

# ‘Van Samenwerking tot Succesvolle Samenwerking tussen het UWV en haar partners omtrent de Wajong-gerechtigden’

Masterthesis Bestuurskunde (HR & Verandermanagement)

Auteur: Kevin John Duiser

Studentnummer: 438211

Begeleider: prof. dr. Bram Steijn

Tweede beoordelaar: dr. Ingmar van Meerkerk

Aantal woorden: 22385

11 juli 2018



## Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie, van samenwerking tot succesvolle samenwerking tussen UWV en haar partners omtrent Wajong-uitkeringsgerechtigden. Deze scriptie is geschreven ter afronding voor de master Bestuurskunde (specialisatie HR & Verandermanagement). In deze scriptie zijn de factoren beschreven die in toenemende mate de kans om de samenwerking die het UWV met haar partners is aangegaan nog succesvoller te laten verlopen in de regio's Den Haag, Amsterdam en Rotterdam.

Van februari 2018 tot en met juni 2018 ben ik bezig geweest met het onderzoeken en het schrijven van deze scriptie. Zo heb ik mij zo goed mogelijk proberen in te lezen in de ontwikkelingen van de participatiewet, banenafpraak en quotumwetgeving, zodat een helder beeld geschetst kon worden omtrent scheidingen en gedeelde verantwoordelijkheden die partners bezitten. Soms zat het tegen, dat gold achteraf gezien gelukkig alleen in de beginperiode bij het vaststellen van de probleemstelling, vraagstelling en het uitwerken van het theoretisch kader. Op eigen kracht en steun van mijn scriptiebegeleider, professor de heer Bram Steijn, heb ik dit onderzoek uiteindelijk tot een mooi eindresultaat kunnen brengen. Mijn dank gaat dan ook uit naar de begeleiding die ik vanuit Erasmus Universiteit heb gekregen. Het feit dat mijn scriptiebegeleider continu constructieve feedback en steun heeft gegeven heeft mij veel goeds gedaan. Zo heb ik mijn stukken steeds kritischer doorgenomen en ingezien wat er van mij verwacht werd.

Deze scriptieopdracht heb ik gekregen van de algemeen directeur van het UWV Werkbedrijf, genaamd de heer Tof Thissen. Deze toekenning en unieke mogelijkheid die de algemeen directeur van het UWV Werkbedrijf mij heeft geboden, gaf mij dan ook de drijfveer in de uitvoering van dit rapport. Ook wil ik de mensen op de afdeling bedanken voor het steeds helpen, en verstrekken van informatie dat relevant was voor mijn onderzoek. Zonder hun inbreng had ik nooit zo'n scherp onderzoek kunnen uitvoeren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Kevin John Duiser, Rotterdam, 11 juli 2018

## Managementsamenvatting

Met de invoering van de participatiewet is er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaan tussen het UWV en de gemeentes in de regio's om te zorgen dat Wajongeren (personen met een arbeidsbeperking) werkzaamheden kunnen verrichten die passend zijn bij hun beperking. Voorheen was het UWV volledig verantwoordelijk gesteld voor het klantenportaal 'Wajongeren'. Echter heeft er middels de komst van de participatiewet een herbeoordeling plaatsgevonden van het klantenportaal, zo is het UWV in deze huidige samenwerking verantwoordelijk gesteld voor de Wajongeren (zonder arbeidsvermogen) en de gemeente verantwoordelijk gesteld voor de Wajongeren (met arbeidsvermogen). In deze samenwerking heeft het UWV de gemeente de nodige kennisoverdracht geleverd, en hebben deze geleid tot zichtbare variaties in de successen van de samenwerkingen per regio. Per regio werkt het UWV in de samenwerking omtrent, de Wajong, met de nodige plaatsingscriteria. Zo scoort het district Amsterdam het beste (gemiddelde score van 71,21%), in de door hen te realiseren plaatsingscriteria. Daarentegen scoren de vestigingen Rotterdam en Den Haag, aanzienlijk minder hoog op de plaatsingsnormen. De UWV-vestiging te Rotterdam kent een plaatsingsnorm van slechts 56,32% (gemiddelde raming), en Den Haag scoort 51,83%. Factoren die deze samenwerking beïnvloeden zijn in dit onderzoek dan ook onderzocht. Op basis van deze uitkomsten, zijn deze factoren verwerkt in de nodige aanbevelingen die het UWV kan toepassen om de arbeidsparticipatie van Wajongeren te vergroten in alle drie de districten, en zo aan de gestelde plaatsingsnormen te voldoen. In het kader van het onderzoek wordt dan ook antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag: *'Hoe kunnen verschillen tussen UWV-vestigingen in succesvolle plaatsingen van arbeidsgehandicapten worden verklaard?'*

Dit onderzoek kan worden getypeerd als verklarend van aard. In dit verklarend onderzoek is de keuze gevallen om de onderzoeksmethodiek, kwalitatief onderzoek toe te passen. Middels semigestructureerde interviews zijn de actoren (gemeenten, re-integratiebedrijven, medewerkers en managers UWV) die een rol van betekenis spelen bevraagd. Voor het onderzoek zijn in totaal 20 semigestructureerde interviews gehouden met de partners van het UWV in de drie verschillende regio's (Amsterdam, Rotterdam en Den Haag). Tijdens deze interviews is er ingezoomd op de afhankelijkheden (wettelijke randvoorwaarden), middelen (budgetten, productietijd, draagvlak, kennis en vaardigheden), verantwoordelijkheden (regels en plichten), belangen, onderlinge

percepties (beeldvorming), communicatie, vertrouwen (het nakomen van afspraken) en verbondenheid.

Op basis van de toegepaste theorieën van netwerk en governance en de uitkomsten van de afgenomen interviews is gebleken dat vooral verbondenheid en boundary spanning, van uiterst belang zijn, in het wegplaatsen van Wajongeren naar werk. De verbondenheid in Amsterdam is van een uiterst sterk karakter, daar in deze regio de samenwerking wordt gestimuleerd door het samenvloeien van elkaars percepties, en de bereidheid tonen om elkaar te helpen. Zo zien de gemeente Amsterdam als het UWV Amsterdam de noodzaak in, om naar elkaar te luisteren en het eigen belang op de achtergrond te zetten. Deze verbondenheid is minder zichtbaar in de regio Rotterdam, daar de partners (gemeente en UWV) vanuit verschillende procesregels handelen. In Haaglanden wordt de samenwerking eerder gekenmerkt door het gegeven dat de partners (UWV, gemeente en re-integratiebedrijven) met name elkaars activiteiten concurreren dan de bereidheid tonen om ieder hun activiteiten te ondersteunen. Vertrouwen heerst er binnen de regio's Amsterdam en Rotterdam. Amsterdam kent vertrouwen, doordat er opportunistisch gehandeld wordt (meer trajecten worden ingekocht dan van tevoren was ingecalculleerd) in de samenwerking die het UWV kent met re-integratiebedrijven. Binnen de samenwerking die de gemeente Amsterdam ondervindt met het UWV Amsterdam, is er sprake van loyaliteit, wat tevens ook een bijdrage levert aan de hoge mate van vertrouwen in deze regio. Daarnaast scheidt de manier van communiceren (altijd open staan om dingen uit te spreken) die heerst in de samenwerking die het UWV kent met de gemeente in de regio Amsterdam, met name voor het nodige onderlinge vertrouwen. Het feit dat er binnen het district Rotterdam sprake is van het elkaar gunnen om samen successen te boeken (tussen de gemeente Rotterdam en het UWV Rotterdam), heeft ertoe geleid dat de partners elkaar vertrouwen. Een cruciaal onderdeel in de samenwerking is dan ook de communicatie. Volgens de respondenten in Amsterdam, draagt het open karakter waarmee de communicatie in de samenwerking tussen gemeente Amsterdam en UWV Amsterdam wordt geconfronteerd bij aan een positieve werking op het realiseren van de hoge plaatsingsaantallen. Zo typeert de communicatie in de regio Amsterdam zich als volgt: het UWV probeert, keer op keer wijzigingen aan gemeentes of randgemeentes mee te delen, die gebeuren op procesmatig-niveau en wetmatig-niveau. Deze manier van communiceren beïnvloedt dan ook het functioneren van de samenwerking in de juiste

richting. Het feit dat er foutieve informatie wordt verstrekt tussen de partners in de regio Rotterdam, wordt dan ook beschouwd als een onwenselijke situatie. Dat betrokkenen vanuit het UWV onvindbaar blijken te zijn in de regio Haaglanden, wordt beschouwd als een ineffectief en inefficiënt proces.

Doordat het hoofd van het Werkgeversservicepunt (afdeling WSP) in Amsterdam, voor 40% door het UWV en voor 60% door de gemeente Amsterdam wordt gefinancierd, heeft dit als gevolg dat beide partners, de regionale doelstellingen voorop stellen, en de gemeentelijke doelstellingen dan ook op het tweede plan komt te liggen. De acceptatie van de onderlinge afhankelijkheid tussen de partners is overigens in mindere mate zichtbaar in de regio's Rotterdam en Haaglanden. In Rotterdam ervaart de gemeente, dat de wijze waarop de regels waarop elkaars processen zijn ingeregeld, ervoor zorgt dat de samenwerking tussen UWV en gemeente suboptimaal blijft. In Haaglanden is er volgens het UWV vanuit de gemeente erg veel protectionisme op het delen van vacatures en worden de betrokkenen (gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven) met verschillende opdrachten en instrumenten het veld ingestuurd. Wat ertoe leidt dat de partners in Haaglanden de gedeelde afhankelijkheid niet ervaren. Een samenwerking als deze, om per regio, Wajongeren (mensen met een arbeidsbeperking) te plaatsen naar werk, staat en valt met de mensen die aan bewind zijn. In Amsterdam zijn de cruciale pionnen de regiomanager (van het UWV) en de wethouder (van de gemeente Amsterdam). Beiden (regiomanager UWV en wethouder gemeente Amsterdam) hebben in de loop der tijd (vanaf het intrede van de participatiewet tot op heden) aangestuurd op het met elkaar samen te werken, en de betrokkenen ook hebben doen laten inzien dat er gezamenlijk meer kan worden bereikt, dan wanneer zij deze taken afzonderlijk uitvoeren. In Rotterdam is dit ook zichtbaar, daar de afdelingen Participatie (van de gemeente) en AG (van het UWV), steeds meer gebruik maken van elkaars kennis en kunde. In Haaglanden blijft het benutten van elkaars kennis en kunde vooralsnog onbenut. Het voorzien van ondersteuning in de uitvoering van elkaars werkzaamheden wordt ervaren in de regio's Amsterdam en Rotterdam. Ook blijkt uit de dagelijkse praktijk, dat wanneer de successen uitblijven een randgemeente binnen de regio Den Haag ervoor kiest om uit de samenwerking (een gezamenlijk project) te stappen.

Om de kloof tussen de huidige situatie (de lage scores in het aantal plaatsingen en het niet volledig accepteren van de noodzaak tot samenwerken) waarin het UWV verkeert in

de regio's Haaglanden en Rotterdam en de gewenste situatie (het willen bereiken van de plaatsingsnormen en in toenemende mate samen optrekken en elkaars activiteiten ondersteunen) te dicht zijn deze onderzoeksresultaten verwerkt in de volgende aanbevelingen voor het UWV:

1. Het aangaan en opbouwen van duurzame relaties;
2. Het bereiken van overeenstemmingen tussen de partners;
3. De partijen betrokken in de samenwerking tijdig laten communiceren;
4. Gemeentelijke doelstellingen vervangen voor regionale doelstellingen en het afstemmen van elkaars instrumentarium;
5. Het aannemen van personeelsleden met de juiste vaardigheden en kennis voor dit vraagstuk;
6. Het raadplegen van vervolgonderzoek omtrent de bewustwording tussen de partners in de samenwerking;
7. Het gezamenlijk optrekken en elkaars activiteiten zo goed mogelijk benutten.

Naast de hierboven benoemde aanbevelingen geven de bevindingen van de respondenten een verklaring voor de verschillen tussen de UWV-vestigingen in het succesvol plaatsen van arbeidsgehandicapten:

1. Geen overkoepelende strategie tussen de UWV-vestigingen;
2. Geen eenduidige definitie voor samenwerken vanuit de organisatie;
3. Bijsturingsactiviteiten tot op heden niet zichtbaar in Rotterdam en Den Haag;
4. Geen acceptatie om samen te werken door de betrokkenen in Den Haag.

Wanneer het UWV bovenstaande aanbevelingen in acht neemt kan de kloof tussen de beoogde en bestaande situatie in de regio's Haaglanden en Rotterdam worden verkleind.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Managementsamenvatting.....	3
1. Probleemstelling.....	9
1.1. Hoofdvraag en Deelvragen .....	11
1.2. Doel Onderzoek .....	11
1.3. Maatschappelijke Relevantie .....	11
1.4. Wetenschappelijke Relevantie.....	12
1.5. Leeswijzer .....	13
2. Context.....	14
2.1. Ontwikkelingen wetsregelingen en voorstellen .....	14
2.2. Wajong .....	15
2.3. Verschuivingen Wajong-regelingen .....	16
2.3.1. Oude-Wajong (1998-2010).....	16
2.3.2. Wajong 2010 (Wet Wajong).....	16
2.3.3. Wajong 2015 .....	17
2.4. Behaalde Prestaties Wajong .....	17
2.5. Stakeholders .....	18
3. Theoretisch Fundament .....	20
3.1. Van Government Naar Governance.....	20
3.2. Samenwerking .....	22
3.3. Succesvolle samenwerking .....	25
3.4. Conceptueel Model.....	28
4. Methodologie .....	31
4.1. Kwalitatief Onderzoek .....	31
4.2. Respondenten.....	33
4.3. Operationalisatie .....	34
4.4. Betrouwbaarheid .....	38
4.5. Validiteit .....	38
5. Onderzoeksresultaten .....	40
5.1. Perceptie van de samenwerking .....	40
5.1.1. Verbondenheid .....	42
5.1.2. Vertrouwen.....	44
5.1.3. Communicatie.....	46

5.1.4. Wettelijke Randvoorwaarden .....	47
5.1.5. Middelen.....	50
5.1.6. Gedeelde Perceptie .....	52
5.1.7. Betrokkenheid.....	54
5.8. Overzicht prestaties samenwerking UWV-districten.....	56
6. Conclusies & Aanbevelingen.....	61
6.1. Succesvolle samenwerkingsrelaties.....	61
6.2. Mate van succesvolle implementatie samenwerking participatiewet .....	62
6.3. Factoren van invloed op samenwerking .....	63
6.4. Aanbevelingen .....	65
6.5. Beantwoording Hoofdvraag .....	70
6.6. Beperkingen onderzoek .....	70
6.7. Reflectie Theorie.....	72
Bijlage 1 Norm Prestaties Wajong.....	73
Bronvermelding.....	78



## 1. Probleemstelling

Op 1 januari 2015 is de nieuwe participatiewet ingegaan. Deze wet ziet erop toe dat de verantwoordelijkheid voor arbeidsintegratie bij gemeenten ligt (Wind, 2015). Voorheen hadden gemeenten alleen de verantwoordelijkheid voor de arbeidsintegratie van inwoners, maar nu nemen de gemeenten ook de groep die met gezondheidsproblemen kampen onder hun hoede. De ziekte die een persoon onder de leden heeft komt minder centraal te staan en het accent zal vooral op de arbeidsmogelijkheden worden gelegd (Wind, 2015). Dit betekent dat er wordt gekeken naar wat een persoon met gezondheidsproblemen nog wel kan betekenen op de arbeidsmarkt. De participatiewet heeft ervoor gezorgd dat de Wajong, de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en de Wet Werk en Bijstand (WWB) samengevoegd zijn tot één regeling (Borghouts, Dekker, Freese, Oomens, & Wilthagen, 2015). Het UWV is op lokaal en nationaal niveau samenwerkingen aangegaan met gemeenten, overheden, re-integratiebureaus en werkgevers (vakbonden) om Wajong-uitkeringsgerechtigden uit te laten stromen naar werk. Echter worden de vooropgestelde targets met betrekking tot het uitplaatsen van de Wajongers niet door alle UWV-vestigingen behaald. In dit onderzoek zal dan ook alleen worden stilgestaan bij de samenwerkingsverbanden die het UWV kent in relatie tot de Wajong-uitkeringsgerechtigden.

Door de komst van de participatiewet heeft er een herbeoordeling plaatsgevonden van het doelgroepregister van UWV (Rekenkamer Utrecht, 2017). In het doelgroepregister staat iedereen geregistreerd die tot de doelgroep van de banenafpraak behoort. In het doelgroepregister zijn er in totaal drie verschillende doelgroepen geregistreerd: mensen die onder de participatiewet vallen, mensen die tot de Wajong behoren en de WSW doelgroep. Het UWV is bevoegd om dit doelgroepregister te beheren. Echter zijn het UWV en de gemeenten samen verantwoordelijk voor de actualiteit en juistheid van de gegevens van de mensen die in het doelgroepregister terug te vinden zijn.

Sinds het intrede van de participatiewet bezitten het UWV en de gemeente gezamenlijke verantwoordelijkheid om Wajongers door te laten stromen naar werk. Het UWV heeft een deel van hun klantenbestand over moeten dragen aan de gemeente. Op deze manier heeft er een onderverdeling van het klantenbestand plaatsgevonden, en valt het oude Wajong-bestand (van voor de participatiewet) tot het UWV-klantenportaal en de nieuwe Wajong-doelgroep (van na de participatiewet) tot het gemeenteportaal. Zo vallen de klanten met arbeidsvermogen onder de gemeenten en de klanten zonder

arbeidsvermogen onder het UWV. Daarnaast heeft de Rijksoverheid op lokaal niveau (gemeentelijk niveau) het budget voor re-integratie ingekort middels een bezuiniging van 1,6 miljard euro (Borghouts & Freese, 2016). Dit heeft weer als gevolg dat gemeenten minder snel bereid blijken te zijn voor het inzetten van instrumenten zoals job-coaching, waardoor Wajongers die geplaatst worden, na afloop van hun plaatsing amper worden behouden. Overigens kan er worden gesteld dat de doelgroepsgrens op papier wel logisch blijkt te zijn, maar in de praktijk leidt dit nogal tot complicaties (Den Haag Centraal, 2015). De problemen die zich hier voordoen zijn dat Wajong-uitkeringsgerechtigden in de praktijk niet weten in hoeverre zij zich moeten melden bij een gemeente of het UWV voor een uitkering of voor het verkrijgen van een naar werk traject. Daarnaast komt hier ook nog eens bij kijken dat het vizier hebben op Wajongers achter wege blijft, tot op het moment, dat de Wajonger zich heeft gemeld bij de gemeente of het UWV.

Het UWV ervaart door het recente regeerakkoord een tweetal conflicten met haar partners (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2017): in eerste instantie het dilemma tussen loonkostensubsidie (één wettelijke betaler) en loondispensatie (werknemer ontvangt minder geld middels twee wettelijke betalers) en in tweede instantie het dilemma van het ontbreken aan een juiste afstemming tussen het baanaanbod en de werkzoekenden Wajongers. Onderzoek van Berenschot (2015) toont aan dat werkgevers veeleer geneigd zijn om individuen die met een fysieke beperking kampen aan te stellen in tegenstelling tot individuen die psychische of verstandelijke beperkt zijn, omdat werkgevers deze laatste groep liever niet in een functie plaatsen (Berenschot, 2015). Bovendien blijkt uit de statistieken van het CBS (2015) dat voor lager opgeleiden het baneraanbod afneemt (Centraal Planbureau Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015). Onlangs heeft onderzoek uitgewezen dat werkgevers die minder bekend zijn met de doelgroep (mensen met een arbeidsbeperking), ook niet zo gewillig zijn om deze doelgroep in dienst te nemen (Hernandez, Keys, & Balcazar, 2000). Deze dilemma's worden dan ook bevestigd in de dalende cijfers die het onderzoek van UWV heeft uitgewezen met betrekking tot de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking (UWV Monitor Arbeidsparticipatie, 2016). Zo blijkt dat zowel de arbeidsparticipatie voor mensen met een arbeidsbeperking in Den Haag (18%) en Rotterdam (20%) onder de landelijke norm van 23% blijft (UWV, Regio in Beeld, 2017). Daarnaast wordt er per vestiging per kwartaal met plaatsingsnormen gewerkt. Uit de cijfers kan worden gesteld dat met name de vestigingen Amsterdam (gemiddelde score 71,21%) en Utrecht

(gemiddelde score 66,79%) hoger scoren dan de vestigingen Den Haag (gemiddelde score 51,83%) en Rotterdam (gemiddelde score 56,32%). Het UWV is in deze afhankelijk van andere partijen, zoals gemeenten, re-integratiebedrijven en werkgevers (vakbonden) in het realiseren van meer plaatsingen. Wanneer de samenwerking succesvol verloopt, zal dit leiden tot meer plaatsingen.

