderzoekscyclus van Hennink et al. (2011) gebruikt en in hoofdstuk 3 is een uitgebreide beschrijving van de methoden te vinden.

De onderzoeker speelt een belangrijke rol in kwalitatief onderzoek wat betreft betrouwbaarheid. De onderzoeker komt in kwalitatief onderzoek in contact met het onderzoeksveld en de participanten. Hierdoor is beïnvloeding van de uitkomsten door de onderzoeker onvermijdelijk (Hennink et al., 2011; Van Zwieten & Willems, 2004). Om dit te voorkomen dient de onderzoeker reflexief te zijn over de procedures van het onderzoek. Reflexiviteit is de bewuste zelfreflectie van een onderzoeker over mogelijke beïnvloeding van het onderzoek. Door middel van reflexiviteit wordt vertekening van onderzoeksresultaten in kwalitatief onderzoek tegengegaan (Hennink et al., 2011; Van Zwieten & Willems, 2004).

In termen van reflexiviteit kan in dit onderzoek het volgende gezegd worden. Ten eerste heeft de onderzoeker door haar status als student het onderzoek beïnvloed. Dit kwam tot uiting op de momenten dat zij interviews afnam met de participanten. Waar sommige participanten haar beschouwden als een buitenstaander van de pilots die met een achtergrond van onwetendheid het project benaderde, zagen anderen haar als iemand die met een frisse blik de pilots zou kunnen verrijken met haar evaluatie ervan. Het verschilt dus sterk hoe de participanten met de status van de student omgingen. Dit heeft in enkele gevallen geresulteerd in verkapte antwoorden, waarin weinig over bepaalde onderwerpen werd losgelaten. In andere gevallen heeft het geresulteerd in uitgebreide omschrijvingen over de pilots om de onderzoeker zo volledig mogelijk in te lichten.

Ten tweede was aan de onderzoeker ook de status verbonden van “onderzoeker in opdracht van de gemeente”. Dit heeft in sommige interviews geresulteerd in het geven van sociaal wenselijke antwoorden door de participanten. Het is denkbaar dat participanten niet naar waarheid durfden te antwoorden wanneer het antwoord een kritiek bevatte op de pilots of op een andere manier de pilots in negatieve zin benoemden. De participanten zouden zich hiervan kunnen weerhouden, omdat een negatieve uiting over pilots zou kunnen betekenen dat de betreffende participant (en zijn of haar collega's) hun werk niet goed hebben gedaan. Een voorbeeld van een sociaal wenselijk antwoord dat in meerdere interviews werd gegeven, was op de vraag wat de knelpunten in de samenwerking waren. Er werd geantwoord dat er niet echt knelpunten waren, waarna de onderzoeker via andere vragen er achter kwam dat dit wel het geval was.

Ten derde is in dit onderzoek de samenwerking tussen de betrokken organisaties Werkpro, Iederz, Novo en de gemeente Groningen, voor het afnemen van de interviews, geobserveerd. Observaties zijn subjectief van aard. Tijdens de observatie van de pilots is er een bepaald beeld gevormd over de samenwerking door de onderzoeker. Dit heeft wellicht geleid tot onbewust sturen tijdens de interviews door de onderzoeker. Een voorbeeld hiervan is dat de onderzoeker in sommige interviews de participant het beeld wilde laten bevestigen dat zij tijdens de observaties gevormd had.

De interviews zijn door een onervaren interviewer gehouden. De onervarenheid uitte zich in de gevallen dat de vragen soms te gesloten geformuleerd waren, dat er op sommige punten onvoldoende is doorgevraagd bij thema's die naderhand belangrijker bleken te zijn of dat er in sommige gevallen te lang werd uitgeweid naar thema's die oorspronkelijk niet in het interviewschema aanwezig waren en irrelevant bleken voor het onderzoek. Gevolg hiervan is dat niet alle informatie uit de interviews even bruikbaar was en dat bepaalde informatie verloren is gegaan door het gebrek aan ervaring in het interviewen. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek verminderd.

De onderwerpen van de interviews in dit onderzoek waren grotendeels gebaseerd op het conceptueel model van paragraaf 2.4. Daarnaast is er ruimte overgelaten voor aanvullende onderwerpen en thema's die mogelijk naar voren zouden komen tijdens de interviews. Deze onderwerpen en thema's zijn opgenomen in het interviewschema en in de praktijk voor zover mogelijk ook aan de participanten voorgelegd die later zijn geïnterviewd. In kwalitatief onderzoek wordt deze methode van herhalende aanpassing van de interviewschema gebruikt om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen (Baarda, de Goede & Teunissen, 1997). Deze herhalende aanpassing heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd.

Een beperking van dit onderzoek is dat het afnemen van de interviews, de analyse en daarmee ook de interpretatie van dit onderzoek slechts door één onderzoeker is gedaan. Wegens tijdgebrek is er geen mogelijkheid gevonden om een medestudent mee te laten kijken naar het onderzoek. Het was gunstiger geweest als meerdere personen betrokken waren bij het analyseproces. Hiermee wordt namelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Om de gevolgen hiervan te beperken zijn de codes door de onderzoeker meerdere keren herzien en aangepast.

5.2.2.2 Validiteit

Interne validiteit staat voor de mate waarin de concepten binnen het onderzoek daadwerkelijk overeenkomen met wat de onderzoeker meent te hebben onderzocht (Hennink et al., 2011; Van Zwieten & Willems, 2004). Oftewel, betreffen de resultaten en onderzoeksconclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel? In dit onderzoek is de interne validiteit beïnvloed doordat het onderzoek is uitgevoerd in de overgangsfase van de pilots naar het nieuwe Wijkwerken. De vragen in dit onderzoek hadden betrekking op de pilots, maar de antwoorden van de participanten gingen zowel over de pilots als het nieuwe Wijkwerken. Hierdoor kon niet met zekerheid gezegd worden waar de antwoorden over gingen, namelijk over de pilots of het nieuwe Wijkwerken.

