

# **Wat werkt in Woonservicegebieden?**

Een onderzoek naar de uitvoering van “Woonservicegebieden”  
in deelgemeente Rotterdam Noord



**Masterscriptie Bestuurskunde (avond)**  
Erasmus Universiteit Rotterdam, september 2011

**Pim van Gestel**  
**Ricardo Balkhoven**

Begeleider: dr. Frans-Bauke van der Meer  
Tweede lezer: prof.dr. Ernst ten Heuvelhof

## **Voorwoord**

Voor u ligt onze masterscriptie in het kader van de opleiding Bestuurskunde (avond). Dit onderzoek gaat in op de vraag welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van “Woonservicegebieden” in de deelgemeente Rotterdam Noord. In woonservicegebieden werken professionele organisaties samen om kwetsbare bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen.

De aanpak van deze studie is ambitieus. We geloven dat een brede verkenning van de thematiek leidt tot inzichten die zowel relevant zijn voor de praktijk van woonservicegebieden als ook voor bestuurskundig onderzoek. We hopen dat de lezer na het lezen van de scriptie overtuigd is van de gekozen aanpak.

Deze scriptie vormt een voorlopig slotstuk van een bijzondere samenwerking in de afgelopen twee jaar. Dr. Frans-Bauke van der Meer was steeds een belangrijke inspiratiebron. We danken hem en ook tweede lezer prof. dr. Ernst ten Heuvelhof voor zijn zinvolle suggesties voor het onderzoek.

Pim van Gestel

Ricardo Balkhoven

## Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de uitvoering van het concept “Woonservicegebieden” in de Rotterdamse deelgemeente Noord. Sinds 2009 ontwikkelt de gemeente Rotterdam 17 woonservicegebieden in haar 13 deelgemeenten. Specifiek wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van woonservicegebieden in de deelgemeente. Dit gebeurt aan de hand van kwalitatief onderzoek (grounded theory).

In het theoretisch kader van het onderzoek worden in lijn met grounded theory enkele ‘assumpties’ van de onderzoekers besproken. *Grounded theory* stelt dat onderzoekers nooit ‘blanco’ het onderzoeksveld betreden en dat het weergeven van assumpties een belangrijke basis vormt om te beoordelen hoe de onderzoekers te werk zijn gegaan. Allereerst gaan de onderzoekers uit van een sociaalconstructivistische benadering van de werkelijkheid. Ook benadrukken zij het incrementele verloop van veel beleids- en uitvoeringsprocessen en het situationele karakter ervan. Een ‘analytische’ benadering van het onderzoek schiet volgens de onderzoekers tekort om te komen tot zinvolle resultaten. De onderzoekers opteren dan ook voor een dynamische benadering van het onderzoeksthema eerder dan een statische, zoals ook in veel recente bestuurskundige studies wordt toegepast.

Dat deze ‘assumpties’ niet in het abstracte blijven hangen, maar zeer tastbaar zijn op de werkvloer van de overheid, wordt eveneens duidelijk uit recent bestuurskundig onderzoek. In het theoretisch kader worden verschillende studies besproken en wordt een aantal verwachtingen afgeleid voor het empirisch onderzoek.

In het empirische deel van het onderzoek wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van het woonservicegebied in de deelgemeente Rotterdam Noord. Het onderzoek bestaat uit drie coderingsrondes. De eerste ronde betreft de coderingen op het laagste niveau. Op grond van de resultaten van de tweede coderingsronde die bestond uit de observaties van respondenten over het *huidige* of *feitelijke* functioneren van het woonservicegebied werden zeven hoofdthema’s opgesteld. Vervolgens zijn op basis van de derde coderingsronde die inging op de visies en opvattingen van de actoren over hoe een woonservicegebied zou ‘moeten’ of ‘kunnen’ zijn, zeven handelingsvragen voor professionals in woonservicegebieden geformuleerd. In de synthese is daarna de huidige situatie vergeleken met deze gewenste situatie.

Uit de uiteindelijke resultaten komt naar voren dat de visies over hoe een woonservicegebied zou moeten zijn, zeker niet altijd overeenkomen met de observaties van de professionals over het huidige functioneren van het woonservicegebied. Ten eerste kan volgens de professionals een succesvol woonserviceconcept ontstaan door het inzien van de betrokkenen dat het gaat om een veranderingsproces. Echter, in de huidige situatie van het woonservicegebied staat vooral centraal: *niet denken maar doen*. Verder blijkt momenteel in de praktijk van de

woonservicegebieden geld een rol te spelen als basisvoorwaarde voor het functioneren van het woonservicegebied. In de visies van de betrokkenen staat vooral aansturing en de discussie over hoe deze dient te worden ingevuld, centraal.

Bovendien blijkt ook dat het woonserviceconcept zelf moeilijkheden met zich mee brengt. Het is moeilijk te definiëren en omdat het een nieuw concept is, wordt er nog erg mee geëxperimenteerd. Daar komt nog bij dat het onderdeel is van een proces, het concept is continu in verandering. Geconcludeerd wordt dat zowel de observaties als de visies van de professionals duidelijk maken dat er nog heel wat nodig is om een florerend woonservicegebied te krijgen.

De titel van dit onderzoek ‘*Wat werkt in Woonservicegebieden*’ impliceert dat het verkrijgen van inzicht in de factoren die van invloed zijn op de uitvoering van woonservicegebieden, ook zicht geeft op hoe we woonservicegebieden *kunnen laten werken*. De aanbevelingen van dit onderzoek richten zich dan ook op het vinden van *antwoorden* voor de praktijk. Hierbij wordt door de onderzoekers een nieuw concept ontwikkeld: ‘Wilskr8’. De zeven ‘handelingsbegrippen’ uit het empirisch onderzoek komen terug in dit concept. De 8 verwijst naar de acht begrippen die het concept opmaken en elk een belangrijke ‘factor van betekenis’ zijn om de uitvoering van woonservicegebieden te kunnen begrijpen als ook verbeteren.



Het concept ‘Wilskr8’ wijst professionals zowel op vragen als op concrete oplossingen voor de aanpak van woonservicegebieden. De samenhang tussen de begrippen biedt de professionals ook richting en houvast in zowel het analyseren van de huidige aanpak als het komen tot verbeteringen.

De acht begrippen van het concept ‘Wilskr8’ kennen dan ook een zeer stevig fundament in deze studie, zowel in de theorie als empirie.

## **Inhoudsopgave**

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	6
2. Theorie	9
3. Methoden	16
4. Resultaten	23
5. Discussie	40
Literatuur	45
Bijlagen	47

## 1. Inleiding

Het concept woonservicegebieden is in opkomst. In de afgelopen jaren zijn steeds meer Nederlandse gemeenten gaan werken met het concept. In woonservicegebieden werken professionele organisaties samen om kwetsbare bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen en participeren. Sinds 2009 ontwikkelt de gemeente Rotterdam 17 Woonservicegebieden in de 13 deelgemeenten van de stad.

De gemeente Rotterdam wil met woonservicegebieden meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid creëren bij burgers. Hierin volgt de gemeente Rotterdam de wet WMO die het belang van participatie en zelfredzaam benadrukt. Ook wil zij zorgen voor meer samenwerking en afstemming tussen verschillende partners binnen de deelgemeenten. De keuze voor het woonserviceconcept past tevens binnen het 'gebiedsgericht' werken van de gemeente. De Rotterdamse woonservicegebieden maken deel uit van een breed *pilotproject*. De woonservicegebieden die zijn opgestart sinds 2009, zijn bedoeld als 'proeftuin'. De woonservicegebieden worden binnen de deelgemeenten uitgevoerd op wijkniveau. In Rotterdam Noord zijn dit de wijken Blijdorp en de Provenierswijk. Met de komst van een stedelijke programmamanager en de deelgemeentelijke projectleider vanaf 2010 werden de afspraken in Noord verder geconcretiseerd. Convenanten zijn getekend met verschillende partijen en inmiddels wordt het woonserviceconcept uitgevoerd binnen de deelgemeente.

De verandering naar woonservicegebieden kwam niet zomaar tot stand. Al in 2004 werd gewerkt aan het concept "Woonzorgzones", een voorloper van woonservicegebieden. Hoewel beide concepten overeenkomsten vertonen, zijn er ook duidelijke verschillen. Zo wordt bijvoorbeeld in woonservicegebieden intensiever samengewerkt met private partijen en organisaties waarmee de gemeente voorheen geen (subsidie)relatie had. Ook wordt van organisaties verwacht dat zij actiever samenwerkingsverbanden opzetten met organisaties en bewoners. Zij dragen ook een grotere verantwoordelijkheid voor de (succesvolle) uitvoering van woonservicegebieden.

In woonservicegebieden zien we dus een verandering in rol- en taakverdeling tussen overheid, organisaties en burgers. Deze verandering in rolopvatting wordt ook besproken in de literatuur. Zo wordt duidelijk dat een veranderende samenleving de overheid voor nieuwe vragen stelt. Maatschappelijke vraagstukken worden complexer en de behoeften van de burgers steeds diverser (Koppenjan & Klijn, 2004). Het wordt voor de overheid steeds lastiger om op deze vragen in te spelen (Bekkers, 2007: 373,374). Waar beleid ooit werd besproken als het 'uittekenen', lijkt hier vandaag de dag rond veel vraagstukken geen sprake meer van te zijn (Bovens et al. 2001). De overheid heeft niet langer het 'monopolie' op probleem en oplossingsdefinitie en zal moeten veranderen om effectief op actuele maatschappelijke vragen

in te kunnen spelen. Dit vraagt ook om de introductie van nieuwe sturingsconcepten (zie bijv. Koppenjan & Klijn, 2004). Veel van deze sturingsconcepten (zoals woonservicegebieden) gaan er dan ook van uit dat andere partners 'mee sturen'. Uit de literatuur komt naar voren dat het succes van deze concepten zelfs voor een groot deel van deze partijen afhankelijk is (Edelenbos, 2005).

Dat verschillende partners 'mee sturen' op zowel de totstandkoming als uitvoering van beleid, lijkt een (kleine) revolutie binnen het openbaar bestuur. Deze verandering in denken en doen komt echter niet zomaar tot stand. De overheid ziet zich hierbij dan ook vaak geconfronteerd met een dubbele veranderopdracht: het *intern* doorvoeren van verregaande veranderingen (van nota's schrijven naar het uitvoeren procesmanagement), als ook het ontwikkelen van een aanpak om *externe* partijen bij de beleidsuitvoering te betrekken. Deze taak moet niet licht worden opgevat. Een verandering naar woonservicegebieden is dus meer dan een koerswijziging. Tal van factoren zullen de uitkomst van dit veranderingsproces kunnen beïnvloeden, positief en negatief. Inzicht in deze factoren is nodig om te kunnen begrijpen hoe dergelijke veranderingsprocessen kunnen worden opgezet en uitgevoerd.

In dit onderzoek gaan we in op verschillende factoren die van invloed zijn op de uitvoering van woonservicegebieden. We bekijken vanuit de praktijk van de deelgemeente Rotterdam Noord welke factoren van invloed zijn op het uitvoeringsproces. De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt: *Welke factoren zijn van invloed op de uitvoering van het concept "Woonservicegebieden" in de deelgemeente Rotterdam Noord?*

Deze onderzoeksvraag leent zich bij uitstek voor inductief kwalitatief onderzoek. Immers, het zal niet eenvoudig zijn om vast te stellen welke factoren van belang zijn voor de uitvoering van woonservicegebieden: zij is immers continu 'in beweging'. Uit het bovenstaande werd al duidelijk dat tal van factoren en actoren de uitkomst kunnen beïnvloeden. Recente bestuurskundige studies laten dan ook zien hoe moeilijk het is om grip te krijgen op dergelijke veranderingsprocessen (Koppenjan & Klijn, 2004). Inductief kwalitatief onderzoek stelt in staat dit dynamische proces te volgen, eerder dan de analyse te beperken tot enkele (op voorhand bepaalde) variabelen die hier een rol kunnen spelen.

Inductief kwalitatief onderzoek stelt ons in staat de vele facetten van de uitvoering van woonservicegebieden mee te nemen, zonder op voorhand begrippen of factoren uit te sluiten. Eerder dan te vertrekken van theoriegestuurde verwachtingen, dwingt ze de onderzoeker om vanuit de data 'omhoog' te gaan en dus een goed zicht te krijgen op de praktijk. Dit lijkt een realitischer vertrekpunt om een complex 'veranderingsproces' zoals de transitie naar woonservicegebieden te kunnen begrijpen. Inductief kwalitatief onderzoek stelt ook in staat om de samenhang tussen factoren te onderzoeken (bijvoorbeeld de relatie tussen 'draagvlak voor

het concept woonservicegebieden' en de bereidheid van de partners om met elkaar samen te werken).

De opbouw van dit onderzoek is als volgt. In hoofdstuk 2 bespreken we het theoretisch kader van dit onderzoek. Het hoofdstuk methoden (hoofdstuk 3) bespreekt de onderzoeksbenadering grounded theory en de kwalitatieve data-analyse die werd uitgevoerd op de gegevens van dit onderzoek. Het hoofdstuk resultaten (hoofdstuk 4) bespreekt de belangrijkste bevindingen die naar voren komen uit het empirisch onderzoek. Het hoofdstuk discussie (hoofdstuk 5) zet de belangrijkste bevindingen op een rijte en formuleert aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van woonservicegebieden.



## 2. Theorie

In dit theoretisch kader wordt gekozen voor een ander 'vertrekpunt' dan in veel bestuurskundige studies gebruikelijk is. De keuze voor de onderzoeksbenadering grounded theory heeft immers specifieke consequenties voor theorievorming. Waar kwantitatief hypothesegestuurd onderzoek theorie als trechter gebruikt om te komen tot de vraagstelling en afbakening voor het empirisch onderzoek, wijst inductief kwalitatief onderzoek zoals grounded theory eerder op de omgekeerde weg. Theorievorming gebeurt bij uitstek *na* de dataverzameling, ofwel *nadat* de onderzoeker zich een duidelijk beeld heeft weten te vormen van het te onderzoeken verschijnsel.

Dit betekent niet dat het gebruik van theorie voorafgaand aan het veldonderzoek onwenselijk is. Integendeel, grounded theory stelt dat een onderzoeker nooit als een onbeschreven blad aan een onderzoek begint. Het weergeven van voorkennis en 'assumpties' over het onderzoeksthema, is dan ook een noodzakelijke stap om inzicht te krijgen hoe de onderzoeker te werk is gegaan. Theoretische verkenning voorafgaand aan het (veld)onderzoek stelt de onderzoeker ook in staat om relevante vragen en verwachtingen te formuleren en beschermt deze tegen een al te blind empiricisme.

We bespreken hier een tweetal assumpties van de onderzoekers. Allereerst beschrijven we het belang van een sociaal-constructivistische (werkelijkheids)benadering in het onderzoek naar woonservicegebieden. Daarnaast wijzen we op het vaak niet-lineaire of ongeplande verloop van dergelijke uitvoeringsprocessen. Hierbij aansluitend wijzen we op de grote invloed van situaties, omstandigheden en gebeurtenissen op het uitvoeringsproces.

### **Assumpties onderzoek woonservicegebieden**

1. Sociaal-constructivistisch karakter van menselijke interacties
2. Incrementele en situationele karakter van de uitvoering van beleid

### ***Sociaal-constructivistisch karakter van menselijke interacties***

De sociale werkelijkheid is een complex gegeven. Het denken hierover kent dan ook een lange traditie in sociaal-wetenschappelijk onderzoek (Bryman, 2005). Kennis van de sociale werkelijkheid is echter een niet te missen stap om te kunnen komen tot oordeelsvorming en inzichten rond welk onderwerp dan ook. Hoe we de uitvoering en het succes van woonservicegebieden, zien, begrijpen, beoordelen of verklaren, hangt immers ontegenzeggelijk samen met de manier waarop we de sociale werkelijkheid *an sich* definiëren. Het Thomas Theorema '*if men define situations as real, they are real in their consequences*' is hiervoor exemplarisch.

Daar komt bij dat mensen, waaronder ook wetenschappers, fundamenteel verschillend blijken te kijken naar zelfs de meest manifeste of 'eenvoudige' dingen. De discussie over wat 'waar' is en wat niet blijft dan ook onderwerp van wetenschappelijk debat. In de sociale wetenschap staat deze discussie vaak bekend als de tegenstelling tussen het *positivistisch* en het *sociaal-constructivistisch* mensbeeld (zie Bovens et al. 2001, Bryman, 2005).

Kort gezegd gaat het *positivisme* uit van het gegeven dat de sociale werkelijkheid 'kenbaar' is, zij kan objectief worden waargenomen. Anders gezegd, de samenleving 'bestaat' zonder de directe invloed van individuen. Het positivisme schrijft dan ook veel invloed toe aan factoren 'buiten het individu'. Volgens dit mensbeeld hebben juist grootschalige structuren, machtsverhoudingen of regels een grote invloed op het maatschappelijke verkeer.

Het *sociaal-constructivisme* wijst daarentegen op het unieke en subjectieve karakter van de sociale werkelijkheid. Mensen verschillen in de manier waarop zij betekenis toekennen aan verschijnselen (de een ziet een tomaat als voedsel, de ander ziet het als teken van woede). Het sociaal-constructivisme vertrekt hiermee vanuit een 'actiever' mensbeeld en wijst op de 'scheppende kracht' van individuen. Waar het positivisme dus meer uitgaat van een maatschappij 'als gegeven' met haar wetmatige generalisaties en statische karakter, schrijft het sociaal-constructivisme meer invloed toe aan het dynamische karakter ervan. De wereld en de mens of de mens en de wereld; de *definitie van de situatie* bepaalt voor een groot deel wat men ziet. Deze fundamentele verschillen in denken maken duidelijk dat de 'bril' waardoor men de werkelijkheid bekijkt, onvermijdelijk leidt tot aannames en opvattingen over wat men wel of niet 'ziet', wat 'kan' worden verwezenlijkt in een maatschappij (en wat niet) en welke invloed moet worden toegeschreven aan afzonderlijke factoren.

