



SAMEN
ACTIEF
IN IJSSELMONDE

Samenwerken met PIT

EEN AFSTUDEERONDERZOEK NAAR DE SAMENWERKING VAN
PIT 010 BINNEN HET WIJKNETWERK IN IJSSELMONDE

Eva Bulten

PUBLIEK MANAGEMENT, BESTUURSKUNDE | ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Titel: Samen actief in IJsselmonde

Ondertitel: Een afstudeeronderzoek naar de samenwerking binnen het wijknetwerk in IJsselmonde.

Persoonlijke gegevens:

Auteur: E.A. Bulten BSc

Studentnummer: 387476

e-mailadres: 387476eb@eur.nl; evabulten@gmail.com

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding: Master Bestuurskunde, Publiek Management

Eerste lezer: dr. A. van Sluis

Tweede lezer: dr. F.B. van der Meer

Stagebegeleider: K. de Ridder

Stagebedrijf: B&A bv, Den Haag
PIT 010, Rotterdam

Technische gegevens:

Masterscriptie

Inleverdatum: 30 januari 2018

Dankwoord

Na een intensief traject leg ik nu de laatste hand aan deze scriptie. In deze periode heb ik veel geleerd, op persoonlijk, professioneel en wetenschappelijk vlak.

Allereerst wil ik B&A bedanken voor alle hulp die ik heb gekregen om het onderzoek mogelijk te maken. Fijn dat na een vastgelopen onderzoek snel een nieuw onderwerp aangedragen werd waar ik op kon afstuderen. In het bijzonder bedank ik Koen de Ridder voor de begeleiding gedurende de hele periode. Ik heb de gedetailleerde feedback, gesprekken en persoonlijke adviezen erg gewaardeerd. PIT 010 wil ik hartelijk bedanken voor de ruimte die ik heb gekregen om mijn onderzoek vorm te geven en uit te voeren. Bedankt voor de eerlijke kijk naar uw eigen organisatie. Speciale dank aan Paul dos Reis voor de vele tijd die hij gestoken heeft in het verzamelen van contactgegevens van respondenten.

Daarnaast wil ik mijn begeleider meneer van Sluis bedanken voor de handreikingen die hij heeft geboden om in het onderzoek de juiste focus aan te brengen en het onderzoek tot een goed einde te brengen. Ook dank ik mijn tweede begeleider meneer van de Meer voor de uitgebreide feedback aan het eind van het traject.

Mijn ouders, Pieter, mijn familie en vriendinnen wil ik ook bedanken voor de interesse, tips en hun bemoediging wanneer ik dit nodig had. Ten slotte dank ik God dat Hij mij de wijsheid, energie en kracht heeft gegeven om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Inhoudsopgave

Dankwoord	2
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.3 De vraag van PIT 010	7
1.4 Doelstelling.....	7
1.5 Vraagstelling	7
1.6 Relevantie.....	7
1.7 Aanpak van het onderzoek.....	8
1.8 Leeswijzer	8
2. Achtergrond en casusbeschrijving.....	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Historie van het welzijnsbeleid.....	10
2.3 Decentralisaties	10
2.4 Wettelijke kaders.....	11
3. Theoretisch kader	14
3.1 Complexiteit	14
3.2 Factoren voor succesvolle samenwerking.....	15
Institutioneel design.....	16
Startcondities bij samenwerking	16
Samenwerkingsproces.....	17
Vormen van samenwerking.....	19
Leiderschap in netwerken	21
3.3 Succesvolle samenwerking	22
3.4 Samenvatting.....	24
4. Methodologische verantwoording.....	26
4.1 Type onderzoek	26
4.2 Onderzoeksinstrumenten.....	26
4.3 Data-analyse	27
4.4 Selectie van respondenten	27
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid	28
5. Casusbeschrijving	30
5.1 Beleidskader Rotterdam.....	30

5.2 Het gebied IJsselmonde.....	30
5.3 PIT 010.....	31
6. Bevindingen.....	33
6.1 Waardering van samenwerking met PIT 010.....	33
6.2 De opbouw van het netwerk van samenwerking.....	34
6.3 Omstandigheden waaronder de samenwerking plaatsvindt.....	36
6.4 Proces van samenwerking.....	41
6.5 Zichtbaarheid.....	46
6.6 Leiderschap.....	46
6.7 Naar de toekomst toe.....	50
7. Analyse.....	52
7.1 Succesvolle samenwerking.....	52
7.2 Institutioneel design.....	52
7.3 Startcondities bij samenwerking.....	53
7.4 Proces van samenwerking.....	54
7.5 Vormen van samenwerking.....	55
7.6 Leiderschap.....	56
7.7 Complexiteit.....	57
8. Conclusie en aanbevelingen.....	59
8.1 Conclusies.....	59
8.2 Aanbevelingen voor de praktijk.....	60
8.3 Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	61
Bronnen:.....	63
Bijlage 1 – Netwerkanalyse.....	66
Bijlage 2 – Items voor interviews.....	69
Bijlage 3 - Enquête.....	70
Bijlage 4 – Respondenten.....	90

Samenvatting

In dit onderzoek is onderzocht hoe er vorm en inhoud wordt gegeven aan de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde en op welke wijze PIT 010 zou kunnen bijdragen aan een verbetering hiervan. PIT 010 is een welzijnsorganisatie die als opdracht heeft de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde te stimuleren. In dit onderzoek is rekening gehouden met de complexiteit van netwerken, maatschappelijke problemen en organisaties. In het theoretisch kader zijn factoren voor succesvolle samenwerking in netwerken uitgewerkt op de thema's institutioneel design, startcondities voor samenwerking, het proces van samenwerking, vormen van samenwerking en leiderschap in samenwerking. Door middel van interviews en een enquête is onderzocht of deze factoren aanwezig zijn in de vorm en inhoud van de samenwerking zoals deze op dit moment wordt vormgegeven en hoe men de samenwerking waardeert.

Wat betreft de samenwerking in het algemeen met PIT 010, kan geconcludeerd worden dat de samenwerking succesvoller is, dan over algemeen in het netwerk wordt aangenomen. De samenwerking wordt gemiddeld gewaardeerd met een 7, terwijl op basis van de verhalen die verteld werden een negatiever beeld geschetst werd. Verder blijkt wat betreft institutioneel design uit het onderzoek dat er weinig vaststaande regels of protocollen zijn. Toch stellen de meeste geënquêteerden dat er voldoende afspraken zijn gemaakt om de samenwerking goed te laten verlopen. Daarnaast zouden sleutelfiguren binnen de organisatie meer kunnen laten zien dat zij meewerken en geïnteresseerd zijn in 'het proces'. Wat betreft startcondities bij samenwerking kan worden gesteld dat de moeilijkheden bij samenwerking voortkomen uit de negatieve geschiedenis van samenwerking. Verder ziet men het (algemene) imago van PIT 010 negatief, maar wordt de samenwerking met PIT 010 die zij persoonlijk hebben, positiever gewaardeerd. Communicatielijnen zijn over het algemeen helder en een groot deel van de respondenten ervaart doelcongruentie. De vorm 'Lead organization', waarbij één organisatie het voortouw neemt in het netwerk, is de meest optimale vorm van samenwerking in het wijknetwerk. Over leiderschap kan geconcludeerd worden dat PIT 010 als welzijnsorganisatie de juiste organisatie is om een verbindende rol te vervullen. Hiervoor zal zij echter wel stappen moeten maken in de verbetering van hun imago en het nakomen van afspraken. PIT 010 is op dit moment te weinig zichtbaar in de wijk, om als aanjager van samenwerking in de wijk te kunnen fungeren.

Aanbevelingen voor Pit 010 zijn onder andere het vergroten van hun zichtbaarheid in de wijk door fysieke aanwezigheid, het instellen van een netwerkfacilitator/verbinder, het stimuleren van cohesie in de wijk, het aanstellen van gastheren en gastvrouwen in de Huizen van de Wijk en ten slotte met kleine activiteiten beginnen wanneer men samenwerking met een partij wil opstarten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Decentralisatie

In het afgelopen decennium heeft er een grote decentralisatie plaatsgevonden en hebben gemeenten er belangrijke taken bij gekregen op het gebied van zorg en welzijn. Met de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Participatiewet en de Jeugdwet zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de zorg voor welzijn, jeugd en de hulp bij participatie op de arbeidsmarkt.

De noodzaak voor decentralisatie werd zichtbaar in de jaren '70. In deze tijd van de economische recessie bleek dat de publieke sector, zoals deze op dat moment functioneerde als verzorgingsstaat, niet meer houdbaar was (Kickert et al., 1997). De zorgkosten stegen snel, terwijl de economische groei achterbleef. Initiatieven tot bezuiniging werden ingezet. Daarnaast groeide de overtuiging dat van burgers meer eigen verantwoordelijkheid mag worden verwacht (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). De verwachting ontstond dat gemeenten welzijnswerk goedkoper zou kunnen organiseren dan de rijkoverheid, waar de verantwoordelijkheid op dat moment lag. Gemeenten staan dichtbij en direct in contact met burgers, waardoor zij de zelfredzaamheid van de burger beter kunnen inschatten. Zo zijn gemeenten in staat meer maatwerk te leveren. Tegelijk wilde men door decentralisatie andere problemen oplossen, zoals langs elkaar heen werkende hulpverleners en escalatie van problematiek (Van der Steen & Van Twist, 2014) door de gemeente één loket voor burgers met multi-problematiek te laten ontwikkelen (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

Met de decentralisatie wordt niet alleen de verantwoordelijkheid en uitvoering verplaatst, maar wordt ook de manier waarop het sociaal domein invulling krijgt, getransformeerd (Van der Steen & Van Twist, 2014). Er "ligt er de opgave voor gemeenten om een integraal en samenhangend beleid te voeren, waarbij ondersteuning op maat dicht bij de burger kan worden georganiseerd (Gemeenten van de toekomst, 2017)". Het welzijnswerk van de gemeente moet worden ingebed in maatschappelijke netwerken (Van der Steen & Van Twist, 2014). In de praktijk betekent dit voor organisaties op het gebied van zorg en welzijn dat zij (meer) moeten gaan samenwerken.

De opgave voor PIT 010

Naar aanleiding van de decentralisaties hebben gemeenten hun beleid ten aanzien van welzijn, participatie en jeugd hervormd. Een voorbeeld hiervan is te lezen in het rapport 'Nieuw Rotterdams Welzijn', waarin de gemeente Rotterdam haar welzijnsbeleid heeft beschreven. In dit rapport spreekt de gemeente Rotterdam de wens uit om, ter verbetering van het welzijn, een succesvol samenwerkingsverband te creëren. Welzijnsaanbieders hebben de taak om dit te bewerkstelligen. Zij krijgen de opdracht het wijknetwerk aan te jagen en te stimuleren op onderlinge samenwerking, co-creatie en coproductie (Gemeente Rotterdam 2015).

Hiermee heeft de gemeente de volgende resultaten voor ogen: "tevredenheid van stakeholders, innovatie, inzet op waakvlam en nazorg, als oplossing en als onderdeel van de ondersteuningsmix. Welzijnsaanbieders slagen erin de samenwerking met culturele en levensbeschouwelijke organisaties te verbeteren. De komende jaren wordt toegewerkt naar een coöperatief samenwerkingsverband in het gebied (Gemeente Rotterdam, 2015)."

De taak van welzijnsaanbieders is om te weten wat er speelt in de wijk, organisaties te verbinden en gezamenlijke activiteiten te faciliteren. De welzijnsaanbieder PIT 010 voert deze opdracht uit in het deelgebied IJsselmonde. Volgens deze organisatie bestaat welzijn bij gratie van verbinding, zo schrijft zij op haar site: "Door samen op te trekken wordt de draagkracht en slagkracht van het wijknetwerk

versterkt. De bewoners profiteren hier uiteindelijk van. Vanuit de gedachte 'doen wat nodig is', zoekt PIT 010 doorlopend de samenwerkingsverbanden die bijdragen aan de welzijnsdoelstellingen in de wijken. Want mensen activeren en met elkaar in verbinding brengen kunnen wij niet alleen. En ook het vergroten van de zelfredzaamheid en samenredzaamheid van bewoners vergt een gezamenlijke inspanning van het hele wijknetwerk (PIT 010, 2017).” PIT 010 ziet net als de gemeente het nut in van het gezamenlijk optrekken van verschillende organisaties in de wijk. De uitvoering blijkt echter weerbarstiger.

1.3 De vraag van PIT 010

In de welzijnsopdracht geeft de gemeente Rotterdam welzijnsorganisaties een aanjagende functie in het netwerk wat betreft samenwerking. In IJsselmonde heeft PIT 010 de opdracht om samenwerking te bevorderen in het wijknetwerk. Dit betekent dat zij samenwerking moeten bevorderen en met complexe organisaties in complexe netwerken complexe problemen moeten oplossen. Hiermee staat PIT 010 voor een grote opgave. PIT 010 is onzeker over de manier van samenwerking en zou graag meer handvatten krijgen hoe zij de samenwerking het best kan invullen. Samenvattend luidt de vraag van PIT 010: *hoe kan samenwerking binnen het wijknetwerk verbeterd worden?*

1.4 Doelstelling

Dit onderzoek zal zich richten op het samenwerkingsproces tussen de welzijnsaanbieder PIT 010 en andere organisaties.

Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen aan PIT 010 voor het verbeteren van de samenwerking met haar partners in het wijknetwerk. Dit zal bewerkstelligd worden door het uitvoeren van een evaluatieonderzoek van de huidige samenwerking tussen PIT 010 en de organisaties in wijknetwerk in IJsselmonde.

1.5 Vraagstelling

Centrale vraag:

- Hoe wordt vorm en inhoud gegeven aan de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde en op welke wijze kan PIT 010 bijdragen aan een verbetering hiervan?

Deelvragen:

- Welke factoren verklaren succesvolle samenwerking in netwerken?
- Hoe verloopt het samenwerkingsproces binnen het wijknetwerk en wat is de perceptie van de organisaties in het wijknetwerk ten aanzien van samenwerking?
- Welke knelpunten zijn er in de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde en hoe kunnen deze worden verklaard?
- Welke kansen en mogelijkheden liggen er voor samenwerking tussen de verschillende organisaties uit het wijknetwerk in IJsselmonde en PIT 010 voor gezamenlijke aanpak van welzijnsproblematiek?

1.6 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een wetenschappelijke bijdrage aan theorie over succesvolle samenwerking in netwerken en complexe systemen. Vanuit complexiteitstheorieën is er onderzoek gedaan naar de aard van complexiteit in de samenleving (Rittel en Webber, 1973; Christensen & Laegreid, 2011; Koppenjan & Klijn, 2016) en organiseren in deze complexiteit door co-productie (Alford, 2002; Bovaird, 2007; Voorberg et al., 2015). Ook is er onderzoek gedaan naar netwerken wat betreft hun management (Koelen et al., 2008; Provan & Kenis, 2008), structuur en effectiviteit (Provan & Kenis, 2008). Dit

onderzoek bouwt hierop voort en gaat in op succesvolle samenwerking in netwerken. Het onderzoek combineert verschillende wetenschappelijke inzichten wat betreft succesvolle samenwerkingsprocessen (Ansell & Gash, 2008) en factoren voor succesvolle samenwerking (Provan & Kenis, 2008). Dit onderzoek gaat specifiek in op samenwerking in wijknetwerken. Een nieuw inzicht binnen dit onderzoek is het verschil in mogelijkheden voor succesvolle samenwerking tussen professionele en minder professionele organisaties.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is ook maatschappelijk relevant, omdat het ingaat op een concreet probleem dat een welzijnsorganisatie op dit moment ervaart. De relevantie is echter breder dan alleen de welzijnsorganisatie die de vraag heeft gesteld. In onze samenleving vragen complexe maatschappelijke problemen om samenwerking. Gemeenten zetten netwerken op als instrument om complexe problemen aan te pakken. Door dit onderzoek wordt er meer inzicht verkregen op welke wijze succesvol kan worden samengewerkt in dit soort geïnitieerde netwerken. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan het verbeteren van het welzijnswerk. Meer inzicht in samenwerking geeft namelijk een meer sluitende welzijnspraktijk waarin kwetsbare burgers geholpen kunnen worden. Er komt effectiever en gefundeerder welzijnswerk, wat resulteert in een hoger welzijn onder de inwoners in de wijk. Op macro niveau zou meer welzijn kunnen leiden tot minder schooluitval, minder overgewicht, minder eenzaamheid, minder depressie en minder uitkeringen. Dit resulteert in minder kosten voor de Nederlandse Overheid. Een van de redenen voor decentralisatie is 'meer voor minder'. Van belang is het dat duidelijk wordt wat werkt en niet werkt, zodat men op een efficiënte wijze kan werken en zo een bijdrage kan leveren aan de bezuinigingen zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit.

Beleidsmatige relevantie

Ten slotte heeft het onderzoek een beleidsmatige relevantie. In dit onderzoek worden oplossingen aangedragen voor een probleem dat zich voordoet naar aanleiding van het nationaal beleid om te decentraliseren en het lokaal beleid om welzijnswerk te organiseren en te stimuleren via netwerken. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan een verfijning van het beleid. Dit onderzoek kan worden gebruikt om gemeenten handvatten te geven hoe zij wijknetwerken kunnen verstevigen en doeltreffender kunnen maken.

1.7 Aanpak van het onderzoek

De uitvoering van het onderzoek loopt samen met een stage bij Advies- en uitvoeringsorganisatie B&A bv. Vanuit de afdeling Advies verricht ik dit onderzoek naar de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde naar aanleiding van de vraag van PIT 010. Allereerst wordt er een netwerkanalyse gedaan, waarbij rekening gehouden wordt met de verscheidenheid aan organisaties. Dit onderzoek richt zich op het samenwerkingsproces tussen de welzijnsaanbieder en andere organisaties. Via diepte-interviews met managers en uitvoerders uit verschillende organisaties binnen het wijknetwerk en een enquête wordt onderzocht hoe het samenwerkingsproces op dit moment verloopt en hoe de perceptie van verschillende actoren ten opzichte van de samenwerking is. De resultaten worden vergeleken met theoretische en wetenschappelijke inzichten over succesvolle samenwerking in netwerken.

1.8 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd in zeven hoofdstukken. Hoofdstuk twee schetst de achtergrond van het welzijnsbeleid in Nederland en haar wettelijke kaders. In hoofdstuk drie wordt de eerste deelvraag beantwoord, door een beschrijving te geven van de theoretische achtergrond. Dit mondt uit in een conceptueel model. In hoofdstuk vier wordt de methodologie uiteengezet en toegelicht. De casusbeschrijving wordt in hoofdstuk 5 gedaan. Hierin wordt het welzijnsbeleid van Rotterdam en de

uitvoering in IJsselmonde behandeld. Hoofdstuk zes en zeven geven respectievelijk de resultaten en analyse weer. De scriptie eindigt met een conclusie en aanbevelingen.

2. Achtergrond en casusbeschrijving

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van dit onderzoek geschetst. Allereerst wordt er kort stilgestaan bij de geschiedenis van het welzijnsbeleid in Nederland. Daarna wordt de huidige situatie beschreven en de wetgeving uitgebreid behandeld.

2.2 Historie van het welzijnsbeleid

Het begin van het overheidsingrijpen in het sociaal welzijn van burgers ligt rond het jaar 1870. In deze tijd werden de gevolgen van de industrialisatie zichtbaar. Erbarmelijke omstandigheden in grote steden, de behoefte aan gezonde en geschoolde werknemers en angst voor besmettelijke ziekten gaven een impuls aan algemene gezondheidszorg en armenzorg. De overheid intervenueerde steeds vaker en bood allerlei openbare en sociale voorzieningen aan (Bovens et al., 2012). Toch bleef de armenzorg een activiteit die overwegend het domein van de kerken vormde (Van Doorn, 1990).

In de jaren dertig van de twintigste eeuw was er een grote economische crisis in de westerse economieën. Onder invloed van de Britse econoom John Maynard Keynes startte de Nederlandse overheid allerlei werkgelegenheidsprojecten (Bovens et al., 2012). Deze interveniërende rol ging de overheid sterker vervullen bij de wederopbouw na de tweede wereldoorlog, waarbij zij de stabiliteit van de economische groei bewaakte (Bovens et al., 2012). Er ontstond steeds meer maatschappelijke en politieke steun voor de idee dat de overheid een bestaanszekerheid moet garanderen. Dit kreeg vorm in de uitbouw en verfijning van voorzieningen op het gebied van welzijn, onderwijs en gezondheidszorg (Bovens et al., 2012). Het welzijnswerk vanaf de Tweede Wereldoorlog bleef primair gevormd door het particulier initiatief, vanuit levensbeschouwelijke zuilen. Dit had te maken met de sterke aandrang vanuit de Rooms-Katholieke en Protestants-Christelijke zuilen over respectievelijk hun principe van het subsidiariteitsbeginsel en soevereiniteit in eigen kring (Metz, 2009). De zorg voor het welzijn werd daarom door de overheid gefinancierd via de zuilen en de zuilen bepaalden wat er met de ontvangen middelen gebeurde (Harberden et al., 1979; Hueting, 1998 in: Metz, 2009).

Na de Tweede Wereldoorlog kwam er een periode van economische groei en had men groot optimisme over de toekomst (Van Praag & Uitterhoeve, 1998). In 1952 werd het Ministerie van Maatschappelijk Werk (MMW) opgericht (Harberden et al., 1979). Een omvangrijk stelsel van sociale zekerheid en onderwijs, gezondheidszorg en volkshuisvesting werd voor een brede categorie van de bevolking toegankelijk gemaakt (Van Praag & Uitterhoeve, 1998). Liefdadigheid ontwikkelde zich tot een professioneel instituut dat door de overheid betaald wordt (Metz, 2009).

Het optimisme bleek te groot: “In de jaren zeventig begon het besef te dagen dat de economische groei geen vast gegeven was en dat de groei van de publieke sector zijn prijs had (Van Praag & Uitterhoeve, 1998)”. De economie zakte in, werkgelegenheid daalde en het besteedbaar inkomen nam af. In de jaren daarna vond er drie keer een herstructurering van het welzijnswerk plaats, waarbij een toenemend beroep op verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de samenleving wordt gedaan (Metz, 2009).

2.3 Decentralisaties

De vierde herstructurering in het welzijnsbeleid heeft plaatsgevonden in het afgelopen decennium: de decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Gemeenten zijn vanaf 2015 verantwoordelijk geworden voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen (Rijksoverheid, 2017A). Dit is beschreven in drie wetten: de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015, de Participatiewet en de Jeugdwet.

In een rapport over de bestuurlijke samenhang van Nederland beschrijft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013) dat de reden voor decentralisatie is dat zij meer maatwerk wil en verwacht dat gemeenten dit het beste kunnen realiseren. Zoals al genoemd in de inleiding, wil men één loket voor burgers met multi-problematiek, in plaats van een praktijk van langs elkaar heen werkende hulpverleners. Daarnaast wil men ondersteuning hebben die aansluit bij de behoefte en mogelijkheden van mensen die dat nodig hebben. De decentralisatie valt samen met een ontwikkeling van grote bezuinigingen. De verwachting is dat meer maatwerk leidt tot een efficiëntere aanwending van publieke middelen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). Dit is een extra reden om de decentralisatie door te voeren. Hiermee hangt samen dat het sociaal beleid zich niet meer zozeer richt op verzorging, maar op activering (Bovens et al., 2012). Wanneer dienstverlening dicht bij de burger wordt georganiseerd, kan er ook zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van de kracht van de burger (Ministerie van BZK). Dit betekent niet dat de overheid terug treedt, maar dat zij zich op een andere manier organiseert (Bovens et al., 2012).

De verantwoordelijkheid die gemeenten hebben voor de gezondheid en welzijn van hun burgers is integraal. Niet alleen de gemeenten dragen zorg voor de gezondheid en welzijn, maar bijvoorbeeld ook verzorgingstehuizen, bedrijven met een werkervaringsplaats en een buurttuinvereniging. Dit betekent dat gemeenten over de grenzen van sectoren moeten organiseren (Van der Klauw et al., 2015). Om over de grenzen van sectoren te organiseren zijn schotten tussen voorzieningen weggehaald (ministerie van BZK, 2013). Door wetten samen te voegen, kunnen voorzieningen voor en door verschillende instanties en personen worden aangewend. Een voorbeeld is de participatiewet, waarin onder andere de Wet Werk en Bijstand en de Wet Sociale Werkvoorziening ingevoegd zijn. Volgens van der Klauw et al. (2015) stelt een integrale aanpak richting een 'gezonde wijk' gemeenten voor een grote uitdaging, doordat sectoren hun eigen context, structuur en manieren hebben om projecten aan te pakken. Een voordeel van integrale samenwerking is het bevorderen van gezondheidsbeleid, door uitwisseling van kennis, het tegengaan van versnippering en overlap en inzicht in effectiviteit van interventies (Klauw et al., 2015).

2.4 Wettelijke kaders

Na de decentralisatie is het welzijnsbeleid gevat in drie wetten: de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Jeugdwet en de Participatiewet. In deze paragraaf staat de inhoud van deze wetten.

Wet Maatschappelijke Ondersteuning

In 2007 is de eerste Wet Maatschappelijke Ondersteuning(WMO) ingegaan. Hiermee zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de ondersteuning van mensen die niet op eigen kracht zelfredzaam zijn (Rijksoverheid, 2017B). Het doel van de WMO is om meer samenhang te brengen tussen diverse onderdelen van sociaal beleid. Om dit doel te bereiken zijn verschillende wetten in één wet, de WMO, ondergebracht (Van Houten et al., 2008). Hiermee richt deze wet zich op een grote, diffuse groep inwoners. Dit zijn in de meeste gevallen kwetsbare burgers, die in te delen zijn in zeven hoofdcategorieën (Heineken & van der Veen, 2005):

- Personen met een lichamelijke beperking;
- Personen met chronische psychische problemen;
- Personen met een verstandelijke beperking;
- Personen met psychosociale of materiele problemen;
- Personen met lichte opvoed- en opgroeioproblemen;
- Personen betrokken bij huiselijk geweld;
- Personen met meervoudige problematiek.

In de wet uit 2007 stonden negen prestatievelden centraal, waar gemeenten in hun ondersteuningsbeleid aandacht aan moesten besteden. De inhoud mochten gemeenten zelf van bepalen. Een voorbeeld van zo'n prestatieveld is "het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning" (Wet Maatschappelijke Ondersteuning art. 1 lid 1 g, 2007).

Sinds 2015 is de WMO hervormd en op 1 augustus 2016 is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 in werking getreden (Wetten.overheid.nl, 2017). Het uitgangspunt van deze wet is het versterken van de zelfredzaamheid van burgers. In de regelhulp, een digitale wegwijzer die burgers helpt zorg of ondersteuning te organiseren via de overheid, wordt het als volgt beschreven: "De WMO is bedoeld voor mensen die hulp nodig hebben om thuis te blijven wonen of hulp nodig hebben om mensen te ontmoeten en mee te doen in de samenleving (Regelhulp, 2017)." In de aanhef van de WMO is te lezen dat men stelt dat burgers een eigen verantwoordelijkheid hebben in het deelnemen aan het maatschappelijk leven en de wijze waarop zij hun leven inrichten en dat men ervan uit mag gaan dat burgers elkaar helpen (Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 Aanhef, 2014). Het uitgangspunt dat burgers elkaar helpen, komt terug in het begrip civil society, dat met de WMO in het sociaal beleid is geïntroduceerd (Metz, 2009). Met dit begrip worden verbanden tussen burgers bedoeld, waarbij geen instituties maar vrijwillige associaties van burgers centraal staan. Betrokkenheid van burgers bij het welzijnswerk dient vorm te krijgen via de civil society. Niet de overheid of een instelling, maar de burger als individu wordt bepalend (Metz, 2009).

Vanuit de WMO hebben gemeenten nog de volgende verplichtingen (VNG, 2015):

- Het bevorderen van de sociale samenhang, mantelzorg en vrijwilligerswerk, de toegankelijkheid van voorzieningen, diensten en ruimten voor mensen met een beperking, de veiligheid en leefbaarheid in de gemeente, alsmede voorkomen en bestrijden van huiselijk geweld,
- het ondersteunen van de zelfredzaamheid en de participatie van personen met een beperking of met chronische psychische of psychosociale problemen (zo veel mogelijk in de eigen leefomgeving), en
- het bieden van beschermd wonen en opvang.

Om zo veel mogelijk maatwerk te kunnen leveren, wordt de zorg zo dicht mogelijk bij de burger georganiseerd (WMO Aanhef, 2014). Daarom is de gemeente verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van de wet. In de wet is geregeld dat gemeenten hun welzijnsplan zo moeten inrichten dat cliënten zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven. Voor cliënten die toch beschermd wonen of opvang nodig hebben, moet de gemeente zorgen voor een veilige woonomgeving en indien mogelijk hen helpen zich te ontwikkelen om zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving (art 2 lid 3ab WMO). Hieruit blijkt dat in de WMO meer dan voorheen beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014).

Jeugdwet

Niet alleen de taak van maatschappelijke ondersteuning is naar gemeenten gegaan, ook jeugdhulp is sinds 2015 de verantwoordelijkheid van de gemeente. Plichten die de gemeente door deze wet hebben, zijn de volgende (Rijksoverheid, 2017C):

- De jeugdige adviseren welke hulp het beste past;
- Samen met de jeugdige de goede vorm van jeugdhulp kiezen;
- Zorgen dat de gekozen jeugdhulp ook echt beschikbaar is.

De gemeente draagt hierin zorg voor (Rijksoverheid, 2017C):

- Jeugdhulpaanbieders van goede kwaliteit;
- Een beleidsplan voor preventie, ondersteuning, hulp en zorg;
- Voorzieningen op het gebied van jeugdhulp (jeugdhulpplicht);
- Jeugdbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering;
- Maatregelen voor de aanpak van kindermishandeling;
- De samenwerking met andere sectoren zoals zorg, onderwijs, politie en justitie;
- Vertrouwenspersonen voor jeugdigen, hun ouders/pleegouders die te maken hebben met jeugdhulpverleners.

De overheid en de zorg zijn met elkaar verbonden, doordat de gemeente vaak zowel opdrachtgever als ook de regievoerder is. Daarnaast hebben gemeenten door de WMO en de jeugdwet 2012 de rol van inkoper gekregen in de zorg (Hoenderkamp, 2011). Hoe zij dit kan doen, is vastgelegd in de aanbestedingswet 2012 onder de paragraaf bijzondere voorschriften betreffende het plaatsen van overheidsopdrachten voor sociale en andere specifieke diensten (art. 2.2.1.8. Aanbestedingswet 2012). Zorg- en welzijnsinstellingen zijn op deze manier uitvoerders van het beleid dat gemeenten voeren en kunnen via aanbestedingen een opdracht van de gemeente winnen.

Participatiewet

De participatiewet moet ervoor zorgen dat mensen met een arbeidsbeperking werk vinden (rijksoverheid, 2017D). In de memorie van toelichting op de voorloper van deze wet wordt het belang van deze wet beschreven. Het individueel belang is dat ieder mens recht heeft op zelfbeschikking en het hebben van werk zorgt voor onafhankelijkheid. Ook is er een maatschappelijk en economisch belang. Op dit moment neemt het aantal werkenden af door vergrijzing. Als er niet meer mensen gaan werken die op dit moment niet participeren op de arbeidsmarkt, zal er een groot tekort aan arbeidskrachten zijn. Daarnaast heeft de regering een financiële noodzaak voor meer arbeidsparticipatie, aangezien minder arbeidskrachten de sociale zekerheid moeten dragen (Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid, 2012).

De participatiewet is in de plaats gekomen van de Wet Werk en Bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en een groot deel van de Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Samenvoordeklant.nl, 2017). Hierdoor verdwijnen de 'schotten' tussen wetten en doelgroepen, aangezien er nu één regeling is voor mensen die hulp nodig hebben bij het betreden van de arbeidsmarkt door een beperking (van der Klein et al., 2015). Ook in deze wet heeft de gemeente een centrale rol, waarbij het uitgangspunt ook hier het vergroten van de eigen kracht van burgers is (samenvoordeklant.nl, 2017). De focus van de wet is toeleiding naar arbeid (Van Deth et al., 2016). Door deze wet stromen jongeren die een arbeidsbeperking hebben vanuit de UWV naar het participatieloket van gemeenten.