Externe validiteit staat voor de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek (Hennink et al., 2011; Van Zwieten & Willems, 2004). In dit onderzoek kunnen geen generaliseerbare uitspraken gedaan worden over interorganisatorische samenwerking in het algemeen, vanwege het selecte aantal participanten dat heeft meegedaan, de specifieke functie en organisatie waarin de

participanten werkzaam zijn en de locatie van de participanten (allen in de stad Groningen). Echter is dit niet van belang, omdat generaliseerbaarheid niet het doel is van dit onderzoek en van kwalitatief onderzoek in het algemeen (Hennink et al., 2011; Van Zwieten & Willems, 2004). Er kan wel een uitspraak worden gedaan over de validiteit van de uitspraken die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, ten opzichte van het geheel aan uiteenlopende opvattingen die bestaan binnen de twee onderzochte pilots. Wat spreekt voor de validiteit hiervan is dat 1) bijna iedereen die met de pilots betrokken was, is geïnterviewd en 2) dat er binnen verschillende lagen van de samenwerking is geïnterviewd. Zowel professionals die dicht bij de uitvoering staan van de pilots, als de lagen die verder van de praktijk verwijderd zijn, zoals de leidinggevenden en medewerkers van de gemeente, hebben in het onderzoek geparticipeerd. Wat tegen de validiteit spreekt is dat het punt van informatieverzadiging niet is bereikt, zoals vermeld wordt in de methodeparagraaf 3.3.1. Er is informatie blijven liggen dat in het ideale geval in de resultaten was meegenomen. Dit had het beeld van de pilots dat in dit onderzoek is gevormd meer valide gemaakt.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gefocust op de samenwerking van de pilots Hoogkerk en Paddepoel. De pilots hebben daarnaast nog meerdere aspecten waar vervolgonderzoeken zich op kunnen focussen, om zo een meer compleet beeld te creëren van het geheel van de pilots.

Zo zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de doelgroep, en hoe zij de pilots hebben ervaren. In het huidige onderzoek zijn mensen uit de doelgroep niet geïnterviewd, omdat er uitsluitend werd gefocust op de samenwerking en de partijen die daarbij betrokken zijn. Aangezien meerdere participanten het welzijn van de doelgroep voorop stellen wanneer zij op de pilots terugkijken, zou het goed zijn als een onderzoek zich uitsluitend op de doelgroep zou richten. Door het onderzoek op de doelgroep te richten, kan er achterhaald worden wat hun ervaringen zijn, wat de doelgroep motiveert en wat hun behoeften zijn als het om hun activering gaat. Deze informatie kan gebruikt worden om de pilots en het nieuwe Wijkwerken te verbeteren met een meer succesvolle activering van de doelgroep als uitgangspunt.

Een ander aspect dat in vervolgonderzoek belicht zou kunnen worden is het financiële aspect van de pilots. In het huidige onderzoek werd een sociologische benadering toegepast die de nadruk legt op maatschappelijke winst en “zachte cijfers”. In een onderzoek met een meer economische benadering zouden de harde cijfers het uitgangspunt kunnen vormen. Hierbij zou onderzocht kunnen worden in hoeverre de pilots bezuiniging teweeg hebben gebracht. Vervolgens zou onderzocht kunnen worden waarin de bezuinigingen voornamelijk zitten, dat wil zeggen, welke aspecten van de samenwerking het meeste geld besparen. Samen met het huidige onderzoek en een onderzoek naar de doelgroep zou dit de reflectie op de pilots en of het nieuwe Wijkwerken als geheel meer compleet maken.

Hieraan kan worden toegevoegd dat vervolgonderzoek wellicht het beste tot zijn recht komt wanneer het gedaan zou worden door onderzoekers uit verschillende academische disciplines, bijvoorbeeld wanneer de doelgroep door een psycholoog onderzocht zou worden, de financiën door een econoom et cetera. Dit zou bijdragen aan een meer veelzijdige kijk op de pilots en of het nieuwe Wijkwerken.

5.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de samenwerking binnen de pilots Hoogkerk en Paddepoel in termen van succes- en faalfactoren, en om vervolgens aanbevelingen te doen die aan deze succes- en faalfactoren verbonden kunnen worden.

De eerste aanbeveling gaat over de problemen die in de pilots naar voren zijn gekomen wat betreft de fysieke ruimtes. In Paddepoel bestond het probleem uit een gebrek aan werkruimtes voor de professionals. Dit heeft hen belemmerd in het uitvoeren van hun taken. De professionals gaven aan dat ze niet altijd in staat waren om intakes af te nemen, aangezien er geen afgesloten werkruimte beschikbaar was waar privégegevens besproken konden worden. Omdat dit probleem tijdens de interviews al veel besproken werd, kan het zijn dat er inmiddels een oplossing voor gevonden is. Niettemin verdient het een vermelding in de huidige aanbevelingen.

De tweede aanbeveling die verbonden is aan de faalfactor van fysieke ruimte gaat over de concentratie van het werk in Hoogkerk op één locatie, namelijk de vensterschool. Er is gebleken dat hierdoor kansen zijn gemist voor contact en eventuele samenwerking met verwante organisaties, juist omdat het werk slechts op één plek geconcentreerd was. Een aanbeveling zou zijn om net als in de pilot in Paddepoel de wijk te ontdekken en om meer contact te leggen met naburige instellingen.