### **1.1. Hoofdvraag en Deelvragen**

Zowel de vraagstelling als de doelstelling geven vorm en richting aan het uit te voeren onderzoek. Binnen dit onderzoek staat dan ook de volgende geformuleerde hoofdvraag centraal: *'Hoe kunnen verschillen tussen UWV-vestigingen in succesvolle plaatsingen van arbeidsgehandicapten worden verklaard?'*

Binnen dit onderzoek zijn vier onderstaande deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen dienen om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

1. Wat leert de literatuur over succesvolle samenwerkingsrelaties?
2. In welke mate is de samenwerking van het UWV met haar partners met betrekking tot de participatiewet succesvol?
3. Welke factoren beïnvloeden deze samenwerking?
4. Welke aanbevelingen zorgen ervoor dat de samenwerking die UWV met haar partners kan worden verbeterd?

### **1.2. Doel Onderzoek**

Het inzichtelijk maken van de samenwerkingen die het UWV kent met haar partners en het toepassen van verbeteringen die binnen deze samenwerkingen uiteengezet kunnen worden is het voornemen van dit onderzoek. Uiteindelijk zal in dit onderzoek een verklaring worden gegeven over de verschillen die tussen de UWV-vestigingen zijn waargenomen. Ter afsluiting van het onderzoek worden er implementatievoorstellen gedaan in de vorm van aanbevelingen (adviezen) die tot verbeteringen moeten leiden in het behalen van de opgestelde normen door de UWV-vestigingen Den Haag en Rotterdam.

### **1.3. Maatschappelijke Relevantie**

Het niet succesvol en niet langdurig integreren van mensen met een beperking in de arbeidsmarkt blijft een maatschappelijk probleem. Zo wordt in Nederland de re-integratie van personeelsleden met een arbeidsbeperking op een directe manier beïnvloed en gecontroleerd door de politieke wetgeving (Hartog, 1999). Over het algemeen geldt dat subsidies worden verstrekt aan mensen voor een beperkte tijd. Na deze periode gaat de

overheid ervanuit dat de subsidie een positieve werking heeft gehad op het proces van de individu en dat hij/zij weer tot een toegevoegde bijdrage kan zorgen binnen de organisatie. Echter blijkt dit toch anders te zijn in de praktijk bij mensen met een beperking. Zo worden subsidies aan mensen met beperkingen wel verlengt, mede doordat de werkcapaciteit niet is verbeterd (Samoy & Waterplas, 2012). Zelfs in sommige gevallen wordt aan mensen met arbeidsbeperkingen voor de volledige arbeidsperiode een subsidie verstrekt. Dit komt mede doordat in de huidige arbeidsmarkt, deze groep Wajongers, op een bepaalde manier wordt geïsoleerd waardoor het niet aan elke Wajonger bestemd is om uiteindelijk te participeren in de samenleving. Vanuit een maatschappelijk oogpunt gekeken draagt dit onderzoek bij aan het vinden van een juiste afstemming in het lokale als nationale re-integratiebeleid, waarin een balans wordt gevonden tussen het werkgeversperspectief als het sociale karakter. Het onderzoek kent met name een maatschappelijk karakter, daar er uiteindelijk op basis van de uitkomsten en bevindingen er wordt gepoogd om toch meer arbeidsgehandicapten aan een baan te helpen.

#### **1.4. Wetenschappelijke Relevantie**

Veel onderzoek is gedaan naar samenwerkingsverbanden van organisaties in de publieke sector (Edelenbos, Van Buuren, & Klijn, 2013). Binnen de huidige wetenschappelijke onderwerpen is er wel onderzoek gedaan naar de participatie, maar niet specifiek gericht op de Wajong-uitkeringsgerechtigden in relatie met haar samenwerkingspartners. Daarentegen is er in de wetenschap veel onderzoek gedaan naar netwerken waarin deze samenwerkingsverbanden tot stand komen (Berenschot, 2015). Echter zijn deze voorgaande onderzoeken gericht op de publiek-private samenwerking, en vergeten het netwerk te analyseren vanuit de publiek-publieke benadering. In het kader van dit onderzoek worden de theorieën en modellen van Klijn & Koppenjan (2016) en Ansell & Gash (2008) gebruikt om een compleet beeld te schetsen van het netwerk (holistisch model): rol van het UWV, rol van de gemeenten en de werkgevers te geven. Tevens zoomt dit onderzoek nader in op in hoeverre factoren zoals vertrouwen, bekendheid en tijd een positieve of negatieve werking hebben op het verloop van de samenwerking (Lundin, 2007). Dit onderzoek legt dan ook het accent op de keten, en hoe deze het beste de nodige belemmeringen en spanningen kunnen omzetten in kansen en mogelijkheden. Hierbij moet worden gedacht aan het realiseren van de zogenoemde gedeelde belangen en verbindingen tussen de betrokkenen actoren (Keast et al, 2004). Middels de hierboven benoemde aspecten wordt dan ook een

poging gewaagd naar het vinden van verklaringen hoe normprestaties worden gerealiseerd binnen samenwerkingsverbanden. De uitkomsten van dit onderzoek levert een bijdrage aan vervolgonderzoek in de Bestuurskunde naar de samenhang tussen samenwerking en succesvolle samenwerkingsverbanden.

### **1.5. Leeswijzer**

Het onderzoek is onderverdeeld in een zestal hoofdstukken. De context wordt expliciet beschreven in hoofdstuk 2. Het onderzoek zal gebaseerd zijn op wetenschappelijke theorieën uit hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 is gericht op de methodiek van dit onderzoek en licht de keuzes van dataverzameling nader toe. Na deze stappen te hebben doorlopen wordt in hoofdstuk 5 een analyse gegeven gebaseerd op de empirische gegevens. Het laatste hoofdstuk 6 geeft de conclusies en de aanbevelingen die het probleem doen oplossen.

## 2. Context

In dit hoofdstuk worden met name de interne en externe factoren zoals de wet-en-regelgeving en de behaalde normprestaties van de UWV-vestigingen van het plaatsen van Wajong-uitkeringsgerechtigden behandeld. In de onderstaande paragrafen wordt met nadruk de participatiewet, de quotumwet en de banenafpraak nader toegelicht. Daarnaast zoomt dit hoofdstuk nader in op de verschuivingen die hebben plaatsgevonden om in aanmerking te komen voor een Wajong-regeling en wordt er een terugkoppeling gegeven over de behaalde resultaten (normprestaties Wajong van de UWV-vestigingen). Tevens worden de stakeholders (belangengroepen) – waarmee het UWV dagelijks in aanraking komt binnen het begeleiden, ondersteunen en het voorzien van een Wajonger naar werk – in kaart gebracht.

### 2.1. Ontwikkelingen wetsregelingen en voorstellen

De participatiewet is ingevoerd in 2015 door de centrale overheid. De essentie van de participatiewet is geweest om de gemeentes de verantwoordelijkheid te geven over de mensen met een arbeidsbeperking, die echter wel in het bezit zijn van een zogeheten, arbeidsvermogen. Door de komst van de participatiewet heeft de gemeente een grotere rol op zich genomen. De gemeente heeft bij zowel de nieuwe doelgroep (mensen met zowel een arbeidsbeperking als arbeidsvermogen) als bij de groep die een bijstandsuitkering heeft de taak om een handreiking te geven bij het verkrijgen van arbeid (ook wel arbeidsinschakeling genoemd) en het bieden van inkomensondersteuning (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012). Door de komst van de participatiewet hebben de gemeenten een grotere rol toebedeeld gekregen, het leveren van maatwerk aan de personen in kwestie. Zo moeten gemeenten inspelen op persoonlijke omstandigheden en specifieke kenmerken van de regionale arbeidsmarkt. De participatiewet is ingevoerd om meer kansen op de reguliere arbeidsmarkt te creëren voor personen met een beperking (Edzes & van Dijk, 2014) en is erop gericht om zoveel mogelijk personen met een arbeidsbeperking weer arbeid te laten verrichten. De participatiewet staat dan ook voor het laten participeren van burgers in de samenleving. Met andere woorden is de gedachtegang van de participatiewet, dat elke burger als volwaardige burger een bijdrage kan leveren aan het helpen naar het vinden van werk (Borghouts & Freese, 2016).

Middels het sociaal akkoord heeft de overheid en haar sociale partners zich in 2013 gecommitteerd aan de banenafpraak. De banenafpraak is gericht op personen met een beperking en houdt in dat er voor 2026 125.000 banen beschikbaar moeten

komen voor deze doelgroep; 100.000 gerealiseerd door de marktsector en 25.000 door de overheid. Met anderen woorden ligt formeel gezien de verantwoordelijkheid qua banenafpraak bij de werkgevers, echter helpen zowel het UWV en de gemeenten in de praktijk bij het creëren van deze nieuwe banen (Borghouts & Freese, 2016). Op dit moment voldoet het bedrijfsleven, de ondernemers in deze (de marktsector), wel in creëren van de additionele vooropgestelde aantal banen. Alleen blijkt dat de overheid zelf achter loopt in het creëren van deze additionele banen, voor deze doelgroep. De overheid probeert hierop in te spelen door te kijken waar zij nog additionele banen kunnen creëren voor deze doelgroep.

De quotumwet is tegelijkertijd ontstaan met de banenafpraak. Deze wet is net als de banenafpraak opgericht door het ministerie van Sociale Zaken. In essentie is de quotumwet opgericht ervoor te waken dat zowel overheid als bedrijfsleven deze additionele banen realiseren. Echter wordt deze quotumwet nog steeds niet gezien als een harde eis, daar het slechts een wetsvoorstel is, en tot op heden nog niet definitief is goedgekeurd door de Centrale Overheid. De quotumwetregeling impliceert dat organisaties met een personeelsbestand van 25 of meer medewerkers, minstens 5% uit personen met een arbeidsbeperking moet bestaan. Echter kan het zo zijn dat er niet aan deze afspraak wordt voldaan. In dat geval zal de werkgever een quotumheffing worden opgelegd van 5000 euro per niet ingevulde arbeidsplek. Deze quotumheffing wordt per jaargang vastgesteld en gecontroleerd (UWV, 2017).

## 2.2. Wajong

De Wajong (Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten) is een regeling voor mensen die arbeidsongeschikt werden voordat ze konden deelnemen op de arbeidsmarkt (UWV, 2017). Deze uitkering, de Wajong, wordt middels de werknemersvolksverzekering UWV, verstrekt aan iedere ingezetene van Nederland. Deze wet is in 1998 voor het eerst ingegaan. Echter moet iemand die hierop aanspraak wilt maken wel voldoen aan de volgende criteria van de Wajong-uitkering:

- De verzekerde (persoon) is voor zijn zeventiende verjaardag arbeidsongeschikt geworden;
- De verzekerde (persoon) heeft minstens zes maanden gestudeerd.

### **2.3. Verschuivingen Wajong-regelingen**

De eerste Wajong uitkeringswet liep van de periode tussen 1998 tot aan 2010. In 2010 kwam de eerste herschikking van de wet genaamd, Wajong 2010. Daarna kwam een tweede herschikking, en is tevens ook de meest recente variant van deze wet genaamd, Wajong 2015. Dit onderzoek zal zich voornamelijk focussen op de laatste variant, Wajong 2015. In de onderstaande paragrafen worden de verschuivingen van de regelingen die het UWV in relatie tot de Wajong heeft meegemaakt.

#### **2.3.1. Oude-Wajong (1998-2010)**

De jonggehandicapten kregen tot voor 1 januari 1998 nog een uitkering op basis van de Algemene Arbeidsongeschiktheidswet AAW. In deze regeling kregen zowel de arbeidsongeschikte zelfstandigen en de werknemers die geen recht hadden op een zogeheten WAO (wet arbeidsongeschiktheid), een uitkering van 70% van het minimumloon. Echter is binnen de Oude-Wajong het werk meestal niet lonend. Daarnaast hoeft de persoon in kwestie binnen de oude Wajongregeling niet per definitie te participeren in de arbeidsmarkt. Ter verduidelijking participeert de Wajonger in deze oude regeling op vrijwillige basis (van Doorn, 2008).

#### **2.3.2. Wajong 2010 (Wet Wajong)**

In de Wajong 2010 stond niet het recht op een uitkering, maar het recht op arbeidsondersteuning centraal (Brukman, van Horssen, & Mallee, 2009). Iedere Wajonger met perspectief op werk kwam terecht in de zogenaamde werkregeling (Brukman, van Horssen, & Mallee, 2009). Het UWV stelde een individueel participatieplan op in samenspraak met elke Wajonger. Zo stond in dit plan aangegeven wat de Wajonger zou kunnen doen en welke arbeidsondersteuning hierbij komt kijken (UWV, 2010). Bij het aspect arbeidsondersteuning probeerde UWV de volgende instrumenten adequaat toe te passen: jobcoaching en werkplekaanpassingen. Ondanks dat deze instrumenten werden toegepast konden Wajongers alsnog in de situatie verkeren dat zij geen baan hebben kunnen vinden. Het UWV probeerde dit dan op te lossen binnen de eigen organisatiestructuur een werkaanbod voor deze groep mensen te vinden. Echter heeft een Wajonger ook de nodige verantwoordelijkheden tot zijn bezit denk hierbij aan: het tonen van inzetbaarheid van werk en het aanvaarden van werk. Indien een Wajonger deze verantwoordelijkheden niet na heeft kunnen komen ging zijn recht op inkomensondersteuning verloren. Niet langer het verstrekken van een uitkering stond in deze regeling voorop, maar het laten participeren op de arbeidsmarkt, zo nodig



met een aanvulling op het inkomen. Met andere woorden stond de Wajong 2010 voor de mogelijkheden om arbeiders te laten participeren: 'wie kan moest meedoen'.

### **2.3.3. Wajong 2015**

In de Wajong 2015 worden alleen Nederlandse ingezetenen toegelaten, die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben. Met andere woorden vallen hier alleen de jonggehandicapten onder die volledig en duurzaam geen arbeidsvermogen bezitten (UWV, 2015). De doelgroep van de Wajong 2015 zijn de volgende klanten:

- De persoon moet per definitie 18 jaar oud zijn;
- De persoon kent geen mogelijkheden tot arbeidsparticipatie (arbeidsvermogen);
- De persoon is niet duurzaam inzetbaar;
- De persoon heeft in het jaar voorafgaande aan het intreden van de ziekte gedurende een periode van ten minste zes maanden een studie gevolgd.

Echter wordt bij de Wajong 2015 door een verzekeringsarts en de arbeidsdeskundige gekeken of de arbeidsbeperkte geen benutbare mogelijkheden bezit (UWV, 2015). Daar hier ook geldt pas een uitkering verschaffen, wanneer de arbeidsbeperkte aantoonbaar niet duurzaam inzetbaar blijkt te zijn. Indien, de arbeidsbeperkte, wel inzetbaar is, en hij/zij besluit alsnog het aanbod tot werk te weigeren kan het UWV de klant sancties opleggen. Wanneer iemand dus tijdelijk geen arbeidsvermogen heeft, ontstaat er geen recht op Wajong 2015.

### **2.4. Behaalde Prestaties Wajong**

Vanuit het hoofdkantoor heeft elke regio waar het UWV Werkbedrijf gevestigd is, normen toebedeeld gekregen die aan het eind van het jaar door elk van deze vestigingen behaald moet worden. In deze paragraaf worden vooral Wajong-normen en de uitkomsten van de vestigingen belicht, daar deze twee aspecten kunnen worden gezien als de startmeting van het onderzoek. Per regio wordt er dus met plaatsingsnormen gewerkt. Deze plaatsingen worden gemonitord op zowel aantal gerealiseerde plaatsingen als het aantal behouden plaatsingen. Op dit moment vinden dan ook de Wajong-uitkeringsgerechtigden sneller een baan in Amsterdam dan in Utrecht, Rotterdam en Den Haag<sup>1</sup>. Daarnaast blijkt uit de cijfers dat een al te grote groep Wajongers in de regio's Den Haag en Rotterdam geen baan tot zijn beschikking heeft.

---

<sup>1</sup> Bijlage 1 Norm-prestaties Wajong

Tevens laten de cijfers zien dat de Wajongers in de regio's Den Haag en Rotterdam sneller werk verliezen dan in vergelijking met de vestigingen Amsterdam en Utrecht.

## 2.5. Stakeholders

Binnen het huidige Wajong-beleid heeft het UWV te maken met de volgende stakeholdersgroepen: werkgeversorganisaties, werkgevers, brancheorganisaties, gemeenten, klanten en re-integratiebedrijven en uitzendbureaus. De stakeholders hebben elkaar nodig om de plaatsingen te realiseren. In de onderstaande paragrafen worden de stakeholders en hun rol in deze samenwerking nader toegelicht.

### Werkgeversorganisaties

Werkgeversorganisaties zijn verenigingen van werkgevers en hebben als doel om de belangen van de bedrijfstak te behartigen. Zo werkt het UWV nauw samen met de werkgevers-organisaties VNO en MKB-Nederland. Het UWV probeert deze werkgeversorganisaties zo goed mogelijk te overtuigen, zodat er uiteindelijk mensen met een arbeidsbeperking worden aangenomen.

### Brancheorganisaties

Een brancheorganisatie fungeert als contactpunt met de overheid. Het UWV bezit dan ook convenanten met de brancheorganisaties LTO (land-en tuinbouworganisatie), ADN (Algemene Detailhandel Nederland) en ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen). Door deze convenanten (afspraken) proberen brancheorganisaties werkgevers de verplichting op te leggen om gebruik te maken van Wajongers. Een praktijkvoorbeeld is dan ook, de convenant (de afspraak), die zich richt op publieke instellingen, zoals bibliotheken en scholen. Middels de samenwerking met het UWV Werkbedrijf proberen deze publieke instellingen voor de Wajongers uitvoerbare functies te creëren.

### Werkgevers

De werkgevers zijn verantwoordelijk gesteld voor het creëren van nieuwe banen. Doordat er sprake is van toenemende subsidies die overheden verschaffen aan werkgevers wanneer zij personen die met een beperking kampen in arbeid voorzien, is het aspect Maatschappelijk Verantwoordelijk Ondernemen steeds interessanter voor hen geworden (Blokland, 2015).

### Gemeenten

De gemeenten heeft door de participatiewet de verantwoordelijkheid gekregen om als lokaal publiek overheidsorgaan mensen met een arbeidsbeperking (vermogen om te werken), aan een baan te helpen. Het doel dat een gemeente voor ogen heeft is het realiseren van een directe plaatsing (Gemeente Rotterdam, 2015). Met andere woorden dat er tijdens de matchingsfase, er daadwerkelijk een plaatsing wordt gerealiseerd op de desbetreffende beschikbare vacature. De gemeente wordt net als UWV ook afgerekend op haar eigen vooropgestelde plaatsingsnormen.

### Klanten

Het UWV is afhankelijk van de klanten (werkzoekende met een arbeidsbeperking), die tot haar Wajong-bestand behoren. Met de jaren wordt deze stroming steeds minder, daar een relatief groot deel van de bovenste laag (met relatief meer arbeidsvermogen) al uitgestroomd zijn naar regulier werk. Op dit moment heeft het UWV te maken met de klanten (werkzoekende met een arbeidsbeperking), die behoren tot de onderste twee lagen van de participatieladder. De kwaliteit van de klant (de werkzoekende met een arbeidsbeperking) heeft dus direct en indirect invloed op de mate waarin zo'n Wajonger uitstroomt naar werk.

### Re-integratiebedrijven & uitzendbedrijven

Mede om de werkzoekenden klaar te stomen voor de arbeidsmarkt worden er door het UWV re-integratiebedrijven ingeschakeld. Re-integratiebedrijven nemen de verantwoordelijkheid op zich om een Wajonger middels workshops, cursussen en het overdragen van individuele kennis klaar te stomen voor het werkproces. Indien dit niet lukt dan probeert het UWV alsnog middels de private sector (uitzendbedrijven), de Wajonger aan een geschikte functie te krijgen.