Waar mogelijk leggen gemeenten verbinding tussen de participatiewet en de WMO (Samenvoordeklant.nl, 2017). Hierdoor ontstaan er nieuwe mogelijkheden om arbeidsbeperkten aan een baan te helpen. Zo kunnen gemeenten jongeren een werkervaringsplaats bieden, hen bij wijze van tegenprestatie inzetten in de wijk of bij ondersteuning van mensen met een beperking. Daarnaast kunnen gemeenten de werkzaamheden van arbeidsbeperkten inbedden in vrijwilligers- en welzijnsbeleid en opnemen bij aanbestedingsprocedures (Van der Klein et al., 2015). Dit heeft verschillende voordelen, namelijk: de jongeren doen nieuwe vaardigheden op, terwijl zij tegelijk bijdragen aan de lokale samenleving (Van der Klein et al., 2015).

3. Theoretisch kader

3.1 Complexiteit

Complexe organisaties

We leven in een complexe maatschappij en dat kent diverse oorzaken. Er ontstaat complexiteit door veranderende organisaties. Organisaties hebben grenzen waardoor zij hun identiteit vast kunnen stellen; ze geven bijvoorbeeld aan op welke doelgroep ze zich richten en wat zij wel of niet doen. Wat samenwerking tussen verschillende organisaties lastig maakt is dat grenzen steeds worden herdefinieerd (Cilliers, 2001). Een voorbeeld hiervan is de nieuwe rol die welzijnsorganisaties hebben gekregen sinds de aanpassing van de WMO en participatiewet. De welzijnsorganisatie is van een zorgleverende en 'overnemende' organisatie veranderd in een organisatie die vooral initiatieven van burgers moet faciliteren en hen moet stimuleren.

De publieke sector kent vanaf de jaren '70 verschillende hervormingen; van traditioneel public administration en New public Management naar New Public Governance. Societal Resilience lijkt een vierde hervorming te zijn (Van der Steen et al, 2014). Christensen & Lægreid (2011) betogen dat de hervormingen in de publieke sector de oude structuren niet hebben vervangen, maar dat oude en nieuwe instituties co-existeren. Het gevolg is dat organisaties in de publieke sector complex en hybride zijn, omdat er verschillende principes en waarden naast elkaar bestaan. Zo kunnen organisaties bijvoorbeeld tegelijk democratische legitimiteit voorstaan (Traditional Public Administration), via targets efficiëntie nastreven (New Public Management) en sturing via relationele contacten ambiëren (New Public Governance).

Doordat elke organisatie een eigen afweging maakt tussen de verschillende waarden en principes, kunnen zij sterk van elkaar verschillen (Askim et al., 2009 in: Christensen & Lægreid, 2011). Volgens Askim kunnen organisaties zelfs zo verschillen dat zij wat betreft hun waarden en principes tegenstrijdig zijn. In de huidige samenleving moet men dus leren omgaan met gedeeltelijk tegenstrijdige principes, doelen, structuren en culturele waarden (Christensen & Lægreid, 2011).

Het nationale welzijnsbeleid na de decentralisatie in 2015 stelt dat organisaties netwerkend moeten gaan werken. Steen et al. (2015) betogen dat netwerkend werken, wat voortkomt uit New Public Governance, altijd naast andere vormen van werken moet blijven bestaan. Zij geven aan dat een organisatie op andere principes is gebouwd dan de principes van netwerkend werken, waardoor dit altijd een ongewone situatie zal zijn.

Complexe problemen

Niet alleen de publieke organisaties zijn complex, maar ook de maatschappelijke problemen die zij het hoofd bieden. In onze samenleving doen zich complexe problemen voor, die ook wel 'wicked problems' genoemd worden; problemen die dynamisch en onvoorspelbaar zijn. Het gebrek aan informatie en de technisch ingewikkelde aard van de problemen (Klijn & Koppenjan, 2016) in combinatie met de aanwezigheid van verschillende percepties en interesses van actoren (Rittel en Webber, 1973) maakt het oplossen ingewikkeld. Een kenmerk van complexe problemen is dat zij groter zijn dan de traditionele rechtsbevoegdheden van organisaties, de verantwoordelijkheidsverdeling tussen verschillende regeringslagen en de grenzen tussen publieke, private en maatschappelijke domeinen (Klijn & Koppenjan, 2016). Een voorbeeld van een wicked problem is een multi-probleemjongere. Publieke instanties zoals de school, politie, straathoekwerkers en gezinsmaatschappelijk-werkers kijken allen vanuit een ander perspectief naar de jongere en kunnen daardoor een andere perceptie van hem/haar hebben. Daarnaast weten al deze instanties niet precies welke uitwerking hun interventies zullen hebben. Interventies kunnen elkaar bovendien beïnvloeden.

Traditionele methoden van probleemoplossing, beleidsontwikkeling en publieke service voldoen bij wicked problems niet meer. Organisaties worden afhankelijk van elkaar, omdat zij alleen samen deze problemen kunnen aanpakken. De complexiteit van de problemen en de afhankelijkheden tussen actoren resulteren in intensieve interacties tussen actoren. Hierdoor ontstaan governancenetwerken (Klijn & Koppenjan, 2016).

Complexe netwerken

Hoewel netwerken worden opgezet om complexe problemen aan te pakken, ontstaat er in netwerken zelf ook complexiteit. Klijn & Koppenjan (2012) onderscheiden drie vormen van complexiteit in netwerken, waardoor samenwerking een moeilijke opgave wordt.

Allereerst spreken zij over substantieve complexiteit. Substantieve complexiteit gaat over de substantie, de aard van een probleem. Onzekerheid en onenigheid over informatie, deskundigheid of bewijs maakt het moeilijk om te begrijpen wat het probleem precies is of inhoudt en dat resulteert in verschillende percepties (Klijn & Koppenjan 2012). Er zijn binnen netwerken verschillende percepties over een probleem aanwezig en deze kunnen ook nog eens veranderen en met elkaar interacteren en conflicteren. Deze aanwezigheid en dynamiek van percepties resulteert in substantieve complexiteit.

Strategische complexiteit is de tweede vorm van complexiteit in netwerken. Elke actor in een netwerk heeft een eigen strategie om problemen aan te pakken. Dit baseert zij op eigen opvattingen en doelstellingen. Tegelijkertijd zijn actoren afhankelijk van elkaar. In het netwerk komen verschillende strategieën samen, waarop actoren reageren en anticiperen. De verschillende partijen in een netwerk komen in verschillende samenstellingen, 'arena's', bij elkaar, waar zij beslissingen nemen. Interactieprocessen worden hierdoor niet lineair, maar wisselvallig en onvoorspelbaar van aard. Dit wordt strategische complexiteit genoemd (Klijn & Koppenjan, 2012).

Ten slotte hebben netwerkpartners te maken met institutionele complexiteit. Elk netwerk heeft institutionele karakteristieken, dit zijn perspectieven en formele en informele regels. Het gedrag van actoren wordt beïnvloed door de institutionele karakteristieken. Institutionele complexiteit ontstaat wanneer regels over het netwerk onduidelijk of conflicterend zijn, niet worden vertrouwd en actoren onzeker zijn over welke regels in de interactie gelden (Klijn & Koppenjan, 2012).

3.2 Factoren voor succesvolle samenwerking

Mattesich & Monsey (1992) hebben in 1992 een review gedaan van onderzoeken gericht op factoren die succesvolle samenwerking beïnvloeden. Ansell en Gash (2008) hebben soortgelijk onderzoek gedaan. Zij hebben een meta-analyse gedaan van literatuur over collaborative governance. 137 cases van collaborative governance (letterlijk samenwerkend bestuur) zijn geanalyseerd met als doel een model van collaborative governance te ontwikkelen. In dit model beschrijven zij vier categorieën van voorwaarden voor succesvolle samenwerking (institutioneel design, startcondities voor samenwerking, het samenwerkingsproces, leiderschap). In het boek *Governance Networks in the public sector* (2016) geven Koppenjan en Klijn ook cruciale factoren voor het samenwerken in een netwerk, waarbij de nadruk ligt op het management van netwerken in substantieve, strategische en institutionele complexiteit. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste bevindingen van deze theorieën die relevant zijn voor dit onderzoek. Hierbij wordt het model van Ansell en Gash als uitgangspunt genomen en aangevuld met de andere theorieën. In dit theoretisch kader zijn factoren van Mattesich & Monsey (1992) opgenomen wanneer deze vanuit de review in vijf of meer onderzoeken terugkomen.

Institutioneel design

Een institutie is een sociale organisatie waarin patronen van gedrag terug te vinden zijn: formele regels, Informele codes en gewoonten (Lowndes & Roberts, 2013). Ook netwerken structureren zich en hebben institutionele karakteristieken (Klijn & Koppenjan, 2016). In paragraaf 3.1.3 is kort stilgestaan bij de institutionele complexiteit die dit met zich mee kan brengen. Het institutionele design wordt gevormd door de basis protocollen en -regels. Deze zijn cruciaal voor de procedurele legitimiteit van het samenwerkingsproces. Wanneer het proces transparant is, kunnen belanghebbenden gerust zijn dat de samenwerking eerlijk verloopt. Heldere regels zullen de institutionele complexiteit verkleinen. Zij faciliteren en ondersteunen actoren om gedrag te reguleren en zorgen voor interactiepatronen, waardoor stabiliteit ontstaat (Koppenjan & Klijn, 2016).

Een strategie om een institutie te veranderen is het veranderen van regels wat betreft de netwerkcompositie, uitkomsten en interactie. Ook het beïnvloeden van patronen of percepties is een strategie die gebruikt kan worden voor het institutioneel design. De beïnvloeding geschiedt door het framen van de gebruiken en patronen, door het vertellen van een verhaal over een patroon, het gebruiken van een 'beladen' woord of het gebruik van crisissituaties of grote veranderingen waardoor een patroon of gebruik re-framed kan worden. Een derde strategie is het vergroten van vertrouwen door institutioneel design (Koppenjan & Klijn, 2016). Op deze derde strategie wordt ingegaan in paragraaf 3.2.2 onder het kopje 'Vertrouwen'.

Ook inhoudelijk worden er in de literatuur voorwaarden gesteld aan het institutioneel design voor succesvolle samenwerking. Chrislip en Larson (1994 in: Ansell & Gash, 2008) stellen als voorwaarde voor een succesvol samenwerkend netwerk dat het een brede inclusiviteit moet hebben van alle belanghebbenden die worden beïnvloed door het onderwerp van samenwerking. Ook Mattesich & Monsey (1992) stellen dit als voorwaarde voor een succesvolle samenwerking, mits het netwerk te managen blijft. Een andere inhoudelijke voorwaarde is het meenemen van verschillende lagen in besluitvorming (Mattesich & Monsey, 1992). Zowel het management als operationele medewerkers moeten de mogelijkheid hebben om te participeren bij beslissingen. Samenwerking zal succesvol zijn, wanneer verschillende sleutelfiguren uit een organisatie meewerken en geïnteresseerd zijn in het succes ervan.

Startcondities bij samenwerking

De startcondities vormen de basis voor samenwerking en zijn de bronnen waaruit geput kan worden bij samenwerking. De startcondities vormen het de basisniveau van vertrouwen, conflict en sociaal kapitaal. Ansell & Gash (2008) onderscheiden drie startcondities.

Verhouding tussen bronnen en/of macht

De eerste startconditie is de verhouding tussen bronnen of macht van verschillende stakeholders. Wanneer deze uit balans is, zullen belangrijke stakeholders niet zinvol kunnen participeren. Voor succesvolle samenwerking is een vereiste om commitment te genereren voor een strategie van positieve bekrachtiging en representatie van de zwakkere of achtergestelde stakeholders (Ansell & Gash, 2008). Het gevoel van eigenaarschap over zowel het proces als de uitkomst is belangrijk voor leden van het netwerk (Mattesich & Monsey, 1992). Deelname aan regelmatige planning en monitoring van gezamenlijke inspanning kunnen dit bevorderen.

Als geheel heeft een samenwerkingsgroep voor succesvolle samenwerking een consistente financiële basis nodig om activiteiten te kunnen ondersteunen. De activiteiten worden vaak over langere tijd georganiseerd, waarbij noodzakelijk is dat men uitzicht heeft op een financiering over langere termijn. Wanneer een samenwerking wordt ingezet, moet het verkrijgen van financiële middelen voor de samenwerkingsgroep een prioriteit zijn (Mattesich & Montsey, 1992).

Prikkels voor samenwerking

Een tweede startconditie wordt gevormd door de prikkels die stakeholders hebben om samen te werken. Wanneer samenwerking betekenisvolle resultaten genereert, die opwegen tegen de tijd en energie die de samenwerking kost, is dit een prikkel om te participeren (Ansell & Gash, 2008). Ook worden de resultaten afgezet tegen kosten zoals autonomie (Mattesich & Montsey, 1992). De afhankelijkheid van de actoren speelt een grote rol bij de participatie. Wanneer partijen heel afhankelijk zijn, zullen zij meer en sneller geneigd zijn om te participeren (Ansell & Gash, 2008).

Een andere belangrijke prikkel om te participeren is wanneer stakeholders een directe relatie zien tussen participatie en concrete, effectieve uitkomsten (Brown 2002 in: Ansell & Gash 2008). Voor participatie is het daarom van belang om de winst uit samenwerking duidelijk te beschrijven en op te nemen in het doel van de samenwerking, waardoor het zichtbaar blijft gedurende de samenwerking (Mattesich & Monsey, 1992). Om prikkels in te kunnen bouwen, moeten twee zaken gemonitord worden. Allereerst welke individuele doelen organisaties hebben en ten tweede of de opbrengsten van de samenwerking hierbij aansluiten (Mattesich & Monsey, 1992). Met deze informatie kan samenwerking zo worden ingericht dat er prikkels ontstaan om te gaan participeren. De prikkel om te participeren is laag wanneer stakeholders hun doelen ook zelf of via alternatieve middelen kunnen bereiken. Ook wanneer partijen al betrokken zijn bij het proces, kunnen zij overgaan op alternatieve middelen, wanneer zij het niet eens zijn met het proces of de resultaten (Khademian and Weber, 1997 in: Ansell & Gash 2008).

Gezamenlijke geschiedenis

Ten slotte benoemen Ansell & Gash (2008) de geschiedenis van conflict of samenwerking tussen stakeholders als een startconditie voor samenwerking. Wanneer er veel conflict is geweest in het verleden, resulteert dit vaak in gebrek aan vertrouwen, achterdocht en stereotypering. Succesvolle samenwerking resulteert in sociaal kapitaal en hoge niveaus van vertrouwen. Sociaal kapitaal zijn sociale relaties die een hulpbron vormen voor personen en organisaties om doelen te realiseren (Leeuw, 2001 in: Vrooman, 2001). Mattesich & Monsey (1992) geven aan dat een geschiedenis van samenwerking inzicht geeft in de rollen en verwachtingen die actoren hebben. Dit geeft actoren vertrouwen in het proces. Wanneer er geen geschiedenis van samenwerking is, moeten omgevingsproblemen eerst worden aangepakt, voordat gestart wordt met het daadwerkelijke samenwerken. Een voorbeeld hiervan is de wetgeving en financiering die samenwerking bevorderen. Ook het opleiden van partners over voordelen en processen van samenwerking is een voorbeeld van het aanpakken van omgevingsproblemen voor er daadwerkelijk met de samenwerking gestart kan worden (Mattesich & Montsey, 1992).

Samenwerkingsproces

Ansell & Gash spreken over samenwerking als een levendige cirkel van communicatie, vertrouwen, ontwikkeling van zowel betrokkenheid als gemeenschappelijk inzicht en tussentijdse uitkomsten (Huxham, 2003; Imerial, 2005 in: Ansell & Gash, 2008). In het proces van samenwerken is er dus een aantal cruciale factoren.

Communicatie

Openheid en frequentie in communicatie zijn belangrijke factoren voor succesvolle samenwerking (Mattesich & Montsey, 1992). Dit kan bewerkstelligd worden door vooraf een systeem van communicatie op te zetten, waarvan de verantwoordelijkheid per lid helder moet zijn. Dit betekent dat er formele communicatieafspraken gemaakt moeten worden, over hoe, wanneer en wie communiceert. Een aandachtspunt bij communicatie is dat alle betrokken actoren dezelfde informatie moeten ontvangen. Dit dient voorkoming van versplintering van de groep (Mattesich & Montsey, 1992).

Face-to-facediaalog is een vorm van directe communicatie die volgens Ansell & Gash (2008) noodzakelijk is om kansen voor gezamenlijke winst te verkennen. Stereotyperingen verdwijnen, wanneer partijen face-to-face met elkaar overleggen. Door persoonlijke interactie kunnen relaties gebouwd worden en wordt vertrouwen gecreëerd (Van Delden, 2009). Om persoonlijke relaties op te kunnen bouwen is een stabiele representatie van deelnemende partijen nodig (Mattesich & Montsey, 1992). Wanneer er een groot verloop is onder de contactpersonen, zal er geen goede band ontstaan.

Vertrouwen

Wederzijds vertrouwen creëert een duurzame en effectieve relatie tussen organisaties (Van Delden, 2009). Vertrouwen kan worden opgebouwd door open en eerlijk te zijn over intenties en agenda's (Mattesich & Montsey, 1992). Dit vermindert de strategische complexiteit. Mattesich & Montsey (1992) noemen tegelijk met vertrouwen ook de begrippen 'gedeeld respect' en 'begrip onder de partners', aangezien dit cruciale ingrediënten zijn voor sterke relaties. Conflicten ontstaan wanneer er een gebrek aan begrip ten opzichte van andere partners in het netwerk is (Mattesich & Montsey, 1992).

Volgens Provan & Kenis (2008) hoeft het vertrouwen niet groot te zijn, maar moet het hele netwerk wel een perceptie van vertrouwen in elkaar hebben. Hierbij is niet enkel de grootte van het vertrouwen van belang, maar voornamelijk de verdeling van het vertrouwen. Het is mogelijk dat actoren een Network Administratieve Organization (NAO) nodig hebben om elkaar te vertrouwen. Dit is een aparte administratieve entiteit die speciaal wordt opgericht om regie te houden en een sleutelrol vervult bij het coördineren en onderhouden van het netwerk (Provan & Kenis, 2008).

In paragraaf 3.3 is stilgestaan bij de verandering in institutionele karakteristieken door institutioneel design. Dit is ook relevant wanneer het gaat om vertrouwen. Institutioneeldesignstrategieën die gericht zijn op het verminderen van de institutionele complexiteit, hebben namelijk een groot effect op het vertrouwen tussen actoren. Keuzes voor het in- of uitsluiten van actoren kunnen vertrouwen bijvoorbeeld sterk schaden. Toch hebben Institutioneeldesignstrategieën ook veel mogelijkheden om vertrouwen te vergroten. Regels zetten een standaard voor organisaties en hun gedrag. Dit vergroot vertrouwen, omdat actoren ervan uit kunnen gaan dat partners op een bepaalde manier zullen reageren. Daarnaast kunnen conflictmechanismen worden ingericht via institutioneel design. Het vertrouwen neemt toe, wanneer een actor zich ervan bewust is dat hij zich bij een conflict kan wenden tot een mediator. Ten slotte kan het veranderen of creëren van regels een positief effect hebben op de interactiepatronen tussen partijen en kan de kans van opportunistisch gedrag worden verminderd (Klijn & Koppenjan, 2016).

Ontwikkeling van betrokkenheid en gemeenschappelijk inzicht

De ontwikkeling van betrokkenheid en gemeenschappelijk inzicht is zeer belangrijk in het samenwerkingsproces. Juist wanneer men te maken heeft met 'wicked problems' en substantieve complexiteit zoals uitgewerkt in paragraaf 3.2. De uitdaging van substantieve complexiteit is het omgaan met verschillende percepties. De oplossing ligt in het zoeken naar een gemeenschappelijke grond voor gezamenlijke actie (Koppenjan & Klijn, 2016). Volgens Provan & Kenis (2008) zullen deelnemers van het netwerk meer betrokken en toegewijd zijn aan het netwerk en eerder geneigd zijn om met elkaar samen te werken, wanneer er algemene consensus is over de doelstellingen. Dit geldt voor zowel de inhoud als het proces. Dat is ingewikkeld, aangezien percepties van partijen moeilijk te veranderen zijn en tegelijkertijd dynamisch zijn. Daarom moet men zich richten op het continu verbeteren van gezamenlijke beeldvorming en het leren van elkaar, waardoor men toch tot gezamenlijke oplossingen en activiteiten kan komen (Koppenjan & Klijn, 2016). Koelen et al. (2008) spreken ook over de ontwikkeling van gemeenschappelijk inzicht bij de factor 'bespreking van doelstellingen' en leggen het uit als het herkennen van een gedeelde missie. Dit kan volgens hen

worden gegenereerd door het voeren van een discussie om zo tot overeenstemming over de probleemdefinitie te komen. Op basis van deze overeenstemming is het vervolgens mogelijk om ook tot een gezamenlijke oplossing te komen.

Koppenjan & Klijn (2016) geven in hun boek meerdere voorbeelden van strategieën om dit te bewerkstelligen. Men kan de afstemming van percepties verbeteren door partijen te laten reflecteren op hun eigen probleemdefinitie en die van andere partijen. Ook is het mogelijk om de substantieve variëteit te creëren. Een fixatie op een enkele oplossing kan conflict opleveren, terwijl een variëteit aan opties juist een startpunt voor overbrugging kan zijn. Verschillende oplossingen kunnen later bij elkaar komen. Cognitieve fixatie kan worden voorkomen door het starten van een interactieproces, waarbij actoren meer inzicht krijgen in het gedrag, de ideeën en motieven van elkaar. Men weet dan meer over de inhoud van het probleem en is al langer betrokken in het proces, waardoor de uiteindelijke beslissingen beter zullen verlopen. Daarnaast kan substantieve onzekerheid worden verholpen door de input van experts op die manier te organiseren dat er een gezamenlijk leerproces voor alle actoren ontstaat. Een andere manier om tot samenwerking te komen bij substantieve complexiteit, is door doelverwevenheid te creëren. Wanneer samenwerking leidt tot een win-winsituatie, zullen organisaties geneigd zijn samen te werken, terwijl er geen consensus hoeft te zijn over het onderwerp. Een veel voorkomend probleem is dat organisaties langs elkaar heen praten, waardoor meer contact alleen leidt tot meer conflict. Om door asymmetrische debatten heen te breken, zijn er volgens Koppenjan en Klijn (2016) twee strategieën. De eerste strategie is elkaars taal gaan begrijpen en de tweede is de ontwikkeling van volwaardige argumentatiealternatieven. Deze zullen het debat meer symmetrisch structureren, aangezien dit voor alle partijen een nieuw inzicht is. Ten slotte zal in het proces onoverkomelijk een selectie gemaakt moeten worden uit de substantieve variëteit die in een netwerk bestaat om tot een actie te kunnen komen. Belangrijk hierbij is dat er overeenstemming bestaat over de beoordeling van de voorstellen voor activiteiten. Actoren zullen sneller instemmen met de keuze wanneer zij zelf het besluit hebben genomen op welke criteria, door wie en wanneer wordt beoordeeld (Koppenjan & Klijn, 2016).

Tussentijdse uitkomsten

Voor succesvolle samenwerking is de uitkomst, het resultaat van de samenwerking, essentieel. Samenwerking zal ten eerste tot bloei komen, wanneer de doelen en voordelen ervan concreet zijn en ten tweede wanneer tussentijdse uitkomsten mogelijk zijn (Ansell & Gash, 2008; Mattesich & Monsey, 1992). Tussentijdse winsten zorgen voor meer vertrouwen en betrokkenheid (Ansell & Gash, 2008), terwijl een doel over een lange tijd of een krappe definitie van succes juist ontmoedigend werkt (Mattesich & Monsey, 1992). Daarnaast is succes waarschijnlijker wanneer zowel korte- als lange-termijn doelen worden gesteld (Mattesich & Monsey, 1992). Er zijn dan namelijk meer 'kansen' om een doel te halen en succes te ervaren. Wanneer de doelen van samenwerking concreet, helder en realistisch zijn, zal dit enthousiasme opwekken (Mattesich & Monsey, 1992). Daarnaast kunnen deze winsten beter worden gemeten en ervaart men daardoor succes.

Vormen van samenwerking

De vorm van samenwerking wordt door Ansell en Gash niet als factor in hun model opgenomen. Het heeft gevolgen voor hoe het institutioneel design en leiderschap moet worden ingericht. Rogers & Whetten (1982) onderscheiden drie vormen van samenwerking binnen netwerken. De eerste vorm is Mutual adjustment. Hierbij is de coördinatie min of meer spontaan en doet elke partner op vrijwillige basis mee. De interactie is gebaseerd op informele regels. Er worden geen formele regels of afspraken gemaakt. De tweede vorm die wordt onderscheiden is Alliance. Deze vorm van samenwerking is meer georganiseerd dan Mutual adjustment. Er bestaat geen autoriteit, maar de verschillende partners stellen gedeelde regels op waar men zich vervolgens aan committeert. De coördinatie verloopt via de

gedeelde regels. De derde en meest hechte vorm van samenwerking is dat van Corporate. De organisaties maken in deze vorm een gedeelde structuur van autoriteit. Er komt een gezamenlijke organisatie waar de verschillende actoren (een deel van) hun eigen autoriteit aan afgeven.

	Mutual adjustment	Alliance	Corporate
coördinatie	Spontaan	Via gedeelde afspraken	Via gezamenlijke organisatie
Interactie	Informele regels	Gedeelde afspraken	Via gezamenlijke organisatie
Autonomie	Bij actoren	Bij actoren, maar wel gecommitteerd aan afspraken	Bij gezamenlijke organisatie

Provan & Kenis (2008) onderscheiden ook drie modellen van governance-netwerken, maar hun verdeling is gericht op de regie binnen het netwerk. Shared governance is een manier van samenwerken waarbij er geen leidende partij is, maar men op gelijkwaardig niveau met elkaar samenwerkt. Deze manier van governance is effectief wanneer het vertrouwen tussen alle partijen hoog is en er weinig participanten zijn. Ook moet er een hoge consensus over het doel bestaan. Daarnaast is het belangrijk dat er geen noodzaak is voor competenties op netwerkniveau. Wanneer er een partij leidend is in een netwerk, spreken Provan & Kenis van Lead organization. Dit is effectief als het vertrouwen laag is, er een gemiddeld aantal participanten is en een redelijke tot lage consensus bestaat over het doel. Wanneer partijen in een netwerk nieuwe administratieve organisatie opzetten, die wordt gemonitord door de leden zelf, spreekt men van een Network administrative organization. Dit model is effectief wanneer het vertrouwen bij de partijen onderling redelijk is, er gemiddeld tot veel participanten zijn en er een redelijke tot hoge consensus is over het na te streven doel. Dit model is ook geschikt, wanneer er een hoge noodzaak is voor competenties op netwerkniveau. Conflictoplossing, kwaliteitsbewaking, het verwerven van collectieve financiering en bescherming van het netwerk tegen veranderingen zoals nieuwe regelgeving zijn voorbeelden van taken waarvoor competenties op netwerkniveau nodig zijn (Provan & Kenis, 2008).

	Shared governance	Lead organization	Administrative Organization
Regie	Geen	een actor die de leiding neemt	Via aparte administratieve organisatie
Mate van vertrouwen	Hoog	Laag	Redelijk
Aantal participanten	Laag	gemiddeld	Gemiddeld -hoog
Concensus over het doel	Hoog	Redelijk-laag	Redelijk-hoog

In een studie naar het succes van sharedgovernancenetwerken blijkt dat netwerken met veel actoren succesvol zijn wanneer er geformaliseerde coördinatiemechanismen en netwerkbeheerders in het netwerk zijn (Cristofoli et al., 2014). Hoe groter de complexiteit van het netwerk, hoe beter het is om te schikken in bestaande regels en procedures die opgesteld zijn voor de interactie tussen netwerkpartners. Uit deze studie blijkt dat niet alleen geografische concentratie en de grootte van het netwerk van belang zijn, maar ook het management van invloed is op het succes.

De verschillende vormen van de samenwerking kunnen worden gezien als een mediërende factor op de factoren die in de linker kolommen van bovenstaande tabellen zijn beschreven. Wanneer de juiste

vorm van samenwerking wordt toegepast, wordt de relatie tussen vertrouwen en succesvolle samenwerking vergroot. Wanneer vertrouwen hoog is, is shared governance een vorm die de samenwerking versterkt. Is het vertrouwen laag, kan samenwerking alsnog succesvol zijn, wanneer sprake is van administratieve organisatie. Tussen deze vormen zit de vorm van een leading organization. Bij deze vorm moet er ten minste sprake zijn van vertrouwen ten opzichte van de leidende organisatie.

Keuze voor een bepaald model

Provan & Kenis (2008) geven aan dat de keuze voor een bepaald model gebaseerd moet worden op drie afwegingen. De eerste is efficiëntie versus inclusiviteit. Wanneer er weinig partijen betrokken zijn, kan men efficiënt handelen, maar worden ook meer partijen buitengesloten die voor de oplossing van een bepaald probleem wel een effectieve bijdrage zouden kunnen leveren. Er moet dus een afweging gemaakt worden tussen de efficiëntie van de processen en organisatie en de inclusiviteit van actoren. De tweede afweging is die van interne versus externe legitimiteit. Interne legitimiteit is de legitimiteit die organisaties voor zichzelf hebben om mee te doen aan de samenwerking, bijvoorbeeld als zij sociale of economische voordelen zien. Externe legitimiteit gaat over de externe verwachtingen die er zijn. Men moet als netwerk een gezicht hebben naar de buitenwereld toe. *De waarde van de interacties tussen potentieel concurrerende en verschillende deelnemers moet gelegitimeerd zijn.* Ten slotte moet een afweging gemaakt worden tussen flexibiliteit versus stabiliteit. Wanneer er geen strikte kaders zijn, kunnen actoren gemakkelijk toegevoegd worden en kan het netwerk zich snel aanpassen aan nieuwe situaties. Het netwerk zal hierdoor echter niet stabiel zijn.

Leiderschap in netwerken

In paragraaf 3.2 is gesproken over strategische complexiteit. Kort samengevat is het probleem dat samenwerking wordt bemoeilijkt doordat organisaties afhankelijk zijn van elkaar, maar er tegelijkertijd allemaal een eigen strategie op na houden. De oplossing ligt in het samenbrengen en coördineren van actoren om te zoeken naar gezamenlijke interesses en overeenstemmingen (Koppenjan & Klijn, 2016). Uit onderzoek blijkt dat actoren, wanneer zij individueel handelen, niet slagen in het coördineren van hun strategieën in interactieprocessen, waardoor procesmanagement noodzakelijk is voor samenwerking (Koppenjan & Klijn, 2016). Leiderschap is nodig om algemene regels op te stellen, vertrouwen te vergroten, de dialoog te faciliteren en gedeelde winsten te verkennen. Ook is leiderschap belangrijk wanneer prikkels om te participeren onvoldoende aanwezig zijn. Een leider is belangrijk voor zwakkere stakeholders. Hij kan zijn macht voor hen inzetten en hen representeren wanneer macht asymmetrisch is (Ansell & Gash, 2008). Leiderschap wordt gezien als een cruciaal ingrediënt om partijen bij elkaar te krijgen en te laten samen werken (Ansell & Gash, 2008; Koppenjan & Klijn, 2016; Mattesich & Monsey, 1992). Mattesich en Monsey (1992) spreken daarom over een leider als een 'convener'; een persoon die verschillende partijen bijeenbrengt. In een netwerk gaat het dus niet om een klassiek leidersfiguur, maar een procesmanager en initiator. De netwerkmanager kan debatten initiëren en realistische plannen maken die de wensen van alle samenwerkende actoren reflecteert. De ondersteuning die hij biedt, bestaat uit het omlijnen van de doelen van activiteiten en de rollen en verantwoordelijkheden die partners erin hebben (Koelen et al., 2008).

Koelen et al. (2008) onderscheiden zeven cruciale karakteristieken van een netwerkmanager en ook Mattesich & Monsey geven aantal karakteristieken van een succesvolle leider. Een leider moet een goed imago hebben (Mattesich & Monsey, 1992). Concreet geven Koelen et al. (2008) aan dat hij acceptabel moet zijn voor partners, flexibel, betrouwbaar, een goede luisteraar, gemotiveerd en enthousiast. Ten opzichte van andere partners in het netwerk stelt de leider zich motiverend op (Koelen et al., 2008) en stelt hij hen in staat om hun rol binnen het netwerk te vervullen (Mattesich & Monsey, 1992). Verder is hij geëngageerd aan het programma, heeft hij genoeg tijd beschikbaar

(Koelen et al. 2008) en besteedt hij serieus aandacht aan zijn rol. Wat betreft zijn kunde heeft hij procesvaardigheden, kennis van het onderwerp en houdt hij evenwicht tussen proces- en taakactiviteiten (Mattesich & Monsey, 1992).