Een derde aanbeveling heeft te maken met de communicatie in de pilots. In het onderzoek is gebleken dat de communicatie tussen de verschillende lagen van de samenwerking beter had gekund. Er is aangegeven dat de begeleidingsgroep en het driemanschap uitsluitend met elkaar hebben gecommuniceerd via de lijn van de gemeente. De samenwerking zou verbeterd kunnen worden wanneer er vergaderingen plaatsvinden waarin vertegenwoordigers van beide lagen aanwezig zouden zijn. Hieraan is verbonden dat men aangaf dat er ook geen reflectie op processen plaats heeft gevonden waarin beide lagen vertegenwoordigd waren. Communicatie en reflectie werd naar zeggen uitsluitend binnen de lagen gedaan. Daarnaast is gebleken dat er tussen de pilot locaties Hoogkerk en Paddepoel ook een gebrek was aan directie communicatie. Een aanbeveling zou zijn om tussen de lagen en tussen de locaties om de zoveel tijd bij elkaar te komen om op de pilots te reflecteren en om positieve en negatieve punten van de pilots en samenwerking in zijn geheel te bespreken. Zelfs wanneer er geen directe aanleiding is zou het goed zijn om simpelweg het contact te onderhouden, om de kloof tussen de lagen en tussen de locaties te verkleinen. De vergaderingen kunnen gezien worden als leermomenten waarin duidelijk wordt hoe de samenwerking en de pilots verbeterd kunnen worden. Duidelijke afspraken over het bereiken van de gezamenlijk gedragen doelen kunnen in deze vergaderingen gemaakt worden. Bovendien zijn de professionals dagelijks bezig met de uitvoering van de pilots, waardoor zij de eersten zijn die eventuele knelpunten in de praktijk kunnen identificeren. Het zou daarom goed zijn als zij deze in een directe lijn kunnen communiceren aan de begeleidingsgroep.

Een vierde aanbeveling heeft te maken met meetbaarheid van de pilots. Er is gebleken dat de gemeente behoefte heeft om de pilots te kunnen meten, maar dat de professionals niet de meetinstrumenten bezitten om aan deze behoefte te voldoen. Het zou de pilots mogelijk ten goede gekomen zijn wanneer er voor de start een nulmeting was gedaan, die enerzijds een manier van meten zou vaststellen en anderzijds een vergelijkingspunt zou worden voor latere metingen. Dit is echter niet gebeurd, maar hiervoor is het nog niet te laat. Een nulmeting kan niet gedaan worden bij de mensen uit de doelgroep die al lang en breed meedraaien in de pilots, maar er kan wel een

nulmeting worden gedaan bij de mensen uit de doelgroep die nu van start gaan in de pilots, ofwel in het nieuwe Wijkwerken (de naam van de samenwerking na de pilotfase). Hun huidige “nulsituatie” zou vergeleken kunnen worden met hun situatie na enige tijd, om zo een beeld te kunnen vormen van hun ontwikkeling en wat het nieuwe Wijkwerken voor hen heeft kunnen betekenen. Op basis hiervan zou een beeld gevormd kunnen worden van de effectiviteit van het nieuwe Wijkwerken in het algemeen. Overigens moet er bij het doen van een nulmeting, en van metingen daarna, door de gemeente duidelijk gemaakt worden aan het driemanschap en de begeleidingsgroep hoe een dergelijke meting eruit moet zien. Er moet gecommuniceerd worden wat er precies gemeten moet worden en op welke manier dit moet gebeuren, zodat beide lagen weten hoe ze de informatie voor de gemeente kunnen verzamelen.

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat het gezamenlijk gedragen doel werd ondersteund door een verschil in focus. Een aanbeveling zou zijn om het belang van dit verschil te erkennen, om zo te voorkomen dat de focus naar één aspect zal afdwalen. Onbewust is er in de pilots een balans ontstaan waarin er op verschillende aspecten gefocust werd. Bewustwording van het belang van deze balans zou ervoor kunnen zorgen dat de balans in stand wordt gehouden, ter voorkoming dat er aspecten van de pilots verwaarloosd worden. Samen met de bovengenoemde aanbevelingen zou dit punt meegenomen kunnen worden bij het starten van nieuwe pilots en bij het starten van het nieuwe Wijkwerken.

Literatuurlijst

- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational relations local employment service offices and social services sector organizations. *Administration & Society*, 7(4), 419-454.
- Arum, S. V., & Lub, V. (2014). Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten. *Beleidsonderzoek Online*, 20(11).
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (1997). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partners.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Berg-Weger, M., & Schneider, F. D. (1998). Interdisciplinary collaboration in social work education. *Journal of Social Work Education*, 34(1), 97-107.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2e druk ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. In: *Academy of Management Journal*, 47 (6), 795-817.
- Bronstein, L.R. (2002). Index of interdisciplinary collaboration. *National Association of Social Workers*, 26(2), 113-126.
- Bronstein, L.R. (2003). A Model for Interdisciplinary Collaboration. *Social Work Research*, 48, 297-306.
- Bruner, C. (1991). *Ten questions and answers to help policy makers improve children's services*. Washington: Education and Human Service Consortium.
- Centraal Planbureau (CPB). (2013). *Decentralisaties in het sociaal domein*. Geraadpleegd op <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-notitie-4september2013-decentralisaties-het-sociale-domein.pdf>
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven: Lannoo Uitgeverij.
- Dodgson, M. (1993). Learning, trust, and technological collaboration. *Human Relations*, 46, 77-95.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. 17(Special Issue), 55-84.
- Dozy, M. (2012). *Samenwerken tussen politie en partners: specifieke kenmerken, knelpunten en aanknopingspunten voor oplossingen*. Apeldoorn: Politieacademie.