In dit hoofdstuk zijn de wettelijkers kaders en de rol die het UWV en haar stakeholders inneemt omtrent de Wajong inzichtelijk gemaakt. In het volgend hoofdstuk worden de theorieën die te maken hebben met samenwerking besproken en expliciet toegelicht.

### 3. Theoretisch Fundament

In dit hoofdstuk worden de theorieën behandeld die belangrijk zijn om zowel de samenwerking tussen actoren als de succesfactoren van de samenwerkingsverbanden inzichtelijk te maken. Ook worden er theorieën gehanteerd om de sturingsmechanismen binnen het netwerk te verklaren en om na te gaan of er binnen het netwerk sprake is van begrenzings. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model.

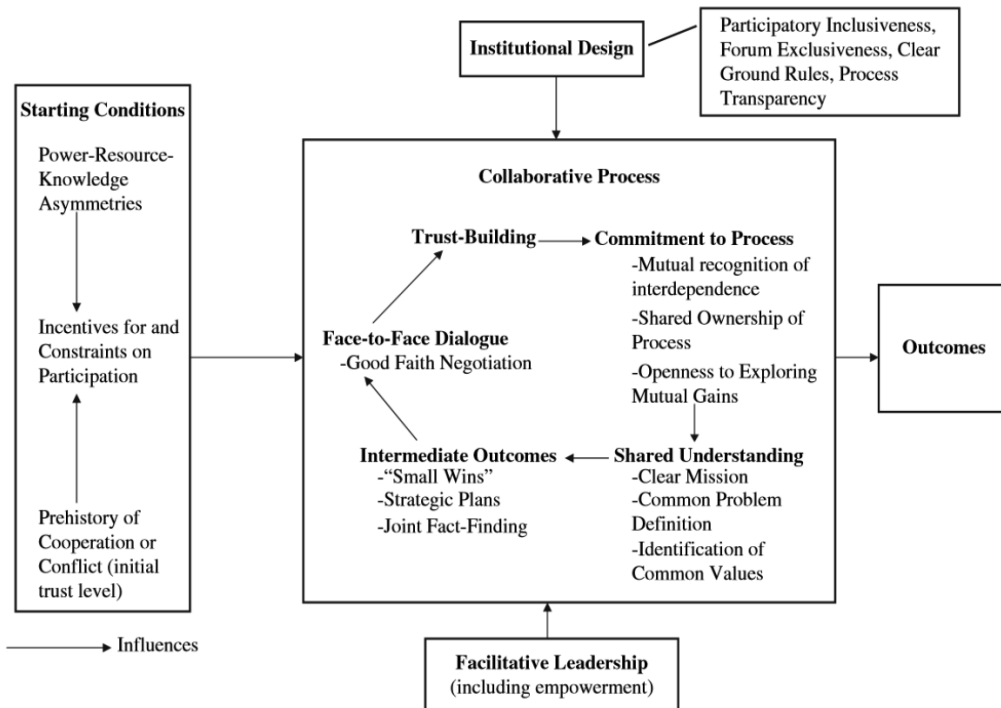
#### 3.1. Van Government Naar Governance

In de huidige samenleving wordt er getracht steeds meer sturing te geven aan maatschappelijke vraagstukken (Bekkers V. , 2012). Om deze maatschappelijke vraagstukken in de juiste richting te leiden, wordt er veel meer overlegd met andere partijen. Beleid en sturing zijn nauw met elkaar verweven begrippen. Beleid geeft aan welke keuzes waarom zijn gemaakt. Beleid geeft ook aan hoe deze afwegingen van waarden worden gerealiseerd en voor welke groepen burgers deze afwegingen gelden (Bekkers V. , 2012). Er is echter geen eenduidige definitie voor beleid. Bekkers (2012:19) omschrijft *'beleid als de intenties, keuzemogelijkheden en handelingen van één of meer bestuurlijke organisaties en heeft als functie om aan bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen sturing te geven'*. In dit onderzoek wordt deze definitie van Bekker (2012) aangehouden.

De overheid beïnvloedt dus maatschappelijke gewenste of ongewenste ontwikkelingen middels beleid (Bovens, 2017). Er is steeds meer sprake van een verschuiving van de klassieke manier van sturing naar de nieuwe manier van sturing, het (zelf) sturende vermogen. Voorheen was sturing voornamelijk gericht op wet-en-regelgeving en de planning. Tegenwoordig gaat het meer om hoe de actoren met deze ontwikkelingen weten om te gaan. Dit komt mede doordat er binnen publieke organisaties een verschuiving heeft plaatsgevonden van het principe van government (top-down benadering) naar governance (bottom-up benadering) (Klijn & Koppenjan, 2016). Binnen governance verwijst sturend vermogen *'naar het vermogen om sturing te geven aan ontwikkelingen en deze in de wenselijke richting te sturen'* (Bekkers 1994:25). Om sturing te geven kunnen actoren verscheidende hulpbronnen en instrumenten inzetten. Binnen een organisatie is haar sturend vermogen gerelateerd aan en wordt beïnvloed door de gekozen organisatiestructuur (Bekkers V. , 2012). Binnen netwerken kunnen onderlinge afhankelijkheden ertoe leiden dat er een hoge mate van strategische complexiteit en onvoorspelbaarheid ontstaat. Om procedures meer beheersbaar te

maken en de strategische complexiteit te doen verminderen is het van belang om het nieuwe sturingsmechanisme genaamd '*collaborative governance*' toe te passen (Ansell & Gash, 2008). Onder *collaborative governance* wordt verstaan: '*het samenbrengen van publieke en private stakeholders in publieke ruimtes waar beslissingen worden genomen op basis van consensus* (Ansell & Gash 2008:544) '. Met andere woorden focust *collaborative governance* zich op het maken van algemeen beleid, het implementeren of het managen van de overheidsprogramma's of activa's (Ansell & Gash, 2008). In *collaborative governance* wordt rekening gehouden met de kosten, regulatie en de politisering. Ansell & Gash (2008) bekijken een samenwerking vanuit het ketenperspectief. Zo is de uitdaging bij een keten, het smeden ervan. Met andere woorden wordt hiermee bedoeld, dat andere partijen ook gewilligd zijn om uit hun koker te stappen en tot samenwerking te komen, dus het organiseren van het samenwerken. In het model van *collaborative governance* worden factoren behandeld die van invloed zijn op het samenwerkingsproces zelf. In het *collaborative governance* model gaat het niet alleen om de individuele factoren, maar ook hoe deze factoren met elkaar samenhangen. Ansell & Gash (2008) stellen dat wanneer er vertrouwen is, partijen eerder bereid zijn om de samenwerking aan te gaan of in dat samenwerkingsproces te blijven. Zo is het proces zelf zeer herhalend en non-lineair, en daarom wordt het gepresenteerd als een cirkel. In *collaborative governance* moet er echter sprake zijn van een tweezijdige communicatie. De factoren die van belang zijn binnen het samenwerkingsverband verwijzen naar: een face-to-face gedachtewisseling, betrokkenheid, gedeeld begrip en vertrouwen. In het onderstaande figuur worden er ook de basiscondities behandeld van een samenwerking zoals: pre-historische relaties (ervaringen uit het verleden), machtsrelaties (onderlinge verdeling van macht en hulpbronnen) en de institutionele context (basisregels waaronder samenwerking plaatsvindt). Een overkoepelende factor hierin is leiderschap, die in essentie een mediërende en faciliterende rol heeft om de samenwerking op de rit te krijgen.

**Figure 1**  
A Model of Collaborative Governance



Figuur 1. Model Collaborative Governance

### 3.2. Samenwerking

Binnen een netwerk is onderlinge samenwerking niet vanzelfsprekend (Hoppe & Peterse, 1998). Actoren zijn van elkaar afhankelijk in het verwezenlijken van hun doelstellingen. Om hun doelstellingen te kunnen realiseren, kunnen actoren uit verschillende strategieën kiezen. Van samenwerking is pas sprake wanneer er door de actoren binnen een netwerk gekozen wordt voor een coöperatieve of collaboratieve strategie in plaats een zogenoemde go-alone strategie (Klijn & Koppenjan, 2016). Ondanks de onderlinge afstemming van strategieën tussen actoren is het van belang om binnen een samenwerking met instituties te werken. Klijn & Koppenjan (2000) benadrukken dat het werken met instituties, die in algemene zin gerelateerd zijn, aan conflictmanagement, bemiddeling en bescherming van autonomie een stimulerende rol heeft op de samenwerking. Instituties zorgen er in essentie voor dat enerzijds transactiekosten worden verminderd en anderzijds dat samenwerking vereenvoudigd wordt middels het indammen van de onvoorspelbaarheid die handelen met zich meebrengt (Klijn & Koppenjan, 2000).

Met name het vergroten van de voorspelbaarheid is van uitiem belang. Dit kan bereikt worden bij actoren die onderdeel vormen van een netwerk, omdat zij beperkte autonomie hebben (Klijn & Koppenjan 2000:145). Het reduceren van de autonomie van de actoren heeft dan ook als functie, het waarborgen van minder risicovolle activiteiten binnen een samenwerking (Lundin , 2007). Aan de andere kant vergt een deelname aan een netwerk een investering van middelen (kapitaal, personeel, productietijd, draagvlak), echter is bij deze investering niet per definitie duidelijk wat de opbrengsten zullen zijn (Hudson, Hardy, Henwood, & Wistow, 1999). In deze zin worden middelen dan ook gerelateerd aan vertrouwen, wanneer betrokken actoren de bereidheid tonen opportunistisch te willen handelen en loyaal voor elkaar te willen zijn. Met andere woorden, er moet binnen een samenwerking balans gevonden worden bij de waarborging van de continuïteit en het nemen van risico's (middels investeringen in middelen). Wanneer deze balans wordt gevonden en door alle betrokken actoren geaccepteerd wordt, ontstaat er vertrouwen. Het is immers een gegeven dat de verdeling van middelen binnen een samenwerking vrijwel altijd onevenredig verdeeld moet zijn, daar elke actor verschillende posities inneemt en zijn kennis en vaardigheden op een andere manier benut (Klijn, Koppenjan, & Termeer, 1995). Voor samenwerking met anderen is het voor actoren doorslaggevend dat zij hun eigen ambities, doelen en handelingskansen herkennen in die van andere actoren (Koppenjan & Klijn, 2004). Voor actoren is het aangaan van een samenwerking of het vormen van een coalitie met andere actoren aantrekkelijker wanneer zij zien dat de ideeën die aangehangen worden met elkaar in overeenstemming zijn (Sabatier, 1988). Dit draagt direct en indirect bij aan het laten ontstaan van vertrouwen en het vorm geven van een gedeelde perceptie (beeldvorming) tussen de actoren onderling.

De organisatie (op individueel niveau) vormt niet langer de vanzelfsprekende basis voor het aanpakken van complexe vraagstukken. Zo is de interorganisatorische aanpak niet meer van deze tijd en heeft het een verschuiving ondergaan naar de bovenorganisationele aanpak, die wordt ook wel aangeduid als procesmanagement (van Twist, Bovens , & het Hart, 2012). Middels het instrument procesmanagement wordt een publieke samenwerking op een wenselijke manier in werking gebracht. Vanuit het procesmanagement perspectief gekeken kan er worden gesteld dat organisaties alsmear steeds minder bij machte zijn om autonoom doortastend te handelen (Termeer & van Twist, 2007). Niet alleen binnen organisaties is deze tendens zichtbaar, ook is dit

steeds meer van toepassing op de overheid, zowel de nationale als lokale overheidsorganen. Voor het concept procesmanagement bestaat in de literatuur geen eenduidige definitie. Binnen dit onderzoek wordt dan ook de definitie die Klijn & Koppenjan (2016:279) hebben gegeven aan procesmanagement gehanteerd, deze luidt als volgt: *'het faciliteren van onderling contact tussen actoren zodat er uiteindelijk een gezamenlijke interesse en onderlinge overeenstemming tussen de betrokken actoren wordt gecreëerd'*. Dit wordt ook wel aangeduid met de term 'common ground'. Om een samenwerking te laten functioneren is het van belang dat actoren erkennen dat zij wederzijds gebonden zijn, zodat actoren in het vermogen worden gesteld om een wederzijds voordeel te realiseren (Klijn & Koppenjan, 2000). Samenwerking is niet per definitie vanzelfsprekend, het is daarom ook van belang om in de randvoorwaarden de zogenoemde, win-winsituaties te definiëren (Swarts, 2006). De wettelijke randvoorwaarden spelen dan ook een rol van betekenis om tot de nodige consensus (onderlinge overeenstemming) te komen in een netwerk. Daarnaast beïnvloedt de wettelijke randvoorwaarden (verantwoordelijkheden en wederzijdse afhankelijkheden) de manier waarop er gecommuniceerd wordt in het netwerk.

Binnen samenwerkingen zijn verschillen immers een gegeven. Zo zorgen de conceptuele en linguïstische verschillen voor de nodige communicatie begrenzingen die bepalend zijn voor de flow waarin het informatieverkeer tussen betrokken organisaties verloopt (Tushman M., 1977). Een onderdeel van de boundary spanning is het hanteren van grenzen. Het hanteren van grenzen tussen organisaties, personen of processen heeft dan ook als functie dat de stromingen van informatie, materiaal en personen op een wenselijke manier worden gereguleerd (Leifer & Delbecq, 1978). Vanuit een theoretisch bril gekeken worden de begrippen boundary spanning en boundary spanner veelvuldig aan elkaar gerelateerd (Van Meerkerk, 2014). Volgens Van Meerkerk (2014) zorgt een boundary spanner voor het bewerkstelligen van contact en middels de boundary spanning wordt dit contact dan ook onderhouden. De kern van boundary spanning is het vermogen om de grenzen tussen netwerken op te rekken en te overbruggen (Morse, 2010). In deze zin is boundary spanning gerelateerd aan verbondenheid, daar het mensen die in possessie zijn van verscheidene expertises bij elkaar brengt, en een stimulerende rol kent in het uitwisselen van informatie aan elkaar. Wanneer actoren in de praktijk zo veel mogelijk informatie aan elkaar uitwisselen leidt dit tot meer vertrouwen, en bevordert dit de communicatie tussen de betrokken partijen.



Uit de theorie van Morse (2010) kan worden gesteld dat de boundary spanning een leiderschapsvorm is, die naast het overbruggen van verschillen, op de grens van de verschillen probeert de faciliteren. Zo moet er hier worden gedacht aan de strategische allianties, zoals het bouwen aan duurzame relaties, verantwoordelijkheden proberen te begrijpen, onderhandelen en het verduidelijken van de onderliggende motieven.

Tushman & Scanlan (1981) zijn van mening dat boundary spanning plaatsvindt om de organisatie van X naar Y te reguleren en vice versa. Binnen dit onderzoek worden dan ook de zes vormen van boundary spanning gehanteerd. Hieronder wordt dan een toelichting gegeven van de zes vormen die boundary spanning kent:

1. *Informatie uitwisselen en selecteren*: het selecteren en het uitwisselen van informatie omvat het uitruilen van gegevens tussen organisaties, personen of processen zodat zij met elkaar in contact komen (Tushman & Scanlan, 1981);
2. *Duurzame relaties opbouwen*: hier is het van belang dat een boundary spanner actief luistert zodat de percepties van de organisaties, personen en processen in kwestie beïnvloed kunnen worden (Williams, 2002);
3. *Vertalen*: het is van belang dat een boundary spanner het vermogen bezit om verschillen die zich voordoen om te zetten in het jargon, zodat de organisatie en personeelsleden dit begrijpen (Quick & Feldman, 2014). Echter is het een feit dat niet alle informatie kan worden omgezet in het jargon van de organisatie;
4. *Stroomlijnen*: het vinden van een juiste koppeling tussen verschillen van organisaties, personen en processen is van belang voor een optimale samenwerking (Quick & Feldman, 2014). Bepaalde verschillen zijn immers onveranderbaar en moeten dan ook gerespecteerd worden;
5. *Mobiliseren*: De boundary spanner heeft hier als taak om de verschillen in de percepties te laten samenvloeien tot een gedeelde perceptie (beeldvorming), waardoor de betrokken (actoren) in actie komen, in de vorm van een gezamenlijk besluit;
6. *Innoveren*: de samenwerking kan steeds worden verbeterd wanneer de boundary spanner personen, organisaties en processen steeds maar uit hun comfortzone halen (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin, & Mao, 2011).

### 3.3. Succesvolle samenwerking

Een succesvolle samenwerking wordt teweeggebracht wanneer de betrokken partijen in een vroeg stadium nadrukkelijk de eigen belangen en elkaars afhankelijkheden erkennen. Het is dan ook van essentieel belang dat organisaties hun inbreng in de

samenwerking duidelijk voor ogen hebben en deze ook communiceren aan de partners (Gray, 1985). Binnen samenwerkingen is het belangrijk dat partners geregeld samenkomen, elkaar op de hoogte stellen van de stand van zaken, zij met elkaar in debat gaan en dat essentiële informatie met elkaar uitwisselen (Visser et al, 2008:52). Het is dan ook een gegeven dat regelmatige communicatie succesvolle samenwerking bevordert. Als kanttekening moet wel worden gesteld dat de frequentie waarin de communicatie tussen de partners niet als meeslepend moet worden beschouwd (Merrill-Sands & Sheridan, 1996). Het op formele en informele wijze met elkaar communiceren, draagt bij aan de toenemende mate van vertrouwen en verbondenheid binnen een samenwerkingsverband (Kanter, 1994). Binnen succesvolle samenwerkingen vindt de communicatie niet alleen op bestuurlijk niveau plaats, maar op meerdere niveaus binnen en rondom de organisaties in kwestie. Ter verduidelijking heeft de manier van communiceren invloed op de betrokken actoren (partijen/personen in kwestie) die in het netwerk ontstaan en hierin willen opereren. In de loop der tijd is een samenwerking pas succesvol, wanneer de juiste personen met dezelfde insteek aan het bewind zijn, en elkaars krachten inzien en benutten (Merrill-Sands & Sheridan, 1996). Volgens Merrill-Sands et al (1996) wordt dit ook wel aangeduid met de term chemie. Zo kan de fysieke laagdrempeligheid tussen de partners ertoe leiden dat zij elkaar vaak zien, dit heeft weer als gevolg dat de kwaliteit van de communicatie uiteindelijk versterkt. Overigens fungeren de individuele doelen van de betrokken partners naast het gemeenschappelijk doel als een verbindende kracht in het realiseren van een succesvolle samenwerking (Visser et al, 2008). Het realiseren van de individuele doelen van de betrokken partners is dan ook leidend in het uiteindelijk laten slagen van een samenwerking. Naast de individuele belangen doen er in hedendaagse netwerken ook de nodige maatschappelijke en morele plichten toe. Wanneer deze maatschappelijke en morele plichten de individuele belangen doen overstijgen, fungeren deze als verbindingsfactoren binnen samenwerkingsverbanden (Keast et al, 2004). Met andere woorden kent verbondenheid de volgende twee functies: het ontwikkelen van gedeelde waarden en opvattingen onder de betrokken actoren, en deze actoren dan ook aan de rand van het netwerk doen laten fungeren, leidt ertoe dat actoren out-of-the-box durven denken, ook wel aangeduid met de term, innovatie. (Bressers, 1993). De eerste functie van verbondenheid (het ontwikkelen van gedeelde waarden en opvattingen onder betrokken actoren) impliceert dan ook dat verbondenheid gerelateerd is aan gedeelde perceptie. Koppenjan en Klijn (2004) stellen dat er pas sprake is van een win-winsituatie

indien de beleidsuitkomsten een aantoonbare vooruitgang boeken ten aanzien van het huidige beleid van de partijen. Het is daarom dan ook van belang dat actoren zich gedurende het proces herkennen in het vooropgestelde beleid, zodat zij juist hieruit de wederzijdse voordelen weten te halen. Een gezamenlijk voordeel kan ertoe leiden dat er doelvervloechting ontstaat binnen samenwerkingsverbanden (Klijn & Koppenjan, 2016). Het bereiken van een win-winsituatie tussen twee of meer partijen heeft als risico, dat daarbij de kosten worden afgewenteld op andere actoren in het netwerk. Het vertrouwen en de verdeling van kosten (middelen) is dan ook in relatie met het realiseren van een win-winsituatie in een samenwerkingsverband. Daarnaast kan een samenwerking pas tot een succes leiden wanneer aan de betrokken actoren voldoende tijd en ruimte wordt gegund.