Ook binnen de bestuurskunde kent deze discussie een lange geschiedenis. In deze discussies speelt kennis en wat kennis is, vanzelfsprekend een centrale rol. Een onderzoeker die een groot belang toekent aan de invloed van grootschalige structuren (zoals het functioneren van het 'overheidsapparaat'), zal tot andere conclusies komen dan de onderzoeker die de mens binnen de overheid centraal stelt. De vier benaderingen van beleid van Bekkers (2007) zijn in feite ook perspectieven op kennis: afhankelijk van het mensbeeld en type verklaringen dat men gebruikt, komt men tot heel andere interpretaties over hoe beleidsprocessen tot stand komen of welke factoren hierop van invloed zijn.

In de laatste decennia lijkt hierbij een zekere paradigmaverschuiving zichtbaar (zie Bekkers, 2007, Bovens et al. 2001). We zien bijvoorbeeld een verandering van de 'klassieke' positivistische beleidsanalytische benadering binnen de bestuurskunde (zie Bovens et al. 2001) naar meer constructivistische benaderingen (zoals de 'culturele benadering' in Bekkers die wijst op de scheppende kracht van individuen). Deze benaderingen laten ruimte voor dynamiek, subjectiviteit en de rol van emotie en betekenis in menselijk handelen.

Dat deze discussie over kennis, betekenis en mensbeelden niet blijft hangen in het abstracte maar ook duidelijk zichtbaar zijn op de werkvloer van de overheid, wordt ook duidelijk uit de bestuurskundige literatuur. Waar lange tijd het credo was: *hoe beter de beleidstheorie, hoe beter het beleid* (zie Bekkers, 2007), lijkt dit vandaag de dag niet meer te gelden. Eerder bespraken we dat de overheid haar monopolie op probleemdefinities heeft losgelaten en juist andere partijen nodig heeft om tot antwoorden te komen. Het komen tot een eenduidige 'definitie van de situatie' lijkt hierbij minder van belang dan het (v)erkennen van de betekenissen die de betrokken partijen aan een bepaald probleem toekennen (Koppenjan & Klijn, 2004). Dit betekent niet dat meerdere betekenissen de besluitvorming makkelijker maakt.

Dat verschillen in probleem- en werkelijkheidsdefinities een actieve invloed hebben op de uitvoering van nieuwe sturingsconcepten bij de overheid, wordt duidelijk uit de literatuur. Deze discussie is niet in de laatste plaats relevant voor onderzoek naar woonservicegebieden. Zo is gewezen op de onduidelijkheid waarmee veel van de nieuwe sturingsconcepten zijn omgeven (zie oa. Hajer & De Poorter, 2005, Weterings & Tops, 2002, Edwards, 2007). Door de algemene formulering (bijvoorbeeld 'interactief beleid') en de beperkte explicitering van begrippen blijken mensen er al snel verschillende dingen onder te verstaan. Zo kan onduidelijkheid bestaan over de te realiseren doelstellingen, gewenste resultaten, als ook de manier om deze uitkomsten te bereiken (Hajer & De Poorter, 2005). Dit kan bij de verschillende partijen zorgen voor verwarring, onzekerheid, ambiguïteit en kan een nadelige invloed hebben op het draagvlak voor deze concepten (Weterings & Tops, 2002). Overheden zijn zich niet altijd bewust van de impact die de nieuwe sturingsconcepten hebben voor de eigen werkwijze en de competenties die hiervoor nodig zijn (Edwards, 2007).

De bovenstaande discussie maakt duidelijk dat een goed inzicht in de rol die kennis, interpretaties en percepties spelen, van belang is om te kunnen beoordelen hoe uitvoeringsprocessen verlopen, welke knelpunten zich hierin voordoen en hoe deze eventueel kunnen worden opgelost. Een probleem hierbij is wel dat wat kennis is en de rol die percepties spelen, steeds moeilijker lijkt te kunnen worden vastgesteld (zie ook eerdere bespreking). Dit lijkt het belang van een sociaal-constructivistische benadering van het onderzoeksthema alleen maar te vergroten. In recent bestuurskundig onderzoek wordt dan ook gewezen op het belang van meer subjectieve, 'narratieve' en emotionele bronnen van kennis (zie bijvoorbeeld Bekkers, 2007, Stone, 2002).

Dit wil niet zeggen dat een sociaal-constructivistisch mensbeeld hiermee per definitie leidt tot een 'beter' begrip van situaties en de factoren die hierop van invloed zijn. Het te zeer blindstaren op micro-verklaringen zal bijvoorbeeld factoren die buiten de invloedssfeer van personen liggen, al snel toeschrijven aan de personen zelf, terwijl dit niet zo hoeft te zijn. Dit maakt duidelijk dat de

invloed van *maatschappelijke structuren* niet kan worden genegeerd bij het onderzoeken van zelfs de meest kleinschalige gebeurtenissen.

De bovenstaande discussie maakt echter duidelijk dat een te zeer blindstaren op macro- en kwantitatieve verklaringen voorbijgaat aan de enorme dynamiek en variëteit die zichtbaar is binnen huidige beleidsprocessen en uitvoering van beleid. De keuze voor een sociaal-constructivistische benadering van het onderzoeksthema lijkt dus gerechtvaardigd als ook noodzakelijk om tot relevante inzichten te kunnen komen.

### ***Incrementele en situationele karakter van de uitvoering van beleid***

Hierboven werd al besproken dat de beleidsanalytische benadering terrein heeft verloren binnen de bestuurskunde. Het *incrementalisme* (Lindblom, 1965) keerde zich al midden jaren zestig af van een te strikt op rationele leest geschoeide bestuurskunde. Het stromenmodel van Kingdon (1984) laat bijvoorbeeld zien hoe fundamenteel anders veel beleidsprocessen in feite 'werken'. In tegenstelling tot het 'beleidsanalytische' perspectief laat zij zien hoe 'oplossingen naar problemen zoeken' in plaats van omgekeerd (bijvoorbeeld: cameratoezicht als *instant*-oplossing). Ook geeft zij weer hoe maatschappelijke percepties vaak los bewegen van de feitelijke omstandigheden (zie bijvoorbeeld onveiligheidsgevoelens, besproken in Arendsen & Trommel, 2005). Ook wordt duidelijk dat beleidskeuzes uitermate kneedbaar zijn. Stuk voor stuk zaken die volgens de beleidsanalytische benadering niet eens mogelijk *zouden zijn* (zie Bekkers, 2007).

Het incrementalisme biedt hiermee een wellicht minder gestructureerd en overzichtelijk, maar mogelijk wel realistischer en empirisch meer gedragen verklaringsmodel voor bestuurlijke en maatschappelijke fenomenen. Een sterkte daarbij is dat het incrementalisme zowel rationele als andere aspecten meeneemt in haar analyse. Hiermee biedt zij ook meer ruimte om zaken inherent aan politieke besluitvorming, zoals de invloed van macht, belangen en 'frames', mee te wegen. De invloed van macht en irrationeel handelen lijkt beleidsanalytisch gezien *niet logisch*. De dagelijkse praktijk op de werkvloer van de overheid laat echter een heel ander beeld zien, zoals ook tal van bestuurskundige studies benadrukken (zie bijvoorbeeld de studies van de 'politieke benadering' in Bekkers, 2007).

Het incrementalisme wijst dan ook op het belang van het dynamische, niet het statische (de valuta waarmee zaken worden gedaan veranderen immers continu, 'sleutelmomenten' maken en breken carrières). Het incrementalisme stelt dan ook dat (de uitvoering van) beleid eerder 'stap voor stap' vorm krijgt, eerder dan dat zij volgens een voorop opgesteld plan verloopt. Beleid ontwikkelt zich vaak niet lineair, maar eerder schoksgewijs of soms helemaal niet in de gewenste richting (Arendsen & Trommel, 2005). Tal van factoren en actoren beïnvloeden dit proces en de uitkomst van al deze bewegingen is moeilijk te voorspellen. Zij benadrukt de cruciale rol van 'timing', gebeurtenissen en incidenten; zaken die zeer tastbaar zijn in de praktijk van

overheidshandelen, maar waarover we weinig tot niets vinden in de beleidsanalytische benadering. Het incrementalisme slaat ook duidelijk een brug tussen macro- en microverklaringen. Immers, beide spelen een actieve rol in de praktijk van het openbaar bestuur (vergelijk bijvoorbeeld de *structurende* invloed van politieke machtsverhoudingen met de *agency* van de beleidsentrepeneur).

Zoals ook duidelijk wordt uit de eerdere bespreking, lijkt dit dynamische en organische perspectief op overheidshandelen nog duidelijker van toepassing in onze huidige netwerksamenleving, waar besluitvorming en uitvoeringsprocessen plaatsvinden in tal van 'rondes', 'arena's' en waar gebeurtenissen en sleutelmomenten niet zelden een grote rol spelen. Een 'overwinning' is steeds tijdelijk en steeds nieuwe elementen blijven het proces beïnvloeden. Niet 'men en their moments', maar 'moments and their men' (zie Goffman, 1967), lijkt hier het devies. Het willen beheersen van alle factoren die een rol spelen in de uitvoering van woonservicegebieden, lijkt bij voorbaat onmogelijk. Vandaar ook dat de stapsgewijze incrementele ontwikkeling van beleid realistischer lijkt dan het beleidsanalytische 'tekentafelmodel'.

Deze inzichten zijn bij uitstek verenigbaar met de gekozen onderzoeksbenadering. Grounded theory stelt voorop dat een 'gegrond' inzicht in het onderzoeksthema nodig is om tot zinvolle uitspraken te komen. Zij sluit nooit op voorhand een bepaald 'type' verklaring of omstandigheid uit. Of gedrag rationeel of anders gemotiveerd is, of een beleidsproces voorspelbaar of juist grillig verloopt, is voor haar minder relevant dan het komen tot uitkomsten en inzichten die recht doen aan het onderwerp van onderzoek. Deze brede 'kijk' op bestuurskundig of ander sociaal wetenschappelijk onderzoek zien we ook terugkomen in recente discussies over de plaatsbepaling van de bestuurskunde.

Men kan echter niet in het wilde weg gaan zoeken naar alle factoren of ingrediënten die een rol spelen in situaties. Dit zal al snel leiden tot onsamenhangende theorievorming en een beperkte controleerbaarheid van het onderzoek. De onderzoeksbenadering grounded theory en recente toepassingen hiervan zoals *situational analysis* maakt een brede, maar ook systematische verkenning van dergelijke vragen mogelijk.

Clarke's *situational analysis* (2004) stelt voorop dat het (v)erkennen van meerdere betekenissen, werkelijkheden en waarheden geen eindpunt, maar eerder een vertrekpunt is voor onderzoek. Hoewel dit eerder conventioneel dan vernieuwend klinkt voor sociaal-constructivisten, voegt Clarke duidelijk breedte en diepte toe. Niet in de laatste plaats sluiten haar uitgangspunten nauw aan bij recente bestuurskundige inzichten en onderzoeksbenaderingen. Zo besteedt *situational analysis* veel aandacht aan de rol die emoties, symbolen en verhalen spelen (de relevantie hiervan voor bestuurskundige studies werd hierboven al besproken). Clarke benadrukt ook het belang van netwerken en netwerkposities, net als tal van bestuurskundigen (zie bijvoorbeeld het

belang van netwerken en arena's in Koppenjan & Klijn, 2004). Ook neemt zij ruimtelijke en andere niet-fysieke elementen (zoals de fysieke posities die partijen ten opzichte van elkaar innemen) mee in de analyse van sociale verschijnselen (het grote belang hiervan blijkt ook uit tal van psychologische onderzoeken). De aandacht voor de impact van gebeurtenissen en situaties eerder dan langetermijnplannen, sluit eveneens aan bij inzichten uit recent bestuurskundig onderzoek (bijvoorbeeld onderzoek naar organisatieverandering in Jonker & De Witte, 2004, Weick & Quinn, 1999). Met haar benadering helpt Clarke grip te krijgen op de immer wisselende 'ingrediënten' en situaties. Dit is niet in de laatste plaats relevant voor onderzoek naar woonservicegebieden.

### **Wat werkt in woonservicegebieden?**

De assumpties die hierboven werden besproken zijn hoewel algemeen van karakter, wel degelijk verbonden met concrete vragen en verwachtingen voor het onderzoek naar woonservicegebieden. De bovenstaande bespreking van verschillende bestuurskundige studies en inzichten maakte dit al duidelijk. Uit de assumpties kunnen echter ook nog tal van andere vragen en verwachtingen worden afgeleid. We bespreken hier enkele voorbeelden (waarbij in lijn met grounded theory niet is gekozen voor het formuleren van hypothesen. De onderstaande voorbeelden zijn wat dat betreft ook exemplarisch en niet bedoeld als uitputtend):

- Een sociaal-constructivistische benadering van het onderzoek impliceert dat de interpretaties en percepties van actoren een belangrijke rol spelen in de uitvoering en het succes van woonservicegebieden. De organisaties maken (of kraken) het woonservicegebied, of een overheid dit wil of niet. Dit betekent dat een goed inzicht nodig is in de verschillende probleem- en oplossingsdefinities of 'frames' die in het woonservicegebied circuleren.
- Een incrementele en situationele benadering van het onderzoek naar woonservicegebieden impliceert dat de uitvoeringspraktijk van woonservicegebieden duidelijk zal afwijken van de visie of de plannen die op voorhand uitgeschreven werden. Een incrementeel verloop van dit uitvoeringsproces lijkt met zoveel (f)actoren, waarschijnlijker dan 'episodic change' (zie Weick & Quinn, 1999). Dit betekent dat een goed inzicht nodig is in de verschillende omstandigheden, gebeurtenissen en veranderingen die zich voordoen in het woonservicegebied en hoe zij het proces beïnvloeden. Personeelwisselingen, conflicten tussen medewerkers, stroef lopende vergaderingen, zijn kleine maar belangrijke gebeurtenissen zijn in het uitvoeringsproces en laten duidelijke sporen na
- De sociaal-constructivistische, als ook de incrementele en situationele benadering impliceert tevens dat we voorzichtig moeten zijn met te grote generalisaties of algemene beschrijvingen van het uitvoeringsproces. De continue dynamiek die hierin zichtbaar is, wijst juist op het belang van het specifieke, het tijdelijke, het situationele karakter van de uitvoering.

Of deze en andere vragen en verwachtingen daadwerkelijk een rol spelen (en wat hun invloed is) in het woonservicegebied deelgemeente Rotterdam Noord, zal duidelijk (moeten) worden uit het empirisch onderzoek. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de onderzoeksmethoden

### 3. Methoden

In het vorige hoofdstuk werd al besproken dat inductief kwalitatief onderzoek bij uitstek geschikt is om het functioneren van het woonservicegebied in al zijn facetten te benaderen: *“Qualitatieve research is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of meanings people bring to them”* (Denzin & Lincoln, 1984, p. 2). Kwalitatieve onderzoeksbenaderingen, zoals grounded theory, maken het mogelijk om systematisch tot ‘gegronde’ inzichten te komen rond tal van sociale verschijnselen. Recente toepassingen hiervan zoals *situational analysis* geven bovendien richting aan het onderzoek door haar nadruk op belangrijke ‘ingrediënten’ zoals het belang van ‘situaties’ en ‘omstandigheden’. We lieten eerder zien dat de inzichten van deze benaderingen nauw aansluiten bij recente bestuurskundige theorievorming.

Grounded theory bestaat als onderzoeksrichting al sinds eind jaren 60. Bekende vertegenwoordigers zoals Strauss en Glazer en later Charmaz en Clarke zorgden voor het fundament van deze onderzoeksbenadering. Kort gezegd stelt grounded theory een werkelijk inductief onderzoek voorop: ze dwingt de onderzoeker om vanuit de data omhoog te gaan, eerder dan vanuit dichtgetimmerde onderzoeksbenaderingen of concepten te vertrekken. Het doel van deze benadering is een beter begrip en theorievorming. Kenmerkend is dat stap voor stap een theorie wordt ontwikkeld op basis van systematische en geanalyseerde onderzoeksdata. Hierbij wordt niet per definitie naar generalisatie gestreefd (Van Thiel, 2007). De theorie die inductief wordt ontwikkeld is hierbij aan het onderwerp gebonden, maar ook aan tijd en plaats.

Dataverzameling en analyse wisselen elkaar steeds af gedurende het onderzoeksproces. In deze studies is theorie- of hypothesevorming vaak een resultaat of uitkomst van het empirisch onderzoek, eerder dan een voorwaarde om met het onderzoek van start te gaan (zoals in deductief kwantitatief onderzoek). Het genereren van nieuwe hypothesen of theorie is echter geen ‘gebeurtenis’ of ‘aha-moment’ tijdens het onderzoek, maar is een gevolg van systematische analyse van de data tijdens de verschillende onderzoeksstappen.

Met behulp van kwalitatieve data-analyse kan de onderzoeker ‘stap voor stap’ komen tot een beter inzicht in het onderzoeksthema, beginnend bij de individuele zinnen of fragmenten in interviews (‘line-by-line coding’) tot aan de uiteindelijke abstracties van codecategorieën die naar voren kwamen uit de data. De analyse van de verkregen data uit de dataverzameling volgens grounded theory bestaat dus uit een constante vergelijking van tekstfragmenten uit de transcripties door middel van het aanbrengen van codes.

Grounded theory biedt door haar rijke inzicht in onderzoeksthema tevens ruimte voor een meer *prescriptieve* onderzoeksbenadering, een toepassing die ook gebruikelijk is binnen de bestuurskunde (zie Bovens et al. 2003).



Voor een beter begrip van het gebruik van de methode grounded theory en de uitvoering van het empirisch onderzoek, is het noodzakelijk verder in te gaan op de specifieke onderzoeksstappen die zijn genomen.

### **Dataverzameling en data-analyse**

De dataverzameling heeft, zoals als eerder naar voren is gekomen, plaatsgevonden in de twee aangrenzende wijken Blijdorp en de Provenierswijk in de Deelgemeente Rotterdam Noord. Begin april 2011 zijn allereerst verkennende gesprekken met onder andere de opdrachtgever van de deelgemeente Noord gehouden. Vervolgens zijn er proefinterviews gehouden die konden leiden tot een eerste topiclijst met relevante vragen en thema's voor het onderzoek naar Woonservicegebieden in Rotterdam. Op basis van het verkennend vooronderzoek en de proefgesprekken met verschillende betrokkenen werden de interviewvragen geformuleerd (zie bijlage 1).