- Dreeslezing minister-president Mark Rutte. (2013). Sterke mensen, sterk land. Over het bezielend verband in de samenleving. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/10/14/sterke-mensen-sterk-land-over-het-bezielend-verband-in-de-samenleving>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Engbers, C. (2012). De samenwerking tussen verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen binnen de Wajong teams betreffende ASS (Master Thesis). Geraadpleegd op [http://www.rug.nl/research/portal/publications/de-samenwerking-tussen-verzekeringsartsen-en-arbeidsdeskundigen-binnen-de-wajong-teams-betreffende-ass\(9361b979-b582-42ca-8370-619454c3d103\)](http://www.rug.nl/research/portal/publications/de-samenwerking-tussen-verzekeringsartsen-en-arbeidsdeskundigen-binnen-de-wajong-teams-betreffende-ass(9361b979-b582-42ca-8370-619454c3d103)).
- Experiment Maatschappelijke Participatie Projectplan. (2012). Gemeente Groningen.
- Goes, J.B., & Park, S.H. (1997). Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. In: *Academy of Management Journal*, 40(3), 673-696.
- Golafshani, N.(2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human relations*, 38(10), 911-936.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multi-party problems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gray, B., & Wood, D. (Eds.). (1991). Collaborative alliances [Special issue]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1).
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19(5), 688–708.
- Heijman, F. (2010). Decentralisatieparadox in een gedecentraliseerde eenheidsstaat. Geraadpleegd op <http://www.governancequarterly.org/heijman-paradox.html>
- Held, D., & McGrew, A. (2003). The great globalization debate: an introduction. In D. Held & A. McGrew (Eds.), *The global transformations reader: an introduction to the great globalization debate*. Cambridge: Polity Press.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. Londen, Engeland: Sage.
- Huisman, C. (2014). Steun brokkelt af voor participatiesamenleving. *Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://www.volkskrant.nl/binnenland/steun-brokkelt-af-voor-participatiesamenleving~a3777117/>
- Iederz. (2015). Ik wil meer weten over Iederz. Geraadpleegd op <http://www.iederz.nl/ik-wil-meer-weten-over-iederz/iederz-ambitie>

- Isett, K.R., & Provan, K.G. (2005). The evolution of dyadic interorganizational relationships in a network of publicly funded nonprofit agencies. In: *Journal of Public Administration and Theory*, 15(1), 149-165.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kamerbrief gemeentelijke samenwerkingsverbanden sociaal domein. (2013). Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/07/12/kamerbrief-over-samenwerkingsverbanden-gemeenten>
- KING. (2013). *Startnotitie gegevensuitwisseling & privacybescherming 1-gezin, 1-plan, 1-regisseur. Deeladvies als onderdeel eindadvies Verkenning Informatievoorziening Sociaal domein*. Geraadpleegd op https://vng.nl/files/vng/nieuws_attachments/2013/20130729-bijlage-9-4-startnotitie-privacybescherming.pdf
- Kok, W. (1991). Passages uit toespraak van partijleider Kok. *NRC*. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/1991/09/30/passages-uit-toespraak-van-partijleider-kok-6981965-a610774>
- Leurs, M. T. W., Mur-Veeman, I. M., Schaalma, H. P., & De Vries, N. (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de samenwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model [Integrated collaboration continues beyond professional collaboration: introduction of the DISC-model]. *TSG*, 81(6), 369-372.
- Mattessich, P., & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What makes it work*. St. Paul, MN: Amherst H. wilder Foundation.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mitchell, P.H., & Crittenden, R.A. (2000). Interdisciplinary collaboration: old ideas with new urgency. *Washington Public Health*, 17, 51-53.
- Motivaction. (2014). Nederlanders trekken steun aan participatiesamenleving weer in. Geraadpleegd op <http://www.motivaction.nl/kennisplatform/nieuws-en-persberichten/nederlanders-trekken-steun-aan-participatiesamenleving-weer-in>
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Nannings, M. (2010). Van rammelaar tot Aap, Noot, Mies: voor-en vroegschoolse educatie binnen de lokale educatieve agenda in de gemeente Enschede: een onderzoek naar samenwerking en regie (Bachelor). Geraadpleegd op <http://essay.utwente.nl/60770/>
- Nota Maatschappelijke Participatie. (2013). Gemeente Groningen.
- Novo. (2015). Missie en visie. Geraadpleegd op <http://www.novo.nl/organisatie/missie-en-visie/>

- NRC. (2013). Participatiesamenleving uitgeroepen tot woord van het jaar 2013. Geraadpleegd op <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/11/16/participatiesamenleving-uitgeroepen-tot-woord-van-het-jaar-2013-a1429701>
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Omlo, J., & Bool, M. (2014). Werkt de participatiesamenleving? Zoek het uit! Geraadpleegd op <http://www.socialevraagstukken.nl/werkt-de-participatiesamenleving-zoek-het-uit/>
- Opdrachtformulering Maatschappelijke participatie. (2012). Gemeente Groningen.
- PBLQ. (2015). Decentralisaties in het sociale domein. Geraadpleegd op <https://www.pblq.nl/themas/decentralisaties/decentralisaties-in-het-sociale-domein>
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 200-212.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Provan, K. G., & Gassenheimer, J. B. (1994). Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*, 31(1), 55-68.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling [RMO]. (2008). *Verkenning participatie: Arbeid, vrijwillige inzet en mantelzorg in perspectief*. Geraadpleegd op https://www.raadrvs.nl/uploads/docs/Verkenning_participatie.pdf
- Regerakkoord VVD - PvdA. (2012). Bruggen slaan. Geraadpleegd op <http://www.parlement.com/9291000/d/regerakkoord2012.pdf>
- Rijksoverheid. (2015). Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/inhoud/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Rijksuniversiteit Groningen. (2015). Studiegids sociologie: De bacheloropleiding sociologie, 22. Geraadpleegd op http://www.rug.nl/gmw/education/studyguide/gids1415/gidsen1415nl_so.html?lang=nl
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Ruland, E., Van Raak, A., Spreeuwenberg, C., & Van Ree, J. (2003). Managing New Public Health: Hoe zijn preventieve samenwerkingsverbanden te realiseren? Een agenda voor actie en onderzoek. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 81(2), 52-55.

