

(Succes)factoren in samenwerking

Een onderzoek naar de samenwerking in het Basisnetwerk, Activerend Werk en de Regionale Sociale Dienst binnen de gemeente Duiven

Naam:	Floor Kerseboom
Studentnummer:	4838882
Universiteit:	Radboud Universiteit
Opleiding:	Master Bestuurskunde
Onderdeel:	Masterscriptie
Docent:	dr. M. L. van Genugten
Opdrachtgever:	1Stroom
Begeleiders:	dhr. D. Duimel en dhr. L. de Hilster
Datum:	24 juni 2019

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie '(Succes)factoren in samenwerking'. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Bestuurskunde in de richting van Publiek Management aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om in opdracht van 1Stroom een onderzoek uit te voeren naar de samenwerking tussen de gemeente Duiven en maatschappelijke organisaties binnen het sociaal domein. Hierbij heb ik veel geleerd over de gevolgen van de decentralisaties voor gemeenten, de manier waarop zij invulling hebben moeten geven aan de transformatie van het sociaal domein en wat de belangrijke rol van lokale samenwerking hierin is.

Het uitvoeren van dit onderzoek en het schrijven van de tekst is een leerproces voor mij geweest. Gedurende het onderzoekstraject stond mijn begeleider van de opleiding, dr. Marieke van Genugten, altijd voor mij klaar. Ik kon bij haar terecht met al mijn vragen, zij gaf mij de feedback die ik nodig had en hielp mij richting geven aan het onderzoek. Ik wil haar bedanken voor al haar tijd en fijne begeleiding.

Daarnaast wil ik van 1Stroom mijn stagebegeleiders, Dick Duimel en Lex de Hilster, bedanken voor de ruimte en de tijd die ik heb gekregen om dit onderzoek uit te kunnen voeren. Ook wil ik het team Sociaal Domein bedanken voor de gastvrijheid en de prettige werksfeer bij de gemeenten Duiven en Westervoort. Jullie waren altijd geïnteresseerd in mijn onderzoek en stonden, indien nodig, altijd voor mij klaar.

Verder wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan het onderzoek. Zonder de belangrijke medewerking van alle respondenten had ik dit onderzoek niet kunnen afronden. Bedankt daarvoor! Het is ontzettend mooi om te zien en te ervaren hoe bevlogen jullie zijn in het werk en hoe belangrijk jullie het vinden om het geluk en welzijn van de inwoners voorop te plaatsen. Daar heb ik veel respect voor.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens het gehele proces. Jullie geduld en motiverende woorden hebben mij geholpen om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Floor Kerseboom

Westervoort, juni 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Probleemstelling	6
1.2 Voorbeschouwing	7
1.3 Relevantie	7
1.4 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Samenwerking	9
2.2 De drie C's	10
2.3 (Succes)factoren	12
2.3.1 Organisatie	13
2.3.2 Systemen en processen	14
2.3.3 Persoonlijke competenties	15
2.4 Slotparagraaf	16
3. Methodologisch kader	17
3.1 Onderzoeksstrategie	17
3.2 Dataverzameling	18
3.3 Operationalisatie	19
3.3.1 Organisatie	20
3.3.2 Systemen en processen	22
3.3.3 Persoonlijke competenties	24
3.4 Data-analyse	26
3.5 Kwaliteit: validiteit en betrouwbaarheid	27
3.6 Slotparagraaf	28
4. Resultaten	29
4.1 Resultaten Basisnetwerk	29
4.1.1 Typering van de samenwerking	29
4.1.2 (Succes)factoren	30
4.1.3 Slotparagraaf	34
4.2 Resultaten Activerend Werk	36
4.2.1 Typering van de samenwerking	36
4.2.2 (Succes)factoren	37
4.2.3 Slotparagraaf	40
4.3 Resultaten Regionale Sociale Dienst	42
4.3.1 Typering van de samenwerking	42
4.3.2 (Succes)factoren	42
4.3.3 Slotparagraaf	46
4.4 Analyseparagraaf	47
4.4.1 Samenwerkingsvorm vs. (succes)factoren	47
4.4.2 Inzoomen op de (succes)factoren	49
5. Conclusie	51
5.1 Beantwoording van de deelvragen	51
5.2 Beantwoording van de hoofdvraag	52
5.3 Reflectie	53
5.3.1 Theoretische reflectie	53
5.3.2 Methodologische reflectie	54
5.4 Aanbevelingen	54

Literatuurlijst	56
Bijlagen	60
Bijlage 1: Interviewgide	60
Bijlage 2: Lijst met respondenten	65
Bijlage 3: Schema voor observaties	66
Bijlage 4: Schema voor documenten	72

1. Inleiding

Volgens Thomas Kuhn (1962), een Amerikaanse natuurkundige en wetenschapsfilosoof, kan een ontwikkeling in de wetenschap leiden tot een radicaal ander beeld van de werkelijkheid. Dit wordt ook wel een paradigmaverschuiving genoemd. Een paradigma is een heersende stroming die het denkkader vormt van het denken en handelen. Een verschuiving vindt plaats wanneer er een groeiend onbehagen onder wetenschappers plaatsvindt wat betreft dit denkkader. Wanneer nieuwe wetenschappelijke inzichten steeds vaker worden gestaafd, ontstaat er een doorbraak naar een nieuw paradigma. De nieuwe kennis past namelijk niet meer in het oude paradigma (Kuhn, 1962). Elke discipline kent oude en nieuwe paradigma's. Ook de bestuurskunde heeft te maken gehad met diverse ontwikkelingen en verschuivingen naar nieuwe paradigma's. Het gedachtegoed dat de afgelopen jaren steeds meer is gaan leven, is dat samenwerking de sleutel is tot succes. In dit nieuwe paradigma, dat ook wel *New Public Governance* (NPG) wordt genoemd, werkt de overheid op gelijkwaardige basis samen met publieke en private partijen en burgers om krachten te bundelen. Centraal staat nu de interorganisationele samenwerking over verschillende beleidsterreinen heen (Osborne, Radnor & Nasi, 2013).

De toenemende samenwerking is enerzijds ontstaan als een reactie op complexe, maatschappelijke vraagstukken. Door krachten te bundelen kan namelijk gestreefd worden naar betere of innovatievere oplossingen, die door individuele organisaties afzonderlijk niet bereikt zouden kunnen worden (Hardy, Lawrence & Grant, 2005; Van Delden, 2011). Anderzijds hebben de drie decentralisaties binnen het sociaal domein ook invloed gehad op samenwerking (Van den Berg & Maas, 2013). Gemeenten hebben sinds 2015 meer taken en verantwoordelijkheden moeten overnemen op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen (Rijksoverheid, z.d.). Gemeenten beschikken echter niet altijd over voldoende personeel en middelen om deze taken aan te kunnen. Samenwerking wordt daarom gezien als een van de manieren om beter met de decentralisaties om te kunnen gaan (VNG, 2013). Dit geldt ook voor maatschappelijke organisaties die door de decentralisaties uitgebreidere, sociale verantwoordelijkheden hebben gekregen en nu meer te maken hebben met complexe problematiek (WRR, 2009). Dit vraagt van gemeenten, maar ook van maatschappelijke organisaties, om een andere rol aan te nemen, samenwerking op te zoeken met diverse partijen en beleid te maken aansluitend op deze nieuwe ontwikkeling.

Een gemeente die steeds meer probeert te handelen vanuit het NPG-gedachtegoed, is de gemeente Duiven:

Het is niet meer alleen de gemeente die de maatschappelijke opgaven en de agendavorming bepaalt, maar dit gebeurt in samenspraak met partners en inwoners. Hetzelfde geldt voor het ontwikkelen en bepalen van mogelijke oplossingen voor deze opgaven. Ook hier is samenspraak met inwoners en partners noodzakelijk. Een voorwaarde om dit voor elkaar te krijgen is dat partners, inwoners en gemeente zich ook gezamenlijk eigenaar voelen voor dit proces.
(Gemeente Duiven, 2017a, p. 11)

Dat de gemeente Duiven steeds meer handelt in samenspraak met anderen blijkt uit een aantal voorbeelden van samenwerkingsrelaties binnen het sociaal domein, namelijk: het Basisnetwerk, Activerend Werk en de Regionale Sociale Dienst. Allereerst heeft de gemeente Duiven het *Basisnetwerk* opgebouwd waarin inhoudelijk, organisatorisch en financieel duurzaam wordt samengewerkt met vijf convenantpartners. Het Basisnetwerk heeft een team van verbinders gevormd waaraan verschillende eerstelijns professionals, die werkzaam zijn bij de convenantpartners, deelnemen (Gemeente Duiven, 2017b)¹. Het Basisnetwerk is op zoek naar nieuwe manieren om inwoners, die te maken hebben met complexe problematiek, te

¹ Bron afkomstig van het intranet van 1Stroom (niet publiek toegankelijk).

ondersteunen en te begeleiden. Het team heeft de taak om inwoners te benaderen, signalen op te halen over maatschappelijke vraagstukken, mensen of organisaties aan elkaar te verbinden en om voornamelijk in de nuldelijn lichte ondersteuning te organiseren met de nadruk op innovatie (Gemeente Duiven, 2016, 2017b). Het hogere doel van het Basisnetwerk is de transformatie van het sociaal domein. De gemeente streeft naar een sterkere basis van hulp en ondersteuning voor inwoners in de nuldelijn (o.a. verenigingen, informele netwerken, sociale verbanden, buurten, straten en scholen). Hiermee moet worden gestimuleerd dat minder inwoners gebruikmaken van dure tweedelijns voorzieningen (Gemeente Duiven, 2017a, p. 6).

Daarnaast is de gemeente Duiven met de voorziening *Activerend Werk* gestart. Activerend Werk is een integrale benadering van arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk en het werkfit maken van mensen die daar een langdurig traject voor nodig hebben. Het is gericht op ontwikkeling, het opdoen van werknemers- en vakvaardigheden in een werkomgeving die zo passend, regulier, lokaal en efficiënt mogelijk is. Binnen Activerend Werk wordt nauw samengewerkt met het onderwijs, werkgevers en zorgpartijen. De samenwerking zorgt ervoor dat kennis en expertise wordt gedeeld met elkaar, dat er een gezamenlijk werkaanbod van aanbieders in de regio wordt gecreëerd en dat er afstemming plaatsvindt tussen de werkplek en de inwoner. Bij Activerend Werk wordt gekeken naar wat de inwoner nodig heeft om zich verder te ontwikkelen (Centrum Activerend Werk, z.d.-a). Het hogere doel van Activerend Werk is het ontschotten van de Participatiewet, de Jeugdwet en de WMO. Hierdoor kunnen inwoners, ongeacht van welke voorziening zij normaal gesproken gebruik maken, deelnemen aan Activerend Werk (Gemeente Duiven, 2017c).

Tot slot is de *Regionale Sociale Dienst* (RSD) ook een voorbeeld waarin de gemeente Duiven samenwerkt met andere partijen, maar dan op regionaal niveau. De RSD is namelijk als zelfstandige organisatie lang geleden ontstaan, door een samenvoeging van afdelingen van de sociale dienst van de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar. De RSD verzorgt de uitvoering van een aantal wetten en regelingen op het gebied van werk en sociale zekerheid. Het algemene doel is zorgen dat inwoners re-integreren naar werk en het rechtmatig verstrekken van bijstandsuitkeringen. De taken van de RSD komen voort uit het beleid en de verordeningen die worden vastgesteld en periodiek worden herzien door de drie desbetreffende gemeenten (RSD de Liemers, z.d.-a).

De gemeente Duiven werkt dus steeds meer met partijen samen om maatschappelijke opgaven te bepalen en op te lossen. Maar samenwerking is niet altijd makkelijk. Samenwerking kan bijvoorbeeld lastig te coördineren zijn, het is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is, er kan een overdaad aan samenwerking plaatsvinden of de ambities binnen de samenwerking zijn onduidelijk en er kunnen in de regio grotere verschillen in aanbod ontstaan (Koppenjan, 2012; Osborne, Radnor & Nasi, 2013). Door de toenemende samenwerking vraagt de gemeente Duiven zich af of zij op de goede weg zitten en in hoeverre de bovengenoemde samenwerkingen gecontinueerd, verbeterd of versterkt kunnen worden. Op verzoek van de gemeente Duiven zal dit onderzoek zich richten op deze vragen.

1.1 Probleemstelling

De gemeente Duiven wil weten wat binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD goed gaat en wat beter kan. Inzicht hierover is het startpunt naar verbetering. Wanneer men tot een adequate samenwerking kan komen komt dit eenieder ten goede. Met name de inwoners hebben baat bij een goede samenwerking om zo de participatie in de samenleving te vergroten. Om dit op een verantwoorde manier te doen, wil de gemeente graag meer inzicht in de factoren die bijdragen aan succesvolle of intensievere samenwerking en uiteindelijk aanbevelingen ontvangen over welke factoren in deze gevallen verbeterd kunnen worden. Op basis van dit verzoek luidt de doelstelling van dit onderzoek als volgt:

Inzicht krijgen in de factoren die bij kunnen dragen aan intensievere samenwerking tussen de gemeente Duiven en maatschappelijke organisaties binnen het sociaal domein, ten einde de gemeente Duiven aanbevelingen te kunnen doen over hoe de samenwerking te continueren of te verbeteren zodat uiteindelijk meer inwoners participeren en mee kunnen doen in de samenleving.

Aansluitend op de doelstelling, is de volgende vraagstelling geformuleerd:

In hoeverre voldoen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD aan de factoren die nodig zijn voor het type samenwerking die het betreft?

De beantwoording van de hoofdvraag vraagt enerzijds om een theoretisch uitgangspunt en anderzijds om een analyse aan de hand van die theorie. Op basis hiervan volgen vier deelvragen die zorgen voor de beantwoording van de vraagstelling:

1. Welke typen samenwerkingsrelaties zijn te onderscheiden?
2. Welke factoren dragen bij aan intensievere samenwerkingsrelaties?
3. Hoe zijn de samenwerkingsrelaties binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD te typeren?
4. In hoeverre zijn de factoren aanwezig binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD?

1.2 Voorbeschouwing

Om de bovenstaande vragen te beantwoorden is een deductieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Dit houdt in dat de drie cases die centraal staan in dit onderzoek zijn geëvalueerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. In het theoretisch kader wordt deze literatuur gepresenteerd en daarmee wordt antwoord gegeven op deelvraag één en twee. In dit onderzoek staan de typen samenwerkingsrelaties centraal die in het onderzoek van Keast, Brown en Mandell (2007) en Keast en Mandell (2012) worden onderscheiden. Verder wordt in het theoretisch kader de factoren besproken die volgens de laatstgenoemde auteurs bijdragen aan het verbeteren en eventueel het intensiveren van de typen samenwerkingsrelaties.

Daarnaast wordt in het methodologisch kader uitgelegd hoe antwoord is gegeven op deelvraag drie en vier. In het methodologisch kader wordt toegelicht hoe de literatuur uit het theoretisch kader, over de typen samenwerkingsrelaties en de factoren, gemeten is binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD. In het methodologisch kader komt aan bod dat de informatie op basis van talig materiaal is verzameld en geanalyseerd. Verder wordt in het methodologisch kader besproken dat dit onderzoek een casestudy is en dat op verschillende manieren informatie is verzameld. Er zijn namelijk niet alleen half-gestructureerde interviews afgenomen, maar er zijn ook een aantal observaties en een documentenanalyse uitgevoerd.

1.3 Relevantie

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden hoe antwoord wordt gegeven op de vragen in dit onderzoek. Het antwoord op de vragen levert vervolgens weer een bijdrage op maatschappelijk en wetenschappelijk vlak. Allereerst is het onderzoek maatschappelijk relevant, omdat steeds meer gemeenten op lokaal en regionaal niveau gaan samenwerken. Volgens de Denktank VNG (2018) gebeurt dit in sommige gevallen omdat het moet en in andere gevallen is dit vrijwillig tot stand gekomen. Duidelijk is in ieder geval dat samenwerking tegenwoordig een essentieel onderdeel is van het openbaar bestuur. Dit vraagt niet alleen van gemeenten, maar ook van maatschappelijke organisaties of burgers, om een andere rol in te nemen en om een andere aanpak (Denktank VNG, 2018). De gemeente Duiven werkt ook steeds meer samen met verschillende partijen binnen het sociaal domein. Dit onderzoek is specifiek voor de gemeente Duiven relevant, omdat het de gemeente handvatten biedt om samenwerkingsrelaties te

verbeteren of eventueel te versterken. Het is de bedoeling dat de gemeente Duiven leert van dit onderzoek. Dit onderzoek moet meer inzicht bieden in de factoren die bijdragen aan succesvolle samenwerking, waardoor de gemeente weet op welk vlak het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD voldoen aan de factoren of verbeterd kunnen worden. Daarnaast is het de bedoeling dat de gemeente Duiven door dit onderzoek weet hoe zij in het algemeen samenwerkingsrelaties binnen het sociaal domein kan verbeteren. Succesvolle samenwerking biedt de gemeente Duiven de mogelijkheid om effectiever om te gaan met complexe, maatschappelijke vraagstukken en als gevolg van de decentralisaties meer vorm te geven aan de transformatie van het sociaal domein. Dit allemaal met als belangrijkste uitgangspunt dat de inwoners van de gemeente Duiven de meeste baat hebben bij de samenwerking.

Daarnaast is het onderzoek ook wetenschappelijk relevant. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat al ontzettend veel onderzoek is verricht naar samenwerking. In eerdere onderzoeken worden verschillende definities en samenwerkingsvormen door elkaar gebruikt (Alexander, 1995; Lawson, 2002). Tegenwoordig wordt steeds vaker het onderscheid gemaakt in typen samenwerkingsrelaties. Keast et al. (2007) en Keast en Mandell (2012) onderscheiden in hun onderzoeken verschillende samenwerkingsvormen en hebben op basis daarvan een aantal factoren gedifferentieerd die bijdragen aan succesvolle of intensievere samenwerking. Deze samenwerkingsvormen en factoren zijn echter gebaseerd op uitgebreid en langdurig onderzoek in Australië. Door in dit onderzoek de samenwerkingen te beoordelen aan de hand van literatuur gebaseerd op onderzoek in Australië, kan worden bepaald of deze literatuur ook toepasbaar en bruikbaar is in Nederland. Hierdoor levert dit onderzoek ook een bijdrage vanuit wetenschappelijk oogpunt.

1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is een inleiding gegeven op het onderzoek. Hierna volgt hoofdstuk 2 waarin het theoretisch kader wordt besproken. In dit hoofdstuk is te lezen welke wetenschappelijke literatuur met betrekking tot typen samenwerkingsrelaties en (succes)factoren als uitgangspunt zijn genomen in dit onderzoek. Na het theoretisch kader wordt in hoofdstuk 3 het methodologisch kader besproken. Hierin is te lezen welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn in dit onderzoek en hoe de belangrijkste begrippen uit het theoretisch kader zijn geoperationaliseerd. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en wordt besproken wat dit nu betekent. Tot slot volgt in hoofdstuk 5 de conclusie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraagstelling van dit onderzoek. Daarnaast wordt in de conclusie ook gereflecteerd op de theoretische en methodologische kant van dit onderzoek en worden een aantal aanbevelingen gepresenteerd.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt besproken welke literatuur over samenwerking als uitgangspunt is genomen in dit onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt uitgelegd waarom gekozen is voor de literatuur met betrekking tot samenwerkingsrelaties in plaats van literatuur over netwerken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 dieper ingegaan op drie typen samenwerkingsrelaties. Tot slot zijn in paragraaf 2.3 de (succes)factoren uitgewerkt die relevant zijn voor het verbeteren en eventueel versterken van de samenwerkingsrelaties.

2.1 Samenwerking

In deze paragraaf wordt besproken op welke verschillende manieren de relaties tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties vormgegeven kan worden. Toegelicht wordt welke manieren in de literatuur onderscheiden worden en welke manier als uitgangspunt is genomen in dit onderzoek. Om te beginnen zijn er volgens de literatuur vier manieren, ook wel vier coördinatiemechanismen genoemd, waarop de relaties tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties vormgegeven kan worden, namelijk: hiërarchie, markt, samenwerking en netwerk (Kenis & Provan, 2008).

Allereerst is bij een *hiërarchie* de overheid het centrale orgaan dat aanstuurt op basis van regels, planning en controle. Deze vorm lijkt het meest op de Weberiaanse verzorgingsstaat (Koppenjan, 2012; Kenis & Provan, 2008).

Daarnaast kunnen *marktmechanismen* ingezet worden om te zorgen voor coördinatie tussen de overheid en organisaties. Hierbij kan gedacht worden aan het betrekken van marktpartijen, het invoeren van prestatiemeting of het versterken van concurrentie. Deze vorm is vaker terug te zien in Angelsaksische landen (Koppenjan, 2012; Kenis & Provan, 2008; Van Delden, 2009).

Verder is *samenwerking* een manier om relaties vorm te geven (Kenis & Provan, 2008). Samenwerking verwijst naar "*de mate van intensiteit van interactie die wederzijdse afhankelijkheid en gezamenlijke actie bevordert, terwijl de autonomie van de samenwerkende partijen behouden blijft*" (Ansell & Gash, 2018). In dit geval is de overheid de initiatiefnemer (of opdrachtgever) die belanghebbenden direct betreft om in gezamenlijkheid dingen voor elkaar te krijgen. Deze samenwerkingsrelaties zijn gebaseerd op onderhandelen en vertrouwen (Ansell & Gash, 2007, 2018; Kenis & Provan, 2008).

Tot slot kunnen relaties worden vormgegeven in *netwerken*. Dit zijn "*de min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich vormen rondom beleidsproblemen*" (Koppenjan & Klijn, 2004). Net als bij samenwerking vindt hier ook samenwerkend gedrag plaats, maar dan met een groot aantal wederzijds afhankelijke partijen (Kenis & Provan, 2008). Het verschil is dat in dit geval sprake is van ingewikkelde interactiepatronen tussen meerdere opdrachtgevers en opdrachtnemers (Koppenjan, 2012). Daarnaast hebben netwerken een meer duurzaam karakter, omdat er relaties ontstaan van blijvende aard. Verder zijn de partijen in het netwerk even bezorgd over het lot en succes van de andere organisaties en niet alleen over hun eigen lot en succes (Kenis & Provan, 2008). De vier coördinatiemechanismen zijn schematisch weergegeven in tabel 2.1.

De manier waarop de gemeente Duiven de relaties heeft vormgegeven met maatschappelijke organisaties binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD, is op basis van *samenwerking*. Dit blijkt allereerst uit de veranderingen van de aflopen tijd. De gemeente is niet meer het centrale orgaan dat aanstuurt op basis van regels, planning en controle en richt zich ook niet alleen maar op marktmechanismen. Daarnaast zijn de relaties op dit moment ook niet vormgegeven in een netwerk. Er zijn namelijk geen interactiepatronen aanwezig tussen meerdere opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar er is in dit geval sprake van enkelvoudige relaties. Het Basisnetwerk en Activerend Werk zijn namelijk allebei geïnitieerd door de

verzoeken, waardoor ze in staat zijn om aan hun behoeften te voldoen en hun problemen op te lossen. Dit betekent dat organisaties rekening houden met elkaars doelen en proberen om die doelen te bereiken. Deze samenwerkingsvorm wordt meer gezien als een taak om met anderen om te kunnen gaan en om te kunnen onderhandelen zodat beide partijen de eigen doelen kunnen bereiken. 'Cooperation' wordt gekenmerkt door een laag risiconiveau, omdat er geen wijzigingen in de bestaande activiteiten of praktijken nodig zijn. Over het algemeen wordt deze vorm van samenwerking gezien als het startpunt of het basisoniveau van verdere relaties tussen de organisaties. Het vormt de basis voor hogere niveaus van integratie, in eerste instantie voor 'coordination' (Keast et al., 2007; Keast & Mandell, 2012).

De middelste vorm van samenwerking '*coordination*' staat in het midden van het continuüm en wordt vaak gezien als een vorm van samenwerking met een instrumentele functie. Het doel van 'coordination' is voornamelijk om activiteiten en middelen of componenten van een systeem op elkaar aan te laten sluiten of met elkaar te verbinden, binnen een bepaalde periode. In dit geval zijn partijen ook (deels) autonoom en gescheiden van elkaar, maar dragen wel bij aan een specifiek, overeengekomen doel. Dit type samenwerking vraagt niet alleen om het delen van informatie, maar vereist ook gezamenlijke planning of financiering. 'Coordination' heeft een sterke taakoriëntatie en wordt vaak geïnitieerd door de overheid die op de samenwerking aanstuurt. Deze vorm is namelijk voor de overheid een veilige manier van samenwerken, die past bij de bestaande structuren. Om partijen met elkaar te verbinden vraagt dat in dit geval om meer inspanning en betrokkenheid van deelnemers en vaak ook een toename van de formaliteit in structuren en processen. Al met al kan deze vorm van samenwerking bijdragen aan de toename van gedeelde opbrengsten en gedeelde risico's (Keast et al., 2007; Keast & Mandell, 2012).

Verder staat de meest intensieve samenwerkingsvorm '*collaboration*' helemaal rechts op het continuüm. Deze samenwerkingsvorm heeft de hoogste risicograad, maar er wordt in dit geval nog efficiënter met elkaar samengewerkt. 'Collaboration' is de samenwerking die het meest stabiel en op de lange termijn is gericht. Dit vereist sterke banden tussen deelnemers. Het ontwikkelen van dit soort samenwerkingsrelaties vraagt om het creëren van een hoge mate van vertrouwen tussen deelnemers, wat een zeer tijdrovend en intensief proces kan zijn. Het hangt ervan af of deelnemers zich committeren aan gemeenschappelijke missies en zichzelf zien als onderdeel van een totaalbeeld. Binnen dit soort samenwerkingsverbanden zijn deelnemers onderling, wederzijds afhankelijk. Het doel van dit type samenwerking is om te werken aan systeemverandering. In sommige gevallen kan dit zelfs zorgen voor het vervagen van grenzen tussen organisaties. Ondanks dat deelnemers individuele organisaties vertegenwoordigen, is hun perspectief holistisch. De deelnemers erkennen dat zij samen anders en 'out of the box' moeten werken, omdat traditionele methoden niet voldoende zijn geweest. Verder functioneert de samenwerking het beste in complexe situaties of crisissituaties. Dit komt vanwege de toenemende 'wicked problems' die grensoverschrijdend zijn en dit vraagt om meer integratie van diensten en mensen. Er heerst een gezamenlijke opvatting dat deelnemers hun belangen niet alleen kunnen vertegenwoordigen en dat zij een gemeenschappelijk probleem met anderen delen. Het is echter niet gemakkelijk om naar 'collaboration' te streven en er kan snel de neiging ontstaan om terug te keren naar 'coordination', omdat het vertrouwd en controleerbaar is (Keast et al., 2007; Keast & Mandell, 2012).