De daadwerkelijke dataverzameling in de praktijk vond plaats in de periode april en mei 2011. In dit deel van de dataverzameling werd gebruik gemaakt van een kwalitatief semi-gestructureerd interview. Dit wil zeggen dat er gebruik is gemaakt van de opgestelde topiclijsten van het vooronderzoek. Hierin worden de thema's die worden behandeld, bepaald en ook enkele begin- en doorvragen zijn hierin opgesteld. Doorvragen en het veranderen van de volgorde van vragen is hierbij mogelijk al naar gelang het verloop van het gesprek.

De gesprekken zijn integraal opgenomen op band en uitgewerkt in transcripten om zodoende de volledigheid en kwaliteit van de verkregen data te waarborgen. De tijdsduur van de gesprekken was gemiddeld 90 minuten. Naast het semi-gestructureerde interview is een observatie toegepast. Deze observatie vond plaats doormiddel van het bijwonen van een stuurgroepoverleg. De observatie was vooral bedoeld om te kijken in hoeverre de informatie verkregen uit de interviews, overeenkwam met de bevindingen uit de observaties. Triangulatie (het op verschillende manieren verzamelen van data) kan helpen om de betrouwbaarheid en validiteit van de uitkomsten te vergroten.

Omdat het woonservicegebied een samenwerking tussen de deelgemeente en organisaties uit verschillende domeinen beoogt, zijn partijen uit deze verschillende domeinen de eenheden van onderzoek. De partijen die zijn ondervraagd komen dan uit de domeinen wonen (woningcorporaties), zorg (zorg- en thuiszorginstellingen) en welzijn (maatschappelijke dienstverleners). Bijlage 2 geeft een overzicht van de geïnterviewde personen.

In beide onderzoeksgebieden zijn binnen deze domeinen dezelfde soort organisaties of actoren geïnterviewd. Ook is getracht uit elk domein op de twee betrokken niveaus, te weten strategisch en operationeel een actor te interviewen. Verder is ook een gesprek gevoerd met de portefeuillehouder als verantwoordelijk politiek bestuurder in de deelgemeente Noord. Dit heeft

geleid tot een totaal van 11 respondenten. Hieronder bespreken we de kwalitatieve data-analyse die werd uitgevoerd op de gegevens die werden verkregen.

## **Data-analyse**

Hierboven werd al besproken dat inductief kwalitatief onderzoek zoals grounded theory vaak verschillende 'coderingsrondes' kent. In dit onderzoek naar woonservicegebieden bestond de data-analyse uit drie coderingsrondes. We bespreken hieronder de procedure die hierbij werd gevolgd en een aantal methodische keuzes die hierbij werden gemaakt. In het hoofdstuk Resultaten gaan we inhoudelijk verder op de uitkomsten van de coderingsrondes.

### **Coderingsronde 1: Initiële codes**

In lijn met grounded theory bestond de eerste coderingsronde uit het 'initieel' coderen van de data. Grounded theory stelt immers dat de onderzoeker direct begint met coderen. Niet op een diffuus of abstract niveau, maar zin voor zin, fragment na fragment. De codes die op dit 'laagste' niveau plaatsvinden, sluiten dus zeer nauw aan bij de oorspronkelijke data, ofwel de individuele ervaringen van de geïnterviewden.

Deze eerste coderingsronde levert vanzelfsprekend ook een groot aantal codes. In dit onderzoek werden intieel 212 codes aangebracht (zie bijlage 3).

Uit de eerste coderingsronde werd tevens duidelijk dat sommige van de 212 codes op meerdere tekstfragmenten van toepassing waren. Bijlage 4 laat zien dat de 25 meest voorkomende codes op minstens 9 tekstfragmenten van toepassing zijn. Uit het overzicht wordt duidelijk dat zowel 'definities', 'samenwerking', 'beoordeling', 'leren en 'ervaringen' een belangrijke rol lijken te spelen in de uitvoering van woonservicegebieden. Met zo veel (potentiële) factoren die een rol spelen, lijkt de keuze voor grounded theory opnieuw gerechtvaardigd. Een kwantitatief deductief onderzoek waarbij bij voorbaat wordt geselecteerd op een of meerdere factoren in woonservicegebieden, zou zodoende veel relevante informatie 'missen'.

### **Ronde 2: Observaties huidige functioneren**

Een tweede coderingsstap bestond uit het clusteren van de 212 codes uit de eerste ronde. Het clusteren naar meer algemene of abstractere codes helpt volgens grounded theory onder meer om het aantal codes terug te brengen en generalisaties te maken. Een voorbeeld van clusteren in dit deel van het onderzoek is het formuleren van de nieuwe code 'aansturen', waaronder de oude codes 'leiden' en 'opdracht geven' kunnen worden ondergebracht. Het formuleren van deze nieuwe codes geeft dus meer overzicht en verscherpt ook de uiteindelijke analyse, zoals ook grounded theory benadrukt. Tevens stellen deze 'codecategorieën' beter in staat om te komen tot een ordening van belangrijke (veel voorkomende) en minder belangrijke begrippen.

Volgens grounded theory kan men echter niet zomaar nieuwe codes formuleren. Steeds moet worden beoordeeld of bij het uitwerken van een nieuwe code 'de vlag nog altijd de lading dekt' (c.q. of de nieuwe code nog steeds klopt met het tekstfragment waarnaar de initiële code verwijst). Dit vraagt dus om het herbekijken van de oorspronkelijke tekstfragmenten en codes, alvorens de nieuwe codes aan te brengen.

In eerste instantie kozen we ervoor bovenstaande veel toegepaste manier van coderen te volgen. Echter, bij het clusteren en formuleren van de nieuwe codes, merkten we dat de codes die we hadden aangebracht tijdens de eerste coderingsronde, soms al vrij algemeen van karakter waren. Hoewel er duidelijk overlappingen bestonden tussen deze codes, stelden we vast dat bij het clusteren veel van de specificiteit van de data verloren raakte. Hoewel het abstraheren van de data naar steeds grotere (of meer algemene) codes zinvol kan zijn voor de helderheid van de analyse, kan een te algemene formulering ook de scherpte en specificiteit van het onderzoek beperken. De onderzoekers kozen er daarom tijdens deze coderingsstap voor om niet zozeer te streven naar algemene definities of een hiërarchie van belangrijke en minder belangrijke codes, maar eerder te zoeken naar de *relatie* tussen de verschillende begrippen. Deze keuze voor specificiteit sluit aan bij de aanpak van *situational analysis*. Deze aanpak benadrukt het belang van tijdelijkheid, specificiteit en onderlinge verbondenheid tussen verschillende 'thema's' die naar voren komen uit de data. Zij hecht minder belang aan ordening, hiërarchie of te vergaande abstracties van de data. Situaties veranderen immers continu. Zo ook in woonservicegebieden, stelden de onderzoekers vast bij de analyse van de data.

Ook andere bevindingen tijdens de dataverzameling, rechtvaardigen de keuze om in te zoomen op de *relaties* en niet zozeer hun individuele invloed op de uitvoering van woonservicegebieden. Hoewel veel relevante informatie naar voren kwam uit de 11 interviews, stelden we tijdens deze tweede coderingsronde vast, dat onze verkregen data niet geschikt waren om uitspraken te kunnen doen over de (individuele) uitwerking van factoren op de uitvoering van woonservicegebieden. Uit de data-analyse werd bijvoorbeeld duidelijk dat veel codes betrekking hadden op 'samenwerken'. Veel minder codes bleken betrekking te hebben op 'aansturing'. Echter, om te stellen dat 'samenwerken' een grotere invloed zou hebben op de uitvoering van woonservicegebieden dan de 'aansturing' ervan, bleek op basis van de verkregen informatie uit de 11 interviews moeilijk waar te maken. Dit bleek nog moeilijker door het gegeven dat veel van de antwoorden die de respondenten hadden gegeven, niet zozeer *observaties* waren over de huidige uitvoering van het woonservicegebied, maar eerder *visies* en opvattingen over hoe een woonservicegebied zou 'moeten' of 'kunnen' zijn. Bij het analyseren van de data viel deze tweedeling in de antwoorden duidelijk op. Dit maakte dat we minder 'bewijs' hadden over het huidige functioneren van woonservicegebieden, dan aanvankelijk gedacht. Sterker nog, de *visies* van de geïnterviewden op woonservicegebieden klonken zeer sterk door en soms werd maar

weinig verteld over de *ervaringen* m.b.t. het huidige functioneren van woonservicegebieden. Een scherpere vraagstelling of bijsturing van de interviews had dit kunnen beperken, hoewel later duidelijk zal worden dat de tweedeling van deze antwoorden wel degelijk tot interessante uitkomsten leidt voor dit onderzoek naar woonservicegebieden.

Zoals gezegd, gaan we in het vervolg van deze data-analyse vooral inzoomen op de *relatie* tussen factoren die een rol spelen in woonservicegebieden en richten we ons niet zozeer op het abstraheren van deze belangrijkste factoren. Om deze relaties te kunnen onderzoeken gingen we in deze tweede coderingsronde als volgt te werk. Eerst groepeerden we de zichtbaar overlappende codes uit de eerste coderingsronde (bijvoorbeeld 'leiden' en 'opdracht geven', zie eerder voorbeeld). Elk van de 212 codes werd op deze manier gegroepeerd. Het was echter niet altijd mogelijk om de codes direct te groeperen. Sommige codes waren bijvoorbeeld ruim geformuleerd (de code 'breed denken en doen' kan bijvoorbeeld te maken hebben met de 'doelstelling' van woonservicegebieden, maar ook met de concrete 'werkwijze' van een organisatie). Andere codes waren zo specifiek dat deze in eerste instantie niet konden worden gegroepeerd met andere codes ('verandering covenant wonen'). Om zowel de breed geformuleerde als deze specifieke codes te kunnen groeperen, moesten we niet zelden de originele tekstfragmenten herbekijken.

Nadat in deze tweede coderingsronde alle initiële codes uit de eerste coderingsronde waren gegroepeerd, onderzochten we de relaties tussen deze groepen. Om dit te kunnen doen, maakten we eerst een onderscheid tussen de *observaties* van actoren over de factoren die van invloed zijn op het huidige functioneren van het woonservicegebied en hun *visies* en *opvattingen* over hoe het woonservicegebied 'zou moeten' of kunnen functioneren. Bij deze tweede coderingsronde gingen we enkel in op de *observaties* van respondenten over het huidige functioneren. De analyse van deze coderingsronde resulteerde uiteindelijk in de formulering van een zevental thema's (zie bijlage 5). Deze zeven thema's zijn verzamelingen van factoren die een rol spelen in het huidige functioneren van het woonservicegebied in de deelgemeente Noord. Elk van de 212 codes uit de eerste coderingsronde kan worden ingedeeld onder een van de zeven thema's. Op de inhoud van de thema's en hoe de thema's onderling samenhangen, wordt ingegaan in het hoofdstuk resultaten.

### **Ronde 3: Perspectieven op functioneren woonservicegebieden**

De tweedeling in de antwoorden van de geïnterviewden betreffende de *observaties* en *visies* over 'wat werkt' in woonservicegebieden, biedt de onderzoekers de kans om te vergelijken. Zo kunnen de visies en opvattingen over het *gewenste* of *verwachte* functioneren van woonservicegebieden, worden vergeleken met observaties en ervaringen van respondenten over het *huidige* of *feitelijke* functioneren ervan. Doordat de vorige coderingsronde onderzocht welke factoren een rol spelen

in het huidige ('feitelijke') functioneren van het woonservicegebied (*observaties*), werd bij deze derde coderingsronde ingegaan op de visies, opvattingen en perspectieven van de geïnterviewden over hoe een woonservicegebied zou 'kunnen' of 'moeten' functioneren.

Bovengenoemd onderscheid is belangrijk. Immers, de opvatting van een geïnterviewde dat woonservicegebieden vragen om 'bepaalde competenties', zegt niets over of competenties op dit moment in het woonservicegebied aanwezig zijn. Evenmin geeft dit antwoord inzicht in of het mogelijk ontbreken van deze competenties in de dagelijkse praktijk van woonservicegebieden voor problemen zorgt.

Omdat zo veel van de verkregen informatie eerder om visies en opvattingen van de geïnterviewden bleek te gaan, eerder dan hun observaties en ervaringen over het functioneren van het woonservicegebied, zijn we hier in de verdere data-analyse uitgebreid op ingegaan. Immers, grounded theory stelt dat de onderzoeker vanuit de data 'omhoog werkt' en dat de data leidend zijn bij het bepalen van de verschillende onderzoeksstappen.

De keuze om hier nadrukkelijk in te gaan op de antwoorden van de geïnterviewden over hoe een woonservicegebied 'zou moeten' of 'kunnen' functioneren, sluit bovendien ook goed aan bij het initiële vertrekpunt van de studie. De perspectieven van de geïnterviewden bieden bijvoorbeeld volop kansen om te komen tot aanbevelingen en 'antwoorden' voor de praktijk (in de inleiding bespreken we de prescriptieve benadering van deze studie). Tevens bieden deze perspectieven veel mogelijkheden voor theorievorming *na* het empirisch onderzoek, een ander uitgangspunt van inductief kwalitatief onderzoek. Visies en opvattingen zijn vaak opgebouwd uit generalisaties van verschillende soorten factoren, tegenover observaties en ervaringen die duidelijker verwijzen naar specifieke gebeurtenissen, omstandigheden en factoren. Het bestuderen van deze visies en opvattingen kan dus veel informatie geven over hoe woonservicegebieden kunnen functioneren, in deelgemeente Noord of daarbuiten.

Bij het bestuderen van de visies gingen we als volgt te werk. Net als bij de tweede coderingsronde vond eerst een groepering van de codes plaats. Ditmaal gebruikten we, zoals gezegd, enkel de codes en tekstfragmenten die betrekking hadden op visies, perspectieven en opvattingen van de geïnterviewden over hoe een woonservicegebied zou moeten of kunnen functioneren. Omdat het bij de codes niet altijd duidelijk genoeg was waar de visie betrekking op hadden, besloten we deze na een eerste poging tot groepering, voorlopig 'te parkeren'. In plaats daarvan herbekeken we de originele tekstfragmenten alsof deze niet gecodeerd waren en stelden ons daarbij steeds de volgende twee vragen:

- 1- waar gaat het tekstfragment over? (het onderwerp)
- 2- op welke (onderliggende) vragen wordt een antwoord gegeven? (we kozen hiervoor omdat een visie of opvatting vaak gebaseerd is op de huidige en/of gewenste toestand).

De keuze om de (achterliggende) vragen en problemen van de geïnterviewden centraal te stellen, bleek een belangrijke sleutel om de vaak nogal uiteenlopende denkbeelden en opvattingen, te kunnen 'plaatsen'. Opvattingen van professionals over zeer uiteenlopende kwesties, bleken onderdeel te zijn van eenzelfde verhaal. De volgende (onderliggende)vragen die als resultaat hiervan konden worden geformuleerd, laten dit zien:

- Weet iedereen wat de bedoeling is?
- Is er wel voldoende draagvlak?
- Zijn we wel in staat om de verandering naar woonservicegebieden mogelijk te maken? ('competenties')
- Zijn de afspraken duidelijk?
- Hoe ervaren we de huidige resultaten?
- Komen we dichterbij de buurt van de gewenste doelstellingen en resultaten?
- Leren we van elkaar?

Naarmate we deze en ook andere vragen verder analyseerden, bleken ook de codes die we eerder hadden geparkeerd, goed in dit 'verhaal' te passen.

Een verdere bestudering van de interviews, de vragen die we formuleerden en de eerder aangebrachte codes, maakte dan ook duidelijk dat de verschillende opvattingen, visies en perspectieven van de geïnterviewden, kunnen worden ondergebracht in één analysemodel bestaande uit een zevental 'handelingsvragen' voor professionals in woonservicegebieden (zie bijlage 6).

In het volgende hoofdstuk bespreken we deze handelingsvragen in detail en kijken we of en in hoeverre deze handelingsvragen overeenkomsten met observaties van de geïnterviewden over het (huidige of feitelijke) functioneren van woonservicegebieden (zie eerdere bespreking coderingsronde 2)

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de inhoudelijke resultaten van de data-analyse worden gepresenteerd. Dit hoofdstuk is opgedeeld in zeven delen, behorend bij de zeven handelingsvragen (zie bijlage 5) voor professionals in woonservicegebieden die zijn geformuleerd op basis van de derde coderingsronde. Elk deel heeft dezelfde opbouw. Als eerst worden de visies en opvattingen van de actoren over hoe een woonservicegebied zou 'moeten' of 'kunnen' zijn, uiteengezet. Op basis van deze bevindingen worden telkens de handelingsvragen gepresenteerd. Vervolgens zullen we de observaties van respondenten over het daadwerkelijk *huidige* of *feitelijke* functioneren van het woonservicegebied in de praktijk aan bod komen. In de tweede coderingsronde zijn hieruit zeven hoofdthema's opgesteld. Deze bevatten de geabstraheerde uitkomst van de data en in dit hoofdstuk is er daarom voor gekozen om dit telkens weer te geven in de vorm van subkopjes met de letters a tot en met g. Tot slot volgt telkens een synthese waarin de observaties over deze huidige situatie in het woonservicegebied worden vergeleken met de visies (aan de hand van de zeven handelingsvragen) over hoe een woonservicegebied zou moeten zijn. Hierdoor wordt goed zicht verkregen op de verschillen over hoe het nu is en hoe de woonservicegebieden zouden moeten functioneren. Problemen en knelpunten kunnen hieruit naar voren komen.

Deel 1

### **1. Visies, opvattingen**

Een eerste stap om te kunnen beoordelen welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van woonservicegebieden, is het vaststellen wat een woonservicegebied is. Uit de interviews wordt duidelijk dat het 'definitieproces' zelf een 'factor van betekenis' in de uitvoering van woonservicegebieden. Wat een woonservicegebied is en hoe het functioneert, blijkt onderdeel van discussie tussen de verschillende professionals. De data lieten duidelijk zien dat er verschillende definities en dus visies bestaan over wat het concept woonservicegebieden zou moeten zijn:

- 'Een Woonservicegebied is een zone, een locatie in brede zin, waar mensen wonen, kunnen blijven wonen en ongehinderd kunnen wonen.'[...] Bij een Woonservicegebied zoek je een bepaald centrum, een centrumlocatie om bepaalde functies te huisvesten.' [4]
- 'Een woonomgeving waar, - met name ouderen hebben het hier toch vooral over -, de doelgroep ouderen zolang mogelijk in haar eigen omgeving kan blijven wonen door zo veel mogelijk diensten, service et cetera, om zich heen te hebben.'[6]
- 'Een Woonservicegebied is de samenwerking in een wijk van partijen op het terrein van wonen welzijn en zorg.'[8]

Waar sommigen de *gebiedsgerichte benadering* van het concept benadrukken, wijzen anderen eerder op de *doelgroepen* waarop het concept is gericht. Weer anderen wijzen juist op de concrete *aanpak* binnen woonservicegebieden.