Het hebben van procesvaardigheden betekent dat een succesvolle leider procesmanagement moet voeren. Koppenjan & Klijn (2016) onderscheiden verschillende strategieën voor procesmanagement. Men kan actoren, arena's en games bij elkaar brengen of juist scheiden. Bij elkaar brengen is vruchtbaar, omdat de verschillende arena's met elkaar worden verweven en er meer inzicht komt in de veranderingen van strategie. Soms blijken verbindingen disfunctioneel, dit is bijvoorbeeld het geval wanneer partijen dwars blijven liggen, actoren wel worden betrokken, maar geen input leveren of als er een activiteit wordt uitgevoerd die niet helpt bij het oplossen van de kern van het probleem. Een andere strategie die Koppenjan en Klijn (2016) benoemen is het vormen van processen en regels binnen het netwerk. Dit omvat procesregels over de focus wat betreft onderwerp van het netwerk, maar ook regels over de processtappen en de tijdsspanne. Ook moeten er afspraken gemaakt worden over de structurering van de interactie, de informatieverstrekking en besluitvorming. Dit zijn andere regels dan in 3.2.1 worden uitgewerkt waar het gaat over institutioneel design. Institutionele regels en processen zijn fundamenteeler, aangezien dat gaat over het veranderen van de institutie als geheel, terwijl hier slechts binnen het proces afspraken worden gemaakt (Koppenjan & Klijn, 2016). De derde strategie van procesmanagement is het faciliteren van het netwerkproces. Hoe dit precies vormgegeven wordt, is afhankelijk van de regels die vanuit strategie twee zijn opgesteld. Een procesmanager heeft voornamelijk een procedurele rol (Koppenjan & Klijn, 2016). Koelen et al. (2008) stellen dat een netwerkmanager een cruciale rol heeft in het structureren van het samenwerkingsproces. Het aanstellen van deze persoon in een netwerk moet goed doordacht gebeuren, om een dure machtsstrijd en verlies van ontwikkeling te voorkomen (Mattesich & Monsey, 1992).

In deze paragraaf is betoogd op welke wijze men kan omgaan met strategische complexiteit. Een kanttekening hierbij is dat strategische complexiteit nooit kan worden uitgesloten. Het is alleen mogelijk om de processen minder kwetsbaar te maken voor opportunistisch en onvoorspelbaar gedrag (Koppenjan & Klijn, 2016). Ook met formidabel procesmanagement kunnen organisaties altijd hun eigen weg kiezen, hun strategie, doelen en gedrag veranderen en zich aan afspraken onttrekken.

3.3 Succesvolle samenwerking

In de voorgaande paragrafen is beschreven onder welke condities succesvolle samenwerking kan ontstaan. De afhankelijke variabele van dit onderzoek is 'succesvolle samenwerking'. Samenwerking is het gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken. Dit vindt plaats tussen minimaal twee actoren. Het duiden van succes van samenwerking in een complex netwerk is ingewikkelder. De vraag of de samenwerking van het gehele netwerk succesvol is, is om een aantal redenen moeilijk te beantwoorden. In theorie over het evalueren van netwerken, wordt rekening gehouden met de complexiteit van de omgeving. Voor het duiden van succes in de samenwerking in netwerken, zal in dit onderzoek daarom gebruik worden gemaakt van theorie over het evalueren van netwerken.

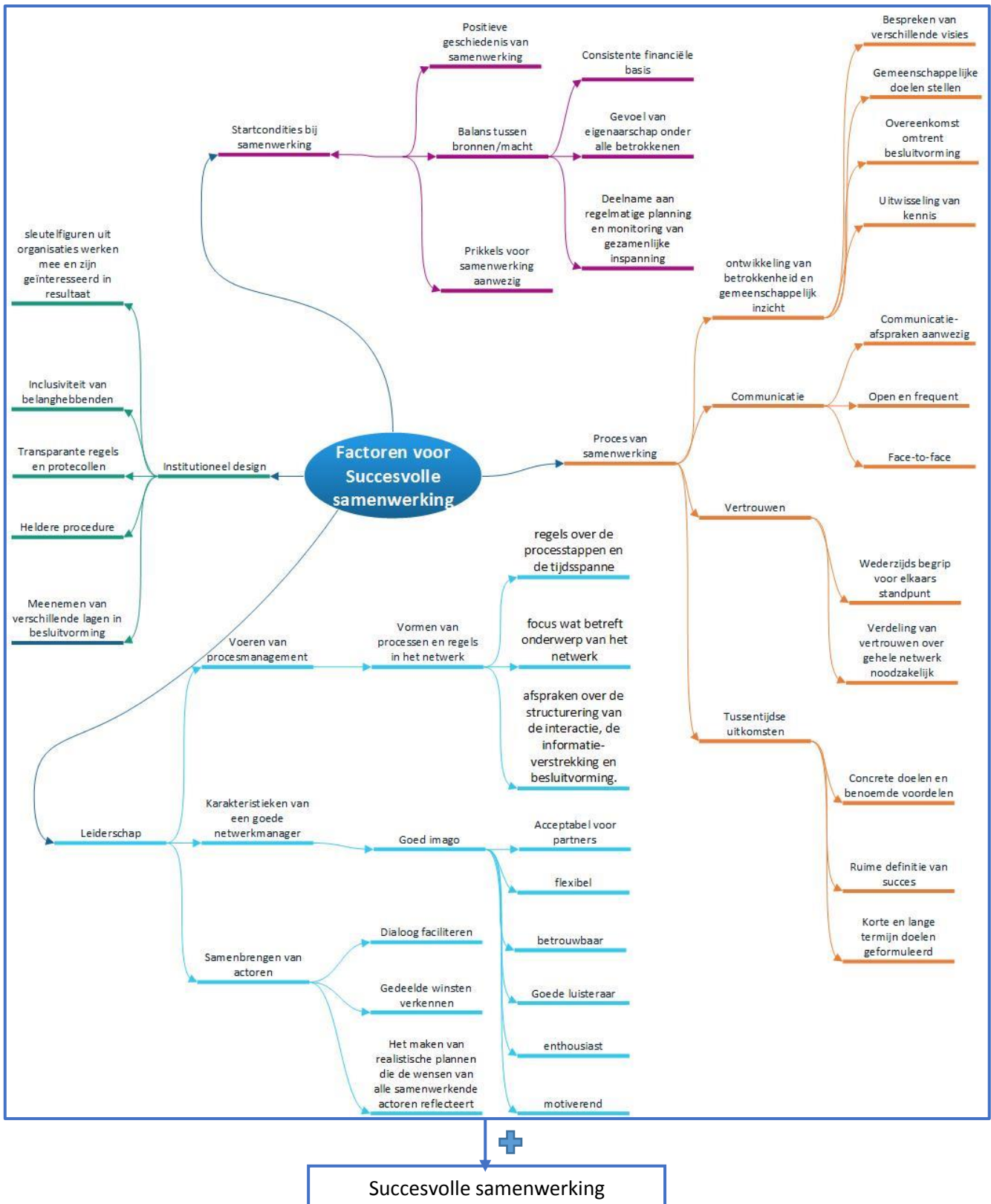
Om objectief te kunnen meten wanneer een netwerk succesvol is, zal een universele maatstaf nodig zijn (Koppenjan & Klijn, 2016). In een complexe omgeving is het echter moeilijk om doelen en resultaten vast te stellen. In de samenwerking in het wijknetwerk zijn vooraf geen doelen en speerpunten vastgesteld. Deze ontstaan in het proces van samenwerking, waarbij actoren een verschillende perceptie van het doel kunnen hebben (Koppenjan & Klijn, 2016). Daarnaast zijn er vele uitkomsten op zowel organisatie-, netwerk- als wijkniveau (Provan & Milward, 1999). Ook kan de ene actor een resultaat van samenwerking heel positief vinden, terwijl een andere actor datzelfde resultaat negatief duidt. Men kan dus niet zoals in traditionele evaluatie onderzoeken of de uitkomsten van de

samenwerking overeenkomen met de gestelde doelen (Koppenjan & Klijn, 2016). De cognitieve complexiteit, zoals in 3.1 is beschreven, komt dus ook in het bepalen van succes naar voren. Het succes kan dus niet worden gemeten met een objectieve meetstaf. Het succes van samenwerking zal daarom op een andere manier gemeten moeten worden. Provan & Milward (1999) stellen dat een organisatie-netwerk in de publieke sector succesvol is, wanneer de behoeften en belangen van stakeholders op netwerk- en organisatieniveau zijn bevredigd. Dit komt overeen met de evaluatiemethode van cognitief leren van Koppenjan & Klijn (2016), waarbij de tevredenheid van betrokken actoren wordt onderzocht. Provan & Milward (1999) stellen dat het succes van een netwerk niet alleen bepaald wordt op organisatie en netwerkniveau, maar ook bepaald wordt door de bevrediging van bredere behoeften van de gemeenschap en de klanten die het netwerk zou moeten aansturen. Het reikt in dit onderzoek echter te ver om ook de tevredenheid van wijkbewoners te onderzoeken.

In dit onderzoek wordt daarom onder succesvolle samenwerking verstaan: samenwerkende partijen zijn tevreden over een gezamenlijke inzet. Actoren waarderen zelf de samenwerking als succesvol.

3.4 Samenvatting

In het afgelopen hoofdstuk is stilgestaan bij succesfactoren voor samenwerking in netwerken. Deze factoren dienen in dit onderzoek als voorwaarden voor succesvolle samenwerking. Hieronder zijn de factoren in een schematisch overzicht weergegeven.



Een aantal factoren die van invloed zijn op succesvolle samenwerking, beïnvloedt ook elkaar. Aangezien het onoverzichtelijk wordt, wanneer deze verbanden ook in het schema worden weergegeven, is dit in de tekst hieronder apart beschreven.

In paragraaf 3.2 is al beschreven wat de wisselwerking tussen de vormen van samenwerking en de begrippen coördinatie, interactie, autonomieregie, mate van vertrouwen, aantal participanten en consensus over het doel is. Andere factoren die van invloed op elkaar zijn, zijn het institutioneel design en vertrouwen. Wanneer het institutioneel design helder is voor alle betrokken partijen, zal dit het vertrouwen vergroten. Dit verbetert uiteindelijk het succes van samenwerking.



Daarnaast zorgen positieve tussentijdse uitkomsten voor meer vertrouwen en betrokkenheid op de samenwerking, wat het succes ook versterkt.



4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksmethoden beschreven. Allereerst komt aan bod welk type onderzoek gedaan is en hoe de keuze voor respondenten is gemaakt. Daarna is beschreven van welke onderzoeksinstrumenten gebruik is gemaakt. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1 Type onderzoek

Dit praktijkgerichte onderzoek is een enkelvoudige casestudie, met als casus de ontwikkeling van meer samenwerking in het wijknetwerk van IJsselmonde. Naar aanleiding van de vraag van PIT 010 is een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde. In het theoretisch kader is een aantal condities geformuleerd, waaronder een succesvolle samenwerking zou kunnen ontstaan. Hier zal de praktijk van samenwerking aan getoetst worden. Een kenmerk van een casestudie is triangulatie, voor het verkrijgen van een integraal beeld van het onderzoeksobject (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit komt in het onderzoek terug in zowel een kwalitatief als een kwantitatief onderzoeksinstrument. De enquête die gehouden zal worden, heeft een groter aantal respondenten dan voor een casestudie gebruikelijk is en wordt voornamelijk kwantitatief geanalyseerd. Echter blijft het een holistische werkwijze, aangezien de gehele populatie organisaties van de wijk IJsselmonde wordt geënquêteerd.

4.2 Onderzoeksinstrumenten

Zoals al gemeld, is in het onderzoek zowel een kwalitatief als een kwantitatief onderzoeksinstrument gebruikt, namelijk diepte-interviews en een enquête. Door gebruik te maken van mixed-methods wordt de kracht van beide onderzoeksmethoden gecombineerd. Er kunnen zowel statistische analyses uitgevoerd worden als diep doorgevraagd worden op het onderwerp en de resultaten zullen daardoor zowel breed over het gehele wijknetwerk, als in de diepte en specifiek zijn. De mixed-methods worden vormgegeven door het methodetriangulatie-design. Dit betekent dat de onderzoeksinstrumenten tegelijktijdig worden ingezet. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op kwalitatieve data en ondersteund en verrijkt door kwantitatieve data. Hoe de onderzoeksresultaten worden gecombineerd, wordt in paragraaf 4.3 uitgewerkt.

Diepte-interviews

In dit onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van diepte-interviews. Het voordeel van deze vorm van dataverzameling is dat dieper in kan worden gegaan op het onderwerp van het onderzoek en respondenten. Juist in dit onderzoek is het belangrijk om door te kunnen vragen op antwoorden. In dit onderzoek wordt gezocht naar achterliggende oorzaken van de mate van succes van samenwerking. Dit zal pas bij doorvragen worden ontdekt. Zo kan er inzicht worden verkregen in (vertrouwens-) relaties, spanningen, percepties en drijfveren; zaken die onder de oppervlakte spelen. Om dit zo adequaat mogelijk te kunnen achterhalen en de antwoorden op een juiste manier te kunnen interpreteren, hebben de interviews face-to-face plaats gevonden.

Alle respondenten zijn gemiddeld 60 minuten onafhankelijk van elkaar geïnterviewd. Deze gesprekken werden opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De interviews verliepen semi- gestructureerd. Dit betekent dat er aan de hand van de theorie een set van vragen of onderwerpen wordt opgesteld. De vragen kunnen door elkaar gesteld worden en de interviewer heeft de ruimte om door te vragen bij interessante respons. Voor dit onderzoek is een aantal open vragen opgesteld en werd er door de interviewer een topiclijst bijgehouden. Wanneer een onderwerp in het antwoord van de respondent niet werd behandeld, werd hier nog specifiek een vraag over gesteld. Het voordeel hiervan is dat alle onderwerpen aan bod komen en dat er ook ruimte is voor nieuwe inzichten. Een ander voordeel is dat er doorgevraagd kan worden bij onduidelijkheden en een dieper inzicht kan worden verkregen.

Enquête

Naast de diepte-interviews is voor dit onderzoek ook een enquête onder alle netwerkpartners uitgezet. De enquête geeft een algemeen beeld van de samenwerking in het netwerk, gedifferentieerd naar de grootte van de organisatie. Het voordeel is de mogelijkheid om een grote groep mensen te bevragen en significante verschillen tussen groepen aan te geven. Daarnaast is het mogelijk om statistische analyses uit te voeren. Het voordeel van een online-enquête is de respondent dit op een zelfgekozen tijd en eigen tempo kan invullen en gegevens snel verwerkt kunnen worden. Daarnaast is het anoniem, waardoor er weinig sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Ook zijn de vragen gestandaardiseerd, waardoor je eenduidige antwoorden krijgt en de antwoorden niet beïnvloed kunnen worden door de onderzoeker. Dit bevordert de objectiviteit. De respondenten voor de enquête zijn strategisch gekozen, door middel van een netwerkanalyse die beschreven is in de paragraaf 4.2.

4.3 Data-analyse

Kwalitatief

Nadat alle interviews zijn afgenomen en de enquêtes ingevuld zijn, zijn de data gecodeerd. Bij de codering van de interviews is een mengvorm van deductieve en inductieve codering toegepast. Vooraf is er aan de hand van de theorie een codeerschema opgesteld van de concepten van factoren voor succesvolle samenwerking. Dit schema werd gebruikt om de transcripties van de interviews te labelen. Wanneer uit de data nieuwe aspecten naar voren kwamen die relevant waren voor het onderzoek is er een code en/of categorie toegevoegd. Nadat de data door codering waren georganiseerd, zijn ze geanalyseerd. In de data is gezocht naar patronen: vergelijkbaarheid, verschil, frequentie, sequentie, correspondentie en oorzaak (Saldaña, 2009). Daarnaast is een gedeelte van de data gecategoriseerd op basis van vorm van samenwerking. Op basis hiervan is over alle concepten een uitspraak gedaan.

Kwantitatief

De data die door middel van de enquête zijn verkregen zijn geanalyseerd in het programma SPSS. Doordat de n slechts 34 is, was het niet mogelijk om uitgebreide statistische toetsen uit te voeren op de data. Daarom zal er alleen beschrijvende statistiek gegenereerd worden. Door frequenties, descriptives en means te vergelijken, kunnen er toch interessante zaken naar voren komen uit de data.

Combineren van kwalitatieve en kwantitatieve data

De resultaten uit de diepte-interviews en de enquête worden met elkaar vergeleken en geconfronteerd. De data uit de verschillende onderzoeksmethoden worden in dit onderzoek aanvullend aan elkaar gebruikt, waarbij de nadruk ligt op de kwalitatieve data. Bij deze methodetriangulatie is voornamelijk van belang om te kijken naar zaken die overeenkomen. Wanneer uit twee verschillende methoden dezelfde resultaten naar voren komen, is de geldigheid van de resultaten waarschijnlijker. Bij opvallende verschillen, wordt gezocht naar een verklaring.

4.4 Selectie van respondenten

De respondenten zijn gekozen aan de hand van de netwerkanalyse. Door middel van een documentstudie is gekeken welke partijen de gemeente opgenomen heeft in haar welzijnsprogramma voor IJsselmonde en met welke partijen PIT 010 in contact is. Om te achterhalen wat voor een soort organisaties het zijn, is gebruik gemaakt van internetsites en promotiemateriaal. Alle organisaties zijn in vier groepen ingedeeld. De eerste groep zijn organisaties die meer dan 10 Fte hebben. Hier vallen ook de scholen onder. Organisaties in groep twee hebben 10 of minder Fte. In groep drie bevinden zich organisaties die geen vaste werknemers in dienst hebben, zoals verschillende stichtingen en verenigingen. De laatste groep bestaat uit structurele burgerinitiatieven van individuele burgers. Daarnaast zijn er een lid van de gebiedscommissie en een medewerker van de gebiedsorganisatie geïnterviewd. De netwerkanalyse is getoetst bij professionals van PIT 010 die in het wijknetwerk actief

zijn. Uit praktische overweging is gekozen voor een werknemer van PIT 010. Zij is bij uitstek de organisatie die met de meeste organisaties in het wijknetwerk contact heeft, door werkzaamheden of de verhuur van ruimtes in de huizen van de wijk. Daarnaast is de opdracht voor dit onderzoek gegeven door PIT 010 en weet zij het best met welke organisaties samengewerkt zou moeten worden. Per groep is gezocht naar zowel een respondent die positief als een die negatief ten opzichte van de samenwerking staat.

Respondenten voor de enquête komen uit alle organisaties en initiatieven die voorkomen in het wijknetwerk. Per organisatie hebben managers die verantwoordelijk zijn voor samenwerking en/of medewerkers die met hun dienstverlening samenwerken met andere organisaties in het wijknetwerk, de enquête ontvangen. In de eerste mailing is van elke organisatie in de wijk één persoon benaderd voor het invullen van de enquête; dit waren 116 e-mailadressen, waarvan 96 e-mails daadwerkelijk zijn geaccepteerd door de ontvanger. De respons was slechts negen, waarop is besloten van iedere organisatie meer personen aan te schrijven, waarop de enquête naar nog 325 e-mailadressen is verstuurd, waarvan 310 de e-mail geaccepteerd heeft. Toen na twee weken nog te weinig respons was van de groep verenigingen en stichtingen zonder vaste werknemers in dienst en individuele burgerinitiatieven, zijn per groep aselekt een aantal van deze organisaties of personen telefonisch of via e-mail persoonlijk benaderd. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in 31 respondenten, waarvan 2 van dezelfde organisatie. Uit een vergelijking met de netwerkanalyse blijkt dat de respons wel representatief is, wat betreft het soort organisaties dat heeft gereageerd.

Voor de diepte-interviews is een selectie gemaakt van actoren uit de netwerkanalyse. Per groep zijn er drie personen uit verschillende organisaties of initiatieven geïnterviewd. Hierbij heeft slechts één persoon het interview afgewezen, waarop een collega is benaderd, die wel bereid was geïnterviewd te worden. Al deze respondenten hebben een rol in de samenwerking tussen verschillende organisaties. Daarnaast zijn er drie personen geïnterviewd vanuit de organisatie PIT 010 die de taak hebben om samenwerking in het wijknetwerk aan te jagen.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid

Indien het onderzoek dezelfde resultaten vertoont bij herhaling van het onderzoek, kan het onderzoek als betrouwbaar worden bestempeld. De betrouwbaarheid wordt ondersteund door de uitgebreide operationalisering van alle concepten met uitgebreide indicatoren in een codeerschema. De interview- en enquêtevragen worden direct uit de indicatoren afgeleid en zijn opgenomen in bijlage 2 en 3 waardoor dit onderzoek met dezelfde vragen opnieuw uitgevoerd kan worden. Respondenten hebben echter bij een semigestructureerd interview ruimte voor hun eigen inbreng, waardoor ieder interview zal verschillen. Om de resultaten van de semigestructureerde interviews zo betrouwbaar en valide mogelijk te houden, zullen resultaten alleen meegenomen worden als meerdere respondenten deze benoemen.

De onderzoeker heeft kritisch gereflecteerd op haar professionele en persoonlijke rol voor en gedurende de interviews. Er is voornamelijk vanuit de adviesafdeling van B&A gewerkt en niet in de organisatie PIT 010, zodat de onderzoeker een helicopterview houdt zonder beïnvloed te worden door professionals. Daarnaast zijn de gesprekken niet direct na de interviews geanalyseerd, zodat een persoonlijke mening over de respondent daarin niet mee speelt.

Interne validiteit

Voor het onderzoek zijn diverse respondenten uit verschillende organisaties of initiatieven geïnterviewd, waardoor de validiteit van het onderzoek vergroot wordt. De interne validiteit van het onderzoek wordt bovendien gewaarborgd door triangulatie van onderzoeksmethodes middels

documentanalyse, interviews en het uitzetten van een enquête. Zo zijn niet alleen kwalitatieve, maar ook kwantitatieve data verzameld. Het voordeel van de enquête is bovendien dat meer respondenten zijn benaderd.

De onderzoeker is geïntroduceerd als afstudeerstudente van de universiteit, zodat helder is dat de onderzoeker onafhankelijk werkt. De uitspraken van respondenten worden geanonimiseerd en daarnaast zijn interviews zo veel mogelijk gehouden op neutrale plaatsen of in de werkomgeving van de respondenten zelf, om het geven van sociaal gewenste antwoorden zo veel mogelijk te voorkomen.

Externe validiteit

Externe validiteit houdt de mate van generaliseerbaarheid in. In een casusstudie kan het voorkomen dat de externe validiteit onder druk staat, doordat een specifieke casus wordt bestudeerd (Verschuren & Doorewaard, 2007). In het onderzoek wordt de externe validiteit onder andere gewaarborgd door onderscheid te maken tussen samenwerking met verschillende groepen. Het onderzoek is daarom relevant voor wijken waarin een andere samenstelling van organisaties is. Men kan gebruik maken van de gedifferentieerde resultaten van dit onderzoek. Wanneer er veel grote organisaties zijn of juist voornamelijk burgerinitiatieven kan men focussen op de resultaten van het onderzoek die voor de specifieke groep gelden.

5. Casusbeschrijving

5.1 Beleidskader Rotterdam

Nu het welzijnswerk gedecentraliseerd is, is het gemeentelijke beleid cruciaal geworden voor de uitvoering van welzijnswerk. In 2015 moesten gemeenten zich aanpassen aan de nieuwe kaders die door het rijk gesteld zijn in de herziene WMO, de participatiewet en de jeugdwet. Niet alleen vanuit het rijk zijn er verantwoordelijkheden en taken verschoven, ook in Rotterdam is er een verschuiving in taken geweest. In 2015 is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van welzijnsbeleid van de deelgebieden naar de stad overgegaan. Voor deze nieuwe organisatie van welzijn is een aantal rapporten en beleidskaders opgesteld. Een relevant rapport is het “Nieuw Rotterdams Welzijn 2016-2019”. In dit rapport wordt beschreven op welke manier het welzijn in Rotterdam ingevuld wordt. De kernboodschap van dit rapport is:

“welzijn versterkt de civil society en vergroot de zelfredzaamheid van Rotterdammers.”

In hetzelfde jaar wordt het integraal beleidskader Jeugd opgesteld, als onderdeel van het Nieuw Rotterdams Welzijn (NRW). Hierin worden maatregelen beschreven om kinderen en jongeren beter te laten opgroeien en ouders te helpen in hun opvoeding. In dit beleidskader staat de ambitie om kinderen en jongeren kansrijk op te laten groeien. Om dit te bewerkstelligen wil men een wijknetwerk bouwen waarin partners die zich op jeugd richten, met elkaar samenwerken (Gemeente Rotterdam, 2014). Volgens het NRW hangen sterke netwerken en een (preventief) welzijnsaanbod in wijken met elkaar samen, voor zowel jongeren als volwassenen (Gemeente Rotterdam, 2015). De gemeente Rotterdam spreekt in het NRW de wens uit om, ter verbetering van het welzijn, een succesvol samenwerkingsverband te creëren. Welzijnsaanbieders hebben de taak om dit te bewerkstelligen. Zij krijgen met andere woorden, de opdracht het wijknetwerk aan te jagen en te stimuleren op onderlinge samenwerking, co-creatie en coproductie (Gemeente Rotterdam 2015).

Hiermee heeft de gemeente de volgende resultaten voor ogen: “tevredenheid van stakeholders, innovatie, inzet op waakvlam en nazorg, als oplossing en als onderdeel van de ondersteuningsmix. Welzijnsaanbieders slagen erin de samenwerking met culturele- en levensbeschouwelijke organisaties te verbeteren. De komende jaren wordt toegewerkt naar een coöperatief samenwerkingsverband in het gebied (Gemeente Rotterdam, 2015).”

5.2 Het gebied IJsselmonde

Algemeen

IJsselmonde heeft ongeveer 60.000 inwoners (Gemeente Rotterdam, 2017), waarvan relatief veel ouderen. Het gebied bestaat uit meerdere wijken: Lombardijen, Groot IJsselmonde, Oud IJsselmonde en Beverwaard. In Lombardijen is meer dan de helft van de inwoners alleenstaand en ouder van vijftig jaar. Ook in groot IJsselmonde Noord wonen veel ouderen (Gemeente Rotterdam, 2016). 43% van de huishoudens bestaat uit een eenpersoonshuishouden, 32% uit huishoudens met kinderen en 25% uit huishoudens zonder kinderen (GGD Rotterdam-Rijnmond, 2017). Beverwaard is een uitzondering, aangezien het merendeel van de bevolking niet uit ouderen, maar uit ouders met kinderen bestaat (Rotterdam, 2016).

IJsselmonde is een gebied met uitdagingen. De sociale index is in IJsselmonde op veel punten achteruit gegaan ten opzichte van 2014. De algemene beleving van de kwaliteit van leven is zelfs met 12 punten gedaald van 94 naar 82, terwijl dit over geheel Rotterdam juist is gestegen naar 104 (Rotterdam, 2016). De index sociaal kapitaal heeft een score van 62, tegenover een landelijke score van 94 en de index van zelfregie heeft een score van 78, met een laagste score van slechts 47 in Groot IJsselmonde Noord, ten opzichte van het stedelijk gemiddelde van 102 (Rotterdam, 2016).

Eenzaamheid is, net zo als in geheel Nederland, een probleem in IJsselmonde (GGD Rotterdam-Rijnmond, 2017). Daarnaast is het psychosociale welbevinden van jongeren tussen de 13 en 16 jaar in IJsselmonde opvallend lager dan gemiddeld in Rotterdam (GGD Rotterdam-Rijnmond, 2017). De fysieke index en de veiligheidsindex zijn over het algemeen wel gestegen ten opzichte van 2014 (Rotterdam, 2016).

Beleid

In IJsselmonde geldt naast het beleid dat voor geheel Rotterdam is beschreven, ook het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Dit programma is ontstaan naar aanleiding van een adviesonderzoek dat uitgevoerd is in opdracht van de minister voor Wonen, Wijken en Integratie. In dit advies schrijven Deetman en Mans (2011) dat de gemeente Rotterdam de opgaven in Rotterdam Zuid niet alleen aankan en hulp nodig heeft van het Rijk.

Het NPRZ richt zich voornamelijk op opgroeiende jongeren (Programma Bureau NPRZ, 2015). De focus ligt op onderwijs, betere leerprestaties en werk. Het thema samenwerking komt ook in het NPRZ naar voren. Zij stelt dat de gemeente Rotterdam, Rijks-partners, woningcorporaties, bedrijfsleven, scholen, bewoners en andere lokale partners gezamenlijk aan de doelstellingen moeten werken (Deetman & Mans, 2011). In het NPRZ wordt de integrale aanpak van het programma benadrukt. Het programma werkt op het snijvlak van school, werk en wonen, waardoor in verschillende gerelateerde domeinen interventies worden gedaan. Dit zorgt voor een slagvaardig programma (Programma Bureau NPRZ, 2015). De welzijnsaanbieder heeft met dit beleid te maken in het kader van het toe leiden van inwoners naar werk- en participatieactiviteiten.

Het uitvoeringsplan Maatschappelijke Ontwikkeling 2015-2018 voor IJsselmonde beschrijft hoe de prioriteiten uit het gebiedsplan vorm krijgen (Gemeente Rotterdam, 2015B). In dit uitvoeringsplan staan specifieke activiteiten die de welzijnsaanbieder welke de opdracht in IJsselmonde heeft gekregen, uit moet voeren. De welzijnsaanbieder biedt ondersteuning bij mantelzorg, werving, training en begeleiding van vrijwilligers. Ook leidt de welzijnsaanbieder bewoners toe naar vrijwilligerswerk in het kader van Tegenprestatie. Bij het stimuleren van bewonersinitiatieven is de welzijnsorganisatie verantwoordelijk voor ondersteuning bij de realisatie. Daarnaast geeft zij begeleiding en ondersteuning aan kwetsbare ouderen. Ook heeft de welzijnsaanbieder wijkgebouwen, waarin activiteiten (al dan niet door haar begeleid) plaatsvinden. Ten slotte is de welzijnsorganisatie onderdeel van een projectgroep die de mogelijkheid onderzoekt om in een bibliotheek met vrijwilligers buurtgerichte taal- en leesactiviteiten te organiseren.

Organisaties

In IJsselmonde zijn verschillende welzijnsorganisaties, zorginstellingen, scholen, sportverenigingen en vrijwilligersorganisaties actief. Ook is er een aantal buurtinitiatieven. In bijlage 1 staat een overzicht van organisaties die actief zijn in IJsselmonde en op enigerlei wijze een relatie hebben met welzijn. Dit kan zijn in het doorverwijzen van inwoners naar welzijn, of het bevorderen van welzijn via bijvoorbeeld het aanbieden van een ontspannende activiteit.

5.3 PIT 010

PIT 010 is een welzijnsorganisatie in Rotterdam IJsselmonde. Een welzijnsorganisatie organiseert verschillende activiteiten en hulpverlening in de wijk. Een belangrijke taak voor een welzijnsorganisatie is het verbinden van mensen in de wijk. PIT 010 is een organisatie met 26 werknemers en 18 stagiaires die onderverdeeld zijn in een aantal teams. De meeste werknemers zitten in het volwassenenteam (schuldhulpverlening) of het jongerenwerk. De taken en activiteiten van PIT 010 zijn echter zo divers dat er binnen de organisatie steeds per werknemer gekeken wordt welke extra taken bij welke werknemer passen. Dit hoeft niet in de structuur van de twee teams te passen.

Vanuit een aanbesteding van de gemeente is PIT 010 sinds 2012 werkzaam in het deelgebied. Ieder jaar wordt de opdracht aangepast aan de ontwikkelingen die zich voordoen in de wijk. Vanuit de gemeente Rotterdam heeft PIT 010 op dit moment twee opdrachten: het NRW en het project Ontwikkelnetwerken. Vanuit het NRW wordt een collectief trainingsprogramma aangeboden en vanuit het project Ontwikkelnetwerken vindt individuele ondersteuning plaats. De dienstverlening van PIT 010 bestaat uit:

- Vroeg signalering, gezondheidsbevordering en preventie van ziekten;
- Maatschappelijk dienstverlening en schuldhulpverlening;
- Mantelzorgondersteuning;
- Kinder-, jeugd-, en jongerenwerk;
- Vrijwilligerswerk en activering;
- Bewonersinitiatieven;
- Beheer Huizen van de Wijk.