De drie samenwerkingsvormen moeten gezien worden als mechanismen om samenwerking mee te bevorderen. Het is van belang dat het type samenwerking overeenkomt met het doel of het vereiste resultaat. Wanneer het doel is om informatie of expertise te delen, dan zal 'cooperation' voldoende zijn. Wanneer activiteiten en middelen moeten worden afgestemd op elkaar, dan zal 'coordination' de juiste keuze zijn. In het geval van 'cooperation' en 'coordination' als samenwerkingsvorm zal de huidige manier van werken niet drastisch aangepast worden, maar efficiënter worden ingericht. Als werken op de gebruikelijke manier niet langer voldoende is of als problemen zo hardnekkig zijn dat systeemverandering en innovatie vereist is, dan zal 'collaboration' noodzakelijk zijn. Het is ook geen statisch proces, partijen moeten continu reageren op veranderingen. Dit kan leiden tot het 'opschalen' naar 'collaboration' of het

afbouwen naar 'cooperation'. Uit de typeringen blijkt dat de drie C's verschillen in termen van de duur van de samenwerking, het soort doel dat nagestreefd wordt, het niveau van intensiteit van de verbindingen en de relatieve bedreiging van autonomie en risico (Keast et al., 2007). In tabel 2.2 zijn de drie C's schematisch weergegeven met de termen waarin zij verschillen. Met dit overzicht kan de samenwerking in de praktijk getypeerd worden.

Tabel 2.2 Relatie continuüm

Cooperation	Coordination	Collaboration
Weinig vertrouwen – onstabiele relaties	Gemiddeld vertrouwen – gebaseerd op eerdere relaties	Veel vertrouwen – stabiele relaties
Onregelmatige communicatiestromen	Gestructureerde communicatiestromen	Meerdere door elkaar lopende communicatiestromen
Informatie-uitwisseling	Project gerelateerde en directe informatie-uitwisseling	Vanzelfsprekende informatie-uitwisseling
Aanpassen van acties	Gezamenlijke projecten, financiering en beleid	Systeemverandering
Onafhankelijke / autonome doelen	Semionafhankelijke doelen	Sterke afhankelijke relaties en doelen
Macht blijft bij organisatie	Macht blijft bij organisaties	Gedeelde macht
Middelen blijven eigen	Gedeelde middelen tijdens projecten	Samengevoegde, collectieve middelen
Betrokkenheid en verantwoordelijkheid tegenover eigen organisatie	Betrokkenheid en verantwoordelijkheid tegenover eigen organisatie en het project	Betrokkenheid en verantwoordelijkheid in eerste instantie aan het netwerk
Relationeel tijdsbestek vereist – korte termijn	Relationeel tijdsbestek, middellange termijn – vaak gebaseerd op eerdere projecten	Relationeel tijdsbestek vereist – lange termijn, 3-5 jaar

Noot. Overgenomen van Keast en Mandell (2012).

2.3 (Succes)factoren

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden hoe samenwerkingsrelaties getypeerd kunnen worden. Om te beoordelen wat er goed gaat en wat beter kan in samenwerking, is het van belang om te weten van welke voorwaarden of factoren dit afhangt. In het onderzoek van Keast en Mandell (2012) worden, op basis van een aantal samenwerkingsinitiatieven, factoren gedifferentieerd waarmee samenwerking beoordeeld en verbeterd kan worden en waarmee zelfs kan worden bepaald wat er nodig is om tot intensievere vormen van samenwerking te komen. Deze (succes)factoren noemen zij ook wel transformerende factoren voor 'collaboration'. Kijkend naar deze factoren kan dus worden onderzocht op welk vlak de samenwerking voldoet aan de voorwaarden om succesvol te zijn, op welk vlak er verbeteringen of aanpassingen verricht moeten worden en eventueel wat er nodig is om tot intensievere vormen van samenwerking te komen. In deze paragraaf worden de factoren gepresenteerd die in dit onderzoek zijn geselecteerd en zijn meegenomen. De factoren zijn te verdelen in drie onderdelen, namelijk: organisatie, systemen en processen en persoonlijke competenties. Allereerst bestaat het onderdeel organisatie uit de factoren: institutioneel ontwerp en management en leiderschap. Het onderdeel systemen en processen bestaat uit de factoren: aangepaste verantwoordingsprocessen, HR-systemen en cultuur van samenwerken. Verder bestaat het onderdeel persoonlijke competenties uit de factoren: groepswerkvaardigheden,

onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief (Keast & Mandell, 2012). In het onderzoek van Keast en Mandell (2012) worden de factoren echter te impliciet uitgewerkt waardoor duidelijke definities en uitleg van de begrippen ontbreken. Om deze reden zijn in dit onderzoek een aantal factoren samengevoegd en is in de uitwerking ook gebruik gemaakt van overige literatuur over samenwerkingsrelaties zodat de factoren beter onderbouwd zijn. Hieronder worden de factoren per onderdeel verder toegelicht.

2.3.1 Organisatie

In deze subparagraaf zijn de factoren uitgewerkt die horen bij het onderdeel organisatie. Het gaat om de factoren *institutioneel ontwerp* en *management en leiderschap*. Management en leiderschap worden door Keast en Mandell (2012) als twee aparte factoren gezien. In dit onderzoek zijn deze factoren samengevoegd tot één factor, omdat het onderscheid hiertussen heel klein is.

Institutioneel ontwerp

Met de factor institutioneel ontwerp wordt bedoeld dat de samenwerking op een bepaalde manier is ingericht die past bij de context van de samenwerking en het doel dat bereikt moet worden (Ansell & Gash, 2007; Keast & Mandell, 2012). Er kunnen namelijk verschillende partijen deelnemen aan een samenwerking, die elk uit andere organisaties komen en andere doelen nastreven. Om controle te behouden is het van belang dat er gezamenlijke spelregels en basisprotocollen worden opgesteld. Hierdoor ontstaat een duidelijke procestransparantie; het zet duidelijk uiteen hoe de partijen met elkaar verbonden zijn. Wanneer een institutioneel ontwerp duidelijk en consequent wordt toegepast, hebben deelnemers ook eerder het idee dat de samenwerking eerlijk, rechtmatig en open plaatsvindt (Ansell & Gash, 2007; Keast & Mandell, 2012). Hierbij kan gedacht worden aan afspraken met betrekking tot: inclusiviteit, rolverdeling, besluitvorming en deadlines (Ansell & Gash, 2007).

Allereerst kunnen er afspraken worden gemaakt over de *inclusiviteit*, waarbij men afsprekt in hoeverre externe partijen toegang hebben tot het samenwerkingsproces. Het is belangrijk dat de samenwerking open staat voor externe partijen. Wanneer partijen worden uitgesloten kan dit namelijk de legitimiteit en effectiviteit van het proces beïnvloeden (Ansell & Gash, 2007).

Een ander belangrijk punt is dat er afspraken worden gemaakt over de *rolverdeling* binnen de samenwerking. Wanneer deelnemers de rollen, taken en verantwoordelijkheden kennen en begrijpen, kunnen verwachtingen vastgesteld of aangepast worden. Dit geldt ook voor de rol van de manager of leider die duidelijk moet zijn voor alle deelnemers (Ansell & Gash, 2007).

Verder kunnen er afspraken over de *besluitvorming* worden gemaakt. Er kan bijvoorbeeld worden vastgesteld of bepaalde deelnemers de beslissingen mogen nemen of dat altijd consensus bereikt moet worden (Ansell & Gash, 2007).

Tot slot is het goed om afspraken te maken over het gebruik van *deadlines* of tussentijdse resultaten. Het voordeel van het invoeren van deadlines is dat de druk toeneemt om sneller een besluit of actie te (onder)nemen. Aan de andere kant beperkt dit de reikwijdte van de discussie over een besluit. Een ander voordeel van het behalen van tussentijdse resultaten is dat kleine overwinningen zorgen voor meer vertrouwen en toewijding onder deelnemers (Ansell & Gash, 2007).

Management en leiderschap

Met de factor management en leiderschap wordt verwezen naar dat er één of meerdere personen aanwezig zijn die het voortouw nemen in de samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Het is van belang dat de manager(s) of leider(s) van de samenwerking het voortouw nemen door grensoverschrijdend, sturend en faciliterend te werken (Keast & Mandell, 2012).

Allereerst is het van belang dat zij *grensoverschrijdend* denken en handelen, omdat er meerdere verschillende deelnemers aanwezig zijn en er een beperkte mate van controle

aanwezig is (Keast, 2004). Voorbeelden van grensoverschrijdend handelen zijn: gezamenlijke toewijding stimuleren, creëren van onderling vertrouwen en zorgen voor een balans in macht (Ansell & Gash, 2007; Huxham & Vangen, 2005). In het eerste voorbeeld, gezamenlijke toewijding stimuleren, moeten managers en leiders zorgen dat deelnemers zich verbinden aan de gezamenlijke visie en dat wederzijdse voordelen behaald worden (Huxham & Vangen, 2005; Thomson & Perry, 2006). Daarnaast gaat het bij het creëren van onderling vertrouwen om de tijd en middelen die managers of leiders investeren om onderling wantrouwen te verminderen. In het laatste voorbeeld, zorgen voor een balans in macht, gaat het om het evenwichtig verdelen van de capaciteiten, organisatie, status of middelen binnen de samenwerking. Managers en leiders kunnen de zwakkere deelnemers hierin machtigen, vertegenwoordigen en een stem geven en zorgen dat er naar elkaar wordt geluisterd (Ansell & Gash, 2007).

Daarnaast moeten managers en leiders *sturend* zijn. Het is belangrijk om toegewijde managers te hebben die de samenwerking sturen, zodat collectieve actie wordt bevorderd. Het gaat hierbij om de samenwerking vooruit helpen, vormgeven en hervormen om op schema te blijven en het doel te bereiken (Keast & Mandell, 2012). Huxham en Vangen (2003) beargumenteren dat de samenwerking vooruit te helpen is wanneer direct wordt ingegrepen om de agenda vorm te geven. Ook moeten managers en leiders zorgen dat de juiste mensen deelnemen aan de samenwerking en dat de juiste kwesties worden aangepakt om het project vooruit te helpen (Keast & Mandell, 2012).

Verder is het belangrijk als managers en leiders *faciliterend* zijn (Keast & Mandell, 2012). Ansell en Gash (2007) noemen dit ook wel facilitair leiderschap, waarbij de rol van de facilitator is om de integriteit van het proces te vergroten (Ansell & Gash, 2007). Voorbeelden van facilitair leiderschap zijn: het zorgen voor interactie, de rol van neutrale bemiddelaar innemen en een proceskatalysator zijn (Keast & Mandell, 2012). Managers en leiders kunnen zorgen voor interactie door het opbouwen en onderhouden van relaties. Het tweede voorbeeld, het innemen van de rol van neutrale, onpartijdige bemiddelaar, is gericht op het verwijderen van barrières en het behandelen van 'blauwe plekken' die tijdens eerdere samenwerkingen zijn ontstaan. Als laatste is het van belang dat managers of leiders optreden als een proceskatalysator. In dit geval leggen zij de focus op de processen tijdens de samenwerking (Keast & Mandell, 2012).

2.3.2 Systemen en processen

In deze subparagraaf zijn de factoren uitgewerkt die horen bij het onderdeel systemen en processen. Volgens Keast en Mandell (2012) is het van belang dat systemen en processen aangepast zijn of gezamenlijk zijn gemaakt om de samenwerking te laten slagen. Het gaat hier om de volgende factoren: aangepaste verantwoordingsprocessen, HR-systemen en cultuur van samenwerken (Keast & Mandell, 2012). Keast en Mandell (2012) noemen in hun onderzoek prestatiemeting en evaluatie als aparte processen. In dit onderzoek is ervoor gekozen om deze samen te voegen met verantwoordingsprocessen, omdat deze met elkaar te maken hebben.

Allereerst is het van belang dat *verantwoordingsprocessen* aangepast of gezamenlijk gemaakt zijn, zodat de gedeelde inspanningen en verantwoordelijkheden een weerspiegeling zijn van de samenwerking. Het gaat hier om het opstellen van prestatie-indicatoren, het monitoren van de samenwerking, het uitvoeren van evaluaties of de vorming van gedeelde inkomstenstromen (Keast & Mandell, 2012). Verantwoordingsprocessen worden vaak geassocieerd met traditionele werkwijzen en dit past minder goed bij samenwerking dat bestaat uit sociale processen die ongestructureerd kunnen verlopen. Maar om inzicht te krijgen in de effecten van samenwerking en resultaten te kunnen delen met externe partijen, moet toch op een bepaalde manier aan prestatiemeting worden voldaan. Het is belangrijk om hier rekening te houden met flexibiliteit en dat er ruimte blijft om te experimenteren. Een manier om hier invulling aan te geven is niet alleen door vooraf doelen te formuleren en deze proberen te bereiken, maar om ook verschillende manieren van prestatiemeting en verwachtingen te formuleren in relatie tot de daadwerkelijke prestaties die geleverd worden (Keast & Mandell, 2012).

Daarnaast moeten *HR-systemen* aangepast of gezamenlijk gemaakt worden (Keast & Mandell, 2012). HR-systemen zijn gericht op de selecties die organisaties maken, op basis van beleid, werkwijzen en structuren, voor het beheer van werknemers. Het heeft als doel om de organisatorische effectiviteit te verbeteren en daardoor ook de prestaties (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Net als bij verantwoordingsprocessen, gaat het in dit geval om samenwerkingsrelaties. HR-systemen moeten niet alleen gericht zijn op het beheer van werknemers om individuele prestaties van organisaties te verbeteren, maar ook om gezamenlijke inspanning en actie te laten slagen. Een voorbeeld is: het gezamenlijk invoeren van flexibele werving- en selectieprocessen die grensoverschrijdend werken aanmoedigen (Keast & Mandell, 2012). Hierbij kan gedacht worden aan functieomschrijvingen waarin samenwerkingsgedrag wordt opgenomen, doelen stellen die verband houden met grensoverschrijdend werken, degenen die zich bezighouden met de daadwerkelijke samenwerkingsinspanningen erkennen en eventueel beloningssystemen afstemmen op samenwerking (Keast & Mandell, 2012).

Verder is het van belang om de *cultuur van samenwerking* aan te passen. Het gaat hier om het veranderen van organisatienormen en –cultuur om de samenwerking te ondersteunen (Keast & Mandell, 2012). Volgens De Caluwé en Vermaak (2010) wordt een organisatiecultuur omschreven als het feitelijke gedrag van de medewerkers van een organisatie, dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen. De organisatiecultuur is een zeer richtinggevend aspect van organisaties. In veel verandertrajecten wordt weinig rekening gehouden met de cultuur van een organisatie. Maar de aanname is dat er verschillende soorten culturen te onderscheiden zijn en dat deze ook te beïnvloeden of zelfs te scheppen zijn. Dit is van belang voor de afstemming tussen organisaties of organisatieonderdelen. Het verbinden van organisaties of organisatiegedelen met elkaar kan namelijk mislukken als de culturen te verschillend zijn (De Caluwé & Vermaak, 2010).

2.3.3 *Persoonlijke competenties*

In deze subparagraaf zijn de factoren uitgewerkt die horen bij het onderdeel persoonlijke competenties. Volgens Keast en Mandell (2012) vraagt samenwerking om een aantal zeer specifieke vaardigheden en persoonlijke eigenschappen om buiten de organisatiegrenzen te kunnen werken. Het gaat in dit geval om de volgende factoren: groepswerkvaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief (Keast & Mandell, 2012). Keast en Mandell (2012) hebben hier ook de factoren faciliteren en procesanalyse als aparte factoren onderscheiden. In dit onderzoek zijn deze factoren niet apart meegenomen, omdat deze overlap hebben met facilitair leiderschap bij organisatie. Verder hebben Keast en Mandell (2012) de factor luisteren, leren en verbinden ook als aparte factor genoemd. In dit onderzoek wordt deze factor onder groepswerkvaardigheden geplaatst. Hierdoor blijven er drie factoren over met betrekking tot persoonlijke competenties waarover alle deelnemers moeten beschikken.

De eerste persoonlijke competentie die deelnemers moeten bezitten zijn *groepswerkvaardigheden* (Keast & Mandell, 2012). Foster-Fishman et al. (2001) spreken in dit geval over de capaciteit waarover deelnemers moeten beschikken om samen te kunnen werken met anderen. Het gaat hier om het bekwaam zijn in het verminderen van conflicten, positieve attitudes hebben naar elkaar, een gezamenlijke opvatting hebben en effectieve communicatie. Het voorbeeld waarin deelnemers positieve attitudes moeten hebben naar elkaar houdt in: dat deelnemers elkaar als legitiem, capabel en ervaren beschouwen, dat deelnemers verschillende perspectieven respecteren, dat onderlinge afhankelijkheden worden gewaardeerd en dat deelnemers elkaar vertrouwen. Daarnaast verwijst effectieve communicatie naar de aanwezigheid van een intern communicatiesysteem waarmee tijdig en frequent informatie uitgewisseld kan worden en problemen en oplossingen besproken kunnen worden (Foster-Fishman et al., 2001). Ansell en Gash (2007) voegen hieraan toe dat alle samenwerkingen baat hebben bij face-to-face contact.

Daarnaast moeten deelnemers over *onderhandelingsvaardigheden* beschikken die 'interest based' zijn. Volgens Katz en McNulty (1995) houdt dit in dat tijdens de onderhandelingen de inhoud nog steeds belangrijk is, maar dat deze benadering het belang van

relaties benadrukt, vooral wanneer partijen onderling afhankelijk zijn, dan hangt het van elkaar af of een gemeenschappelijk doel bereikt wordt. Het is de bedoeling om met dit soort onderhandelingen een wederzijds aanvaardbare uitkomst te bereiken, waar alle partijen voordeel bij hebben. Wanneer er een conflict plaatsvindt, dan maken de partijen zich vaak hard voor het probleem en niet voor de personen zelf. Andersom, wanneer het succesvol verloopt, dan geven de partijen hier over het algemeen objectieve verklaringen voor, zodat beide partijen het nog steeds met elkaar eens zijn en het proces als legitiem en eerlijk wordt beschouwd. Om te onderhandelen volgens dit principe is het van belang dat de deelnemers elkaars belangen voldoende inzichtelijk krijgen en dat er gewerkt wordt aan creatieve oplossingen die voldoen aan alle belangen (Katz & McNulty, 1995).

Tot slot is de competentie *politiek sensitief* belangrijk in samenwerking (Keast & Mandell, 2012). Politiek sensitief zijn verwijst naar de kennis, vaardigheden, intuïtie en perceptie met betrekking tot de politiek of een andere gegeven situatie. In dit geval zijn deelnemers op de hoogte van de impact van bepaalde soorten interventies (Porche, 2019). Iemand die politiek sensitief is 'weet hoe de hazen lopen'. Om politiek sensitief te zijn, moeten deelnemers hun capaciteiten en vaardigheden inzetten om relaties op te bouwen met verschillende partijen en samenwerken met anderen om resultaten te bereiken. Deelnemers die politiek sensitief zijn kunnen hun invloed op een effectieve en authentieke manier benutten zodat alle partijen die betrokken zijn een voordeel kunnen halen uit de samenwerking (Klenke, 2012). Om politiek sensitief als competentie aan te leren of verder te ontwikkelen is het goed om het proces, de strategieën en de andere partijen te begrijpen en om het netwerk te gebruiken om informatie te verkrijgen en om te communiceren (Porche, 2019).

2.4 Slotparagraaf

Aan het begin van hoofdstuk 2 is besproken dat de relatie die de gemeente Duiven heeft met de maatschappelijke organisaties te typeren is als samenwerkingsrelaties. Uit de literatuur blijkt dat drie typen samenwerkingsrelaties te onderscheiden zijn, namelijk: 'cooperation', 'coordination' en 'collaboration'. Deze samenwerkingsvormen verschillen van elkaar in intensiteit. Op basis van een aantal kenmerken kan worden bepaald hoe samenwerkingsrelaties in de praktijk getypeerd kunnen worden en van welke intensiteit er sprake is. Daarnaast is gekeken welke factoren aanwezig moeten zijn om samenwerking te verbeteren en eventueel wat er nodig is om op te schalen naar intensievere samenwerkingsvormen. Deze (succes)factoren of transformerende factoren zijn hierboven toegelicht en hieronder schematisch weergegeven in tabel 2.3. Door uiteindelijk het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD te typeren aan de hand van de kenmerken en door vervolgens te kijken in hoeverre de factoren aanwezig zijn binnen die samenwerkingen, kan worden bepaald in hoeverre de samenwerkingen voldoen aan de voorwaarden om succesvol te zijn en wat er nodig is om de samenwerkingen te verbeteren of eventueel te versterken.

Tabel 2.3 Transformerende factoren voor 'collaboration'

Organisatie	Systemen en processen	Persoonlijke competenties
Institutioneel ontwerp	Aangepaste	Groepswerkvaardigheden
Management en Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwoordingsprocessen ▪ HR-systemen ▪ Cultuur van samenwerken 	Onderhandelingsvaardigheden ('interest based')
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grensoverschrijdend ▪ Sturend ▪ Faciliterend 		Politiek sensitief

Noot. Overgenomen van Keast en Mandell (2012).

3. Methodologisch kader

In de vorige hoofdstukken is besproken wat de probleemstelling van dit onderzoek is en daaropvolgend is het theoretisch kader uitgewerkt. Dit hoofdstuk gaat in op *hoe* het onderzoek is uitgevoerd en voor welke onderzoeksmethoden en -technieken is gekozen. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 uitgelegd dat dit onderzoek deductief van aard is en dat gekozen is voor de casestudy als onderzoeksstrategie. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 beschreven dat op basis van interviews, observaties en een documentenanalyse data is verzameld. Daaropvolgend zijn in paragraaf 3.3 de centrale begrippen in dit onderzoek concreet en meetbaar gemaakt. In paragraaf 3.4 wordt toegelicht op welke wijze de onderzoeksgegevens geanalyseerd zijn. In paragraaf 3.5 wordt uitgelegd welke maatregelen zijn genomen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid. Dit hoofdstuk sluit af met korte samenvatting in paragraaf 3.6.

3.1 Onderzoeksstrategie

Allereerst is in dit onderzoek een *deductieve onderzoeksbenadering* toegepast. Dit houdt in dat de factoren die bijdragen aan het verbeteren van samenwerking zijn gevonden in bestaande theorie. Op basis van de theorie is gekeken hoe de samenwerking functioneert in het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is de theorie over de typen samenwerkingsrelaties en factoren die bijdragen aan de verbetering van samenwerking als uitgangspunt genomen (zie theoretisch kader).

Daarnaast is dit onderzoek *evaluerend* van aard. Een evaluatieonderzoek is gericht op het evalueren van veranderingen, die op basis van beleid zijn ingezet, door deze te beoordelen aan de hand van een aantal criteria (Bleijenbergh, 2015; Van Thiel, 2015). Het Basisnetwerk en Activerend Werk worden op basis van nieuw beleid uitgevoerd en de RSD is jaren geleden ontstaan op basis van veranderingen binnen afdelingen van drie gemeenten. In dit onderzoek zijn de samenwerkingen beoordeeld aan de hand van de factoren die in dit geval als criteria beschouwd kunnen worden. Dit evaluatieonderzoek is gericht op het verloop van de samenwerkingsprocessen en is uitgevoerd omdat de samenwerkingen nu al enige tijd aan de gang zijn (Bleijenbergh, 2015; Van Thiel, 2015).

Dit onderzoek is ook een *kwalitatief* onderzoek. Dit houdt in: “*alle vormen van onderzoek die zijn gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid*” (Bleijenbergh, 2015). Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat dit rijk materiaal oplevert en een goed beeld geeft van de context. In dit onderzoek is niet alleen gekeken of de factoren aanwezig zijn, maar ook naar waarom de factoren aan- of afwezig zijn. Hierdoor is met een paar onderzoekseenheden de diepte ingegaan.

Om een kwalitatief onderzoek uit te voeren kunnen verschillende strategieën ingezet worden. Een strategie is de overkoepelende opzet of logica van het onderzoek (Van Thiel, 2015). Swanborn (1981) onderscheidt vier onderzoeksstrategieën, namelijk: experiment, enquête, bestaand materiaal en gevalstudie. De gevalstudie, ofwel *casestudy*, is als strategie gebruikt in dit onderzoek. Een casestudy houdt in: “*het bestuderen van een of enkele dragers van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode, met behulp van diverse databronnen, teneinde uitspraken te kunnen doen over de patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen*” (Bleijenbergh, 2015). Er is gekozen voor een casestudy, omdat het geschikt is voor actuele, dynamische onderwerpen, het past bij het praktijkgerichte karakter van dit onderzoek, meerdere methoden van dataverzameling mogelijk zijn en meerdere cases onderzocht kunnen worden (Van Thiel, 2015). Allereerst is een casestudy geschikt voor actuele, dynamische onderwerpen, omdat dit soort onderzoeken plaatsvinden in de natuurlijke situatie (Van Thiel, 2015). Samenwerking, op lokaal niveau en over grenzen van organisaties heen, is ook een actueel en dynamisch onderwerp dat in dit geval is onderzocht op de plek waar de daadwerkelijke samenwerkingen plaatsvinden. De samenwerkingen zijn onderzocht op de plekken waar deze bedacht en ingevoerd zijn en waar mensen daadwerkelijk samen komen om

krachten te bundelen. Nog een reden waarom is gekozen voor een casestudy, is omdat het past bij het praktijkgerichte karakter van dit onderzoek (Van Thiel, 2015). Het is de bedoeling dat de opdrachtgevers inzicht krijgen en leren van de samenwerkingen. Uiteindelijk biedt dit onderzoek handvatten om samenwerking te continueren, te verbeteren of zelfs te versterken. Verder is de casestudy een geschikte strategie, omdat hierdoor meerdere methoden van dataverzameling gecombineerd kunnen worden. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Van Thiel, 2015). In de volgende paragraaf wordt dieper op dit punt ingegaan. Als laatste biedt de casestudy de mogelijkheid om meerdere cases te onderzoeken (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek zijn drie cases onderzocht waardoor de informatie per case met elkaar vergeleken kon worden. De cases die centraal staan zijn: het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD.

3.2 Methode van dataverzameling

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke manier de data is verzameld. In de vorige paragraaf is al kort toegelicht dat bij een casestudy meerdere methoden van dataverzameling gecombineerd kunnen worden. In dit onderzoek komen de volgende methoden aan bod: interviews, observaties en een documentenanalyse. De verschillende methoden worden hieronder toegelicht en per methode is beschreven waarom de bronnen zijn geselecteerd.

Interviews

Allereerst is in dit onderzoek informatie verzameld aan de hand van het afnemen van interviews. Er is gekozen voor half-gestructureerde interviews, waarbij de literatuur als leidraad is genomen voor de interviewvragen. Bij half-gestructureerde interviews zijn de vragen en de volgorde hiervan voorafgaand aan het interview vastgelegd. Alleen van de volgorde van de vragen is in sommige gevallen afgeweken tijdens het gesprek (Van Thiel, 2015). De vragen zijn 'open' gesteld, zodat de respondenten in eigen woorden antwoorden hebben gegeven (Van Thiel, 2015). In bijlage 1 zijn de interviewvragen terug te vinden in de 'interviewgids'. Alle interviews zijn met goedkeuring van de respondenten met een dictafon van een smartphone opgenomen. Later zijn de opnames van de interviews handmatig in transcripten uitgewerkt en ter controle door de respondenten gelezen. Er is één respondent die geen toestemming heeft gegeven om het gesprek op te nemen. Tijdens dit interview is meegeschreven met de antwoorden. Later is een samenvatting gemaakt van dit interview die vervolgens ter controle naar de respondent is verstuurd.