Deze verschillen in, of onjuiste visies en interpretaties van het concept kunnen leiden tot verwarring en onduidelijkheid bij de partners. Maar belangrijker nog is de mogelijke invloed die

verkeerde interpretaties van het concept kunnen hebben op de *uitvoeringspraktijk* van woonservicegebieden. Zoals het Thomas Theorema stelt, volgt actie immers de interpretatie. Zicht krijgen op de interpretaties van de partners en de invloed die dit heeft op hun handelen, vraagt een continue alertheid, niet in de laatste plaats van de partijen die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van woonservicegebieden.

Ondanks de bovengenoemde verschillende visies van de professionals over wat het woonserviceconceet zou moeten zijn, blijkt uit de data dat er hierbinnen wel één gedeelde visie is over hoe men een gewenste situatie in het woonservicegebied kan bereiken. Dit heeft volgens de betrokkenen professionals vooral betrekking op de omslag in de manier van werken. Zo lijken de verschillende betrokkenen het er over eens dat de overgang naar woonservicegebieden een omslag betekent in de manier van werken. De 'klassieke', geïnstitutionaliseerde manier van werken van organisaties moet volgens verschillende betrokkenen worden vervangen door een meer op coproductie en maatschappelijke effectiviteit gerichte aanpak. Een succesvolle aanpak kan enkel alleen door samenwerking worden bereikt:

- 'Wat er moet gaan gebeuren is dat je effect hebt.' [...] 'Mensen die er wonen, mensen die er werken, mensen die er bouwen, mensen die passeren. Die moeten gezamenlijk weten dat dit een concept is dat speelt in die wijk.' [...] 'In een Woonservicegebied moet je op een andere manier samenwerken [...] en niet meer in zijn eigen kokers en zijn eigen dienstverlening gaat doen [...]. Waar het om gaat is, dat je mensen in een wijk hebt wonen die vastlopen, dat die van allerlei verschillende mensen zorg, hulp en ondersteuning krijgen.' [3]
- 'Kijk ze zit op een eilandje, dat kan niet anders want je begint op een eilandje. Maar over een jaar moet het zo zijn dat ze het idee heeft dat het een schiereilandje is geworden.' [1].
- 'Het gaat erom dat wat de partijen nu doen, beter afstemmen op de vraag en de ondersteuningsbehoefte van kwetsbare bewoners.' [2]

Kortom, uit het bovenstaande komt naar voren dat een duidelijke definitie van het woonservicegebied voor de betrokken partijen en voor succesvolle werking van belang is. Op basis hiervan is de eerste handelingsvraag ontstaan:

## **Handelingsvraag 1 professionals woonservicegebieden**

### **1. Kennen**

Uit de verkregen data kon worden afgeleid dat een eerste 'handelingsvraag' om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in Woonservicegebieden, betrekking heeft op hoe betrokkenen de informatie over het concept 'verwerken'. Om te kunnen bepalen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag te kunnen worden gesteld: *Kennen ze het?*

'*Kennen*' heeft dan dus betrekking op de betekenis die organisaties toekennen aan woonservicegebieden. Weten zij waarover het gaat? Zijn de doelstellingen duidelijk? Weten de medewerkers en leidinggevenden wat van hen wordt verwacht?



## **1. Observaties**

### ***a. Kennis van woonservicegebieden: definities, rollen en opdrachten***

Uit de data blijkt dat er onder de professionals ook geen eenduidige definitie is van wat het woonservicegebied momenteel inhoudt, er is veel verwarring over waarin het hem zit:

- 'We zijn als stuurgroep nu twee keer bij elkaar gekomen. Dat waren redelijk lijvige bijeenkomsten. Er is gewoon heel veel te bespreken en er ligt heel veel.' [5] Dit kan de operationele aansturing van de uitvoerders belemmeren: 'Ik merk nu dat ik echt behoefte begint te krijgen aan discussie. En dat we ook echt keuzes gaan maken.' [5] Tegelijkertijd heeft de geïnterviewde hier wel begrip voor: 'Ik denk dat in de stuurgroep iedereen ook nog wel een beetje zoekende is, aan het groeien is in het denken van woonservicegebied. Maar we snappen nog niet helemaal waar het over gaat. Het is natuurlijk maar één ding dat je in je praktijk tegenkomt.' [5]
- 'Zichtbare schakels die in wijken werken zonder een woonservicegebied, hebben het veel moeilijker. Die zoeken dit niet en weten dat niet. Ze begrijpen het ook niet omdat het vooral top-down is ontwikkeld.
- 'Steeds zijn de belangen anders. Dezelfde taal spreken kan dan pas, wanneer je in een bepaald gebied elkaar lang kent en leest en schrijft. En die agenda niet nieuw is maar al heel lang staat.' Nu is er veel te veel verwarring over wat nu eigenlijk de bedoeling is [7].

## **1. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

Naar voren is gekomen dat er bij de professionals verschillende visies bestaan over hoe het woonserviceconcept kan worden gedefinieerd en wat het concept dus in zou moeten houden. Ook over de definitie van wat het concept momenteel in de praktijk inhoudt, bestaat geen eenduidigheid. Dit leidt tot verschillen in verwachtingen en aanpakken bij partners. Dat partners begrijpen wat het woonserviceconcept *is*, lijkt echter een voorwaarde om te *kunnen* participeren in de uitvoering van woonservicegebieden. Een basisinzicht in het concept is nodig om te kunnen beoordelen wat wordt gevraagd van de organisatie en de mogelijke opdrachten, doelstellingen, die hieruit voortvloeien. Zij lijkt ook een voorwaarde om samenwerking van de grond te krijgen. En juist over de noodzaak tot samenwerking zijn alle betrokkenen het eens. De overgang naar woonservicegebieden betekent voor hen een omslag in de manier van werken die volgens hen alleen bereikt wordt door samenwerking.

Deel 2

## **2. Visies, opvattingen**

Het *weten* wat een woonservicegebied is (zie de eerste handelingsvraag) is iets anders dan de *beoordeling* van partijen over of woonservicegebieden '*werken*'. Als mensen niet geloven in het concept dan zal er weinig draagvlak zijn. Het creëren van draagvlak binnen organisaties lijkt dan ook noodzakelijk om de steun en inzet van organisaties mogelijk te maken. De interviews maken duidelijk hoe het gebrek aan draagvlak bij partners negatieve effecten kan hebben op draagvlak van andere partners. Omgekeerd lijkt ook het *wel* bestaan van draagvlak juist positief door te werken.

Uit de data komt naar voren dat gezien wordt dat draagvlak van belang is voor de werking van het woonserviceconcept:

-'Wat er moet gaan gebeuren is dat je effect hebt.' [3] Dat effect bereik je samen, aldus de geïnterviewde: 'Mensen die er wonen, mensen die er werken, mensen die er bouwen, mensen die passeren. Die moeten gezamenlijk weten en uitdragen dat dit een concept is dat speelt in die wijk.' [3].

Ook andere geïnterviewden benadrukken deze manier van kijken naar woonservicegebieden, waarbij organisationele kaders ondergeschikt (moeten) zijn:

- Om tot deze nieuwe vormen van samenwerking te komen, is het belangrijk dat de partners op een *andere manier* naar hun rol in woonservicegebieden gaan kijken. Zoals een geïnterviewde stelt: 'Kijk ze zit op een eilandje, dat kan niet anders want je begint op een eilandje. Maar over een jaar moet het zo zijn dat ze het idee heeft dat het een schiereilandje is geworden.' [1]

- Een geïnterviewde ziet deze doelstelling al vorm krijgen in woonservicegebieden: 'En de neuzen staan dezelfde kant op. Dan ben ik er wel van overtuigd dat als je een iemand isoleert of hij zijn eigen kracht laat zitten en weet te benutten. Dat werkt ook als een olievlek [...] dat dit inspirerend kan werken.' [2]

Het blijkt dat veelal wordt gewezen op het creëren van draagvlak bij alle partijen. Echter, naar voren kwam ook dat verschillende professionals vonden dat hierbij vooral de burger centraal dient te staan:

-'Uiteindelijk zal de dienstverlening naar de burger toe een belangrijke factor voor draagvlak kunnen zijn. Die moet er uiteindelijk iets aan hebben [...]. Het gaat natuurlijk uiteindelijk om bewoners, die moeten er wat aan hebben [...]. Voordat je het weet gaan we communiceren over woonservicegebieden, dat is de taal niet van bewoners.' [1]

Kortom, uit het bovenstaande komt naar voren dat een draagvlak van alle betrokken partijen binnen het woonservicegebied voor succesvolle werking van belang is. Op basis hiervan is de tweede handelingsvraag ontstaan:

## Handelingsvraag 2 professionals woonservicegebieden

### 2. Willen

De tweede handelingsvraag om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in woonservicegebieden heeft betrekking op of er (voldoende) draagvlak bestaat bij de partners. Is er draagvlak voor het concept, de gekozen werkwijze en voor de samenwerkingsmogelijkheden tussen organisaties? Om te kunnen beoordelen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van Woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag: *Willen ze het?*

'*Willen*' gaat over de bereidheid bij partners om mee te werken aan woonservicegebieden. Is er draagvlak binnen de organisatie voor het concept? Is er voldoende vertrouwen tussen partners om samen te kunnen werken?

## 2. Observaties

### b. Draagvlak bij meewerkende organisaties

Uit de interviews komt naar voren dat er momenteel bij verschillende partners bereidheid of 'draagvlak' aanwezig is om zich in te zetten voor woonservicegebieden. De interviews maken duidelijk dat verschillende partners in het huidige woonservicegebied 'geloven' in het project. Positieve ervaringen die al werden opgedaan lijken het aanwezige draagvlak verder te versterken. Verschillende geïnterviewden stellen vast dat de huidige aanpak al zijn vruchten begint af te

werpen. In contrast met de huidige aanpak roept een geïnterviewde het bekende beeld op van 'eilandjes' die elk hun eigen projecten 'draaiden':

- 'Voor dat het woonserviceconcept bestond, was er weinig samenwerking' [...] 'en dan zeg ik dat de professionals er toch heel erg op eilandjes zaten'. [...] 'Er was heel weinig samenwerking' [...] 'Wat ik leuk vind van de proeftuin in Noord, dat we ook aan het proberen zijn om dat juist een beetje van ons af te schudden en echt te kijken wat gebeurt er nu en hoe kunnen we dat aan elkaar verbinden.' [1]

Echter, niet alle partners zijn overtuigd van de aanpak, dit geeft moeilijkheden in het ontstaan van draagvlak. Dit hoeft niet per se te maken te hebben met het woonserviceconcept zelf, zo wordt duidelijk uit de interviews. Eerdere 'minder geslaagde' aanpakken in de wijk zorgen voor terughoudendheid bij sommige partners. Eerdere zorgprojecten in de wijk blijken ook gezorgd te hebben voor enkele 'verbroken verbindingen':

-Organisaties werkten weinig samen; dit had ook te maken met de invulling van eerdere zorgconcepten in de wijk. Een geïnterviewde vertelde: 'Ik kom nog uit de tijd dat ze die passer op het verzorgingshuis neerzetten en dan een straal om het gebied trokken.' [1] Een andere geïnterviewde vertelt over de top-downbenadering van dit zorgconcept: 'Een verzorgingshuis werd van de ene op de andere dag verteld dat ze moesten gaan concurreren met andere zorgaanbieders in het gebied [...]. Ze werden betaald per klant'. [4]

Uit de gesprekken wordt duidelijk dat deze manier van werken funest was voor de dienstverlening en leidde tot verschillende perverse effecten. Van samenwerking was dan ook geen sprake.

Een ander punt is dat niet iedere partner noodzakelijk met de gewenste verandering naar woonservicegebieden bezig is, zoals ook duidelijk wordt uit de interviews. De meerwaarde van het concept is nog niet bij iedereen 'geland':

-'Sommige collega's zijn niet bezig met het opzetten van een Woonservicegebied. Die zijn wel bezig met hoe dingen beter te doen, maar niet als zodanig met woonservicegebieden.' [3].

## **2. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

Uit de visies van de professionals blijkt dat geloofd wordt dat draagvlak creëren effect sorteert. Draagvlak is echter geen gegeven en vraagt om continue bekrachtiging, niet in de laatste plaats door partijen die het woonservicegebied aansturen. Investerings in draagvlak bij organisaties kan ertoe bijdragen dat organisaties niet alleen mee gaan denken, maar *mee doen*. Om te mogen meedoen, wordt duidelijk uit de interviews, is de steun vanuit de eigen organisatie noodzakelijk. Draagvlak voor medewerking aan woonservicegebieden *binnen* de eigen organisatie (bijvoorbeeld onder collega's, bij de directie) lijkt minstens zo belangrijk is als het zorgen voor draagvlak *tussen* medewerkers van verschillende organisaties om samenwerking mogelijk te maken. Daarnaast mag ook het creëren van draagvlak onder burgers niet uit het oog worden verloren. In het huidige woonservicegebied, blijkt uit de observaties, beïnvloeden eerdere positieve en negatieve ervaringen de manier waarop nu wordt gekeken wordt naar de woonservicegebieden en daarmee de mate waarin het draagvlak hiervoor kan ontstaan. Het meenemen van deze ervaringen is dus van belang voor het creëren van draagvlak in de praktijk.

## Deel 3

### 3. Visies, opvattingen

De bovenstaande bespreking maakt duidelijk dat de gewenste verandering in denken en doen bij professionals in woonservicegebieden, niet (te) licht moet worden opgevat. Draagvlak is een belangrijke voorwaarde. Maar, wellicht van nog groter belang is de aanwezigheid van competenties bij de partners. Hoewel sommige partners al meewerkten aan eerdere zorgconcepten in de buurt, of simpelweg 'al een tijd meegaan', betekent het niet dat deze partners automatisch de juiste grondhouding en vaardigheden hebben om het concept succesvol in de praktijk te brengen. De aandacht voor competenties lijkt bovendien nog belangrijker bij organisaties waarvoor de aanpak van woonserviceconcepten 'volledig nieuw' is. Een gebrek aan inzicht in wat er moet gebeuren en hoe men resultaten kan boeken, kan bijvoorbeeld een reden zijn dat partijen afhaken. De stap naar de gevraagde competenties is dan simpelweg te groot. Het is dan ook belangrijk om te weten waar de partijen 'staan' in hun leerproces. Een goede ondersteuning van organisaties is dus nodig om nieuwe competenties aan te leren (of bij te leren).

De gewenste sleutelcompetenties die volgens de geïnterviewde professionals noodzakelijk zouden zijn in de uitvoering van het woonservicegebied, betreffen: motivatie, proactieve houding, samenwerkingsvaardigheden en leervermogen:

- 'Je moet gemotiveerd zijn om mee te willen doen om die samenwerking aan te gaan. Je moet gemotiveerd zijn om de samenwerking aan te gaan en je zit daar om je eigen toko te verdedigen, dan zit je er met een verkeerde insteek.' [2]
- 'Een belangrijke factor is volgens mij dus, dat je goede professionals moet hebben die mee in deze competentie kunnen groeien.' [1] Ook leidinggevend die soms verder afstaan van de praktijk zijn hiervan overtuigd: 'Het moet vooral gericht zijn op de praktijk. Omdat daar ook het leren zit voor mij in die praktijk. Het leren zit in de praktijk. Wat mij betreft is de doelstelling leren en innoveren. Hoe dichter in de praktijk het is, hoe liever het mij is.' [4]
- 'Voor mij is het succes het vinden van praktische oplossingen en daar beleid van kunnen maken. Dus vind je wat voor de problemen van de bewoners in die wijken, zoals die trap en die administratie of die eenzaamheid. En is iedereen daar blij mee, met name ook de uitvoerende, dan is het een echt succes. Dat levert energie op.' [4]

Kortom, uit het bovenstaande komt naar voren dat bepaalde sleutelcompetenties noodzakelijk zijn om het concept woonservicegebieden succesvol in de praktijk te brengen. Op basis hiervan is de derde handelingsvraag ontstaan:

#### **Handelingsvraag 3 professionals woonservicegebieden**

### **3. Kunnen**

De derde handelingsvraag om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in Woonservicegebieden heeft betrekking op of de partners over de benodigde kennis en competenties beschikken om succesvol bij te kunnen dragen aan de uitvoering van woonservicegebieden. Om te kunnen beoordelen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van Woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag: *Kunnen ze het?* 'Kunnen' gaat over de competenties bij partners om mee te werken aan de uitvoering van woonservicegebieden. Beschikken zij over (voldoende) netwerkvaardigheden, is het personeel flexibel genoeg om op een andere manier te werken?