In de totstandkoming van een succesvolle samenwerking worden wederzijds respect, begrip en vertrouwen als de meest belangrijke factoren gezien (Ring & van de Ven, 1992). Het formeren en voortbestaan van een succesvolle samenwerking kan dan ook alleen middels het vertrouwen in de bedoelingen, verwachtingen en de beeldvormingen van de betrokken partijen. Een succesvolle samenwerking staat voor het gegeven dat partners in de praktijk de vooropgestelde doelen middels een gedeelde zienswijze op een wenselijke manier proberen na te streven (Bergquist, Betwee, & Meuel, 1995). Volgens Bergquist et al (1995) is het hier dan ook van belang om elkaars belangen niet te beschadigen. Zo kunnen organisaties vertrouwen op meerdere manieren bereiken, maar lijkt de meeste invloed op vertrouwen voort te komen uit het nakomen van overeengekomen afspraken. Ook is het betekenisvol dat naast gezamenlijke prestaties ook successen worden behaald op ieder zijn individuele deelgebieden. Volgens Mattsich et al. (2001) zorgt dit er in het totaal proces voor dat de partners het gevoel hebben van eigenaarschap en zij geloven in en vertrouwen op de onderlinge samenwerking. Op korte termijn moeten doelen behaald kunnen worden, want als actoren ervaren dat er geen voortgang plaatsvindt, verliezen zij hun aandacht en zijn zij minder bereid om zich voor elkaar in te spannen. Binnen de literatuur is er echter geen eenduidige definitie voor de term vertrouwen gegeven. In dit onderzoek wordt dan ook de volgende definitie gehandhaafd: *'Lundin (2007) beschrijft vertrouwen als het uit kunnen gaan van een bepaalde manier van handelen, dat partijen eerlijk met elkaar communiceren, ondanks hun voorkeuren'*. Vertrouwen is de basis voor een samenwerking, omdat dit tracht te voorkomen dat een betrokken partner opportunistisch

gedrag vertoont (Bardach , 1998). Lundin (2007) beschrijft dat wanneer het vertrouwen groot is, de betrokken partners sneller en vaker de nodige kennis-en-kunde met elkaar delen. In dit verband gaat het dus om het uitwisselen van de informatie en kennis in kwestie. Daarnaast zorgt vertrouwen ervoor dat de onderlinge verstandhoudingen de formele instituties aanvullen (Thompson, Perry, & Miller, 2007)

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat het verkrijgen van voldoende middelen, zoals geld, productietijd en mensen, leidend is voor het organiseren en in werking brengen van een succesvolle samenwerking (Bryson & Crosby , 2005). Naast de financiële middelen zijn er hier ook andere hulpbronnen van toepassing zoals, kennis, expertise en vaardigheden van de betrokken partners. Tussen de manier waarop de middelen onderling verdeeld zijn in het samenwerkingsverband en de mate waarin de uitkomsten van deze samenwerking als succesvol kunnen worden beschouwd blijkt samenhang te zijn (Klijn & Koppenjan, 2016). Het is een gegeven dat een samenwerking alleen gedreven kan worden door een voldoende, maar ook constante basis van financiën (Klijn & Koppenjan, 2016). Daarnaast zijn voldoende middelen (personen en materialen) van belang om de gezamenlijke operaties op een wenselijke manier uit te kunnen voeren. Het feit dat elke partner een bepaalde financiële inbreng geeft zorgt er in die zin voor dat zij zich inkopen in de samenwerking. Dit kan worden gezien als een soort van aandeel dat de nodige verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Overigens zorgt de financiële inbreng van elke actor voor de nodige commitment (betrokkenheid) en onderlinge vertrouwen in het samenwerkingsverband (Werner-King & Bremer, 1991).

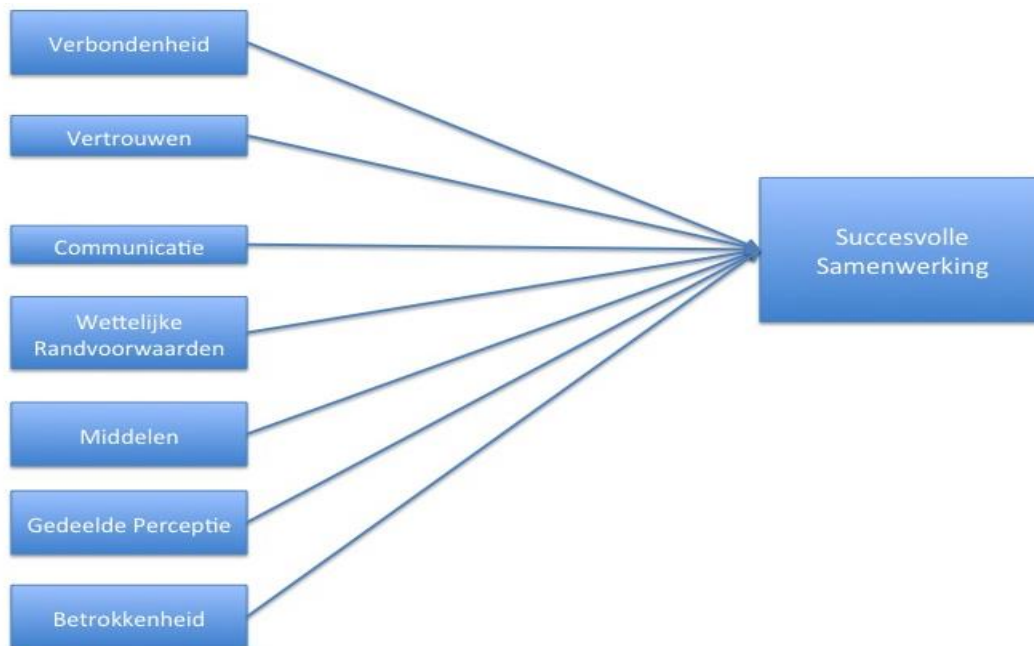
#### **3.4. Conceptueel Model**

Baserend op de literatuur uit het theoretisch kader weergeeft het conceptueel model de variabelen die invloed uitoefenen op een succesvolle samenwerking. Om tot een succesvolle samenwerking te komen spelen binnen een netwerkorganisatie zoals het UWV verschillende factoren een gewichtige rol. Er is echter geen eenduidige definitie voor succesvolle samenwerking. In het kader van het onderzoek wordt de definitie van Bergquist et al (1995) gehanteerd die aan bod is gekomen in paragraaf 3.3. Bergquist et al (1995) verstaan onder succesvolle samenwerking: *'dat de partners de vooropgestelde doelen nastreven, door elkaars belangen te respecteren, accepteren, en door het benutten van elkaars middelen, competenties en goede intenties.*

Uit de gebruikte theorieën is gebleken dat succesvolle samenwerking door zeven sub-factoren wordt beïnvloed. In de onderstaande paragraaf wordt een korte toelichting gegeven van elke sub-factor en de invloed die het heeft op succesvolle samenwerking.

In eerste instantie is het verbindende karakter bepalend in het kunnen functioneren van een samenwerking. Het ondersteunen van elkaars activiteiten en het betrekken van partners bij projecten geeft aan in hoeverre er daadwerkelijk verbondenheid heerst. Vertrouwen bij partners onderling wordt gezien als tweede belangrijkste factor in het functioneren van een samenwerking. Vertrouwen beïnvloedt indirect het verbindende karakter tussen de partners. Daarnaast laten de theorieën van Lundin (2007), O'Toole (1988) en Ring & van de Ven (1992) zien dat vertrouwen leidend is voor het bewerkstelligen en het reguleren van een samenwerking. In een succesvolle samenwerking creëer je vertrouwen door het nakomen van afspraken, maar ook dat de partner het de ander gunt om successen te boeken. Het loyale en opportunistische karakter tussen de betrokkenen onderling zijn van belang om een succesvolle samenwerking te bewerkstelligen. Ten derde is gebleken dat de regelmaat van de communicatie van invloed is op het verloop van de succesvolle samenwerking tussen de partners (Visser et al, 2008). Uit de theorieën blijkt dat de communicatie niet alleen duidelijk van karakter moet zijn, maar ook uit enigszins een vorm van consistentie moet bezitten. Ten vierde plaats is gebleken dat de onderlinge afhankelijkheden, verantwoordelijkheden, regels, rechten en plichten door het UWV en haar partners gerespecteerd en geaccepteerd moet worden, zodat een succesvolle samenwerking kan worden bewerkstelligd (Klijn & Koppenjan, 2015). Zo benadrukken de theorieën van Klijn & Koppenjan (2000;2015) en Gray (1998) dat de partners zich in zo'n samenwerking niet alleen moeten focussen op de procesregels van de betrokken organisaties, maar ook richten op belangen-verstrengelingen. De instituties fungeren hier dan ook als overkoepelend orgaan, om de procesregels op te stellen, en te achterhalen in hoeverre de partners zich aan deze regels houden (Klijn & Koppenjan, 2016). Uiteindelijk zal gekeken worden waar er raakvlakken liggen in het politieke, maatschappelijke en economische belang tussen de partners, zodat een succesvolle samenwerking bewerkstelligd kan worden. In vijfde instantie beïnvloeden middelen oftewel: de houding van actoren, de bereidheid van het doen van investeringen, het gunnen van tijd en het benutten van elkaars krachten de realisatie van een succesvolle samenwerking. Uit de theorieën van Hudson et al (1999) en Klijn & Koppenjan (2000) blijkt dat UWV en haar

partners steeds nieuwe initiatieven moeten uitvoeren zoals investeren in projecten, het overbrengen van kennis en zo veel mogelijk openstaan om van een ander te leren. Zo benadrukken zowel de theorieën van Klijn & Koppenjan (2016) als die van Hoppe & Peterse (1998) dat alle betrokken actoren (partijen) niet alle bijbehorende middelen tot hun beschikking hebben, om het probleem te doen oplossen. In een succesvolle samenwerking dienen de partners elkaars middelen, die ieder tot hun beschikking hebben zo optimaal mogelijk te benutten. De zesde factor, gedeelde percepties kan de succesvolle samenwerking beïnvloeden (Keast et al, 2004; Thompson et al, 2007). Een overeenkomstige gedeelde perceptie, oftewel een gedeelde beeldvorming van het probleem dat zich voordoet tussen de betrokken actoren, kan een positieve werking hebben op de samenwerking. Daarnaast blijkt uit de uitkomsten van de onderzoeken van Klijn & Koppenjan (2000) en Gray (1988) dat het bereiken van een wederzijds voordeel van binnen een samenwerking van essentieel belang is. Hierbij wordt achterhaalt in hoeverre de partijen bereidheid tonen en zich betrokken voelen om zich hiervoor in te spannen. Dit heeft uiteindelijk invloed in het realiseren van een succesvolle samenwerking. In het onderstaande conceptueel model worden er zoals hierboven is aangekaart een zevental verklarende factoren onderzocht: verbondenheid, vertrouwen, communicatie, wettelijke randvoorwaarden, middelen, gedeelde perceptie en betrokkenheid.



Figuur 2. Conceptueel Model

## 4. Methodologie

Binnen dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de betekenis die respondenten toeschrijven aan bepaalde onderwerpen. Om deze reden kan het onderzoek gekarakteriseerd worden als kwalitatief onderzoek. Dit hoofdstuk zoomt dan ook nader in op het onderzoeksdesign, dataverzamelings-methodiek, en de strategieën die worden toegepast om te voldoen aan de aspecten validiteit en betrouwbaarheid.

### 4.1. Kwalitatief Onderzoek

Het onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethodiek. Binnen het onderzoek wordt de kwalitatieve onderzoeksmethodiek toegepast in het verkrijgen van de beeldvormingen van de individuele respondenten. Deze beeldvormingen (percepties) van de individuele respondenten geven betekenis aan de samenwerkingsverbanden en welke veranderingen nodig zijn voor behalen van een optimale samenwerking in combinatie met het realiseren van normprestaties. Zo wordt in dit onderzoek dan ook de relatie tussen de onafhankelijke variabelen (vertrouwen, communicatie, verbondenheid, wettelijke randvoorwaarden, middelen, gedeelde perceptie en betrokkenheid) op de afhankelijke variabele (succesvolle samenwerking) onderzocht. In het kader van het onderzoek heeft kwalitatief onderzoek als functie om de betekenissen achter processen te verklaren middels de bijbehorende theorie (Lucassen & Olde Hartman, 2007). Dit onderzoek is deductief van aard, daar het vanuit een theorie zoekt naar concreet empirisch bewijs voor de problematiek dat zich voordoet (Neuman, 2014). De theorie die dan ook naar voren komt is al dan niet gebaseerd op cijfers (kwantitatief), maar op wensen, meningen, behoeftes en achterliggende gedachten van de doelgroep (Babbie E., 2012). In het kader van het onderzoek wordt er in minder mate gebruik gemaakt van de zogenoemde, gestructureerde data (Robson, 2002). Kwalitatief onderzoek focust zich op de achterliggende betekenis van menselijke ervaringen en onderzoekt de diepte van de onderzoeksbegrippen (Babbie E., 2012). Tijdens dit onderzoek wordt niet per definitie gezocht naar één waarheid, maar meer naar een individueel beeld dat is ontstaan op de werkvloer gekeken. Dit individueel beeld dient overigens wel overeen te komen met de sociale werkelijkheid die de respondenten ervaren (Boeije, 2005).

Overigens is de scope waarin het onderzoek zich voordoet afgebakend tot de volgende partijen: UWV, gemeenten en re-integratiebedrijven. Er is voor deze case-selectie gekozen, om een verhelderend overzicht te krijgen van de trajecten die Wajongers doorlopen in de samenwerking die het UWV kent met nadrukkelijk gemeenten, omdat dit

bijdraagt aan het inzichtelijk maken van de publieke-publieke samenwerking. Om de perceptie van het succes van de samenwerking door komst van de participatiewet te duiden, zijn zowel de gemeenten als UWV bevestigd. Per regio (Amsterdam, Den Haag en Rotterdam) zijn medewerkers en managers van de gemeenten en het UWV bevestigd om de relatie tussen de procedures, regels, wetmatigheden en eventuele andere factoren op de samenwerkingsverbanden te achterhalen. Op basis van deze uitkomsten kan worden achterhaalt in hoeverre de manier van werken per regio verschillend is. Daarnaast is ervoor gekozen om re-integratiebedrijven te betrekken, daar zij een commercieel belang hebben en kunnen worden geclassificeerd als de tweede gradatie van de samenwerking (publiek-private samenwerking). Indien UWV en gemeenten zelf Wajongers niet kunnen wegplaatsen naar werk worden re-integratiebedrijven ingezet. Deze re-integratiebedrijven bezitten dan ook een onafhankelijk beeld over de gehele procedures met betrekking tot budgettering, verlengingen of beëindigingen van Wajong-trajecten en andere hindernissen en mogelijke uitdagingen die de samenwerking kent in de regio's. Gekozen is om de andere samenwerkingspartijen (werkgeversorganisaties, brancheorganisaties, klanten en uitzendbureaus) niet mee te nemen in dit onderzoek, omdat deze partijen niet betrokken zijn bij de uitvoering van de operationele activiteiten, ofwel de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast heeft het tijdsbestek van vijf maanden waarbinnen dit onderzoek moet zijn uitgevoerd, ook een rol van betekenis gehad om alleen respondenten te kiezen die met de beleidsuitoefening te maken hebben.

De bevindingen binnen dit onderzoek komen tot stand door middel van twintig semigestructureerde interviews. Er is voor semigestructureerde interviews gekozen mede doordat het volgens Matthew & Ross (2010) de volgende voordelen biedt: het meet de ervaringen van de deelnemers zorgvuldig, de participant kan op een eigen manier de onderzoeksonderwerpen beantwoorden, de structuur van de interviewer zorgt ervoor dat deelnemers dezelfde onderwerpen behandelen (herhaalbaarheid) en er heerst de mogelijkheid om dieper op de onderzoeksonderwerpen in te gaan. Met name faciliteren interviews directe communicatie, waarbij middels een interactieve dialoog, de gevoelens en overtuigingen worden achterhaalt (Matthews & Ross, 2010). Middels een semigestructureerd interview bezit de interviewer de mogelijkheid om het interview bij te sturen. Het sturingsmechanisme dat tijdens de interviews wordt gebruikt komt voort uit de topiclijst. Het operationaliseringsschema dat terug te vinden is in figuur 3 fungeert



dan ook als leidraad voor deze topiclijst. De topics die tijdens de interviews met de respondenten worden behandeld zijn dan ook: doelen, communicatie, regels, rechten en plichten, verantwoordelijkheden, belangen, wederzijdse voordelen, steunen, beeldvorming, afhankelijkheden, rollen, middelen, opvattingen, waarden, tijd, kennis, vaardigheden en budgetten. Bij een semigestructureerd interview zijn twee aspecten doorslaggevend. Ten eerste dat respondenten antwoorden kunnen en mogen formuleren naar hun eigen wens. En ten tweede dat er verrijking ontstaat van informatie. Dit zal dan ook plaatsvinden door de doorvraagmethodiek. De interviews vinden dan ook face-to-face plaats.

#### **4.2. Respondenten**

Met name ligt de focus van het onderzoek op het UWV Werkbedrijf, afdeling WSP (Werkgeversservicepunt). Doordat er binnen het UWV Werkbedrijf (afdeling WSP) nog geen onderzoek is gedaan naar de samenwerkingsverbanden en normprestaties van Wajong binnen de UWV-vestigingen Rotterdam en Den Haag kan kwalitatief onderzoek als toepasselijk worden gezien. De respondenten die binnen dit onderzoek worden onderzocht zijn de medewerkers, regionale beleidsadviseurs, vestigingshoofden UWV (afdeling WSP), ambtenaren (gemeente Rotterdam, Den Haag en Amsterdam) en medewerkers van de re-integratiebedrijven. De keuze is gevallen voor de hierboven benoemde respondenten, daar zij dagelijks in contact staan met het vraagstuk rondom, het opgelegde re-integratiebeleid. De ervaringen en meningen van de hierboven benoemde groep respondenten draagt het beste bij aan dit onderzoek. Mede doordat zij als geen ander kunnen vertellen waarom er wel of niet wordt overwogen om bijvoorbeeld aanpassingen in de samenwerkingen te realiseren. Met de respondenten zullen steeds dezelfde topics worden behandeld, zodat de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek worden versterkt. Binnen dit onderzoek vormen de respondenten de uitkomst van de zoektocht naar het vinden van sleutelpersonen binnen het netwerk. Deze methode wordt ook wel aangeduid met de term, convenience sampling (Berk, 1991). In het kader van convenience sampling worden de respondenten binnen het onderzoek niet random geselecteerd. Dit heeft als voordeel dat de respondenten die worden ondervraagd daadwerkelijk de kennis bezitten van het onderwerp. Echter is het nadeel van convenience sampling dat de partners die wegens ontevredenheid geen onderdeel vormen van de samenwerking buiten beschouwing worden gelaten (Marshall, 1996). Er

ontstaat in die zin een vertekend beeld, daar alleen de partners van de bestaande huidige situatie worden aangehoord.

### 4.3. Operationalisatie

In het conceptueel model is aan de hand van een visuele weergave de oorzaak-gevolgrelatie uitgebeeld waarin de individuele factoren zijn opgesomd. Deze individuele factoren zijn dan ook van invloed op de afhankelijke variabele (succesvolle samenwerking). Binnen de operationalisatie worden de theoretische begrippen omgezet in de te meten indicatoren. Dit is uitgewerkt in het onderstaande operationaliseringschema.