De half-gestructureerde interviews zijn afgenomen met in totaal vijftien respondenten. De selectie van respondenten is gemaakt op basis van drie groepen, namelijk: de gemeente Duiven, maatschappelijke organisaties binnen het sociaal domein en werkgevers. Het was de bedoeling dat uit elke groep ongeveer evenveel respondenten geselecteerd werden. Uiteindelijk is dit niet gelukt. Sommige respondenten bleken uit bepaalde groepen te weinig betrokken bij de cases waardoor men niet goed de interviewvragen kon beantwoorden. Er is toen gekozen om de respondenten te selecteren die voldoende betrokken waren bij de samenwerkingen. Hierdoor zijn de meeste respondenten geselecteerd uit de groep van de gemeente Duiven en de maatschappelijke organisaties en minder respondenten uit de groep werkgevers. Bij het selecteren van de respondenten is via de opdrachtgevers advies ingewonnen voor beschikbare en geschikte kandidaten. Een volledig overzicht van de vijftien respondenten is te vinden in bijlage 2. Uit de groep van de gemeente Duiven zijn in totaal zes respondenten geïnterviewd. Uit de groep maatschappelijke organisaties binnen het sociaal domein zijn zeven respondenten geïnterviewd. Er zijn twee respondenten geïnterviewd uit de groep werkgevers.

Observaties

In dit onderzoek zijn ook observaties uitgevoerd als methode van dataverzameling. Met observaties kan menselijk gedrag worden waargenomen in levensechte situaties (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is gekozen voor een half-gestructureerde vorm van observatie, omdat ook hier de literatuur als leidraad is genomen. Het observeren is gedaan met behulp van een

schema waarin begrippen, definities, dimensies en indicatoren zijn uitgewerkt. De waarnemingen zijn hierdoor nog steeds open, maar deels afgebakend door een aantal criteria (Bleijenbergh, 2015). In bijlage 3 is dit schema terug te vinden. Dit schema maakt onderdeel uit van de operationalisatie die in de volgende paragraaf aan bod komt. Alle observaties zijn met goedkeuring van de respondenten met een dictafoon van een smartphone opgenomen en later handmatig in een transcript uitgewerkt.

In dit onderzoek zijn in totaal drie situaties geobserveerd waarin de samenwerkingsrelaties tot uiting kwamen. Het gaat om één observatie per case. Het selecteren van de cases is gedaan op basis van specifieke activiteiten (Spradley, 1980). Dit betekent dat is gekozen om situaties te observeren waar het samenwerkend gedrag van verschillende personen terug te zien is en op specifieke plekken waar de samenwerkingen plaatsvinden (Bleijenbergh, 2015). Per case is een activiteit gekozen die zich vaker voordoet, waarin de samenwerking tot uiting komt en die voldoende geobserveerd kan worden. Via de opdrachtgevers is toegang verleend tot deze situaties. De onderzoeker heeft hierbij een open en zichtbare rol aangenomen (Bleijenbergh, 2015).

Documentenanalyse

De laatste methode van dataverzameling die is uitgevoerd is de documentenanalyse. De documentenanalyse is gericht op het interpreteren van de inhoud van documenten (Van Thiel, 2015). De bestaande, talige documenten vormden voor dit onderzoek een mooie afspiegeling van wat er op een bepaald moment is besloten of is gezegd over de samenwerkingen (Bleijenbergh, 2015). Er is rekening gehouden met vijf voorwaarden bij het selecteren van de documenten. Allereerst is rekening gehouden met de inhoudelijke relevantie. De drie cases zijn inhoudelijk terug te vinden in de documenten (Bleijenbergh, 2015). Verder zijn er documenten bestudeerd die hebben geleid tot de keuzes met betrekking tot de samenwerkingen (Bleijenbergh, 2015). Dit zijn bijvoorbeeld onderzoeksrapporten, adviesrapporten of besluiten van de gemeenteraad. Ook zijn documenten geselecteerd die binnen de periode van de samenwerking zijn opgesteld. Dit zijn ook documenten waar de informatie indirect uit afgeleid kon worden, bijvoorbeeld jaarverslagen of notulen van vergaderingen (Bleijenbergh, 2015). Nog een punt waar rekening mee is gehouden in de selectie, is dat de documenten van verschillende betrokken partijen afkomstig zijn. Het was interessant om vanuit een aantal gezichtspunten de samenwerking te bestuderen (Bleijenbergh, 2015). Als laatste zijn een paar teksten uit lokale kranten of weblogs geselecteerd die betrekking hebben op de samenwerkingen (Bleijenbergh, 2015). In bijlage 4 is een schema terug te vinden waarin systematisch alle documenten verwerkt zijn.

3.3 Operationalisatie

In deze paragraaf zijn de centrale begrippen van het onderzoek concreet en meetbaar gemaakt. In dit onderzoek is een deductieve onderzoeksbenadering toegepast. Dit houdt in dat het onderzoeksobject vanuit een duidelijk gedefinieerd theoretisch raamwerk is onderzocht (Bleijenbergh, 2015). De factoren die in het theoretisch kader zijn aangehaald zijn als uitgangspunt genomen. Om deze factoren concreet en meetbaar te maken is gebruik gemaakt van tabellen waarin definities, dimensies, indicatoren en waarden van de begrippen zijn uitgewerkt. De waarden bestaan in alle gevallen uit de mate waarin de indicatoren 'aanwezig', 'beperkt aanwezig' of 'niet aanwezig' zijn. Aan elke waarde is ook een kleur toegewezen. Wanneer een samenwerking voldoet aan alle indicatoren, dan is de factor 'aanwezig' en groen gekleurd. In het geval dat een samenwerking niet voldoet aan meer dan één factor, dan is deze factor 'beperkt aanwezig' en oranje gekleurd. Als een samenwerking helemaal niet voldoet aan alle factoren, dan is deze factor 'niet aanwezig' en rood gekleurd. Deze waarden worden ook aangehouden in de slotparagrafen en in de analyse van de drie cases in hoofdstuk 4. Voor nu komen eerst de operationalisaties van de factoren aan bod.

3.3.1 Organisatie

In deze subparagraaf zijn de centrale begrippen met betrekking tot het onderdeel organisatie concreet en meetbaar gemaakt. Allereerst is het begrip institutioneel ontwerp uitgewerkt in tabel 3.1. Vervolgens zijn de begrippen uitgewerkt die horen bij management en leiderschap, namelijk: grensoverschrijdend, sturend en facilitair leiderschap. Deze uitwerkingen zijn te vinden in tabel 3.2a t/m 3.2c.

Tabel 3.1 Operationalisatie organisatie: institutioneel ontwerp

Begrip	Definitie
Institutioneel ontwerp	Een gezamenlijk overeengekomen bestuursmodel dat de spelregels en basisprotocollen opstelt waardoor een duidelijke procestransparantie ontstaat (Keast & Mandell, 2012)
Dimensies	Indicatoren
Inclusiviteit (Ansell & Gash, 2007)	Mate waarin het proces van actoren opnemen open is (Ansell & Gash, 2007)
Rolverdeling (Ansell & Gash, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin de rolverdeling binnen de samenwerking vastgesteld is (Ansell & Gash, 2007) ▪ Mate waarin de rol van de manager of leider is vastgesteld (Ansell & Gash, 2007) ▪ Mate waarin de rolverdeling, taken en verantwoordelijkheden onderling begrepen worden (Ansell & Gash, 2007)
Besluitvorming (Ansell & Gash, 2007)	Mate waarin regels met betrekking tot besluitvorming zijn vastgesteld (Ansell & Gash, 2007)
Deadlines (Ansell & Gash, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin deadlines of tussentijdse resultaten behaald moeten worden (Ansell & Gash, 2007) ▪ Mate waarin eventuele tussentijdse resultaten zorgen voor meer vertrouwen en toewijding onder deelnemers (Ansell & Gash, 2007)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.2a Operationalisatie organisatie: management en leiderschap – grensoverschrijdend

Begrip	Definitie
Grensoverschrijdend	Managers en leiders denken en handelen over de grenzen van individuele organisaties heen (Keast & Mandell, 2012)
Dimensies	Indicatoren
Managers en leiders zorgen voor gezamenlijke toewijding (Huxham & Vangen, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin managers en leiders zorgen dat deelnemers zich verbinden aan de gezamenlijke visie (Huxham & Vangen, 2005) ▪ Mate waarin managers en leiders zorgen dat deelnemers wederzijds voordeel behalen van de samenwerking (Thomson & Perry, 2006)
Managers en leiders zorgen voor onderling vertrouwen (Huxham & Vangen, 2005)	Mate waarin managers en leiders investeren in het creëren van vertrouwen (Ansell & Gash, 2007)
Managers en leiders zorgen voor gedeelde macht (Ansell & Gash, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin managers en leiders zorgen dat de capaciteit, organisatie, status of middelen evenwichtig verdeeld zijn (Ansell & Gash, 2007) ▪ Mate waarin managers en leiders opkomen voor de zwakkere deelnemers (Ansell & Gash, 2007)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.2b Operationalisatie organisatie: management en leiderschap – sturend

Begrip	Definitie
Sturend	Toegewijde managers die de samenwerking sturen om collectie actie te bevorderen (Keast & Mandell, 2012)
Dimensies	Indicatoren
Aanwezigheid van manager die de samenwerking actief vooruit helpt, vormgeeft en hervormt om op schema te blijven en het doel te bereiken (Keast & Mandell, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin direct wordt ingegrepen om de agenda vorm te geven (Huxham & Vangen, 2003) ▪ Mate waarin het ingrijpen van de manager zorgt dat de samenwerking op schema blijft en het doel bereikt wordt (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van manager die zorgen dat de juiste mensen deelnemen aan de samenwerking (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin de manager mensen kan selecteren die over de juiste capaciteiten en expertise beschikken om deel te nemen aan de samenwerking
Aanwezigheid van managers die zorgen dat de juiste kwesties worden aangepakt om het proces vooruit te helpen (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin de manager zorgt dat de samenwerking de juiste kwesties aanpakt

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.2c Operationalisatie organisatie: management en leiderschap – faciliterend

Begrip	Definitie
Faciliterend	Leiderschapsstijl die ervoor zorgt dat alle actoren die betrokken zijn bij de samenwerking samenkomen en mobiliseert hen tot een gemeenschappelijk punt voor collectieve actie (Keast & Mandell, 2012)
Dimensies	Indicatoren
Aanwezigheid van een leider die interactie faciliteert (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin de leider relaties helpt opbouwen en onderhouden (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van een leider die de rol van neutrale bemiddelaar inneemt (Keast & Mandell, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin de leider barrières doorbreekt (Keast & Mandell, 2012) ▪ Mate waarin de leider 'blauwe plekken' behandelt (Keast & Mandell, 2012) ▪ Mate waarin de leider onpartijdig kan zijn (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van een leider die een proces-katalysator is (Keast & Mandell, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin de leider zich op de processen focust en deze waardeert (Keast & Mandell, 2012) ▪ Mate waarin de leider inzicht heeft in de processen of de fasen van samenwerking (Ansell & Gash, 2007)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

3.3.2 Systemen en processen

In deze subparagraaf zijn de centrale begrippen met betrekking tot het onderdeel systemen en processen concreet en meetbaar gemaakt. Het gaat om de volgende begrippen: aangepaste verantwoordingsprocessen, HR-systemen en cultuur van samenwerken. De uitwerkingen zijn terug te vinden in tabel 3.3 t/m 3.5.

Tabel 3.3 Operationalisatie systemen en processen: aangepaste verantwoordingsprocessen

Begrip	Definitie
Aangepaste verantwoordingsprocessen	Processen die gedeelde inspanningen en verantwoordelijkheden weerspiegelen (Keast & Mandell, 2012)
Dimensies	Indicatoren
Aanwezigheid van prestatie-indicatoren (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin prestatie-indicatoren zijn opgesteld die gezamenlijke inspanningen meten (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van evaluaties (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin processen en prestaties van gezamenlijke inspanningen worden geëvalueerd (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van gedeelde inkomstenstromen (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin gedeelde inkomstenstromen zijn gecreëerd (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van flexibele ruimte om te experimenteren zonder altijd zeker te zijn van de uitkomsten (Briggs, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin ruimte is gecreëerd om te experimenteren (Briggs, 2009) ▪ Mate waarin verwachtingen gesteld worden aan de uitkomsten van experimenten (Briggs, 2009)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.4 Operationalisatie systemen en processen: aangepaste HR-systemen

Begrip	Definitie
Aangepaste HR-systemen	Aangepaste processen die gericht zijn op de selecties die organisaties maken voor het beheer van werknemers om gezamenlijke inspanning te laten slagen (Boselie, Dietz & Boon, 2005)
Dimensies	Indicatoren
Aanwezigheid van gezamenlijk ingevoerde, flexibele werving- en selectieprocessen die grensoverschrijdend werken aanmoedigen (Keast & Mandell, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin samenwerkend gedrag is opgenomen in functie-omschrijvingen (Keast & Mandell, 2012) ▪ Mate waarin doelen gesteld zijn die verband houden met grensoverschrijdend werken (Keast & Mandell, 2012)
Aanwezigheid van beloningssystemen afgestemd op samenwerking (Keast & Mandell, 2012)	Mate waarin degenen die zich bezighouden met de daadwerkelijke gezamenlijke inspanningen erkend worden (Keast & Mandell, 2012)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.5 Operationalisatie systemen en processen: aangepaste cultuur van samenwerken

Begrip	Definitie
Aangepaste cultuur van samenwerken	<p>Het veranderen van organisatienormen en –cultuur om de samenwerking te ondersteunen (Keast & Mandell, 2012)</p> <p>Een organisatiecultuur is het feitelijke gedrag van de medewerkers van een organisatie dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen (De Caluwé & Vermaak, 2010)</p>
Dimensies	Indicatoren
Aanwezigheid van het besef dat aan een samenwerking verschillende leden deelnemen vanuit verschillende soorten organisatieculturen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin deelnemers bewust zijn van hun eigen organisatienormen en –cultuur ▪ Mate waarin deelnemers bewust zijn van organisatienormen en –cultuur van andere deelnemers uit de groep
Er wordt geïnvesteerd in het afstemmen van verschillende organisatieculturen tot een gezamenlijke cultuur van samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin geïnvesteerd wordt in het afstemmen van verschillende organisatieculturen ▪ Mate waarin een gezamenlijke cultuur is ontstaan

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

3.3.3 Persoonlijke competenties

In deze subparagraaf zijn de centrale begrippen met betrekking tot het onderdeel persoonlijke competenties concreet en meetbaar gemaakt. Het gaat om de volgende factoren: groepswerkvaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief. De uitwerkingen van de begrippen zijn terug te vinden in tabel 3.6 t/m 3.8.

Tabel 3.6 Operationalisatie persoonlijke competenties: groepswerkvaardigheden

Begrip	Definitie
Groepswerkvaardigheden	De capaciteiten waarover deelnemers moeten beschikken om samen te kunnen werken met anderen (Foster-Fishman et al., 2001)
Dimensies	Indicatoren
Bekwaam zijn in het verminderen van conflicten (Foster-Fishman et al., 2001)	Mate waarin deelnemers in staat zijn om conflicten op te lossen of te verminderen (Foster-Fishman et al., 2001)
Positieve attitudes hebben tegenover andere deelnemers (Foster-Fishman et al., 2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin deelnemers elkaar als legitiem, capabel en ervaren zien (Foster-Fishman et al., 2001) ▪ Mate waarin deelnemers verschillende perspectieven respecteren (Foster-Fishman et al., 2001) ▪ Mate waarin deelnemers onderlinge afhankelijkheden waarderen (Foster-Fishman et al., 2001) ▪ Mate waarin deelnemers elkaar vertrouwen (Foster-Fishman et al., 2001)
Gezamenlijke opvatting (Ansell & Gash, 2007; Foster-Fishman et al., 2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin een gezamenlijke opvatting heerst over het idee van samenwerking (Foster-Fishman et al., 2001) ▪ Mate waarin een gezamenlijke opvatting heerst over de probleemstelling of de doelgroep (Ansell & Gash, 2007; Foster-Fishman et al., 2001) ▪ Mate waarin deelnemers overeenstemming bereiken over de relevante kennis die nodig is om het probleem aan te pakken (Ansell & Gash, 2007)
Effectieve communicatie (Foster-Fishman et al., 2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin deelnemers face-to-face (Ansell & Gash, 2007), telefonisch, digitaal of per post (of via een ander kanaal) communiceren ▪ Mate waarin deelnemers tijdig en frequent informatie uitwisselen ▪ Mate waarin problemen en oplossingen besproken worden binnen het huidige communicatiesysteem

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.7 Operationalisatie persoonlijke competenties: onderhandelingsvaardigheden

Begrip	Definitie
Onderhandelingsvaardigheden ('interest based')	Onderhandelen is een communicatieproces waarbij de ene partij de ander probeert te beïnvloeden om iets te geven wat die partij nodig heeft of in ruil voor iets dat die ander wil hebben (Katz & McNulty, 1995) 'Interest based' zijn onderhandelingen op basis van relaties, waarbij wederzijds aanvaardbare uitkomsten bereikt moeten worden, vooral wanneer partijen onderling afhankelijk zijn (Katz & McNulty, 1995)
Dimensies	Indicatoren
Stimulansen om samen te werken (Ansell & Gash, 2007)	Mate waarin deelnemers begrijpen waarom partijen deelnemen aan de samenwerking (Ansell & Gash, 2007)
Wederzijds aanvaardbare uitkomsten (Katz & McNulty, 1995)	Mate waarin uitkomsten bereikt worden waar alle deelnemers voordeel bij hebben (Katz & McNulty, 1995)
Onderling afhankelijk (Katz & McNulty, 1995)	Mate waarin partijen onderling afhankelijk zijn van elkaar (Katz & McNulty, 1995)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Tabel 3.8 Operationalisatie persoonlijke competenties: politiek sensitief

Begrip	Definitie
Politiek sensitief	De kennis, vaardigheden, intuïtie en perceptie met betrekking tot de politiek of een andere gegeven situatie. Op de hoogte zijn van de impact van bepaalde soorten interventies (Porche, 2019)
Dimensies	Indicatoren
Begrijpen van het proces, de strategieën en de andere partijen om tot een duidelijke perceptie te komen (Porche, 2019)	Mate waarin deelnemers het proces, de strategieën en de andere partijen begrijpen (Porche, 2019)
Op basis van een duidelijke perceptie op de hoogte zijn van de impact van bepaalde soorten interventies (Porche, 2019)	Mate waarin deelnemers op de hoogte zijn van de impact van bepaalde soorten interventies (Porche, 2019).
De eigen invloed op een effectieve en authentieke manier benutten zodat alle deelnemers die betrokken zijn een voordeel kunnen halen uit de samenwerking (Klenke, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin deelnemers de eigen invloed op een effectieve en authentieke manier benutten (Klenke, 2012) ▪ Mate waarin deelnemers die betrokken zijn een voordeel kunnen halen uit de samenwerking door de invloed van anderen (Klenke, 2012)

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

3.4 Data-analyse

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke wijze de onderzoeksgegevens geanalyseerd zijn. De methode van data-analyse die in dit onderzoek is toegepast is de kwalitatieve inhoudsanalyse. Dit is het proces waarin zelf geproduceerde teksten of bestaande documenten geïnterpreteerd worden. Het proces bestaat uit drie stappen: verzamelen, ordenen en analyseren (Bleijenbergh, 2015). De eerste stap is het *verzamelen* van informatie. In een van de vorige paragrafen is al kort toegelicht dat de zelf geproduceerde teksten bestaan uit handmatig uitgewerkte interviews en observaties. Naast de zelf geproduceerde teksten maakt dit onderzoek ook gebruik van bestaand materiaal in de documentenanalyse. Alle informatie die tijdens het onderzoek is verzameld, is systematisch en digitaal opgeslagen (Van Thiel, 2015).

De tweede stap is het inhoudelijk *ordenen* van de kwalitatieve data. Het doel hiervan is om inzicht te krijgen in welke data, of delen daarvan, relevant zijn voor het onderzoek (Van Thiel, 2015). Per interviewverslag, observatieverslag of document is gekeken welke data of delen daarvan betrokken konden worden in de analyse. Vanwege de deductieve onderzoeksbenadering die in dit onderzoek is gebruikt zijn de operationalisaties van de begrippen hierbij als leidraad genomen (Van Thiel, 2015).

De laatste stap is het *analyseren* van de informatie. Bepaalde informatie is opgedeeld en voorzien van codes om vervolgens deze codes met elkaar te vergelijken (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is digitaal en aan de hand van kleuren en codes gecodeerd. Het voordeel hiervan is dat informatie goed uit elkaar gehouden kon worden (Bleijenbergh, 2015). Elk onderdeel uit de literatuur heeft een kleur toegewezen gekregen en binnen de onderdelen is er een code gehangen aan de factoren. De kleuren en de codes waren leidend tijdens het coderen. In tabel 3.9 is een overzicht te vinden van de factoren met bijbehorende kleuren en codes.

Verder wordt in hoofdstuk 4 verwezen naar interview- of observatienummers en de datum waarop het gesprek of de observatie heeft plaatsgevonden. In het geval van de interviews wordt verwezen naar de afkorting R1, R2, R3, etc. In het geval van de observaties wordt verwezen naar O1, O2 of O3. In de bespreking van de resultaten in hoofdstuk 4 worden ook uitspraken vermeld van respondenten in de vorm van citaten. In sommige gevallen is ervoor gekozen om de uitspraken van respondenten aan te passen of te verbeteren om de tekst leesbaar te houden.

Tabel 3.9 Codeerschema

Onderdeel	Factoren	Kleur
Kenmerken van de samenwerking	a = de duur b = het doel c = de intensiteit d = de risico's	Geel
Organisatie	a = institutioneel ontwerp b = management en leiderschap: grensoverschrijdend c = management en leiderschap: sturend d = management en leiderschap: faciliterend	Groen
Aangepaste systemen en processen	a = verantwoordingsprocessen b = HR-systemen c = cultuur van samenwerken	Blauw
Persoonlijke competenties	a = groepswerkvaardigheden b = onderhandelingsvaardigheden c = politiek sensitief	Roze

3.5 Kwaliteit: validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf wordt uitgelegd welke maatregelen zijn genomen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid. Eerst wordt de validiteit besproken en vervolgens de betrouwbaarheid. Om te beginnen is validiteit onder te verdelen in interne en externe validiteit. *Interne validiteit* betekent dat er daadwerkelijk wordt gemeten wat gemeten moet worden en of er geen vertekening is in de wijze waarop is waargenomen of geanalyseerd (Bleijenbergh, 2015). In dit onderzoek is rekening gehouden met de interne validiteit door de theoretische begrippen die centraal staan zo goed mogelijk te operationaliseren volgens de wetenschappelijke literatuur (Van Thiel, 2015). De operationalisaties zijn terug te vinden in een van de vorige paragrafen. Door de operationalisaties zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de literatuur, kon de samenwerking op de juiste manier beoordeeld worden. Daarnaast is rekening gehouden met de interne validiteit door half-gestructureerde interviews af te nemen. Hierdoor zijn namelijk open vragen gesteld, waardoor respondenten veel ruimte kregen om te reageren. Dit leverde rijke informatie op. Wanneer respondenten onduidelijke antwoorden gaven of vragen niet begrepen, kon de onderzoeker hierop doorgaan. De half-gestructureerde interviews bieden ook ruimte voor onverwachte en spontane reacties, waar de onderzoeker op door kon vragen. Door interviews half-gestructureerd uit te voeren, kon de onderzoeker wel enige controle houden en structuur aanbrengen in het gesprek. Dit heeft er voor gezorgd dat daadwerkelijk onderzocht is wat onderzocht moest worden. Verder hebben de verschillende methoden van dataverzameling ook bijgedragen aan de interne validiteit. Door namelijk niet alleen interviews af te nemen, maar ook observaties en een documentenanalyse uit te voeren, kon informatie op verschillende manieren verzameld en onderzocht worden, waardoor eerder kon worden aangenomen dat het juist (valide) is.

Daarnaast is de *externe validiteit* ook belangrijk. Externe validiteit, ook wel generaliseerbaarheid genoemd, houdt in dat bevindingen te generaliseren zijn naar een grotere populatie (Bleijenbergh, 2015). In het geval van casestudy's bestaan ten aanzien van dit criterium een aantal beperkingen. De letterlijke uitkomsten zijn namelijk niet te generaliseren, doordat bij een casestudy de onderzochte context een grote rol speelt (Van Thiel, 2015). Aan de ene kant zijn de resultaten in dit onderzoek wel theoretisch generaliseerbaar, omdat de literatuur als leidraad is genomen. Door aan de hand van de theorie te beoordelen hoe de samenwerkingen functioneren, kan het onderzoek de theorie bevestigen of aanvullen (Van Thiel, 2015). Aan de andere kant is de generaliseerbaarheid in dit onderzoek lager, omdat de drie cases die centraal staan in dit onderzoek niet zijn geselecteerd op basis van onderzochte verschillen en overeenkomsten, maar op basis van toevaligheid. De drie cases waren toevallig beschikbaar en toegankelijk, omdat de opdrachtgevers bekend waren met de drie cases. De opdrachtgevers konden een groep respondenten voordragen, die op hun beurt ook weer respondenten kenden die aan het onderzoek konden deelnemen. Er is van te voren wel een zorgvuldige afweging gemaakt welke cases en welke respondenten geselecteerd konden worden, maar dit is niet gedaan op basis van diepgaande, strategische redenen.

Tot slot draagt de *betrouwbaarheid* bij aan de kwaliteit van het onderzoek.

Betrouwbaarheid betekent dat de variabelen nauwkeurig en consistent worden gemeten. Op deze manier is de kans kleiner dat de bevindingen toevallig zijn, maar juist systematisch (Van Thiel, 2015). Om de betrouwbaarheid te vergroten moet het onderzoek inzichtelijk maken welke keuzes zijn gemaakt tijdens het selecteren van respondenten of documenten en door de data zorgvuldig vast te leggen in transcripten. Dit zorgt ervoor dat het proces door anderen na te volgen is (Bleijenbergh, 2015). In dit onderzoek is de selectie van respondenten, observaties en documenten verantwoord in het methodologisch kader. Daarnaast zijn een aantal maatregelen genomen wat betreft het afnemen van interviews. Allereerst is een interviewgide opgesteld waarin de vragen en de aanpak van de interviews staan beschreven. De interviews zijn vervolgens opgenomen en verwerkt in transcripten. Verder is de informatie systematisch geanalyseerd. Deze maatregelen gelden ook deels voor de observaties en de documentenanalyse. De observaties zijn ook half-gestructureerd waardoor voorafgaand aan de observaties is vastgesteld waar op gelet ging worden. Ook de observaties zijn in transcripten

uitgewerkt. Door deze maatregelen zijn alle stappen in het onderzoek door anderen na te volgen en is de betrouwbaarheid, maar ook de herhaalbaarheid, vergroot.