### **3. Observaties**

#### ***c. Hoe werken in woonservicegebieden?***

Uit de interviews komt naar voren dat de competenties van de betrokkenen tot nu toe van belang zijn geweest voor het functioneren van het woonservicegebied:

- 'Onze medewerker kan dat nooit alleen incorporeren, want die zit daar op een of ander eilandje.' [1].
- 'Ik denk dat heel veel professionals het nu misschien voelen als: ik moet dingen in gaan leveren en ik moet dingen uit gaan zetten naar andere disciplines [...]. 'Maar je moet het gaan zien.' [1]
- 'Ik heb regelmatig dat als medewerkers iets aan het *uitkoken* zijn, met intervisie bijvoorbeeld. Dat zijn hartstikke spannende, op het scherp van de snede staande intervisies, daar mag ik niet bij zijn. Dat zou ik wel heel graag willen. Gewoon in de praktijk *uitkoken*, goed kijken.' [4]
- 'Het groeit, het heeft tijd nodig. In het begin had ik de vraag wat is mijn toegevoegde waarde? Het is heel belangrijk om verder te gaan. Om te kijken wat er verder nog valt te ontwikkelen en wat er verder nog kan gebeuren? Ik beoordeel het zeer positief, zou het niet willen missen en het is nog niet klaar. Ik merk ook dat ik er steeds meer in ga groeien. Omdat ik ook steeds meer ideeën erbij krijg en ook steeds meer ideeën zelf ontwikkel.' [6]
- De band met de professionals in andere delen van Noord is er wel, alleen blijft dat voor mijn gevoel toch vooral in het eilandje denken. Ik zou wel anders willen en ik stuur daar ook wel op aan, maar dat gebeurt niet altijd.' [3]

Uit de interviews wordt duidelijk dat in de praktijk van het woonservicegebied een juiste *mindset* nodig is gebleken om de veranderingen mogelijk te maken. Uit de observaties bleek dat weerstand, afschuifgedrag of een te veel proceduregerichte aanpak niet bevordelijk zijn voor het succes van woonservicegebieden waar juist de nadruk ligt op interorganisatorische samenwerking en flexibele en creatieve oplossingen. Verschillende geïnterviewden spreken dan ook over een *switch* of een kanteling die hiervoor nodig was:

- 'Het gaat goed omdat wij ervoor hebben gekozen. We investeren in de praktijk en zorgen dat mensen een bepaalde kanteling maken en op een andere manier werken en ruimte krijgen om te leren.' [3]
- 'Mijn expertise en professionaliteit komen nu beter uit de verf. Ik zie nu heel goed wat zij doen en welke kennis zij in huis hebben, wat zij in huis hebben en zij zien dat weer van mij.' [6]

De verandering naar woonservicegebieden is dus meer dan een herverdeling van taken of een zoveelste veranderingsproces. Verschillende betrokkenen wijzen er echter op 'dat men er nog niet is'. Kennis, uitwisseling en gezamenlijke leerprocessen zijn nodig om effectief in te spelen op de vragen die zich stellen in woonservicegebieden.

### **3. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

Volgens de visies van de betrokkenen van het woonservicegebied zijn bepaalde sleutelcompetenties (motivatie, proactieve houding, samenwerkingsvaardigheden en leervermogen) noodzakelijk voor het slagen van een woonservicegebied. Ook in het huidige woonservicegebied bleek de juiste *mindset* nodig om de *switch* te kunnen maken naar een goed werkend woonservicegebied. Echter, niet altijd zijn de gevraagde competenties voorhanden. Zoals we eerder lieten zien betekent de verandering naar woonservicegebieden soms een geheel

andere manier van werken. Dit kan vragen om het aanleren of bijleren van nieuwe competenties. Ook wordt duidelijk uit de interviews dat medewerkers niet zomaar 'kunnen' veranderen. Er moet een bereidheid zijn om te willen veranderen, maar de gewenste verandering moet ook op een goede manier worden aangeleerd. Begeleiding en ondersteuning van personeel is dus een belangrijk aandachtspunt.

Deel 4

#### **4. Visies, opvattingen**

Voor niets gaat de zon op. Zo ook in woonservicegebieden. Naast gezamenlijke definities, draagvlak en competenties zijn een aantal 'basics' voor professionele samenwerking, zoals geld en formele afspraken een voorwaarde voor de inzet van partners in woonservicegebieden. Dit lijkt nog sterker op te gaan in economisch onzekere tijden. Onduidelijkheid over wie er stuurt verandert dan mogelijk al snel in 'stuurloos'. Tegelijkertijd vragen organisaties ook ruimte om te (kunnen) experimenteren en willen zij zich voldoende 'eigenaar voelen' in de aanpak van woonservicegebieden. Het vinden van een balans tussen deze ogenschijnlijk tegenstrijdige waarden lijkt dan ook een belangrijke taak voor de partners die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van woonservicegebieden. Uit de data kwam naar voren dat sturingsvragen vaak aan de basis lagen van discussies tussen partners over de uitvoering van woonservicegebieden:

- 'We zitten in tien deelgemeentes waarin allemaal woonservicegebieden zijn, waar gaan we dan voor kiezen waarvoor niet? Dan moet er toch aangestuurd worden; Wat ziet er nu levensvatbaar uit en waar is onze aanwezigheid eigenlijk niet meer nodig.' [5]
- 'Je hebt continu iemand nodig die dat proces begeleidt, want dat is steeds in ontwikkeling, misschien niet tot in het einde der dagen, maar wel langer dan een jaar. Het gaat gewoon over hoe geef je zorg en welzijn [2]
- 'Mensen moeten wel gefaciliteerd worden. Om de burger integraal te benaderen heeft die burger behoeftes op sociaal of fysiek om in deze wijk kunnen blijven wonen.' [7]
- 'Er is dus wel een serieuze stap nodig om partijen tot samenwerking te brengen. Het vraagt om verder te kijken dan de doelstellingen van de organisatie.[2]

De houding van de partners ten aanzien van sturing lijkt ook niet altijd eenduidig. Aan de ene kant wordt verwacht dat de (deelgemeentelijke) overheid de kaders aangeeft waarbinnen moet worden gewerkt. Hier mag best op worden gestuurd, zo geven verschillende geïnterviewden aan. Het ontbreken van duidelijke afspraken kan er bijvoorbeeld toe leiden dat partijen zich aan hun taak onttrekken met als gevolg tijdsverlies, frustratie en gemiste kansen. Tegelijkertijd moet er in de aansturing ook voldoende ruimte zitten voor voldoende vernieuwing en moeten organisaties vrij worden gelaten in het experimenteren met de aanpak.

Ook wordt een andere basisvoorwaarde genoemd voor het succesvol functioneren van woonservicegebieden. Financieën hebben volgens de visie van de betrokkenen invloed op het handelen van professionals binnen het woonservicegebied:

- 'Op het moment dat mijn leidinggevende tegen mij zegt, dit heeft geen prioriteit, dan hou ik me helemaal niet bezig met de woonservicegebieden. Dan ga ik daar helemaal niet opvoeren, want daar heb ik dan geen uren voor. Ik vind de financiën heel erg bepalend voor het succes van dit soort grote ontwikkelingen.' [3]

Kortom, uit het bovenstaande komt naar voren dat bepaalde basics (voornamelijk aansturing en geld) voor professionele samenwerking noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van woonservicegebieden. Op basis hiervan is de vierde handelingsvraag ontstaan:

#### **Handelingsvraag 4 professionals woonservicegebieden**

##### **4. Moeten**

De vierde handelingsvraag om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in het Woonservicegebied heeft betrekking op de manier waarop het woonservicegebied wordt aangestuurd. Hoe krijgt aansturing in de praktijk vorm? Wat betekent het dat partners 'meesturen'? Op welke basisafspraken en randvoorwaarden moet zeker worden gestuurd? Welke vormen van sturing zijn nodig om de doelstellingen te realiseren en wie neemt hierin welke rol op? Om te kunnen beoordelen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van Woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag: *(Hoe) moet het?* 'Moeten' heeft betrekking op de afspraken en regels die nodig zijn om het uitvoeringsproces voorspelbaar (volgens plan) te laten verlopen. Zijn er 'harde' afspraken over de uitvoering? Welke verwachtingen en eisen worden gesteld aan de deelname van de organisaties?

#### **4. Observaties**

##### ***d. Aansturing woonservicegebieden***

Uit de interviews komt naar voren dat er bepaalde basisvoorwaarden zijn, dus zaken die 'minimaal' geregeld moet worden om het woonservicegebied te laten functioneren. Geld en (dus) formele opdrachten voor organisaties lijken een harde voorwaarde te zijn voor de betrokkenheid van organisaties:

- 'Geld! Zo plat is het. We hadden dit nooit kunnen doen als er geen geld voor was.' [1]
- 'Je zit altijd aan financiën vast en het feit dat er nu veranderingen zijn in de WMO en ABWZ, want er komt nog meer aan.' [...] 'Als we alleen nog maar gezamenlijke initiatieven financieren dan moeten die clubs op een andere manier gaan werken, omdat ze anders geen geld meer krijgen. Dat is heel erg bepalend voor de globale richting waarin je gaat.' [3]
- 'Dan denk ik bijvoorbeeld ineens aan de financiële crisis, het komt toch op geld uit. Als je geen geld hebt, kan je niks doen.' [3]
- 'We zien dat het in alle woonservicegebieden heel verschillend wordt aangevlogen. Ik vind de charme van zoals we het in Noord aanpakken, dat we het uiteindelijke werk en signaleren en het verder helpen van mensen of het bespreken van specifieke problemen aan de professionals overlaten.' [1]

#### **4. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

De interviews laten zien dat zeker in economisch onzekere tijden, de 'basis' goed geregeld moet zijn. In de praktijk van de woonservicegebieden blijkt dan ook vooral geld een rol te spelen. In de visies van de betrokkenen is geld ook als belangrijke factor genoemd, maar staat vooral aansturing en de discussie over de invulling hiervan centraal. Te hoge verwachtingen van de betrokkenheid en het proactieve handelen van organisaties (het ideaal beeld van 'samen sturen') kan zorgen voor onduidelijkheid in het uitvoeringsproces. Hoe mooi het woonserviceconcept is of kan zijn, 'als de baas zegt dat het linksom moet, is het linksom'. Tegelijkertijd mag de overheid het proces ook niet 'plat regisseren' omdat ze anders weer (te veel) het initiatief naar zichzelf toe trekt.

## Deel 5

### **5. Visies, opvattingen**

Uit de bovenstaande verhalen wordt duidelijk dat de ontwikkeling naar een florerend woonservicegebied niet van de ene op de andere dag tot stand zal komen. Positieve opvattingen over het project vandaag de dag zijn ook nog geen garantie voor morgen. Omstandigheden en gebeurtenissen lijken ook het proces te beïnvloeden, positief en negatief. Zij zorgen voor periodieke pieken in de 'levenslijn', maar kunnen ook zorgen voor wantrouwen, ongeloof of aversie tussen partners.

Uit de data komt naar voren dat de opvattingen bij de organisaties over *op welke manier* het succes van woonservicegebieden kan worden vastgesteld uiteen lopen. Dit kan volgens sommigen worden gebaseerd op concrete, praktische gronden maar anderen wijzen juist meer op lange termijn en subjectievere gronden:

- 'Het groeit, het heeft tijd nodig. Het is heel belangrijk om verder te gaan. Om te kijken wat er verder nog valt te ontwikkelen en wat er verder nog kan gebeuren?' [2]
- 'Voor mij is het succes het vinden van praktische oplossingen en daar beleid van kunnen maken. Dus vind je wat voor de problemen van de bewoners in die wijken, zoals die trap en die administratie of die eenzaamheid. En is iedereen daar blij mee, vooral ook de uitvoerende, dan is het een echt succes. Dat levert energie op.' [4]
- 'Het is allemaal niet erg meetbaar: als je het mij zou vragen is een Woonservicegebied succesvol op het moment dat er een goed voorzieningenaanbod is, dat aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van kwetsbare bewoners in de wijk. En dat is heel subjectief, maar dat is wel waar we naar streven.' [4]

Een ander discussiepunt dat verder ingaat op het bovenstaande, is welke maatstaven dienen te worden gebruikt bij het beoordelen van woonservicegebieden. Behoren de concepten vooral te worden beoordeeld aan de hand van kwantitatieve 'objectieve' maatstaven, of eerder op basis van kwalitatieve, 'subjectieve' maatstaven. De meningen zijn hierover verdeeld:

- 'De veiligheidsindex, de sociale index, alleen het moeilijke daarvan is het dan terug te voeren op het concept. Of is het omdat het beter gaat met de economie? De causaliteit is lastig daarin.' [3]
- Dit is lastig voor de financiers van dit soort projecten, want die willen gewoon de causaliteit zien, die willen gewoon de output zien. Ja, het WMO-budget dat is leuk en aardig, maar laat maar eens zien dat het zinvol is wat je doet.' [5]
- 'Het tevredenheidsonderzoek geeft zo een vertekend beeld, want je hebt heel vaak dat mensen ergens terecht komen en zijn geholpen, maar betekent dat ook dat dit de mensen zijn van wie wij vinden dat ze geholpen zouden moeten worden.' [3]
- 'Ik denk wel dat je het kunt meten in de zin [...] dat als je ouder wordt je zo lang mogelijk zelfstandig kunt blijven wonen. Dat is natuurlijk een heel concreet doel. Je kunt dan gewoon meten hoeveel mensen zijn verhuisd, terwijl ze niet wilde verhuizen uit hun eigen wijk.' [3]
- 'Als je zegt dat de burger hierin centraal staat, zou je het eigenlijk moeten vragen aan de burger. Als je niet aan de burger hebt gecommuniceerd, we werken vanuit een concept, kun je ook nooit laten beoordelen door of vragen aan de burger of hij het concept goed beoordeelt.' [7]

Kortom, bovenstaande visies over hoe het woonserviceconcept door de betrokkenen wordt ervaren en beoordeeld (aan de hand van objectieve en subjectieve criteria), vormen het uitgangspunt van de vijfde handelingsvraag:

#### **Handelingsvraag 5 professionals woonservicegebieden**

##### **5. Ervaren**

De vijfde handelingsvraag om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in Woonservicegebieden heeft betrekking op hoe de betrokkenen de uitvoering ervaren. Is



woonserviceconcept echt een andere manier van denken en doen, of is zij het zoveelste project? Kunnen organisaties echt iets van elkaar leren? Heeft de burger er uiteindelijk iets aan? Om te kunnen beoordelen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van Woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag: *Hoe ervaren ze het?*

'Ervaren' gaat over of organisaties perspectief zien in de uitvoering van het woonserviceconcept, gebaseerd op hun ervaringen. Merken zij dat de inspanningen tot een verbetering in resultaten leiden? Voelen de organisaties zich verbonden met het concept en met de andere organisaties?

## **5. Observaties**

### ***e. Ervaringen en opvattingen partners***

Hoe beoordelen de partners de resultaten van de huidige woonservicegebieden? Hoe ervaren zij de praktijk van het samenwerken? Maakt de nieuwe aanpak voor hen een verschil? De interviews laten zien dat ook hier de standpunten tussen partners uiteenlopen:

- 'Ik vind het Woonservicegebied niet zo concreet. We zijn niet echt bezig met het opzetten van een Woonservicegebied, eerder om de bepaalde dienstverlening, voorzieningen in de wijk beter te maken. En dat beoordeel ik nu wel als redelijk. We hebben een impuls gegeven om die ontwikkeling in werking te zetten.' [3]
- 'Ik beoordeel het zeer positief, zou het niet willen missen en het is nog niet klaar. Ik merk ook dat ik er steeds meer in ga groeien. Omdat ik ook steeds meer ideeën erbij krijg en ook steeds meer ideeën zelf ontwikkel.' [6]
- 'In het begin had ik de vraag wat is mijn toegevoegde waarde, maar mijn ervaringen tot nu toe zijn goed. En ik ben daar heel positief over.' [2]
- 'Als ik terugkijk naar 2003, 2005 of 2008, dat vond ik een frustrerende tijd. Ik was er in 2003 nog niet bij, maar ik vond dat frustrerende, loze bijeenkomsten. Toen was het de woonzorgzone. Maar ik had het gevoel dat het een verplichting was! Dat ik niet wegblijven kon. Dan laat je zo'n netwerk liggen en dat is toch link, de deelgemeente eist het. De deelgemeente eiste het niet hardop, maar ik durfde er niet weg te blijven. Ik vind dat er wat dat betreft verbetering is. Ik ben nog steeds niet optimistisch, ik heb nog steeds niet het gevoel dat ik er bij zijn moet.' [4]
- 'Volgens mij zijn de resultaten positief omdat we het klein houden. Omdat we durven te kiezen voor niet de hele deelgemeente, of alle professionals moeten anders werken. Of alle bewoners moeten hier de rest van hun leven kunnen wonen. Dus dat je hebt durven focussen.' [7]

Of de huidige aanpak van woonservicegebieden een succes is, lijkt niet zo *clear cut*. Uit de interviews wordt duidelijk dat veel van de huidige resultaten nog erg persoons- of organisatieafhankelijk zijn. Individuele goede voorbeelden in de aanpak hebben zich nog niet ontwikkeld tot een gezamenlijke *good practice*. Ook het uiteindelijke effect dus de beoordeling van de 'klant' mag niet uit het oog worden verloren. Dit lijkt nu niet altijd even scherp in beeld te zijn: 'Hoe kunnen mensen het beoordelen als zij het niet kennen? Zijn de bewoners wel allemaal op de hoogte van waar wij mee bezig zijn? Ik vraag het me af.' [6] Dat heeft er ook mee te maken dat het: 'voor een deel nog steeds alleen op papier staat en bij beleidsmakers leeft. [...] Ik weet niet of de bewoner er al zo veel van merkt.' [7]

Of partners de huidige uitvoering van het concept als succesvol of juist niet succesvol ervaren, lijkt ook samen te hangen met periodieke temperatuurschommelingen in het uitvoeringsproces. Een voorbeeld van een negatieve ervaring was een stuurgroepvergadering waarin een van de deelnemers op een belangrijke vergadering haar ongeloof ten aanzien van het project liet blijken: 'Een gebeurtenis tijdens de laatste stuurgroepvergadering was inderdaad, dat die dame van de andere woningcorporatie vertwijfeld haar handen ten hemel stak en zei: jongens waar hebben we het nu allemaal over?!