Centraal Begrip	Operationaliseren	Meetindicatoren
Succesvolle Samenwerking	Objectief	Op basis van meetbare resultaten
	Subjectief	Op basis van bevindingen respondenten
Verbondenheid	Wederzijdse afhankelijkheid	Gedeeld belang
	Consensus	Overeenstemming bereiken
	Bereidheid investeren in netwerk	Investeren in relaties Elkaar opzoeken Elkaar betrekken bij projecten
Vertrouwen	Bereidheid delen van middelen	Delen van kennis en informatie
	Opportunisme	Voordeel van de twijfel geven
	Betrouwbaarheid	Nakomen van afspraken
	Loyaliteit	Kiezen voor de beste kandidaat Het elkaar gunnen

Communicatie	Voldoende contactmomenten	Frequentie regionaal managementoverleg Frequentie beleidsoverleg
	Duidelijkheid	Op de hoogte stellen van de partners
	Consistentie	Regelmaat in de patronen op bestuurlijk, beleids- en uitvoeringsniveau
	Effectief en efficiënt	Terugkoppeling van gemaakte afspraken
Wettelijke Randvoorwaarden	Rechten & Plichten	Wet-en-regelgeving Procesregels
	Afhankelijkheden	Instrumentarium gemeente Instrumentarium UWV Politiek belang
	Verantwoordelijkheid	Economisch belang Maatschappelijk belang
Middelen	Kapitaal	Budget
	Personeel	Houding van actoren
	Productietijd	Maken implementatie van nieuw beleid mogelijk (Periode voor intrede participatiewet tot heden)
	Draagvlak	Steun

Gedeelde Perceptie Betrokkenheid	Probleemdefinitie	Gedeeld probleem
	Voldoende legitimiteit	Elkaars activiteiten ondersteunen

Figuur 3. Operationaliseringschema

Om de centrale begrippen te verduidelijken worden ze geoperationaliseerd en om deze begrippen meetbaar te maken worden er indicatoren aan opgesteld (Baarda & De Goede, 2003). De resultaten die in deze een succesvolle samenwerking impliceren zijn: hoge plaatsingsaantallen (gerelateerd aan plaatsingstargets), weinig verlengingen van werk-fit of naar werk-trajecten en amper tot geen terugval van Wajongers die net naar werk zijn geplaatst. Met name vanuit een theoretisch oogpunt gekeken blijkt dat de mate van verbondenheid en vertrouwen leidend is in het bewerkstelligen van een optimale samenwerking (O'Toole, 1988; Lundin, 2007; Keast et al, 2004). Middels interviews wordt er onderzocht of er verbondenheid heerst binnen het netwerk waarin UWV zich in bevindt. Er wordt in deze zin stilgestaan bij de mate waarin de partners elkaar opzoeken, elkaar betrekken bij projecten en de bereidheid tonen in het investeren in relaties en het bereiken van overeenstemming. Tevens is het een noodzakelijke voorwaarde om een samenwerking tot een succes te brengen, dit komt alleen tot stand wanneer betrokken partijen het elkaar gunnen om tot gezamenlijke successen te komen (Lundin, 2007). Het zo nauwkeurig mogelijk delen van kennis en informatie tussen de partners draagt bij aan het vertrouwen in een samenwerking. Indien er sprake is van vertrouwen binnen een samenwerking kan dit ertoe leiden dat de samenwerking als succesvol kan worden beschouwd. Het nakomen van afspraken en het elkaar gunnen impliceert vertrouwen in dit netwerk zodat uiteindelijk een succesvolle samenwerking kan ontstaan (Lundin, 2007; Klijn & Koppenjan 2016). Ook zal er tijdens de interviews aan de respondenten worden gevraagd naar de mate waarin zij geneigd zijn om de individuele handelswijze van iedere partner te accepteren. Het is dus met andere woorden van belang om het opportunistisch gedrag van de betrokken partijen in dit samenwerkingsverband te respecteren en te waarderen. Ook wordt stilgestaan bij de regelmaat waarin de

communicatie tussen de samenwerkingspartners plaatsvindt. Dit geeft aan in hoeverre de samenwerking al of niet optimaal is (Visser et al, 2008). Hiervoor worden de betrokkenen bevroegd naar de volgende aspecten: aantal verplichte (formele) bijeenkomsten, patronen in de communicatie, taal (vakjargon) en de mate waarin de partners bereid zijn om elkaar ook buiten de formele bijeenkomsten te benaderen en dit contact te onderhouden. Daarnaast is het van toepassing om te kijken naar het opgelegde beleid, daar er regels en grenzen zijn opgesteld om de dagelijkse praktijk tussen de samenwerkingsverbanden te reguleren (Bekkers, 2012; Bovens, 2007; Tushman (1977). Het is dan ook van belang om te kijken of deze regels de samenwerkingspartners beperken in hun handelingen. Deze handelingsbeperkingen worden middels de interviewuitkomsten vastgesteld, waarin specifiek wordt ingezoomd op de duidelijkheid en werkbaarheid van overheidsregels. Daarnaast wordt er gekeken of de organisatorische doelen overeenkomen met de regionale doelstellingen vanuit de gemeenten en re-integratiebedrijven. Tevens wordt gekeken in hoeverre deze doelstellingen alsnog bijgesteld kunnen worden. Het is dan ook belangrijk om te achterhalen of de betrokkenen binnen het netwerk juist zich open of gesloten opstellen tegenover de samenwerkingen. Het stellen van grenzen, binnen een netwerk, heeft als functie dat aan de betrokken actoren binnen het samenwerkingsverband verschillende rollen en verantwoordelijkheden worden toegekend (Klijn & Koppenjan, 2016). In het veldonderzoek wordt dan ook expliciet stilgestaan bij deze verantwoordelijkheden en rollen van de partners. De mate van gedeelde perceptie zoals uitgelegd door Klijn & Koppenjan (2016), is gerelateerd aan de definitie die de actoren geven aan het probleem. Er wordt dus hier gekeken of de actoren binnen het netwerk dezelfde beeldvorming hebben over het probleem dat zich voordoet. Door het raadplegen van een definiëring van de huidige situatie, gewenste situatie, problemen, uitdagingen, oplossingen, strategieën worden de mogelijkheden die het netwerk kent in kaart gebracht. Het functioneren van een samenwerkingsverband wordt beïnvloedt door de onderlinge percepties die er heersen tussen de partners. In het veldonderzoek worden de respondenten ook bevroegd naar de mate van steun en draagvlak tussen de actoren onderling, daar dit direct gerelateerd is aan de betrokkenheid en indirect bijdraagt aan het vertrouwen van de partners.

#### 4.4. Betrouwbaarheid

In het onderzoek is het van belang om te voldoen aan de betrouwbaarheidseisen. Het omzeilen van mogelijke toevallige fouten zorgt er uiteindelijk voor dat de betrouwbaarheid wordt nagestreefd (Babbie E. , 2012). Met betrouwbaarheid wordt ook bedoeld dat wanneer een onderzoek nog een keer wordt uitgevoerd, dezelfde resultaten worden gereproduceerd (Tilburg University, 2017). Om de betrouwbaarheid te versterken wordt er geprobeerd om bij de UWV-vestigingen uit de verschillende regio's interviews te houden. Ook worden er interviews afgenomen bij de gemeenten Rotterdam en Den Haag, en de re-integratiebedrijven in kwestie. De interviews worden gevoerd op de werkplaats van de respondent, omdat zij zich daar over het algemeen gezien meer op hun gemak voelen. Daarnaast zal het onderzoek rekening houden met het principe van "informed consent". Dit wordt in de praktijk gebracht door de geïnterviewde voorafgaand het interview duidelijk in te lichten over het doel, de procedures en de mogelijke toepasbaarheid van de uitkomsten. Op deze manier probeert het onderzoek de ethische waarden te waarborgen. Ook is het van belang dat de interviews opgenomen worden wanneer de respondenten hiervoor toestemming hebben gegeven. De afgenomen interviews worden daaropvolgend dezelfde dag nog getranscribeerd. Het transcriberen van de interviews en deze terugkoppelen per mail aan de respondent ter goedkeuring draagt bij aan het verhogen van de betrouwbaarheid. Uiteindelijk wordt de betrouwbaarheid van de interviews vergroot door naast de vestigingen Den Haag en Rotterdam ook Amsterdam te bevragen, daar de samenwerking op deze vestiging beter verloopt.

#### 4.5. Validiteit

Dit onderzoek heeft naast de betrouwbaarheid te maken met de validiteit. Het aspect validiteit staat voor de mate waarin een onderzoek vrij is van systematische fouten (Babbie,2012). Er is pas sprake van validiteit wanneer er is gemeten wat er had moeten worden gemeten. Hierbij is het dus belangrijk dat tijdens het interview de juiste vragen worden gesteld. Indien dit niet gebeurt, kan het zo zijn dat er tijdens het interview uitkomsten naar boven komen die niet relevant zijn voor het onderzoek. Het is dus van belang om als onderzoeker de taal te spreken van de respondent. Echter bestaat er de mogelijkheid dat de uitkomst van het onderzoek wel betrouwbaar is, maar niet valide. Zo zijn de nodige maatregelen getroffen om binnen dit onderzoek aan de eisen van validiteit van de interviews te voldoen. Door het hanteren van topiclijsten wordt achterhaald in hoeverre de juiste vragen aan de juiste mensen worden gesteld. Ook het hanteren van

topiclijsten heeft de validiteit verhoogd, doordat de focus stipt op de belangrijke onderwerpen blijft. Daarnaast zal er worden doorgevraagd tijdens de interviews, wat als gevolg heeft dat antwoorden concreet worden of onduidelijkheden worden verhelderd. Dit verhoogt de validiteit, omdat hiermee gericht wordt gevraagd naar het doel van het onderzoek.

Na het afnemen van de interviews zal de data worden gecodeerd (Matthews & Ross, 2010). Een drietal coderingsmechanismen (open coderen, axiaal coderen en selectief coderen) worden tijdens dit onderzoek toegepast. Ten eerste wordt open coderen toegepast, waarbij een inventarisatie plaatsvindt van de thema's en daaropvolgend initiële codes worden aangemaakt. Vervolgens wordt er gebruik gemaakt van het mechanisme, axiaal coderen. Binnen axiaal coderen worden de codes georganiseerd en aan elkaar gelinkt. Als laatste wordt er selectief gecodeerd. Dit is de laatste stap waarbij de relevante verbanden in het onderzoek worden toegepast. Hierbij komt de latente manier van coderen bij kijken, waarbij het gespreksonderwerp in context wordt geplaatst. Binnen kwalitatief onderzoek draagt het coderen bij aan het organiseren van conceptuele categorieën (Neuman, 2014). Zo wordt in de bijlage een codeboek opgenomen en vervolgens een intercoder-check uitgevoerd.

Een intercoder-check heeft als functie om de geregistreeerde informatie met elkaar te vergelijken en met de betrokkenen binnen het onderzoek bespreekbaar te stellen. Dit waarborgt ook de validiteit binnen het onderzoek.

## 5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de respondenten uit de praktijk opgesomd. Zo zal in dit hoofdstuk de koppeling worden gemaakt tussen welke determinanten op dit moment aanwezig zijn binnen de UWV vestigingen Amsterdam, Den Haag en Rotterdam, en hoe deze een bijdrage hebben kunnen leveren aan de uitkomsten van de samenwerking. Het functioneren van de samenwerking wordt dan ook beschreven op basis van de zeven verklarende factoren die in hoofdstuk 3 zijn behandeld. Zo zal expliciet worden stilgestaan bij welke factoren de samenwerking in de juiste banen leidt, en anderzijds welke factoren tot op heden minder aanwezig zijn en wellicht alsnog kunnen worden bijgestuurd. Aan het eind van het hoofdstuk is een overzicht weergegeven in tabelvorm, waarin staat vermeld, de prestaties en de bevindingen (per verklarende factor) die binnen de UWV-vestigingen tot op dit moment worden ondervonden.

5.1. Perceptie van de samenwerking		
UWV Amsterdam	UWV Rotterdam	UWV Den Haag
Succesvol	Gemiddeld tot goed	Niet succesvol

Verschillen zijn op te merken op basis van de uitkomsten tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. De samenwerkingen die het UWV kent in de drie verschillende districten zijn beoordeeld op basis van de objectieve prestaties en de subjectieve bevindingen van de respondenten. In Amsterdam komt de gepercipieerde succesvolle samenwerking overeen met de objectieve gegevens van het district. Zo kijken de respondenten overwegend positief naar de samenwerking die het UWV kent met haar partners. Dit komt met name volgens de managers als de medewerkers van het UWV Amsterdam en de gemeentes Amsterdam en Amstelveen, mede doordat de samenwerking al van *'oudsher in deze regio in werking is gezet'* en dat er altijd al sprake is geweest van een *'intensieve samenwerking'*. Ook al dat er soms Wajongeren worden geplaatst op vacatures die achteraf niet voor hun bestemd bleken te zijn (mismatch), zijn de betrokkenen (gemeentes, UWV en re-integratiebedrijven), *'op zoek naar een goede balans van vraag en aanbod voor de klanten in hun klantenportaal'*, zo benadrukken de bevrageden van de gemeente Amsterdam en de gemeente Amstelveen. Het feit dat de economie booming is zorgt voor een *'positieve impuls in het behalen van de voorgestelde plaatsingsnormen in de regio Amsterdam'*, benadrukt de bevragede van de



gemeente Amsterdam. Daarnaast wordt er in de regio Amsterdam met werkgevers partnerships (partnerschappen) aangegaan door het UWV en gemeente, *'waar rekening wordt gehouden zijn/haar situatie (beperking)'*. De eisen van de onderneming zelf worden wel in het vacatureproces behandeld, en overeengekomen in afspraken, alleen is het bewaken van de Wajong-plaatsing en het bieden van nazorg, het meest leidend binnen deze regio. Overigens klopt het gebrek aan succesvolle samenwerking met de objectieve gegevens van Rotterdam en Den Haag.

De gepercipieerde samenwerking blijkt in Rotterdam wel iets positiever te zijn dan in Den Haag. Zo benadrukken medewerkers van het UWV Rotterdam, dat er in deze regio door zowel de gemeente Rotterdam als door het UWV een bewustwording is ontstaan om samen te werken, en dat beide partijen van elkaar moeten benutten waar nodig om steeds een stap verder te komen. Sinds een paar jaar zijn binnen de vestiging Rotterdam meerdere veranderingen doorgevoerd, die in onderstaande paragrafen op basis van de verklarende factoren nader worden toegelicht. Medewerkers van het UWV Rotterdam zien re-integratiebedrijven en de gemeente, *'als een verlengstuk voor het gezamenlijk naar werk helpen uitstromen van Wajongeren'*. Daarnaast beweren de medewerkers van het UWV Rotterdam dan ook dat de samenwerking in deze regio *'langzamerhand steeds meer de vruchten plukt in het aantal plaatsingen'*. De bevrage van het re-integratiebedrijf in Rotterdam beweert dat een onderscheidende dienstverlening van belang is om hoog te scoren op het voorgestelde plaatsingsaantallen. Zo benadrukt de bevrage van het re-integratiebedrijf in Rotterdam dat tijdens een naar werk traject of een werk-fit traject van een Wajonger, *'continu de persoon in kwestie (de Wajonger) gemotiveerd moet worden en de doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie moet weten in te zien'*, anders zal zo'n plaatsing niet worden verlengd of voordat de Wajonger kans maakt op een jaarcontract worden beëindigd.

In Den Haag benadrukken de managers van het WSP (werkgeversservicepunt) en haar medewerkers dat *'partijen elkaar amper steunen om resultaten te behalen'*. Zo wordt het UWV in de regio Haaglanden bestreden door de gemeente Den Haag, maar op hun beurt doet *'het UWV dit ook ten opzichte van gemeentes'*. Dit is ook terug te vinden in de lage scores van het aantal plaatsingen die het UWV kent in de samenwerking omtrent Wajong-uitkeringsgerechtigden in de regio Haaglanden. Het bevrage re-

integratiebedrijf in Den Haag heeft tot op heden nog geen werk-fit traject van Wajongeren succesvol kunnen afsluiten, mede doordat medewerkers vanuit het UWV stellig redeneren met teksten zoals: *‘probeer maar zelf (een oplossing) te vinden’*. Doordat het re-integratiebedrijf in de regio Haaglanden zich *‘in de samenwerking niet gehoord voelt, leveren de producten en diensten niet op wat het zou moeten opleveren, het uit laten stromen van Wajongeren naar werk’*. In de onderstaande paragrafen worden de onafhankelijke variabelen en de mate waarin deze zich voordoen binnen de UWV-vestigingen behandeld. Op deze manier wordt er een verklaring gegeven over de nodige vertoonde verschillen tussen de regio’s.

### 5.1.1. Verbondenheid

Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Sterk verbonden	Matig verbonden	Amper verbonden

Op basis van de uitkomsten met betrekking tot het aspect verbondenheid zijn er tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag, uiteenlopende uitkomsten vast te stellen. De term verbondenheid is gemeten in de interviews aan de hand van het samen optrekken, het elkaar betrekken, maar met name in Amsterdam kwam het aspect boundary spanning naar voren. De respondenten van het UWV Amsterdam benadrukken dat dit komt mede doordat het UWV en de gemeente-medewerkers altijd in hetzelfde pand hebben gezeten, en zodoende al op een indirecte manier met elkaar samenwerkten. De boundary spanning activeert op indirecte wijze de verbondenheid tussen het UWV en haar partners in deze regio. Zo benadrukken de respondenten in Amsterdam van het UWV dat er erg geïnvesteerd is op het aangaan van relaties en duurzame relaties opbouwen, en dat is tevens een van de onderdelen van de boundary spanning. Daarnaast heeft de wethouder van de gemeente Amsterdam ervoor gezorgd dat er sociale projecten zijn opgestart voor deze doelgroep, en dat heeft stimulerend gewerkt voor zowel de medewerkers van het UWV Amsterdam als de gemeente in het samen optrekken. De wethouder van Amsterdam wordt door de respondenten van het UWV Amsterdam gezien als *‘iemand die zich daadwerkelijk druk maakt om burgers die toevallig onder de participatiewet of in de bijstandswet vallen’*. De medewerkers en het managers van het UWV Amsterdam benadrukken dat de regiomanager ervoor heeft gezorgd dat een *‘open en verbindend karakter’* heeft kunnen ontstaan tussen de gemeente en het UWV Amsterdam. Daarnaast scoort het UWV Amsterdam en de gemeente Amsterdam ook hoog als het neerkomt op het ‘stroomlijnen’, wat

desalniettemin ook een onderdeel vormt van de boundary spanner. Zo impliceren de medewerkers van het UWV Amsterdam dat je in zo'n samenwerking: *'in staat bent om naar de ander te luisteren en soms je eigen belang even wat op de achtergrond durft te zetten'*. Er wordt dus in die zin de juiste koppeling gevonden tussen de verschillen van de organisaties, processen en personen. In Amsterdam heeft de regiomanager de volgende concrete boundary spanningsactiviteiten geïnitieerd: zo zijn er whatsappgroepen gestart tussen het UWV en gemeenten, en buiten werktijd om werden tussen dezelfde partijen (UWV en gemeente Amsterdam) borrels gedronken. Deze activiteiten komen alleen in Amsterdam voor, en zorgt voor een onderscheidend karakter in de samenwerking in deze regio. In Rotterdam en Den Haag komen deze activiteiten tot op heden nog niet voor. Daarnaast bereiken de gemeente Amsterdam als het UWV Amsterdam veelvuldig overeenstemming op issues die zich voordoen. Het UWV Amsterdam probeert steeds weer overeenstemming te bereiken, mede door *'als er iets wat minder loopt, altijd open te staan om dingen uit te spreken'*, benadrukken de managers en medewerkers van het Werkgeversservicepunt (WSP).

In Rotterdam zijn de meningen wat meer verdeeld als het neerkomt op verbondenheid. Alleen benadrukken de medewerkers en het opperhoofd van het WSP Rotterdam (werkgeversservicepunt): *'dat er hier vanaf het begin is gesteld dat we niet met partners gaan concurreren, maar eerder gaan samenwerken'*. Een gering aantal medewerkers van het UWV Rotterdam als ook de bevrageerde van de gemeente Rotterdam bekritisieren de mate van verbondenheid in deze regio. Deze respondenten zijn dan ook van mening dat de samenwerking stap voor stap verloopt, daar de gemeentekant soms in de praktijk botst met de UWV-kant. De manager van de gemeente Rotterdam schetst een kanttekening over de mate waarin de regio Rotterdam verbindend opereert: *'doordat het met alle partners zo is ingeregeld dat alles vanuit aparte sporen verloopt, wat voor iedereen niet te vatten (zoals ondernemers), blijft het een suboptimale methode'*. Overigens komt in Rotterdam naar voren dat er wel consensus heerst, oftewel het bereiken van overeenstemming. Zo benadrukken de managers en de medewerkers van het Werkgeversservicepunt (WSP) dat het UWV in deze regio gericht is, *'op het afstemmen van het Team Participatie (vanuit de gemeente) op het Team AG van het WSP (zelf)'*.