3.6 Slotparagraaf

In dit hoofdstuk is besproken hoe het onderzoek is uitgevoerd. In paragraaf 3.1 is de onderzoeksstrategie besproken. Hier is uitgelegd dat het onderzoek deductief en evaluerend van aard is. Daarnaast is besproken waarom gekozen is voor de casestudy als onderzoeksstrategie. Hier is uitgelegd dat in dit onderzoek drie cases onderzocht zijn. Het gaat om de samenwerkingen met betrekking tot het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD. In paragraaf 3.2 is besproken dat er meerdere methoden van dataverzameling zijn gebruikt om informatie te verzamelen. Er zijn niet alleen interviews afgenomen, maar er is ook gebruik gemaakt van observaties en een documentenanalyse. In paragraaf 3.3 zijn de operationalisaties van de centrale begrippen in dit onderzoek terug te vinden. Hierna is in paragraaf 3.4 uitgelegd hoe de onderzoeksgegevens zijn geanalyseerd. De interviews en de observaties zijn opgenomen met een dictafoon op een smartphone en vervolgens handmatig uitgewerkt in transcripten. Uiteindelijk is al het talig materiaal uit de interviews, de observaties en de documenten gecodeerd aan de hand van kleuren en codes. Tot slot is in paragraaf 3.5 uitgelegd welke maatregelen zijn genomen ten behoeve van de interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die voortkomen uit de interviews, de observaties en de documentenanalyse. Het bespreken van de resultaten wordt per samenwerking gedaan aan de hand van twee subparagrafen. In elke eerste subparagraaf wordt gestart met het bespreken van de typering van de samenwerking. Hierin is terug te lezen welke samenwerkingsvorm uit het theoretisch kader (cooperation, coordination of collaboration) van toepassing is op de samenwerking. Vervolgens wordt in elke tweede subparagraaf het resultaat met betrekking tot de factoren besproken. Terug te lezen is in hoeverre de geselecteerde factoren in dit onderzoek tot uiting komen in de samenwerking. De factoren worden besproken aan de hand van drie onderdelen, namelijk: organisatie, systemen en processen en persoonlijke competenties. Tot slot is per samenwerking een schematisch overzicht te vinden van de resultaten. Allereerst start dit hoofdstuk met de bespreking van de resultaten van het Basisnetwerk in paragraaf 4.1. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de resultaten besproken met betrekking tot Activerend Werk. In paragraaf 4.3 worden de resultaten besproken ten aanzien van de RSD. Tot slot wordt in (analyse)paragraaf 4.4 de koppeling gemaakt tussen de typen samenwerkingen en de mate waarin deze aan de factoren voldoen.

4.1 Resultaten van het Basisnetwerk

In deze paragraaf wordt aan de hand van drie onderdelen de resultaten besproken van het Basisnetwerk. Allereerst wordt in paragraaf 4.1.1 ingegaan op de resultaten die betrekking hebben op het type samenwerking die het betreft. Vervolgens worden de resultaten met betrekking tot de factoren besproken in paragraaf 4.1.2. Tot slot is in paragraaf 4.1.3 een schematisch overzicht te vinden van de resultaten.

4.1.1 Typering van de samenwerking

Uit het onderzoek blijkt dat het Basisnetwerk te typeren is als de meest intensieve samenwerkingsvorm ‘*collaboration*’. Dit blijkt allereerst uit de duur van de samenwerking die op de lange termijn is gericht. De interviews geven aan dat het Basisnetwerk ruim twee jaar geleden is begonnen als experiment en dat de daadwerkelijke samenwerking nu ongeveer anderhalf jaar loopt (R8, 19 november 2018 en R10, 21 november 2018). Alle respondenten geven aan dat er geen einddatum is gesteld aan het Basisnetwerk: *“In principe loopt het wel voor langere tijd door”* (R10, 21 november 2018) en *“we kijken hoe het werkt, want misschien dat we de manier van werken wel als een standaard manier van onze partners willen hebben en anders blijven we hem houden zoals die is. Of we kappen ermee als het toch niet opgeleverd heeft wat we wilden. Dus we weten niet wanneer die stopt”* (R8, 19 november 2018). Een paar uitvoerders in het Basisnetwerk en een van de kartrekkers van de samenwerking geven aan dat het ook afhankelijk is van de gemeenteraad die iedere keer moet kijken of er financiering is om het voort te zetten (R8, 19 november 2018; R16, 15 januari 2019).

Daarnaast is de intensieve samenwerkingsvorm terug te zien in het *doel*. In het Basisnetwerk wordt niet alleen informatie en expertise gedeeld en activiteiten en middelen op elkaar afgestemd, maar is het ook de bedoeling om iets nieuws te creëren en om voor systeemverandering te zorgen: *“Dat wij dat met die zes partijen doen zorgt voor een verbinding en een aanvulling met elkaar. Dus het is vooral die verbinding en de expertises die al die partijen hebben die elkaar aanvullen. Dat is eigenlijk het doel van de samenwerking. Het grote doel is dat je binnen de gemeente Duiven die transformatie in gang zet”* (R13, 27 november 2018).

Verder is er sprake van een intensieve samenwerking, omdat de *intensiteit van de relaties* bij het Basisnetwerk hoog zijn. Uit de interviews en de observatie blijkt namelijk dat grenzen van organisaties vervagen en dat er sterke banden aanwezig zijn tussen deelnemers om het gezamenlijke doel te bereiken: *“In principe zijn organisaties allemaal autonoom, we gaan ook niet over elkaars organisatie. Alleen wanneer we werken aan onze kleine projecten in het Basisnetwerk,*

dan laten we de organisaties los. ... Dus iedereen zit daar vanuit zijn rol als professional met de kennis en de expertise die je hebt, maar de bedoeling is dat als wij daar zitten, wij los gaan van onze eigen functie" (R16, 15 januari 2019). Opvallend is dat uit alle interviews en de observatie blijkt dat deelnemers last hebben van een dubbele loyaliteit; loyaliteit aan het Basisnetwerk én aan hun eigen organisatie. Deelnemers worden soms teruggefloten door hun eigen organisatie wanneer zij voor het Basisnetwerk aan de slag gaan, omdat zij mogelijk met nieuwe partners gaan samenwerken en dat is heel bedreigend voor organisaties (O2, 4 december 2018; R16, 15 januari 2019).

Tot slot is het Basisnetwerk als 'collaboration' te typeren, omdat de meeste respondenten aangeven dat door de samenwerking hogere risico's zijn ontstaan. In de interviews worden vier risico's genoemd, namelijk: werk uit handen geven, wegvallen van organisaties, transparantie naar derden en borgen van initiatieven. Allereerst wordt door een aantal respondenten als risico aangegeven dat deelnemers werk uit handen moeten geven, omdat een ander ze beter kan (R2, 7 november 2018). Dit draagt bij aan onzekerheid voor organisaties: *"Heb ik nog wel bestaansrecht en als ik geen bestaansrecht heb, hoe kan ik dan zorgen dat ik ga mee bewegen in het nieuwe?"* (R3, 9 november 2018). Daarnaast wordt door een aantal respondenten benoemd dat het wegvallen van organisaties een risico is van de samenwerking: *"Zijn de partners van nu wel de partners van morgen? Werken ze mee? Kunnen ze meedoen? Of zeggen ze we leveren geen mensen meer of we doen niet mee aan het project?"* (R3, 9 november 2018). Verder wordt door een aantal respondenten benoemd dat het een risico is dat deze manier van samenwerken niet altijd simpel transparant te maken is richting anderen, dus richting andere organisaties of het gemeentebestuur: *"Hoe neem je je collega's mee die met heel ander werk bezig zijn, maar wel met dezelfde inwoners te maken hebben?"* (R16, 15 januari 2019). Alleraantst blijkt uit de interviews dat het borgen van kleine projecten en (burger)initiatieven nog een risico is. In sommige gevallen kunnen inwoners niet doen wat ze altijd doen, doordat zij in die periode te maken hebben met een beperking of een psychiatrisch probleem (O2, 4 december 2018; R16, 15 januari 2019).

4.1.2 (Succes)factoren

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat het Basisnetwerk te typeren is als de meest intensieve samenwerkingsvorm 'collaboration'. In deze paragraaf wordt besproken in hoeverre de geselecteerde factoren tot uiting komen in de samenwerking. Aan de hand van de drie onderdelen organisatie, systemen en processen en persoonlijke competenties, wordt dit toegelicht.

Organisatie: institutioneel ontwerp

Uit het onderzoek blijkt dat een institutioneel ontwerp aanwezig is bij het Basisnetwerk waarin afspraken zijn gemaakt en dingen zijn vastgelegd over de samenwerking. In algemene zin zijn veel documenten beschikbaar waarin de transformatie van het sociaal domein wordt aangehaald (Gemeente Duiven, 2017a, 2018a; Knuiman, Schrijner & Goossen 2018). Daarnaast zijn ook een aantal documenten beschikbaar over specifiek het Basisnetwerk, waarin bijvoorbeeld afspraken gemaakt zijn over de aanpak en afspraken gemaakt met de convenantpartners (De Vries, 2016; Gemeente Duiven, 2016, 2017b, 2018b²; Knuiman, 2016). Naast deze algemene zaken is ook onderzocht of over vier specifieke dimensies ook afspraken zijn gemaakt of dingen over zijn vastgelegd. Het gaat om: inclusiviteit, rolverdeling, besluitvorming en deadlines.

Allereerst zijn met betrekking tot *inclusiviteit* nauwelijks dingen op papier vastgelegd, maar het proces van partijen opnemen van buiten de samenwerking is open. Op papier is vastgelegd is dat de samenwerking is opgezet tussen de gemeente en vijf convenant-partners en dat het kan worden aangevuld op grond van inhoud en belangstelling uit het netwerk (Gemeente Duiven, 2017b). Die openheid blijkt ook uit de interviews: *"Er gaat nu ook iemand meedoen van*

² Bron afkomstig van het intranet van 1Stroom (niet publiek toegankelijk).

een andere afdeling, om gewoon eens te kijken, wat levert dat op” (R16, 15 januari 2019) en *“mijn ervaring is als mensen erbij komen dat mensen wel opgenomen worden. ... Ik vind dit ook echt een hele fijne, kleine, warme gemeente die hartelijk is en waar je welkom bent, laagdrempelig*” (R13, 27 november 2018). Tot slot is het daadwerkelijke netwerk uiteraard veel breder: *“Het is de nuldelijn, eerstelijns en tweedelijns, op heel veel verschillende gebieden. Dus omdat de deelnemers in het Basisnetwerk die kleine projecten aan het doen zijn, gaan daarin steeds meer mensen aanhaken*” (R3, 9 november 2018).

Daarnaast zijn met betrekking tot de *rolverdeling* nauwelijks afspraken vastgelegd op papier, maar deelnemers kennen en begrijpen elkaars taken en verantwoordelijkheden wel: *“We weten vanuit welke rol je daar zit vanuit je moederorganisatie” en “daarnaast weten we ook van elkaar met welke kleine projecten we bezig zijn*” (R16, 15 januari 2019). Op papier is wel vastgelegd dat het Basisnetwerk wordt aangestuurd door ‘aanjagers’ en welke taken en verantwoordelijkheden daarbij horen: *“een aanjager in een tijdelijke functie die onderzoekt en ontwerpt hoe de organisatie van het professionele basisnetwerk na deze periode blijvend (en mogelijk zelfsturend) kan worden voortgezet*” (Gemeente Duiven, 2017b).

Verder zijn nauwelijks afspraken vastgelegd op papier als het gaat om de *besluitvorming*, maar in de praktijk komt dit wel op democratische wijze tot stand: *“In principe zijn we daarin allemaal gelijk en we proberen ook om tot een gezamenlijk gedragen besluit te komen*” (R16, 15 januari 2019). Een aantal respondenten voegt hieraan toe dat deelnemers in de uitvoering hun eigen projecten aansturen en dat de inwoners die hierbij betrokken zijn bepalen welke kant het opgaat” (R13, 27 november 2018).

Tot slot zijn met betrekking tot *deadlines* een aantal afspraken gemaakt. Het Basisnetwerk hanteert namelijk een werkwijze waarbij in korte cycli van drie weken (sprint en sprintplanning) en tweemaal per week een contactmoment van een half uur (een stand-up), een vast ritme wordt aangebracht in het opleveren van kleine acties, projectjes en resultaten (Gemeente Duiven, 2017b). Indien het niet gelukt is om kleine resultaten op te leveren of wanneer deelnemers ontevreden zijn over het resultaat, dan wordt er in de nieuwe cycli weer gewerkt aan het opleveren van nieuwe en aangepaste resultaten (R3, 9 november 2018). Door het leveren van kleine resultaten, kunnen deelnemers beter inspelen en makkelijker bijsturen op de veranderende omgeving en op de inhoud die heel chaotisch kan zijn. Hierdoor zit er volgens een van de kartrekkers van de samenwerking veel toewijding en betrokkenheid onder deelnemers (R3, 9 november 2018).

Organisatie: management en leiderschap

Uit het onderzoek blijkt dat er op dit moment twee personen zijn die het voortouw nemen. Een daarvan houdt de werkwijze in de gaten en de ander, een beleidsmedewerker van de gemeente Duiven, houdt de gedachtegang in de gaten (R8, 19 november 2018). De wijze waarop die twee dat doen komt tot uitdrukking in het volgende. Om te beginnen nemen die personen het voortouw door *grensoverschrijdend* te werken. Uit de interviews en de observatie blijkt dat leiders zich vooral richten op het zorgen voor gezamenlijke toewijding en betrokkenheid: *“Zij stellen zich laagdrempelig, menselijk en informeel op ... Zij creëren heel erg dat ‘wij’ door gewoon net als de rest te zijn*” (R13, 27 november 2018). Dit is ook terug te zien in de observatie waarbij een deelnemer de afgelopen weken wat minder energie had en waarbij een van de kartrekkers vraagt of die persoon hulp nodig heeft: *“We hebben het gehad over die klem waar jij in zit. Heb je hulp nodig daarbij? Kan iemand je ondersteunen? Of zeg je ik red me daar wel mee?”* (O2, 4 december 2018). Die betrokkenheid proberen de leiders te stimuleren binnen het team verbinders, maar ook binnen de individuele organisaties van de deelnemers. De leiders geven aan dat de managers van de organisaties in eerste instantie achterover zaten, maar dat ze nu meer meedoen (O2, 4 december 2018; R8, 19 november 2018).

Daarnaast *sturen* de leiders de samenwerking door scherp de planning in de gaten te houden en mee te denken of de deelnemers bepaalde resultaten kunnen behalen binnen de gestelde tijd (R13, 27 november 2018). Dit is ook terug te zien tijdens de observatie waarbij een bepaald project van een deelnemer wat langer gaat duren: *“Dit stukje wordt best wel vertraagd, omdat het zo’n aanloop vergt. Dus als het heel lang duurt, is het misschien leuk voor jou om tot die*

tijd in andere projecten mee te doen” (O2, 4 december 2018). Verder zorgen de leiders dat de belangrijkste partijen uit Duiven deelnemen aan de samenwerking en dat de juiste kwesties worden aangepakt: *“We hebben hier een aantal mensen zitten die heel veel van LVB weten. Eigenlijk vind ik dit onderwerp echt onderbelicht en we hebben deze deskundigheid in huis. Dus ik zou in 2019 echt volop willen inzetten hierop, met alle deskundigheid die we hebben. Want we hebben jullie voor acht uur in huis en ik vind dat we te weinig gebruik maken van jullie kennis”* (O2, 4 december 2018).

Tot slot *faciliteren* de leiders de samenwerking door het opbouwen en onderhouden van relaties met tientallen vrijwilligersorganisaties die werkzaam zijn in Duiven en met andere grote eerstelijns- of tweedelijnsinstellingen: *“Zij weten soms wel wegen. Dan zeggen ze tegen mij ‘dan moet je die en die hebben daar’. Dat helpt mij dan wel, want ik ken niet alle namen en belangrijke personen”* (R13, 27 november 2018). Daarnaast blijkt dat veel respondenten aangeven dat de leiders helpen bij het doorbreken van barrières en ‘blauwe plekken’ uit het verleden aanpakken: *“Als het ergens schuurt dan hebben zij ook een rol om daarnaar te kijken”* (R16, 15 januari 2019) en *“we hebben natuurlijk met een aantal organisaties subsidierelaties. Dus als jij denkt daar worden echt de hakken in het zand gezet, kunnen we het ook vanuit die kant wat aanvliegen”* (O2, 4 december 2018). De leiders werken voor de gemeente Duiven en zijn hierdoor niet volledig neutraal of onpartijdig in dit soort situaties, maar volgens de meeste respondenten gaan zij goed om met die dubbele rol (R2, 7 november 2018; R13, 27 november 2018; R16, 15 januari 2019). Verder komt uit de interviews en de observatie duidelijk naar voren dat de leiders de processen kennen en dat zij zich hierop focussen: *“Wij zorgen dat het team draait en dat ze begeleid worden. We zorgen ervoor dat de processen gefaciliteerd worden, ze hebben een kamer, ze hebben tijd, er is geld beschikbaar, dat soort dingen”* (R8, 19 november 2018).

Aangepaste systemen en processen

Uit het onderzoek blijkt dat voornamelijk de cultuur van samenwerken is aangepast om te kunnen samenwerken. Daarnaast zijn verantwoordingsprocessen enigszins aangepast en HR-systemen zijn niet aangepast. Waaruit dit blijkt zal per onderdeel kort worden uitgelegd. Allereerst zijn *verantwoordingsprocessen* enigszins aangepast, omdat: *“het team werkt volgens de methode Agile/Scrum”* (Gemeente Duiven, 2017b). Door deze methode werken de deelnemers elke drie weken aan kleine acties en resultaten, waarin de vraag of wens van de inwoner centraal staat. Na die drie weken komt het team bijeen en wordt er geëvalueerd op de afgelopen weken en worden nieuwe leerpunten geformuleerd (Gemeente Duiven, 2017b). Tijdens de observatie was op het scrumbord in één oogopslag te zien wat de voortgang was van iedere deelnemer (O2, 4 december 2018). Echter heeft het Basisnetwerk geen prestatie-indicatoren opgesteld waarmee gezamenlijke inspanning gemeten kan worden. Eerder was het zo dat aan een organisatie een subsidie werd verstrekt op basis van een aantal trajecten per jaar. Nu wil de gemeenten open subsidieafspraken maken en daarin samenwerken op basis van vertrouwen (R3, 9 november 2018). Hierdoor is het wel lastiger om de gezamenlijke inspanning te monitoren en te evalueren: *“Het is wel een risico dat het niet altijd simpel is om het transparant te maken richting anderen, dus andere organisaties en hier richting het bestuur”* (R10, 21 november 2018). In de scrummethode zit wel een systematiek waardoor verantwoording mogelijk is. Het zit alleen veel meer op resultaatniveau dat met elkaar beoordeeld wordt” (R10, 21 november 2018).

Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat *HR-systemen* niet zijn aangepast om te kunnen samenwerken, maar dat de gemeente wel gezocht heeft naar een bepaald type persoon voor in het Basisnetwerk: *“de selectie wordt gemaakt op basis van individuele competenties als verbinder/bouwer”* (Gemeente Duiven, 2017b) en dat aan de organisaties gevraagd is om iemand naar voren te schuiven die op deze manier kan werken: *“de deelnemers moeten die innovatiegedachte wel kunnen dragen, anders doen we het niet goed”* (R8, 19 november 2018). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat samenwerken of grensoverschrijdend werken in ieder geval al als belangrijke competenties worden gezien binnen verschillende organisaties en binnen de gemeente: *“Ik heb in ieder geval al een brede functie waarin ik verschillende dingen*

doe" (R13, 27 november 2018) en "voor mij is dat hier altijd al een aandachtspunt geweest ... ik werk al over de grenzen van mijn eigen organisatie heen" (R16, 15 januari 2019).

Tot slot is de *cultuur van samenwerken* aangepast om te kunnen samenwerken. Allereerst geven alle respondenten aan dat binnen het Basisnetwerk of daarbuiten verschillende organisatieculturen aanwezig zijn. Voornamelijk grote organisaties zijn nog niet zo ver om mee te gaan in deze verandering, omdat die nog denken vanuit de producten die zij aanbieden op basis van uurtarieven (R8, 19 november 2018; R13, 27 november 2018). Daarnaast geven alle respondenten aan dat er is geïnvesteerd om verschillende culturen op elkaar af te stemmen en dat er nu een gezamenlijke cultuur is ontstaan. Aan de ene kant is er geïnvesteerd door de vorige leider en aan de andere kant heeft het team hier zelf ook een belangrijke rol in gehad om samen een nieuwe cultuur te vormen (Gemeente Duiven, 2017b; R2, 7 november 2018; R3, 9 november 2018; R13, 27 november 2018). Tijdens de observatie is terug te zien dat de groep ook buiten het Basisnetwerk met elkaar afspreekt: "*We vonden het allemaal héél leuk om samen te eten en samen het teamuitje te hebben. De volgende keer gaan we met z'n allen boksen!*" (O2, 4 december 2018). Echter vinden de kartrekkers van de samenwerking een aantal uitvoerders dat sommige dingen nog beter kunnen, namelijk: de grote cultuuromslag richting alle organisaties moet nog komen en het uitdragen binnen de eigen organisaties wat de deelnemers doen kan nog meer. Verder is een belangrijk punt dat deelnemers vaak last hebben van een dubbele loyaliteit; loyaliteit aan het netwerk én loyaliteit aan de eigen organisatie (R10, 21 november 2018; R13, 27 november 2018; R16, 15 januari 2019).

Persoonlijke competenties

Uit de interviews blijkt dat respondenten zelf een goed beeld hebben van welke specifieke vaardigheden en persoonlijke eigenschappen nodig zijn om te kunnen samenwerken. De competentie 'out of the box' denken wordt door de meeste respondenten genoemd, gevolgd door de competenties vernieuwend en innovatief zijn (R7, 15 november 2018; R16, 15 januari 2019). Overige competenties die zijn genoemd: je eigen organisatie los kunnen laten (organisatieoverschrijdend werken), niet bang zijn om er op uit te gaan, flexibel, kunnen verbinden, empathisch, kennis over de materie, kritisch zijn, relativeren, creatief, resultaatgericht, overtuigingskracht, feedback ontvangen, uit je comfortzone stappen, helikopterview en verantwoording nemen. Naast deze persoonlijke competenties die de deelnemers zelf hebben genoemd, blijkt dat de competentie groepswerkvaardigheden, uit het theoretisch kader, in ieder geval nodig zijn om te kunnen samenwerken.

Onderhandelingsvaardigheden zijn ook enigszins belangrijk, maar over politiek sensitief zijn de meningen verdeeld. Waaruit dit blijkt zal per competentie kort worden toegelicht.

Om te beginnen zijn *groepswerkvaardigheden* nodig om te kunnen samenwerken. De respondenten geven aan dat positieve attitudes tegenover elkaar, het oplossen van conflicten, gezamenlijke opvatting en effectieve communicatie hierin belangrijk is. De meeste respondenten geven aan dat deelnemers positieve attitudes hebben tegenover elkaar: "*Het is een hele fijne groep, waar veel openheid is. Iedereen heeft een actieve houding. We zijn allemaal ook nieuwsgierig naar elkaar. We willen weten wat de ander doet en daar zelf ook van leren of ook feedback geven aan de ander*" (R16, 15 januari 2019). Dit is ook terug te zien tijdens de observatie waarbij deelnemers elkaar complimenteren over hun werkwijze: "*Het is mooi dat jij dat doet, dat je daardoor die meiden gemotiveerd hebt. Dat komt onder andere doordat jij dit soort dingen doet en hieraan denkt*" (O2, 4 december 2018). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat er weinig conflicten zijn binnen de samenwerking en dat het onderling vertrouwen hoog is door de jarenlange samenwerking (R2, 7 november 2018; R10, 21 november 2018). Verder noemen de meeste respondenten dat er een gezamenlijke opvatting heerst over het idee van samenwerken, de probleemstelling, de doelgroep en over de werkwijze en aanpak: "*Gewoon samen aan de slag gaan met een uitdagende klus, dat zorgt voor verbinding. Met z'n allen hebben we toewijding en betrokkenheid aan gehangen. Iedereen die daar zit gaat er ook daadwerkelijk voor, dat is een voorwaarde, anders kan het niet*" (R13, 27 november 2018). Tot slot geven de meeste respondenten aan dat zuivere en heldere communicatie belangrijk is om te kunnen

samenwerken. Het Basisnetwerk doet dit door elkaar één keer per week te zien en daarnaast appen de deelnemers met elkaar (R3, 9 november 2018).

Daarnaast zijn *onderhandelingsvaardigheden* enigszins belangrijk. Onderhandelen is terug te zien als competentie binnen het Basisnetwerk, maar ook daarbuiten wanneer deelnemers met andere partijen om tafel zitten (R7, 15 november 2018). Volgens een aantal respondenten klinkt de term erg negatief en gaat het in dit geval meer om de manier van onderhandelen waarbij bereidheid is om naar elkaar te luisteren en mee te bewegen met de ander (R2, 7 november 2018; R3, 9 november 2018). Verder geven de meeste respondenten aan dat de ene deelnemer over meer onderhandelingsvaardigheden beschikt dan de ander: *“Onderhandelen vinden wij nog wel moeilijk, omdat wij allemaal vanuit de uitvoering komen. Afspraken maken met andere partijen vinden wij een lastig verhaal, dan vragen wij hulp aan een van de kartrekkers van de samenwerking. ... Daar heb je de beleidsmensen voor, daar hoort dat thuis”* (R16, 15 januari 2019).

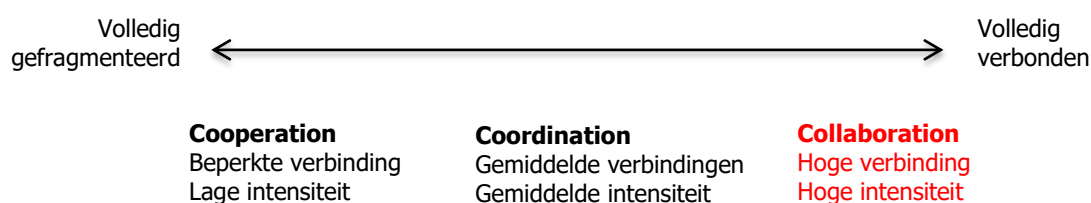
Tot slot blijkt uit de interviews dat de meningen van de respondenten zeer verdeeld zijn over *politiek sensitief* als persoonlijke competentie. Aan de ene kant vinden respondenten dat dit niet nodig is: *“Ik denk niet dat het nodig is dat je in het Basisnetwerk politiek sensitief bent”* (R2, 7 november 2018) en *“het zit redelijk ver van de politiek af, dat is prettig”* (R3, 9 november 2018). Een beleidsmedewerker geeft aan dat politieke sensitiviteit meer van toepassing is wanneer het gaat om het in stand houden van het netwerk. Het Basisnetwerk heeft de ruimte gekregen om het op deze manier te doen. Wanneer hier verandering in komt dan vraagt dat om meer politieke sensitiviteit (R10, 21 november 2018). Aan de andere kant geven respondenten aan dat politieke sensitiviteit wel degelijk van belang is (R8, 19 november 2018; R13, 27 november 2018). De wethouder legt uit:

De raad stelt geld beschikbaar voor het Basisnetwerk, dus zij willen ook weten wat er gebeurd. Soms is het dan goed om ze uit te nodigen en te vertellen waar je mee bezig bent. Maar dan moet je wel een paar mensen hebben die een beetje politiek gevoel hebben. ... Probeer een beetje in de schoenen te staan of in de huid te kruipen van de raadsleden. Een beetje dat gevoel hebben met de politiek, dat vind ik wel belangrijk. De een heeft dat meer dan de ander. (R7, 15 november 2018)

Een kartrekker van de samenwerking en een paar uitvoerders in het Basisnetwerk geven aan dat de uitvoerders in het Basisnetwerk minder politiek sensitief zijn dan de mensen die beleidsmatig verantwoordelijk zijn (R8, 19 november 2018; R10, 21 november 2018; R16, 15 januari 2019).