PIT 010 heeft drie campusconcepten die haar werkwijze vormgeven. Deze dragende concepten zijn de Buurtcampus, de Participatiecampus en de Financiële Campus. Daarnaast werkt zij – in samenwerking met huisartsen - met 'welzijn op recept' en doet zij huisbezoeken. Ook faciliteert en stimuleert PIT 010 bewonersinitiatieven. Het project ontwikkelnetwerken heeft als doel inwoners klaar te stomen voor een werkervaringsplaats.

PIT 010 en samenwerking in het wijknetwerk

Met vrijwel al haar activiteiten heeft PIT 010 te maken met andere organisaties. Zorginstellingen kunnen cliënten doorverwijzen voor activiteiten van PIT 010. De contacten verlopen via de betreffende medewerkers. Ook verwijst PIT 010 zelf bewoners door. De taak van PIT 010 wat betreft vroeg-signalering is om wijkbewoners indien nodig naar hulporganisaties door te verwijzen. Ook wordt een aantal activiteiten gezamenlijk met andere organisaties georganiseerd. Zo wordt voor GGZ-preventie de expertise van Avant Sanare ingezet. Via het welzijnsoverleg, dat door Pit 010 wordt voorgezeten, wordt overlegd waarop wordt ingezet en op welke wijze de verschillende organisaties in welzijn elkaar kunnen aanvullen.

Huizen van de Wijk

De grootste kans van samenwerking zijn de Huizen van de Wijk in IJsselmonde. PIT 010 heeft vier huizen, namelijk het Huis van de Wijk Grote Hagen en De Dijk in Groot IJsselmonde, De Focus in Beverwaard en Huis van de Wijk Lombardijen/WOCL in Lombardijen. Daarnaast heeft zij sinds kort twee huiskamers, namelijk De Singel en Kreekhuisen in Groot IJsselmonde. Organisaties, individuele bewoners, bewonersgroepen, clubs en verenigingen kunnen voor een activiteit een ruimte in een van de Huizen van de Wijk huren. Als beheerder van Huizen van de Wijk is PIT 010 een belangrijke speler voor veel organisaties in de wijk, aangezien vele organisaties hier hun activiteiten of kantoor gevestigd hebben. Op deze plaatsen komen organisaties en bewoners elkaar tegen. De Huizen van de Wijk kunnen daarom gezien worden als de fysieke knooppunten van het wijknetwerk.

6. Bevindingen

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe er vorm en inhoud wordt gegeven aan de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde en op welke wijze PIT 010 aan een verbetering hiervan zou kunnen bijdragen. In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit de interviews en de enquête beschreven. Het eerste deel zal gaan over de samenwerking tussen PIT 010 en andere organisaties. Aan het eind van het hoofdstuk zal ook aandacht besteed worden aan de samenwerking binnen het gehele wijknetwerk en op welke wijze PIT 010 aan haar opdracht om de samenwerking te faciliteren invulling zou kunnen geven.

6.1 Waardering van samenwerking met PIT 010

In de enquête hebben alle respondenten een cijfer gegeven aan de samenwerking met PIT 010. Het gemiddelde van de cijfers is een 7,03. In tabel 1 en tabel 2 zijn de cijfers gecategoriseerd naar voldoende en onvoldoende. Uit tabel 1 wordt duidelijk dat op strategisch niveau (bestuurders + manager), men het meest negatief is over de samenwerking. Vier van de zeven respondenten geven een onvoldoende aan de samenwerking. Teamleiders, uitvoerende professionals, actieve bewoners en vrijwilligers geven daarentegen op één na, allen een voldoende aan de samenwerking. De splitsing naar soort organisatie in de tabel 2 laat zien dat actieve bewoners en stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst allen een voldoende geven aan de samenwerking. Anders dan organisaties met minder dan 10 vaste werknemers, waar 42,9% een onvoldoende geeft. Van organisaties met meer dan 10 vaste werknemers in dienst, geven de meeste een voldoende (12,5% onvoldoende).

Tabel 1

Voldoendes en onvoldoendes per functie

Functie		Frequentie	Valide procent
Bestuurder (n=6)	onvoldoende	3	50,0
	voldoende	3	50,0
Manager (n=1)	onvoldoende	1	100,0
Teamleider (n=7)	voldoende	7	100,0
Uitvoerende professional (n=12)	onvoldoende	1	8,3
	voldoende	11	91,7
Vrijwilliger (n=4)	voldoende	4	100,0
Actieve bewoner (n=1)	voldoende	1	100,0

n=34, 3 ontbrekend door: vraag niet ingevuld. .

Tabel 2

Voldoendes en onvoldoendes per soort organisatie

Soort organisatie		Aantal	Valide Procent
Ik ben een actieve bewoner (n=3)	voldoende	3	100,0
Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst (n=6)	voldoende	6	100,0
Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst (n=7)	onvoldoende	3	42,9
	voldoende	4	57,1
Organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst (n=15)	onvoldoende	2	13,3
	voldoende	13	86,7

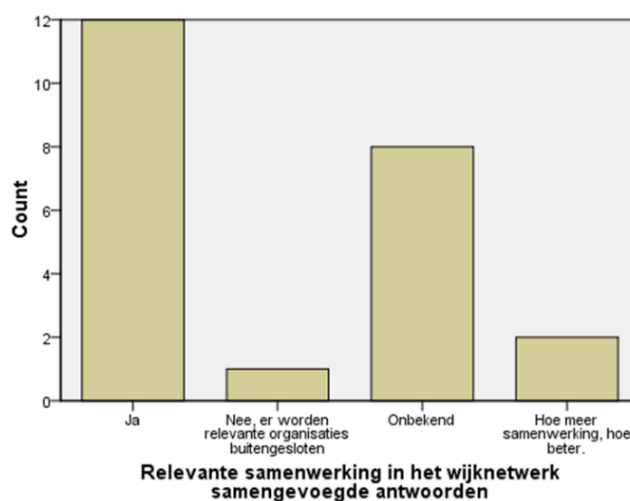
N=34, 3 ontbrekend door: vraag niet ingevuld.

6.2 De opbouw van het netwerk van samenwerking

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het netwerk is opgebouwd. Dit betekent dat er gekeken wordt naar welke actoren deelnemen, of alle belanghebbenden zijn aangesloten en of er bepaalde regels en protocollen zijn die in het netwerk gelden.

Relevante organisaties in de samenwerking

In de enquête is over samenwerking in het gehele wijknetwerk gevraagd: "vindt u dat de juiste (relevante) organisaties samenwerken?". Hierop is slechts door één respondent gereageerd dat er relevante organisaties buitengesloten worden (De resultaten zijn per antwoordcategorie in figuur 1 weergegeven). De wens van veel respondenten is echter wel meer samenwerking en meer verbinding tussen verschillende organisaties, blijkt uit de laatste vragen die in de enquête gesteld zijn. Ook uit ieder interview kwam de wens voor meer verbinding en samenwerking naar voren. Men ziet hierin een taak voor PIT 010.



Figuur 1

Populatie gebruikers van de Huizen van de Wijk

In de interviews is het grootste kritiekpunt van respondenten (met uitzondering van vrijwilligers en actieve bewoners) de populatie van inwoners die in de Huizen van de Wijk komen. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat vaak de zelfde personen in een huis van de wijk komen en een groot deel van de inwoners uit de wijk wegblijft. Het kan voorkomen dat een groep "heel sterk het stempel op zo'n gebouw drukt, waardoor andere groepen zich eigenlijk nog meer buitengesloten voelen." Dit probleem is breder dan alleen de Huizen van de Wijk. Ook andere organisaties zien deze trend terug bij vrijwilligersgroepen. Wanneer zich eenmaal een hechte groep heeft gevormd, is het voor een buitenstaander erg lastig om hier tussen te komen.

Een aantal respondenten draagt mogelijkheden aan voor het verbeteren van de cohesie tussen groepen vrijwilligers in de wijk. Een interventie die snel ingezet zou kunnen worden is het gezamenlijk trainen van vrijwilligers, zodat ze met elkaar in contact komen. Verder stellen twee respondenten dat PIT 010 duidelijk regie moet nemen op het vrijwilligersbestand. Wanneer er een beleid is gevormd, kan hierop worden gestuurd. Andere respondenten geven ook een tip om de populatie van inwoners die gebruik maken van het Huis van de Wijk te vergroten. Dit zou kunnen door ook regie te houden over de programmering van activiteiten en daarmee waarborgen dat het gebouw ter beschikking staat aan de volle breedte van de bewoners. Ook zijn de meeste respondenten het erover eens dat er een professional structureel aanwezig moet zijn in de huizen van de wijk, om gastvrijheid aan alle inwoners van IJsselmonde te kunnen bieden.

Regels en protocollen

De samenwerking met PIT 010 wordt over het algemeen ongestructureerd georganiseerd. Behalve de afspraken betreffende het huren van een ruimte worden er meestal geen formele afspraken gemaakt. Vaak is er ook geen verslaglegging bij voortgangsgesprekken, als die al plaatsvinden. Een respondent die werkzaam is een organisatie met meer dan tien medewerkers als bestuurder, omschreef de samenwerking als flexibel. Wanneer er wel afspraken zijn gemaakt, lijkt dit voornamelijk uit de andere organisaties voort te komen. Actieve bewoners worden wel intensief begeleid. Zo houden jongerenwerkers regie op een activiteit, maar kan de respondent de activiteit wel naar eigen wensen inrichten. Uit tabel 3 blijkt dat men over het algemeen wel vindt dat er voldoende afspraken zijn, om de samenwerking op een goede manier te laten verlopen. Ook staat een gedeelte van de respondenten hier neutraal tegenover.

Tabel 3

Er worden voldoende afspraken gemaakt

Soort organisatie		Frequentie	Valide procent
Organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst	Mee oneens	1	6,7
	Neutraal	4	26,7
	Mee eens	8	53,3
	Geheel mee eens	2	13,3
	Total	15	100,0
Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst	Mee oneens	1	14,3
	Neutraal	3	42,9
	Mee eens	3	42,9
	Total	7	100,0
Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst	Mee eens	5	83,3
	Geheel mee eens	1	16,7
	Total	6	100,0
Ik ben een actieve bewoner	Neutraal	1	33,3
	Mee eens	2	66,7
	Total	3	100,0

N=34, 3 ontbrekend, door vraag niet ingevuld.

Het contact met PIT 010 verloopt over het algemeen ongestructureerd. Woorden die het contact typeren zijn: wisselend, los, geïmproviseerd en flexibel. De flexibiliteit wordt als prettig ervaren, alhoewel het storend kan zijn bij formele zaken, zoals het huren van een ruimte. Het contactleggen lijkt voornamelijk vanuit de samenwerkende organisaties te komen, en niet vanuit Pit 010. Vooral respondenten van kleine stichtingen en organisaties die zich inzetten voor het welzijn in de wijk geven in hun interview aan dat zij contact zoeken, wanneer zij dit nodig achten. Samenhangend is het beeld van respondenten dat Pit 010 erg intern georiënteerd lijkt te zijn.

6.3 Omstandigheden waaronder de samenwerking plaatsvindt

Geschiedenis

De samenwerking begint voor de meeste respondenten wanneer PIT 010 de aanbesteding wint en in plaats van de welzijnsaanbieder Perspect de welzijnsopdracht van de gemeente in IJsselmonde gaat uitvoeren. Dit valt samen met de omslag van de WMO, waarbij er ineens veel minder betaald welzijnswerk in de wijken werd gedaan. De respondenten geven allen aan dat er een zeer negatieve beeldvorming rondom PIT 010 was. "De eerste overgang van Perspect naar PIT 010, dat is een

dramajaar geweest.” Aldus respondent 11, die medewerker is van een organisatie met minder dan tien werknemers in dienst (hierna genoemd: kleine organisatie). Het verschil met de vorige welzijnsaanbieder ervoeren zij als zeer groot. Respondenten kregen van vrijwilligers en wijkbewoners te horen dat PIT 010 te weinig deed. Als actieve bewoner vertelde respondent 13 dat zij toen de slogan had: “PIT 010, nog nooit gezien”. Respondent 11, die in het begin partner van PIT 010 was, vertelt heel veel werk te hebben gehad aan het bewust maken van bewoners van de beperkte mogelijkheden als gevolg van de bezuinigingen. Twee respondenten geven aan dat zij nog steeds merken dat sommige actieve vrijwilligers en bewoners geen afstand kunnen nemen van de oude situatie: “Die zitten nog steeds met een soort boosheid naar PIT 010 te kijken”, stelt respondent 8, medewerker van een stichting zonder vaste werknemers in dienst. Daarnaast stelt een aantal respondenten dat er weinig structuur in de organisatie aanwezig was en veel beloofd werd, wat niet kon worden nagekomen.

Een aantal respondenten is later met PIT 010 gaan samenwerken. Een respondent uit een organisatie met meer dan tien werknemers in dienst (hierna genoemd: grote organisatie), is actief op zoek gegaan, omdat hij voor de ontplooiing van zijn activiteiten een organisatie als PIT 010 nodig heeft. Een respondent is als actieve vrijwilliger door jongerenwerkers van PIT 010 benaderd voor activiteiten. Een respondent van een stichting met minder dan tien werknemers in dienst is via de gemeente in een huis van de wijk bij PIT 010 terechtgekomen. Ten slotte is er een geïnterviewde respondent uit een grote organisatie eind 2011 gaan samenwerken, toen PIT 010 in wijkgebouw de Grote Hagen kwam. Het vertrouwen is destijds echter zo beschadigd, dat zij sinds anderhalf jaar niet meer samenwerkt met PIT 010. De respondenten die nog wel samenwerken, merken een verbetering in de samenwerking. Zij hopen dat deze stijgende lijn doorzet.

De resultaten van de enquête laten een gemêleerd beeld zien van de geschiedenis van samenwerking, met drie respondenten die negatief zijn, tien neutraal, en vijftien respondenten die positief terugkijken op de samenwerking. Twee respondenten hebben niet eerder samengewerkt en voor een respondent is dit onbekend.

Gemeentelijk beleid

Het ingezette beleid van de gemeente heeft voor een groot deel de beeldvorming en het imago van PIT 010 negatief beïnvloed volgens de geïnterviewde respondenten. Respondent 2, een actieve bewoner, zei hierover: “Dat heeft gezorgd dat PIT 010 een slechte start had in IJsselmonde. (...) dat heeft [PIT 010], niet altijd even handig (...) aangepakt. (...) Maar nee dit is echt een politieke constellatie.” De bezuinigingen waren zodanig - volgens de respondent vanuit de gebiedsorganisatie tussen de twee en tweeënhalf miljoen euro - dat PIT 010 niet datgene kon aanbieden wat de voorgaande welzijnsaanbieder in het gebied wel kon. Dit wordt door de burgers nog wel verwacht.

Een andere beleidsmatige keuze die PIT 010 in een negatief daglicht stelde, was hoe PIT 010 om is gegaan met een locatie die zij kreeg toebedeeld vanuit de gemeente: andere organisaties in de wijk hadden in een stuurgroep andere plannen met dit pand uitgewerkt. PIT 010 heeft naar mening van deze partijen niet genoeg rekening gehouden met de ideeën en de wensen die de stuurgroep voor dit pand had geformuleerd.

Prikkels voor samenwerking

Organisaties werken met PIT 010 samen om hierdoor meer voor hun doelgroep te kunnen betekenen. Een voorbeeld hiervan is dat leerlingen van een middelbare school door te koken bij PIT 010 voor bewoners zich meer kunnen ontplooiën, waardoor ze een unieke kans krijgen om beter in te burgeren in de Nederlandse maatschappij. Het gebruik maken van elkaars sterke punten wordt ook aangehaald als reden voor samenwerking. Respondent 1 en respondent 13, beiden werkzaam in een stichting zonder vaste werknemers in dienst, geven aan dat het overnemen van hun taken door PIT 010 een

prikkel voor samenwerking is. Daarnaast worden praktische redenen genoemd, zoals de locaties, contacten en faciliteiten waarover PIT 010 beschikt. De mogelijkheid om via samenwerking taken te kunnen delen, wordt ook als reden voor samenwerking gegeven. De twee respondenten die uitgesproken negatief zijn over het functioneren van PIT 010 en niet of sporadisch samenwerken, stellen PIT 010 niet nodig te hebben, of door zich door PIT 010 overbodig te voelen: “en toen waren wij niet meer nodig”.

Alle dertien respondenten die de onderzoeker sprak hebben een groot gevoel van eigenaarschap van de activiteit die wordt uitgevoerd. Een jonge vrijwilliger geeft aan dat hij zijn activiteit kan invullen zoals hij dat wil, maar PIT wel altijd klaar staat en aanwezig is bij zijn activiteit. Anderen ervaren dat PIT 010 activiteiten ‘naar zich toe wil trekken’ en eer wil behalen zonder het werk ervoor te leveren. Concurrentie wordt echter door de meeste respondenten ontkend.

Machtsverhouding

Op de vraag naar de verhouding tussen PIT 010 en andere organisaties wordt PIT in de interviews aangehaald als een heel grote organisatie, maar men ziet geen hiërarchie in de samenwerking. Twee respondenten geven aan het welzijnswerk van PIT 010 aan te vullen. Zij stellen dat diversiteit nodig is om alle wijkbewoners te kunnen benaderen. De tabellen 4 en 5 laten zien dat vier van de vijf respondenten die geen gelijkwaardigheid ervaren, allen bestuurder zijn van een stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst of uit organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst.

Tabel 4

Er wordt gelijkwaardigheid in samenwerking ervaren

Functie		Frequentie	Valide procent
Bestuurder (n=6)	Mee oneens	4	66,7
	Neutraal	1	16,7
	Mee eens	1	16,7
Manager (n=1)	Neutraal	1	100,0
Teamleider (n=7)	Neutraal	1	14,3
	Mee eens	5	71,4
	Geheel mee eens	1	14,3
Uitvoerende professional (n=12)	Mee oneens	1	8,3
	Neutraal	6	50,0
	Mee eens	4	33,3
	Geheel mee eens	1	8,3
Vrijwilliger (n=4)	Neutraal	1	25,0
	Mee eens	2	50,0
	Geheel mee eens	1	25,0
Actieve bewoner (n=1)	Neutraal	1	100,0

N=34, 3 ontbrekend door: vraag niet ingevuld.

Tabel 5

Er wordt gelijkwaardigheid in samenwerking ervaren

Soort organisatie		Frequentie	Valide procent
Organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst (n=15)	Neutraal	7	46,7
	Mee eens	6	40,0
	Geheel mee eens	2	13,3
Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst (n=7)	Mee oneens	3	42,9
	Neutraal	1	14,3
	Mee eens	3	42,9
Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst (n=6)	Mee oneens	2	33,3
	Neutraal	2	33,3
	Mee eens	1	16,7
	Geheel mee eens	1	16,7
Ik ben een actieve bewoner (n=3)	Neutraal	1	33,3
	Mee eens	2	66,7

N=34, 3 ontbrekend door: vraag niet ingevuld

6.4 Proces van samenwerking

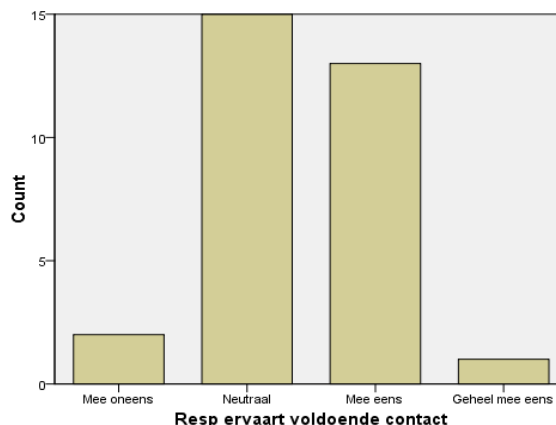
Communicatie

Wat betreft de communicatie zijn de lijnen voor de meeste partners helder, hoewel dit niet formeel besproken wordt. De meeste respondenten hebben een contactpersoon. De wisseling in personeel bij PIT 010 wordt hierin als belemmerend ervaren.

Men ervaart geen samenwerking te kunnen opbouwen, wanneer het contact steeds via iemand anders loopt. Voor de huurders van Huizen van de Wijk zijn de gebruikers-overleggen de plek waar zij problemen kunnen bespreken. Vanuit een medewerker van PIT 010 en twee andere respondenten kwam het signaal, dat dit overleg niet altijd trouw wordt bezocht en georganiseerd.

Partners reageren voornamelijk 'neutraal' en 'mee eens' op de stelling dat men voldoende contact heeft met PIT 010 (zie tabel 6). De

respondenten die oneens zijn met de stelling zijn medewerkers van organisaties met vaste werknemers in dienst. Dit komt overeen met het gehoord 'voelen door PIT 010' en 'de ervaring dat PIT 010 antwoord geeft, bij het stellen van een vraag'. Zie hiervoor bijlage 3 vraag 10.



Figuur 2

Tabel 6

Respondent ervaart voldoende face-to-facecontact

Soort organisatie		Frequentie	Valide procent
Organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst (n=15)	Mee oneens	3	20,0
	Neutraal	3	20,0
	Mee eens	8	53,3
	Geheel mee eens	1	6,7
Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst (n=7)	Mee oneens	2	28,6
	Neutraal	4	57,1
	Mee eens	1	14,3
Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst (n=6)	Neutraal	1	16,7
	Mee eens	4	66,7
	Geheel mee eens	1	16,7
Ik ben een actieve bewoner (n=3)	Neutraal	1	33,3
	Mee eens	1	33,3
	Geheel mee eens	1	33,3

N=34, 3 ontbrekend door: vraag niet ingevuld.

Hoe dit contact gewaardeerd wordt, is in de interviews gevraagd. Uit de interviews blijkt een groot verschil in de waardering van de communicatie tussen de partners. De communicatie omtrent de Huizen van de Wijk wordt door de structurele en niet-structurele huurders negatief gewaardeerd. Drie

respondenten stellen dat de communicatie moeizaam verliep, wanneer zij PIT 010 aanspraken op problemen bij de samenwerking in het wijkgebouw. De opvolging van acties mist men, wanneer een probleem is aangekaart. Partners zouden het volgende op prijs stellen: “openlijkheid en transparantie over dingen die wel en niet kunnen. Gewoon wat kordater in wat kan en niet kan”. Over communicatie omtrent gezamenlijke activiteiten is men over het algemeen positief. Hierbij geven partners aan dat wanneer zij PIT 010 nodig hebben, zij snel contact hebben. Organisaties die op een afgebakende activiteit samenwerken, zijn het meest positief over de communicatie.

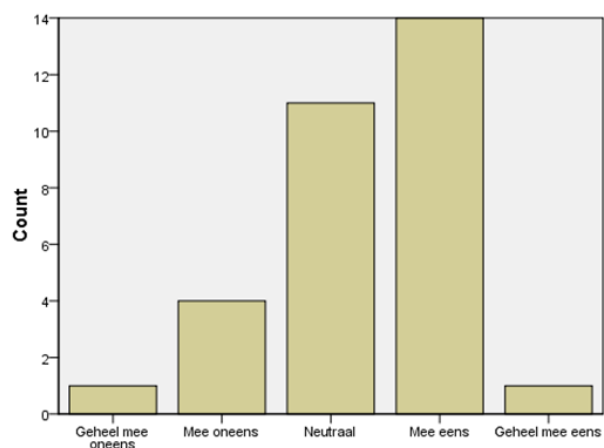
Vertrouwen

Respondenten denken verschillend over het nakomen van afspraken. Wat betreft het jongerenwerk worden afspraken over het algemeen goed nagekomen. Ook geven respondenten aan dat er snel contact is. In de Huizen van de Wijk is er nogal eens een miscommunicatie, waardoor afspraken niet na worden gekomen. Door de huurders van de Huizen van de Wijk wordt de suggestie gegeven, dat dit zou kunnen komen door het steeds wisselende vrijwilligersbestand en het feit dat betaalde krachten weinig aanwezig zijn. Over het algemeen is men het eens dat op directieniveau afspraken goed worden gemaakt, maar de vertaling soms te wensen over laat. De twee respondenten die niet of sporadisch samenwerken met PIT 010, zeggen beiden geen vertrouwen te hebben in de organisatie. Dit bekrachtigen zij door voorbeelden te noemen waarin afspraken niet zijn nagekomen. Medewerkers van kleine en middelgrote stichtingen die ook in het welzijnswerk actief zijn, geven aan dat zij de motieven van de organisatie PIT 010 niet kennen of begrijpen en daardoor niet weten wat achter bepaalde zaken speelt. Dit leidt tot gissen en wantrouwen. Zoals eerder gezegd, is een oplossing meer openheid en transparantie over wat wel en niet kan en daarnaast beginnen met het samenwerken op kleine, losse activiteiten: “In de samenwerking leer je elkaar kennen en dan leer je ook de verschillen en sterke en zwakke kanten van iedereen.” Over de verdeling van vertrouwen over het gehele netwerk, kan gezegd worden dat veel respondenten met verschillende organisaties in de wijk goede contacten hebben. Op twee respondenten na, werd er in alle interviews gesproken over positieve contacten met andere organisaties in de wijk.

De verdeling van vertrouwen ten opzichte van verschillende medewerkers van PIT 010, is niet gelijk. De meeste respondenten hebben met een aantal medewerkers van PIT 010 heel positief contact, maar ook heeft meer dan de helft van de geïnterviewde respondenten met een of meer andere medewerkers een conflict gehad. Opvallend is dat er bij positief contact dit individueel aan de betreffende persoon wordt toegeschreven, terwijl het negatief contact gekoppeld wordt aan de organisatie PIT 010. Noemenswaardig is dat de twee personen die in de enquête een speciaal op hen gericht compliment krijgen, allebei vrijwilligers zijn die het beheer van een Huis van de Wijk doen.

Gemeenschappelijk doel

Vrijwel alle respondenten geven aan het zelfde doel als PIT 010 na te streven: namelijk ten dienste te staan aan bewoners. “daar vinden we elkaar ook op.” Aldus respondent 5 die als bestuurder werkzaam is in een grote organisatie. Dit is ook te zien in figuur 3. De uitwerking is bij de verschillende organisaties wel anders. Zo moet PIT 010 rekening houden met prestatie-afspraken. Ook stelt een respondent dat activiteiten van verschillende organisaties toch een ander doel beogen, zodat niet wordt samengewerkt, maar wel



Figuur 3

doorgestuurd. Twee respondenten uit kleine organisaties betwijfelen of PIT 010 de plannen waarvoor zij financiering krijgt, ook daadwerkelijk kan uitvoeren. Een persoon geeft aan dat zij niet kan zeggen of ze hetzelfde doel beoogt, omdat zij niet weet wat het doel van PIT 010 is. Uit de enquête blijkt dat 61,8% van de geënquêteerden niet weet wat de doelstellingen van PIT 010 zijn, zie hiervoor tabel 7. Er is geen enkele respondent die het bestaan van PIT 010 niet kent en de werkwijze en/of doelstellingen wel. Ook is er geen enkele respondent die de doelstellingen van PIT 010 kende, maar de werkwijze van PIT 010 niet kende. Een aanbeveling vanuit de interviews aan PIT 010 om hun visie en doel duidelijk te maken, is daarom niet verrassend. Andersom geven medewerkers van PIT 010 aan dat het onduidelijk is welke opdrachten andere organisaties binnen het netwerk van de gemeente krijgen. Zo weten zij niet welke taken organisaties hebben en waar zij zich op richten. Hierdoor is het lastig om samenwerking te bevorderen.

Tabel 7

Respondent is bekend met het bestaan, de werkwijze en de doelstellingen van PIT 010

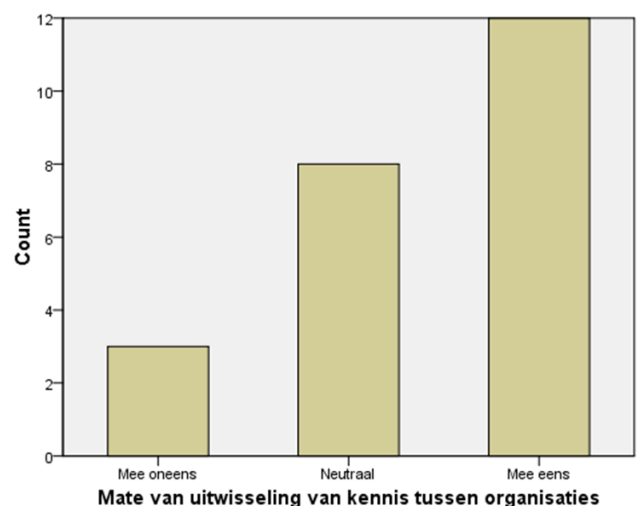
	Frequentie	Valide procent
Het bestaan van PIT 010	9	26,5
Het bestaan en de werkwijze van PIT 010	12	35,3
Het bestaan, de werkwijze en de doelstellingen van PIT 010	13	38,2

N=34

Bespreken van verschillende visies

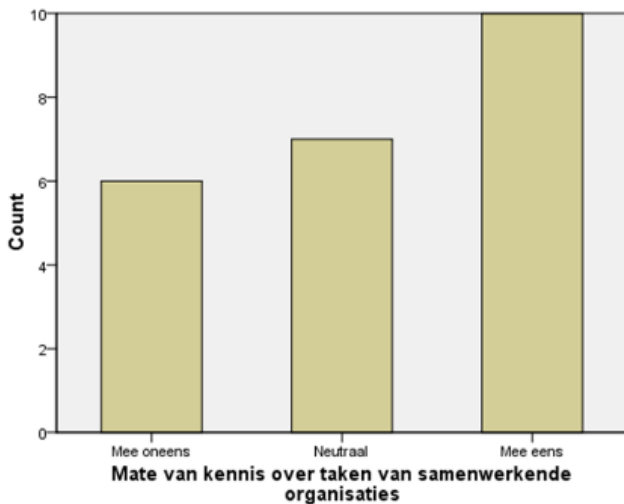
Zoals eerder is besproken bij de zichtbaarheid van PIT 010 in paragraaf 6.5, is bij een deel van het wijknetwerk nog niet helder wat de visie en missie van PIT 010 is. Deze paragraaf gaat in op de vraag of in het gehele netwerk verschillende visies worden besproken.

Figuur 4 laat zien dat de meeste respondenten voldoende mate van uitwisseling van kennis tussen organisaties hebben. Er zijn 11 ontbrekend bij deze grafieken, aangezien deze vraag alleen is gesteld aan respondenten die met meerdere organisaties in het wijknetwerk samenwerken.

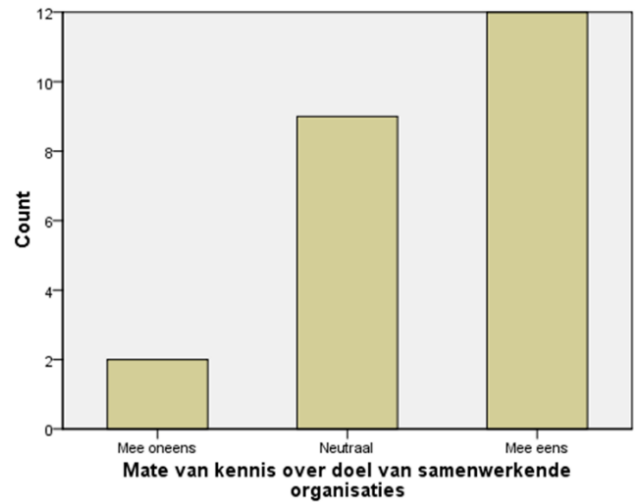


Figuur 4

Over het algemeen heeft men voldoende kennis over het doel van de samenwerkende organisaties (zie figuur 5). De mate van kennis over de taken van samenwerkende organisaties laat echter te wensen over (zie figuur 6). Zes personen zijn het oneens met de stelling ‘Ik heb een goed beeld van de taken van mijn samenwerkingspartners.’



Figuur 6



Figuur 5

In de interviews geeft een aantal respondenten expliciet aan dat zij op dit moment met PIT 010 spreken over waar gemeenschappelijkheden liggen. Ook geven een actieve vrijwilliger en een medewerker van een stichting zonder vaste werknemers in dienst aan dat zij vragen of problemen met een medewerker van PIT 010 bespreken. Men loopt tegen problemen in samenwerking aan als er een verschillende visie is op de doelgroep. Het verschil tussen politieke verwachtingen en verwachtingen in de wijk is groot, blijkt uit de interviews. Respondenten vinden het belangrijk dat verwachtingen tussen organisaties helder zijn. Dit te managen is een aandachtspunt voor PIT 010.