In Den Haag benadrukken de managers en medewerkers van het WSP Haaglanden, dat er in de afgelopen tijd veel is geïnvesteerd in het aangaan van relaties, en het snappen van elkaars opdracht. Alleen blijft het toch op de werkvloer tussen partners misgaan, *‘daar in feite iedere club op zijn eigen resultaten wordt afgerekend’*. Managers en medewerkers van het UWV Den Haag benadrukken dan ook dat zolang de verbondenheid niet stevig genoeg is, *‘dan merk je dan ook dat de samenwerking voortdurend ter discussie staat’*. De ‘verbondenheid’ is onder de respondenten van het UWV Den Haag en het re-integratiebedrijf (regio Haaglanden) ook amper zichtbaar. Zo benadrukt de bevroegde van het re-integratiebedrijf dat actief is in de regio Haaglanden, *‘niet wordt meegenomen in de uitzonderingen die er zijn voor het verlengen van werk-fit trajecten voor Wajongeren’*. Dit is van invloed op het niet succesvol afronden van trajecten, en op de negatieve relatie die er heerst tussen het UWV Den Haag en bepaalde re-integratiebedrijven (zoals het geïnterviewde re-integratiebedrijf).

### 5.1.2. Vertrouwen

Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Sterk vertrouwen	Sterk vertrouwen	Amper vertrouwen

Op basis van de uitkomsten met betrekking tot het aspect vertrouwen zijn er tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag variërende uitkomsten vast te stellen. Middels interviews is vertrouwen gemeten aan de hand van het nakomen van beloftes, het elkaar gunnen en de mate waarin er tussen de partners informatie en kennis met elkaar wordt gedeeld. Met name in Amsterdam benadrukken medewerkers van het UWV Werkbedrijf dat in Groot Amsterdam sprake is van opportunisme in de samenwerking die het UWV kent met de re-integratiebedrijven. Zo koopt het UWV in totaal meer trajecten in dan zij feitelijk aan budget beschikbaar hebben. Dit is dan ook een *‘deel van het succes’*. Zo benadrukt de medewerker van het UWV Werkbedrijf Amsterdam: *‘dat er tot 1 april in Amsterdam meer re-integratietrajecten zijn ingekocht dan van tevoren was geraamd (122 t.o.v. 100)’*. Daarnaast beweren de medewerkers van het UWV Amsterdam dat er in de loop der tijd (vanaf het intrede van de participatiewet tot op heden) veel is geïnvesteerd in het kweken van vertrouwen. De respondenten van zowel de gemeente Amsterdam als het UWV Amsterdam benadrukken dat de samenwerking hangt en staat met het in het bezit zijn van de aanwezigheid van de juiste personen, en op dit moment zien deze betrokkenen het belang dan ook in van de samenwerking en zijn zij bereid om zich voor elkaar in te zetten.

De samenwerking tussen het UWV Rotterdam en gemeente Rotterdam scoort hoog op het aspect vertrouwen. Vanuit de medewerkers van het UWV Rotterdam heerst met overmaat het volgende geluid: *'dat iedereen het belang van de samenwerking accepteert en dat er ook ontwikkelingen zijn in de samenwerking die daadwerkelijk worden gedragen en ondersteunt'*. Dit impliceert ook enigszins de mate van vertrouwen die heerst in de regio Rotterdam. Daarnaast komen volgens medewerkers van het UWV beide partijen (het UWV Rotterdam als gemeente Rotterdam) de vooropgestelde afspraken na. Een voorbeeld hiervan is, *'de werkgever vraagt UWV voor het voordragen van kandidaten bij vacatures, en dan kan je heel makkelijk zeggen we schuiven alleen onze kandidaten meer naar voren (dan die van de gemeente), maar we proberen inderdaad de beste kandidaat naar voren te schuiven'*, benadrukt een medewerker van het UWV Rotterdam. Ook in de samenwerking die het UWV Rotterdam kent met de re-integratiebedrijven heerst er vertrouwen, in deze regio. Zo worden de re-integratiebedrijven onderkent als ideale partners, doordat zij jaarlijks veel vacatures binnenhalen bij werkgevers voor het UWV. De re-integratiebedrijven in Rotterdam komen hun afspraken na met UWV daar zij in deze regio, *'door middel van de toegekende jobcoaches de Wajongers al kennen en zij gemakkelijker de Wajongers kunnen voorstellen aan een werkgever na zo'n naar werk traject te hebben begeleid'*, benadrukt een medewerker van het UWV Rotterdam.

In Den Haag daarentegen is er amper sprake van vertrouwen tussen de partners onderling. Volgens de medewerkers en de managers van het UWV Werkbedrijf vindt de wethouder van de gemeente Den Haag *'stipbanen belangrijker dan het nakomen van de banenafpraak'*. Daarnaast benadrukken de managers van het WSP Den Haag dat de *'samenwerking eerder wordt geconfronteerd door botsende culturen, het elkaar niet vertrouwen en het toenemende gevoel van onveiligheid'*. Er kan worden gesteld dat binnen de regio Haaglanden eerder sprake is van weerstand dan tot samenwerken. In Den Haag heerst er met overmaat dan ook de gedachte, *'het eerder kiezen voor het UWV dan voor de gemeente, daar toch het UWV op hun loonstrook staat vermeld'*. Er is dus geen sprake van een gedeeld belang, maar eerder voor het vooropstellen van het eigen belang in de regio Haaglanden.

### 5.1.3. Communicatie

#### Amsterdam

#### Rotterdam

#### Den Haag

Sterk communicatie

Matig communicatie

Amper communicatie

Tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is er een verschil waar te nemen als het komt op de verklarende factor, communicatie. Middels interviews zijn de respondenten bevestigd en is communicatie gemeten aan de hand van de duidelijkheid, consistentie, het aantal contactmomenten en de effectiviteit en efficiëntie hiervan. In Amsterdam is gebleken dat de managers en medewerkers van het UWV en de gemeente erg hoog scoren op de duidelijkheid en de consistentie van de communicatie. Daarnaast scoort Amsterdam erg hoog op de subonderdelen 'informatie uitwisselen en selecteren', 'vertalen' en 'mobiliseren' van de boundary spanning. De bevestigden van de gemeente Amsterdam, Amstelveen en het UWV Amsterdam benadrukken dat ondanks de verschillen tussen de organisaties, de persoonsleden elkaar begrijpen en weten wat er van elkaar wordt verwacht. In de loop der tijd heeft het UWV Amsterdam geleerd dat communicatie een belangrijk aspect is in de regionale samenwerking die het is aangegaan met haar partners door de komst van de participatiewet. Dit is dan ook terug te vinden in de objectieve cijfers van het aantal plaatsingen. Zo benadrukken medewerkers van UWV Amsterdam dat *'zij naast de gemeente Amsterdam ook alle kleinere gemeentes op de hoogte stellen van iedere wijziging en van ieder voorstel dat wordt gedaan in de regionale samenwerking'*. Tevens geven de medewerkers van het UWV Amsterdam aan dat zij nu al *' bezig zijn om de nieuwe wethouders van de gemeenteraadsverkiezingen bij te praten over wat zij moeten doen als gemeente zijnde, op het gebied van banenafpraak'*.

In Rotterdam zijn medewerkers van het UWV en het re-integratiebedrijf niet tevreden over de mate waarin er wordt gecommuniceerd tussen de partners onderling. Zo zijn de medewerkers van het UWV Rotterdam niet tevreden over de duidelijkheid, consistentie en efficiëntie en effectiviteit van de communicatie in deze regio. Ter verduidelijking zijn de medewerkers van het UWV Rotterdam niet tevreden dat *'zij als partner (UWV) niet direct betrokken worden bij de nieuwe vormgeving die de gemeente Rotterdam initieert, zoals de aanstelling van jobcoaches, matchmakers en participatie-adviseurs'*. Ook benadrukt een medewerker van het UWV Rotterdam dat er nog een inhaalslag kan worden gemaakt als het gaat om de effectiviteit en de efficiëntie in de communicatie. Daarnaast benadrukt de medewerker van het UWV Rotterdam (afdeling WSP), *'dat hij*

*soms vijf à tien keer dingen moet herhalen tijdens overleggen voordat dit is geland bij andere partijen*'. Een ander knelpunt is in de efficiëntie en effectiviteit in de communicatie tussen het re-integratiebedrijf en het UWV in Rotterdam. Zo benadrukt de medewerker van het re-integratiebedrijf die actief is in Rotterdam, dat het UWV, *'een e-mailadres of een telefoonnummer van iemand verstrekt wat niet klopt, dan is hij ook weer 18 keer aan het bellen en is het ook gewoon doodzonde'*.

In Den Haag zijn de respondenten (medewerkers & managers WSP en medewerkers re-integratiebedrijf) het erover eens dat ondanks er een infrastructuur is aangelegd met regionale overleggen, management overleggen en beoordelingsgesprekken, de communicatie erg slecht verloopt. Zo benadrukken deze drie respondenten in Den Haag (medewerkers & managers WSP en medewerkers re-integratiebedrijf) dat de *'communicatie nog sneller en flexibeler kan verlopen'*. In de optiek van de medewerker van het re-integratiebedrijf dat actief is in Den Haag, *'blijken er zo af en toe medewerkers van het UWV onvindbaar te zijn'*. Dit komt dan ook overeen in de objectieve gegevens van deze vestiging. De respondenten van de gemeente Den Haag zijn overigens positief gestemd over de manier waarop er wordt gecommuniceerd, en stellen dat de belemmering in de uitkomsten van de samenwerking veroorzaakt worden *'door de manier waardoor het UWV is gestuurd, namelijk gecentraliseerd en de gemeente gedecentraliseerd'*.

#### 5.1.4. Wettelijke Randvoorwaarden

Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Gematigd tot redelijk wettelijke randvoorwaarden	Amper wettelijke randvoorwaarden	Amper wettelijke randvoorwaarden

Tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is er een verschil waar te nemen als het neerkomt op het aspect wettelijke randvoorwaarden. De wettelijke randvoorwaarden is gemeten aan de hand van rechten en plichten, afhankelijkheden en verantwoordelijkheden. Uit de interviews met de respondenten in deze regio is gebleken dat er in Amsterdam een additionele factor, genaamd de organisatorische randvoorwaarden (zoals de mate van gedeeld personeel en gedeelde financiering) van belang is in het succes die in deze regio zichtbaar is en wordt ervaren. Zo heerst er een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het UWV Amsterdam en de gemeente Amsterdam. Dit komt mede, *'doordat de directeur van het WSP voor 40% wordt*

*gefinancierd door het UWV en voor 60% door de gemeente Amsterdam, benadrukken de medewerkers en de managers van het UWV. Dit heeft direct en indirect als gevolg dat de medewerkers van zowel het UWV als de gemeente in deze regio Amsterdam, het besef hebben dat zij afhankelijk van elkaar zijn om Wajongeren uit te laten stromen naar werk. En dit tonen zij ook in hun werkzaamheden. Op bepaalde punten ervaren de medewerkers van het UWV Amsterdam, de onderlinge afhankelijkheid in de samenwerking met de gemeente Amsterdam nog enigszins hindernissen. Zo benadrukken de medewerkers van het UWV Amsterdam dat de grootste hindernis binnen de huidige wettelijke randvoorwaarden is dat: 'het UWV nog niet informatie mag leveren over de arbeidsmogelijkheden van de groep Wajongers (die nog niet duurzaam inzetbaar zijn, maar wel voor korte termijn inzetbaar zijn)'. Aan de andere kant is het UWV Amsterdam op haar beurt weer afhankelijk voor 'voor alle vormen van participatie-ondersteuning waar zij niet over kunnen beschikken (wetmatig gezien)'.*

In Rotterdam daarentegen heerst er met name een kanttekening onder de managers en medewerkers als het neerkomt op de gedeelde verantwoordelijkheid rondom dit vraagstuk *'er is sprake van een dubbele kant van de medaille: aan de ene kant is het niet onze verantwoordelijkheid als UWV Rotterdam om de garantiebanen daadwerkelijk te vervullen, maar aan de andere kant willen wij natuurlijk wel dat die targets gehaald gaan worden'*. De bevrageerde van de gemeente Rotterdam is tevens ook van mening dat de huidige wettelijke randvoorwaarden ervoor zorgen dat de prestaties in de regio als suboptimaal kunnen worden geclassificeerd. Zo benadrukt de medewerker van de gemeente Rotterdam dat deze suboptimale positie blijft, *'mede doordat de samenwerking wordt geconfronteerd met partners die andere procesregels bezitten en door het feit dat de regels tot op heden niet zijn opgeschort levert dat de regionale samenwerking het optimale punt niet bereikt'*. Een medewerker van het UWV Rotterdam beaamt de argumentatie van de bevrageerde van de gemeente Rotterdam met het volgende citaat: *'de gemeente behartigd dus eerst de doelgroep WSW (Wet Sociale Werkvoorziening) en WW (Werkloosheidswet) voordat zij een Wajonger gaan plaatsen'*. Overigens benadrukken de medewerkers van het UWV Amsterdam dat in de implementatie van de participatiewet een onderscheid bestaat tussen de manier van handelen in de regio Rotterdam ten opzichte van Amsterdam. In Rotterdam is de aanpak van de participatiewet als volgt: *'er wordt van elke participant een tegenpresentatie verwacht'*. Binnen de regio Amsterdam is met betrekking tot de participatiewet, *'de*



*tegenpresentatie voor elke participant helemaal losgelaten*'. De medewerkers en de managers van het WSP (Werkgeversservicepunt) in Den Haag ervaren tijdens het volbrengen van hun dagelijkse werkzaamheden *'een vorm van bescherming door de gemeente in deze regio'*. Zo zijn de medewerkers van het WSP in Den Haag van mening, dat het UWV en de gemeente met elkaar concurreren als het neerkomt op regelingen. Een proefplaatsing, is een vorm van een regeling, dat bij het UWV Den Haag een periode van twee maanden bedraagt, en bij de gemeente Den Haag een periode van één maand. Den Haag voert het uitgestippelde beleid niet evenredig uit. Zo benadrukken de medewerkers van het UWV Den Haag, dat alle drie de partijen (gemeente, UWV en re-integratiebedrijven), *'met verschillende opdrachten (gemeente vanuit participatiewet, UWV vanuit doelgroep Wajong en re-integratiebedrijven vanuit commerciële doeleinden) en met verschillende instrumenten het veld in worden gestuurd'*, wat ertoe leidt dat een gedeelde afhankelijkheid niet wordt ervaren. Daarnaast heerst met overmaat het geluid onder de medewerkers van het UWV Den Haag dat *'wanneer zij minder afhankelijk zijn van de gemeente, het UWV uiteindelijk een hoger plaatsingsresultaat kan behalen (meer Wajongeren aan werk helpen)'*. De medewerker van het re-integratiebedrijf dat actief is in Den Haag bestippeld de afhankelijkheid in de samenwerking met het UWV, *'aan het aantal uren die zij toebedeeld krijgt om een Wajonger werk-fit te maken'*. Tot op heden heeft deze medewerker van het re-integratiebedrijf alle dossiers van Wajongers afgesloten binnen een werktraject van 40 uur (wat het maximaal aantal uur is dat het UWV in deze regio toebedeeld aan Wajong werk-fit trajecten), en nog niet succesvol afgeboekt. De medewerker van het re-integratiebedrijf dat actief is in Den Haag is ervan overtuigd dat, *'wanneer het UWV de bereidheid toont om zo werk-fit traject te verlengen (en dus meer uren toe te bedelen) er meer dossiers succesvol kunnen worden afgesloten'*. Daarnaast is de bevraagde van het re-integratiebedrijf dat actief is in Den Haag van mening, dat zij afhankelijk is van de manier waarop het UWV de indicatiestelling van de Wajonger heeft gediagnoseerd in een rapportage. Zo ervaart de medewerker van het re-integratiebedrijf in regio Haaglanden dat in de dagelijkse praktijk: *'de observatie en de waarneming van de indicatiestelling van de cliënt (de Wajonger) soms niet duidelijk is of begrijpelijk, waardoor de effectiviteit en de efficiëntie van de uitvoering in gevaar komt.*

### 5.1.5. Middelen

Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Sterk middelen	Gematigd tot sterk middelen	Amper middelen

Tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is een afwijkende prestatie waargenomen als het nader inzoomt op de verklarende factor 'middelen'. De medewerkers en managers van zowel het UWV Amsterdam als de gemeente Amsterdam (en de gemeente Amstelveen) zijn op dit moment van mening dat er genoeg de tijd is gegund zodat *'de juiste mensen op de juiste plek zijn gepositioneerd binnen deze regio'*. Dit is ook terug te vinden in de objectieve gegevens van het aantal plaatsingen, in de regio Amsterdam. De medewerkers van het UWV Amsterdam zien de krachten van haar partners in en benutten deze ook. Zo benadrukken de respondenten van het UWV Amsterdam dat de *'gemeente meer invloed kan uitoefenen op de hele economie, hierbij moet gedacht worden aan het vestigingsklimaat van bedrijven, en het UWV die dit respecteert en zich hier dus dan ook niet mee bemoeit'*. Doordat de regio Amsterdam zich karakteriseert als een regio, die zoveel mogelijk samen probeert op te lossen (tussen de partners gemeente Amsterdam en UWV Amsterdam) als het gaat om het plaatsen van Wajongers naar werk, *'wordt niet alleen op uitvoeringsniveau met elkaar samengewerkt, maar ook daarom heen, oftewel beleidsmatigniveau'*. De personeelsleden van zowel de gemeente Amsterdam als het UWV Amsterdam staan volgens de medewerkers en managers van het UWV open voor inbrengen van anderen, *'en willen daadwerkelijk het probleem voor de burger oplossen'*. Volgens een medewerker van het UWV Amsterdam zit de succesfactor hem in Groot Amsterdam *'in de effectiviteit van de betrokken re-integratiebedrijven en op de tweede plaats van het zelfbestuur van de klant (de Wajonger)'*. Dit zegt tevens iets over de arbeidsmarkt in de regio Amsterdam. Daarnaast wordt er nu ook een band geschept met partners in de regio Amsterdam, daar *'de gemeente Amsterdam steeds meer diensten inkoop bij het UWV Amsterdam'*. De medewerkers en managers van het UWV Amsterdam ervaren dat zij door de gemeente Amsterdam gewaardeerd en gerespecteerd worden voor de nodige *'kennis en expertise die zij beschikken'*. Zo heerst met overmaat het geluid binnen de regio Amsterdam, dat het UWV Amsterdam met name geprezen wordt door de gemeente Amsterdam door haar vakkennis in indicatiestelling van de Wajongkandidaten en de beoordeling van het toedelen van reiskostenvoorziening. Overigens blijkt het toebedelen van reiskostenvoorziening een dienstverlening te zijn dat het UWV

alleen in Amsterdam aanbiedt. Dit maakt dan ook dat de UWV vestiging te Amsterdam, een onderscheidend karakter in de dienstverlening die het aanbiedt aan de betrokkenen (stakeholders).

In Rotterdam kijken de medewerkers en managers van het UWV Rotterdam, de gemeente Rotterdam en het re-integratiebedrijf dat actief is in deze regio wel positief naar de verklarende factor, middelen. Zo benadrukken de managers en medewerkers van het UWV Rotterdam dat, *'in Rotterdam met gemengde teams wordt gewerkt tussen het UWV en de gemeente, waardoor de medewerkers van de gemeente maar ook van het UWV van elkaar leren'*. Mede door deze afstemming tussen de personeelsleden van de gemeente en het UWV Rotterdam kan de samenwerking naar een nog hoger niveau worden gebracht zijn managers van het WSP Rotterdam van mening. Met andere woorden stellen de medewerkers van het UWV Rotterdam, *'dat er op een goed genoeg gebruik wordt gemaakt van elkaars vakmanschap tussen het UWV en de gemeente'*. Echter geeft een medewerker van het UWV Rotterdam als kanttekening dat in de samenwerking tussen het UWV en de re-integratiebedrijven in deze regio, *'het UWV er ook eens voor kan kiezen om het budget is een keer op te maken voor re-integratietrajecten van Wajongeren'*. Een andere kanttekening dat een medewerker van het UWV Rotterdam gaf over de samenwerking in de regio is, *'dat het zetten van stappen meer tijd kost dan die zelf zou willen'*.