4.1.3 Slotparagraaf

Het Basisnetwerk wordt dus getypeerd als de meest intensieve vorm van samenwerking, namelijk ‘collaboration’. In figuur 4.1 is nogmaals terug te zien hoe deze intensieve vorm van samenwerking zich verhoudt ten opzichte van de andere vormen. Naast de typering van de samenwerking is in deze paragraaf ook besproken hoe de (succes)factoren tot uiting komen binnen het Basisnetwerk. De resultaten met betrekking tot deze factoren zijn samengevat in tabel 4.1.



Figuur 4.1 Continuüm van horizontale integratie (Keast, Brown & Mandell, 2007)

Tabel 4.1 Transformerende factoren ingevuld voor het Basisnetwerk

Het Basisnetwerk: collaboration	
Organisatie	
Institutioneel ontwerp	Aanwezigheid van schriftelijke en mondelinge afspraken.
Management en leiderschap	Aanwezigheid van twee leiders die zeer goed het voortouw nemen.
Aangepaste systemen en processen	
Verantwoordingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van methodiek waarmee inspanningen op korte termijn gemonitord en geëvalueerd kunnen worden. ▪ Ontbreekt aan prestatie-indicatoren. ▪ Behaalde resultaten zijn lastig transparant te maken richting buitenwereld.
HR-systemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niet aangepast. ▪ Wel gezocht naar een bepaald type persoon. ▪ Samenwerken wordt als vanzelfsprekendheid gezien.
Cultuur van samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van gezamenlijke cultuur. ▪ Dubbele loyaliteit van deelnemers; loyaliteit aan netwerk én aan eigen organisatie.
Persoonlijke competenties	
Groepswerkvaardigheden	Aanwezigheid van veel toewijding, betrokkenheid en vertrouwen.
Onderhandelingsvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over. ▪ Vooral luisteren naar elkaar en meebewegen met de ander.
Politiek sensitief	Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over.

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

4.2 Resultaten van Activerend Werk

De resultaten van Activerend Werk worden besproken aan de hand van drie onderdelen. Ten eerste wordt in paragraaf 4.2.1 ingegaan op de typering van de samenwerking met betrekking tot Activerend Werk. Vervolgens worden de resultaten besproken met betrekking tot de factoren in paragraaf 4.2.2. Tot slot wordt in paragraaf 4.2.3 een schematisch overzicht gegeven van de resultaten.

4.2.1 Typering van de samenwerking

Uit het onderzoek blijkt dat Activerend Werk te typeren is als de middelste samenwerkingsvorm 'coordination'. Dit blijkt allereerst uit de *duur* van de samenwerking die op de lange termijn is gericht. Alle respondenten geven aan dat Activerend Werk anderhalf jaar geleden gestart als pilot en nu structureel wordt uitgevoerd (R14, 7 januari 2019). Activerend Werk heeft, ondanks de milde typering, géén tijdelijk karakter: *"Eigenlijk hetzelfde verhaal als met het Basisnetwerk: worden we ingehaald door ontwikkelingen vanuit buiten dan kunnen we zeggen we doen het niet meer. Maar in principe is het gewoon de manier waarop we werken"* (R3, 9 november 2018). Ook al is er geen tijdslimiet vastgesteld aan Activerend Werk, er wordt volgens een aantal respondenten wel regelmatig geëvalueerd of de samenwerking zinvol is en of het voortgezet kan worden (R12, 26 november 2018). Opgemerkt moet worden dat ondanks de duur van de samenwerking die op de lange termijn is gericht, is Activerend Werk vooralsnog getypeerd als de middelste samenwerkingsvorm en niet de meest intensieve vorm. De drie kenmerken die hieronder besproken worden, kunnen namelijk getypeerd worden als de middelste samenwerkingsvorm.

Het *doel* van de samenwerking is gericht op het afstemmen of beter op elkaar laten aansluiten van activiteiten en middelen. Volgens de meeste respondenten is dit enerzijds terug te zien in de manier waarop inwoners geholpen worden; eerder was het aanbodgericht en nu is het vraaggericht vanuit de cliënt: *"De hulp of ondersteuning hoeft niet altijd in betaalde zorg te zitten. In de algemene voorzieningen of bij verenigingen en stichtingen is ook heel veel te doen en te halen. Maar het kan ook zijn dat er daarnaast nog wel professionele ondersteuning nodig is. Dus het is kijken wat kan de inwoner zelf of met de omgeving oplossen en vervolgens eerst kijken wat er in de nulde lijn mogelijk is"* (R14, 7 januari 2019). Aan de andere kant is het terug te zien in het doel om de WMO en de Participatiewet te ontschotten: *"We proberen ervoor te zorgen dat het niet uitmaakt welke uitkering iemand heeft of naar welke passende plek iemand toe wil. Dit kan ook een plek zijn wat voorheen helemaal geen aanbieder was, bijvoorbeeld een werkgever"* (R3, 9 november 2018). Echter geven meerdere respondenten aan dat de intentie hierover is uitgesproken, maar dat het nog hard zoeken is om die ontschotting van de grond te krijgen (R3, 9 november 2018).

Verder is de samenwerkingsvorm terug te zien in de *intensiteit van de relaties* die in dit geval bestaat uit middelgrote verbindingen. Volgens de meeste respondenten zijn de organisaties die meedoen en meehelpen in Activerend Werk gescheiden van elkaar en (deels) onafhankelijk, maar trekken de partijen samen op om te werken aan een overeengekomen doel (R1, 6 november 2018; R3, 9 november 2018). Daarnaast geven de kartrekkers van de samenwerking aan dat de verbindingen met partijen waar inwoners uiteindelijk terecht kunnen nu nog los zijn en dat dit vrijblijvende relaties zijn (R3, 9 november 2018; R8, 19 november 2018). Onder deze partijen vallen ook de lokale ondernemers waarmee de samenwerking nog beter kan volgens de voorzitter van de MKB ondernemersvereniging: *"De werkgever wordt eigenlijk pas als laatste ingeschakeld en die moet uiteindelijk met die inwoner aan de slag. Het is nog niet het gevoel van mét. Dat kan wel komen als er duidelijke afspraken worden gemaakt. Het zijn toch ondernemers, die zijn niet vies van maatschappelijke deelname, maar dan moet je het ze wel makkelijk maken en faciliteren"* (R6, 14 november 2018).

Tot slot blijkt 'coordination' van toepassing te zijn door de toename van *risico's* en de wijzigingen die aangebracht moeten worden in bestaande werkwijzen. De meeste respondenten geven allereerst aan dat Activerend Werk gericht is op een hele brede doelgroep en dat dit niet

past bij deelnemers die gewend zijn om volgens strakke lijntjes te werken in de eigen organisatie (R1, 6 november 2018). Daarnaast geven de kartrekkers van de samenwerking en een manager van een maatschappelijke organisatie aan dat ook hier het risico is dat deze manier van werken voor onveiligheid zorgt voor organisaties, omdat partijen niet zeker zijn over hun bestaansrecht (R2, 7 november 2018; R3, 9 november 2018; R8, 19 november 2018). Als laatste vinden werkgevers en een manager van een maatschappelijke organisatie dat de veranderende lokale politiek en imagoschade risico's zijn van samenwerking (R4, 12 november 2018; R5, 13 november 2018; R6, 14 november 2018).

4.2.2 (Succes)factoren

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat Activerend Werk te typeren is als de middelste samenwerkingsvorm 'coordination'. In deze paragraaf wordt besproken in hoeverre de geselecteerde factoren tot uiting komen in de samenwerking. Aan de hand van de drie onderdelen organisatie, systemen en processen en persoonlijke competenties, wordt dit toegelicht.

Organisatie: institutioneel ontwerp

Uit het onderzoek blijkt dat een institutioneel ontwerp aanwezig is waarin afspraken zijn gemaakt en dingen zijn vastgelegd over de samenwerking. Over het algemeen zijn een aantal documenten opgesteld over Activerend Werk waarin terug te lezen is wat de aanpak is, wanneer het gestart is, wat het inhoudt, wat de omvang van de doelgroep is, uit welke arrangementen het bestaat, wat de werkwijze is, wat de kosten zijn en welke vergoedingen zijn vastgesteld (Centrum Activerend Werk, z.d.-b³; Gemeente Duiven, z.d.-a⁴, z.d.-b⁵, 2017c, 2017d⁶, 2018c⁷). Uit de interviews blijkt dat Activerend Werk in de regio is ondergebracht in het aankoopstelsel en dat zorgaanbieders zich kunnen inschrijven als aanbieder: "*Wij hebben vastgelegd dat wij voldoen aan de eisen die aan een zorgaanbieder gesteld worden*" (R4, 12 november 2018). Naast deze algemene documenten is ook onderzocht of over vier specifieke dimensies afspraken zijn gemaakt of dingen zijn vastgelegd. Het gaat om: inclusiviteit, rolverdeling, besluitvorming en deadlines.

Allereerst blijkt dat wat betreft *inclusiviteit*, het proces van actoren opnemen redelijk open is binnen Activerend Werk. De meeste respondenten geven namelijk aan dat vanuit de gemeente wel gekeken is welke mensen of welke organisaties zij graag aan tafel wilden hebben, zodat alle kwetsbare groepen gedekt werden. Wanneer een organisatie wil deelnemen, dan wordt van te voren onderzocht of het een goede partij is en of het past of niet (R3, 9 november 2018; R12, 26 november 2018).

Daarnaast blijkt dat een *rolverdeling* is vastgesteld en dat deelnemers deze rollen kennen van elkaar: "*Het is de bedoeling dat de WMO-consulent steeds degene is die de rode lijn van de inwoners vasthoudt. Jij vliegt tijdelijk in en helpt de inwoner en dan vlieg je er weer uit*" (O3, 7 januari 2019). Verder zijn de taken en verantwoordelijkheden van de leiders ook vastgesteld en duidelijk voor iedereen (R3, 9 november 2018). Tot slot staat in een document vermeld wat de rollen zijn van het onderwijs, de werkgevers en de zorgpartijen in het grotere netwerk (Centrum Activerend Werk, z.d.-b).

Verder geven de meeste respondenten aan dat er geen regels zijn vastgesteld met betrekking tot *besluitvorming*, maar dat alles in overleg met elkaar wordt besloten: "*Ik vind het heel open. Dat vind ik sowieso van Duiven, een hele open sfeer, je kunt al je argumenten op tafel leggen. Heel democratisch*" (R12, 26 november 2018).

³ Bron afkomstig van het intranet van 1Stroom (niet publiek toegankelijk).

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

Tot slot geven de meeste respondenten aan dat er geen *deadlines* of tussentijdse resultaten behaald moeten worden. Het enige wat benoemd wordt, in de documenten en door een aantal respondenten, is de tijd die staat voor de begeleiding van inwoners: *“Binnen de oriëntatiefase is het uitgangspunt maximaal drie maanden. Verlenging is mogelijk, maar alleen onderbouwd”* (Gemeente Duiven, z.d.-b). Door een aantal respondenten wordt hieraan toegevoegd dat deze deadline bijna nooit behaald wordt en dat de meeste deelnemers hier ruim overheen zitten (R12, 26 november 2018).

Organisatie: management en leiderschap

Uit de interviews en de observatie blijkt dat twee mensen het voortouw nemen bij Activerend Werk. Allereerst is een beleidsmedewerker aanwezig die samen met het college de opdrachtgevers zijn en zorgen dat er geld vrijgemaakt wordt voor deze samenwerking. Daarnaast is een voorzitter aanwezig die als opdrachtnemer beschouwd kan worden en die zorgt dat het team werkt op de manier zoals afgesproken is (R3, 9 november 2018). Opvallend is dat de meeste respondenten die direct deelnemen aan Activerend Werk op de hoogte zijn van de aanwezigheid van deze leiders, maar dat dit voor sommige organisaties en ondernemers, waar losse verbindingen mee zijn, niet bekend is: *“Ik zou het niet weten in het Duiven. ... Het lijkt mij heel prettig om een keer met diegene die dit instrument leidt, om daarmee in gesprek te zijn. Misschien weet die persoon wel helemaal niet wat wij verder nog te bieden hebben”* (R4, 12 november 2018). De wijze waarop die twee personen het voortouw nemen komt tot uitdrukking in het volgende.

Om te beginnen denken en handelen de leiders *grensoverschrijdend* door voornamelijk te zorgen voor toewijding en betrokkenheid onder deelnemers. Dit is goed terug te zien tijdens de observatie waarbij gesproken wordt met een nieuwkomer in het team: *“Kan je een beetje met het werkproces uit de voeten?”* vraagt de voorzitter aan de nieuwkomer. *“Ja, die moet ik me nog echt eigen maken”* zegt de nieuwkomer. *“Wil je met iemand meelopen als je dat prettig vindt?”* vraagt de voorzitter (O3, 7 januari 2019). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat de leiders in de gaten houden wat er allemaal speelt en ervoor zorgen dat iedereen op dezelfde manier werkt (R3, 9 november 2018; R12, 26 november 2018).

Daarnaast *sturen* de leiders de samenwerking om de gezamenlijke inzet te bevorderen. Dit is met name terug te zien tijdens de observatie waarbij de leiders zorgen dat de juiste mensen deelnemen: *“We hebben wat acties lopen om de tafel wat gevulder te krijgen. Het is wel goed als we weer wat nieuwe mensen erbij hebben die werk kunnen oppakken”* (O3, 7 januari 2019). Daarnaast blijkt ook uit de observatie dat de leiders zorgen dat de juiste kwesties worden aangepakt: *“Op het eilandplein is weinig dagbesteding aanwezig. Ons idee is om te kijken of we daar mensen of organisaties aan elkaar kunnen koppelen en de link kunnen leggen met Activerend Werk”* (O3, 7 januari 2019).

Verder *faciliteren* de leiders de samenwerking door met name te zorgen voor interactie en het opbouwen en onderhouden van relaties (met o.a. ondernemers en grote bedrijven in de regio). Dit komt duidelijk naar voren tijdens de observatie: *“Ik las vanmorgen in mijn mail dat ik ben gecontracteerd door de Lidl! Ze geven aan dat ze het leuk vinden dat onze inwoner interesse heeft om vrijwillig te komen werken bij Lidl. Dus als hij nog steeds carrière wil maken bij Lidl, hebben we dit contact gelegd”* (O3, 7 januari 2019). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat leiders gesprekken voeren met partijen om barrières weg te nemen en de weg vrij te maken voor samenwerking en dat de leiders zich focussen op de werkprocessen (R3, 9 november 2018; R14, 7 januari 2019).

Aangepaste systemen en processen

Uit de meeste interviews en de observatie blijkt dat verantwoordingsprocessen en de cultuur van samenwerken aangepast zijn om te kunnen samenwerken. Daarentegen zijn HR-systemen niet aangepast. Allereerst zijn *verantwoordingsprocessen* aangepast zodat de gedeelde inspanningen en verantwoordelijkheden van de samenwerking gemeten en geëvalueerd kunnen worden: *“In het registratiesysteem die de mensen gebruiken, schrijven ze op om wie het gaat, welke stappen zijn doorlopen, waar iemand geplaatst is en welke uitkering die heeft. ... Hierdoor*

kan je makkelijk inzicht krijgen in die ontschotting. Je kunt het vergelijken met hoe het was verdeeld in het oude systeem en hoe dit nu in het nieuwe systeem wordt opgepakt” (R3, 9 november 2018). Tijdens de observatie is terug te zien dat wanneer voldoende inzicht is in de voortgang en in de resultaten, dit wordt gedeeld met belanghebbenden. De resultaten over 2018 zijn bijvoorbeeld gepresenteerd tijdens een MKB avond, maar worden ook gedeeld met de raad en het college (O3, 7 januari 2019). Uit een interview met een beleidsadviseur van een deelnemende maatschappelijke organisatie blijkt dat er echter geen prestatie-indicatoren zijn opgesteld: *“Er is nergens vastgelegd jullie moeten er zoveel aanleveren of wat er gebeurt als je het niet gaat halen”* (R1, 6 november 2018). Naast het registratiesysteem dat ontwikkelt is voor het team, hebben individuele organisaties soms ook systemen moeten aanpassen voor Activerend Werk: *“We hebben in ons eigen cliëntvolgsysteem het project Activerend Werk ingebouwd met diverse modules die daaronder horen. Daardoor kunnen we zelf ook registreren wanneer iemand binnenkomt op welk arrangement iemand zit, wie de trajectbegeleider is en waar die persoon woont. ... Maar het grootste werk was het inschrijven om aanbieder te kunnen worden, dat was veel werk”* (R4, 12 november 2018). Het inschrijven kan via <https://duiven.activerendwerk.nl/> en daar is ook een overzicht te vinden van alle aanbieders Activerend Werk in de regio. Een aantal respondenten geeft aan dat de organisaties die de trajecten doen hiervoor een vergoeding ontvangen, maar dat de deelnemers die in het team zitten en bij elkaar komen om de inwoners te verdelen en om deskundigheid uit te wisselen worden betaald door de organisaties zelf (R3, 9 november 2018).

Daarnaast zijn *HR-systemen* niet aangepast voor Activerend Werk. De meeste respondenten geven aan dat er geen wervings- en selectieprocessen zijn ingevoerd die organisatieoverschrijdend werken aanmoedigen of dat er beloningssystemen zijn afgestemd op samenwerking: *“Nee, dat kun je nergens terugvinden. Stel er komt hier een nieuwe medewerker binnen, die moet dan in de wandelgangen vernemen dat er een collega is die aan Activerend Werk deelneemt”* (R1, 6 november 2018). Volgens een aantal respondenten wordt het als een vanzelfsprekendheid gezien dat bijna alle deelnemers een extra rol hebben en allemaal wel dingen doen die hun takenpakket uitbreidt (R12, 26 november 2018). Ondanks dat HR-systemen niet zijn aangepast, geven een aantal deelnemers aan dat dat er wel wordt gekeken of ze mensen missen in het team en waar behoefte aan is. Op die manier wordt gezocht naar aanvulling binnen het team en wordt gekeken of iemand past (R14, 7 januari 2019).

Verder is de *cultuur van samenwerken* aangepast. De meeste respondenten geven aan dat deelnemers aan Activerend Werk zich bewust zijn van de verschillende soorten organisatieculturen, maar dat daar ook juist de kracht zit: *“Ik denk dat we het allemaal anders doen, daarom is dit team ook bij elkaar gekomen. Iedereen kijkt vanuit z’n eigen visie en expertise naar de klant”* (R12, 26 november 2018). Ondanks dat hier een kracht in zit, is er wel geïnvesteerd om samen een nieuwe cultuur te vormen: *“Er is geïnvesteerd door de voorzitter van Activerend Werk door gezamenlijke bijeenkomsten te houden. Daardoor zie je nu echt een verschil tussen het begin en nu. De cultuur van samenwerken is echt veranderd”* (R1, 6 november 2018). Dat er een gezamenlijke cultuur is ontstaan is ook terug te zien tijdens de observatie, waarbij een nieuwkomer kennismakt met de werkwijze van Activerend Werk en de gedeelde taal leert spreken van het team. De nieuwkomer sprak in eerste instantie nog over de ‘klant’ en leerde tijdens de bijeenkomst dat het team spreekt over ‘inwoner’ (O3, 7 januari 2019).

Persoonlijke competenties

Uit de interviews blijkt dat ook in dit geval respondenten zelf een goed beeld hebben van de specifieke vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om te kunnen samenwerken en dit kunnen toelichten. De persoonlijke competenties die deelnemers voornamelijk moeten bezitten zijn groepswerkvaardigheden. Onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief worden in mindere mate benoemd.

Om te beginnen zijn *groepswerkvaardigheden* nodig om te kunnen samenwerken. De meeste respondenten vinden effectieve communicatie belangrijk en geven aan dat het fijn is om elkaar één keer in de twee weken te zien (R1, 6 november 2018; R3, 9 november 2018). De voorzitter van de MKB vereniging voegt hieraan toe dat in de communicatie met werkgevers het

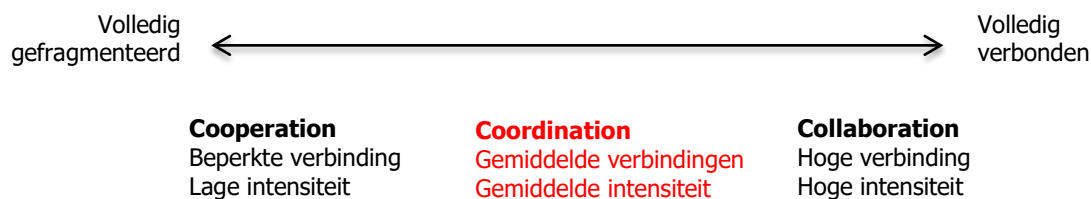
van belang is om als gemeente wat duidelijker te zijn, zodat werkgevers weten waar ze aan toe zijn (R6, 14 november 2018). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat het van belang is om positieve attitudes te hebben tegenover andere deelnemers: *“Geen grote ego’s, maar elkaar dingen gunnen. Het is heel verkeerd om mensen te overschatten, maar het is nog erger om ze te onderschatten”* (R5, 13 november 2018). Verder geven de meeste respondenten aan dat gezamenlijke opvatting, reflectievermogen en een gedeelde taal spreken ook van belang zijn: *“Je moet een brede blik hebben en samenhang kunnen zien tussen de verschillende soorten problematiek, organisaties en onderwerpen”* (R1, 6 november 2018).

Daarnaast vinden veel respondenten dat het woord *onderhandelingsvaardigheden* negatief klinkt en dat in samenwerking het belangrijk is om te luisteren naar elkaar en mee te bewegen met de ander in de zin dat er het beste uitgehaald wordt voor de inwoners (R3, 9 november 2018; R14, 7 januari 2019). Volgens een aantal respondenten is deze competentie ook minder vaak aanwezig onder de uitvoerders: *“Het is ook niet een taak die voor mij in het rijtje van competenties staat bij onze eigen organisatie. Dat doet voornamelijk beleid en MT”* (R12, 26 november 2018).

Verder wordt *politiek sensitief* ook minder vaak benoemd door de respondenten en zijn ook hierover de meningen verdeeld. Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat enige politieke antennes nodig zijn: *“Alle samenwerkingen met gemeenten hebben zo nu en dan een politiek karakter, omdat bepaalde thema’s belangrijk zijn of minder belangrijk. In iedere samenwerkingsvorm met een gemeente wordt er van je gevraagd dat je politieke voelhoortjes hebt. Stel dat er iets vreselijk misgaat bij Activerend Werk, dan weten we allemaal dat de gemeenteraad op z’n achterste benen staat”* (R4, 12 november 2018). Volgens een aantal respondenten is deze competentie ook hier op uitvoeringsniveau minder aanwezig en op en op beleidsniveau of leidinggevend niveau juist wel” (R1, 6 november 2018).

4.2.3 Slotparagraaf

Activerend Werk wordt dus getypeerd als de middelste vorm samenwerking, namelijk ‘coordination’. In figuur 4.2 is nogmaals terug te zien hoe deze intensieve vorm van samenwerking zich verhoudt ten opzichte van de andere vormen. Naast de typering van de samenwerking is in deze paragraaf ook besproken hoe de (succes)factoren tot uiting komen binnen Activerend Werk. De resultaten met betrekking tot deze factoren zijn samengevat in tabel 4.2.



Figuur 4.2 Continuüm van horizontale integratie (Keast, Brown & Mandell, 2007)

Tabel 4.2 Transformerende elementen ingevuld voor Activerend Werk

Activerend Werk: coordination	
Organisatie	
Institutioneel ontwerp	Aanwezigheid van schriftelijke en mondelinge afspraken.
Management en leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van twee leiders die goed het voortouw nemen. ▪ Leiders zijn minder bekend bij partijen die verder weg staan.
Aangepaste systemen en processen	
Verantwoordingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van (registratie)systeem waarmee inspanningen op lange termijn gemonitord en geëvalueerd kunnen worden. ▪ Ontbreekt aan prestatie-indicatoren. ▪ Behaalde resultaten worden gedeeld met belanghebbenden.
HR-systemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niet aangepast. ▪ Wel gezocht naar een bepaald type persoon. ▪ Samenwerken wordt als vanzelfsprekendheid gezien.
Cultuur van samenwerken	Cultuur is in die mate aangepast dat het past bij het doel van de samenwerking.
Persoonlijke competenties	
Groepswerkvaardigheden	Communicatie met werkgevers kan duidelijker.
Onderhandelingsvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over. ▪ Meer luisteren naar elkaar en meebewegen met de ander.
Politiek sensitief	Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over.

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

4.3 Resultaten van de Regionale Sociale Dienst

De resultaten van de RSD worden besproken aan de hand van drie onderdelen. Ten eerste wordt in paragraaf 4.3.1 uitgelegd hoe de RSD getypeerd kan worden aan de hand van de resultaten. Vervolgens worden de resultaten met betrekking tot de factoren besproken in paragraaf 4.3.2. Tot slot wordt in paragraaf 4.3.3 een schematisch overzicht gegeven van de resultaten.

4.3.1 Typering van de samenwerking

Uit het onderzoek blijkt dat de RSD te typeren is als de meest intensieve vorm ‘*collaboration*’. Dit blijkt allereerst uit de *duur* van de samenwerking die op de lange termijn is gericht en zeer stabiel is: *“Wij zijn lang geleden ontstaan vanuit de gemeenten Duiven en Zevenaar en dat is uiteindelijk een gemeenschappelijke regeling geworden, waarbij Westervoort en Rijnwaarden ook zijn aangehaakt”* (R1, 6 november 2018). De RSD zal voor de gemeenten op lange termijn nog bestaan en een stabiele factor blijven die wendbaar is (R15, 10 januari 2019; RSD de Liemers, 2018).

Daarnaast is het type samenwerking terug te zien in het *doel* van de samenwerking om iets nieuws te creëren en om voor systeemverandering te zorgen: *“Het was echt een fusie waarbij een nieuwe zelfstandige organisatie is ontstaan. Het is wel onderdeel van de gemeenten, maar het heeft één aansturing. Het is de sterkste vorm van samenwerking”* (R15, 10 januari 2019). Daarentegen geeft een beleidsadviseur van de RSD aan dat er alsnog een knip zit in de organisatiestructuur waardoor sommige taken bij de RSD liggen, maar andere taken bij gemeentehuizen. Hierdoor moet telkens een goede aansluiting of afstemming gezocht worden met wat de gemeenten aan het doen zijn (O1, 30 november 2018; R1, 6 november 2018).

Verder blijkt ‘*collaboration*’ van toepassing te zijn, omdat de *intensiteit van de relaties* zeer hoog zijn. Volgens een aantal respondenten is de RSD onderdeel van de gemeenten en geven de gemeenten richting aan de RSD. Aan de andere kant is de RSD in de dagelijkse bedrijfsvoering autonoom en heeft de RSD eigen activiteiten (R15, 10 januari 2019). Die strakke band met de gemeenten wordt door een beleidsadviseur van de RSD bevestigd: *“Het is een strakke band, want je bent echt afhankelijk van elkaar. De gemeenten zijn afhankelijk van de RSD dat wij het op de juiste manier uitvoeren en wij zijn financieel afhankelijk van hen en afhankelijk in de zin dat je een bepaalde opdracht krijgt”* (R1, 6 november 2018).