- Rutte, M. (2014). Rutte: gemeenteraad niet machteloos door decentralisatie. Geraadpleegd op <http://www.volkskrant.nl/dossier-kabinet-rutte-ii/rutte-gemeenteraad-niet-machteloos-door-decentralisatie~a3578403/>
- Rutgers, E.P., red. (2006). *Vormgeven aan maatschappelijke ondersteuning van jeugdigen. Onderzoek naar regie en samenwerking: over vertrouwen, wederkerigheid en zingeving*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281-303.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). (2014). *Hulp geboden*. Geraadpleegd op https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Hulp_geboden
- Soler, M., & Shauffer, C. (1993). Fighting fragmentation: Coordination of services for children and families. *Education and Urban Society*, 129-140.
- Troonrede 2013. (2013). Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>
- Van Daal, H. J., Winsemius, A., Plempers, E. M. T., & Linse, I. C. (2005). *Vrijwilligers en beroepskrachten: verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*. Verwey-Jonker Instituut.
- Van der Krogt, F.J. (2007). *Organiseren van Leerwegen. Strategieën van werknemers, managers leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam: Performa Uitgeverij.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Van Nijendaal, G. A. (2014). Drie decentralisaties in het sociale domein. In J.H.M. Donders, & C.A. de Kam (Red.), *Jaarboek Overheidsfinanciën 2014* (pp.85-100). Geraadpleegd op http://wimdreesstichting.nl/page/downloads/2014_4_Drie_decentralisaties_in_het_sociale_domein.pdf
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). (2013). *Drie decentralisaties*. Geraadpleegd op https://vng.nl/files/vng/brieven/2013/attachments/drie-decentralisaties_20130923.pdf
- Vreugdenhil, M. (2012). *De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken* (Dissertatie). Geraadpleegd op <http://dare.uva.nl/document/2/146178>
- Wagemakers, A., Koelen, M., van Nierop, P., Meertens, Y., Weijters, J., & Kloek, G. (2007). Actiebegeleidend onderzoek ter bevordering van intersectorale samenwerking en bewonersparticipatie. *TSG*, 85(1), 23-31.

Webb, A. L., & Hobdell, M. (1980). Coordination and teamwork in the health and personal social services. In S. Lonsdale, A. Webb, & T. L. Briggs (Eds.), *Teamwork in the personal and social services and health care* (pp. 97-100). London: Personal Social Services Council.

Werkpro. (2015). *Jaarverslag 2015*. Geraadpleegd op <http://www.werkpro.nl/wp-content/uploads/2016/07/Jaarverslag-2015.pdf>

Wise Up Consultancy. (2015). 3 decentralisaties en de noodzaak tot samenwerking. Geraadpleegd op <http://wiseup.nl/wp-content/uploads/2015/08/3-decentralisaties-en-de-noodzaak-tot-samenwer.pdf>

Bijlage I: Verzoek deelname onderzoek

Geachte betrokkene,

U ontvangt deze brief omdat ik u graag wil interviewen in het kader van het onderzoek naar samenwerking rond maatschappelijke participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In deze brief vindt u nadere informatie over het onderzoek.

De onderzoeker

Mijn naam is Hede Razoky, master studente Sociologie Arbeid, Levensloop & Organisaties. De gemeente Groningen heeft de Wetenschapswinkel gevraagd om de twee pilots *maatschappelijke participatie* in Hoogkerk en Paddepoel te evalueren en te achterhalen wat de succes- en faalfactoren zijn. De focus die ik daarbij leg voor mijn afstudeeronderzoek is de samenwerking tussen de vier partners die betrokken zijn bij beide pilots. Mijn scriptiebegeleiders zijn Dr. J. Tuinstra, Coördinator Wetenschapswinkel Geneeskunde en Volksgezondheid (<http://www.rug.nl/staff/j.tuinstra/>) en Dr. Donald van Tol, onderzoeker aan de Faculteit Medische wetenschappen UMCG (d.g.van.tol@umcg.nl).

Het onderzoek

Met dit onderzoek wordt er geïnventariseerd op welke wijze de vier partners binnen de pilots samenwerken: gemeente Groningen, WerkPro, Novo en Lederz en wat hierbij de succes- en faalfactoren zijn?

De informatie verzamel ik door ongeveer tien individuele interviews te houden met verschillende betrokkenen. Het interview is een open gesprek naar uw ervaringen en meningen over de pilots. Het interview zal ongeveer 1 uur duren en vindt plaats op een locatie die voor u handig is.

Gebruik van informatie

De informatie die ik verzamel worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Dit betekent dat er geen namen worden genoemd in mijn scriptie. Dat geldt ook voor mogelijke citaten. Mochten citaten te herleiden zijn naar bepaalde personen, dan zal toestemming worden gevraagd voor het gebruik van die citaten.

Van het interview zou ik graag een audio-opname willen maken. Deze opname dient uitsluitend om het vertelde te kunnen verwerken in mijn scriptie. Ook deze opname is uitsluitend voor de onderzoeker en wordt niet openbaar gemaakt. Audio-opname zal na de verwerking van de resultaten vernietigd worden.

Vrijwillige deelname

Deelname aan dit onderzoek door het geven van een interview, is volledig vrijwillig. U kunt op ieder gewenst moment besluiten om toch niet mee te doen aan het onderzoek. Daarvoor hoeft u geen reden te geven. Indien u besluit om niet langer mee te doen aan het onderzoek, wordt alle door u aan mij verstrekte informatie vernietigd.