Volgens verschillende geïnterviewden had dit invloed op hoe zij 'in het project zaten'. Interessant is ook het verschil in kwalificaties die de betrokkenen aan dit voorbeeld toekennen:

- 'Ik vond erg goed dat ze dat deed, dat heeft te maken voor mij met leren. Dat moeten we nog beter weten op te pikken [...], een opvallende gebeurtenis.' [4]
- 'Dit heeft ook voor een deel te maken met voorbereiding. Het was voor het eerst dat ik haar iets hoorde zeggen tijdens twee stuurgroepoverleggen. Een beetje relativiseringsvermogen op dat moment was al aardig geweest.' [5]

Aan de andere kant blijken positieve initiatieven, zoals wijkfeesten of bijvoorbeeld een enthousiaste presentatie van uitvoerders, evengoed in positieve zin catalyserend te werken. Ook enthousiaste vertegenwoordigers, mensen die 'mee' zijn, helpen mee aan het continu *boosten* van draagvlak bij de betrokkenen. Dit draagt bij aan het ervaren van succes in de praktijk van het woonservicegebied: 'Ik zie die andere professionals niet meer als een andere organisatie, maar ook als mijn eigen collega's. Zo voelt dat ook, dat is echt zo, zo werkt dat. En op zo'n plenaire bijeenkomst is dat ook zo zichtbaar, dan heb je een kijk in elkaars keuken. Ook met de mensen met wie ik nog geen samenwerking had. Dat kenmerkt wat je met elkaar aan het neerzetten bent.' [2]

## **5. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

Uit de visies van de professionals over hoe het woonservicegebied eruit zou moeten zien, komt naar voren dat er op verschillende manieren wordt beoordeeld wanneer een woonservicegebied succesvol is. Geen eenduidigheid bestaat er over welke gronden en maatstaven (kwalitatief of kwantitatief) centraal zouden moeten staan bij het beoordelen van woonservicegebieden. In de praktijk blijkt dat de betrokkenen het succes van het huidige woonservicegebied vooral persoons- en organisatieafhankelijk beoordelen. Ook de obstakels en juist de positieve ervaringen in het uitvoeringsproces blijkt van invloed te zijn op de vraag of de betrokkenen de huidige uitvoering van het concept als succesvol of juist niet succesvol ervaren. Dit lijkt er dus op dat in de praktijk vooral de subjectieve elementen de doorslag geven.

Deel 6

## **6. Visies, opvattingen**

Hierboven bespraken we positieve en negatieve ervaringen van professionals en hoe deze de beoordeling van het project beïnvloeden. In dit deel gaan we verder in op de vraag of en in hoeverre organisaties in woonservicegebieden 'perspectief zien' in de nieuwe manier van werken. Uit de interviews komt naar voren dat de verandering naar woonservicegebieden veel meer omvat dan enkel nieuwe manier van werken. Het zien dat het hier om een veranderingsproces gaat lijkt al het halve werk. De interviews laten vooral de belangrijke rol van het woord transitie zien. Veel partners gebruiken het om de ontwikkeling naar een 'gewenste staat' te beschrijven: 'Onze maatschappelijk werker is bijvoorbeeld ook een beetje opbouwwerker geworden, vrijwilligerscoördinator en buurtregisseur. Dat is de transitie; dat moet je natuurlijk wel kunnen en dat past natuurlijk in welzijn nieuwe stijl. Ik noem het wel eens voor de gein de gespecialiseerde generalist.' [1] Het inzien dat het woonservicegebied

een veranderingsproces *is*, lijkt hierbij op zichzelf al een belangrijke stap om de transitie te kunnen maken, zo wordt ook duidelijk uit de interviews:

- 'Je moet dus iets in beweging zetten. Je kunt het niet ineens anders gaan noemen en dat het er dan gewoon is. Dat is het veranderproces.' [7]

Binnen dit veranderingsproces dienen de organisaties volgens de betrokkenen professionals wel terughoudend te staan tegenover het (te snel) overboord gooien van bestaande werkwijzen. Ook hierin wordt draagvlak en de bereidheid tot verandering binnen organisaties als belangrijke factor aangemerkt:

- 'Er moet een bereidheid bestaan op managementniveau om dingen anders willen gaan doen. Dat ze een Woonservicegebied willen gaan creëren. Maar als je niet in die uitvoering concreet wordt [...] blijft het daar hangen en dat gaat nooit slagen.' [3]
- 'Er is dus wel een serieuze stap nodig om partijen tot samenwerking te brengen. Het vraagt om verder te kijken dan de doelstellingen van de organisatie.' [2]

Maar in de visie van de professionals komt de wil om te veranderen niet alleen door draagvlak en goedkeuring vanuit de eigen organisatie. Ook in het proces van samenwerken tussen organisaties moet een aantal 'garanties' of randvoorwaarden aanwezig zijn om te willen en kunnen participeren. Het gaat hierbij om 'zachte randvoorwaarden':

- 'Je hebt continu iemand nodig die dat proces volgt, want dat is steeds in ontwikkeling, misschien niet tot in het einde der dagen, maar wel langer dan een jaar. Het gaat gewoon over hoe geef je zorg en welzijn. [2]

Kortom, het inzien dat het bij woonservicegebieden dient te gaan om een veranderingsproces, de bereidheid tot verandering en het creëren van enkele zachte randvoorwaarden. Dit vormt het uitgangspunt voor de zesde handelingsvraag over of en in hoeverre organisaties 'perspectief zien' in woonservicegebieden:

## **Handelingsvraag 6 professionals woonservicegebieden**

### **6. Inzien**

De zesde handelingsvraag om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in woonservicegebieden heeft betrekking op de opvattingen en visies van professionals over wat nodig is om woonservicegebieden te laten slagen. Om te kunnen beoordelen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag: *Hoe zien zij het?* 'Inzien' heeft betrekking op de ontwikkeling of verandering in denken en doen bij de partners die werken in woonservicegebieden. Leidt het concept tot vernieuwingen in aanpak binnen en tussen organisaties? Leren organisaties met het concept te werken?

## **6. Observaties**

### ***f. Visie op ontwikkeling***

In de data is gekeken naar in hoeverre organisaties in woonservicegebieden 'perspectief zien' in de nieuwe manier van werken en wat dit in de praktijk voor hen betekent. Uit de interviews komt

naar voren, dat voor de professionals het daadwerkelijk *toepassen* van de gevraagde veranderingen, of kortweg *doen*, in de praktijk van de woonservicegebieden belangrijk is:

- 'Samenwerken is een werkwoord.' [1]
- 'Een factor van belang is een actieve deelname van de mensen die er zijn. Het moet niet van één kant komen.' [5]
- 'Er moet nog door ontwikkeld worden; we zijn nu een half jaar met elkaar bezig, maar er moet nog een slag geslagen worden om er continuïteit in te brengen. Afstemming en integratie, eigenlijk zou het altijd zo moeten zijn, maar het is toch nieuw.' [2].
- 'Praten over de afgelopen tien jaar is praten over niet meer dan een dik dood paard.' [...] 'Het leverde niets op, zelfs de ambitie was er uitgeslagen.' [...] 'Het was een dik dood paard, maar dat is het nu niet meer nu we echt bezig zijn.' [4]
- 'Je moet daadwerkelijk iets in beweging zetten. Je kunt het niet ineens anders gaan noemen en dat het er dan gewoon is. Dat is het veranderproces.' [7]

Bovendien blijkt in de huidige situatie van de woonservicegebieden 'vertrouwen een noodzakelijke randvoorwaarde te zijn. Uit de interviews wordt duidelijk dat partners elkaar moeten kunnen vertrouwen, zij moeten soms letterlijk kunnen ervaren dat 'het eigenbelang eruit is gehaald'. Vertrouwen moet soms worden hersteld voordat men überhaupt kan komen tot samenwerking:

- 'Een belangrijke succesfactor is toch de deskundigheid van de mensen in het veld en misschien ook wel voor een deel de stabiliteit daarin. Er moeten niet te veel mensen te vaak komen en gaan. Dus continuïteit is belangrijk. Het zijn de professionals in de wijk, dat worden op een gegeven moment enigszins bekende mensen onder elkaar. Dat creëert toch een soort bekendheid en lagere drempels en daarmee vertrouwen'. [5]

## **6. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

Volgens de professionals dient een succesvol woonserviceconcept te ontstaan door het inzien van de betrokkenen dat het gaat om een veranderingsproces. Daarbij spelen bereidheid tot verandering en het creëren van enkele zachte randvoorwaarden een rol. In de praktijk van het woonservicegebied blijkt momenteel niet zozeer alleen het inzien van het transitieproces, maar vooral het *doen* voorop te staan. Dit wordt ook als iets positiefs ervaren door de betrokkenen. Volgens verschillende betrokkenen gaat 'positief veranderen' om het veranderen van hele praktische zaken, *niet denken maar doen*. Echt veranderen betekent dan ook niet afwachten, maar ageren, reageren en fouten durven maken. Tegelijkertijd wordt uit de visies van de betrokkenen over de gewenste situatie van het woonservicegebied juist duidelijk dat de gewenste verandering niet 'zomaar daar' is en dus vraagt om investeringen en begeleiding. Toch blijkt momenteel in de woonservicegebieden (observaties) dat niet alleen het doen voorop staat, maar dat ook beseft wordt dat de verandering er niet 'zomaar is'. Dit komt vooral tot uiting in het werken aan vertrouwen tussen de betrokkenen om samenwerking binnen het woonservicegebied mogelijk te maken.

Deel 7

## **7. Visies, opvattingen**

Het laatste punt gaat over de vraag of in de visie van de professionals, in woonservicegebieden de gewenste veranderingen gerealiseerd en verankerd kunnen worden. Tevens wordt gekeken

naar hun visie over het langetermijnperspectief voor woonservicegebieden. Is de gezamenlijke succesaanpak mogelijk? Zullen de professionals *werkelijk* de transitie maken naar een andere aanpak of is de verandering zo weer voorbij als de geldkraan wordt dichtgedraaid? Hoe ziet eruit? Uit de interviews komt naar voren dat het volgens de betrokken professionals maar zeer de vraag is of het woonservicegebied zal slagen in het realiseren van haar langetermijndoelstellingen:

- 'Gaan we er nu voor zorgen dat we er door het leren [...] een bodem onder leggen?' [1]
- 'De proeftuin is slechts een fase!' [4]
- 'Er zijn veel personen die over twee jaar een nieuwe baan hebben. .' [3]
- 'Borging is ook weer zo'n abstract woord. Dat moeten we dus doen en vanuit daar leren'
- 'Omdat het een concept is en niet iets statisch, is het iets wat nooit af is [...], dus moet je met elkaar een agenda samenstellen. Volgens mij is een woonservicegebied ook het maken van een gezamenlijke agenda voor een wijk. [...] Volgens mij is het ook iets heel kwetsbaar, want zodra de agenda van tafel af is en het concept niet geagendeerd wordt verdwijnt het. Volgens mij kun je het niet-projectmatige aanpakken. Het is een continu proces en dat is ook tevens de kwetsbaarheid.' [7]
- 'Volhouden! Gewoon vasthouden en bezig zijn, dat heeft ook met de continuïteit in het werk van te maken. Zorgen dat als nieuwe professionals komen, dat ze goed worden opgenomen, dat is ook iets wat je vanuit de stuurgroep kunt aansturen. Directies moeten weten dat iemand daar gaat werken' [5]

Uit het bovenstaande blijkt dat de vraag of borging kan ontstaan, moeilijk te beantwoorden is. Dit komt ook doordat het gaat om een concept dat niet statisch is en omdat het bestaat uit fases in een proces. Bovendien blijkt uit de data dat voor lange termijn successen, ook lange termijn investeringen van de organisaties zelf noodzakelijk zijn. Men moet wil de wil hebben om te veranderen in functie van de te bereiken doelstellingen:

- 'Zo moeten we wel groeien jaar op jaar met dat er wel slimmer kijken, van wat is nou die opgave en wat is nu echt het resultaat van onze bijdrage aan die opgave. We moeten er niet in doorslaan. Maar dat we daar een slag in het slaan en kunnen verbeteren dat is iets wat ook wel moet. Het zijn jouw en mijn belastingcenten.' [1]

Kortom, bovenstaande visies over of en hoe (lange termijn investeringen en het besef dat het gaat om een proces) het woonserviceconcept perspectief kan hebben voor de lange termijn, vormen het uitgangspunt van de zevende handelingsvraag:

## **Handelingsvraag 7 professionals woonservicegebieden**

### **7. Samen doen**

Hoe kunnen organisaties gezamenlijke aanpakken worden ontwikkelen die op lange termijn succesvol blijken? Hoe incorporeren we lessen in onze organisaties? Welke stappen moeten worden gezet om resultaten en inzichten te borgen? Hoe werken aan kwaliteit en aan continuïteit?

Om te kunnen beoordelen 'hoe ver' men staat in de ontwikkeling van Woonservicegebieden, lijkt dan ook een relevante vraag: *Hoe doen we het samen?*

'Samen doen' tot slot gaat over het al dan niet ontstaan van volwaardige samenwerking tussen de partners binnen het woonservicegebieden. Is er vooruitgang zichtbaar in de samenwerking tussen organisaties en sluiten deze aan bij de beoogde doelstellingen voor woonservicegebieden?

### **7. Observaties**

#### **g. Essentie van een geslaagde aanpak**

In het onderstaande wordt gekeken hoe ver men momenteel staat in de ontwikkeling van de woonservicegebieden. Vanuit de huidige situatie hebben de betrokkenen aangegeven wat er met de aanpak en de geleerde lessen gebeurt als het project ten einde loopt. Bovendien is gevraagd of de verandering het in de praktijk waard was. Uit de data blijkt dat er met de huidige stand van zaken in de woonservicegebieden nog onzekerheid heerst over de gevolgen daarvan voor de toekomst:

- 'In de borging heb ik minder vertrouwen dan in hetgeen we nu doen.' [7]
- 'Dat is het aardige van zoals we in Noord werken: dat alles kan en alles mag, alles kan besproken worden [...], maar ik twijfel of dat voldoende leereffect oplevert en of de effectiviteit en de efficiëntie goed gemeten of beoordeeld kan worden van wat wij aan het organiseren zijn.' [5]

Over de gehele linie lijken veel partners zich zorgen te maken over de lange termijn doelstellingen of 'borging' van het project.

- 'Maar ik zie dat er nu nul verankering in zit. Niemand die daar verder eigenaar van is. Dat is een cruciale succesfactor. Maar veranker je dat nu in een meerjarige strategie, in je eigen organisatie? Hoe leg je verantwoording af aan je raad van toezicht, dat je dat aan het doen bent. Dan krijg je bij de meest mooie innovaties een mooi resultaat.' [1]

De continuïteit van de aanpak lijkt niet verzekerd. Ook de deelnemers die de huidige aanpak als succesvol ervaren, benoemen dit als aandachtspunt. Dat borging niet gelijk staat aan het maken van een blauwdruk van wat er nu is, komt ook naar voren uit de interviews. Geleerde lessen moeten worden opgenomen in de structuur van de organisatie:

- 'Wij zijn wel even bezig om dat te laten landen juist omdat wij die welzijn nieuwe stijl ook willen incorporeren.' [1] Hetzelfde kan gelden voor de samenwerkingsverbanden die nu ontstaan tussen organisaties, dus waar het *interorganisationele* borging betreft: 'We zijn nog steeds onderweg en dat zal nog even duren. We moeten vooral doorgaan met de wijze zoals we nu doen, vooral blijven samenwerken.' [6]

## **7. Synthese: overkomsten, verschillen, bevindingen**

Gezien vanuit de visie van de professionals blijkt de vraag of borging rond het woonserviceconcept kan ontstaan, moeilijk te beantwoorden. Het gaat hierbij om een proces en bovendien dienen bepaalde voorwaarden zoals lange termijn voorwaarden aanwezig te zijn. Sommige partners benadrukken de eigen inzet van organisaties als mogelijkheid om tot langetermijnsuccessen te komen. Het is vooral 'de wil van organisaties' om de verandering mogelijk te maken. Anderen wijzen eerder op de harde randvoorwaarden die verzekerd moeten zijn, zoals continuïteit in financiering, het formuleren van lange termijn doelstellingen en evaluatie en bijsturing van opdrachten.

In de praktijk van het huidige woonservicegebied blijkt ook dat veel partners zich zorgen te maken over de continuïteit van de aanpak van het project. Ook hier blijkt dat al zichtbaar is dat er investeringen dienen te worden gedaan, betrokkenen zien dat borging niet bestaat uit een blauwdruk van de huidige situatie. Echter, pogingen om resultaten, aanpakken en samenwerkingsverbanden te verankeren binnen en tussen organisaties lijken vooralsnog uit te blijven. Borging is over de gehele linie een aandachtspunt. Hoewel op een aantal plaatsen al een succesvolle aanpak (binnen en tussen organisaties) is ontstaan (zie eerdere besprekingen), lijkt

de aanpak van woonservicegebieden op dit moment nog tamelijk kwetsbaar voor beleidswijzigingen, wisselingen van personeel en gebeurtenissen in het netwerk.

## 5. Discussie

Dit onderzoek ging in op de uitvoering van het concept “Woonservicegebieden” in de Rotterdamse deelgemeente Noord. Dit gebeurde aan de hand van kwalitatief onderzoek (grounded theory).

De uitkomsten van het onderzoek werden opgebouwd langs een zevental thema's en 'handelingsvragen'. Hierbij werd enerzijds ingegaan op de observaties van de professionals van de huidige situatie in het woonservicegebied. Anderzijds werd ingegaan op de visies en opvattingen van de professionals over hoe een woonservicegebied zou moeten zijn. De uitkomsten van deze twee benaderingen werden met elkaar vergeleken. In het onderstaande zullen de overeenkomsten, verschillen en eventuele knelpunten die hieruit naar voren komen, kort worden weergegeven.

Gebleken is allereerst dat professionals verschillende visies hebben over wat het woonserviceconcept inhoudt. Ook over de definitie van wat het concept momenteel in de praktijk inhoudt, bestaat geen eenduidigheid. Dit leidt tot verschillen in verwachtingen en aanpakken bij partners. Dat partners begrijpen wat het woonserviceconcept *is*, lijkt echter een voorwaarde om te *kunnen* participeren in de uitvoering van woonservicegebieden.

Uit de visies van de professionals blijkt daarnaast dat geloofd wordt dat draagvlak creëren ertoe kan bijdragen dat organisaties niet alleen mee gaan denken, maar ook *mee doen*. In het huidige woonservicegebied, blijkt uit de observaties, beïnvloeden echter ook eerdere positieve en negatieve ervaringen de manier waarop nu wordt gekeken wordt naar de woonservicegebieden en daarmee de mate waarin het draagvlak hiervoor kan ontstaan.

Daarnaast zijn volgens de visies van de betrokkenen van het woonservicegebied bepaalde sleutelcompetenties (motivatie, proactieve houding, samenwerkingsvaardigheden en leervermogen) noodzakelijk voor het slagen van een woonservicegebied. Ook in het huidige woonservicegebied bleek de juiste *mindset* nodig om de *switch* te kunnen maken naar een goed werkend woonservicegebied. Dit vraagt om het aanleren of bijleren van competenties.