Als laatste blijkt het type samenwerking uit de hogere *risico’s* die zijn ontstaan. De meeste respondenten geven aan dat de organisatiestructuur van de RSD een risico is. Iedere gemeente meandert namelijk in zijn taakstelling en dat maakt het lastig voor de RSD. Dit spanningsveld is terug te zien op alle vlakken, zoals jeugd, WMO of statushouders (O1, 30 november 2018; R10, 21 november 2018). Een beleidsadviseur van de gemeente Duiven voegt hieraan toe: *“Eigenlijk zou je moeten zeggen dat de RSD zelf meer bepalend moet zijn. De gemeenten geven algemenere opdrachten en gaan meer op afstand zitten”* (R10, 21 november 2018). Daarnaast worden door de respondenten nog een aantal andere risico’s genoemd van de samenwerking, namelijk: financiële risico’s (R4, 12 november 2018; R10, 21 november 2018), imagoschade (R4, 12 november 2018), de economie in Nederland (R7, 15 november 2018), processen die trager verlopen (R15, 10 januari 2019) en op elkaars werkterrein bewegen (R12, 26 november 2018).

4.3.2 (Succes)factoren

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat de RSD getypeerd wordt als de meest intensieve samenwerkingsvorm ‘*coordination*’. In deze paragraaf wordt besproken in hoeverre de geselecteerde factoren tot uiting komen in de samenwerking. Aan de hand van de drie onderdelen organisatie, systemen en processen en persoonlijke competenties, wordt dit toegelicht.

Organisatie: institutioneel ontwerp

Uit het onderzoek blijkt dat een institutioneel ontwerp aanwezig is waarin afspraken zijn gemaakt of dingen zijn vastgelegd. Over het algemeen zijn een paar documenten beschikbaar die betrekking hebben op de RSD, zoals (jaar)rapportages waarin kengetallen en ontwikkelingen terug te lezen zijn (RSD de Liemers, 2017a, 2018a). De meeste documenten die verder beschikbaar zijn, gaan over de nieuwe opdracht voor de RSD (RSD de Liemers, z.d.-b, 2017b, 2018b, 2018c, 2018d⁸). Naast deze documenten is onderzocht of over een aantal specifieke dimensies afspraken zijn gemaakt of dingen over zijn vastgelegd.

Uit het onderzoek blijkt dat er afspraken zijn gemaakt over de *rolverdeling* van de RSD en de gemeenten. Volgens een beleidsadviseur van de RSD zijn rollen en taken vastgelegd. Er zijn kaders gesteld waar flexibel invulling aan gegeven kan worden (R15, 10 januari 2019). Deze afspraken zijn vooral op abstract niveau gemaakt, want wanneer gekeken wordt naar de daadwerkelijke praktijk, is het volgens een respondent wel nodig om dwarsverbanden te kunnen zien en daarin de samenwerking op te zoeken: *“Als je wil kijken naar een onderwerp als bijvoorbeeld schooluitval op het MBO, dan staat er nergens vastgelegd dat doet die beleidsmedewerker onderwijs van de gemeente en deze RSD medewerkers sluiten ook aan. Nee, dat soort dingen zijn niet vastgelegd”* (R1, 6 november 2018).

Naast deze afspraken over de rolverdeling zijn er ook afspraken gemaakt over de besluitvorming. Een beleidsadviseur van de RSD geeft aan dat gemeenten wel bepalend zijn in wat er gebeurt, maar dat er wel continu dialoog en afstemming gezocht wordt met de RSD” (R15, 10 januari 2019). Verder geeft een medewerker van de RSD aan dat medewerkers wel inspraak hebben en mogen meedenken, maar dat de beslissingsbevoegdheid intern bij de RSD voornamelijk bij het MT of bij beleid ligt (R12, 26 november 2018).

Organisatie: management en leiderschap

Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten aangeven dat er een aantal personen zijn die in principe het voortouw nemen in de samenwerking tussen de RSD en andere partijen: *“Dat zijn voornamelijk de managers van de RSD en de directeur van de RSD. Daarnaast is er elke maand een overleg tussen de accountmanagers, dat zijn de contactpersonen binnen de gemeenten voor de RSD. Daar worden op beleidsniveau zaken afgestemd met elkaar”* (R1, 6 november 2018). Volgens een aantal respondenten is de directeur degene die de RSD vertegenwoordigt naar de buitenwereld en daarnaast is er een manager van de RSD die vooral het voortouw neemt in situaties waar een conflict is of als het niet lekker loopt (R12, 26 november 2018). De meeste respondenten geven echter aan dat zij ontevreden zijn over het voortouw dat genomen wordt:

Er is wel een voortouw, maar wel een dun voortouwtje. Dat zou wel wat dikker mogen zijn. ... Ik denk dat het in dit werkerrein van werk, inkomen en participatie, heel erg kan helpen als je een soort van boegbeeld hebt, iemand die staat voor die organisatie, die zegt van dit gaan we doen en dit willen we met elkaar bereiken. Nou, die hebben we niet echt in dit werkveld. ... Als je deze samenwerking vergelijkt met het Basisnetwerk dat zich heel erg op klantniveau afspeelt, zit dit natuurlijk op de totale aansturing van arbeidsmarkt. Dat is een wat abstracter niveau en dat vraagt iets meer om een soort boegbeeld. (R10, 21 november 2018)

Andere respondenten voegen hieraan toe: *“Ik denk dat er veel meer kan. Ik denk dat het een gemiste kans is dat daar niemand op dit moment de verantwoordelijkheid neemt om die samenwerking eens goed vorm te geven”* (R2, 7 november 2018) en *“echt een boegbeeld is er niet. Als die er wel is, kan samenwerken sneller en beter. ... Als je wil samenwerken is het belangrijk dat er iemand aanwezig is die toeziet op het samenwerkingsproces”* (R15, 10 januari 2019). Uit de interviews blijkt dat de huidige leiders van de samenwerking onvoldoende grensoverschrijdend werken en onvoldoende de samenwerking sturen en faciliteren. Volgens een aantal respondenten weten mensen elkaar op de werkvloer steeds beter te vinden, maar is op hoger

⁸ Bron afkomstig van het intranet van 1Stroom (niet publiek toegankelijk).

niveau weinig afstemming aanwezig: *“Ik zou zeggen vanaf het niveau van gemeentesecretarissen, kijk daar waar die samenwerking nu al zit, zorg dat die nog meer gefaciliteerd wordt en dat de noodzaak ervan bij de verschillende managers tussen de oren wordt gebracht”* (R1, 6 november 2018).

Aangepaste systemen & processen

Uit de interviews blijkt dat de RSD op verschillende vlakken processen moet aanpassen om zo dicht mogelijk aan te sluiten bij wat de gemeenten aan het doen zijn (R1, 6 november 2018). Uit het onderzoek blijkt de RSD verantwoordingsprocessen, HR systemen en de cultuur van samenwerken heeft aangepast of moet aanpassen. Allereerst zijn *verantwoordingsprocessen* aangepast. Het hier om afspraken die gemaakt zijn met de gemeenten over de prestaties. Enerzijds zijn traditionele afspraken gemaakt over bijvoorbeeld wat er per jaar behaald moet worden, over het aantal uitkeringen, het aantal bijstandsgerechtigden, de formatie en de kosten van het gebouw. Dit heeft vooral te maken met de budgetten, die gewoon hard zijn en die de RSD ook hard moet blijven aanleveren, omdat het ministerie en de accountants daarom vragen (R10, 21 november 2018; R15, 10 januari 2019). Dit wordt door de RSD vormgegeven in allerlei (bestuurs)rapportages (RSD de Liemers, 2017a, 2018a). Anderzijds zijn er afspraken gemaakt over de prestaties en evaluaties met betrekking tot de nieuwe opdracht die de RSD heeft gekregen (R10, 21 november 2018; R15, 10 januari 2019; RSD de Liemers, 2018b, 2018c, 2018d).

Daarnaast zijn *HR-systemen* aangepast. Allereerst blijkt uit de interviews dat er binnenkort een nieuw en gezamenlijk HR systeem komt: *“Dit is hetzelfde voor zowel de RSD als de gemeenten”* (R15, 10 januari 2019). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat samenwerken tegenwoordig al als belangrijke competentie wordt gezien en dat medewerkers die moeten bezitten: *“Er is de afgelopen jaren extra aandacht besteed aan samenwerken als competentie in functioneringsgesprekken. Leidinggevendenden hebben hier extra aandacht aan besteed”* (R15, 10 januari 2019). Tot slot geeft de wethouder van de gemeente Duiven aan dat er meer geld vrijgemaakt is voor personeel voor de RSD en dat de afdelingen opnieuw zijn ingericht: *“De nieuwe indeling bestaat uit een unit werk, dat is een team die zich met activering bezig houdt. ... Daarnaast is een team dat zich met bemiddeling bezig houdt, bemiddeling naar werk. ... Verder is er een aparte unit uitkering. Zij houden zich alleen maar bezig met de uitkering van de mensen”* (R7, 15 november 2018).

Als laatste is de *cultuur van samenwerken* aangepast om te kunnen samenwerken. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten cultuurverschillen herkennen:

Bij de RSD hangt een betrokken en resultaatgerichte sfeer, vooral een werkwijze gericht op ‘doen’. Als ik bij andere gemeenten kom is dat niet zo, heeft vaak met mensen te maken of met de omvang van de organisatie. ... Dat zie je dan ook in de samenwerking terug. Dan hoor je vaker ‘dit heb ik niet opgedragen gekregen’ of ‘dit is niet mijn verantwoordelijkheid’. (R15, 10 januari 2019)

Aan de andere kant krijgt een medewerker van de RSD ook te horen van externe partijen dat de RSD best wat pittiger mag zijn en wat meer actiebereidheid mag tonen (R12, 26 november 2018). De RSD zit door de nieuwe opdracht die zij hebben gekregen nog wel middenin een veranderproces. De wil om samen te werken is terug te zien op het niveau van uitvoering en beleid, maar minder bij de leidinggevendenden (R1, 6 november 2018). Uit de interviews blijkt dat er op verschillende manieren wordt geïnvesteerd om de culturen op elkaar af te stemmen, bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten en workshops voor het personeel en door de komst van een nieuwe naam of een nieuw logo. Dit laatste heeft te maken met het beeld dat mensen hebben van de RSD, dan denken mensen vooral aan bijstandsuitkeringen. Dit terwijl de RSD veel meer doet en nu ook op een nieuwe manier is gaan werken (R7, 15 november 2018). Daarnaast geeft een medewerker van de RSD aan dat die gezamenlijke cultuur steeds meer aan het ontstaan is en dat er steeds meer invoeringen komen met andere partijen. Dit houdt in dat bijvoorbeeld iemand van het Werkgevers Service Punt (WSP) aanwezig is op de werkvloer bij de

RSD, of andersom. Of dat iemand van de RSD bij een van de gemeenten zit. Er zitten ook mensen van de RSD in de sociale teams van de gemeenten: *“Dus ik denk dat daar wel in geïnvesteerd wordt, maar dat mag nog veel meer denk ik, nog veel meer samenwerken”* (R12, 26 november 2018).

Persoonlijke competenties

Uit het onderzoek blijkt dat groepswerkvaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief als competenties worden gezien die partijen moeten bezitten om te kunnen samenwerken met en binnen de RSD. Echter zijn deze drie competenties niet altijd aanwezig. Om te beginnen blijkt dat *groepswerkvaardigheden* van belang zijn om te kunnen samenwerken, maar dat er niet altijd positieve attitudes aanwezig zijn tussen de partijen:

De RSD staat soms een beetje apart en dat heeft heel veel mensen ook wel een beetje verdriet gedaan. Wij voelen ons de vakafdeling van de gemeente, maar zo zien zij ons niet. Dat is wel iets wat in de samenwerking een belemmering is. Bepaalde onderwerpen worden door de gemeenten opgepakt zonder de RSD daarbij te betrekken, terwijl het onze expertise is. Dat zijn dingen die wij niet leuk vinden en waarin wij ons gepasseerd voelen. Dat is ook niet helpend in het samenwerken. Dat is echt een punt wat in de samenwerking beter kan. Dat wij ons meer gewaardeerd en als één van de gemeenten voelen. Dat je ook op waarde wordt geschat. (R1, 6 november 2018)

Dit terwijl uit de interviews en uit de observatie blijkt dat er wel de behoefte is om over de gemeentegrenzen heen te kijken en elkaar op te zoeken in de samenwerking. Hierbij wordt gesproken over een ‘Liemerse’ aanpak: *“Er is maar één weg om dit goed te bewandelen en dat is samen. Die gezamenlijkheid moet erin zitten. ... Dat pleit in mijn optiek heel erg voor een Liemerse aanpak”* (O1, 30 november 2018). Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat het helder communiceren met elkaar van belang is in de samenwerking en dat het in het begin heel handig is om elkaar te zien, te leren kennen en elkaars taal te leren spreken (R1, 6 november 2018; R15, 10 januari 2019). Als laatste wordt door een aantal respondenten benoemd dat bij de RSD het ten opzichte van het Basisnetwerk en Activerend Werk meer van belang is om vaardigheden te hebben op het gebied van bemiddelen, commercieel handelen en verkoop (R10, 21 november 2018).

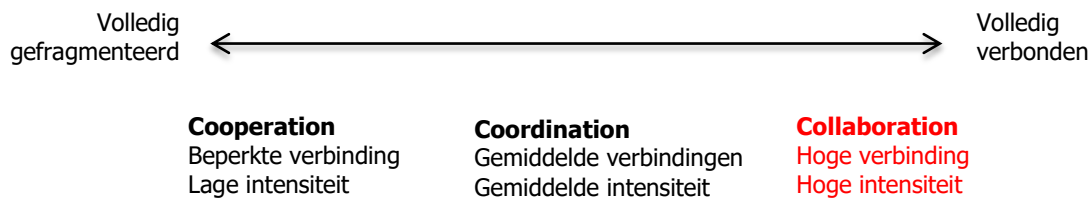
Daarnaast geven alle respondenten aan dat *onderhandelingsvaardigheden* nodig zijn om te kunnen samenwerken: *“Als je het met Activerend Werk vergelijkt, zou dat hier wel eens iets meer de harde kant van onderhandelen kunnen zijn. Dat komt omdat de belangenverschillen in dit geval groter kunnen zijn”* (R10, 21 november 2018). De meeste respondenten geven aan dat onderhandelen wel per persoon en per functie verschilt. Onderhandelingsvaardigheden zijn niet echt aanwezig bij de RSD medewerkers, maar juist wel bij beleid en MT (R1, 6 november 2018; R12, 26 november 2018).

Als laatste geven de meeste respondenten aan dat de competentie politiek sensitief van belang is in de samenwerking, zodat deelnemers verborgen agenda's kunnen herkennen en weten hoe zij iemand soms even op een andere manier moeten benaderen (R1, 6 november 2018; R2, 7 november 2018). De wethouder van de gemeente Duiven geeft aan dat dit ook duidelijk naar voren kwam toen de nieuwe opdracht voor de RSD goedgekeurd moest worden door de verschillende gemeenten. Het heeft best lang geduurd voordat elke gemeente tevreden was over de manier waarop de opdracht opgesteld werd (R7, 15 november 2018). Die politieke sensitiviteit is ook goed terug te zien tijdens de observatie waarbij besproken wordt over wanneer en op welke manier een bepaald idee afgestemd zal worden op bestuurlijk niveau: *“Kunnen we dit tijdens het bestuurlijk overleg nog inbrengen? Dat is al over twee weken”* vraagt een deelnemer tijdens het overleg. *“Ik weet niet of dat nou de plek is, het is vrij inhoudelijk”* geeft een andere deelnemer als reactie. *“Misschien kunnen we het beter één op één met de wethouder bespreken?”* vraagt weer een andere deelnemer (O1, 30 november 2018). Tot slot wordt door een aantal respondenten aangegeven dat die politieke sensitiviteit ook hier per niveau verschilt. Op uitvoeringsniveau is deze competentie niet echt aanwezig, maar op beleidsniveau juist wel.

Op leidinggevend niveau is het afhankelijk van de leidinggevende (R1, 6 november 2018). Een beleidsadviseur van de gemeente Duiven voegt hieraan toe: “*Degene die de samenwerking vertegenwoordigd, dat boegbeeld, die moet eigenlijk wel politiek sensitief zijn*” (R10, 21 november 2018).

4.3.3 Slotparagraaf

De RSD wordt dus getypeerd als de meest intensieve vorm samenwerking, namelijk ‘collaboration’. In figuur 4.3 is nogmaals terug te zien hoe deze intensieve vorm van samenwerking zich verhoudt ten opzichte van de andere vormen. Naast de typering van de samenwerking is in deze paragraaf ook besproken hoe de (succes)factoren tot uiting komen binnen de RSD. De resultaten met betrekking tot deze factoren zijn samengevat in tabel 4.3.



Figuur 4.3 Continuüm van horizontale integratie (Keast, Brown & Mandell, 2007)

Tabel 4.3 Transformerende elementen ingevuld voor de RSD

Activerend Werk: coordination	
Organisatie	
Institutioneel ontwerp	Aanwezigheid van schriftelijke en mondelinge afspraken.
Management en leiderschap	Gebrek aan een boegbeeld; iemand die staat voor de organisatie en die toeziet op de samenwerking.
Aangepaste systemen en processen	
Verantwoordingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van prestatie-indicatoren, monitoring en evaluaties. Prestaties (moeten) worden gedeeld met belanghebbenden.
HR-systemen	Nieuw HR-systeem, meer geld voor personeel en herinrichting afdelingen.
Cultuur van samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van gezamenlijke cultuur binnen de RSD, ondanks de cultuuromslag die gaande is. Ontstaan steeds meer invoegingen of overlappingsen met andere organisaties.
Persoonlijke competenties	
Groepswerkvaardigheden	Meer gewaardeerd op waarde geschat worden door de gemeenten.
Onderhandelingsvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over. Meer de harde kant van onderhandelen.
Politiek sensitief	Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over.

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

4.4 Analyse van de drie cases

In de vorige paragrafen is duidelijk geworden hoe de drie cases getypeerd zijn en in hoeverre de (succes)factoren tot uiting kwamen in deze cases. Nu de resultaten besproken zijn, worden in deze paragraaf de drie cases geanalyseerd. Allereerst wordt binnen de cases gekeken in hoeverre aansluiting is tussen de samenwerkingsvormen en de factoren. Vervolgens wordt ingezoomd op de factoren die in mindere mate aanwezig zijn.

4.4.1. Samenwerkingsvorm vs. (succes)factoren

Het Basisnetwerk en de RSD zijn allebei getypeerd als de meest intensieve samenwerkingsvorm 'collaboration'. De RSD is een zelfstandige organisatie die door drie verschillende gemeenten is ontstaan en wordt aangestuurd. Daarentegen is het Basisnetwerk geïnitieerd door alleen de gemeente Duiven, net als Activerend Werk die getypeerd is als de middelste samenwerkingsvorm 'coordination'. In tabel 4.4 is een overzicht te vinden van de type samenwerkingen en de mate waarin zij voldoen aan de factoren.

Tabel 4.4 Overzicht analyseparagraaf

	Activerend Werk: coordination	Het Basisnetwerk: collaboration	De RSD: collaboration
Organisatie			
Institutioneel ontwerp	Aanwezigheid van schriftelijke en mondelinge afspraken.		
Management en leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van twee leiders die goed het voortouw nemen. Leiders zijn minder bekend bij partijen die verder weg staan. 	Aanwezigheid van twee leiders die zeer goed het voortouw nemen.	Gebrek aan een boegbeeld; iemand die staat voor de organisatie en die toeziet op de samenwerking.
Aangepaste systemen en processen			
Verantwoordingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van (registratie)systeem waarmee inspanningen op lange termijn gemonitord en geëvalueerd worden. Ontbreekt aan prestatie-indicatoren. Behaalde resultaten worden gedeeld met belanghebbenden. 	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van methodiek waarmee inspanningen op korte termijn gemonitord en geëvalueerd worden. Ontbreekt aan prestatie-indicatoren. Behaalde resultaten zijn lastig transparant te maken aan buitenwereld. 	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van prestatie-indicatoren, monitoring en evaluaties. Prestaties (moeten) worden gedeeld met belanghebbenden.
HR-systemen	<ul style="list-style-type: none"> Niet aangepast. Wel gezocht naar een bepaald type persoon. Samenwerken wordt als vanzelfsprekendheid gezien. 		Nieuw HR-systeem, meer geld voor personeel en herinrichting afdelingen.
Cultuur van samenwerken	Cultuur is in die mate aangepast dat het past bij het doel van de samenwerking.	Dubbele loyaliteit van deelnemers; loyaliteit aan netwerk én aan eigen organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> De RSD zit nog middenin cultuuromslag. Ontstaan steeds meer invoeringen en overlappings met andere organisaties.
Persoonlijke competenties			
Groepswerkvaardigheden	Communicatie met werkgevers duidelijker.	Aanwezigheid van veel toewijding, betrokkenheid en vertrouwen.	Meer gewaardeerd en op waarde geschat worden door de gemeenten.
Onderhandelingsvaardigheden	Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over.		
Politiek sensitief	Uitvoerders / medewerkers bezitten dit minder snel. Beleid en MT beschikken hier vaker over.		

Waarde	Aanwezig	Beperkt aanwezig	Niet aanwezig
---------------	----------	------------------	---------------

Om te beginnen met Activerend Werk, die vergeleken met het Basisnetwerk en de RSD als een minder intensieve samenwerking is getypeerd, voldoet deels aan de factoren. Wat betreft de organisationele factoren, doet Activerend Werk het goed. Het enige punt is dat het management en leiderschap meer zichtbaar of kenbaar mag zijn bij de partijen die verder weg staan in het grotere netwerk. Daarnaast voldoet Activerend Werk redelijk aan de factoren met betrekking tot de aangepaste systemen en processen. Hier is terug te zien dat verantwoordingsprocessen deels zijn aangepast en gezamenlijk gemaakt zijn en dat de cultuur in die mate is aangepast dat het past bij het doel van de samenwerking. Hier is namelijk goed terug te zien dat deelnemers meedoen vanuit hun eigen organisaties. Vergeleken met het Basisnetwerk vervagen in dit geval de organisatiegrenzen minder snel en dat is hier ook minder van belang. HR-systemen zijn daarentegen niet specifiek aangepast om te kunnen samenwerken. Er is wel gezocht naar een bepaald type persoon die het team aanvult. Verder wordt samenwerken gezien als een vanzelfsprekendheid in de meeste functies. Als laatste voldoet Activerend Werk ook deels aan de factoren die horen bij persoonlijke competenties. Als het gaat om de groepswerkvaardigheden, dan vinden respondenten dat de gemeente Duiven in communicatie met werkgevers duidelijker moet zijn. Verder krijgen deelnemers in sommige gevallen te maken met de competenties onderhandelingsvaardigheden en politieke sensitiviteit. Uitvoerders beschikken echter minder vaak over deze competenties vergeleken met beleidsmedewerkers. Onderhandelen is in dit geval wel gericht op het luisteren naar elkaar en mee bewegen met elkaar. Met het oog op dat Activerend Werk niet de meest intensieve samenwerkingsvorm is en als doel nastreeft om activiteiten en middelen beter op elkaar af te stemmen, staat het samenwerken in deze vorm niet in de weg nu blijkt dat zij deels voldoen aan de factoren. Wanneer Activerend Werk uiteindelijk wil transformeren tot de meest intensievere samenwerkingsvorm, dan is het van belang dat zij aan alle (succes)factoren voldoen.

Het Basisnetwerk en de RSD zijn daarentegen getypeerd als de meest intensieve samenwerkingsvorm, maar deze cases voldoen niet aan alle factoren om succesvol te zijn. Deze samenwerkingen zijn allebei gestart met de intentie dat organisatiegrenzen moeten vervagen. De RSD is in dit geval gevormd tot een zelfstandige organisatie, terwijl het Basisnetwerk bestaat uit deelnemers die oorspronkelijk uit verschillende organisaties komen en voornamelijk innovatief en experimenteel aan de slag gaan. Kijkend naar de factoren die horen bij het onderdeel organisatie, dan voldoet het Basisnetwerk aan alle voorwaarden en de RSD voldoet nauwelijks aan de factoren. Dit heeft bij de RSD deels te maken met de rolverdeling die op abstract niveau is vastgelegd, waardoor het in de afstemming tussen RSD en gemeenten wederzijds zoeken is naar de juiste persoon per kwestie. Daarnaast heeft het voornamelijk te maken met het gebrek aan leiderschap. Er is behoefte aan een boegbeeld; iemand die staat voor de organisatie en die toeziet op het samenwerkingsproces. Verder voldoet het Basisnetwerk niet aan de voorwaarden met betrekking tot aangepaste systemen en processen en de RSD juist wel. Bij het Basisnetwerk ligt dit voornamelijk aan het ontbreken van volledig aangepaste verantwoordingsprocessen. Volgens de meeste respondenten moet het Basisnetwerk meer aan de buitenwereld laten zien wat zij doen en wat het oplevert. De huidige methodiek die het Basisnetwerk hanteert, biedt wel de mogelijkheid om dit te kunnen doen. Daarnaast zijn HR-systemen niet aangepast om te kunnen samenwerken binnen het Basisnetwerk. Er is wel gezocht naar een bepaald type persoon die deelneemt en wordt samenwerken als een vanzelfsprekendheid gezien in de meeste functies. Bij de factor cultuur van samenwerken is het enige punt dat deelnemers last hebben van een dubbele loyaliteit. Als laatste voldoet het Basisnetwerk deels aan de persoonlijke competenties en de RSD voldoet niet aan de persoonlijke competenties. Bij allebei de samenwerkingen bezitten de uitvoerders de competenties onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief niet, maar de beleidsmedewerkers juist wel. Daarnaast voldoet de RSD niet op alle vlakken aan de factor groepswerkvaardigheden. Een aantal respondenten geeft aan dat de RSD het idee heeft dat de gemeenten hun als minder legitiem, capabel en ervaren genoeg zien. Dit komt doordat de RSD zich te weinig betrokken voelt bij de projecten van de gemeenten en het idee heeft meer op afstand te staan. Dit terwijl zij in principe nog steeds de vakafdeling zijn van de drie gemeenten.

4.4.2. Inzoomen op de (succes)factoren

Op basis van de voorgaande confrontatie tussen de typen samenwerkingen en de (succes)factoren, komen een aantal factoren naar voren waaraan de drie cases het minst voldoen. Het gaat hier om de factoren waar zeer slecht aan wordt voldaan en die bij meer dan één case terug te zien zijn. De factor waar het minst aan wordt voldaan is het *management en leiderschap*. Alleen in het geval van de RSD wordt onvoldoende het voortouw genomen in de samenwerking en ontbreekt het aan een boegbeeld van de samenwerking. Daarnaast is bij Activerend Werk wel management en leiderschap aanwezig, maar ontbreekt het hier aan bekendheid en zichtbaarheid in het grotere netwerk. Dat Activerend Werk niet volledig aan deze factor voldoet is geen grote belemmering, omdat het management en leiderschap verder duidelijk aanwezig is en voldoet aan de overige voorwaarden. Daarentegen is het een grotere belemmering dat de RSD niet aan deze factor voldoet, omdat allereerst het werkterrein van participatie en inkomen een groot, abstract en complex geheel is. Dit vraagt om iemand die de controle houdt over dit geheel en toeziet op het samenwerkingsproces. Daarnaast komt samenwerking hierdoor minder snel en minder efficiënt van de grond. Wanneer een manager of leider niet goed het voortouw neemt wordt de samenwerking niet vooruit geholpen en wordt er niet bepaald wat er gaat gebeuren. Verder verslechtert de integriteit van het samenwerkingsproces. Er is namelijk iemand aanwezig die onvoldoende zorgt voor interactie, betrokkenheid en onderling vertrouwen. Vooral wanneer conflicten of barrières de samenwerking in de weg staan, is het van belang dat de leider de rol van bemiddelaar op zich neemt.