In Den Haag ervaren de respondenten van zowel de gemeente Den Haag, het UWV Den Haag als het re-integratiebedrijf dat actief is in deze regio, dat de huidige manier waarop de middelen van elkaar worden benut een negatieve werking hebben op de samenwerking. Zo benadrukken de medewerkers van de gemeente Den Haag, *'dat zij dichter bij de werkgevers staan en het UWV in de ideale situatie hiervan meer gebruik van moet maken (dit gebeurt tot op heden niet)'*. Daarnaast benadrukken de bevroegde respondenten van de gemeente Den Haag dat het grote valkuil is *'dat tot op heden het UWV Werkbedrijf in Haaglanden niet volledig onderdeel vormt van het WSP (Werkgeversservicepunt)'*, waardoor het lastig is om gezamenlijk Wajongeren aan werk te helpen. De managers en medewerkers van het UWV Den Haag beweren dat in deze de samenwerking pas zijn vruchten kan plukken: *'als zij de gebreken van haar en de partners de gebreken van hun accepteren'*. Dit is tot op heden echter nog niet het geval in de regio Haaglanden. Managers en medewerkers van het UWV Den Haag bevestigen

dit ook en stellen *'dat er overigens wel genoeg kennis en kunde aanwezig is bij zowel de gemeente als het UWV alleen blijft dit nog onbenut, wat zij dan ook betreuren'*. De competenties en de kennis en kunde (oftewel middelen) van de gemeente, UWV en het re-integratiebedrijf in de regio Den Haag worden amper tot niet genoeg met elkaar gedeeld. Daarnaast beweren de medewerkers van het UWV Den Haag dat met overmaat het volgende geluid heerst, *'wanneer er met de partners nader wordt ingezoomd op middelen ontstaat er ruis'*. Het re-integratiebedrijf dat actief is in de regio Haaglanden vindt dat met name, *'de verbeteringen liggen in het inzetten van een onafhankelijk re-integratiebureau die de diagnosestelling voor een Wajonger moet uitvoeren'*. Hierdoor wordt het bedrijf ook in haar waarde gelaten, en niet geleid in wat het UWV voor ogen heeft, maar wat daadwerkelijk het beste is voor de klant (de Wajonger).

#### 5.1.6. Gedeelde Perceptie

Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Sterk gedeelde perceptie	Gemiddeld tot sterk gedeelde perceptie	Amper gedeelde perceptie

De vestigingen in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag van het UWV hebben een andere redenatie als het komt op de verklarende factor, gedeelde perceptie. De mate waarin er een gedeelde perceptie heerst binnen de UWV-vestigingen is gemeten door te kijken naar in hoeverre de probleemformulering van de partners met elkaar overeenkomt. In Amsterdam heerst er met overmaat onder de respondenten (gemeente Amsterdam en UWV Amsterdam het volgende geluid): *'het besef en de acceptatie in het collaboreren, mede doordat het over hun burgers gaat, maar tegelijkertijd dat het tot het klantenbestand van het UWV behoort'*. Het is immers een gegeven dat in Amsterdam een groot aantal in de bijstand vallen, *'45.000 mensen'*, wat ertoe heeft geleid dat beide partijen iets voor deze mensen willen betekenen. Daarnaast benadrukken de medewerkers en de managers van zowel het UWV Amsterdam als de gemeente Amsterdam, dat de initiatieven die de wethouder van Amsterdam heeft ontwikkeld om mensen met een achterstand op een bepaalde manier te bereiken, een positieve werking heeft gehad. Uit de interviews met de respondenten in Amsterdam is gebleken, *'dat de wethouder van Amsterdam zich daadwerkelijk druk maakt om de burgers die onder de participatiewet of onder de bijstandswet vallen'*. Met name de managers van het UWV Amsterdam zien dit als *'het sleutel van het succes'*. Dit komt dan ook overeen met het aantal plaatsingen in deze regio, wat extreem hoog is in vergelijking met de rest van de vestigingen Rotterdam en Den Haag. Ook de

bevroagen medewerkers van de gemeente Amsterdam en Amstelveen benadrukken dat, *'de kracht van de samenwerking is dat je te maken met een soort van een gedeeld probleem'*.

Een merendeel van de respondenten in de regio Rotterdam ervaren dat er sprake is van een gedeelde perceptie. De bevroagde van het re-integratiebedrijf dat actief is in Rotterdam geeft aan dat de partners hetzelfde doel nastreven: *'personen met een arbeidsbeperking (Wajongers) aan werk te helpen'*. Dit geluid wordt dan ook door de meeste managers en medewerkers van het WSP Rotterdam bevestigd. Echter zijn er enigszins nog medewerkers van het UWV Rotterdam die de gedeelde perceptie tussen de partners, nog niet helemaal terug ziet in de huidige manier van werken. De medewerker van het UWV Rotterdam geeft aan dat zolang de richting in de samenwerking in de regio niet echt vastligt, *'dat het onduidelijk is welke kant alle partijen in de samenwerking op willen'*. Hieruit kan worden gesteld dat een gedeelde perceptie tot op heden nog niet volledig het geval is in de regio Rotterdam. De bevroagde medewerker van de gemeente Rotterdam geeft een andere kanttekening als het neerkomt op de verklarende factor gedeelde perceptie: *'zolang je alleen focust op je eigen gemeente komt de regionale doelstelling op de tweede plek te liggen'*. In de nabije toekomst kan je dus beter alleen met regionale doelstellingen werken, *in plaats van het ook nog eens hanteren van gemeentelijke targets*, benadrukt de medewerker van de gemeente Rotterdam.

In Den Haag daarentegen wordt er overwegend negatief gereageerd door alle respondenten, daar er amper een gedeelde perceptie zich voordoet. In Den Haag is veelvuldig aangekaart door de respondenten van het UWV, maar ook van de gemeente en het re-integratiebedrijf, dat het puur gaat om het behalen van de eigen target. Managers en medewerkers van het WSP Den Haag bestippen dan ook het realiseren van de eigen target door de gemeente Den Haag met het volgende citaat: *'het feit dat een gemeente binnen het systeem WBS op dezelfde dag dat een vacature is geplaatst deze ook sluit met een match (afboeking eigen kandidaat gemeente), voelt alsof de gemeente Den Haag niet bereid is om samen te werken'*. In Den Haag is het overwegend gevoel onder de respondenten dat het probleem, het samen helpen plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking naar werk wordt geconfronteerd door de verschillende belangen van de partners. Zo overheerst het volgende binnen de regio

Den Haag, een onevenredige balans tussen maatschappelijke en economische belangen tussen de partners onderling. Zo benadrukt een medewerker van het UWV Den Haag dat de gemeente Den Haag, *'angst ondervindt van zo'n grote landelijke organisatie als het UWV'*. Tegelijkertijd verwacht deze medewerker dat de angst die het UWV Den Haag ondervindt, kan worden omgezet in het benutten van een mogelijkheid. Zo benadrukt de medewerker van UWV Den Haag dat de uitdaging terug te vinden is bij de gemeente Den Haag *'in het tonen van bereidheid zich als organisatie centraler in te richten (op te schalen) en ook gemeenschappelijk beleid op onderdelen als Wajong maakt'*. Echter gebeurt dit tot op heden nog niet.

### 5.1.7. Betrokkenheid

Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Sterk betrokken	Sterk betrokken	Amper betrokken

Tussen de vestigingen Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is er een afwijkende prestatie te meten als het gaat om de mate van betrokkenheid. Middels interviews is betrokkenheid gemeten aan de hand van het steunen elkaar activiteiten tussen de partners in de samenwerking. In Amsterdam kijken de respondenten overwegend positief naar de betrokkenheid tussen de gemeente en het UWV in het gezamenlijk plaatsen van Wajongeren naar werk. Zo benadrukken de managers en medewerkers van het UWV Amsterdam dat vanuit een intern oogpunt gekeken, *'er vanuit een onverwachtse hoek steun werd geboden, namelijk door de afdeling SMZ (Sociale Medische Zaken)'*. Deze ondersteuning heeft er volgens managers en medewerkers van UWV Amsterdam toegeleid *'dat de participatiewet een juiste manier van uitvoering en sturing ondervond in samenwerking met de gemeente Amsterdam'*. Met name managers van het UWV Amsterdam benadrukken dat deze steun en betrokkenheid van de afdeling SMZ met het WSP in samenwerking met de gemeente, *'als iets bijzonders kan worden beschouwd'*. De interne betrokkenheid binnen het UWV Amsterdam wordt aangeduid met het volgende citaat: *'deze afdeling SMZ van het UWV Amsterdam had er ook voor kunnen kiezen om zich hier niet mee te bemoeien, maar besloot toch steun te bieden'*. Zo beweren niet alleen de managers en medewerkers van het UWV Amsterdam, maar ook de bevrageden van de gemeente Amsterdam en Amstelveen, *'dat beide partijen (UWV en gemeente) elkaar in de dagelijkse praktijk elkaar continu proberen op te zoeken, en op deze manier ook zo samen successen te boeken'*. Dit heeft ertoe geleid dat er nu sprake is van positieve resultaten binnen de regio Amsterdam.

Tevens benadrukt een medewerker van het UWV Amsterdam dat het gezamenlijk optrekken (tussen UWV Amsterdam en gemeente Amsterdam) ook tot de nodige successen heeft geleid. Zo zijn het *'UWV Amsterdam en de gemeente Amsterdam gezamenlijk opgetrokken bij het plaatsen van Wajongeren bij Schiphol'*. Zowel het UWV Amsterdam als de gemeente Amsterdam heeft profijt gehad van dit project op Schiphol, *'daar in dit project niet zozeer werd gekeken tot welk bestand de Wajong-uitkeringsgerechtigden behoorde, waardoor beide partijen hun bestand hebben kunnen verminderen'*. De bevrageden van de gemeente Amsterdam en Amstelveen geven aan dat zij met name betrokkenheid in de praktijk ervaren UWV Amsterdam in de maandelijkse overleggen, *'elke maand doorpakken van hoe staan we ervoor, wat heb je van elkaar nodig en dan bedoelen we dit ook daadwerkelijk in hulp, ideeën en formulieren die mensen ontwikkeld hebben'*. Een nieuwe ontwikkeling tussen het UWV Amsterdam en de gemeente Amsterdam, *'is het nieuwe pretpark dat komt in de buurt van de Arena, waar naar schatting 5.000 arbeidsplaatsen vrijkomen en in de meest wenselijke situatie deze vervuld worden met Wajongeren'*, vertelt een medewerker van UWV Amsterdam. Beide partijen (gemeente Amsterdam en het UWV Amsterdam) zijn nu al bezig om contacten te leggen met dit nieuwe pretpark.

Ook de meeste respondenten binnen de regio Rotterdam zijn tevreden over de betrokkenheid van de partners in de samenwerking met betrekking tot de Wajong-uitkeringsgerechtigden. Zo wordt het samenwerkingsverband in de regio Rotterdam bestippeld als, *'het in het bezit zijn van een goede samenwerkingsvorm'*, benadrukt de medewerker van de gemeente Rotterdam. Medewerkers van de gemeente Rotterdam als de managers en medewerkers van het UWV Rotterdam geven aan dat in deze regio: *'teams bestaan uit mensen van verschillende afdelingen, dus zowel van gemeente als van het UWV, die overleggen met elkaar en stellen met elkaar de aanpak vast'*. Daarnaast heerst er met overmaat het geluid in de regio Rotterdam onder de respondenten *'dat iedereen weet wie waar te vinden is'*. Naast de bereidheid, bereikbaarheid benadrukken de respondenten van het UWV Rotterdam, gemeente Rotterdam als het re-integratiebedrijf dat actief is in deze regio, dat zij met name de nodige behulpzaamheid ervaren van hun partners. Een medewerker van het UWV Rotterdam geeft dit aan met het volgende citaat: *'los van de regionale bijeenkomsten, wanneer de gemeente hulp nodig heeft, dan kom ik langs'*.

In Den Haag wordt er overigens overwegend negatief gereageerd op de betrokkenheid tussen de partners. Zo benadrukt medewerker UWV Den Haag: *‘dat hij een kennisoverdracht heeft geleverd aan de gemeente Den Haag over deze doelgroep in de beginperiode van de participatiewet, en daarna niks meer van de gemeente-medewerkers heeft vernomen’*. Volgens een medewerker van het UWV Rotterdam is de betrokkenheid dermate laag tussen het UWV Den Haag en de gemeente Den Haag, *‘daar de afdeling van SMZ (team AG) in Den Haag niet is blijven bestaan na komst van de participatiewet’*. Daarnaast benadrukt de bevrageerde van de gemeente Den Haag dat de situatie, het niet kunnen scheppen van duidelijkheid over wat er met een bepaalde groep Wajongers (die tussen wallen en schip vallen) gedaan moet worden, een terughoudende houding ontstaat in de samenwerking. Managers en medewerkers van het WSP Den Haag bestippelen deze terughoudende houding van randgemeentes in Den Haag met het volgende citaat: *‘100% commitment is een nobel streven met als gevolg dat uiteindelijk in een regionaal project zichtbaar werd dat veel mensen (Wajongeren) van de gemeente Zoetermeer aan het werk waren, terwijl de gemeente Leidschendam zwaar achter bleef, en uiteindelijk besloot er zomaar uit te stappen’*.

### 5.8. Overzicht prestaties samenwerking UWV-districten

Op basis van de bevindingen van de respondenten is er per onderdeel (verklarende factor) een totaal overzicht weergegeven, waarin staat vermeld hoe de districten scoren op de onderzochte factoren. In dit overzicht is ook afhankelijke variabele, succesvolle samenwerking in opgenomen.

	Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
Succesvolheid samenwerking	Succesvol	Matig succesvol	Niet succesvol
Verbondenheid	Sterk verbonden	Matig verbonden	Amper verbonden
Vertrouwen	Sterk vertrouwen	Sterk vertrouwen	Amper vertrouwen
Communicatie	Sterk communicatie	Matig communicatie	Amper communicatie
Wettelijke randvoorwaarden	Gematigd tot redelijk wettelijke randvoorwaarden	Amper wettelijke randvoorwaarden	Amper wettelijke randvoorwaarden
Middelen	Sterk middelen	Gematigd tot sterk middelen	Amper middelen
Gedeelde perceptie	Sterk gedeelde perceptie	Gemiddeld tot sterk gedeelde perceptie	Amper gedeelde perceptie
Betrokkenheid	Sterk betrokken	Sterk betrokken	Amper betrokken

Figuur 4. Overzicht prestatiekenmerken UWV-vestigingen



Dit hoofdstuk sluit af met een korte verklarende beschrijving waarin per onderdeel (verklarende factor) een duiding wordt gegeven over de mate waarin deze factoren binnen de verschillende vestigingen overheersen. Doordat het UWV Amsterdam en de gemeente Amsterdam altijd al samen waren gevestigd in panden, was er al sprake van korte lijnen tussen de betrokkenen. Het bezitten van korte lijnen in de communicatie van de samenwerking impliceert al de mate dat de partners met elkaar verbinden. Daaropvolgend heeft het verbinden tussen partners ook weer invloed op het laten ontstaan van het vertrouwen. De intensiteit van de samenwerking wordt als hoog ervaren door de respondenten van zowel de gemeentes Amsterdam, Amstelveen en het UWV Amsterdam. De samenwerking is dan ook succesvol in Amsterdam, en dit is ook terug te vinden in het aantal plaatsingen die het district Amsterdam heeft gerealiseerd. Het UWV Rotterdam is volgens de objectieve gegevens niet succesvol, maar op basis van de subjectieve gegevens is gematigd succesvol. De medewerkers, managers van zowel het UWV Rotterdam als de gemeente Rotterdam zijn steeds meer bewust dat zij van elkaars krachten proberen te benutten. Het benutten van elkaars kennis, competenties en vaardigheden (middelen) draagt bij aan het laten ontstaan van het vertrouwen. Een recente ontwikkeling is dan ook in de regio Rotterdam, dat teams van de gemeente en het UWV steeds meer op elkaar zijn afgestemd. De samenwerking in Den Haag daarentegen is het minst succesvol. Dit komt ook overeen met de objectieve gegevens in deze regio. Zo zijn alle managers en medewerkers van het UWV Den Haag van mening dat de samenwerking tussen het UWV en de gemeente in deze regio, eerder wordt geconfronteerd door weerstand dan bereidheid tot samenwerken.

De samenwerking in Amsterdam scoort met name hoog op de verklarende factor, verbondenheid. Zo heeft de wethouder van de gemeente Amsterdam als de regiomanager van het UWV Amsterdam erg geïnvesteerd op het aangaan van duurzame relaties met elkaar, en dit is nu ook zichtbaar geworden in de werkzaamheden, tussen de betrokken partners in deze regio. Er kan worden gesteld dat de activiteiten die onder boundary spanning vallen ervoor hebben gezorgd dat er hoge mate van vertrouwen en een gewenste manier van communiceren heerst in de samenwerking die het UWV kent in de regio Amsterdam. Het open en verbindend karakter is minder zichtbaar in de samenwerking die het UWV kent in de regio's Rotterdam en Den Haag. Zo benadrukken met name de respondenten van de gemeente Rotterdam, dat het vertrekken vanuit verschillende sporen niet door alle partners te

vatten is, en van invloed is dat de relaties die het UWV kent in deze regio nog niet duurzaam genoeg zijn. Er kan worden gesteld dat de wettelijke randvoorwaarden in de regio's Den Haag en Rotterdam erg beïnvloeden in de manier waarop de partners met elkaar communiceren, en met elkaar durven te verbinden. In de regio Den Haag daarentegen wordt de samenwerking tussen de partners onderling geconfronteerd door de zogenoemde 'afrekencultuur', het in eerste instantie kiezen voor het behalen van de eigen prestaties, voordat er aan een gezamenlijk doel wordt geopperd. Doordat er voor eigen belang wordt gekozen door zowel het UWV als de gemeente in de regio Haaglanden, heerst er geen vertrouwen tussen de partners onderling. Het feit dat er geen vertrouwen heerst in het samenwerkingsverband in de regio Haaglanden heeft ertoe geleid dat de gedeelde perceptie ook amper zichtbaar is in deze regio. Hierdoor heeft het UWV Den Haag met haar partners, gemeente en re-integratiebedrijven tot op heden nog geen duurzame relaties kunnen verwezenlijken. Overigens scoren de UWV-vestigingen Amsterdam en Rotterdam in de samenwerking rondom Wajong hoog op de verklarende factor vertrouwen. De managers en medewerkers van het UWV Amsterdam als de gemeente Amsterdam, spreken van een erg loyaal karakter in deze samenwerking tussen de onderlinge partners. Daarnaast beweren medewerkers van het UWV Amsterdam, dat zij erg opportunistisch handelen met hun partners in deze regio. Zo kopen zij meer trajecten in dan van te voren is ingecalculeerd. Ook vertrouwt het UWV Amsterdam op de kracht van de cliënt (de Wajonger) zelf, en geeft hun dan ook toestemming om zelfinitiatieven te tonen, en dit komt dan ook overeen met de overmaat van zelfbestuur onder de Wajongeren dat zichtbaar is in deze regio. In Rotterdam heerst met name ook overeenstemming tussen de partners. Zo accepteren het UWV Rotterdam, de gemeente Rotterdam en het re-integratiebedrijf dat actief is in deze regio elkaars gedragingen en hun manier van handelen. Dit kweekt direct verbondenheid en heeft ook indirect invloed op het laten ontstaan van vertrouwen. In Den Haag wordt er door de respondenten van het UWV opgemerkt, dat het nakomen van afspraken, zoals gemeenschappelijke targets door de gemeente Den Haag buiten beschouwing wordt gelaten. Dit komt mede doordat de gemeente Den Haag het nakomen van de stipbanen voorop stelt en de banenafpraak niet als een harde eis ziet, waar de participatiewet eerder mee gebonden is. Het vertrouwen is gerelateerd aan de beeldvorming (de gedeelde perceptie), en deze wordt in Haaglanden over het algemeen als zeer negatief onder de partners. De communicatie die er heerst in de regio Amsterdam wordt gezien als het meest wenselijk. De samenwerking heeft hier profijt van en dit is tevens ook