Verder blijkt momenteel in de praktijk van de woonservicegebieden geld een rol te spelen als basisvoorwaarde voor het functioneren van het woonservicegebied. In de visies van de betrokkenen is geld ook als belangrijke basisvoorwaarde voor een succesvol woonservicegebied genoemd, maar staat vooral aansturing en de discussie over hoe deze dient te worden ingevuld, centraal.

Tevens blijken subjectieve elementen zoals persoons- en organisatieafhankelijke ervaringen doorslaggevend te zijn in de wijze waarop de professionals kijken naar het functioneren van het huidige woonservicegebied. Geen eenduidigheid bestaat er over de vraag welke maatstaven (kwalitatief of kwantitatief) kunnen meten in hoeverre de gewenste situatie van de woonservicegebieden bereikt is.



Bovendien dient volgens de professionals een succesvol woonserviceconcept te ontstaan door het inzien van de betrokkenen dat het gaat om een veranderingsproces. Echter in de huidige situatie staat vooral: *niet denken maar doen* centraal.

Tot slot blijkt zowel uit de observaties in de praktijk van het huidige woonservicegebied en uit de visies over hoe een woonservicegebied er uit zou moeten zien, dat veel partners zich zorgen te maken over de continuïteit en dus de lange termijn successen van de aanpak van het project. Echter, pogingen om resultaten, aanpakken en samenwerkingsverbanden te verankeren binnen en tussen organisaties lijken vooralsnog uit te blijven.

Kortgezegd kan uit bovenstaande resultaten worden opgemaakt dat de visies over hoe een woonservicegebied zou moeten zijn zeker niet altijd overeen komen met de observaties van de professionals van de huidige situatie in het woonservicegebied. Bovendien blijkt het woonserviceconcept zelf ook moeilijkheden met zich mee brengt. Het is moeilijk te definiëren en omdat het een nieuw concept is, wordt er mee geëxperimenteerd; het is immers een proeftuin. Bovendien is het onderdeel van een proces, het is continu in verandering. Zowel de observaties als de visies van de professionals maken duidelijk dat er nog heel wat nodig is om een florerend woonservicegebied te krijgen.

De titel van dit onderzoek '*Wat werkt in Woonservicegebieden*' impliceert dat het verkrijgen van inzicht in de factoren die van invloed zijn op de uitvoering van woonservicegebieden, ook zicht geeft op hoe we woonservicegebieden *kunnen laten werken*. Het komen tot relevante inzichten en aanbevelingen voor de praktijk was dan ook een duidelijk uitgangspunt. Dit sluit ook aan bij het 'prescriptieve' karakter van veel bestuurskundige studies (Bekkers, 2007, Bovens et al, 2001, Edwards & Schaap, 2000, Van Thiel, 2007).

In de resultaten werd al besproken dat de handelingsbegrippen 'kennen', 'kunnen', 'willen', 'moeten', 'ervaren', 'inzien' en 'samen doen' professionals niet alleen wijst op relevante vragen over het huidige functioneren van woonservicegebieden, maar ook op antwoorden in de praktijk. De aanbevelingen van dit onderzoek bouwen daarom voort op deze handelingsvragen.

Om de bruikbaarheid van deze 'handelingsvragen voor professionals in Woonservicegebieden te vergroten en de argumentatie erachter te vereenvoudigen, ontwikkelden we zelf een model om onze aanbevelingen te structureren: het concept "**Wilskr8**"

## Aanbevelingen onderzoek woonservicegebieden: *Wilskr8*



De zeven 'handelingsvragen' uit het empirisch onderzoek komen allereerst woordelijk terug in dit concept, waarbij het handelingsbegrip 'kennen' is vervangen door 'weten', 'ervaren' door 'leren' en 'moeten' door 'reguleren' en 'ruimte laten'. De 8 verwijst naar de acht begrippen die het concept opmaken en elk een belangrijke 'factor van betekenis' zijn om de uitvoering van woonservicegebieden te kunnen begrijpen als ook verbeteren.

### **WILSKR8**

**W** De eerste letter van 'Wilskr8' verwijst naar twee handelingsbegrippen die naar voren komen uit het empirisch onderzoek: 'weten' en 'willen'. Zo werd uit de bovenstaande bespreking duidelijk dat het 'kennen' of 'weten' wat een woonservicegebied *is*, een voorwaarde lijkt om (succesvol) te kunnen participeren. Een onvoldoende of onjuist begrip van het concept kan de samenwerking belemmeren, zoals ook duidelijk werd uit de interviews. Om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in woonservicegebieden is inzicht nodig in hoe de betrokkenen informatie over het concept 'verwerken'. Het vaststellen of mensen het begrijpen, is vanzelfsprekend niet genoeg. Investerings in het 'kennen' van de direct betrokkenen zijn dan ook noodzakelijk.

De "w" van Wilskr8 verwijst tevens naar het woord 'willen', ofwel de bereidheid van de partners om te (willen) participeren in het woonservicegebied. De interviews lieten zien duidelijk hoe het gebrek aan draagvlak bij partners negatieve effecten kan hebben op draagvlak van andere partners. Omgekeerd lijkt ook het *wel* bestaan van draagvlak, positief 'door te werken'. Om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in Woonservicegebieden is inzicht nodig in of er (voldoende) draagvlak bestaat bij de partners. Ook hier volstaat het vaststellen niet. Het zorgen voor draagvlak vraagt om continue bekrachtiging, niet in de laatste plaats door partijen die het woonservicegebied aansturen. Investerings in draagvlak bij organisaties kan ertoe bijdragen dat organisaties niet alleen mee gaan denken, maar *mee doen*

**I** De tweede letter verwijst naar het woord 'inzien'. We zagen dat de verandering naar woonservicegebieden veel meer omvat dan enkel nieuwe manier van werken. Het zien dat het hier om een veranderingsproces gaat, lijkt inderdaad al het halve werk. Om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in Woonservicegebieden is inzicht nodig in de visies en (huidige) opvattingen van professionals in woonservicegebieden. Zien zij voldoende perspectief? Het concept Wilskr8 maakt ook duidelijk dat visies en overtuigingen geen gegeven zijn en continue investeringen vragen.

**L** De derde letter van 'Wilskr8' verwijst naar het woord 'leren'. Merken de organisaties dat de inspanningen tot een verbetering in resultaten leiden? Voelen de organisaties zich verbonden met het concept en met de andere organisaties? Komen gezamenlijke leerprocessen tot stand? Uit de interviews komt naar voren dat de ervaringen van organisaties een duidelijke invloed hebben op hun bereidheid om mee te werken aan het uitvoeringsproces en samenwerking met andere organisaties aan te gaan. Om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in woonservicegebieden is inzicht nodig in hoe de professionals de uitvoering ervaren en of gezamenlijke leerprocessen vorm krijgen. Vanzelfsprekend vraagt dit om continue aandacht en investeringen van de professional aangezien het 'samen leren' zo'n belangrijke doelstelling is binnen de aanpak.

**S** De vierde letter verwijst naar het 'samen doen'. Dit heeft betrekking op de vraag of professionals in woonservicegebieden de gewenste veranderingen kunnen realiseren en verankeren en of ook op langetermijn een gezamenlijke succesaanpak mogelijk is. Om te kunnen beoordelen wat *werkt* of niet werkt in Woonservicegebieden is inzicht nodig over of en op welke manier gezamenlijke aanpakken worden ontwikkeld tussen de partners die op lange termijn succesvol blijken. We lieten al zien dat het lange termijneffect van woonservicegebieden door verschillende professionals betwijfeld wordt. Het concept Wilskr8 wijst de professional op de belangrijke invloed die deze langetermijninvesteringen hebben op het daadwerkelijk laten slagen van woonservicegebieden.

**R** De zesde en laatste laatste letter van het begrip Wilskr8, verwijst weergave naar twee begrippen: 'reguleren' en 'ruimte laten'. Deze komen beide voort uit de handelingsvraag 'moeten'. De splijting van het begrip in reguleren en ruimte laten is echter niet toevallig. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat partners in woonservicegebieden enerzijds vragen om duidelijke kaders en sturing ('het reguleren'). Tegelijkertijd stelden we vast dat partners ook 'vrijheid' en 'ruimte' nodig hebben om een eigen aanpak te ontwikkelen. Omdat deze dualiteit tussen 'aansturen' en 'zelf sturen' ook duidelijk naar voren kwam uit het onderzoek, lijkt de keuze voor 'reguleren' en 'ruimte bieden' in het Wilskr8-concept beter op zijn plaats dan de handelingsvraag 'moeten'. 'Reguleren' en 'ruimte geven' hebben ook een meer positieve connotatie dan het directieve 'moeten'.

Continue aandacht voor het sturingsvraagstukken is nodig om de uitvoering tot een succes te maken, niet in de laatste plaats omdat de opvattingen en verwachtingen hierover duidelijk lijken te verschillen.

**8** De 8 in de het concept 'Wilskr8' hangt samen met de acht begrippen die we hierboven hebben besproken. Voortbouwend op de 'handelingsvragen die werden geformuleerd, geloven we dat deze acht begrippen ons een fundamenteel beter begrip kunnen geven over wat *werkt* (of niet werkt) in woonservicegebieden. Het concept 'Wilskr8' wijst professionals zowel op vragen, maar ook concrete oplossingen voor de aanpak van woonservicegebieden. De samenhang tussen de begrippen biedt de professionals ook richting en houvast in zowel het analyseren van de huidige aanpak als het komen tot verbeteringen.

De acht begrippen van het concept 'Wilskr8' kennen dan ook een zeer stevig fundament in deze studie, zowel in de theorie als empirie.

## Literatuur

- Arentsen, M., W. & Trommel (2005). *Moderniteit en Overheidsbeleid. Over hardnekkige beleidsproblemen en hun oorzaken*. Coutinho:Bussum.
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, M.J.W van & Rosenthal, U. (2001). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek (7e, herz. druk)*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bryman, A. (2005). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Clarke, Adele, E. (2004). *Situational analysis. Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks: Sage.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. New Jersey: Princeton University Press.
- Crozier, M. (1982). *Strategies for Change*. Cambridge (Mass.), London: MIT Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1984). *Handbook of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. *Governance: An International journal of policy, administration and institutions*, 18(1), 111-134.
- Edwards, A. (2007). *Jury's achter Lely's meesterwerk: Evaluatie van de burgerjury's Omgevingsplan Flevoland*. (pp. 1-52).
- Fernandez, S. & H.G. Rainey (2006). Managing successful organizational change in the public sector : An agenda for research and practice. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City: Doubleday Anchor Books.
- Hajer, M., & Poorter, M. (2005). *Visievorming in transitieprocessen. Een evaluatieonderzoek in opdracht van het Milieu- en Natuurplanbureau/RIVM*. UvA: Amsterdam.
- Jonker, J. & Witte, de, M. (2004). *Organiseren is veranderen. Met inzicht laveren tussen dilemma's*. In: *HRM in de praktijk*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Katz, J. (1999). *How emotions work*. Chicago: University of Chicago Press.
- Keller, S. & Aiken, C. (2009). The Inconvenient Truth About Change Management. Why it isn't working and what to do about it. *The McKinsey Quarterly*, April.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, New York: Harper Collins.
- Klijn, E.H., (2004). *The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks public administration*.
- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London and New York: Routledge.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.

- Lindblom, C.E. (1965). *The intelligence of democracy*. Free Press: New York.
- March, J.G. and J.P. Olson (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational basis of politics*, New York: Free Press.
- Scheff, T. J. (1990). *Microsociology: Discourse, emotion, and social structure*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Stone, D. (2002). *The Policy Paradox: The art of political decision-making*. New York/London: Norton & Company.
- Thiel, S, van .( 2007). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Tompkins, J. R. (2005). *Organization theory and public management*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Weick, K. E. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development: episodic and continuous changing. In: J.J. Boonstra. *Dynamics of organizational change and learning*. Wiley: Chichester.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weterings, R., & Tops, P. (2002). *Interactief en integraal. In open deuren. Sleutelwoorden van lokaal sociaal beleid*. Verwey-Jonker Instituut en het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW (MOVISIE).
- Wit, de, B., Meyer, R. & Breed, K. (2000). *Strategisch management van publieke organisaties. De overheid in paradoxen*. Utrecht: Lemma.

## Bijlage 1: Interviewvragen onderzoek

(welkom en inleiding)

- thema interview benoemen (interview over Woonservicegebieden in wijk x)
- interview met open vragen
- duur 45/60 minuten
- semigestructureerd interview/informeel gesprek
- geen goede/foute antwoorden
- vooral de bedoeling dat de geïnterviewde zelf veel vertelt
- is geïnterviewde akkoord met opnemen gesprek?
- letterlijk uitschrijven interview in verslag
- nog vragen voor de start van het gesprek?

(vragen)

1

Wat verstaat u onder een Woonservicegebied? (zoals dat wordt toegepast in de Rotterdamse wijk X)

Binnen antwoord o.a. kijken naar:

- Geformuleerde doelstelling
- Omschrijving aanpak/werkwijze
- Doelgroepen en partners

2

A

Wat zijn uw ervaringen tot nu toe de uitvoering van het woonserviceconcept (in de wijk x) (c.q. dingen die goed gaan, minder goed gaan, niet goed gaan, opvallende zaken etc.)

Welke factoren zijn volgens u van invloed (geweest) op de uitvoering van het Woonserviceconcept in de Rotterdamse wijk x

(Waarom denkt u dat het gaat zoals het gaat in relatie tot)

- a. factoren
- b. omstandigheden
- c. gebeurtenissen

B

Hoe beoordeelt u tot nu toe de uitvoering van het woonserviceconcept (in de wijk x) (c.q. dingen die goed gaan, minder goed gaan, niet goed gaan, opvallende zaken etc.)

3

Hoe denkt u dat andere actoren (in wijk x) (bijv. partners, bewoners) de uitvoering van het concept beoordelen? (zie vraag 2)

4

Welke succesfactoren en randvoorwaarden zijn volgens u belangrijk voor een succesvolle uitvoering van Woonservicegebieden (in wijk x)?

5

Wanneer is het Woonservicegebied (in wijk x) volgens u geslaagd? Hoe beoordeelt u het realiseren van deze doelstelling?

6

Wat zijn volgens u de belangrijkste uitdagingen voor het Woonservicegebied (in wijk x) voor het komende jaar?

(uitleiding)

*Dit waren mijn vragen. Bedankt voor uw medewerking en openheid.*

*Heeft u nog vragen aan mij/ opmerkingen en/of dingen die u opvielen tijdens het interview?*

*(dit heeft vooral het karakter van een nagesprek. Vaak krijg je hier wel nog extra informatie over bijv. bepaalde informatie die niet is besproken, sleutelfiguren, of actuele informatie. Zeker doen en is ook een goede afsluiter. Eventueel vragen of geïnterviewde interesse zou hebben in 2<sup>e</sup> interview; maar dit is afhankelijk van verdere uitkomsten van interviews.*

## Bijlage 2: Respondenten onderzoek

domein	overheid	overheid	overheid	overheid
niveau	stuurgroep	stuurgroep	stuurgroep	stuurgroep en uitvoering
organisatie	Deelgemeente Noord	Deelgemeente Noord	Deelgemeente Noord	Deelgemeente Noord
functie	portefeuillehouder	programmamanager Jeugd, welzijn en zorg	beleidsambtenaar Jeugd, welzijn en zorg	projectleider

domein	wonen	welzijn	welzijn	zorg
niveau	stuurgroep	stuurgroep	stuurgroep	stuurgroep
organisatie	Stichting Ouderen Huisvesting R'dam	Stichting Ouderenwerk Noord	Centrum voor Dienstverlening	Steinmetz de Companen
functie	hoofd beleid en ondersteuning	directeur	directeur	Locatiemanager

domein	overheid	zorg	welzijn
niveau	stuurgroep	uitvoering	uitvoering
organisatie	SOZAWE	Zichtbare schakels	Stichting Ouderenwerk Noord
functie	Stedelijk programmamanager Woonservicegebieden	wijkverpleegkundige	Ouderenadviseur



### Bijlage 3: Codes eerste ronde dataverzameling

<p>Aanpak Aanpak andere Woonservicegebieden Aansluiten bij actualiteit Actieve deelname Adviesbureaus (rol van) Afstemming en integratie Andere actoren Astersteams (invulling concept) Beeldvorming Beïnvloeden Belangen Belangenstrijd Beoordeling (beoordeling WSG)</p>	<p>Beoordeling anderen Beperkte middelen Bescheidenheid (link met leren; inzicht uit proces) Betrokkenheid Bezuinigingen Borging (incorporeren) Bottom-up werken Brede ontwikkeling Breder implementeren Breed kijken en doen Casuïstiek Cliëntgericht Commitment Competentie Concurrentie (II; link met marktwerking) Confrontatie</p>	<p>Continuïteit Convenant Crisis casus (Cynisch Decentralisatie Definitie Woonservicegebieden Discussie Doel Woonservicegebieden Doelgroep (doelgroepen) Doelstellingen Domeinen (opdracht) Efficiënte inzet middelen Eigen kracht</p>	<p>Elkaar kennen Ervaringen Extramuralisatie Faciliteren Fasering Financiën (geld) Fysiek Gebeurtenissen Gereserveerd (ervaring beoordeling van andere actoren) Geschiedenis Geschiedenis Woonservicegebieden Informeel netwerken Infrastructuur van wijk Innovatie</p>	<p>Innoveren Intervisie Invloed crisis op uitvoering Kanteling Kennis en expertise gebruiken Kernteam (structuren) Keuzes maken Klanttevredenheid (resultaat/doelstelling) Knelpunt (knelpunten) Kritiek Kwetsbaarheid (je moet durven leren) Kwetsbare bewoners (definitie link met doelgroep)</p>
<p>Kwetsbaren beter ondersteunen Langer zelfstandig wonen Legitimiteit ('harde randvoorwaarden) Langer zelfstandig wonen Legitimiteit ('harde randvoorwaarden) Leren Leven bewoners verbeteren Maatschappelijke functie (van vastgoed) Mandaat Marktwerking Meten Middelen</p>	<p>Missie en visie organisatie Motivatie Multifunctioneel centrum (bekijken hoe dit is veranderd met de ervaringen) Netwerken Niveaoverschil Omstandigheden Omstandigheid Omvang organisatie Organisatorische randvoorwaarden Oud denken (link met verandering/transitie) Outcome (resultaten) Overlap (bijv. welzijn en zorg)</p>	<p>Participatie Participeren bewoners Partners Perceptie Percepties (perceptie Plan van aanpak Plenaire bijeenkomsten Politiek (rol politiek als code?) Portefeuillehouder Praktische oplossingen (opdracht/werkwijze) Procesbegeleiding Proeftuin Randvoorwaarden Regie Resultaten</p>	<p>Rol andere actoren Rol van bewoners Samenwerking Signaleren (opdracht) Sneller verbinden Sociale index Sociale samenstelling wijk Stad en deelgemeentelijke twisten Structuur Structuur (stuurgroep, uitvoerders) Sturing Sturing verantwoordelijkheden Subsidie Succesfactoren (II)</p>	<p>Taal Teamvorming Tijd Toegankelijkheid Transitie Uitdagingen komende periode (Uitdagingen, belangrijkste uitdagingen) Veilige sfeer (ook overlap met ervaringen) Veiligheid (doelstelling) Veranderende relatie overheid en opdrachtgever Veranderende wetgeving</p>
<p>Veranderproces Verbeterde dienstverlening Verbetering Verbinden Verkokering Verschil in Woonservicegebied Verschil Woonservicegebied en Woonzorgzone Vertrouwen Voldoende voorzieningen Volharding Voortdurend proces (proces is ook doelstelling) Voorval</p>	<p>Vraag achter vraag Vrije ruimte (vrije leerruimte; hier ligt duidelijke link met leren) Vrijheid voor professionals Wanneer geslaagd Wederzijds begrip Wederzijdse beoordeling Weg bij inhoud (opdracht WSG) Welzijn nieuwe stijl Werkwijze (veranderende werkwijze) Woontevredenheid Woonzorgzones</p>	<p>Zelfredzaamheid Zoekende Zoekproces</p>		