Soms zijn er conflicterende belangen, zoals de individuele ondersteuning die verschillende respondenten in de Huizen van de Wijk bieden en de groepsondersteuning die PIT 010 biedt: hierdoor wenst de ene organisatie kleine ruimtes, en de andere grote. Ondanks verschillen ervaren respondenten met PIT 010 wederzijds begrip voor elkaars standpunt. Van de 31 antwoorden, zijn er slechts twee ‘oneens’ en twintig ‘eens’ of ‘zeer eens’ op de stelling ‘Er is binnen de samenwerking begrip voor elkaars standpunt’.

Er is tussen een aantal organisaties en PIT 010 een verschil in visie op samenwerking. Een aantal organisatie zou graag een samenwerking zien op basis van wederkerigheid. Hierbij worden geen kosten voor diensten in rekening gebracht, maar worden er wederkerig diensten voor elkaar gedaan. Veel respondenten geven dit als voorbeeld wanneer in het interview gevraagd werd naar tips voor PIT 010 vanuit samenwerking met andere organisaties. Een voorbeeld is dat leerlingen van VSO Heerenwaard bij Islemunda schoonmaken en zij in ruil daarvoor hun muzieklessen in een studio van Islemunda mogen doen en één keer per jaar met de hele school naar de film mogen gaan. Een respondent uit een kleine organisatie merkt op dat management en vrijwilligers zich niet in elkaars belevingswereld bevinden, en teamleiders hier tussen moeten laveren. In het interview met respondent 12, die een actieve bewoner is, wordt de tip gegeven om met actieve vrijwilligers in gesprek te gaan: “Als je naar [een actieve vrijwilliger] luistert, zou je veel meer informatie kunnen inwinnen. En dan zou je ook heel veel dingen kunnen veranderen. (..) als ze dat soort mensen meer zouden waarderen, dan zou het echt

een hele toffe (..) organisatie kunnen zijn.”. Een andere tip die wordt gegeven, is om in beeld te blijven bij de gebiedscommissie, zodat zij op de hoogte blijven van het welzijn in de wijk.

Succes

Vier geïnterviewde personen hebben evaluatiemomenten met medewerkers van PIT 010 omtrent de gezamenlijke activiteit. Dit gaat om afgebakende activiteiten. Organisaties waar niet op een duidelijk afgebakende activiteit wordt samengewerkt, maar bijvoorbeeld alleen hun activiteit in een Huis van de Wijk uitvoeren, hebben geen evaluatiemoment over de voortgang van de samenwerking. Zij geven aan bij frustraties een medewerker aan te spreken. Men zou het waarderen, wanneer vanuit PIT 010 zou worden gevraagd hoe het met hun activiteit gaat. Het gebruikersoverleg wordt door slechts één huurder van het Huis van de Wijk aangemerkt als moment waarop wordt geëvalueerd.

Een respondent uit een grote organisatie die samenwerkt met jongerenwerkers, ondervindt positieve resultaten van de samenwerking op de doelgroep en krijgt van andere partners en de doelgroep positieve feedback over de activiteit. Zowel PIT 010 als de respondent ervaren de activiteit als succesvol. “We krijgen consequent eigenlijk als feedback dat het zo leuk en goed gaat.” Dit is dan ook een reden de samenwerking door te zetten. Ook een andere respondent is positief over de activiteit voor jongeren, namelijk het voetbaltoernooi.

Hoe respondenten het resultaat van samenwerking waarderen, zo waarderen zij ook de gehele samenwerking met PIT 010. In tabel 8 wordt laten zien welk antwoord respondenten die een onvoldoende geven aan de samenwerking, geven op de stelling “ik ben positief over resultaat van samenwerking” en welk antwoord respondenten geven die een voldoende geven aan de samenwerking. In de tabel is te zien dat van de personen die een onvoldoende geven aan de samenwerking, er geen enkele positief is over het resultaat van samenwerking. Twee personen zijn niet positief over het resultaat van samenwerking, maar geven toch een voldoende aan de algemene samenwerking. Wat betreft de antwoorden op de andere stellingen, is geen verschil te zien tussen de respondenten die een onvoldoende of een voldoende geven aan de samenwerking.

Tabel 8

Antwoorden op ‘Men is positief over resultaat van samenwerking’ gesplitst naar voldoende en onvoldoende waardering op samenwerking in het algemeen

Waardering samenwerking algemeen		Frequentie	Valide procent
Onvoldoende (n=5)	Geheel mee oneens	1	20,0
	Mee oneens	3	60,0
	Neutraal	1	20,0
Voldoende (n=26)	Mee oneens	2	7,7
	Neutraal	8	30,8
	Mee eens	13	50,0
	Geheel mee eens	3	11,5

N=34, 3 ontbrekend door: niet ingevuld

6.5 Zichtbaarheid

Een onderwerp dat nauw aansluit op de mate en de aard van het contact tussen PIT 010 en andere organisaties in het wijknetwerk, is de zichtbaarheid van PIT 010 in de wijk. Zichtbaarheid wordt door alle respondenten uitgelegd als fysieke aanwezigheid. Geen enkele respondent heeft social media, de nieuwsbrief of berichten op de site aangehaald. Er wordt aangegeven dat PIT 010 vaak niet zichtbaar is. Zo stelt een aantal partners dat PIT 010 vaak niet aanwezig is bij de bijeenkomsten in de wijk zoals 'Buurt Bestuurt', terwijl daar juist de problemen in de wijk besproken worden. Ook bij de gebiedscommissie is PIT 010 niet meer geweest sinds de gebiedscommissie geen opdrachtgever meer is. Ook zeggen respondenten dat veel bewoners PIT 010 niet kennen. Dit heeft een groot nadeel, zo stelt respondent 9, die vanuit de gemeente werkzaam is in IJsselmonde: "ik denk dat PIT 010 vaak de vraag mist. Omdat je niet op de goede plekken bent waar de bewoners zijn." Opvallend is dat de onderzoeker van een aantal respondenten terug hoorde dat zij PIT 010 niet echt kennen, maar wel een bepaalde medewerker. Respondent 1 die actief is in een stichting zonder vaste medewerkers in dienst, zei: "PIT bestaat voor mij alleen maar uit [medewerker X], (...) voor de rest zie ik eigenlijk niet veel van hun.". Men voelt zich daardoor niet verbonden met PIT als organisatie, maar wel met individuele medewerkers. Jongerenwerkers zijn wel zichtbaar in de wijk, maar niet herkenbaar als PIT 010 door middel van bijvoorbeeld hun kleding. Een respondent uit een stichting geeft aan dat PIT goede individuele ondersteuning geboden heeft, maar dit niet genoeg onder de aandacht heeft gebracht. Interessant is dat men tegelijkertijd aangeeft dat het niet altijd strategisch is dat PIT overal benoemd wil worden, wanneer zij iets doet. Voor samenwerkende partijen is het belangrijk om op de achtergrond dingen te doen. "Zo laat een je als organisatie zien niet alleen met jezelf bezig te zijn, maar ook met de wereld om je heen", aldus respondent 8, die werkzaam is in een stichting zonder vaste werknemers in dienst.

6.6 Leiderschap

In de enquête is de vraag gesteld of partners PIT 010 als aanjager van samenwerking in het wijknetwerk zien. Wanneer deze open vragen ingedeeld worden in ja, nee, neutraal of onbekend, is te zien dat 48,3% PIT 010 ziet als organisatie met een aanjaagfunctie (zie tabel 9). In het tekstkader staan ter illustratie een aantal van de zeer verschillende antwoorden die zijn gegeven.

Tabel 9

Aanjaagfunctie van PIT 010

	Frequentie	Valide procent
Ja	14	48,3
Nee	9	31,0
Neutraal	3	10,3
onbekend	3	10,3

N=34, 5 ontbrekend door: vraag niet ingevuld.

Veel organisaties zien een faciliterende rol weggelegd voor PIT 010. Een respondent geeft aan dat hij terugvalt op een jongerenwerker van

"Ja, energiek, initiatiefrijk." "Nee, ze hebben een onduidelijke visie (mensen in hun kracht zetten), kunnen dat niet of onvoldoende concretiseren. Er is ook iets mis met hun positie t.o.v. (potentiële) partners" "ja ze zoeken altijd partners om activiteiten te organiseren voor bewoners." "Nee, er wordt geen afstemming gezocht om dingen echt samen te doen. Op concrete behoeften wordt passief geacteerd en het ontbreekt aan duidelijkheid." "nee niet geschikt" "Voor mij niet heel duidelijk zichtbaar" "ja absoluut een samenwerking bevorderen met verschillende instanties/en bewoners uit de wijk" "Nee, je moet zelf erg je best doen om erbij betrokken te worden"

PIT als er problemen zijn met jongeren, en met hem overlegd hoe deze het beste aangepakt kunnen worden. Ook is een jongerenwerker contactpersoon bij financiering via het Jeugd Cultuurfonds. Een respondent die samenwerkt rondom het thema schuldhulpverlening, geeft aan gebruik te maken van het Formulieren- en mappenteam en de Financiële Campus. Een respondent van een kleine stichting zou graag zien dat PIT 010 zaken overneemt bij de initiatieven die ze organiseert, wat echter niet gebeurt. Zij ziet dat inwoners die voor het eerst iets opstarten en minder kennis hebben, hierin wél hulp krijgen. Dit wordt bevestigd door een respondent die aangeeft dat PIT 010 hem faciliteert bij het aanvragen van burgerinitiatieven. PIT 010 faciliteert aan de voorkant van het proces bij initiatieven, maar ondersteunt niet bij de daadwerkelijke uitvoering van initiatieven van actieve bewoners, zo stelt een medewerker uit een grote organisatie: “Ik denk wel dat er aan de voorkant, als mensen een idee hebben dat ze dan een soort richting aangeven, welke richting moet er gelopen worden om je idee voor elkaar te krijgen. Maar aan de achterkant? Bij de uitvoering en organisatie (..) verwacht [ik] dat daar winst te behalen is.”

Een andere respondent geeft aan dat hij met PIT 010 is samen gaan werken op het moment dat een activiteit te zwaar voor hem werd. Een medewerker van PIT 010 helpt nu mee en voorziet in stagiaires die werk over kunnen nemen. PIT 010 zou meer kunnen faciliteren bij het ten dienste staan van particuliere initiatieven, met name als het gaat om vrijwilligers, aldus een respondent. Vrijwel alle particuliere initiatieven hebben meer vrijwilligers nodig. Het helpen werven, trainen en leren werken aan de eigen ontwikkeling van vrijwilligers zou zeer worden gewaardeerd. Ook zou men graag even willen kunnen aankloppen, als er vragen zijn. Dit wordt nu niet gedaan, aangezien PIT 010 te veel op afstand staat en respondenten hen niet genoeg kennen.

Imago

Zoals in de eerste paragraaf al aangegeven, was het imago van PIT 010 in de wijk erg negatief, maar is het sterk verbeterd ten opzichte van vorige jaren. Opvallend hierbij is dat de meeste van de dertien respondenten aangeven zelf positiever naar PIT 010 kijken, ervaren dat het algemene beeld in de wijk over PIT 010 negatief is. PIT 010 wordt in de wijk gezien als een organisatie die goed bekend staat bij de gemeente, wat wordt beaamd door de respondent vanuit de gebiedsorganisatie. Het is een commerciële organisatie, die gebonden is aan prestatieafspraken. Doordat ze zich hierop richt en heeft moeten bezuinigen, lijken de aangeboden activiteiten volgens een respondent fragmentarisch.

Naast deze reden geven respondenten een aantal andere redenen voor het negatieve imago. De arrogantie waarmee de organisatie haar plannen presenteert schaadt het imago, waarbij volgens respondenten te weinig geluisterd wordt naar de ideeën van andere organisaties. Een bestuurder en actieve bewoner geven aan dat PIT 010 geen vernieuwingen laat zien in de wijk. Dit is volgens hen wel nodig, om het negatieve imago te beïnvloeden. PIT 010 laat zich te veel leiden door veranderende wensen van de gemeente als opdrachtgever, waardoor ze afspraken niet na kan komen, aldus een respondent.

Een aantal respondenten is positiever. Een respondent geeft aan dat PIT 010 lijnen heeft uitgezet om de relatie te verbeteren. Ondanks de bezuinigingen en met de opgaven die hierdoor ontstaan, doet PIT 010 het volgens drie respondenten heel goed. Geïnterviewde respondenten die contact hebben met jongerenwerkers zijn positief over PIT 010. “ik word altijd heel enthousiast als die twee hier (..) binnenstappen. Dat ze eigenlijk enthousiast zijn om dingen te gaan regelen. En het is altijd kijken naar mogelijkheden en nooit kijken naar problemen. Dat vind ik heel leuk en heel positief. Ze hebben heel veel energie”. Ook een respondent die via PIT 010 in IJsselmonde cursussen geeft, is positief en geeft aan dat PIT dicht bij bewoners staat en deze weet te bereiken en te motiveren. Hij noemt ook de betrokken vrijwilligers als positief punt.

Een aantal respondenten vindt het lastig om te zeggen wat zij van PIT 010 als organisatie vinden, omdat zij slechts met één of twee personen contact hebben en de organisatie verder niet kennen.

Naast het imago van PIT 010 als organisatie, is ook de imago van de Huizen van de Wijk van belang. Het imago hangt nauw samen met het imago van de Huizen van de Wijk, aangezien PIT 010 hier verantwoordelijk voor is. In hoofdstuk 5 is beschreven dat de Huizen van de Wijk de ontmoetingsplekken zijn waar organisaties en bewoners elkaar ontmoeten. Over de Huizen van de Wijk komt in de enquête (Bijlage 3, vraag 12) naar voren, dat de helft van de 31 respondenten die de vraag hebben ingevuld, positief is. Zij omschrijven de huizen onder andere als gezellig en laagdrempelig. Een op de drie respondenten is positief, maar heeft een of meerdere aandachtspunten, waarbij een opknopbeurt vaak terugkomt. De overige drie respondenten zijn negatief over de Huizen van de Wijk, met diverse redenen. In de interviews wordt het Huis van de wijk door respondenten getypeerd als het kantoor van PIT 010 en niet het Huis van de Wijk. Men geeft aan dat er vaak voor de deur gerookt wordt. Een geïnterviewde respondent die een activiteit met jongeren organiseert, geeft aan dat de Huizen van de Wijk niet aantrekkelijk zijn voor jongeren, al is de aankleding wel verbeterd. Ook geeft deze respondent aan dat de Huizen veel faciliteiten hebben, maar dat deze niet functioneren en daardoor alsnog niet gebruikt kunnen worden. Ze noemt als voorbeeld de aansluiting van lichten bij het podium op de Grote Hagen.

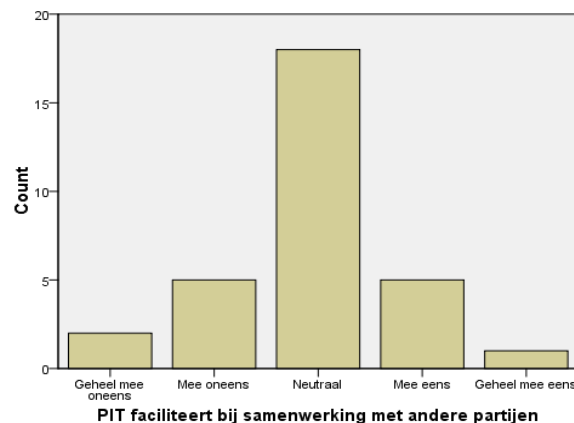
Contact faciliteren voor andere organisaties

Figuur 7 laat zien dat zes personen het eens zijn met de stelling “PIT 010 faciliteert bij samenwerking met andere partijen”. Men reageert vooral neutraal. “Nee, ik merk daar weinig van. Dat proberen ze wel, maar op een of andere manier komt dat er niet uit.”, aldus een respondent uit een stichting zonder vaste werknemers in dienst. Het welzijnsoverleg dat wordt voorgezeten door PIT 010, wordt wel gezien als een manier waarop PIT 010 de samenwerking bevordert.

Drie van de dertien geïnterviewde personen zeggen dat PIT 010 heeft geholpen bij het leggen van contacten met andere partners in de wijk. Wel zien de meeste respondenten het voordeel van de Huizen van de Wijk, als ontmoetingsplaats voor organisaties. Daarnaast komen burgers eerder binnen bij een Huis van de Wijk en gaat doorverwijzing en samenwerking sneller.

Gedeelde winsten verkennen

Uit de enquête blijkt dat veel organisaties niet weten wat de doelen en taken van organisaties zijn waar zij mee samenwerken (Bijlage 3, vraag 17b en c). Uit de interviews blijkt dat veel organisaties graag met PIT 010 gedeelde winsten voor samenwerking zouden verkennen. Een respondent ervaart echter dat er in de wijk wel wordt gesproken, maar geen handreikingen naar elkaar gedaan worden om concreet samen te werken en doelen daarvoor de formuleren. Een tip die een andere respondent hiervoor geeft, is om een kleine activiteit gezamenlijk te ondernemen. Wanneer je samenwerkt, ontdek je elkaars kwaliteiten en kun je verder bouwen. Een medewerker van PIT 010 geeft zelf aan dat zij vaak direct aan een heel traject of een grote activiteit denkt, om zichtbaar te zijn.



Figuur 7

Er wordt verschillend gedacht over de mate waarin PIT in staat is samenwerking te creëren waarin de wensen van verschillende partijen wordt gereflecteerd. Sommige organisaties zijn positief over de

samenwerking en wat zij beide hier aan winst uit halen. Er zijn echter ook negatieve reacties. Bij het in gebruik nemen van het gebouw De Grote Hagen, heeft PIT 010 de wensen van alle betrokken organisaties “over boord gegooid”, aldus een respondent uit een grote organisatie. Hier is PIT 010 er dus niet in geslaagd verschillende wensen bij elkaar te brengen, maar heeft zij volgens de respondent juist de pogingen die daarvoor zijn ondernomen “in de prullenbak gegooid”. Medewerkers van PIT 010 geven aan dat zij het lastig vinden om samenwerking te organiseren, aangezien er veel verschillende belangen van alle partijen meespelen. Ook ervaren zij weinig zicht op organisaties in de ‘vrije ruimte’, waardoor het lastig is te zien op welk onderwerp het voor deze partijen interessant is om samen te werken. Medewerkers van PIT 010 ervaren ‘territoriumdrift’ van sommige organisaties, wat overeenkomt met de bevinding van een groot gevoel van eigenaarschap dat respondenten hebben.

Het afstemmen van de activiteiten van verschillende organisaties, blijft een probleem. Respondent 1 illustreert dit met de opmerking dat er na twee jaar inspannend werk van een lid van de gebiedscommissie nog steeds geen gezamenlijke agenda is. Zoals bij Huizen van de Wijk is aangegeven, kan PIT meer regie houden op programmering van activiteiten in Huizen van de Wijk, om zo wensen van alle actoren te reflecteren.

Gewenste rol voor PIT 010

Na categorisering van de antwoorden op de vraag over de gewenste rol van PIT 010, is er één rol die eruit springt. Een groot deel van de respondenten ziet ‘verbinder’ als gewenste rol voor PIT 010 in het wijknetwerk:

samenbinder - centraal punt van de wijk zijn - verbinden - organiseren - Spin in het web - Spil in het web - meer samenwerkingspartners met elkaar verbinden - verbinder - kijken naar samenwerking - centrale rol tussen de diverse organisaties in de wijk - een regisseur met pit, lef, macht? - Sturing is nodig, maar wel tactvol - initiatieven met elkaar verbinden.

Hiermee samenhangend geeft een respondent aan dat zij graag zou zien dat PIT “goed in kaart brengt wie wat doet en zo een duidelijk overzicht beschikbaar stelt, zodat we goed met elkaar af kunnen stemmen wat we bieden.” en “Afstemming vooraf als PIT nieuwe activiteiten/werkzaamheden introduceert die reeds bestaande activiteiten in de wijk kunnen raken.”.

Een andere gewenste rol die veel terugkomt, is de rol van facilitator.

Faciliterend - Faciliterend en het scheppen van juiste voorwaarden om de wijk optimaal te kunnen dienen - Dienstbaar aan bewoners, maar niet ondergeschikt - Netwerk ondersteunen – bescheidenheid is gepast omdat er al veel samengewerkt wordt. Ik zie meer een faciliterende rol voor jullie ipv een rol waarin PIT veel naar zichzelf toetrekt en het idee wekt alles in te willen lijven.

Tevens wordt voor PIT 010 een rol genoemd, wat gecategoriseerd kan worden onder de noemer ‘aanjager’:

Aanjager – stimulerend - aanjager – het voortouw nemen – samenwerking stimuleren

Ook zichtbaarheid wordt een aantal keer genoemd:

Zichtbaar - Meer bekendheid aan geven, belangrijk voor de wijk, meer een sociale rol - dat ze meer zichtbaar aanwezig zijn en duidelijker hun rol oppakken.

Andere rollen die worden genoemd zijn: *Signaleren - Bewoners doorverwijzen, vraagbaak voor bewoners, hulpverleners - Mogelijkheid voor allerlei activiteiten tegen lage kosten - uitbreiding van*

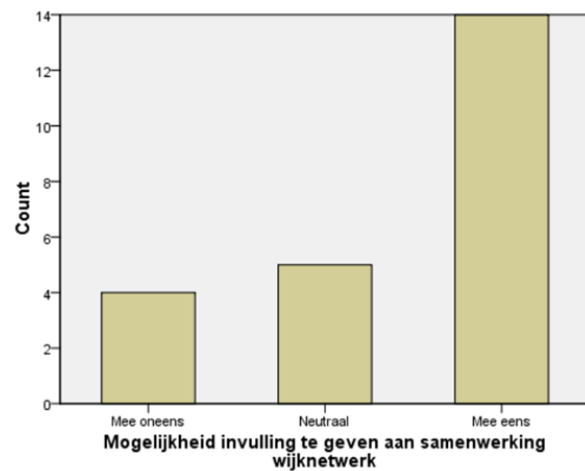
activiteiten - concreet samenwerken met organisaties in de wijk. - Aanvullend werken op wat nog ontbreekt in de wijk - Deelnemer - Beter luisteren naar de mens en geen activiteiten naar hun toe willen halen. - niet negatief niet positief.

Drie respondenten zien graag dat PIT dezelfde rol houdt, zoals ze die nu speelt, flexibel en met jongeren.

6.7 Naar de toekomst toe

Mogelijkheid invulling te geven aan samenwerking

Bij samenwerking en leiderschap is het belangrijk te weten in hoeverre partners op dit moment de mogelijkheid ervaren om invulling te geven aan samenwerking in het wijknetwerk. In figuur 8 is te zien dat het 61% genoeg mogelijkheid ervaart om invulling te geven aan de samenwerking, 17% ervaart dit niet en 22% van de respondenten reageert neutraal.



Figuur 8

Hierbij moet vermeld worden, dat dit voorgelegd is aan respondenten die al samenwerken. Het kan zijn dat de respondenten die hier missen, geen mogelijkheid hadden om invulling te geven aan de samenwerking in het wijknetwerk, en daardoor dus ook niet samenwerken met andere organisaties in het wijknetwerk. Van de 11 respondenten die niet samenwerken in het wijknetwerk, geeft echter slechts één respondent aan dat zij meer (facilitering van) samenwerking zou wensen bij de vraag over gewenste veranderingen in de samenwerking met PIT 010.

Verwachtingen voor PIT 010

De meest voorkomende verwachting ten aanzien van PIT 010 is dat zij zich (meer) inzet voor de samenwerking met andere organisaties:

Zichtbaar, verbindend, neemt initiatief - Verdieping van de samenwerking – samenwerking met meerdere instanties – meer samenwerking op het gebied van beweegzorg - Meer partnerschap en meer informatie over activiteiten - Een meer pro-actieve houding in samenwerking / faciliteren van het wijknetwerk - Vaker wijknetwerkoverleggen organiseren - Verder uitbouwen van initiatieven - Continuering Brass activiteiten en verbinding vergroten met onze lessen op locatie - Het voorzetten van onze samenwerking waarbij we gebruik maken van ruimtes van uw locatie

Verder verwacht men dat PIT 010 blijft doen, wat zij op dit moment al doet:

Doorgaan als vorig jaar – zo blijven doorgaan – minimaal het zelfde – dat ze zo doorgaan – continuering activiteiten – het zelfde als elk jaar

Ook formuleert een aantal respondenten verwachtingen over de manier waarop zij samen willen werken:

Transparantie - Dat ze hetgeen gaan doen wat er beloofd wordt en dat de bewoners weten waar ze aan toe zijn - We maken afspraken en komen die na - Betere en directere communicatie

Twee respondenten zouden graag zien dat PIT 010 haar gestelde doelen bereikt: *Dat ze hun doelen bereiken - Ik verwacht van PIT010 dat zij primair zullen streven naar het voldoen aan de zaken waarop zij zullen worden beoordeeld door hun opdrachtgever en dat zij deze doelen ook zeker weer voldoende*

zullen kunnen behalen. Realistisch gezien mag er ook verwacht worden dat minder zwaarwegende zaken op de tweede plaats zullen staan.

Verder zou een respondent graag 'Nog meer gezelligheid voor bewoners' zien en wil een persoon 'Dat er nieuw meubilair komt (Tafels)'. Twee respondenten hebben geen verwachtingen van PIT 010.

Gewenste veranderingen in de samenwerking met PIT 010

In de enquête is ten slotte gevraagd, wat men zou willen veranderen wanneer met één ding mocht veranderen in de samenwerking. Zeven personen willen meer of betere samenwerking:

Samenwerking met mij – betere samenwerking – dat wij vaker worden benaderd om mee te werken in het vormgeven van projecten – meer samenwerken - samenwerking, waarin iedere speler optimaal tot zijn recht komt / in zijn kracht wordt gezet en waarbij de behoeften in de wijk leidend zijn en niet de organisatie die het uitvoert. – kijken naar waar mogelijkheden liggen om dingen samen te doen ipv ieder voor zich. – dat ze niet alleen bezig zijn met hun formele taak maar oprecht interesse hebben in samenwerking en verbinding in de wijk

Zes personen hebben geen wensen voor veranderingen en vijf personen vinden dit niet van toepassing.

Een andere gewenste verandering die vaak voorkomt, is eerlijkheid, transparantie en duidelijkheid.

Eerlijkheid – eerlijkheid, openheid en daad bij het woord voegen. - Transparantie en duidelijkheid t.b.v. gebruikers in wat er al dan niet verwacht mag worden m.b.t. beheerzaken in het Huis van de Wijk - Meer openheid als het om geld gaat. Zie eerdere opmerking – dat er duidelijk en eerlijk gecommuniceerd wordt en afspraken nagekomen worden.

Vijf personen willen meer contact of informatie. Eén persoon geeft aan dat het weinige contact aan zichzelf te wijten is.

Sneller bericht terug - Meer persoonlijk contact met vaste mensen/aanspreekpunten – betere communicatie – goed overleg en afstemming met gebiedscommissie - Meer info over de activiteiten en mogelijkheden - Te weinig contact gehad, van mijn kant

Twee keer wordt een zorgvuldiger werkwijze gewenst, verwoord als 'Zorgvuldiger beheer' en 'betere administratie van gemaakte afspraken'. Verder zou iemand het liefst meer zichtbaarheid van PIT 010 wensen en geeft iemand aan 'Niet bij alles zeggen hebben we geen geld voor en voor besloten avonden een drank vergunning aanvragen, was er vroeger ook'.

7. Analyse

7.1 Succesvolle samenwerking

Succesvolle samenwerking is in dit onderzoek gedefinieerd als de samenwerkende partijen zijn tevreden over een gezamenlijke inzet. Actoren waarderen zelf de samenwerking als succesvol. De cijfers die worden gegeven aan de samenwerking met PIT 010, zijn voornamelijk voldoende. Het gemiddelde is een 7. Dit is een positiever beeld, dan dat in de interviews geschetst werd over het algemene beeld van PIT 010. Bestuurders en managers zijn het meest negatief over de samenwerking. Van alle andere functies geeft slechts één persoon een onvoldoende. Actieve bewoners en respondenten uit een stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst geven allen een voldoende aan de samenwerking. Anders dan organisaties met minder dan 10 vaste werknemers, waar 42,9% een onvoldoende geeft. Het verschil tussen het algemene beeld dat uit de interviews naar voren komt en uit de enquête kan niet worden verklaard door het soort organisatie of de functie waaruit mensen zijn geïnterviewd. Het verschil kan mogelijk liggen in het feit dat voor de interviews is getracht per soort organisatie zowel respondenten te spreken die positief als negatief waren.

7.2 Institutioneel design

Protocollen en regels

Het institutioneel design wordt gevormd door een basis van protocollen en regels (Klijn & Koppenjan, 2016). In de samenwerking met PIT 010 zijn er weinig vaststaande regels of protocollen. Wel blijkt uit de enquête dat respondenten vinden dat over het algemeen wel voldoende afspraken zijn gemaakt om de samenwerking op een goede manier te laten verlopen. is tegenover gebruikers van de Huizen van de Wijk niet altijd duidelijk over wat wel en niet kan, waardoor partners blijven gissen en niet weten waar ze aan toe zijn. Ook worden er toezeggingen gedaan door de ene medewerker, worden teruggedraaid door de andere medewerker en afspraken niet na worden gekomen. Dit wijst op een gebrek aan procedurele legitimiteit. Het besluitvormingsproces is dus niet altijd transparant. Hierdoor kunnen partners niet gerust zijn, dat de samenwerking eerlijk verloopt, stelt de theorie.

Wat betreft het contact weet een deel van de respondenten goed de weg te vinden. Respondenten uit kleine organisaties weten vaak niet bij wie zij moeten zijn, buiten de medewerker waar zij het eerst contact mee hebben gekregen.

Sleutelfiguren werken mee en zijn geïnteresseerd in het proces van samenwerking

Voor succesvolle samenwerking is niet alleen de vorm, maar ook de inhoud van het institutioneel design van belang, wat betreft het meenemen van verschillende lagen in de besluitvorming, sleutelfiguren uit de organisatie die meewerken en geïnteresseerd zijn in het proces (Mattesich & Monsey, 1992) en het hebben van een brede inclusiviteit van belanghebbenden (Chrislip & Larson, 1994 in: Ansell & Gash, 2008). Veel respondenten kennen alleen de persoon of personen die direct betrokken zijn bij de opdracht, maar de rest van de organisatie niet. Zij weten niet hoe de organisatie er verder uitziet en wie de belangrijke spelers zijn. Hieruit blijkt dat men niet ervaart dat sleutelfiguren binnen PIT 010 meewerken en geïnteresseerd zijn in het proces. Het al dan niet meenemen van verschillende lagen in de besluitvorming is slechts bij twee personen teruggekomen, die aangaven dat afspraken niet doorgevoerd werden in de praktijk, wanneer dit met een manager besproken was. Dit is echter verder niet teruggekomen in de data, waardoor we hier geen heldere uitspraak over kunnen doen. Een verklaring hiervoor kan zijn, dat men slechts met één persoon spreekt en dus met één 'laag' in de organisatie te maken heeft, waardoor men niet weet of andere 'lagen' worden meegenomen.

Inclusiviteit van belanghebbenden

In dit onderzoek is de inclusiviteit van belanghebbenden op twee manieren gemeten, namelijk de inclusiviteit van organisaties in het wijknetwerk en de inclusiviteit van doelgroepen. De inclusiviteit van

organisaties is groot, met slechts één respondent die aangeeft dat er relevante organisaties buiten worden gesloten. Wat betreft de doelgroepen die in de Huizen van de Wijk komen, laat de inclusiviteit te wensen over. Uit de resultaten blijkt dat er slechts een deel van de inwoners van IJsselmonde in de Huizen van de Wijk komt en jongeren zich vaak niet thuis voelen in de Huizen van de Wijk. Daarnaast hebben vrijwel alle organisaties in IJsselmonde te maken met gesloten groepen vrijwilligers, waar nieuwe inwoners niet of nauwelijks in kunnen komen.

7.3 Startcondities bij samenwerking

Gezamenlijke geschiedenis

Uit de interviews blijkt dat op de komst van PIT 010 in de wijk erg negatief wordt teruggekeken. Een verklaring hiervan is dat de komst van PIT 010 samenviel met bezuinigingen die door de gemeente werden doorgevoerd. Het negatieve imago wordt voor een groot deel geweten aan de politieke context. De verwachtingen vanuit de wijk komen niet overeen met de opdracht die vanuit de politiek aan welzijnsorganisaties gegeven wordt.