Wat houdt deelname in?

- Uw bijdrage aan het onderzoek vindt plaats door het geven van een interview van ongeveer 1 uur.
- De interviews worden gehouden in de periode **28-4-2015 tot 13-05-2015**. Ik zal telefonisch contact met u opnemen om een geschikte datum en locatie vast te stellen.

Vragen of opmerkingen?

Heeft u na het lezen van deze informatiebrief nog vragen of opmerkingen over het onderzoek, de onderzoeker of andere zaken? Neem dan gerust contact met mij op.

Hede Razoky**E-mailadres:** h.razoky.1@student.rug.nl

Uw deelname wordt zeer gewaardeerd!

Met vriendelijke groeten,
Hede Razoky

Bijlage II: Interviewschema

Introductie

- Voorstellen
- Achtergrond onderzoek/doel van het onderzoek
- Tijdsduur interview
- Aantekeningen
- Gesprek opnemen? (anonimiteit)
- Verwerking gegevens en resultaat

Openingsvragen

1. Dit onderzoek gaat over samenwerking. Iedereen heeft een eigen idee of ideaal als het om samenwerking gaat. Wat betekent samenwerking voor u?

Probe:

-Zijn dit volgens u de belangrijkste factoren voor een goede samenwerking?

2. Wat is uw functie binnen de pilots in Hoogkerk en Paddepoel?

3. Op welke manier bent u betrokken geraakt met de pilot?

4. Wat vond u aanvankelijk van de pilot?

Probe:

- Hoe denkt u er nu over?

-Waarom is dit wel/niet veranderd?

Kern

Doelen- Gezamenlijk gedragen doelen

5. Wat is naar uw idee het belangrijkste doel van de twee pilots? (Kernvraag)

Probe:

- Zijn er meerdere doelen?

6. Wat vindt u zelf het belangrijkste doel ?

Probe:

-Waarom vindt u dat?

7. Heeft u een idee hoe de andere partners in de pilots aankijken tegen deze hoofddoelen?

Probe:

- Waar blijkt dat uit? Kunt u een voorbeeld geven?

- Waren deze doelen formeel opgesteld?

(A)symmetrie

8. Hoe wordt er onderling samengewerkt tussen Novo, Werkpro, Lederz en de gemeente tijdens de pilots? (Kernvraag)

Probe:

- Waar blijkt dat uit? Kunt u een voorbeeld geven?
- Op welke wijze worden taken verdeeld?
- Hoe worden nieuwe plannen/ ideeën opgesteld?
- Wordt dit samen gedaan door alle vier partners?
- * Zo nee: Op welke wijze dan?

9. Hoe worden knelpunten van samenwerking opgelost?

Probe:

- Kunt u een voorbeeld noemen?
- Wie nam het voortouw?

10. Wie (van de partners) heeft volgens u de meeste zeggenschap binnen de samenwerking en waarom denkt u dat?

Probe:

- Waar blijkt dat uit? (Voorbeeld)
- In hoeverre denkt u dat zij ook de meeste leiding hebben?

11. Wie (van de partners) heeft volgens u de minste zeggenschap binnen de samenwerking en waarom denkt u dat?

Probe:

- Waar blijkt dat uit (voorbeeld)

Onderlinge afhankelijkheid

12. In hoeverre waren Novo, Werkpro, lederz en de gemeente Groningen onderling afhankelijk van elkaar tijdens de uitvoering van de pilots in Hoogkerk en Paddepoel? (Kernvraag)

Probe:

- Waar blijkt dat uit? (misschien voorbeeld)
- Werkt deze afhankelijkheid volgens u bevorderend of belemmerend voor de samenwerking ?
- Waarom denkt u dat?

13. Hoe beïnvloeden de acties/ taken van de andere partners het geheel?

Probe:

- Kunt u een voorbeeld noemen?

14. In welke mate beïnvloeden de taken/acties van andere partners uw eigen taken?

Probe:

- Kunt u een voorbeeld noemen?

Communicatie betrokken partners

15. Hoe vond de communicatie/overleg plaats tussen Novo, lederz, Werkpro en de gemeente in de pilots Hoogkerk en Paddepoel? (Kernvraag)

Probe:

- Hoe vind dit overleg plaats? (Mail, telefoon, face-to-face)
- Wat vindt u daarvan?
- Hoe kan het volgens u (nog) beter verlopen?

16. In welke mate vindt deze communicatie plaats op een manier die structureel georganiseerd wordt? En in welke mate meer spontaan?

Probe:

-Kunt u voor beiden een voorbeeld geven?

Reflectie op processen

17. In hoeverre werden knelpunten met elkaar besproken? (Kernvraag)

Probe:

- Hoe doen jullie dat?

-Op welke wijze worden problemen (van samenwerking) hiermee op tijd opgespoord?

-Kan dit volgens u beter? Zo ja: Op welke manier?

Structurele en contextuele kenmerken

18. Kunt me wat vertellen over de organisatie waarin u werkt?

Probe:

- Wat zijn de belangrijkste doelen/kenmerken van uw organisatie?

19. In hoeverre komen de doelen van ----(naam partner) overeen met de doelen van de pilot?
(Kernvraag)

Probe:

- Kunt u een voorbeeld noemen?

- In hoeverre past manier van werken van ----(naam partner) bij de pilot?

- In hoeverre passen de strategieën van ----(naam partner) bij de pilot?

20. In hoeverre werd er ruimte gegeven door --- (naam partner) om uw taken te verrichten voor de pilot?

Probe:

-Waar blijkt dat uit?

-Voorbeeld?