Vervolgens ontbreekt het bij twee van de drie samenwerkingen aan *groepswerkvaardigheden*. Voor Activerend Werk geldt dat uit de interviews blijkt dat de gemeente Duiven in communicatie met werkgevers duidelijker moet zijn. Uiteraard is het verstandig om dit punt aan te pakken, zodat werkgevers zich daardoor wellicht meer betrokken voelen en intensiever mee willen doen aan de samenwerking. Echter is dit punt geen grote belemmering, omdat Activerend Werk wel voldoet aan de effectieve communicatie op andere vlakken. Voor de RSD is het daarentegen belangrijker om aan deze factor te werken, omdat het hier ontbreekt aan positieve attitudes tegenover elkaar. De RSD voelt zich soms gepasseerd wanneer gemeenten de RSD niet betreft bij nieuwe projecten, terwijl zij juist beschikken over de expertise die daarvoor nodig is. Dit punt kan samenwerking erg in de weg staan, omdat partijen weinig vertrouwen kunnen krijgen in de andere partij en het idee kunnen krijgen niet legitiem, capabel of ervaren genoeg te zijn.

De factoren *onderhandelingsvaardigheden* en *politiek sensitief* zijn bij alle drie de samenwerkingen beperkt aanwezig. Uit het onderzoek blijkt dat bij de RSD onderhandelen en politieke sensitiviteit meer van belang zijn ten opzichte van de andere twee samenwerkingen. Echter beschikken de uitvoerders en medewerkers in de drie samenwerkingen minder vaak over deze competenties, maar de beleidsmedewerkers of het MT juist wel. Ondanks dat deze factoren niet in alle gevallen aanwezig zijn, wordt dit niet als een belemmering gezien en staat dit samenwerking niet in de weg. In het geval dat deze competenties nodig zijn, beschikken een aantal deelnemers in de teams wel hierover en die deelnemers hebben vanwege hun functie de taak of voelen zich als medegroepslid verantwoordelijk om de anderen in het team hierbij te helpen.

Als laatste is de factor *HR-systemen* in twee van de drie samenwerkingen niet aangepast. Activerend Werk en het Basisnetwerk hebben niet speciaal voor de samenwerking HR-systemen aangepast, terwijl de RSD als een zelfstandige organisatie dit wel heeft gedaan. Dat Activerend Werk en het Basisnetwerk niet aan deze factor voldoen, is geen belemmering voor de samenwerking. Samenwerken wordt voor de deelnemers in deze cases al als een vanzelfsprekendheid gezien en het is bij de individuele organisaties ook gebruikelijk om extra dingen te doen naast de huidige functies. HR-systemen lijken, net als bij de RSD, al aangepast te zijn binnen de individuele organisaties. Die organisaties leveren vervolgens weer mensen die met de gemeente Duiven willen samenwerken. Voor Activerend Werk en het Basisnetwerk is het uiteindelijk niet nodig om aan deze factor te voldoen.

Tot slot moet opgemerkt worden dat alleen het Basisnetwerk maar deels voldoet aan de factoren aangepaste verantwoordingsprocessen en cultuur van samenwerken en daarom niet meegenomen wordt in deze analyse. Desalniettemin zijn dit wel belangrijke punten die voor nu het Basisnetwerk in de weg staan om te voldoen aan de voorwaarden om als meest intensieve samenwerking succesvol te zijn. Deze moeten niet vergeten worden.

5. Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek besproken. Aansluitend hierop wordt in dit hoofdstuk de conclusie behandeld. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 antwoord gegeven op de hoofdvraag. In paragraaf 5.3 wordt gereflecteerd op dit onderzoek. Dit hoofdstuk sluit af met een aantal aanbevelingen in paragraaf 5.4.

5.1 Beantwoording van de deelvragen

Dit onderzoek heeft als doelstelling om aanbevelingen te doen over hoe de samenwerking tussen de gemeente Duiven en maatschappelijke organisaties binnen het sociaal domein gecontinueerd of verbeterd kan worden. Hierbij is onderzocht, aan de hand van drie cases, welke factoren bijdragen aan een succesvolle of zelfs intensievere samenwerking. Om inzicht te krijgen in factoren die samenwerking kunnen verbeteren, zijn in dit onderzoek vier deelvragen gesteld. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deze vragen. De eerste deelvraag luidt: “*Welke typen samenwerkingsrelaties zijn te onderscheiden?*”. Volgens Keast et al. (2007) en Keast en Mandell (2012) zijn samenwerkingsrelaties te typeren aan de hand van de drie C’s, namelijk: ‘cooperation’, ‘coordination’ en ‘collaboration’. ‘Cooperation’ is de minst intensieve samenwerkingsvorm en heeft als doel informatie en expertise te delen. ‘Coordination’ is een vorm van samenwerking met een instrumentele functie: activiteiten en middelen op elkaar aan laten sluiten of met elkaar verbinden, binnen een bepaalde tijdslimiet. ‘Collaboration’ is de meest intensieve samenwerkingsvorm. Dit type is het meest stabiel en gericht op de lange termijn. Doel is om iets nieuws te creëren en systeemverandering in gang te zetten.

De tweede deelvraag in dit onderzoek luidt: “*Welke factoren dragen bij aan intensievere samenwerkingsrelaties?*”. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat een aantal factoren bijdragen aan de ontwikkeling van intensievere samenwerkingsvormen. Kijkend naar deze factoren, kan worden bepaald in hoeverre een samenwerkingsvorm voldoet aan de voorwaarden om succesvol te zijn en wat er nodig is om dit te verbeteren of eventueel te versterken. De factoren zijn onderverdeeld in drie onderdelen: organisatie, systemen en processen en persoonlijke competenties. Organisatie bestaat uit de factoren institutioneel ontwerp en management en leiderschap. *Institutioneel ontwerp* zijn de opgestelde spelregels en basisprotocollen. Denk hierbij aan afspraken over inclusiviteit, de rolverdeling, besluitvorming en deadlines. De factor *management en leiderschap* houdt in dat er één of meerdere personen het voortouw nemen in de samenwerking door organisatieoverschrijdend, sturend en faciliterend te werken. De factor systemen en processen behelst: aangepaste verantwoordingsprocessen, HR-systemen en cultuur van samenwerken. Bij *verantwoordingsprocessen* zijn er prestatie-indicatoren aanwezig, worden er evaluaties uitgevoerd en zijn er gedeelde inkomstenstromen gecreëerd om de gezamenlijke inspanningen te kunnen meten en monitoren. De factor *HR-systemen* vraagt om gezamenlijke wervings- en selectieprocessen ter aanmoediging van organisatieoverschrijdend werken. Als laatste moet de *cultuur van samenwerken* aangepast zijn om de samenwerking te ondersteunen. Persoonlijke competenties bestaat uit groepswerkvaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief. Deelnemers moeten over *groepswerkvaardigheden* beschikken zodat zij de capaciteiten bezitten die nodig zijn om te kunnen samenwerken met anderen. Om wederzijds aanvaardbare uitkomsten te bereiken zijn *onderhandelingsvaardigheden* nodig. De factor *politiek sensitief* houdt in dat deelnemers het proces, de strategieën en de andere partijen begrijpen en het netwerk gebruiken om informatie te verkrijgen en te communiceren.

De derde deelvraag luidt: “*Hoe zijn de samenwerkingsrelaties binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD te typeren?*”. Uit het onderzoek komt naar voren dat het *Basisnetwerk* te typeren is als de meest intensieve samenwerkingsvorm ‘collaboration’. De duur van de samenwerking is namelijk op de lange termijn is gericht, met de samenwerking beoogt men iets nieuws creëren en systeemverandering te realiseren. De deelnemers werken

organisatieoverschrijdend en er zijn hogere risico's verbonden aan deze samenwerking. *Activerend Werk* valt onder de mildere samenwerkingsvorm 'coordination'. Deze samenwerking is gericht op de lange termijn. Het doel van de samenwerking is het afstemmen van activiteiten en middelen, op basis van middelgrote relaties. Er is een toename van risico's door de samenwerking. De *RSD* is ook te typeren als de meest intensieve samenwerkingsvorm 'collaboration'. De duur van de samenwerking is eveneens gericht op de lange termijn, systeemverandering is het doel van deze samenwerking, er is een intensieve relatie tussen de *RSD* en de gemeenten en er zijn hogere risico's verbonden aan de samenwerking.

De vierde deelvraag in dit onderzoek luidt: "*In hoeverre zijn de factoren aanwezig binnen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD?*". Uit het onderzoek blijkt allereerst dat het *Basisnetwerk* als meest intensieve samenwerkingsvorm niet voldoet aan alle factoren. De factoren aangepaste verantwoordingsprocessen, HR-systemen en cultuur van samenwerken zijn beperkt aanwezig bij het *Basisnetwerk*. Daarnaast beschikt niet iedere deelnemer over de competenties onderhandelingsvaardigheden en politieke sensitiviteit. *Activerend Werk* als middelste samenwerkingsvorm voldoet redelijk aan de factoren om succesvol te zijn. Als verbeterpunt moet management en leiderschap zichtbaarder zijn voor de partijen die verder weg staan van de samenwerking. Daarnaast voldoet *Activerend Werk* niet geheel aan de factoren aangepaste HR-systemen en groepswerkvaardigheden. Ook in dit geval beschikt niet iedere deelnemer over de competenties onderhandelingsvaardigheden en politieke sensitiviteit. Als laatste voldoet de *RSD* als meest intensieve samenwerkingsvorm ook niet aan alle voorwaarden. Uit het onderzoek blijkt dat management en leiderschap aanwezig is bij de *RSD*, maar dat de meeste respondenten vinden dat de managers of leiders onvoldoende het voortouw nemen in de samenwerking. De *RSD* voelt daarnaast dat er afstand is ten opzichte van de gemeenten en geeft aan niet op waarde geschat te worden. De factor groepswerkvaardigheden is hierdoor onvoldoende. Tot slot worden de competenties onderhandelingsvaardigheden en politieke sensitiviteit in deze samenwerking als zeer belangrijk beschouwd, maar ook hier is terug te zien dat niet iedere deelnemer deze competentie bezit.

5.2 Beantwoording van de hoofdvraag

Op basis van de antwoorden die in de vorige paragraaf zijn gegeven, wordt in deze paragraaf de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt: "*In hoeverre voldoen het Basisnetwerk, Activerend Werk en de RSD aan de factoren die nodig zijn voor het type samenwerking die het betreft?*". In de beantwoording van de deelvragen is terug te lezen dat in de wetenschappelijke literatuur een aantal factoren bekend zijn die ervoor kunnen zorgen dat samenwerkingsrelaties verbeterd worden en uiteindelijk zelfs kunnen transformeren naar intensievere vormen. Uit de analyse die is uitgevoerd, op basis van drie cases, blijkt dat niet alle cases voldoen aan de factor management en leiderschap en dat dit de samenwerking in de weg kan staan. Daarnaast voldoen niet alle cases aan de factor groepswerkvaardigheden en ook dit kan een belemmering zijn. De competenties onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief zijn wel aanwezig bij de beleidsmakers en de managers, maar in mindere mate bij de uitvoerders en medewerkers. Deze factoren zijn hierdoor bij alle cases beperkt aanwezig. In dit geval is het minder van belang dat iedere deelnemer deze competentie moet bezitten en daarom wordt dit niet als een belemmering gezien. Als laatste zijn HR-systemen in twee van de drie cases niet aangepast om te kunnen samenwerken. Het wordt als een vanzelfsprekendheid gezien dat deelnemers of werknemers samenwerken en de meeste deelnemers hebben ook functies waarin het gebruikelijk is om over de grenzen van de eigen organisaties te werken. Het is dan ook geen belemmering.

5.3 Reflectie

Nu de deelvragen en de hoofdvraag in dit onderzoek zijn beantwoord, wordt in deze paragraaf een reflectie gegeven op het onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 5.3.1 gereflecteerd op de theorieën die zijn behandeld in het theoretisch kader. In paragraaf 5.3.2 wordt een reflectie gegeven op de methodologische kant van dit onderzoek.

5.3.1 *Theoretische reflectie*

In deze subparagraaf worden de resultaten besproken vanuit de theoretische kant van dit onderzoek. De gebruikte literatuur over de drie C's en de (succes)factoren zijn leidend geweest in het onderzoek. Dit komt doordat de samenwerkingen uit de praktijk goed getypeerd konden worden op basis van de kenmerken en beoordeeld konden worden op basis van de factoren. Door de samenwerkingen te typeren en te beoordelen, biedt dit inzicht in waar de samenwerkingen nu staan, waar de samenwerkingen naartoe willen en (met behulp van de factoren) wat daar voor nodig is. Dat het onderscheid in typen gemaakt kon worden en dat de factoren voor het merendeel te meten waren betekent dat de literatuur toepasbaar was. Ondanks de geschiktheid van de literatuur, zijn in de loop van het onderzoek ook een aantal nieuwe theoretische inzichten naar voren gekomen. De gebruikte literatuur is gebaseerd op onderzoek in Australië en sluit daardoor wellicht minder aan bij deze cases in een gemeente in Nederland. Veel factoren zijn ook te abstract en niet voldoende onderbouwd door de auteurs, waardoor dit in het theoretisch kader aangevuld moest worden met overige theorie. Sommige factoren hadden ook overlap met elkaar, waardoor ze moeilijk te onderscheiden waren. In het theoretisch kader zijn een aantal factoren samengevoegd. Het samenvoegen was ook een verstandige keuze vanwege de hoeveelheid factoren die anders gemeten moesten worden in het onderzoek.

Wanneer wordt ingezoomd op de factoren, dan blijkt uit de resultaten dat HR-systemen in twee van de drie cases niet zijn aangepast voor de samenwerking. Opvallend is dat samenwerken wordt gezien als een vanzelfsprekendheid en dat het in de meeste functies ook gebruikelijk is om extra taken en werkzaamheden uit te voeren over de grenzen van organisaties heen. Deze factor is hierdoor minder relevant in dit onderzoek. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om samenwerking te evalueren in bijvoorbeeld een ander domein. Het is dan wetenschappelijk relevant om te meten of de factor aangepaste HR-systemen dan meer of minder aanwezig is.

Verder is in dit onderzoek de factor groepswerkvaardigheden opgesplitst in heel veel dimensies en indicatoren, waardoor het moeilijk te bevragen was tijdens de interviews en daarom moeilijk te analyseren. De verschillende dimensies onder groepswerkvaardigheden zijn wel belangrijk en nodig om samenwerking mee te beoordelen, maar de dimensies kunnen per stuk al gezien worden als behoorlijke factoren. Achteraf gezien was het handig geweest om deze uit elkaar te halen en als losse factoren te beschouwen, zodat voornamelijk positieve attitudes en effectieve communicatie beter gemeten kon worden.

Als laatste blijkt uit de resultaten dat in alle cases de meningen zeer verdeeld zijn over de competenties onderhandelingsvaardigheden en politieke sensitiviteit. Uit de interviews komt naar voren dat voornamelijk beleidsmakers, managers en leiders deze competenties bezitten en dat de uitvoerders of medewerkers deze competenties minder vaak bezitten of zelfs niet nodig hebben. Onderhandelingsvaardigheden en politieke sensitiviteit hadden beter als onderdeel van management en leiderschap beschouwd kunnen worden, omdat managers en leiders voornamelijk over deze competenties beschikken. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om deze competenties onder te brengen bij het onderdeel organisatie. In dit geval worden de factoren onderhandelingsvaardigheden en politiek sensitief verplaatst vanuit het onderdeel persoonlijke competenties naar het onderdeel organisatie, waardoor de extra competenties positieve attitudes en effectieve communicatie, die nu onder groepswerkvaardigheden horen, toegevoegd kunnen worden als losse factoren aan het onderdeel persoonlijke competenties.

5.3.2 *Methodologische reflectie*

In deze subparagraaf worden de resultaten besproken vanuit methodologisch perspectief. Allereerst is een methodologische beperking van dit onderzoek dat de meeste respondenten van de interviews zijn voorgedragen door de opdrachtgevers. Enerzijds kan dit als een belemmering beschouwd worden, de respondenten hebben wellicht door de relatie met de opdrachtgevers een vertekend of minder betrouwbaar beeld kunnen geven van de samenwerking. Anderzijds was het zonder deze aanknopingspunten van de opdrachtgevers veel lastiger geweest om respondenten te vinden voor het onderzoek en om toegang te verkrijgen tot bepaalde bijeenkomsten. Met het oog op deze beperking zijn een aantal maatregelen genomen in dit onderzoek. In de selectie van respondenten is zo veel mogelijk rekening gehouden met de variatie in functies of organisaties. Hierdoor zijn de meeste respondenten geselecteerd op basis van directe betrokkenheid in de samenwerkingen waardoor zij veel informatie konden geven. Ook is er gebruik gemaakt van twee andere methoden van dataverzameling, namelijk observaties en een documentenanalyse. Hoe de respondenten de samenwerkingen hebben getypeerd en in hoeverre zij de factoren hierin terug zagen komen, wordt ook deels in de observaties en in de documenten bevestigd. Voornamelijk de informatie over management en leiderschap is duidelijk te herkennen en te bevestigen in de observaties. Maar ook de cultuur van samenwerken en groepswerkvaardigheden zijn terug te zien. Verder kon de informatie over het institutioneel ontwerp en de aangepaste verantwoordingsprocessen duidelijk teruggevonden worden in de documenten. De combinatie van meerdere methoden heeft bijgedragen aan de validiteit van dit onderzoek.

Daarnaast is een beperking van dit onderzoek dat in het geval van de RSD het niet mogelijk was om de directeur als respondent te interviewen. Een van de belangrijkste resultaten uit dit onderzoek is dat management en leiderschap onvoldoende aanwezig is bij de RSD volgens de meeste respondenten. De persoon die in principe het voortouw neemt is de directeur. Ondanks dat dit punt meerdere keren is benoemd door respondenten in de interviews, is het nu niet afgestemd met de persoon in kwestie en is die kant van het verhaal niet gehoord. Dit vraagt om voorzichtigheid met de interpretatie van deze conclusie.

5.4 Aanbevelingen

Nu de hoofdvraag is beantwoord en gereflecteerd is op het onderzoek, wordt in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan over hoe de gemeente Duiven de samenwerking met maatschappelijke organisaties in het sociaal domein kan verbeteren of intensiveren. Allereerst wordt gestart met de aanbeveling voor het Basisnetwerk en deze luidt als volgt:

➤ *Verantwoordingsprocessen aanpassen aan de gezamenlijke inspanning*

Uit de resultaten blijkt dat aan derden (de gemeenteraad, collega's, managers, inwoners, andere organisaties) lastig te verantwoorden is wat het Basisnetwerk doet en wat het oplevert. Het Basisnetwerk moet hierin een manier vinden die passend is bij deze intensieve, innovatieve en experimentele samenwerkingsvorm. Hierdoor kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat een gemeenteraad plotseling geen middelen meer beschikbaar wil stellen, omdat zij onvoldoende op de hoogte zijn van wat het Basisnetwerk oplevert. Daarnaast kan betere verantwoording bijdragen aan de wens van het Basisnetwerk dat deze manier van werken zich als een 'olievlek' gaat verspreiden in andere organisaties of in andere gemeenten. Dit kan ook weer een positieve invloed hebben op deelnemers die te maken hebben met een dubbele loyaliteit. Wanneer de eigen organisatie meer meegaat in deze verandering, dan heeft dat ook weer invloed op de medewerkers. Een manier om invulling te geven aan dit soort verantwoordingsystemen is niet alleen door vooraf gezamenlijke doelen te formuleren en deze trachten te bereiken, maar ook door verschillende manieren van prestatiemeting en verwachtingen te formuleren in relatie tot de daadwerkelijke prestaties (Briggs, 2009). Als maatstaf kan gekozen worden om te kijken in

hoeverre het netwerk er in slaagt om echt samen te werken, maar het allerbelangrijkste is om te kijken naar de groei en naar het proces zelf (Keast & Mandell, 2013).

Daarnaast wordt Activerend Werk het volgende aanbevolen:

- *Leider(s) van de samenwerking meer zichtbaar bij partijen die verder weg staan van de samenwerking*
- *Communicatie met werkgevers duidelijker*

Allereerst kan meer bekendheid en zichtbaarheid er toe bijdragen dat partijen zich meer betrokken voelen bij de samenwerking en zich meer willen inspannen voor de samenwerking. Uit het onderzoek blijkt dat er een aantal partijen zijn waar de gemeente Duiven binnen het grotere netwerk van Activerend Werk minder vaste verbindingen mee heeft. Activerend Werk als minder intensieve samenwerkingsvorm is erbij gebaat om ook met die partijen een intensievere samenwerking aan te gaan. In het geval een vervolgonderzoek wordt uitgevoerd naar de samenwerking binnen Activerend Werk, dan is het relevant om de samenwerking te laten beoordelen door meer van die partijen waar minder vaste verbindingen mee zijn. Dit zorgt er ook weer voor dat respondenten worden betrokken die juist niet door de opdrachtgevers zijn aangedragen. De tweede aanbeveling, effectieve communicatie met werkgevers, past bij de vorige aanbeveling. Werkgevers horen bij die groep partijen die verder weg staan van de samenwerking. Werkgevers staan open voor publiek-private samenwerking, maar willen wel graag weten waar ze aan toe zijn. Effectieve communicatie kan eraan bijdragen dat werkgevers zich meer betrokken voelen en zich wellicht meer gaan inzetten voor een gezamenlijk doel.

De laatste aanbevelingen zijn gericht aan de samenwerking met de RSD en luiden als volgt:

- *Leider(s) van de samenwerking nemen het voortouw in de samenwerking en zien toe op het samenwerkingsproces*
- *Gemeenten zien de RSD als legitiem, capabel en ervaren*

De eerste aanbeveling komt voort uit de behoefte van de respondenten, dat de leider(s) van de RSD zich meer gaan profileren als vertegenwoordiger en meer als boegbeeld van de RSD gaan optreden. Door het leiderschap te stimuleren en dit zichtbaar te maken, zullen partijen zich meer betrokken voelen in de samenwerking en zich gaan scharen achter een gezamenlijke visie. Gevolg is dat er dan met de juiste mensen wordt samengewerkt en dat relevante kwesties worden aangepakt. Dit zal positieve invloed hebben op samenwerking met de gemeenten en het gevoel van afstand verkleinen. Dit laatste punt sluit aan bij de tweede aanbeveling, namelijk dat de RSD meer als legitiem, capabel en ervaren moet worden gezien door de gemeenten. Een aantal respondenten geeft aan dat de RSD als vakafdeling van de gemeenten meer ruimte moet krijgen om invulling te geven aan algemene opdrachten, zodat de eigen expertise kan worden ingezet om maatschappelijke opgaven aan te pakken. Tevens is het aan te bevelen om de RSD meer te betrekken bij projecten die overeenkomen met bestaande taken en verantwoordelijkheden van de RSD. Daarnaast is transparantie met betrekking tot keuzes vanuit de gemeente naar de RSD belangrijk. Hoe groter het vertrouwen tussen beide partijen hoe beter samengewerkt wordt om de gezamenlijke doelen te bereiken.

Literatuurlijst

Alexander, E.R. (1995). *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*. London: Gordon and Breach Publishers.

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.

Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005, juli). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Centrum Activerend Werk. (z.d.-a). Informatie voor werkgevers. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <https://duiven.activerendwerk.nl/werkgevers#Wat-is-Activerend-Werk>

De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2010). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2^e editie). Deventer: Kluwer.

De Vries, A. (2016, 27 januari). Oprichting Basisteam voor sociaal domein. *Duiven Post*. p. 1. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <https://www.duiven.nl/file/3479/download>

Foster-Fishman, P.G., Berkowitz, S.L., Lounsbury, D.W., Jacobson, S., & Allen, N.A. (2001). Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 241-261.

Gemeente Duiven. (2016, 1 december). Basisnetwerk [PowerPoint]. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaId=6018005f-7b9f-4103-bc8e-ad49c3a434ba&FoundIDs=&year=2016>

Gemeente Duiven. (2017a, 6 september). Dynamische transformatie-agenda Sociaal Domein Gemeente Duiven. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaId=5b30b781-5025-4d9e-aa4f-d6ee4ce2016b&FoundIDs=>

Gemeente Duiven. (2017c, 9 juni). Pilot Activerend Werk [Kennisseving aan de gemeenteraad]. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaId=46b99d54-f5b7-4b06-9a46-cf383f1f5614&FoundIDs=>

Gemeente Duiven. (2018a, 27 maart). Ambtelijk overdrachtsdocument gemeente Duiven. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaId=49450d03-6528-45c2-a119-447e5b88d2ad&FoundIDs=&year=2018>

Hardy, C., Lawrence, T.B., & Grand, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *The Academy of Management Review*, 30, 58-77.

- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing To Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Abingdon: Routledge.
- Katz, N., & McNulty, K. (1995). Interest-Based Negotiation [Pdf]. Geraadpleegd op 26 mei 2019, van <https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/cmc/Interested-Based%20Negotiation%20NK.pdf>
- Keast, R. (2004). *Integrated Human Services: The Role of Networked Arrangements* (Dissertation). Faculty of Business, Queensland University of Technology.
- Keast, R., & Mandell, M. (2012). The Collaborative Push: Moving Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. *Journal of Management and Governance* (online publicatie 9 oktober).
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies, *International Public Management Journal*, 10(1), 9-33.
- Kenis, P.N., & Provan, K.G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Red.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312). Boom Academic.
- Klenke, K. (2012, augustus). Women in Leadership: Context, Dynamics and Boundaries. *Human Resource Management International Digest*, 20(6).
- Knuiman, I. (2016, 5 juli). Stand van zaken 'convenant loket WWZ, Sociaal Team en basisnetwerk Duiven en het privacyreglement behorende bij het convenant' [Memo]. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaId=4796e2fb-7c03-428b-887f-cf5974901baa&FoundIDs=>
- Knuiman, I., Schrijner, G., & Goossen, J. (2018, 20 april). Ruimte en Vertrouwen. Coalitieakkoord van de gemeente Duiven voor de periode 2018-2022. Lokaal Alternatief-VVD-CDA. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <https://www.duiven.nl/file/9149/download>
- Koppenjan, J.F.M. (2012). *Het verknipte bestuur*. De Haag: Eleven International Publishing.
- Koppenjan, J.F.M., & Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. London: Routledge.
- Kuhn, T. S. (1962/1996). The Structure of Scientific Revolutions. *University of Chicago Press*, 1-110.
- Lawson, H. (2002). Improving Conceptual Clarity, Accuracy, and Precision and Facilitating More Coherent Institutional Designs. In M. Brabeck en M. Walsh (Red.), *The Contribution of Interprofessional Collaboration and Comprehensive Services to Teaching and Learning, The National Society for the Study of Education Yearbook 2002* (pp. 30-45). Chicago: University of Chicago Press.
- Osborne, S.P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Porche, D.J. (2019). *Health Policy. Application for Nurses and Other Healthcare Professionals*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.