Daarnaast werden te grote beloftes gedaan, die niet nagekomen konden worden. Ook was er geen overdracht tussen de welzijnsaanbieders, waardoor PIT 010 het welzijnswerk en alle relaties opnieuw moest opbouwen. De resultaten van de enquête laten een relatief positief beeld zien van de geschiedenis van samenwerking. Het verschil tussen de interviews en de enquête kan komen, doordat in de enquête specifiek gevraagd naar eerdere samenwerking van de betreffende partner met PIT 010 en in de interviews voornamelijk gesproken wordt over het algemene beeld van de beginperiode van PIT 010. De individuele samenwerking ging over het algemeen wel goed, maar het imago van PIT 010 was negatief.

Verhouding tussen bronnen en/of macht

De balans van bronnen/macht tussen PIT 010 en grote organisaties is gelijk volgens geïnterviewde respondenten. Door organisaties met minder dan tien werknemers en stichtingen en verenigingen wordt PIT 010 aangemerkt als een veel grotere organisatie. Dit wordt echter niet als belemmerend ervaren in de samenwerking. Men gaat gelijkwaardig met elkaar om. Alleen door bestuurders wordt geen gelijkwaardigheid in de samenwerking ervaren. Wel is het gevoel van eigenaarschap onder alle betrokkenen groot. Een aandachtspunt is hierbij om zaken niet over te nemen: dit wordt door het grote gevoel van eigenaarschap als 'afpakken' ervaren. Deelname aan regelmatige planning en monitoring van gezamenlijke inspanning, laat te wensen over. Hiervoor steekt een aantal respondenten ook de hand in eigen boezem, door aan te geven dat zij het zelf te veel liet afweten op gebruikersoverleggen.

Een consistente financiële basis is meestal voor een jaar gewaarborgd, maar niet op lange termijn. Door de aanbestedingen en de opdrachten en subsidies die de gemeente geeft, kan de financiering steeds verschillen. De aanbestedingen en inkoop vanuit de gemeente en PIT 010 beïnvloeden de relatie met andere organisaties. Zo kan de samenwerking tussen partijen sterk wisselen afhankelijk van of ze al dan niet worden ingekocht.

Prikkels voor samenwerking

Prikkels voor samenwerking zijn bij alle respondenten aanwezig. Veel respondenten zien in dat zij door samenwerking betekenisvolle resultaten kunnen genereren. Op één na geven alle respondenten wel aan dat men met samenwerking meer zou kunnen bereiken. Echter, of dit uiteindelijk opweegt tegen tijd en energie die samenwerken kost, is bij sommige respondenten niet helder. Wanneer respondenten een betere relatie zouden hebben en PIT 010 beter zouden kennen, zal de samenwerking minder tijd en energie kosten. Dit zal zorgen voor meer prikkels voor samenwerking. Respondenten die negatief zijn over de samenwerking benadrukken dat er geen afhankelijkheids-

relatie bestaat. Hieruit kan opgemaakt worden, dat noodzaak de enige prikkel voor samenwerking zou zijn.

7.4 Proces van samenwerking

Communicatie

Over het algemeen vinden partners dat zij voldoende contact hebben met PIT 010 als het gaat om samenwerking met elkaar. Toch is er een groep die zich niet gehoord voelt, te weinig contact ervaart en niet ervaart dat PIT 010 antwoord geeft op een gestelde vraag. Dit zijn allen medewerkers van organisaties met vaste werknemers in dienst. Het verloop onder contactpersonen bij PIT 010 kan een verklaring hiervoor zijn. Een andere mogelijke verklaring is het gebrek aan formele afspraken rondom de communicatie.

Ondanks weinig afspraken en ongestructureerd contact is er over het algemeen toch een helder systeem van communicatie. De lijnen zijn voor de meeste respondenten helder en er worden overleggen georganiseerd. Een aandachtspunt is de afwezigheid van sommige partijen bij overleggen. Zo laten veel partijen het afweten bij gebruikers-overleggen en is PIT 010 weinig aanwezig bij overleggen met bewoners. Daarnaast is er bij PIT 010 een groot verloop onder contactpersonen. Dit alles zorgt voor een onstabiele representatie van deelnemende partijen, waardoor er geen goede band kan ontstaan tussen de medewerkers van verschillende partijen. De zorg voor gelijke communicatie naar alle actoren wordt gewaarborgd door middel van de verschillende overleggen. Dit voorkomt versplintering van het netwerk (Mattesich & Monsey, 1992). Een nadeel voor respondenten die slechts in één wijk werkzaam zijn is dat het in het welzijnsoverleg veel gaat over zaken die hen niet aangaan. Zij zouden liever een welzijnsoverleg per wijk hebben.

Openheid is een belangrijke factor voor succes, aangezien dit het vertrouwen ten opzichte van andere organisaties vergroot (Mattesich & Montsey, 1992). Wat betreft de communicatie wensen gebruikers van de Huizen van de Wijk meer openheid. Dit verklaart de negatieve waardering van de communicatie over de Huizen van de Wijk door gebruikers.

Vertrouwen

Het vertrouwen van partners in PIT 010 is sterk wisselend. Men heeft over het algemeen wederzijds begrip voor elkaars standpunt. De verdeling van vertrouwen over het gehele netwerk is ook wisselend. De samenwerking tussen de meeste respondenten met andere partijen in de wijk is goed. Zij hebben vertrouwen in deze samenwerkingsverbanden. De verdeling van vertrouwen ten opzichte van medewerkers van PIT 010 is echter bij de meeste respondenten niet gelijk. Dit betekent dat men vertrouwen heeft in de ene medewerker, maar de andere medewerker helemaal niet vertrouwd. Dit is belemmerend voor het succes van samenwerking.

Ontwikkeling van betrokkenheid en gemeenschappelijk inzicht

Over de ontwikkeling van betrokkenheid en gemeenschappelijk inzicht, kan geconcludeerd worden dat het positief is voor samenwerking dat de meeste partners ervaren hetzelfde doel na te streven als PIT 010. Dit is een belangrijke factor voor mogelijk succesvolle samenwerking (Koppenjan & Klijn, 2016). De mate van uitwisseling van kennis tussen organisaties en de mate van kennis over het doel van samenwerkende organisaties in het wijknetwerk is redelijk goed. De mate van kennis over te nemen van samenwerkende organisaties is iets minder groot bij partnerorganisaties. Dit is een verklaring voor de vraag van geïnterviewde respondenten om verwachtingen meer te managen. Of er overeenstemming over besluitvorming is tussen partners, is niet uit de interviews op te maken. Dit is in elk geval niet

Meer ontwikkeling van gemeenschappelijk inzicht is mogelijk bij de visie op samenwerking. Medewerkers van PIT 010 weten vaak niet op welke onderwerpen kleine organisaties zouden wensen

samen te werken. Daarnaast blijkt uit de interviews een verschil te zitten tussen de visie van PIT 010 en andere organisaties. Partners zouden graag samenwerking zien op basis van wederkerigheid, waarbij over en weer diensten worden geleverd. Zij zien deze vorm van samenwerking niet terug bij PIT 010. Ook kan er winst worden geboekt bij de ontwikkeling van gemeenschappelijk inzicht tussen het managementteam en vrijwilligers, zodat zij zich meer in elkaar kunnen inleven.

Tussentijdse uitkomsten

Het ontbreekt aan het stellen van concrete, gemeenschappelijke doelen. Hierdoor is het lastig om gericht samen te werken. Bij organisaties die niet samenwerken op een duidelijk afgebakende activiteit, wordt er dan ook niet geëvalueerd. Daaruit vloeit voort dat men geen tussentijdse uitkomsten kan benoemen en vieren. In het theoretisch kader is beschreven dat dit een factor voor het ervaren van succes bij samenwerking is (Ansell & Gash, 2008; Mattesich & Monsey, 1992). Dit komt overeen met een positieve respondent die consequent als feedback krijgt dat het zo goed gaat en de activiteit als succesvol ervaart. Belangrijk is dat partijen positief zijn over het resultaat van samenwerking. Van de personen die een onvoldoende geven aan de samenwerking in het algemeen, is er geen enkele positief over het resultaat van samenwerking. Belangrijk is het daarom, een brede definitie van succes te formuleren, waardoor er meer 'kansen' ontstaan om een doel te halen en succes te vieren. Dit begint met het formuleren van een doel.

7.5 Vormen van samenwerking

Huidige vorm van samenwerking

Op dit moment is de coördinatie in het netwerk spontaan. Er is een welzijnsoverleg, maar hieruit vloeien niet veel gedeelde afspraken uit voort. Verder verloopt het contact via informele regels. Op dit moment ligt de autonomie helemaal bij de actoren. Partners hebben een groot gevoel van eigenaarschap. Een aantal partners heeft het gevoel gehad dat PIT 010 zaken van hen wilde overnemen. Dit hebben zij als zeer negatief ervaren. Het netwerk heeft op dit moment dus de vorm van 'Mutual adjustment', wanneer het ingedeeld wordt volgens het schema van Rogers & Whetten (1982).

Partners ervaren nu weinig regie, maar men zou liever een actor zien die initiatief neemt voor samenwerking. Het aantal participanten is hoog, echter hoeven deze participanten niet allemaal met elkaar samen te werken en kunnen er kleinere samenwerkingsactiviteiten binnen het netwerk worden gedaan. De consensus over het doel is redelijk. De meeste organisaties in de enquête zijn het erover eens dat zij het zelfde doel nastreven als PIT 010. De uitwerking van dit doel is echter heel anders. Uit de interviews wordt een meer gemêleerd beeld verkregen op de vraag of men hetzelfde doel nastreeft.

Afwegingen

Voor de juiste vorm van governance in netwerken zijn er drie afwegingen die moeten worden gemaakt, waarvan de eerste efficiëntie versus inclusiviteit is (Provan & Kenis, 2008). Respondenten stellen dat de efficiëntie van het welzijnsoverleg zou kunnen worden verhoogd door dit per wijk te organiseren, in plaats van voor het hele gebied. Dit komt overeen met de theorie van Cristofoli et al. (2014) die stelt dat het voor succes van sharedgovernancenetwerken de geografische concentratie en de grootte van het netwerk van belang is.

Of organisaties meedoen in samenwerking, ligt ook aan de externe versus de interne legitimiteit (Provan & Kenis, 2008). De externe verwachtingen voor samenwerking zijn groot. Zo wordt er vanuit de gemeente opgeroepen om samen te werken. Daarnaast vinden partners het belangrijk vinden om te laten zien dat er wordt samengewerkt in de wijk. Respondenten ervaren vrijwel allemaal prikkels voor samenwerking, wat betekent dat er interne legitimiteit is om samen te werken. Men wil echter autonomie behouden. Ingewikkeld is de afweging tussen flexibiliteit en stabiliteit. Op dit moment is er

grote mate van flexibiliteit en zijn er weinig regels opgesteld en weinig afspraken gemaakt. Dit zorgt ook voor onzekerheid en het gevoel dat men niet goed op elkaar kan rekenen. Hierin is enige vorm van stabiliteit dus gewenst.

Gewenste vorm van samenwerking

Een corporate vorm van organisatie van het netwerk of via een administrative organization is onwenselijk, aangezien partners in de wijk graag autonomie houden over hun activiteiten. Mutual adjustment of shared governance is ook niet wenselijk, aangezien het aantal participanten in het netwerk hoog is en de consensus over de uitwerking van het doel niet helder is. Uit de enquête blijkt, dat men graag zou zien dat PIT 010 samenwerking bevordert en als spin in het web fungeert. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de vorm van Lead organization de meest optimale vorm van samenwerking in het wijknetwerk is. Dit is succesvol wanneer de mate van vertrouwen hoog is ten opzichte van leidende organisatie (Provan & Kenis, 2008). Dit is een lastig punt voor PIT 010, aangezien zij als organisatie wel de aangewezen actor is voor deze rol in het netwerk, maar het vertrouwen van partners sterk wisselend is. Van belang is dat PIT 010 zich hierbij faciliterend opstelt en zich als ondersteuner van het netwerk presenteert.

7.6 Leiderschap

Verwachtingen

In het theoretisch kader is betoogd dat leiderschap cruciaal is om partijen bij elkaar te brengen en met elkaar te laten samenwerken. Door een groot deel van het wijknetwerk wordt deze rol van PIT 010 verwacht. PIT 010 lijkt zichzelf echter niet bewust van deze taak. Partners ervaren weinig initiatief vanuit PIT 010 tot het samenbrengen van actoren, behalve door middel van het welzijnsoverleg dat wordt georganiseerd. Het voeren van procesmanagement, het vormen van processen en regels in het netwerk en het maken afspraken over structurering van de interactie, de informatieverstrekking en besluitvorming zijn geen taken die PIT 010 zichtbaar op zich neemt. De Huizen van de Wijk worden wel gezien als ontmoetingsplaats voor organisaties en bewoners, waar veel partners baat bij hebben. Het imago van de Huizen van de Wijk is bij sommige partners echter dat dit meer het kantoor van PIT 010 is dan een huis van de wijk.

PIT 010 als netwerkmanager

Een belangrijke vraag voor het succes van samenwerking door de factor leiderschap, is of de leidende organisatie de karakteristieken van een goede netwerkmanager heeft. PIT 010 is acceptabel voor partners als netwerkmanager, wat één van de karakteristieken van een goede netwerkmanager is (Koelen et al., 2008). Uit de enquête blijkt dat partners juist deze rol toeschrijven aan PIT 010 als welzijnsaanbieder. Men zou graag zien dat PIT 010 verbindt, de spin in het web is en zorgt voor meer samenwerking. Ongeveer de helft van de respondenten ziet PIT 010 op dit moment als aanjager in het wijknetwerk. Zoals in de bevindingen is geïllustreerd, worden zeer verschillende antwoorden gegeven, zowel heel positief als heel negatief, op de vraag of men PIT 010 op dit moment ziet als aanjager. Duidelijk is dat hierin voor PIT 010 nog ruimte voor verbetering is, wat betreft de juiste invulling van deze rol.

PIT 010 als facilitator

De tweede rol die partners van PIT 010 graag zouden zien, komt ook overeen met de theorie. Dit is de rol van facilitator. Dit wordt door verschillende partners al ervaren. Voornamelijk bewoners die hulp nodig hebben bij het aanvragen van burgerinitiatieven, worden door medewerkers van PIT 010 goed geholpen. PIT 010 zou een slag kunnen maken in het faciliteren van de uitvoering van initiatieven van bewoners of kleine organisaties. Zij kan zich hier opstellen als procesmanager en het proces faciliteren waarbij zij anderen in staat stelt om hun rol binnen het netwerk zo optimaal mogelijk te vervullen

(Matteisich & Monsey, 1992). Een aandachtspunt voor PIT 010 is om haar zichtbaarheid te vergroten. Niet door met haar neus vooraan te staan, maar door op de achtergrond klaar te staan voor organisaties.

Imago

Verder is een karakteristiek van een goede netwerkmanager een goed imago (Mattesich & Monsy, 1992). Ondanks dat PIT 010 wordt gezien als acceptabele netwerkmanager, is het imago van PIT 010 niet positief. De verhalen rondom PIT 010 zijn voornamelijk negatief, terwijl ervaringen verbeteren en respondenten over hun persoonlijke samenwerking met PIT 010 positiever zijn. PIT 010 wordt door sommige partners getypeerd als arrogant. Men ervaart in PIT 010 niet altijd een betrouwbare partner. Dit imago kan men verbeteren door kleine activiteiten op te pakken met andere organisaties, zoals een eenmalige gezamenlijke training voor vrijwilligers. Door met kleine samenwerkende activiteiten te beginnen, kunnen kleine successen worden gegenereerd, die het vertrouwen vergroten. Hierdoor zal het imago positiever worden. Medewerkers leren elkaar en de organisaties kennen: dit maakt het mogelijk om later op grotere schaal samenwerking te organiseren.

De jongerenwerkers van PIT 010 worden getypeerd als enthousiast en motiverend. Dit zijn waardevolle karaktereigenschappen voor een succesvolle samenwerking (Koelen et al., 2008). Ook wordt PIT 010 gezien als flexibel. Een aandachtspunt voor PIT 010 als geheel is om ook een goede luisteraar te zijn.

7.7 Complexiteit

Complexiteit van organisaties

Het theoretisch kader is begonnen met een uiteenzetting van complexiteit in organisaties, problematiek en netwerken. Dit hoofdstuk, waarin de analyse is beschreven, zal hiermee afsluiten. Wat betreft de complexiteit van de organisatie PIT 010, kan vanuit dit onderzoek een aantal uitspraken worden gedaan. Voor partnerorganisaties lijkt het niet helder wat de 'grenzen' van de organisatie zijn. Veel bewoners verwachten nog hetzelfde als wat de vorige welzijnsaanbieder deed, terwijl deze grenzen veranderd zijn en de welzijnsorganisatie een andere rol heeft gekregen. PIT 010 heeft al veel gedaan om dit beeld te veranderen. Aan de vraag of er verschillende waarden en principes naast elkaar bestaan binnen PIT 010, is in dit onderzoek te weinig aandacht besteed om hier een heldere uitspraak over te kunnen doen. Wel lijken er verschillende waarden en principes naast elkaar te bestaan in de opdracht die PIT 010 heeft. Zij moet het netwerk faciliteren, waarbij de gebiedsorganisatie en andere belanghebbenden in de wijk verwachten dat PIT 010 ook faciliteert bij de uitvoering van initiatieven van bewoners of kleine organisaties. Tegelijkertijd is de taak van PIT 010 om juist ook de zelfredzaamheid en samenredzaamheid te vergroten. Faciliteren is belangrijk, maar 'zelf laten doen, wanneer dat kan' ook. Ook is duidelijk dat de waarden en principes tussen organisaties verschillen. Zo stellen organisaties dat PIT 010 een commerciële organisatie is en zij gericht is op het behalen van de door de gemeente gestelde doelen. Zelf hebben deze partners meer ruimte om vanuit hun eigen missie hulp aan te bieden en hoeven zij weinig verantwoording af te leggen.

Complexe problemen

In het netwerk worden problemen niet altijd ervaren als complexe problemen. Wanneer gevraagd werd naar redenen om samen te werken, wordt aangegeven dat men elkaar kan versterken, echter stelt slechts één persoon dat problemen niet opgelost worden zonder samenwerking.

Complexiteit in het netwerk

Substantieve complexiteit

In het netwerk van welzijnsorganisaties in IJsselmonde zijn verschillende vormen van complexiteit terug te vinden. Allereerst substantieve complexiteit. Deze vorm van complexiteit is in het netwerk terug te vinden. Er wordt in het netwerk nog niet veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van

gemeenschappelijk inzicht en het gezamenlijk stellen van concrete doelen. Ook zouden gebruikers van Huizen van de Wijk meer openheid vanuit PIT 010 willen, waaruit blijkt dat zij op dit moment onzeker zijn over zaken die spelen en geen inzicht hebben in de perceptie van PIT 010. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat men slechts één of twee medewerkers kent en verder niet weet wie deel uitmaakt van de organisatie PIT 010 en wat de organisatie allemaal doet.

Strategische complexiteit

Strategische complexiteit is de tweede vorm van complexiteit. Deze complexiteit blijkt uit de volgende bevindingen. Slechts 38 procent van de geënquêteerden op de hoogte is van de doelstellingen van PIT 010. Ongeveer een kwart is alleen op de hoogte van het bestaan van PIT 010 en heeft naast een gebrek aan kennis over de doelstellingen ook geen kennis over de werkwijze van PIT 010. Daarnaast komt uit de enquête naar voren dat sommige partners niet op de hoogte zijn van de taken van andere partners in het wijknetwerk. Ook medewerkers van PIT 010 stellen dat zij vaak niet weten wat de precieze opdracht is die partnerorganisaties van de gemeente hebben gekregen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er strategische complexiteit bestaat in het netwerk. Dit maakt interactieprocessen wisselvallig en onvoorspelbaar (Klijn & Koppenjan, 2012).

Institutionele complexiteit

Institutionele complexiteit gaat over de onzekerheid over regels in het netwerk (Klijn & Koppenjan, 2012). In paragraaf 7.1 is het institutioneel design besproken. Daaruit kan worden opgemaakt dat voor gebruikers van de huizen van de wijk en wat betreft het besluitvormingsproces institutionele complexiteit in het netwerk bestaat. Over communicatie is weinig institutionele complexiteit, partners weten over het algemeen bij wie zij terecht kunnen. Er is dus potentie om de institutionele complexiteit te verkleinen, waardoor de samenwerking stabielere wordt.

8. Conclusie en aanbevelingen

8.1 Conclusies

In dit onderzoek is bestudeerd hoe er vorm en inhoud wordt gegeven aan de samenwerking in het wijknetwerk in IJsselmonde en op welke wijze PIT 010 kan bijdragen aan een verbetering hiervan. Dit is gedaan met behulp van theorie over succesvolle samenwerking in netwerken.

Wat betreft de samenwerking in het algemeen met PIT 010, kan geconcludeerd worden dat de samenwerking succesvoller is, dan over het algemeen in het netwerk wordt aangenomen. Het gemiddelde cijfer voor de samenwerking is een 7. Hierbij zijn bestuurders en respondenten uit kleine organisaties het meest negatief. Uit het onderzoek komt een aantal conclusies voort die een verklaring geeft voor de mate succes van de samenwerking.

De eerste conclusie is dat er in institutioneel design weinig vaststaande regels of protocollen zijn. Toch stellen de meeste geënquêteerden dat er voldoende afspraken zijn gemaakt om de samenwerking goed te laten verlopen. Er kan gesteld worden dat er mogelijkheden voor verbeteringen in de samenwerking binnen het wijknetwerk liggen. Zoals bij het nakomen van afspraken door middel van een helder besluitvormingsproces, met goede afstemming van medewerkers binnen PIT 010. Daarnaast zouden sleutelfiguren binnen de organisatie meer kunnen laten zien dat zij meewerken en geïnteresseerd zijn in 'het proces'; de samenwerking of de activiteit die wordt gedaan. De inclusiviteit van belanghebbenden is wat betreft organisaties heel goed. Bij de populatie van inwoners die in de huizen van de wijk komen, wordt echter een aanzienlijk gedeelte van de inwoners uit IJsselmonde gemist en hebben alle organisaties te maken met gesloten groepen vrijwilligers.

Uit de analyse van startcondities bij samenwerking kan worden gesteld dat de moeilijkheden bij samenwerking voortkomen uit de negatieve geschiedenis van samenwerking. Ook het systeem van aanbesteden en inkopen van welzijn zorgt voor wisselende samenwerking, wat succesvolle samenwerking moeilijker maakt. Voor PIT 010 is het niet mogelijk om aan deze gegevens iets te veranderen: men is zich wel bewust dat hierdoor meer energie moet worden geïnvesteerd om het vertrouwen van partijen terug te winnen. Positief is dat vrijwel alle respondenten prikkels voor samenwerking ervaren en men een groot gevoel voor eigenaarschap ervaart. Ook ervaren de meeste respondenten, met uitzondering van bestuurders, geen ongelijkheid in de samenwerking, maar gaat men gelijkwaardig met elkaar om.

Geïnterviewde respondenten geven aan dat samenwerking met hen wel goed gaat, maar het algemene beeld is dat samenwerking met PIT 010 negatief is. Communicatielijnen zijn over het algemeen helder en een groot deel van de respondenten ervaart doelcongruentie. Aandacht kan worden besteed aan het ontwikkelen van kennis over de taken van samenwerkende organisaties. Zowel medewerkers van PIT 010 als partners zouden graag meer samenwerking wensen, waarbij noodzakelijk is om te werken aan meer ontwikkeling van gemeenschappelijk inzicht op het onderwerp en de manier waarop zou kunnen worden samengewerkt.

De vorm 'Lead organization' is de meest optimale vorm van samenwerking in het wijknetwerk. Dit is succesvol wanneer de mate van vertrouwen hoog is ten opzichte van leidende organisatie. Niet alle partners hebben echter vertrouwen in PIT 010, wat deze rol lastig maakt. Van belang is dat PIT 010 zich hierbij faciliterend opstelt en zich als ondersteuner van het netwerk presenteert.

Over leiderschap kan geconcludeerd worden dat PIT 010 als welzijnsorganisatie de juiste organisatie is om een verbindende rol te vervullen. PIT 010 wordt gezien als een grote organisatie met een verbindende en faciliterende rol in het wijknetwerk. Deze rol zou zij nog meer op zich mogen nemen. Echter, zal zij, om dit op een goede manier te kunnen doen, door kleine stapjes het vertrouwen moeten

terugwinnen. PIT 010 is op dit moment te weinig zichtbaar in de wijk, om als aanjager van samenwerking in de wijk te kunnen fungeren. Om een goede netwerkmanager te zijn, zal PIT 010 meer initiatief moeten tonen en op zoek gaan naar waar partners ondersteund kunnen worden.

8.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Zichtbaarheid in de wijk vergroten. Een kritiekpunt is dat PIT 010 te veel in zichzelf gekeerd is. De eerste aanbeveling is daarom om de zichtbaarheid van PIT 010 in de wijk te vergroten. Alleen op die manier is het mogelijk om daadwerkelijk de spin in het web te zijn. Door zichtbaar te zijn, kan een relatie worden opgebouwd. Dit zal leiden tot meer vertrouwen. Ook zal PIT 010 meer op de hoogte zijn van hulpvragen van andere organisaties en actieve bewoners. Zichtbaarheid wordt door partners altijd gedefinieerd als fysieke aanwezigheid. PIT 010 hoeft zich dus niet zozeer te richten op berichten op hun site of op social media, maar op aanwezigheid bij activiteiten, overleggen en ontmoetingen met organisaties en bewoners in de wijk. De jongerenwerkers van PIT 010 zijn hier een positief voorbeeld van. Zij zijn echter niet altijd herkenbaar als medewerker van PIT 010. Op dit moment staat er alleen "010 isn't just a code" op de truien, wat te weinig herkenbaar is als PIT 010. Een aanbeveling is om het logo van PIT 010 op hun jas, trui of tas te zetten. Ook komt uit dit onderzoek naar voren dat men meestal maar één of twee medewerkers kent en verder niet weet wat er achter de organisatie zit. Een aanbeveling is om als managementteam fysiek aanwezig te zijn bij een activiteit, kort de samenwerkende organisaties en betreffende medewerkers toe te spreken en daarmee waardering te uiten. Dit laat zien dat je als hele organisatie geïnteresseerd bent in het succes van de samenwerking.

Stel een netwerkfacilitator/verbinder aan. Partners zien als gewenste rol voor PIT 010 verbinder en facilitator. Een aanbeveling is om een netwerkfacilitator aan te stellen die zich specifiek richt op het samenbrengen van het netwerk en op zoek gaat naar hulpvragen van organisaties en actieve bewoners. Wanneer een medewerker deze rol al heeft, is de aanbeveling om nadrukkelijker zichtbaar en proactief te zijn. Hierbij kan PIT 010 naast de hulp bij het indienen van een initiatief, zich ook richten op het versterken van de uitvoering van initiatieven van bewoners, door zelf hulp te bieden of hen te verbinden met andere initiatieven. Belangrijk hierbij is om niets over te nemen, maar naast de hulpvrager te staan en te kijken waar ondersteuning geboden kan worden.

Aanbevelingen rondom overleggen. Probeer in de overleggen concrete, maar brede doelen te stellen en benoem tussentijdse successen. Dit zal leiden tot enthousiasme om samen te werken en creëert vertrouwen. Verken daarnaast de mogelijkheid om het welzijnsoverleg per wijk te organiseren. Dit kan eventueel door in het welzijnsoverleg een aantal pauzes in te lassen waarin partners kunnen aanschuiven of weg kunnen gaan. Zo blijven deelnemers geïnteresseerd, omdat het overleg dan alleen gaat over wat hun aangaat en hun tijd nuttig en efficiënt besteed wordt.

Stimuleren van cohesie in de wijk. Een aanbeveling is om in het wijknetwerk het gesprek aan te gaan over het stimuleren van cohesie in de wijk. Respondenten signaleren dat in de wijk veel verschillende groepen vrijwilligers actief zijn, die ieder een gesloten gemeenschap vormen. Veel partners ervaren deze trend in hun eigen organisatie en zij zouden graag gezamenlijk naar een oplossing zoeken.

Zorg voor gastheren en gastvrouwen in de Huizen van de Wijk. De conclusie over de Huizen van de Wijk, is dat op bepaalde punten wordt gezien als het kantoor van PIT 010. Een aanbeveling om dit te verbeteren is om geen balied medewerkers te hebben die mensen opvangen wanneer zij het huis van de wijk binnenlopen, maar gastheren en gastvrouwen met een open, proactieve houding; die niet achter een balie, maar bijvoorbeeld staan of vóór een tafel zitten. Dit geeft een veel huiselijkere sfeer. Deze gastheren en gastvrouwen kunnen bewoners aanspreken, hen welkom heten, de weg wijzen en helpen wanneer bewoners een vraag hebben. Zo zullen ook bewoners die niet vaak in een Huis van de Wijk zijn, eerder er hun weg kunnen vinden en zich welkom voelen.

Begin klein. Wanneer wordt gedacht aan samenwerking, denkt men vaak aan grote trajecten die samen georganiseerd moeten worden. Echter is dit niet wat de meeste partners wensen. Door kleine successen in samenwerking, wordt vertrouwen tussen organisaties gebouwd. Hierdoor leer je elkaar kennen en kan ontdekt worden waarin organisaties elkaar kunnen ondersteunen. Voorbeelden zijn een gezamenlijke training van vrijwilligers en het laten verzorgen van een lunch door leerlingen van VSO Heerenwaard bij een activiteit. Daarnaast kunnen actieve bewoners al geholpen zijn, door hen in contact te brengen met een fonds of stichting.

8.3 Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze laatste paragraaf geeft een reflectie op het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek.

In het begin van het onderzoeksproces is veel aandacht besteed aan literatuur rondom de achtergrond van complexiteit in netwerken. Toen het onderzoek vorderde, bleek deze diepgravende literatuur gedeeltelijk overbodig te zijn voor dit onderzoek en bleek theorie die praktische handvatten biedt over succesvolle samenwerking beter aan te sluiten. Een zeer tijdrovende klus was het doen van een netwerkanalyse en het achterhalen van de gegevens van alle organisaties en initiatieven in het netwerk. Achteraf gezien zou hier eerder in het proces mee begonnen mogen zijn, waardoor de enquête eerder verstuurd en de interviews eerder gepland hadden kunnen worden.

De gehanteerde onderzoeksmethodologie, die zowel semigestructureerde interviews bevatte als een enquête met kwalitatief en kwantitatief analyseerbare vragen, gaf een uitgebreid beeld van het netwerk. Doordat de enquête ook kwalitatief analyseerbare vragen bevatte, kon er een breed beeld gegenereerd worden, van meningen over de samenwerking en verwachtingen over de rol van PIT 010. De interviews gaven een goed beeld van de achterliggende opvattingen over de samenwerking. Respondenten kregen de gelegenheid om hun verhaal te vertellen, wat veel verduidelijkende voorbeelden opleverde. Daarnaast leverden de interviews door de open vragen ook een nieuw thema op dat niet in de theoretisch kader voor komt, namelijk het thema zichtbaarheid. De enquête vormde een mooie aanvulling op het onderzoek. De descriptieve data hebben de bevindingen verrijkt, waardoor een duidelijker beeld ontstond van de verschillen tussen soorten organisaties. Ook konden eventuele verschillen tussen functies worden onderzocht, wat niet mogelijk was vanuit de diepte-interviews. Een beperking van het onderzoek is het aantal respondenten van de enquête. De enquête is slechts door 34 respondenten ingevuld. Een mogelijkheid is dat alleen respondenten die positief zijn moeite willen doen de organisatie en de enquête willen invullen, of dat juist partners die negatief zijn hun mening willen geven. Hierdoor kan een onjuist beeld zijn ontstaan en was het onmogelijk om uitgebreide toetsen uit te voeren en uitspraken te doen over eventueel statistisch significante verschillen in de data. In dit onderzoek zijn veel verschillende factoren voor succesvolle samenwerking meegenomen. Helaas was het hierdoor onmogelijk om alle factoren in de enquête op verschillende wijzen te kunnen meten, zoals bijvoorbeeld het concept 'vertrouwen'. In de interviews, die in dit onderzoek de belangrijkste vorm van dataverzameling vormen, kon wel op alle factoren wel dieper in worden gegaan.

Respondenten zijn zo geselecteerd dat uit elke groep zowel iemand die positief was over de samenwerking als iemand die negatief was over de samenwerking werd geïnterviewd. Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek was deze diversiteit positief, aangezien dieper inzicht kon worden verkregen in de redenen en oorzaken van positieve en negatieve ervaringen. Het is mogelijk dat het hierdoor niet volledig representatief is voor de gehele populatie aangezien het geen aselechte steekproef betreft.