Noodzakelijkheid

21. Heeft u voor de pilot al eens eerder samengewerkt met één van de andere partners? (Kernvraag)

Probe:

- Zo ja: Hoe zag de samenwerking eruit?

-Zo nee: Waarom denkt u dat er eerder niet is samengewerkt?

Afsluiting

Algehele mening

22. Hoe ziet de toekomst van de pilot eruit als het aan u ligt?

23. Wat zijn volgens u grote knelpunten van samenwerking?

Probe:

-Waarom vindt u dat?

-Hoe zou u dat oplossen als u leiding had over de pilot?

24. Wat moet er volgens u veranderd worden om de doelen te verwezenlijken?

Probe:

-Waarom vindt u dat?

25. We zijn nu aan het einde gekomen van het interview, is er nog iets wat u bent vergeten te vertellen of is er iets wat u nog kwijt wilt?
Dan wil ik u hartelijk danken voor uw deelname.

Bijlage III: Introductie interviews

Hallo, ik zal voordat we gaan beginnen met het interview mezelf even voorstellen en u even het doel van het onderzoek vertellen.

Ik ben Hede Razoky, masterstudente sociologie. Ik ben via de wetenschapswinkel van het UMCG aangenomen om onafhankelijk onderzoek te doen naar de twee pilots, Hoogkerk & Paddepoel, en dat in opdracht van de Gemeente Groningen. Mijn onderzoek is gericht op de samenwerking tussen Werkpro, lederz, Novo en de gemeente Groningen en de succes- en faalfactoren daarin. En ik ben vooral geïnteresseerd in uw mening over de samenwerking. De vragen die ik ga stellen zijn vooral gericht op de samenwerking tussen Novo, lederz, Werkpro en gemeente Groningen.

Zoals u weet zijn deze pilots afgelopen en is het overgegaan naar het Wijkwerken, maar het is juist belangrijk om te achterhalen hoe de samenwerking toen is verlopen, omdat we er zo iets van kunnen leren en datgene toepassen in het nieuwe wijkwerken.

Het interview zal ongeveer 1 uur duren. Alles wat u me vertelt zal alleen voor dit onderzoek gebruikt worden. Het interview is anoniem, de antwoorden zullen niet te herleiden zijn naar u als persoon. Dat geldt ook voor mogelijke citaten. Mochten citaten te herleiden zijn naar u, dan zal toestemming worden gevraagd voor het gebruik van die citaten.

Deelname aan dit onderzoek door het geven van een interview, is volledig vrijwillig. U kunt op ieder gewenst moment besluiten om toch niet mee te doen aan het onderzoek.

Ik zal tijdens het interview aantekeningen maken en voor het belang van het onderzoek zou ik het interview graag willen opnemen, geeft u hieraan toestemming?

Hebt u nog vragen voordat we gaan beginnen?

Bijlage IV: Codeboek

Codeboek				
Categorielabel	Codegroepen (<i>type</i>)	Gemeenschappelijk kenmerk van de codes	Omschrijving van de categorielabel	Voorbeeld uit de data
Elkaar aanvullen	<ul style="list-style-type: none"> -Structurele en contextuele kenmerken (<i>deductief</i>) -Onderlinge afhankelijkheid (<i>deductief</i>) -Benutting sterke kanten van organisaties (<i>inductief</i>) -Uitwisseling middelen (<i>inductief</i>) -Netwerk (<i>inductief</i>) - Voor elkaar inspringen (<i>inductief</i>) -Leerproces (<i>inductief</i>) 	Elke code slaat terug op de kenmerken van een betreffende organisatie die door de andere organisatie worden gebruikt. Bij iedere code gaat het om de samensmelting van middelen die bij een samenwerking plaatsvindt.	Categorie heeft betrekking op het gebruik van elkaars organisaties die leidt tot het aanvullen van elkaar met elkaars kenmerken.	".. gewoon goh doe jij dit dan doe ik dat.. en ik heb dit in mijn organisatie en jij hebt dat in je organisatie.. nou dan brengen we het bij elkaar en maken we er iets moois van. Het is meer dan wanneer je het alleen doet."
Vertrouwen				
-Vertrouwen binnen het team van professionals (Interdisciplinair)	<ul style="list-style-type: none"> -Kwetsbaar opstellen (<i>inductief</i>) -Eerlijk (<i>inductief</i>) -Respect (<i>inductief</i>) -Betrokkenheid binnen het team (<i>inductief</i>) -Nauwe samenwerking (<i>inductief</i>) -Eén geheel (<i>inductief</i>) -Teamgedachte (<i>inductief</i>) -Vertrouwen (<i>deductief</i>) 	Elke code is een aanduiding van wat de gevolgen kunnen zijn van vertrouwen binnen het team van professionals. Het kenmerk in elke code kan slechts bestaan binnen een vertrouwelijke relatie.	Categorie heeft betrekking op vertrouwen binnen het team van professionals.	"Het is wel één geheel. Ik zie mij ook niet als organisatie X."
-Vertrouwen tussen de betrokken partners (Interorganisationeel)	<ul style="list-style-type: none"> -Open grenzen (<i>inductief</i>) - Uitwisseling middelen 	Elke code is een aanduiding van wat de gevolgen kunnen zijn	Categorie heeft betrekking op vertrouwen tussen de betrokken partners.	"Dus dat je dan echt soort van de grenzen zijn open [van de betrokken organisaties] en daar kan je wat doen."