Rijksoverheid. (z.d.). Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

Spradley, J.P. (1980, oktober). Participant Observation. *Anthropological Quarterly*, 53(4), 260-261.

RSD de Liemers. (z.d.-a). Over RSD de Liemers. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <https://www.rsddeliemers.nl/#over-rsd-de-liemers>

RSD de Liemers. (z.d.-b). Netwerksheet RSD de Liemers. Geraadpleegd op 2 juni 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaaid=IBABS-100046045&FoundIDs=&year=2018>

RSD de Liemers. (2017a). Bestuursrapportage 2017. Geraadpleegd op 2 juni 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaaid=5a81c204-bf98-45c5-9efe-d502f1e5c1e6&FoundIDs=>

RSD de Liemers. (2017b). Bijlage 1: Factsheet RSD de Liemers 2017. Geraadpleegd op 2 juni 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaaid=IBABS-100046045&FoundIDs=&year=2018>

RSD de Liemers. (2018a). 1^e Bestuursrapportage t/m april 2018. Geraadpleegd op 2 juni 2019, van <https://ris2.ibabs.eu/Agenda/Details/Duiven/f10596bf-e64a-4133-ba41-29b26a6feca4>

RSD de Liemers. (2018b, 28 februari). Bijlage 3. Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie. Onderlegger bij raadsvoorstel. Geraadpleegd op 2 juni 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaaid=IBABS-100046045&FoundIDs=&year=2018>

RSD de Liemers. (2018c, 28 februari). Bijlagen Businesscase RSD de Liemers. Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie. Geraadpleegd op 6 juni 2019, van <http://www.ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=duiven&agendaaid=IBABS-100046045&FoundIDs=&year=2018>

Swanborn, P. G. (1981). *Methoden van social-maatschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*. Meppel/Amsterdam: Boom.

Thomson, A.M., & Perry, J.L. (2006, december). Collaborative Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(1), 20-32.

Van Delden, P.J. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Eburon.

Van Delden, P.J. (2011). Samenwerking in de frontlijn. Een nieuw ijkpunt voor professionalisme. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 16-28.

Van den Berg, E., & Maas, I. (2013). Interorganisationele samenwerking in de publieke sector. Een casestudie naar een netwerk van organisaties rond criminele jongeren. *Mens en Maatschappij*, 88(2), 206-232.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding* (3^e druk). Bussum: Coutinho.

VNG. (2018, juni). Werkende samenwerking. Een handreiking voor burgermeesters, wethouders, raadsleden en ambtenaren om op een andere wijze te kijken, denken en handelen bij vraagstukken die de gemeentegrenzen overstijgen. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van https://vng.nl/files/vng/werkende-samenwerking-handreiking_20180611.pdf

VNG. (2013, 23 september). Drie decentralisaties. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van https://vng.nl/files/vng/brieven/2013/attachments/drie-decentralisaties_20130923.pdf

WRR. (2009). *Vertrouwen in de school. Over de uitval van 'overbelaste' jongeren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewguide

Opzet interview:

- Voorstellen en uitleggen wat de bedoeling is van het interview
- Benadrukken dat zorgvuldig wordt omgegaan met de vertrouwelijke informatie en dat respondenten anoniem blijven in het onderzoek
- Bespreken met de respondent of het interview opgenomen mag worden
- Start interview: introduceren onderwerp
- De samenwerkingen bevragen aan de hand van de dimensies
- De samenwerkingen bevragen op de factoren
- Afsluiten interview en aangeven dat respondent het transcript en/of het onderzoek later ontvangt

Interview			
Respondentnummer:	_____ / 15		
Functie respondent:			
Samenwerking:	Basisnetwerk	Activerend Werk	RSD
Datum:	_____ - _____		2018 / 2019
Plaats:			
Tijd:	van _____ : _____ uur tot _____ : _____ uur		
Opname dictafoon:	Ja	Nee	
Opmerkingen:			

Kenmerken samenwerking



N^o Interviewvraag

1. Hoelang duren de samenwerkingen? Wat zijn de lengtes van de relaties?

Bijvoorbeeld:

- Korte termijn / tijdelijk
- Middellange termijn (vaak gebaseerd op eerdere projecten) / bepaald tijdslimiet vastgesteld
- Lange termijn (3-5 jaar) / stabiele relaties

2. Kunt u beschrijven wat het doel van de samenwerkingen is?

Bijvoorbeeld:

- Om de dialoog aan te gaan / informatie en expertise uit te wisselen
- Om activiteiten en middelen op elkaar af te stemmen of op elkaar aan te laten sluiten (instrumentele functie)
- Om iets nieuws te creëren / systeemverandering

3. Kunt u de intensiteit van de relaties beschrijven van de samenwerkingen?

Bijvoorbeeld:

- Losse verbindingen / lage intensiteit (beweging in en uit door deelnemers): organisaties zijn gescheiden van elkaar en onafhankelijk, de samenwerking is niet geformaliseerd, de samenwerking maakt gebruik van weinig middelen en deelname door deelnemers is vrijwillig
- Middelhoge verbindingen (enige mate van stabiliteit van lidmaatschap): organisaties zijn ook gescheiden en (deels) onafhankelijk, vraagt wel om meer inspanning en betrokkenheid van deelnemers, samenwerken aan een specifiek, overeengekomen doel, toename in formaliteit in structuren en processen, gezamenlijke planning en financiering en overheid initieert samenwerking
- Strakke / dichte verbindingen (deelnemers bewegen buiten traditionele functionele arena's): organisaties zijn onderling, wederzijds afhankelijk, vraagt om sterke banden tussen deelnemers en hoge mate van vertrouwen, deelnemers zien zichzelf als onderdeel van totaalbeeld, in sommige gevallen vervagen de grenzen van organisaties, traditionele methoden werken niet meer, integratie van diensten door 'wicked problems' en 'outside the box' werken

4. In welke mate zijn er risico's verbonden aan de samenwerkingen?

Bijvoorbeeld:

- Laag risico / bescheiden beloningen: geen wijzigingen in bestaande activiteiten of praktijken
- Toename in risico / opbrengsten: meer wijzigingen
- Hoog risico / hoge beloningen: systeemverandering

Factoren	
✓	N^oInterviewvraag
Organisatie Bestuur	
	<p>5. In hoeverre zijn er afspraken gemaakt of dingen vastgelegd in de samenwerkingen? Zo ja, waarover zijn afspraken gemaakt of welke dingen zijn vastgelegd?</p> <p>Bijvoorbeeld regels m.b.t.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusiviteit? ▪ De rolverdeling van de deelnemers of de eventuele manager of leider? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zo ja, begrijpt u de rol, taken en verantwoordelijkheden van de andere deelnemers? ▪ Besluitvorming? ▪ Deadlines of tussentijdse resultaten? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zo ja, in hoeverre zorgt dit voor meer vertrouwen en toewijding in de samenwerking?
Organisatie Management & Leiderschap	
	<p>6. Is er iemand die het voortouw neemt in de samenwerkingen? Iemand die je als manager of leider van de samenwerkingen zou kunnen beschouwen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zo ja, hoe neemt die persoon het voortouw? Ik maak hierbij onderscheid tussen het voortouw nemen om organisatieoverschrijdend werken te stimuleren, om de samenwerking te sturen en om de samenwerking te stimuleren. <p>Bijvoorbeeld op het gebied van organisatieoverschrijdend werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgen voor toewijding en betrokkenheid? ▪ Zorgen dat deelnemers zich inzetten voor gezamenlijke visie? ▪ Wederzijdse voordelen creëren? ▪ Onderling vertrouwen creëren? ▪ Zorgen voor evenwichtigheid in de capaciteit, organisatie, status of middelen? ▪ Opkomen voor de zwakkere partijen? <p>Bijvoorbeeld het sturen van de samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grijpt in om de agenda vorm te geven en op schema te blijven? ▪ Zorgt dat de juiste mensen deelnemen? ▪ Zorgt dat de juiste kwesties worden aangepakt? <p>Bijvoorbeeld faciliteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgt voor interactie en het opbouwen en onderhouden van relaties? ▪ Is een neutrale bemiddelaar? Doorbreekt barrières, behandelt 'blauwe plekken' en is onpartijdig? ▪ Focust op de processen en kent de fasen van samenwerking?

Aangepaste Systemen & Processen

7. Zijn er interne systemen en/of processen aangepast of gezamenlijk gemaakt om te kunnen samenwerken? U kunt hierbij denken aan verantwoordingsprocessen, HR-systemen en een cultuur die meer op samenwerking is gericht.
- Zo ja, op welke manier zijn verantwoordingsprocessen aangepast?
Bijvoorbeeld:
Prestatie-indicatoren gericht op gezamenlijke inspanning, evaluaties van samenwerkingen, gedeelde inkomstenstromen of ruimte om te experimenteren?
 - Zo ja, op welke manier zijn HR-systemen aangepast?
Bijvoorbeeld:
Samenwerkend gedrag opgenomen in functieomschrijvingen, doelen gericht op grensoverschrijdend werken of erkennen van medewerkers die grensoverschrijdend werken?
 - Zo ja, op welke manier is de cultuur van samenwerken aangepast?
Bijvoorbeeld:
 - Zijn er verschillende organisatieculturen aanwezig?
 - Kennen deelnemers de eigen organisatienormen en –cultuur?
 - Kennen deelnemers ook de organisatienormen en –cultuur van andere deelnemers?
 - Wordt er geïnvesteerd in het afstemmen van verschillende culturen?
 - In hoeverre is er een gezamenlijke cultuur ontstaan?

Persoonlijke competenties

8. Welke competenties moeten deelnemers bezitten om te kunnen samenwerken?
9. In hoeverre bezitten deelnemers groepswerkvaardigheden? En welke zijn dat?

Bijvoorbeeld:

- Het kunnen verminderen of oplossen van conflicten?
- Elkaar als legitiem, capabel en ervaren zien?
- Verschillende perspectieven respecteren?
- Waarderen van afhankelijkheden?
- Elkaar vertrouwen?
- Er heerst een gezamenlijke opvatting over het idee van samenwerken, de probleemstelling en de doelgroep, de kennis die nodig is om het probleem aan te pakken?
- Hoe wordt gecommuniceerd (face-to-face, telefonisch, digitaal, per post of anders)? Hoe vaak wordt gecommuniceerd? In hoeverre worden problemen en oplossingen besproken binnen het huidige communicatiesysteem?

	<p>10. In hoeverre bezitten deelnemers onderhandelingsvaardigheden? En welke zijn dit?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welke mate begrijpen deelnemers waarom partijen deelnemen? ▪ In hoeverre worden er uitkomsten bereikt waar alle deelnemers voordeel bij hebben? ▪ In welke mate zijn partijen onderling afhankelijk van elkaar? <p>11. In hoeverre zijn deelnemers politiek sensitief? Dus in hoeverre beschikken deelnemers over de kennis, vaardigheden, intuïtie en perceptie met betrekking tot de politiek of een andere gegeven situatie? In hoeverre zijn zij op de hoogte van de impact van bepaalde soorten interventies?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welke mate begrijpen deelnemers het proces, de strategieën en de andere partijen? ▪ In hoeverre zijn de deelnemers op de hoogte van de impact van bepaalde soorten interventies? ▪ In hoeverre benutten deelnemers de eigen invloed op een effectieve en authentieke manier? ▪ In welke mate halen deelnemers die betrokken zijn bij de samenwerking een voordeel uit de samenwerking door de invloed van anderen?
--	---

Afsluiting	
✓	<p>Nº Interviewvraag</p> <p>12. Hoe tevreden bent u over de samenwerkingen zoals die nu vorm hebben?</p> <p style="padding-left: 20px;">Zo ja, waarom? Zo niet, waarom niet?</p> <p>13. Wat is er nodig om de samenwerkingen verder te brengen?</p> <p style="padding-left: 20px;">Welke vorm heeft de samenwerking nu en op basis van de factoren begrijpen waarom dat zo is. Waar kan aan gedraaid worden om de samenwerking verder te brengen (op het continuüm)?</p>

Overige notities	

Bijlage 2: Lijst met respondenten

Tabel bijlage 2.1 Lijst met respondenten op basis van cases

Lijst met respondenten				
Groep	Respondenten	BN ⁹	AW ¹⁰	RSD ¹¹
Gemeente Duiven	1. Strategisch Beleidsmedewerker Sociaal Domein (1)	✓		
	2. Strategisch Beleidsmedewerker Sociaal Domein (2)	✓		✓
	3. Coördinator WMO/CJG/Sociaal Team bij Team Loket WWZ, de 'scrummaster' van het BN en voorzitter van AW	✓	✓	
	4. Wethouder Sociaal Domein: decentralisatie sociaal domein, zorg (WMO en jeugd), werk en inkomen, onderwijs, volksgezondheid en transformatieagenda	✓		✓
	5. Consulent Loket WWZ en deelnemer AW		✓	
	6. Consulent Loket WWZ en deelnemer BN	✓		
Maatschappelijke organisaties binnen het sociaal domein	7. Beleidsadviseur RSD (1)		✓	✓
	8. Jobcoach RSD en deelnemer AW		✓	✓
	9. Beleidsadviseur RSD (2)			✓
	10. Transitie manager en manager divisie Arbeidsontwikkeling a/i Scalabor B.V.		✓	✓
	11. Adviseur inclusie / projectleider MEE en deelnemer BN	✓		
	12. Manager van Stichting Mikado	✓		✓
	13. Werknemer Vluchtelingenwerk			✓
Werkgevers	14. Eigenaar van De Ogtent		✓	
	15. Voorzitter MKB ondernemersvereniging		✓	
Totaal		7	8	8

Tabel bijlage 2.2 Lijst met respondenten op basis van datum

Lijst met respondenten			
Nº	Respondenten	Groep	Datum
1.	Beleidsadviseur RSD (1)	Organisaties	6 november 2018
2.	Manager van Stichting Mikado	Organisaties	7 november 2018
3.	Coördinator WMO/CJG/Sociaal Team bij Team Loket WWZ, de 'scrummaster' van het BN en voorzitter van AW	Gemeente Duiven	9 november 2018
4.	Transitie manager en manager divisie Arbeidsontwikkeling a/i Scalabor B.V.	Organisaties	12 november 2018
5.	Eigenaar van De Ogtent	Werkgevers	13 november 2018
6.	Voorzitter MKB ondernemersvereniging	Werkgevers	14 november 2018
7.	Wethouder Sociaal Domein	Gemeente Duiven	15 november 2018
8.	Strategisch Beleidsmedewerker Sociaal Domein (1)	Gemeente Duiven	19 november 2018
9.	Strategisch Beleidsmedewerker Sociaal Domein (2)	Gemeente Duiven	21 november 2018
10.	Werknemer Vluchtelingenwerk	Organisaties	23 november 2018
11.	Jobcoach RSD en deelnemer AW	Organisaties	26 november 2018
12.	Adviseur inclusie / projectleider MEE en deelnemer BN	Organisaties	27 november 2018
13.	Consulent Loket WWZ en deelnemer AW	Gemeente Duiven	7 januari 2019
14.	Beleidsadviseur RSD (2)	Organisaties	10 januari 2019
15.	Consulent Loket WWZ en deelnemer BN	Gemeente Duiven	15 januari 2019

⁹ BN = Basisnetwerk

¹⁰ AW = Activerend Werk

¹¹ RSD = Regionale Sociale Dienst

Bijlage 3: Schema voor observaties

RSD Overleg over statushouders 30 november 2018
Basisnetwerk Scrumbijeenkomst: sprint 4 december 2018
Activerend Werk Bijeenkomst: oriëntatie 7 januari 2019

Observatie			
Observatienummer:	_____ / 3		
Samenwerking:	Basisnetwerk	Activerend Werk	RSD
Aantal actoren:			
Situatie:			
Datum:	_____ - _____	2018 / 2019	
Plaats:			
Tijd:	van _____ : _____ uur tot _____ : _____ uur		
Opname dictafoon:	Ja	Nee	
Participatie:	Open	Gesloten	
Opmerkingen:			

Kenmerken samenwerking

✓	Kenmerken	Notities
	<p>Tijdsbestek / lengtes van de relaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korte termijn / tijdelijk ▪ Middellange termijn (vaak gebaseerd op eerder projecten) / bepaald tijdslimiet vastgesteld ▪ Lange termijn (3-5 jaar) / stabiele relaties 	
	<p>Doel samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Om de dialoog aan te gaan / informatie en expertise uit te wisselen ▪ Om activiteiten en middelen op elkaar af te stemmen of op elkaar aan te laten sluiten (instrumentele functie) ▪ Om iets nieuws te creëren / systeemverandering 	
	<p>Intensiteit van de verbindingen / relaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Losse verbindingen / lage intensiteit (beweging in en uit door deelnemers) ▪ Middelgrote verbindingen (enige mate van stabiliteit van lidmaatschap) ▪ Strakke / dichte verbindingen (deelnemers bewegen buiten traditionele functionele arena's) 	
	<p>Risico's aan de samenwerkingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laag risico / bescheiden beloningen: geen wijzigingen in bestaande activiteiten of praktijken ▪ Toename in risico / opbrengsten: meer wijzigingen ▪ Hoog risico / hoge beloningen: systeemverandering 	

Factoren Organisatie			
✓	Begrip	Indicatoren	Notities
	Bestuur: institutioneel ontwerp	<p>In hoeverre zijn er afspraken gemaakt of dingen vastgelegd in de samenwerkingen?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusiviteit? ▪ De rolverdeling van de deelnemers of de eventuele manager of leider? En worden die onderling begrepen? ▪ Besluitvorming? ▪ Deadlines of tussentijdse resultaten? En zorgt dit voor meer vertrouwen en toewijding? 	
	<p>Management & Leiderschap:</p> <p>Organisatie-overschrijdend</p> <p>Sturend</p> <p>Facilitair leiderschap</p>	<p>Is er iemand die het voortouw neemt in de samenwerkingen? Iemand die je als manager of leider van de samenwerkingen zou kunnen beschouwen?</p> <p>Bijvoorbeeld op het gebied van organisatieoverschrijdend werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgen voor toewijding en betrokkenheid? ▪ Zorgen dat deelnemers zich inzetten voor gezamenlijke visie? ▪ Wederzijdse voordelen creëren? ▪ Onderling vertrouwen creëren? ▪ Zorgen voor evenwichtigheid in de capaciteit, organisatie, status of middelen? ▪ Opkomen voor de zwakkere partijen? <p>Bijvoorbeeld het sturen van de samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grijpt in om de agenda vorm te geven en op schema te blijven? ▪ Zorgt dat de juiste mensen deelnemen? ▪ Zorgt dat de juiste kwesties worden aangepakt? <p>Bijvoorbeeld faciliteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgt voor interactie en het opbouwen en onderhouden van relaties? ▪ Is een neutrale bemiddelaar? Doorbreekt barrières, behandelt 'blauwe plekken' en is onpartijdig? ▪ Focust op de processen en kent de fasen van samenwerking? 	

Factoren | Systemen & Processen

✓	Begrip	Indicatoren	Notities
	Aangepaste verantwoordingsprocessen	<p>Zijn er interne systemen en/of processen aangepast of gezamenlijk gemaakt om te kunnen samenwerken? Denk aan verantwoordingsprocessen, HR-systemen en een cultuur die meer op samenwerking is gericht.</p> <p>Zo ja, op welke manier zijn verantwoordingsprocessen aangepast?</p> <p>Bijvoorbeeld: Prestatie-indicatoren gericht op gezamenlijke inspanning, evaluaties van samenwerkingen, gedeelde inkomstenstromen of ruimte om te experimenteren?</p>	
	Aangepaste HR benaderingen	<p>Zo ja, op welke manier zijn HR-systemen aangepast?</p> <p>Bijvoorbeeld: Samenwerkend gedrag opgenomen in functieomschrijvingen, doelen gericht op grensoverschrijdend werken of erkennen van medewerkers die grensoverschrijdend werken?</p>	
	Aangepaste cultuur van samenwerken	<p>Zo ja, op welke manier is de cultuur van samenwerken aangepast?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zijn er verschillende organisatieculturen aanwezig? ▪ Kennen deelnemers de eigen organisatienormen en –cultuur? ▪ Kennen deelnemers ook de organisatienormen en –cultuur van andere deelnemers? ▪ Wordt er geïnvesteerd in het afstemmen van verschillende culturen? ▪ In hoeverre is er een gezamenlijke cultuur ontstaan? 	

Factoren | Persoonlijke competenties

✓	Begrip	Indicatoren	Notities
	Groepswerk- vaardigheden	<p>Welke competenties moeten deelnemers bezitten om te kunnen samenwerken?</p> <p>In hoeverre moeten deelnemers groepswerkvaardigheden bezitten?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het kunnen verminderen of oplossen van conflicten? ▪ Elkaar als legitiem, capabel en ervaren zien? ▪ Verschillende perspectieven respecteren? ▪ Waarderen van afhankelijkheden? ▪ Elkaar vertrouwen? ▪ Er heerst een gezamenlijke opvatting? ▪ Hoe wordt gecommuniceerd? 	
	Onderhandelings- vaardigheden	<p>In hoeverre bezitten deelnemers onderhandelingsvaardigheden?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welke mate begrijpen deelnemers waarom partijen deelnemen? ▪ In hoeverre worden er uitkomsten bereikt waar alle deelnemers voordeel bij hebben? ▪ In welke mate zijn partijen onderling afhankelijk van elkaar? 	
	Politiek sensitief	<p>In hoeverre zijn deelnemers politiek sensitief?</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welke mate begrijpen deelnemers het proces, de strategieën en de andere partijen? ▪ In hoeverre zijn deelnemers op de hoogte van de impact van bepaalde soorten interventies? ▪ In hoeverre benutten deelnemers de eigen invloed op een effectieve en authentieke manier? ▪ In welke mate halen deelnemers die betrokken zijn bij de samenwerking een voordeel uit de samenwerking door de invloed van anderen? 	

Afsluiting		
<input checked="" type="checkbox"/>	Kenmerken	Notities
	Hoe tevreden zijn deelnemers over de samenwerkingen zoals die nu vorm hebben?	
	<p>Wat is er nodig om de samenwerkingen verder te brengen?</p> <p>Welke vorm heeft de samenwerking nu en op basis van de factoren begrijpen waarom dat zo is. Waar kan aan gedraaid worden om de samenwerking verder te brengen (op het continuüm)?</p>	
Overige notities		

Bijlage 4: Schema voor documenten

Tabel bijlage 4.1 Documenten van het Basisnetwerk

Documenten						
Basisnetwerk						
Nº	Naam document	Auteur(s)	Datum	Soort document	Datum verkregen	Verkregen via
1.	Oprichting Basisteam voor sociaal domein (Duiven Post)	De Vries	27-01-2016	Krantenbericht	07-02-2018	Internet
2.	Presentatie Basisnetwerk	Gemeente Duiven	01-12-2016	PowerPoint	07-02-2019	Internet
3.	Dynamische Transformatie-agenda Sociaal Domein gem Duiven	Gemeente Duiven	06-09-2017a	Openbaar	19-11-2018	R8
4.	Opdrachtformulering Basisnetwerk	Gemeente Duiven	19-11-2017b	Intern document	19-11-2018	R8
5.	Ambtelijk overdrachtsdocument gemeente Duiven	Gemeente Duiven	27-03-2018a	Openbaar	07-02-2018	Internet
6.	Sprint 3 december groep 2	Gemeente Duiven	03-12-2018b	Interne notulen	04-12-2018	R8
7.	Stand van zaken 'convenant loket WWZ, Sociaal Team en basisnetwerk Duiven en het privacyreglement behorende bij het convenant'	Knuiman	05-07-2016	Memo	07-02-2018	Internet
8.	Ruimte en Vertrouwen. Coalitieakkoord van de gemeente Duiven voor de periode 2018-2022. Lokaal Alternatief-VVD-CDA.	Knuiman, Schrijner & Goossen	20-04-2018	Openbaar	05-02-2019	Internet

Tabel bijlage 4.2 Documenten van Activerend Werk

Documenten						
Activerend werk						
Nº	Naam document	Auteur(s)	Datum	Soort document	Datum verkregen	Verkregen via
1.	Informatie voor werkgevers (https://duiven.activerendwerk.nl/)	Centrum Activerend Werk	z.d.-a	Website	07-02-2018	Internet
2.	Basis Informatie AW	Centrum Activerend Werk	z.d.-b	Intern document	06-11-2018	Opdrachtgevers
3.	Dynamische Transformatie-agenda Sociaal Domein Gemeente Duiven	Gemeente Duiven	06-09-2017a	Openbaar	19-11-2018	R8
4.	Pilot Activerend Werk (kennisgeving aan de gemeenteraad)	Gemeente Duiven	09-06-2017c	Openbaar	07-02-2018	Internet
5.	Werkproces Activerend Werk Oriëntatiefase	Gemeente Duiven	02-10-2017d	Intern document	06-11-2018	Opdrachtgevers
6.	Presentatie Activerend Werk t.b.v. MKB Duiven	Gemeente Duiven	16-04-2018c	PowerPoint	07-05-2018	Opdrachtgevers
7.	Arrangementen Activerend Werk 26-09 definitief	Gemeente Duiven	z.d.-a	Intern document	06-11-2018	Opdrachtgevers
8.	Aanpak gemeente Duiven	Gemeente Duiven	z.d.-b	Intern document	06-11-2018	Opdrachtgevers
9.	Ruimte en Vertrouwen. Coalitieakkoord van de gemeente Duiven voor de periode 2018-2022. Lokaal Alternatief-VVD-CDA.	Knuiman, Schrijner & Goossen	20-04-2018	Openbaar	05-02-2019	Internet
10.	Pilot Activerend Werk in Doesburg, Montferland, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar	Onbekend	z.d.	Intern document	07-05-2018	Opdrachtgevers

Tabel bijlage 4.3 Documenten van de RSD

Documenten						
RSD						
Nº	Naam document	Auteur(s)	Datum	Soort document	Datum verkregen	Verkregen via
1.	Bestuursrapportage 2017	RSD de Liemers	2017a	Openbaar	07-02-2018	Internet
2.	Bijlage 1: Factsheet RSD de Liemers	RSD de Liemers	2017b	Openbaar	09-04-2018	Opdrachtgevers
3.	Bestuursrapportage t/m april 2018	RSD de Liemers	2018a	Openbaar	07-02-2018	Internet
4.	Bijlage 3. Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie. Onderlegger bij raadsvoorstel (ook wel de businesscase)	RSD de Liemers	28-02-2018b	Openbaar	09-04-2018	Opdrachtgevers
5.	Bijlagen Businesscase RSD de Liemers. Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie	RSD de Liemers	28-02-2018c	Openbaar	09-04-2018	Opdrachtgevers
6.	Implementatieplan BC RSD 2018-2019	RSD de Liemers	28-09-2018d	Intern	15-11-2018	Opdrachtgevers
7.	Over de RSD de Liemers (https://www.rsddeliemers.nl/#over-rsd-de-liemers)	RSD de Liemers	z.d.-a	Website		
8.	Netwerksheet RSD de Liemers	RSD de Liemers	z.d.-b	Openbaar	15-11-2018	Opdrachtgevers