In dit onderzoek is alleen stilgestaan bij samenwerking met partners in de wijk en hun tevredenheid. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het functioneren van PIT 010 zou het goed zijn ook

een onderzoek te doen naar tevredenheid onder klanten/cliënten die bij PIT 010 geholpen worden. Een andere aanbeveling voor verder onderzoek is om dit onderzoek breder uit te voeren onder verschillende welzijnsorganisaties met een grotere onderzoekspopulatie. Het voordeel hiervan is dat welzijnsorganisaties zich kunnen spiegelen. Ook kan er bij een groter onderzoek in de keuze van respondenten niet alleen rekening gehouden worden met het soort organisatie, maar ook de functie die de respondent vervult.

Interessant aan het zoeken naar samenwerking in het wijknetwerk door de welzijnsaanbieder, is dat het stimuleren van samenwerking een opdracht is die zij van de gemeente Rotterdam heeft gekregen. Een volgend onderzoek zou kunnen ingaan op het effect van het samenwerken als opdracht, wat zou kunnen betekenen dat samenwerken voor de opdrachtnemer een doel wordt.

Bronnen:

Aanbestedingswet 2012. Art. 2.2.1.8. [<http://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2016-07-01>] geraadpleegd op 15 augustus 2017.

Alford, J. (2002). Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32–56.

Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public administration review*, 67(5), 846–860.

Bovens, M.A.P. 't Hart, P. Twist, M.J.W. van (2012). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.

Cilliers, P. (2001). Boundaries, hierarchies and networks in complex systems. *International Journal of Innovation Management*, 5(02), 135-147.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.

Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. (2014). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 77-93.

Deth, A. van, Houten, M. van, Nourozi, S., & Kuiper, S. (2016). *Participatiewet en Wmo: latrelatie of huwelijk? inclusief 16 praktijkvoorbeelden*. Utrecht: Movisie.

Doorn, J.A.A. Van (1990). De penibele historie van het welzijnsbeleid. *Beleid & Maatschappij* (6) 298-306.

Gemeente Rotterdam (2014). *Beleidskader Jeugd. Rotterdam Groeit*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Gemeente Rotterdam (2015). *Nieuw Rotterdams Welzijn 2016-2019*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Gemeente Rotterdam (2016). *Wijkprofiel Rotterdam 2016. IJsselmonde*. [<http://wijkprofiel.rotterdam.nl/nl/2016/rotterdam/ijsselmonde/>] 12 september 2017.

Gemeente Rotterdam (Juni 2017), *Buurtmonitor. Bevolking IJsselmonde*. Geraadpleegd via <https://rotterdam.buurtmonitor.nl/jive/report/?id=bevolking&openinputs=true> op 31 augustus 2017.

GGD Rotterdam-Rijnmond (2012). *Gezondheid in kaart. Jeugd Rijnmond in beeld 2011 IJsselmonde*. [https://gezondheidsatlasrotterdamrijnmond.nl/jive?cat_show_code=c318] geraadpleegd op 12 september 2017.

Harberden, P. van Lafaille, R. Stalpers, J.A. (1979). Sleutelen aan het welzijnsbeleid. *Staatkunde*, 49(5) pp. 175-188.

Heineken, Daan, Roelf van der Veen en Nora Kornalijslijper (2005). *Handreiking ketensamenwerking in de Wmo. Maatschappelijke ondersteuning in samenhang*. Den Haag: sgbo.

Hoenderkamp, J. (2011) *Van zorg naar participatie. De overgang van de begeleiding naar de Wmo*. Den Haag: Vereniging voor Nederlandse Gemeenten.

- Houten, G., van Tuynman, M., & Gilsing, R. (2008). *De invoering van de Wmo: gemeentelijk beleid in 2007*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klauw, D., van der Broek, E., van den & Empelen, P. van (2015). Intersectorale samenwerking rondom een gezonde wijk. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(3), 109-116.
- Klein, M., van der Noordhuizen, N., Stavenuiter, M., Veer, J. C. V., van der & Verleun, A. (2015). *Kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt. Jongeren met een (arbeids) beperking en de rol van de gemeente*. Verwey-instituut. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Klijn, E.H. Koppenjan, J.F.M. (2016). *Governance networks in the public Sector*. London: Routledge
- Koelen, M. A., Vaandrager, L., & Wagemakers, A. (2008). What is needed for coordinated action for health?. *Family Practice*, 25(suppl_1), i25-i31.
- Leeuw, F.L. (2001). *over de praktische betekenis van sociaal kapitaal*. in: J.C. Vrooman (red.)(2001). *Netwerken en Sociaal Kapitaal*. Amsterdam: SISWO/NSV.
- Mattessich, W.P. Monsey, B.R. (1992). *What Makes It Work, A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- Metz, J. (2009). Over burgerparticipatie, welzijnsbeleid en de Wmo. Historiografie van de werksort maatschappelijk activeringswerk. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(2), 61-83.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013). *Bestuur in Samenhang. De bestuurlijke organisatie in Nederland*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013). *Bestuur in Samenhang. De bestuurlijke organisatie in Nederland*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2017, 16 januari). *Sociaal domein. Van transitie naar transformatie* [<https://www.gemeentenvandetoekomst.nl/themas/sociaal-domein/artikel/van-transitie-naar-transformatie/>] (geraadpleegd op 23 juni 2017).
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2014). *Memorie van Toelichting van Wet maatschappelijke ondersteuning 2015* Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- PIT 010. *Partners* [<https://PIT 010.nl/partners/>] geraadpleegd op 23 juni 2017.
- Van praag en uitterhoeve (1998). *Een kwart eeuw sociale verandering in Nederland*. Nijmegen: S U N.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1999). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Academy of Management Proceedings 1999*(1), A1-A6.
- Rijksoverheid (2017A) *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. [<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>] geraadpleegd op 26 juni 2017.
- Rijksoverheid (2017B) *zorg en ondersteuning thuis*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis/wmo-2015> geraadpleegd op 26 juni 2017.

Rijksoverheid (2017C) *Jeugdhulp bij gemeenten* .

[<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/inhoud/jeugdhulp-bij-gemeenten>] geraadpleegd op 3 mei 2017.

Rijksoverheid (2017D) *Participatiewet* [<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>] geraadpleegd op 17 juni 2017.

Rittel, H. W. J., Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, pp. 155-169.

Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London, UK: Sage Publications.

Samenvoordeklant.nl (2017) *participatiewet en WWB*. [<https://www.samenvoordeklant.nl/wetten/participatiewet>] geraadpleegd op 17-07-17.

Steen, van der M. Scherpenisse, J. Twist, van M.J.M. (2015). *Sedimentatie in sturing; systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: nsob.

Steen, M. van der Twist, M. van (2014). Weerbaar of wendbaar zijn? Strategische opties in de voorbereiding op de drie decentralisaties. *Beleid en Maatschappij*, (41) 1, pp 58-64.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–555.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten(VNG) (2015). *Factsheet algemene voorziening in de WMO 2015*. Den Haag: VNG.

Verschuren, P.J.M. Doorewaard J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Voorberg, W. H. Bekkers, V. J. J. M. Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.

WMO 2007 art 1 lid 1 g 1-9 [<http://wetten.overheid.nl/BWBR0020031/2014-07-16>] geraadpleegd op 16 juli 2017.

Bijlage 1 – Netwerkanalyse

Scholen	Grote organisaties 10< Fte	Kleine organisaties 10> Fte	Organisatie/stichting Zonder vaste werknemers in dienst	structurele burgerinitiatieven of initiatieven van individuele bewoners
VSO Heerenwaard	Aafje	Petra Kerk / Kerk en Buurtwerk. (2 arbeidskrachten + vrijwilligers)	Stichting Kledingbank Rotterdam Zuid	Cardio Kickboxing for you – Julien van Toer
Olympia College	Pameijer	Stichting Met Zuid	Stichting Santini	Lombakidz voorleesclub - rommelmarkt Orsine
Albeda College	Avant Sanare	Samen 010	Brassband Lombardijen	Wijkrestaurant Surlos
Zadkine	Opzoomer Mee	Stichting Danspaleis	De Magneet	Play House
SO A.J. Schreuderschool	Het leger des Heils - Buurtsteunpunt	Like je wijk (?)	Voedselbank Rotterdam Rijnmond	Red bandana Country Dancers
Het Open Venster	Gemeentelijk Jongeren loket	MAIT- hulp	Stichting Okéhor	Sazles - Ismail Kilguz
Rotterdamse Schoolvereniging	Vluchtelingenwerk Rotterdam	Stichting Rotterdam Kookt	Vereniging wijkbus IJsselmonde	Mama Silly – burgerinitiatief
Van Brienoordschool	Stichting City Steward	Centrum voor Levensvragen Rotterdam (Professioneel: 4 arbeidskrachten)	Het Beverburgh Koor	Creaclub voor volwassenen – Sjaan Joziase
C.B.S. Beatrix	Lucertis (Parnassia)	Stichting Pluspunt	Ouderensoos Reijerdijk	Beweeg mee en eet je slank – Roberto Dias
Prins Willem Alexanderschool	Stichting “de harde leerschool”	Stichting SIJS	Bewonerscommissie Zonnetrap	Creaclub in de Dijk – H. Meeuwse
Prinses Margrietschool	Vrijwilligerswerk Rotterdam (?)	Kinderboerderij de Kooi	re local (duurzaamheid Molierebuurt)	Schaken voor ouderen
PCB De Regenboog	Indigo (Parnassia)	Dansschool IJsselmonde	Buurtbemiddeling	Yoga
RKBS Mr. van Eijck	De Waag (parnassia)	Stichting Kijk Mij Nou	Buurt Bestuurt	Fitgym
Meester Baarsschool	Rotterdam Sport Support	Balletstudio Violetta	Buurtvaders	Multiculturele dansgroep
RK de Regenboog	Antes	MEER dan beverWAARD (Kerk)	Brunchcafé 't Stekkie	

Paus Joannesschool	Buurt m/v	Stichting (Z)onderdak	Brasband Dreamteam	Streetdance support voor kinderen
De Catamaran	Flexusjeugdplein	Stichting de Genade	Stichting lekker bewegen gezond en fit	Bollywood Dansles
Samsam	Stichting Zuidwester / Eigenz	weerbaarheidstrainingen	Ypsilon	Opzoomerkoor IJsselmonde
De Kubus (H)	Bureau Frontlijn	Sagenn	Stichting opweg naar huis	Gospel op zaterdag (?)
De Kubus (O)	House of hope (16 professionals + vrijwilligers)	cultuurscout ijsselmonde	talentenfabriek	Schilderclub (Aafje?)
De Groene Palm	Woonbron (wooncorporatie)	Dietist verhoeven DCN.nu	Meer dan BeverWAARD	Naai en kniples
De Barkentijn, De Haerestraat	Vestia (woningcorporatie)	Fisio de dijken		Bijbelstudie Raising the standard
De Barkentijn, Hoensbroeksingel	Unie van Vrijwilligers Rotterdam (professioneel platform)			Hindi lessen voor kinderen
De Barkentijn, Montfoortverloop				BASS (BBB-Aerobics – Steps – Streetdance) C. Lo-Sioe-Fon
De Groene Palm (MO)	Stichting Vier het Leven (landelijk)			Hatha Yoga - R. Scheiders
	Hoedje van papier			Klaverjassen & Jokeren voor 60-plussers – mevr. W. de Wit
	SKVR - wijkmuziekschool			misiconi inclusief dansgezelschap
	Lelie zorggroep			
	Middin			tieneractiviteiten
	Humanitas			Sambales
	Sonneburgh			
	Laurens			
	Centrum voor Jeugd en Gezin			
	ASVZ (zorgorganisatie voor verstandelijk beperkten)			
	Impegno (zorg aan mensen en gezinnen met			

	psychische problemen)			
	Koninklijke Visio (Slechtzienden)			
	MEE (ondersteunen van mensen met een beperking)			
	Gemiva-svg (zorg en ondersteuning)			
	AZC			
	Mentorproject Rotterdam			
	Feijenoord			
	Zichtbare Schakels			

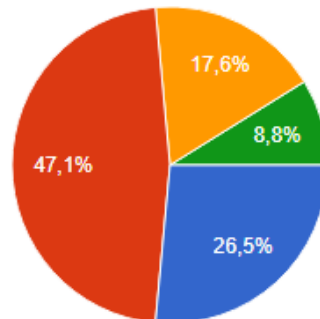
Bijlage 2 – Items voor interviews

1. Wat zijn uw werkzaamheden?
2. Op welke manier heeft u te maken met de welzijnsaanbieder PIT 010?
3. Hoe verloopt de samenwerking?
mogelijke topics:
 - a. Begin: Gezamenlijke geschiedenis
 - b. Coördinatie / regie
 - i. Leidende persoon, karakteriseren, positief of negatief
 - c. Autonomie
 - d. Regels, structuur
 - e. Communicatie
 - f. Verhouding tussen partijen (Macht en middelen)
 - g. Vertrouwen – verdeling van vertrouwen
 - h. Aantal partijen dat samenwerkt
 - i. Afspraken nakomen, opportunistisch gedrag
 - j. Kennis van elkaars drijfveren/doelen
 - k. Tussentijdse uitkomsten, evaluatie
 - l. Bij probleem, doorvragen:
 - i. Oorzaak
 - ii. Duur
 - iii. Betrokken actoren
 - iv. Hoe te verbeteren? Voorbeelden waar het wel goed gaat?
4. Welke redenen ziet u voor samenwerking?
 - a. Doel
 - b. Doelcongruentie
 - c. Aandacht voor verschillen in doel, begrip voor standpunten
5. Wat zou de welzijnsaanbieder volgens u absoluut moeten oppakken?
6. Werkt u ook samen met andere organisaties? Hebt u tips vanuit die samenwerking?
7. Als u één ding mocht veranderen, wat zou dit dan zijn?

Bijlage 3 - Enquête

1. In wat voor een organisatie bent u werkzaam?

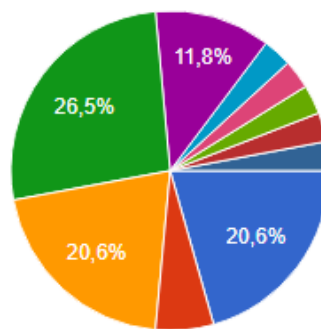
34 reacties



- Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst
- Organisatie met 10 of meer vaste werknemers in dienst
- Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst
- Ik ben een actieve bewoner

2. Wat is uw functie?

34 reacties

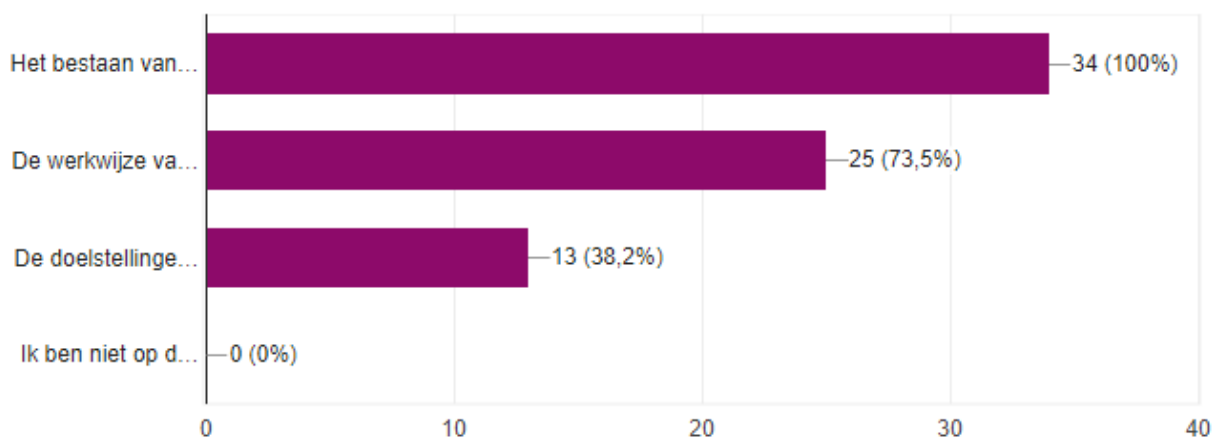


- Bestuurder
- Manager
- Teamleider
- Uitvoerende professional
- Vrijwilliger
- Actieve bewoner
- diëtist en eigenaar eigen praktijk
- fysiotherapeut
- Tevens oprichtster van de Stichting
- Medewerker ouderbetrokkenheid

3. Bent u op de hoogte van (aanvinken wat van toepassing is, meerdere antwoorden mogelijk):

Het bestaan van PIT 010 – het doel van PIT 010 – de werkwijze van PIT 010

34 reacties

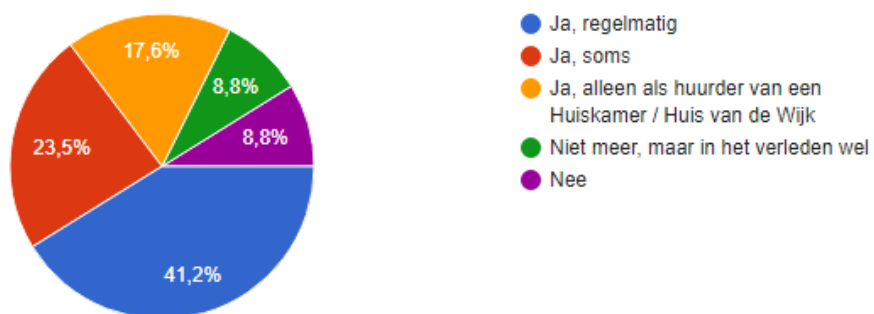


V3 Kennis over PIT 010

		Frequentie	Percent	Valide procent	Cumulative Percent
Valid	1 Het bestaan van PIT 010	9	26,5	26,5	26,5
	1 Het bestaan en 2 de werkwijze van PIT 010	12	35,3	35,3	61,8
	1 Het bestaan, 2 de werkwijze en 3 de doelstellingen van PIT 010	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

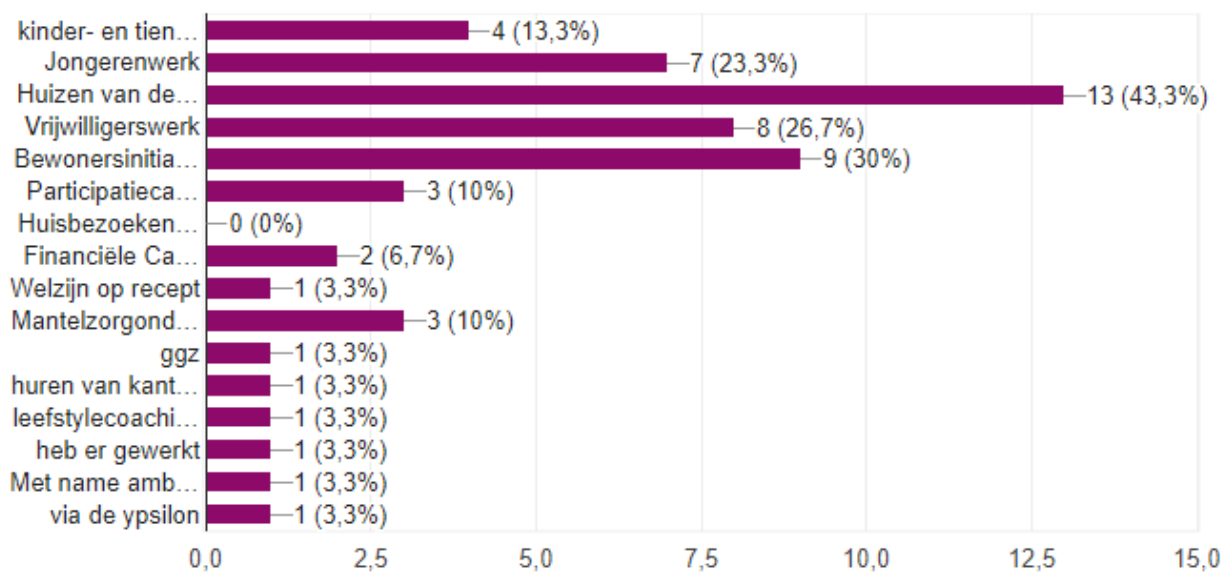
4. Werkt u samen met PIT 010?

34 reacties



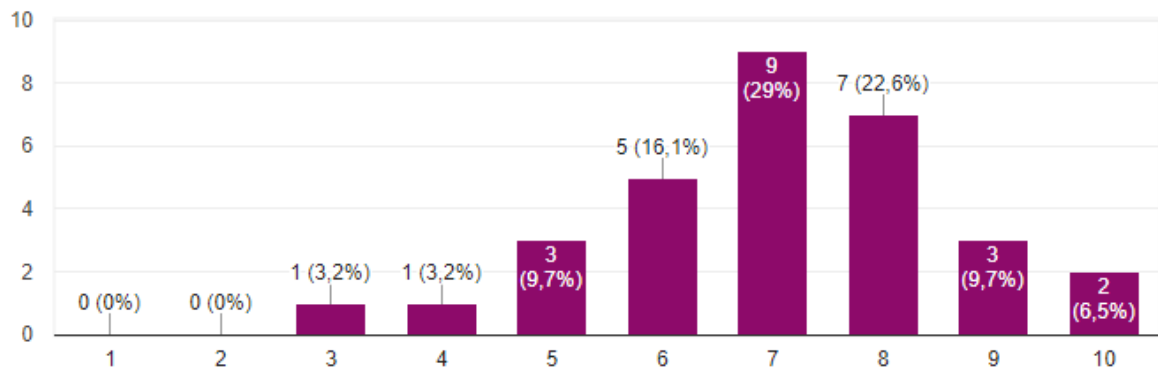
5. Op welke onderwerpen werkt u samen met PIT 010 (meerdere antwoorden mogelijk) ?

30 reacties



6. Welk rapportcijfer geeft u de samenwerking met PIT 010?

31 reacties



V6 Cijfer voor samenwerking met PIT 010					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,9	3,2	3,2
	4	1	2,9	3,2	6,5
	5	3	8,8	9,7	16,1
	6	5	14,7	16,1	32,3
	7	9	26,5	29,0	61,3
	8	7	20,6	22,6	83,9
	9	3	8,8	9,7	93,5
	10	2	5,9	6,5	100,0
	Total	31	91,2	100,0	
Missing	System	3	8,8		
Total		34	100,0		

V6samengevoegd Cijfers gesplitst naar voldoende en onvoldoende					
		Frequentie	Percent	Valide procent	Cumulative Percent

Valid	1 onvoldoende	5	14,7	16,1	16,1
	2 voldoende	26	76,5	83,9	100,0
	Total	31	91,2	100,0	
Missing	System	3	8,8		
Total		34	100,0		

7. Kunt u dit cijfer toelichten?

met de medewerking van Pit 010

betrouwbare partner om afspraken met mee te maken

Met de mensen op de werkvloer is goed samen te werken, managers en directie zijn onzichtbaar en komen afspraken niet na.

lijnen zijn kort naar elkaar toe

Ik vond alles vreemd

Samenwerking is echt samen werken, gebruik makend van elkaars expertise.

Voorheen werkten we als onderaannemer met PIT010 i.h.k.v. de aanbesteding v.w.b. de individuele ondersteuning van wijkbewoners. Sinds de switch naar collectief is de samenwerking verschoven naar het goed op de hoogte zijn van wat we over en weer doen, zodat we wijkbewoners naar elkaar kunnen doorverwijzen. Daarnaast is het zo gebeven dat wij als gebruikers van het Huis van de Wijk met PIT010 als leverancier te maken hebben. Zaken m.b.t. huisvesting (b)lijken niet altijd even soepel en getimed te kunnen worden afgehandeld.

helemaal goed

service is uitstekend en de ruimte is voor onze doelgroep is perfect

Hands on en met de jongeren centraal

net een voldoende. ik mis evaluaties nadat er een mantelzorgdag heeft plaats gevonden. Deze wordt wel beloofd maar vind nooit plaats (2015 en 2016) . De gemeente geeft geld voor de nationale mantelzorgdag aan PIT 010. Zij organiseren als trekker de mantelzorgdag van de wijk. Tijdens vergaderingen vraag ik of er geld is en dan is dat er niet. vreemd.

gaat goed, moet er alleen wel zelf veel initiatief in ontplooiën

ik geef een 7 omdat het al langer geleden is dat er een samenwerking was . jammer vonden wij dat er zoveel wisseling van personeel is en je daardoor nooit een goede afspraak kon maken

Gaat goed

Het duurt even voordat er een antwoord komt op vragen.

doen hun best binnen de beschikbare mogelijkheden

omdat het gewoon eerlijk is zo ervaar ik de samenwerking en er zijn altyd punten die verbeterd kunnen worden dan wordt het een 10 plus

Omdat het geheel niet overeenkomt met de doelstellingen behalve in cijfers

Altijd denkend in mogelijkheden en oplossingen.

Een voldoende is het niet. Het levert te weinig op. Ze zeggen iets nieuws, anders te brengen en dat is niet of veel te weinig het geval

Altijd ruimte voor verbetering.

Goede ontvangst, nette ruimtes, redelijke prijs. Soms miscommunicatie bij het reserveren van een ruimte. De ruimte bleek dan later niet beschikbaar.

Ik ervaar weinig prioriteit om processen en werkomgeving in De Focus te verbeteren. Intenties en afspraken worden niet waargemaakt. Het ontbreekt aan heldere communicatie.

communicatie is niet erg sterk

Contact is prima

goede samenwerking

Het is lastig om de samenwerking te realiseren. Als het eenmaal gelukt is gaat het goed

Ras is een held!

Terugkoppeling was voldoende

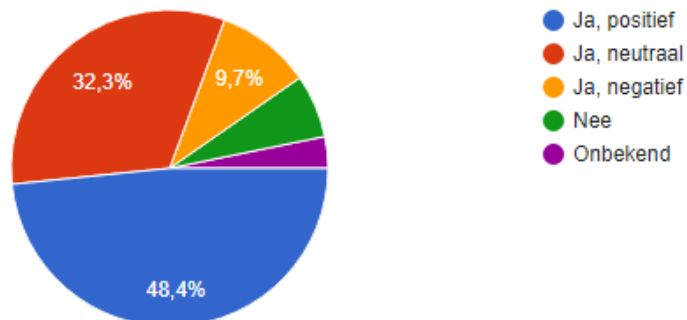
Echt samenwerken blijft lastig, geen last van elkaar hebben gaat steeds beter. Wij vinden het jammer dat er vooral op uitvoeringsniveau veel praktische zaken misgaan.

M.b.t. jongerenwerk is onze ervaring dat PIT010 zich niet altijd aan de gemaakte afspraken houdt.

M.b.t. de huizen van de wijk koste het veel tijd om facilitaire zaken goed te regelen en lijkt het alsof gemaakte afspraken met de manager/teamleider niet goed doorgegeven worden aan de medewerkers. (Mail)contact met de teamleiders/managers laag van PIT010 is lastig te krijgen. Met medewerkers als de beheerder huizen van de wijk gaat dit overigens heel goed.

8. Heeft u voor de huidige samenwerking ook al eerder met PIT 010 samengewerkt en hoe kijkt u daarop terug?

31 reacties



V8 Geschiedenis van samenwerking					
		Frequentie	Percent	Valide procent	Cumulative Percent
Valid	1 Ja, positief	15	44,1	48,4	48,4
	2 Ja, neutraal	10	29,4	32,3	80,6
	3 Ja, negatief	3	8,8	9,7	90,3
	4 Nee	2	5,9	6,5	96,8
	5 Onbekend	1	2,9	3,2	100,0
	Total	31	91,2	100,0	
Missing	System	3	8,8		

Total	34	100,0		
-------	----	-------	--	--

9. Ziet u PIT 010 als een aanjager van samenwerking in het wijknetwerk? Zo ja, waarom wel? / Zo nee, waarom niet?

wil wel maar is erg moeilijk in mijn wijk

ja, brengen partijen bij elkaar

Nee, op tactisch niveau zijn ZE niet zichtbaar, werken niet overstijgend en zijn zeker niet de aanjager van het verbinden. Dan heb ik het over managers en directie. Onderstaande vraag gaat over de medewerkers die direct klanten contact hebben.

ja, zal wel een meerwaarde hebben

nee

Ja zij staan echt in de wijk en weten er vaal vanaf.

Ja, als mede-aanjager. Er zijn meerdere partijen die middels netwerkbijeenkomsten de samenwerking stimuleren en op peil willen houden.

ja zeker

zeker een aanrader voor verschillende activiteiten en doelgroepen

Jawel, het worskhop project met de Brassbandschool is een voorbeeld van het aanjagen van deze samenwerking

heb ik geen ervaring mee. kan ik niet beantwoorden

anjager vind ik een groot woord, maar bij sommige onderwerpen zijn zij de partij die de regie naar zich toetrekt en het project gaat trekken.

ja ze zouden wel moeten motiveren en activeren

Niet echt. Te passief

Ik weet niet of pit 010 een wijknetwerkoverleg organiseert, zou misschien wel goed zijn.

ja staan er positief in.

hoop dat ze blijven

soms wel soms niet

Ja, energiek, initiatiefrijk.

Neen, ze hebben een onduidelijke visie (mensen in hun kracht zetten), kunnen dat niet of onvoldoende concretiseren. Er is ook iets mis met hun positie t.o.v. (potentiele) partners

ja ze zoeken altijd partners om activiteiten te organiseren voor bewoners.

Geen mening

Nee, er wordt geen afstemming gezocht om dingen echt samen te doen. Op concrete behoeften wordt passief geacteerd en het ontbreekt aan duidelijkheid.

nee niet geschikt

Voor mij niet heel duidelijk zichtbaar

ja absoluut een samenwerking bevorderen met verschillende instanties/en bewoners uit de wijk

Nee, je moet zelf erg je best doen om erbij betrokken te worden

Zeker wel. Een solide basis voor de omgeving

Geen zicht op

Nee, ik zie het CJG die rol pakken (wijknetwerkoverleg), like je wijk (op het gebied van communicatie) en de gebiedsnetwerk (op het gebied van organisaties met elkaar verbinden).

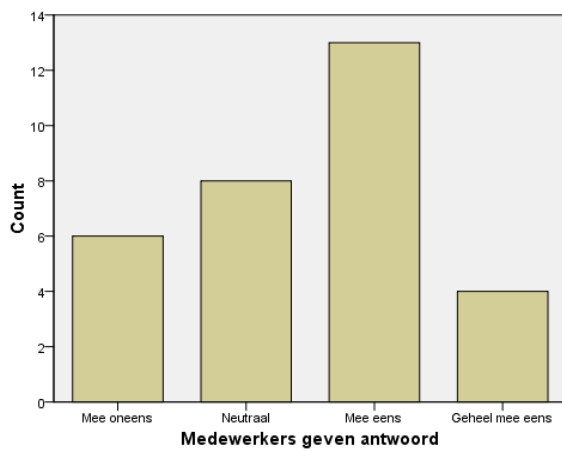
Gezien de rol en de opdracht die PIT010 heeft zouden ze dit wel moeten doen. Momenteel zie ik dit niet gebeuren en ik verwacht ook niet dit te gaan zien.

10. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over PIT 010?

a. Medewerkers van PIT 010 zijn goed in hun werk.



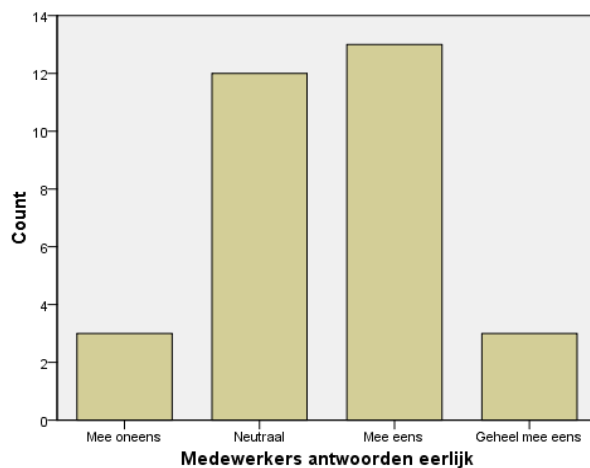
b. Wanneer ik een vraag heb, geeft een medewerker van PIT 010 mij een antwoord.