## Bijlage 4: Frequentie codes eerste ronde dataverzameling

### Overzicht van codes

---

Project : project-wsg 2  
Actief bereik : alle werkbestanden  
Bereik waarin gezocht : alle segmenten  
                          : alle documenten  
Getoonde codes : alle codes  
Aantal doorzochte segmenten : 232  
Aantal codes in project : 212  
Aantal verschillende codes in bereik : 212  
Totaal aantal aangetroffen codes : 813

	freq.	code
1.	46	factoren
2.	24	definitie woonservicegebieden
3.	24	samenwerking
4.	20	beoordeling
5.	20	leren
6.	19	ervaringen concept
7.	18	moeten
8.	18	doelstellingen
9.	17	wanneer geslaagd
10.	14	borging
11.	13	gebeurtenissen
12.	12	bottum up
13.	12	stuurgroep
14.	11	meten
15.	11	eigen kracht
16.	10	wederzijdse beoordeling actoren
17.	10	sturing
18.	10	doelgroep
19.	10	uitdagingen komende periode
20.	10	fasering
21.	10	werkwijze
22.	10	verkokering
23.	9	wetgeving
24.	9	ervaringen
25.	9	breed kijken en doen

## Bijlage 5: Codes tweede ronde dataverzameling

<p><b>Thema 1:</b></p> <p><b><u>Kennis van woonservicegebieden</u></b></p> <p><b>Subthema's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrijpen wat een WSG is/kan zijn</li> <li>- Opdracht moet duidelijk/gekend zijn</li> <li>- Doelstellingen moeten gekend zijn</li> <li>- Doelgroep afbakening</li> </ul>	<p><b>Thema 2:</b></p> <p><b><u>Draagvlak bij meewerkende organisaties</u></b></p> <p><b>Subthema's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is draagvlak</li> <li>- Er is steun</li> <li>- Er is betrokkenheid (intern, extern)</li> </ul>	<p><b>Thema 3:</b></p> <p><b><u>Hoe werken in woonservicegebieden?</u></b></p> <p><b>Subthema's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenties moeten beschikbaar zijn</li> <li>- Competenties moeten kunnen worden aangeleerd</li> <li>- Organisaties moeten in gelegenheid zijn om te kunnen participeren</li> </ul>	<p><b>Thema 4:</b></p> <p><b><u>Aansturing woonservicegebieden</u></b></p> <p><b>Subthema's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geld</li> <li>- Wetgeving</li> <li>- Richtlijnen</li> <li>- Aansturing</li> <li>- Strategie</li> </ul>
<p><b>Codes (data):</b></p> <p>Definitie Woonservicegebieden          Beoordeling          Doelstellingen          Meten          Doelgroep          Verbeterde dienstverlening          Geschiedenis          Fysiek          Plan van aanpak          Toegankelijkheid          Rol van bewoners          Domeinen          Proeftuin          Sociale index          Veranderende relatie          Zelfredzaamheid          Veranderproces (II)          Faciliteren (II)          Volharding          Weg bij inhoud          Continuïteit (II)          Klanttevredenheid          Portefeuillehouder          Keuzes maken          Actieve deelname          Leven bewoners verbeteren          Signaleren          Praktische oplossingen          Verschil Woonservicegebied en Woonzorgzone          Veiligheid (doelstelling)          Kennis en expertise gebruiken          Kwetsbaren beter ondersteunen          Langer zelfstandig wonen (II)          Sociale samenstelling wijk          Aansluiten bij actualiteit (II)          Transitie          Cliëntgericht          Vrijheid voor professionals          Oud denken          Vraag achter vraag</p>	<p><b>Codes (data):</b></p> <p>Motivatie          Adviesbureaus (rol van)          Omstandigheden (II)          Commitment          Voorval (II)          Invloed crisis op uitvoering          Kritiek (II)          Omstandigheid (II)          Cynisch (II; steeds bekijken link willen en ervaren)          Crisis casus (II)          Perceptie (II)          Belangen (II)</p>	<p><b>Codes (data):</b></p> <p>Competentie          Succesfactoren (II)          Aanpak (II)          Procesbegeleiding(II)          Teamvorming (II)          Intervisie (II)          Omvang organisatie          Tijd (II)          Organisationele randvoorwaarden          Kennis en expertise gebruiken (III)          Missie en visie organisatie          Plenaire bijeenkomsten (II)</p>	<p><b>Codes (data):</b></p> <p>Bottom-up werken          Brede ontwikkeling          Verkokering          Eigen kracht          Randvoorwaarden          Structuur (II)          Financiën (geld)          Convenant          Sturing          Veranderende wetgeving          Regie          Marktwerking          Decentralisatie          Veranderende relatie overheid en opdrachtgever (II)          Extramuralisatie          Bezuinigingen          Tijd (II)          Sturing verantwoordelijkheden          Voldoende voorzieningen (II)(Voorzieningen)          Mandaat          Subsidie          Veiligheid (is nog geen code op dit moment; gebied moet veilig zijn)          Middelen          Concurrentie (II; link met marktwerking)          Langer zelfstandig wonen (II)          Politiek (rol politiek als code?)          Aansluiten bij actualiteit (II)          Kernteams (structuren)          Legitimiteit ('harde randvoorwaarden)</p>
<p><b>Thema 5:</b></p> <p><b><u>Ervaringen en opvattingen van partners</u></b></p> <p><b>Subthema's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerken</li> <li>- Resultaten zichtbaar</li> <li>- Gedragenheid bij verschillende partners</li> <li>- Via successen komt doel in beeld</li> </ul>	<p><b>Thema 6:</b></p> <p><b><u>Visie op ontwikkeling</u></b></p> <p><b>Subthema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie, discours, (eerdere) ervaringen</li> </ul>	<p><b>Thema 7:</b></p> <p><b><u>Essentie van een geslaagde aanpak</u></b></p> <p><b>Subthema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingrediënten voor een succesvol woonservicegebied</li> </ul>	

- Sluit aan bij wat nodig is			
<b>Codes (data):</b> Leren (II) Ervaringen Fasering Borging (incorporeren) Werkwijze (veranderende werkwijze) Elkaar kennen (II) Beoordeling anderen Verbinden Aanpak (II) Procesbegeleiding(II) Casuïstiek (II) Rol andere actoren (II) Geschiedenis Woonservicegebieden (II) Resultaten (II) Percepties (perceptie) Taal Vertrouwen (II) Confrontatie Omstandigheden (II) Stad en deelgemeentelijke twisten Overlap (bijv. welzijn en zorg werken op hetzelfde gebied) Faciliteren (II) Continuïteit (II) Zoekende Andere actoren (II) Voorval (II) Omstandigheden (II) Beeldvorming Belangenstrijd Voldoende voorzieningen (II) Geschiedenis Vrije ruimte (vrije leerruimte; hier ligt duidelijke link met leren) Gereserveerd (ervaring beoordeling van andere actoren) Veiligheid (is nog geen code op dit moment; moet veilig zijn om te leren) Kritiek (II) Omstandigheid (II) Concurrentie (II) Verbetering Cynisch (II; steeds bekijken link willen en ervaren) Infrastructuur van wijk (link met context)(II) Sociale samenstelling wijk (II) Breder implementeren Sneller verbinden Verschil in Woonservicegebied (context) Crisis casus Knelpunt (knelpunten) Niveaoverschil (II) Belangen (II)	<b>Codes (data):</b> Gebeurtenissen Uitdagingen komende periode (Uitdagingen, belangrijkste uitdagingen) Intervisie Innoveren Voortdurend proces (proces is ook doelstelling) Leren (II) Zoekproces Veranderproces (II; belangrijk: als je niet ziet dat het veranderproces is heb onvolledige definitie van de situatie) Maatschappelijke functie (van vastgoed) Kennis en expertise gebruiken (III) Efficiënte inzet middelen (inzicht uit proces; opdracht -> kleuren Caluwe) Innovatie Bescheidenheid (link met leren; inzicht uit proces) Beïnvloeden (II) Transitie Plenaire bijeenkomsten (II) Kwetsbaarheid (je moet durven leren) Veilige sfeer (ook overlap met ervaringen)	<b>Codes (data):</b> Samenwerking Structuur (stuurgroep, uitvoerders) Succesfactoren (II) Elkaar kennen (II) Structuur (II) Rol andere actoren (II) Afstemming en integratie Teamvorming (II) Discussie Vertrouwen (II) Adviesbureaus (rol van) Netwerken Informele netwerken Partners Wederzijds begrip Andere actoren (II) Astersteams (invulling concept) Kennis en expertise gebruiken (III) Beïnvloeden (II) Niveaoverschil (II) Wederzijdse beoordeling	

Sommige codes zijn van toepassing op meerdere thema's. Dit is aangegeven met een II of III.

## **Bijlage 6: Codes derde ronde dataverzeling**

Het onderstaande overzicht bevat:

- de zeven handelingsvragen (1. Kennen, 2. Willen,...)
- de codes die hiermee samenhangen

### 1. Kennen

*Wanneer geslaagd*  
*Doelstellingen*  
*Definitie Woonservicegebieden*  
*Beoordeling (beoordeling WSG)*  
*Meten*  
*Doelgroep (doelgroepen)*  
*Verbeterde dienstverlening*  
*Casuïstiek (II)*  
*Breed kijken en doen*  
*Kanteling*  
*Geschiedenis Woonservicegebieden (II)*  
*Fysiek*  
*Resultaten (II)*  
*Welzijn nieuwe stijl*  
*Plan van aanpak*  
*Aanpak andere Woonservicegebieden*  
*Toegankelijkheid*  
*Rol van bewoners*  
*Domeinen (opdracht)*  
*Proeftuin*  
*Sociale index*  
*Participatie*  
*Veranderende relatie overheid en opdrachtgever (II)*  
*Zelfredzaamheid*  
*Opmerking: ook andere codes classeren onder definitie WSG*  
*Outcome (resultaten)*  
*Veranderproces (II)*  
*Faciliteren (II)*  
*Volharding*  
*Weg bij inhoud (opdracht WSG)*  
*Continuïteit (II)*  
*Klanttevredenheid (resultaat/doelstelling)*  
*Portefeuillehouder*  
*Keuzes maken*  
*Actieve deelname*  
*Leven bewoners verbeteren*  
*Signaleren (opdracht)*  
*Multifunctioneel centrum (bekijken hoe dit is veranderd met de ervaringen)*  
*Praktische oplossingen (opdracht/werkwijze)*  
*Verschil Woonservicegebied en Woonzorgzone*  
*Woonzorgzones*  
*Veiligheid (doelstelling)*  
*Kennis en expertise gebruiken (III)*  
*Kwetsbaren beter ondersteunen*  
*Beperkte middelen*  
*Kwetsbare bewoners (definitie → link met doelgroep)*  
*Woontevredenheid*  
*Langer zelfstandig wonen (II)*  
*Infrastructuur van wijk (II)*  
*Sociale samenstelling wijk (II)*  
*Aansluiten bij actualiteit (II)*  
*Politiek (rol politiek als code?)*  
*Transitie*  
*Cliëntgericht*  
*Vrijheid voor professionals*  
*Oud denken (link met verandering/transitie)*  
*Vraag achter vraag*  
*Participeren bewoners*

## **Doel Woonservicegebieden**

### 2. Willen

**Betrokkenheid**  
**Motivatie**  
**Adviesbureaus (rol van)**  
**Omstandigheden (II)**  
**Commitment**  
**Voorval (II)**  
**Invloed crisis op uitvoering**  
**Kritiek (II)**  
**Omstandigheid (II)**  
**Cynisch (II; steeds bekijken link willen en ervaren)**  
**Crisis casus (II)**  
**Perceptie (II)**  
**Belangen (II)**

### 3. Kunnen

**Competentie**  
**Succesfactoren (II)**  
**Aanpak (II)**  
**Procesbegeleiding(II)**  
**Teamvorming (II)**  
**Intervisie (II)**  
**Omvang organisatie**  
**Tijd (II)**  
**Organisationele randvoorwaarden**  
**Kennis en expertise gebruiken (IIII)**  
**Missie en visie organisatie**  
**Plenaire bijeenkomsten (II)**

### 4. Moeten

**Bottom-up werken**  
**Brede ontwikkeling**  
**Verkokering**  
**Eigen kracht**  
**Randvoorwaarden**  
**Structuur (II)**  
**Financiën (geld)**  
**Convenant**  
**Sturing**  
**Veranderende wetgeving**  
**Regie**  
**Marktwerking**  
**Decentralisatie**  
**Veranderende relatie overheid en opdrachtgever (II)**  
**Extramuralisatie**  
**Bezuinigingen**  
**Tijd (II)**  
**Sturing verantwoordelijkheden**  
**Voldoende voorzieningen (II)(Voorzieningen)**  
**Mandaat**  
**Subsidie**  
**Veiligheid (is nog geen code op dit moment; gebied moet veilig zijn)**  
**Middelen**  
**Concurrentie (II; link met marktwerking)**  
**Langer zelfstandig wonen (II)**  
**Politiek (rol politiek als code?)**  
**Aansluiten bij actualiteit (II)**  
**Kernteam (structuren)**  
**Legitimiteit ('harde randvoorwaarden)**

### 5. Ervaren

**Leren (II)**  
**Ervaringen**  
**Fasering**  
**Borging (incorporeren)**  
**Werkwijze (veranderende werkwijze)**  
**Elkaar kennen (II)**  
**Beoordeling anderen**  
**Verbinden**  
**Aanpak (II)**  
**Procesbegeleiding(II)**  
**Casuïstiek (II)**  
**Rol andere actoren (II)**  
**Geschiedenis Woonservicegebieden (II)**  
**Resultaten (II)**  
**Percepties (perceptie)**  
**Taal**  
**Vertrouwen (II)**  
**Confrontatie**  
**Omstandigheden (II)**  
**Stad en deelgemeentelijke twisten**  
**Overlap (bijv. welzijn en zorg werken op hetzelfde gebied)**  
**Faciliteren (II)**  
**Continuïteit (II)**  
**Zoekende**  
**Andere actoren (II)**  
**Voorval (II)**  
**Omstandigheden (II)**  
**Beeldvorming**  
**Belangenstrijd**  
**Voldoende voorzieningen (II)**  
**Geschiedenis**  
**Vrije ruimte (vrije leerruimte; hier ligt duidelijke link met leren)**  
**Gereserveerd (ervaring beoordeling van andere actoren)**  
**Veiligheid (is nog geen code op dit moment; moet veilig zijn om te leren)**  
**Kritiek (II)**  
**Omstandigheid (II)**  
**Concurrentie (II)**  
**Verbetering**  
**Cynisch (II; steeds bekijken link willen en ervaren)**  
**Infrastructuur van wijk (link met context)(II)**  
**Sociale samenstelling wijk (II)**  
**Breder implementeren**  
**Sneller verbinden**  
**Verschil in Woonservicegebied (context)**  
**Crisis casus (II; hier ligt ook een duidelijke link met leren)**  
**Knelpunt (knelpunten)**  
**Niveaoverschil (II)**  
**Belangen (II)**

## 6. Inzien

**Leren (II)**  
**Gebeurtenissen**  
**Uitdagingen komende periode (Uitdagingen, belangrijkste uitdagingen)**  
**Intervisie**  
**Innoveren**  
**Voortdurend proces (proces is ook doelstelling)**  
**Zoekproces**  
**Veranderproces (II; belangrijk: als je niet ziet dat het veranderproces is heb onvolledige definitie van de situatie)**  
**Maatschappelijke functie (van vastgoed)**  
**Kennis en expertise gebruiken (III)**  
**Efficiënte inzet middelen (inzicht uit proces; opdracht -> kleuren Caluwe)**  
**Innovatie**  
**Bescheidenheid (link met leren; inzicht uit proces)**  
**Beïnvloeden (II)**

*Transitie*  
*Plenaire bijeenkomsten (II)*  
*Kwetsbaarheid (je moet durven leren)*  
*Veilige sfeer (ook overlap met ervaringen)*

## 7. Samen doen

*Samenwerking*  
*Structuur (stuurgroep, uitvoerders)*  
*Succesfactoren (II)*  
*Elkaar kennen (II)*  
*Structuur (II)*  
*Rol andere actoren (II)*  
*Afstemming en integratie*  
*Teamvorming (II)*  
*Discussie*  
*Vertrouwen (II)*  
*Adviesbureaus (rol van)*  
*Netwerken*  
*Informele netwerken*  
*Partners*  
*Wederzijds begrip*  
*Andere actoren (II)*  
*Asterteams (invulling concept)*  
*Kennis en expertise gebruiken (III)*  
*Beïnvloeden (II)*  
*Niveaoverschil (II)*  
*Wederzijdse beoordeling*