	(<i>inductief</i>) -Vertrouwen (<i>deductief</i>)	van vertrouwen tussen de betrokken partners. Het kenmerk van in elke code kan slechts bestaan binnen een vertrouwelijke relatie.		
Wederkerigheid-Concurrentie	-Wederkerigheid (<i>deductief</i>) -Concurrentie (<i>deductief</i>)	De codes slaan terug op de aanwezigheid dan wel afwezigheid van wederkerigheid en op de aanwezigheid dan wel afwezigheid van concurrentie.	Categorie heeft betrekking op de tegenpolen wederkerigheid en concurrentie.	"Wij zijn van mening dat als het [samenwerken] een proces van geven en nemen is, dus wij.. in het proces van geven is ook wel dat je zegt van nou dit deel je dan met elkaar hé... dat je dat op die manier doet. Als je samenwerkt moet je geven en nemen."
Gezamenlijk gedragen doelen en verschil in focus				
-Gezamenlijk gedragen doel	-Gezamenlijk gedragen doel (<i>deductief</i>) -Doelgroep mixen (<i>inductief</i>) -Begeleiding mixen (<i>inductief</i>)	Codes slaan terug op het gezamenlijk gedragen doel.	Categorie heeft betrekking op de gezamenlijk gedragen doelen binnen de samenwerking.	"Dat we zouden proberen om mensen, middelen en activiteiten te mengen en dat we dan kijken hoeverre we op die manier kunnen samenwerken."
-De focus van de gemeente: Financieel belang	-Bezuinigingsmaatregel (<i>inductief</i>) -Strenger toezicht financiën (<i>inductief</i>) -Resultatengericht (<i>inductief</i>)	De codes slaan terug op de focus op het financiële aspect van de pilots door de gemeente.	Categorie heeft betrekking op de focus van de gemeente binnen de samenwerking.	"En zie je wel dat de gemeente vooral zo'n project in gaat omdat zij in die samenwerking op zoek zijn naar een manier van, op zoek zijn naar een bezuinigingsomslag die ze daarin kunnen maken."
-De focus van de organisaties: Belang bij legitimiteit	-Overleven (<i>inductief</i>) -Legitimiteit (<i>inductief</i>) -Flexibel/Open (<i>inductief</i>)	De codes slaan terug op de focus op legitimiteit of overleven door de organisaties.	Categorie heeft betrekking op de focus van de organisaties binnen de samenwerking.	"Wij hebben ook het meeste belang bij, want wij (organisatie X) zijn al jaren veel meer gericht op overleven zeg maar."
-De focus van de professionals: Belang bij doelgroep	-Activeren van doelgroep (<i>inductief</i>) -Doelgroep centraal	De codes slaan terug op de focus op de doelgroep door de	Categorie heeft betrekking op de focus van de professionals binnen de samenwerking.	"Ik vind het [activering van de doelgroep via het project] wel heel belangrijk. Ik zie wel dat we goede dingen doen. Ik zie wel dat we voor de

	(<i>inductief</i>) -Praktijkgericht (<i>inductief</i>)	professionals.		mensen die wij binnenkrijgen, we gewoon goede dingen doen."
Maatschappelijke winst ofwel "zachte cijfers"	-Voordelen van de pilot (<i>inductief</i>) -Maatschappelijke effecten/zachte cijfers (<i>inductief</i>)	De codes slaan terug op de positieve gevolgen die de pilots hebben gehad in termen van maatschappelijke winst.	Categorie heeft betrekking op de maatschappelijke winst die de pilots hebben bewerkstelligt.	"Wat ik ook een heel belangrijke vind is dat er voor een aantal mensen die geplaatst zijn als cliënt heel duidelijk een dag invulling is gekomen. Dat die mensen kunnen zien dat zij bijdragen aan het dagelijkse reilen en zeilen hier, dat ze echt een bijdrage hier aan leveren, dat ze volledig deel uit maken, dat ze volwaardig mee kunnen draaien."
Communicatie	-Communicatie (<i>deductief</i>) -Reflectie op processen (<i>deductief</i>) -Communicatie werkvloer versus management (<i>inductief</i>)	Elke code slaat terug op de communicatie binnen de pilots.	Categorie heeft betrekking op de communicatie binnen de samenwerking in de pilots.	"Dat kon beter [communicatie tussen de begeleidingsgroep en driemanschap]. Want ik heb wel gemerkt in de uitvoering dat er af en toe vragen werden gesteld die wij in de begeleidingsgroep wel hadden behandeld. Dus dan denk ik ja dan had je het kunnen weten. Dus daar ging weleens wat mis."
Meetbaarheid van de pilots	-Meetbaar (<i>inductief</i>) -Resultatengericht (<i>inductief</i>)	Elke code slaat terug op het meetbaar maken van de pilots.	Categorie heeft betrekking op de meetbaarheid van de pilots.	"Het enige wat ik er wel in gemist heb en dat is tijdens de pilot ook wel gebleken is.. alles moet meetbaar zijn. Dus op een gegeven moment hebben ze [de gemeente Groningen] er een soort lat naast willen leggen"
Praktische zaken		Elke code slaat terug op een probleem dat te maken heeft met fysieke ruimtes.	Categorie heeft betrekking op de problemen in de pilots die te maken hebben met fysieke ruimtes.	
-Gebrek aan ruimte Paddepoel	-Gebrek aan ruimte (<i>inductief</i>)	*	*	"Het is toevallig.. wij zeuren natuurlijk al een tijd om werkruimte. Ja, je ziet dat wij er net uitgezet worden."
-Concentratie één gebouw Hoogkerk	-Concentratie één gebouw (<i>inductief</i>)	*	*	"Ik zie binnen Hoogkerk echt wel potentiële andere plekken waar het zou kunnen. Maar in de pilot die aan het Wijkbedrijf, het Wijkwerken vooraf is gegaan, heeft men zich echt heel erg geconcentreerd op dit gebouw."

-Noodzaak**
-(A)symmetrie**

*Gemeenschappelijk kenmerk en omschrijving van de categorie staan in de rij van praktische zaken

**komt in de resultaten niet nadrukkelijk naar voren