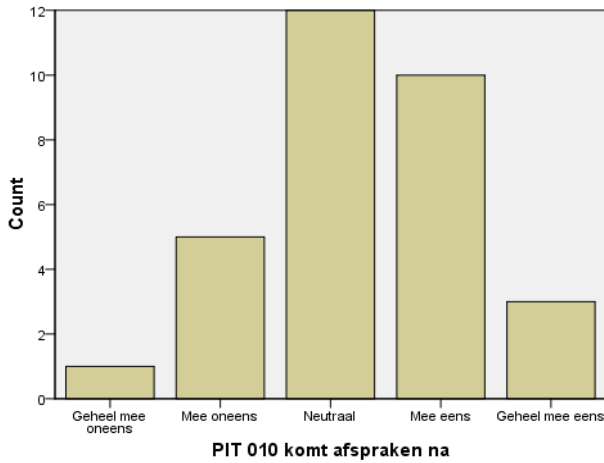
V10b Medewerkers geven antwoord						
V1 Soort organisatie			Frequentie	Percent	Valide procent	Cumulative Percent
1 Ik ben een actieve bewoner	Valid	2 Mee oneens	2	12,5	13,3	13,3
		3 Neutraal	4	25,0	26,7	40,0
		4 Mee eens	7	43,8	46,7	86,7
		5 Geheel mee eens	2	12,5	13,3	100,0
		Total	15	93,8	100,0	
	Missing	System	1	6,3		
Total			16	100,0		

2 Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst	Valid	2 Mee oneens	3	33,3	42,9	42,9
		3 Neutraal	2	22,2	28,6	71,4
		4 Mee eens	2	22,2	28,6	100,0
		Total	7	77,8	100,0	
	Missing	System	2	22,2		
Total			9	100,0		
3 Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst	Valid	4 Mee eens	2	66,7	66,7	66,7
		5 Geheel mee eens	1	33,3	33,3	100,0
		Total	3	100,0	100,0	
4 Organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst	Valid	2 Mee oneens	1	16,7	16,7	16,7
		3 Neutraal	2	33,3	33,3	50,0
		4 Mee eens	2	33,3	33,3	83,3
		5 Geheel mee eens	1	16,7	16,7	100,0
		Total	6	100,0	100,0	

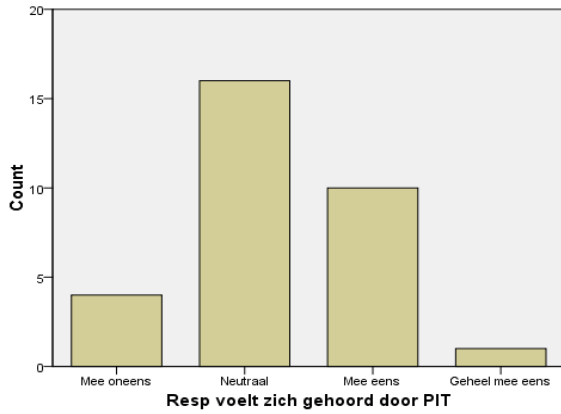
c. De antwoorden die medewerkers van PIT 010 geven zijn betrouwbaar/eerlijk.



d. Medewerkers van PIT 010 komen afspraken na.



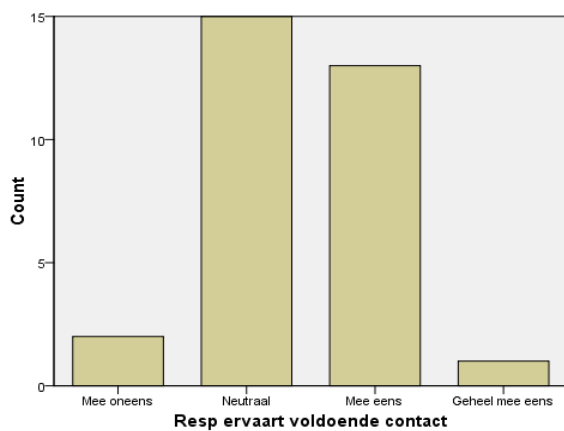
e. Ik voel me gehoord door PIT 010.



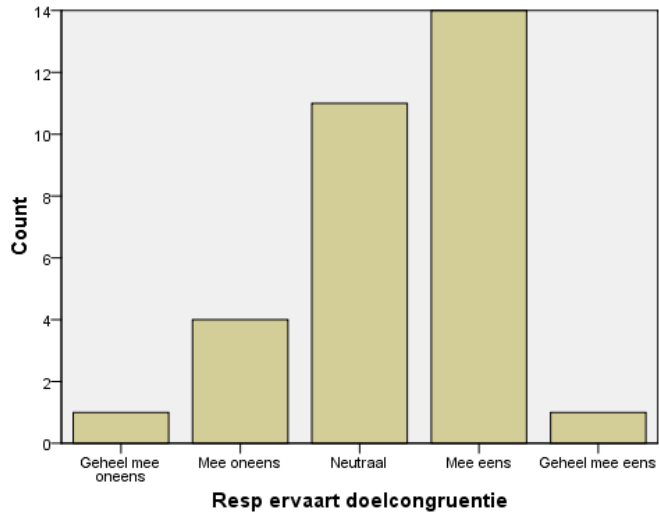
V10e Resp voelt zich gehoord door PIT						
V1 Soort organisatie			Frequentie	Percent	Valide procent	Cumulative Percent
1 Ik ben een actieve bewoner	Valid	2 Mee oneens	1	6,3	6,7	6,7
		3 Neutraal	9	56,3	60,0	66,7
		4 Mee eens	4	25,0	26,7	93,3
		5 Geheel mee eens	1	6,3	6,7	100,0
		Total	15	93,8	100,0	
	Missing	System	1	6,3		

	Total		16	100,0		
2 Stichting/vereniging zonder vaste werknemers in dienst	Valid	2 Mee oneens	3	33,3	42,9	42,9
		3 Neutraal	2	22,2	28,6	71,4
		4 Mee eens	2	22,2	28,6	100,0
		Total	7	77,8	100,0	
	Missing	System	2	22,2		
	Total		9	100,0		
3 Organisaties met minder dan 10 vaste werknemers in dienst	Valid	3 Neutraal	1	33,3	33,3	33,3
		4 Mee eens	2	66,7	66,7	100,0
		Total	3	100,0	100,0	
4 Organisaties met 10 of meer vaste werknemers in dienst	Valid	3 Neutraal	4	66,7	66,7	66,7
		4 Mee eens	2	33,3	33,3	100,0
		Total	6	100,0	100,0	

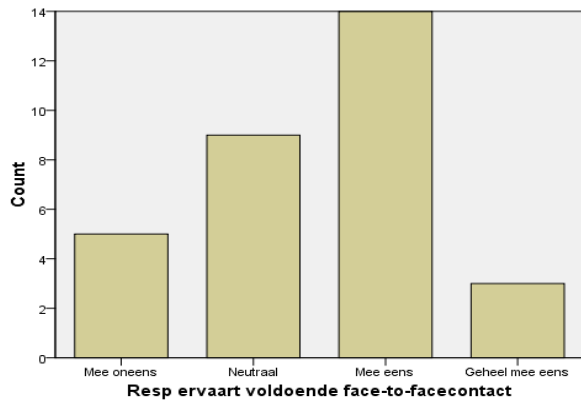
f. Ik heb voldoende contact met PIT 010.



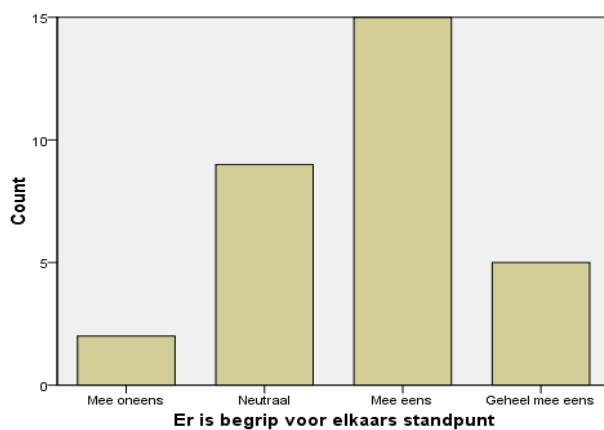
g. Ik streef bij de samenwerking het zelfde doel na als PIT 010.



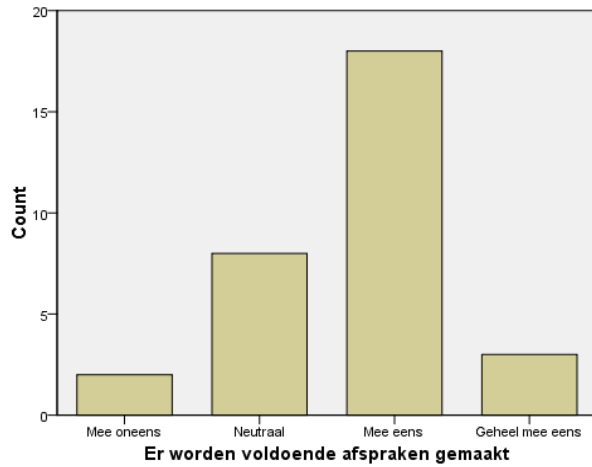
h. Ik heb regelmatig face-to-face contact met één van de medewerkers van PIT 010.



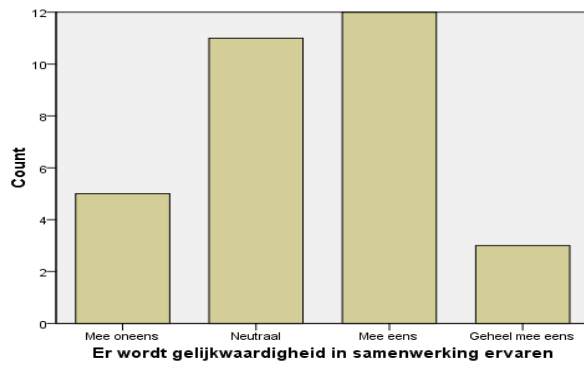
i. Er is binnen de samenwerking begrip voor elkaars standpunt.



j. Er zijn afspraken gemaakt, om de samenwerking op een prettige manier te laten verlopen.



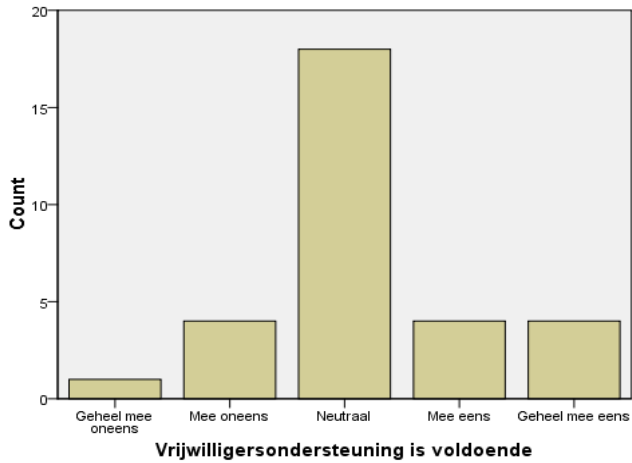
k. Er wordt door PIT 010 op een gelijkwaardige manier samengewerkt met alle partijen.



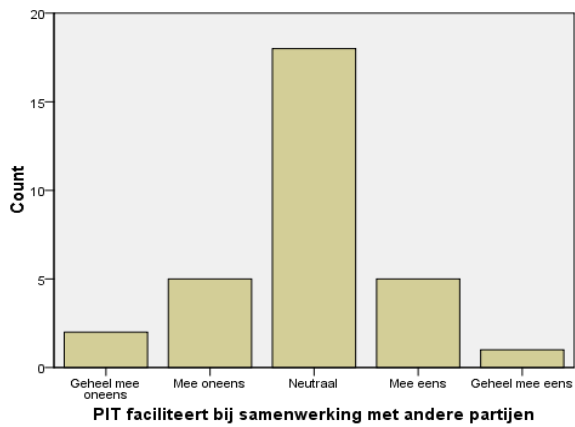
l. Ik ben positief over wat er door samenwerking met PIT 010 is bereikt.



m. Vrijwilligers worden voldoende ondersteund door PIT 010.

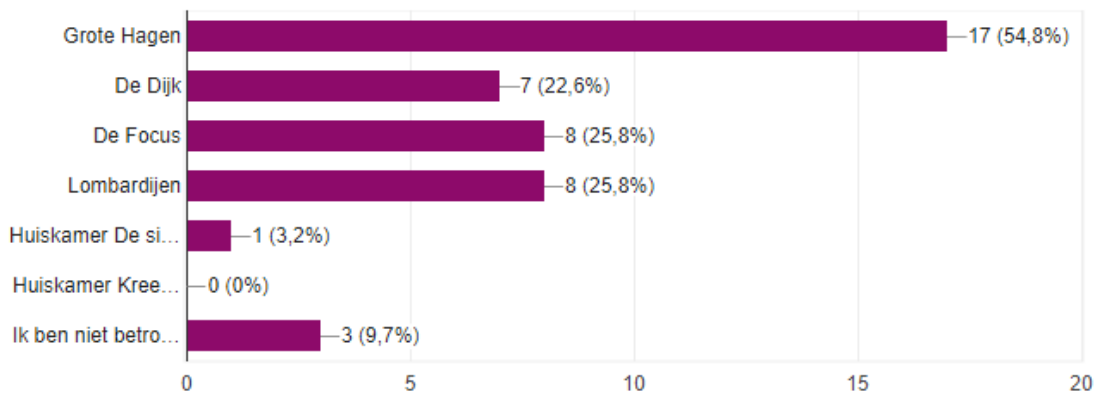


n. PIT 010 helpt mij om samen te werken met verschillende organisaties in de wijk.



11. Bij welk huis van de wijk bent u betrokken?

31 reacties



12. Kunt u per huis aangeven wat u van dit huis of huiskamer vindt?

nee (2)

fijn gebouw

gezellige sfeer, persoonlijk

Voor (naast) alle locatie staan mensen te roken en dan vaak personeel. Ik vind het rommeling, ruikt soms en niet gezellig. Per locatie verschilt de inzet van de beheerder. Jose op de grote Hagen is top.

laagdrempelig, gastvrij.

Veel wisselingen in de beheer-vrijwilligers, relatief (te) lage aanwezigheid van betaalde krachten van PIT010.

perfecte locatie goed bereikbaar ... 1 min puntje huis van de wijk heeft een opknapbeurt nodig kom er te weinig om er e3en goed beeld van te hebben.

Mooi maar soms wel rommelig.

Ik vind het heel goed te zien dat er zoveel georganiseerd wordt voor de wijk en dat de bewoners daar ook gebruik van maken.

ik vind het een geweldig huis van de wijk

Zelf niet naartoe gegaan.

te divers, herkenbare problemen, overeenkomstig onze eigen organisatie

Drukke maar gezellige lokatie

Netjes, verzorgd, vriendelijk personeel/vrijwilligers

Er is in pandig gelukkig het e.e.a. opgeknapt, maar dat is relatief beperkt geweest. Veel aandacht is aan de buitenkant besteed, terwijl onvoldoende is meegedacht om extra ruimtes te creëren, danwel te zoeken naar pragmatische oplossingen.

prima locatie voor onze activiteit

gezellig voor de bewoners en verhuurders heeft een opknapbeurt nodig

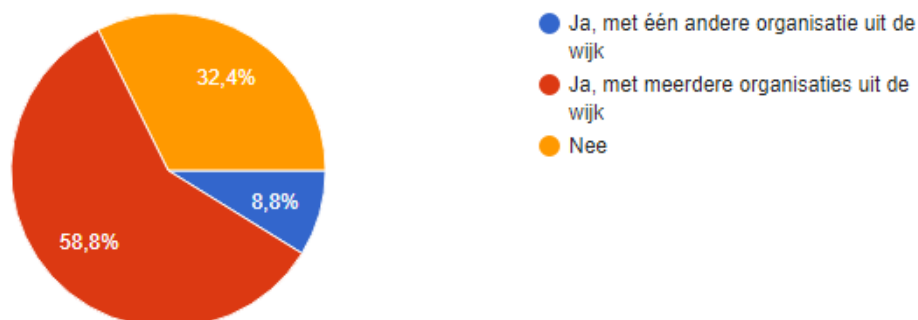
Grote hagen en lombardijen zijn leuke locaties maar wel klein

Grote Hagen en Lombardijen zijn allebei prachtige locaties

Er zijn positieve veranderingen ingezet nu Ben Meertens weer meer betrokken is, maar vooral de zorg en begeleiding van de vrijwilligers blijft een ding. Evenals het gebruik (en gebrek) van ruimtes.

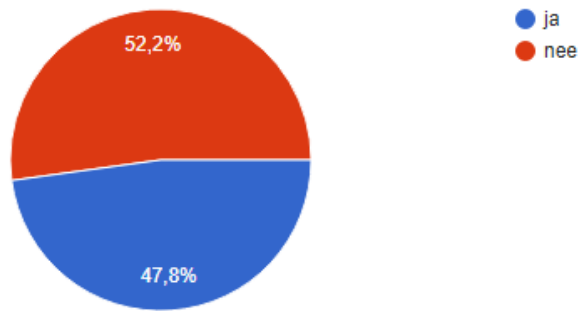
13. Werkt u samen met andere organisaties uit de wijk?

34 reacties



14. Zijn er binnen het wijknetwerk organisaties die een leidende rol vervullen (het voortouw nemen) bij samenwerking?

23 reacties



15. Zo ja, welke organisatie(s) en hoe wordt deze leidende rol vervuld?

Gemeente, door ambtenaren Wijkteam, Opvoeden en opgroeien Lombardijen, speeltuinen, CJG, Vraagwijzer, sportverenigingen, Humanitas

Wijkteam Beverwaard: op casus-niveau elkaar vice-versa betrekken Buurt Steun Punt, MEERdanBeverWAARD, House of Hope: voornamelijk middels presentie

CJG

Hous of hope en buurtsteunpunt

Dieneke Barendrecht organiseert vanuit het cjk wijknetwerkoverleggen.

Stichting MAIT, Stichting Kerk en Buurtwerk

Op de eerste plaats moet dat expliciet worden gemaakt. Er is te vaak een persoon verantwoordelijk, maar lijkt niet aanspreekbaar (duikgedrag). Wat willen we met een werkersoverleg, wat met een wijkteam, enz. Zonder beelden (afspraken) kan nergens aan worden gerevereerd en is elk aanspreken een wolk van antwoorden

Leger des Heils / House of Hope

CJG, gebiedsnetwerker, wijzelf

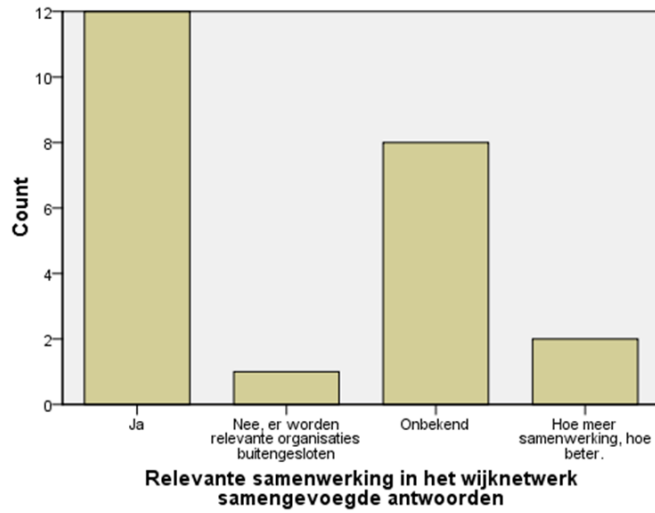
CjeG: wijknetwerkoverleg jeugd en gezin Buurtsteunpunt / House of Hope / Wijkteam nemen zelf initiatief en leiding in onderlinge samenwerking.

gebiedsorganisatie, havensteder

16. Vindt u dat juiste (relevante) organisaties met elkaar samenwerken?

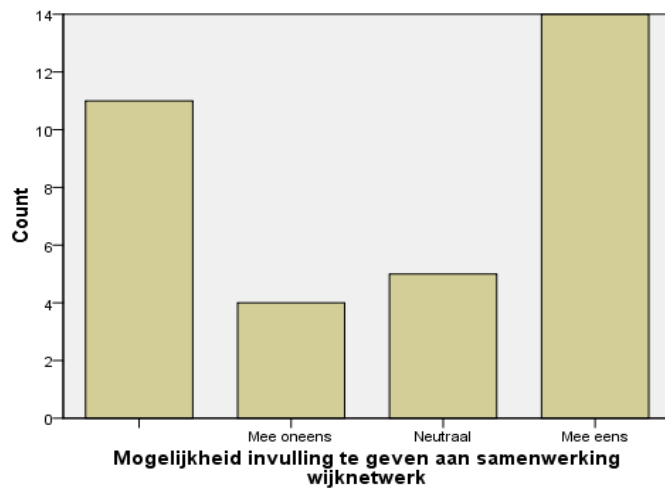
23 reacties



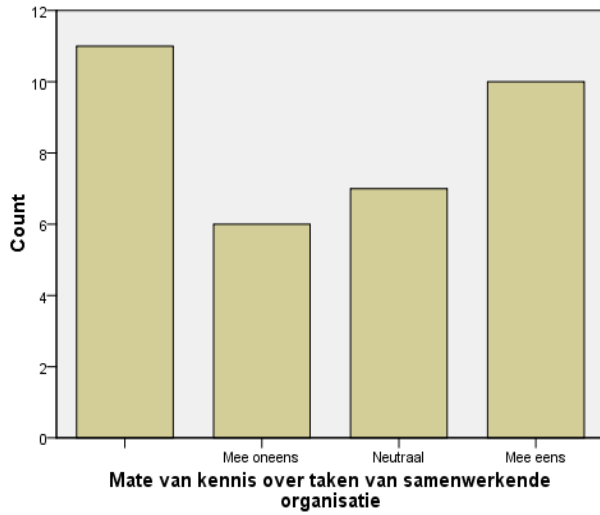


17. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over het wijknetwerk?

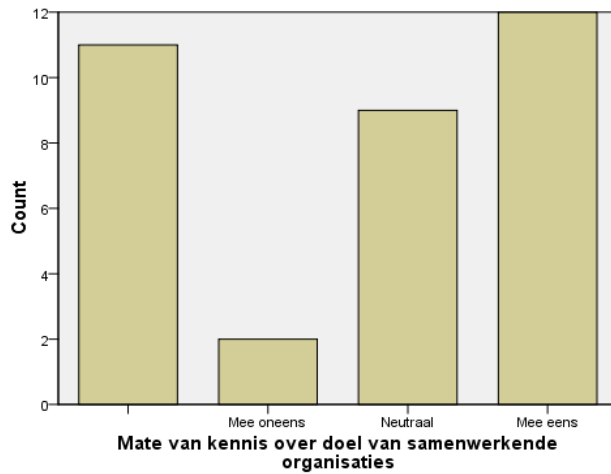
- a. Ik kan voldoende invulling geven aan de samenwerking met partners in het wijknetwerk.



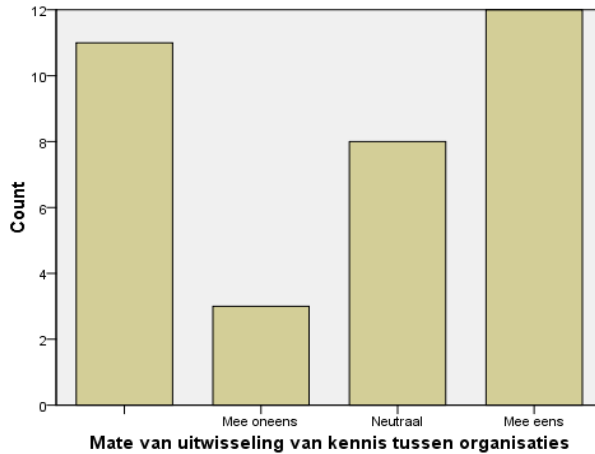
- b. Ik heb een goed beeld van de taken van mijn samenwerkingspartners.



c. Ik heb een goed beeld van de doelstellingen van mijn samenwerkingspartner(s).



d. Er wordt relevante kennis uitgewisseld over het onderwerp waarop samengewerkt wordt.



18. Wat ziet u als een gewenste rol voor PIT 010 in het wijknetwerk?

- niet negatief niet positief
- aanjager en samenbinder
- Zichtbaar, verbinden, organiseren en signaleren
- centraal punt van de wijk zijn
- geen
- spil in het web.
- Professionele begeleiding/coaching van vrijwilligers (full-time, d.w.z. gedurende openingstijden van een Huis van de Wijk altijd minimaal één vaste medewerker aanwezig).
- doorgaan met de jongeren
- uitbreiding van activiteiten
- Spin in het web
- ??
- Vraagbaak voor bewoners, hulpverleners. Mogelijkheid voor allerlei activiteiten tegen lage kosten.
- deelnemer
- Kijken naar samenwerking
- faciliteren van wijkgerichte activiteiten voor alle mensen wonende in de wijk
- Stimulerend en faciliterend
- Meer samenwerkingspartners met elkaar verbinden.
- aanjager.verbinder
- dat ze blijven doen wat ze doen
- Ik weet het niet
- Geen duidelijke ideeën over.
- Een regisseur met pit, lef; macht?
- Het voortouw nemen.
- Faciliterend
- Faciliterend en scheppen van de juiste voorwaarden om de wijk optimaal te kunnen dienen.
- Afstemming vooraf als PIT nieuwe activiteiten/werkzaamheden introduceert die reeds bestaande activiteiten in de wijk kunnen raken.
- beter luisteren naar de mens en geen activiteiten naar hun toe willen halen
- Een centrale rol tussen de diverse organisaties in de wijk.
- meer bekendheid aan geven - belangrijk voor de wijk - meer een sociale rol
- Dat ze de samenwerking stimuleren en goed in kaart brengen wie wat doet en zo een duidelijk overzicht beschikbaar is zodat we goed met elkaar af kunnen stemmen wat we bieden
- Zo flexibel blijven als ze zijn.

Dienstbaar aan bewoners, maar niet aan hen ondergeschikt. Sturing is nodig, maar wel tactvol. Bescheidenheid is gepast omdat er al veel samengewerkt wordt. Ik zie meer een faciliterende rol voor jullie ipv een rol waarin PIT veel naar zichzelf toetrekt en het idee wekt alles in te willen lijven. Dat ze meer zichtbaar aanwezig zijn en duidelijker hun rol pakken. netwerk ondersteunen, initiatieven met elkaar verbinden, bewoners doorverwijzen, aanvullend werken op wat nog ontbreekt in de wijk, concreet samenwerken met organisaties in de wijk

19. Wat verwacht u van PIT 010 het komende jaar?

dat er nieuw meubilair komt. (tafels)
doorgaan als vorig jaar
Zichtbaar, verbindend, neemt initiatief
dat ze hun doelen bereiken
niks
verdieping van de samenwerking
Ik verwacht van PIT010 dat zij primair zullen streven naar het voldoen aan de zaken waarop zij zullen worden beoordeeld door hun opdrachtgever en dat zij deze doelen ook zeker weer voldoende zullen kunnen behalen. Realistisch gezien mag er ook verwacht worden dat minder zwaarwegende zaken op de tweede plaats zullen staan.
zo blijf doorgaan
samenwerking met meerdere instanties
Continuering Brass activiteiten en verbinding vergroten met onze lessen op locatie
transparantie
Moeilijk te beoordelen, te weinig op de hoogte van activiteiten
geen verwachtingen
geen mening
meer samenwerking op het gebied van beweegzorg
Minimaal hetzelfde
Vaker wijknetwerkoverleggen organiseren.
verder uitbouwen van initiatieven
dat ze zo doorgaan
Dat ze hetgeen gaan doen wat er beloofd wordt en dat de bewoners weten waar ze aan toe zijn
Continuering activiteiten.
We maken afspraken en komen die na
Betere en directere communicatie
Het voorzetten van onze samenwerking waarbij we gebruik maken van ruimtes van uw locatie.
Een meer proactieve houding in samenwerking / faciliteren van het wijknetwerk.
hetzelfde als elk jaar
Meer partnerschap en meer informatie over activiteiten
nog meer gezelligheid voor de bewoners
Een serieus samenwerkingspartner zijn
Zie hierboven
Programmering huizen van de wijk.
Dat ze helder communiceren over hun doelstellingen, actief zoeken naar constructieve samenwerking en hun afspraken na komen.
goede uitvoering van de opdracht die ze hebben.
dat ze bovenstaande meer gaan doen, of dan iig meer alle organisaties betrekken in hun communicatie. ik heb nog nooit een nieuwsbrief, uitnodiging of doorverwijzing via pit010 gekregen. Pit 010 heeft ook niet gereageerd op enkele uitnodigingen voor een gesprek. 1 medewerker met wie we wel contact hebben gehad, is net naar een andere organisatie gegaan.

20. Als u één ding zou mogen veranderen in de samenwerking, wat zou dat dan zijn?

nvt (3)

geen (2)

niet bij alles zeggen hebben we geen geld voor en voor besloten avonden een drank vergunning aanvragen, was er vroeger ook

samenwerking met mij

Betere samenwerking

n.v.t.

eerlijkheid

Transparantie en duidelijkheid t.b.v. gebruikers in wat er al dan niet verwacht mag worden m.b.t. beheerzaken in het Huis van de Wijk.

niks

Op dit moment niets

meer openheid als het om geld gaat. zie eerdere opmerking.

te weinig contact gehad, van mijn kant.

sneller bericht terug

geen mening

meer persoonlijk contact met vaste mensen/aanspreekpunten

Zorgvuldiger beheer

Dat wij vaker worden benaderd om mee te werken in het vormgeven van projecten.

meer samen werken

Eerlijkheid, openheid en daad bij het woord voegen

Wie is de baas? Het lijkt dat afspraken vaak in een later stadium worden veranderd, omdat de opdrachtgever weer iets nieuws vraagt

geen idee

Betere administratie van gemaakte afspraken.

Zie hierboven: samenwerking, waarin iedere speler optimaal tot zijn recht komt / in zijn kracht wordt gezet en waarbij de behoeften in de wijk leidend zijn en niet de organisatie die het uitvoert.

ze zijn weinig zichtbaar in de wijk

Meer info over de activiteiten en mogelijkheden

Betere communicatie

Geen

Goed overleg en afstemming met gebiedscommissie

Dat er duidelijk en eerlijk gecommuniceerd wordt en afspraken nagekomen worden.

kijken waar mogelijkheden liggen om dingen samen te doen ipv ieder voor zich.

dat ze niet alleen bezig zijn met hun formele taak maar oprecht interesse hebben in samenwerking en verbinding in de wijk

21. Overige opmerkingen/dingen die nog niet ter sprake zijn gekomen:

nvt (2)

iets meer aan de vrijwilligers denken

beheerder Gose is zeer behulpzaam eerlijk en vriendelijk doet zijn uiterste best en voert zijn taken perfect uit... compliment voor Gose!

Moet beter op de hoogte zijn van mogelijkheden.

ik zou het fijn vinden als pit 010 ook eens activeren bij ons zou informeren (gezondheidscentrum de dijken) over een samenwerkings verband

Beter onderhoud van de ruimtes

bespreek ik niet hier

x

Ik vind Ras een fijne vent om mee samen te werken. Ook de dames aldaar zijn vriendelijk en hard werkend.

Nee

Bijlage 4 – Respondenten

Organisatie	Respondent	Functie	Datum
PIT 010	Mark Lamb	Uitvoeringsmanager PIT 010	13-06-17
	Yentl van Heest	Teamleider Volwassenen	14-06-17
	Paul dos Reis	Teamleider Jeugd	16-06-17
	Ben Meertens	Coördinator Huizen van de wijk	20-06-17
	Marjolein de Bruin	Wijkcoördinator	21-06-17

Categorie	Organisatie	Naam	datum
Scholen	Olympia college (G)	Kris van der Voort	25-10-2017
	VSO Heerenwaard (o)	Gitte Nagel	25-10-2017
Grote organisaties	House of hope (o)	Paul de Romph	19-10-2017
	Avant Sanare (g)	Domien Theuvenet	10-11-2017
Kleine organisaties	Stichting SIJS / Speeltuin Pascal	Henk Kosse	25-10-2017
	Petrakerk / kerk en buurtwerk (g)	Helma Hurkens	24-10-2017
	MAIT-hulp (g)	Marjorie Malbons	18-10-2017
Stichtingen	Stichting Wijkalliantie Ijsselmonde (SWI) Buurtvaders Iombardijen	Abdel el Garmouhi	18-10-2017
	Stichting Santini (o)	Sandra Russner	24-10-2017
Burgerinitiatieven	Surlos (G)	Carlos Andrade Vezo	18-10-2017
	Play House (o)	Raisa Fairbairn	16-10-2017
Gemeente	gebiedscommissie	At Polhuis	26-10-2017
	gebiedsorganisatie	Jacqueline Schouten	20-12-2017