zichtbaar in het aantal plaatsingen. Een hoog aantal plaatsingen draagt bij aan het vertrouwen, maar ook aan de betrokkenheid die heerst in de regio Amsterdam. Het feit dat wijzigingen van voorstellen, en wetmatigheden gelijk binnen een zo kort mogelijke tijdsduur wordt vermeld aan alle betrokkenen binnen de gemeente Amsterdam, en alle randgemeentes wordt gezien als een positieve werking in het realiseren van een succesvolle samenwerking, en draagt bij aan het vertrouwen en de verbondenheid. Rotterdam scoort wel goed op het aantal contactmomenten tussen de partners, alleen beweren de respondenten van zowel het UWV, gemeente als het re-integratiebedrijf dat er nog een inhaalslag kan komen wanneer gemaakt als het gaat om de duidelijkheid, consistentie en effectiviteit en efficiëntie van de communicatie. Het UWV Den Haag daarentegen ervaart in de samenwerking meer onduidelijkheid over in de communicatie tussen UWV en gemeente, en het re-integratiebedrijf. Zo blijken er in de dagelijkse praktijk, betrokkenen onvindbaar te zijn en geven dus geen terugkoppeling over de huidige gang van zaken. Mede doordat de communicatie in Haaglanden niet al te wenselijk wordt ervaren door de betrokkenen (partners), heeft dit ook invloed in negatieve zin op het mogelijk kunnen ontstaan van vertrouwen en verbondenheid. De huidige manier van communiceren heeft invloed op het niet succesvol kunnen afronden van dossiers. Binnen het UWV Amsterdam is met name de onderlinge afhankelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid (wettelijke randvoorwaarden) zichtbaar. Dit wordt door alle respondenten bevestigd. Het feit dat het UWV en de gemeente gezamenlijk de verplichting ondervinden om Wajongers te plaatsen naar werk, kan worden gezien als een onderlinge afhankelijkheid. De regio Amsterdam is onderscheidend van karakter, daar het hoofd van het WSP in deze vestiging wordt gefinancierd door beide partijen (UWV en gemeente), wat een gedeelde verantwoordelijkheid impliceert. De UWV-vestigingen Rotterdam en Den Haag ervaren de manier waarop de procesregels op dit moment zijn ingebed, als ongewenst. Waardoor in deze regio's Rotterdam en Den Haag weinig sprake is van onderlinge afhankelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Binnen de UWV-vestiging Amsterdam zijn alle respondenten van mening dat op dit moment, de juiste mensen met de gewenste vaardigheden het werk uitvoeren. Het in bezit zijn van de juiste personeelsleden met de gewenste vaardigheden zorgt ervoor dat er vertrouwen, verbondenheid, gedeelde perceptie en betrokkenheid ontstaat tussen de partners. Dit is ook terug te vinden in de plaatsingsresultaten Wajong van het district UWV Amsterdam. De UWV-vestiging Rotterdam is ook van mening dat de medewerkers van zowel het UWV als de gemeente in deze regio steeds meer van elkaar leren en dit

ook in de uitvoering terugkomt. In Den Haag heerst overigens met overmaat het geluid dat in de meest ideale situatie, er geen ruis moet ontstaan, wanneer de partijen (gemeente en UWV) nader inzoomen op elkaars middelen (instrumenten). Op basis van de onderzoeksresultaten is gebleken dat met name de steden Amsterdam en Rotterdam, een sociaal karakter tonen, en iedere persoon met een arbeidsbeperking willen helpen aan een baan. Er is deze twee vestigingen (Amsterdam en Rotterdam) wel sprake van een gedeelde perceptie tussen de partners. Het district, Den Haag, blijft als het gaat om gedeelde perceptie achter wat frappant blijft, daar in deze regio ook het beleid van de ministeries van Sociale Zaken is geschreven, dat tevens de werkgever is van het UWV. De betrokkenheid blijkt uit de onderzoeksresultaten te heersen in de vestigingen Amsterdam en Rotterdam. Zo zoeken de partners (UWV en gemeente) elkaar op in Amsterdam, om samen successen te boeken. En in Rotterdam heerst er met overmaat het gevoel van ondersteuning van de partners. Zo zoeken de partners elkaar op in de regio Rotterdam, om elkaars activiteiten te ondersteunen en bij te sturen waar nodig. Ook het continu ondersteunen van elkaars activiteiten draagt bij aan het vertrouwen dat heerst in de regio Rotterdam in de samenwerking omtrent Wajong. In Den Haag zijn de partijen vertonen de partijen totaal geen betrokkenheid in de uitvoering, daar zij eerst successen willen zien, voordat een partij zoals een gemeente een volledige commitment aan project biedt.

## 6. Conclusies & Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn de factoren onderzocht die de kans vergroten om een succesvolle samenwerking rondom de Wajong-uitkeringsgerechtigden te realiseren tussen het UWV en haar partners in de verschillende regio's (Amsterdam, Rotterdam en Den Haag). Binnen dit hoofdstuk staat de conclusie van het onderzoek centraal. In essentie is de conclusie tot stand gekomen door de antwoorden op de deelvragen 1,2 en 3. Antwoord op deze deelvragen leidt uiteindelijk tot de aanbevelingen voor het UWV, die tot mogelijke verbeteringen in de samenwerking kunnen zorgen, waardoor de samenwerking in de regio's in de nabije toekomst als succesvol kan worden beschouwd. In het kader van dit hoofdstuk wordt middels onderzoeksresultaten en constatering van de respondenten de onderzoeksvraag beantwoord: *'Hoe kunnen verschillen UWV-vestigingen in succesvolle plaatsingen van arbeidsgehandicapten worden verklaard?'*. Aan het eind van dit hoofdstuk zal er worden gereflecteerd op de gebruikte theorieën en methodes. Tevens zal nader worden stilgestaan bij de beperkingen die de keuzes van het onderzoek kent.

### 6.1. Succesvolle samenwerkingsrelaties

In de onderstaande paragraaf wordt op basis van de uitgevoerde literatuurstudie een uitkomst gelinieerd aan deelvraag 1: 'Wat leert de literatuur over succesvolle samenwerkingsrelaties?'

Uit de literatuur is gebleken dat een succesvolle samenwerkingsrelaties wordt beïnvloedt door een zevental verklarende factoren: verbondenheid, vertrouwen, communicatie, wettelijke randvoorwaarden, middelen, gedeelde perceptie en betrokkenheid. Uit de literatuur is gebleken dat partners in een samenwerking van elkaar moeten accepteren dat elke organisatie, anders is gestructureerd, maar alsnog hetzelfde doel kunnen nastreven. De literatuur stelt dat managers, oftewel leidinggevend, van organisaties ervoor moeten zorgen dat er tussen de betrokken partners een bepaalde overeenstemming ontstaat. Dit moet dan ook door de managers (of leidinggevend) op een bepaalde manier gefaciliteerd worden. Daarnaast moet het besef ontstaan in het netwerk, dat elke actor (partij) zich bewust open en bereidwillig opstelt om tot samenwerken te komen. Een kernactiviteit in het tezamen ondersteunen van activiteiten, is het aangaan van duurzame relaties, het uitwisselen en selecteren van informatie en het mobiliseren van besluitvormingen. Dit draagt bij aan de verbondenheid, maar ook in het creëren van vertrouwen tussen de partners onderling.

Binnen samenwerkingsverbanden is het gebruikelijk dat er tussen de partners onderling afspraken met elkaar worden gemaakt. Pas wanneer de betrokken partijen deze afspraken nakomen ontstaat er vertrouwen, en kan er worden gesteld dat de partners daadwerkelijk geloofwaardig en betrouwbaar opereren in de uitvoering van hun takenpakket. Indien er in een samenwerkingsverband vertrouwen heerst, heeft dit tot gevolg dat de communicatie erg open en transparant van aard is. Uit de literatuur blijkt dat de openheid en de transparantie van de communicatie tussen de partners erg leidend is in de realisatie van een succesvolle samenwerking. De communicatie is van uitiem belang zodat de beeldvormingen die de betrokken partners hebben in de samenwerking, samenvloeien tot een gedeeld probleem. Dit bewerkstelligd ook enigszins de gedeelde verantwoordelijkheid tussen de partners, wat een positieve werking heeft op het realiseren van een succesvolle samenwerkingsverband. Naast de intenties van de betrokken partijen beïnvloeden de competenties van de partners ook de uitkomsten van de samenwerking. De literatuur schetst dan ook dat met name de krachten van de betrokken partijen moeten worden benut, in de uitvoering van samenwerkingsverbanden. Tevens door elkaar als partners continu te blijven betrekken en op te zoeken, kunnen er volgens de literatuur gezamenlijk successen worden geboekt. Echter benadrukt de literatuur dat naast het boeken van een gezamenlijk succes, de partners in kwestie ook buiten de samenwerking om successen moet blijven boeken.

## **6.2. Mate van succesvolle implementatie samenwerking participatiewet**

Op basis van de feitelijke bevindingen wordt in de onderstaande paragraaf deelvraag 2 beantwoord: 'In welke mate is de samenwerking van het UWV met haar partners met betrekking tot de participatiewet succesvol?'

Bij afname van interviews met de respondenten komt met name naar voren dat in Amsterdam de samenwerking die het UWV is aangegaan door de komst van de participatiewet als erg succesvol kan worden beschouwd. De participatiewet heeft in Amsterdam ervoor gezorgd dat er steun werd geboden door een interne business-unit, de afdeling SMZ (Sociale Medische Zaken). Deze afdeling SMZ is door de komst van de participatiewet niet alleen in de vestiging van Amsterdam opgestaan, maar ook in Rotterdam. De rol die de afdeling SMZ haarzelf heeft toegeëigend door de komst van de

participatiewet, is het bieden en verlenen van kennisoverdracht aan de gemeentes. In deze heeft het benutten van de interne middelen bijgedragen aan het laten ontstaan van vertrouwen binnen de samenwerkingen in de regio's Amsterdam en Rotterdam. De gemeentes waren nog niet bekend met de doelgroep Wajong en de participatiewet, impliceerde al van het begin moment dat er sprake zou zijn in deze nieuwe situatie van een gedeelde verantwoordelijkheid. Deze gewenste interne betrokkenheid (van de afdeling SMZ) in de regio's Amsterdam en Rotterdam heeft ertoe geleid dat er ook externe betrokkenheid ontstond. Met name in Amsterdam betrekken de partners, UWV en gemeente elkaar continu in nieuwe initiatieven en projecten, om gezamenlijk Wajongeren uit te laten stromen naar werk. Ook in Rotterdam erkent het UWV dat de gemeente dichterbij de werkgever staat, en hiervan gebruik moet maken (afhankelijk is) wil het de opgestelde targets (Wajong-plaatsingen) behalen. Den Haag ervaart daarentegen de prioriteit tot samenwerken in mindere mate dan in vergelijking met Amsterdam en Rotterdam. Een verklaring hiervoor is dat ook al voor de komst van de participatiewet gezamenlijke successen (tussen UWV en gemeente) in de regio Haaglanden achterwege bleven.

### **6.3. Factoren van invloed op samenwerking**

Na de literatuurstudie en de feitelijke bevindingen van paragraaf 6.2. staat in deze onderstaande paragraaf deelvraag 3 centraal: 'Welke factoren beïnvloeden deze samenwerking?'.

Op basis van de gegevensverwerking blijkt dat er naast verwachte uitkomsten ook opvallende bevindingen leidend zijn in het beïnvloeden van de samenwerking. De interviews hebben laten zien dat de boundary spanning en de verbondenheid een belangrijke factor heeft gespeeld in de samenwerking en dit is ook terug te vinden in de positieve plaatsingsresultaten in de regio Amsterdam. Onderdelen zoals het uitwisselen van informatie en het aangaan van duurzame relaties initiëren in de regio Amsterdam naast de boundary spanning al de mate van de verbondenheid. Het feit dat de wethouder Amsterdam zich druk maakt om elke burger die onder de participatiewet of die onder de bijstandsuitkering vallen, heeft een positieve werking gehad op de samenwerking. Deze verbondenheid heeft ook invloed gehad op het laten ontstaan van vertrouwen in de regio Amsterdam. Daarnaast heeft de boundary spanning ervoor

gezorgd dat de partners (gemeente Amsterdam en UWV Amsterdam) een open communicatie kent, wat ook weer bijdraagt aan het vertrouwen in deze regio. De communicatie, daarentegen is in Amsterdam zo ingeregeld dat het duidelijk en consistent verloopt tussen de partners. Volgens de respondenten komt de besluitvorming in de samenwerking in Amsterdam op gemeenschappelijke basis tot stand, wat bijdraagt aan de mate van verbondenheid, vertrouwen en activiteiten van de boundary spanning. Overigens hebben beide partijen (gemeente Amsterdam als het UWV Amsterdam) met de jaren geleerd, om aan alle betrokkenen elke wetswijziging of veranderingen in procedures te vermelden, waardoor de partners elkaar vertrouwen, verbinden, durven te communiceren en met elkaar optrekken (betrokkenheid). Dit leidt ertoe dat het UWV en de gemeente in de regio Amsterdam, met één gezicht naar buiten toetreedt, wat voor de werkgever gemakkelijk te vatten is. De samenwerking die het UWV en de gemeente Amsterdam kent met re-integratiebedrijven en burgers wordt in deze ook onderkent door het aspect vertrouwen. Zo vertrouwt het UWV Amsterdam er op dat de Wajonger zelf onderneemt, en zoekt naar een baan bij werkgevers. Tevens vertrouwt het UWV Amsterdam op de goede intenties van re-integratiebedrijven, en koopt het steeds meer trajecten bij hun in.

In Rotterdam wordt er steeds meer gebruik gemaakt van elkaars kennis en kunde (middelen). Er wordt in de samenwerking die het UWV Rotterdam kent met de gemeente Rotterdam gewerkt met het gemengde teams om steeds meer van elkaar te leren. Het benutten van elkaars kennis, competenties en vaardigheden draagt bij aan het vertrouwen die er heerst in de regio Rotterdam. Zo is het vertrouwen met name zichtbaar in de acceptatie die de betrokkenen ervaren in de samenwerking met de partners. Echter scoort de communicatie wel redelijk tot hoog op de aspecten: efficiëntie, effectiviteit en consistentie. Alleen doordat het UWV Rotterdam in de communicatie niet op de hoogte blijkt te zijn van de nieuwe toegetreden personeelsleden binnen de gemeente Rotterdam, blijft de verbondenheid niet haar potentieel bereiken in deze regio. Mede doordat er in de overleggen met betrokken partners sprake worden gekenmerkt door een gedeelde perceptie (mensen met een arbeidsbeperking helpen aan een baan) en in de communicatie wel sprake is van duidelijke terugkoppelingen van gemaakte afspraken, ervaren de partners in deze, de positieve werking, van de nodige onderlinge betrokkenheid. In de regio Rotterdam hebben de wettelijke randvoorwaarden een negatieve invloed op het ontstaan van de nodige verbondenheid. Zo zorgen de



procesregels van zowel het UWV als de gemeente Rotterdam, dat de eigen doelstellingen voorop komen te staan, voordat er uiteindelijk wordt gekeken naar de samenwerking met betrekking tot de Wajong-doelgroep.

Het principe van de vicieuze cirkel blijkt te overheersen in Den Haag. Dit komt mede, doordat partners (zowel UWV als de gemeente) benadrukken dat zij afgerekend worden op hun eigen resultaten, is er totaal geen sprake van enige vorm van verbondenheid. Dit heeft weer invloed op het aspect vertrouwen. Mede doordat de partners het elkaar de ander niet gunt om successen te boeken heerst er tot op heden geen vertrouwen. Het UWV ervaart in de regio Haaglanden, dat er in mindere mate volledige betrokkenheid heerst tussen haar partners. Zo benadrukken respondenten na afname van de interviews, dat met name in de regio Haaglanden de samenwerking veelvuldig wordt geconfronteerd, met het uitstappen van één van de betrokken partijen in een gezamenlijk Wajong-project (hetzij UWV, gemeente Den Haag of een van de randgemeentes). Dit wordt veroorzaakt door de lage mate van vertrouwen en verbondenheid. Ter verduidelijking stappen de betrokken partijen uit een gezamenlijk Wajong-project in de regio Haaglanden met de reden dat naar hun gevoel te weinig van hun klanten worden uitgeplaatst naar werk. De communicatie zou de samenwerking nog enigszins op de rit kunnen helpen, alleen mede door inertie van gezamenlijke besluitvorming, weerstand tot samenwerken, en een negatieve beeldvorming van de samenwerking, blijft de samenwerking suboptimaal presteren.

#### 6.4. Aanbevelingen

Na de hierboven benoemde resultaten van de deelvragen worden er uiteindelijk aanbevelingen gedaan waardoor UWV de samenwerking met haar partners kan verbeteren in de regio's Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. De essentie van deelvraag 4: 'Welke aanbevelingen zorgen ervoor dat de samenwerking die UWV met haar partners heeft kan worden verbeterd?'.

Op basis van de problematiek die zich voordoet binnen de vestigingen en de uitkomsten van de interviews zijn de onderstaande aanbevelingen puntsgewijs opgesteld:

1. Het aangaan en opbouwen van duurzame relaties: dit is een onderdeel van de boundary spanning, wat ervoor zorgt dat de verbinding tussen de partners op een indirecte wijze wordt opgezocht. Zo probeer je als UWV zijnde in deze elkaar

- op te zoeken, middels het naar elkaar te luisteren, en het eigen belang wat achterwege te laten. Dit is dan ook zo geïmplementeerd in de regio Amsterdam, en is tevens zichtbaar in de objectieve gegevens en subjectieve bevindingen van de respondenten. Deze duurzame relaties zijn minder waarneembaar in de regio's Haaglanden en Rotterdam, daar de partners vanuit verschillende vertrekpunten redeneren en de samenwerking keer op keer onder druk komt te staan wanneer de eigen kritische prestatie-indicatoren (KPI's) in gevaar komt. Met andere woorden kan er worden gesteld dat vooral in de regio's Haaglanden en in Rotterdam er behoefte is aan iemand (een regiomanager) die optreedt in het netwerk en elkaar weet te verbinden in de dagelijkse praktijk.
2. Het bereiken van overeenstemmingen tussen de partners: dit is een onderdeel van verbondenheid maar ook indirect vertrouwen, wat er toe leidt dat het UWV, gemeente en re-integratiebedrijven de goede intenties van elkaars handelingen inzien en met elkaar gaan verbinden. Het feit dat in Amsterdam het UWV meer trajecten inkoopt, dan er aan het begin van het jaar budget voor was, is een deel van het succes. In Rotterdam is de overeenstemming, oftewel de consensus ook steeds meer zichtbaar door de afstemming van het Team AG op het team Participatie van de gemeente. Echter wordt de regio Haaglanden, nog steeds geconfronteerd door de belemmeringen, als het feit dat de wethouder van Den Haag de stipbanen voorop stelt en de banenafpraak dan op het tweede plan komt te liggen. In de samenwerking tussen het UWV en de gemeente moeten de betrokkenen in de regio Haaglanden bewust worden gemaakt van en accepteren dat afstemming tussen beide teams noodzakelijk is om personen met arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Het helpen aan een baan kan zowel via het portaal van de gemeente als via het UWV.
  3. Tijdige communicatie tussen de betrokken partijen in de samenwerking: dit is een cruciaal onderdeel in het faciliteren van een succesvolle samenwerking. In Amsterdam heeft het UWV en de gemeente Amsterdam in de loop der tijd geleerd om elkaar tijdig en zo goed mogelijk mee te nemen bij iedere wijziging dat op procesmatig of wetmatig-niveau invloed heeft. Duidelijkheid en consistentie in de communicatie, heeft dan ook invloed op het positieve resultaten die de regio Amsterdam kent. Daarnaast wordt de effectiviteit en efficiëntie ook wel gezien als een cruciale factor in het functioneren van een succesvolle samenwerking in de regio's. Zo ervaren de respondenten in

Amsterdam, dat het UWV het zo heeft ingericht, dat nu al de nieuwe wethouders worden bijgepraat over de Wajong-reglementen. In Rotterdam daarentegen klopt niet altijd de informatie die het UWV verstrekt aan een re-integratiebedrijf of een gemeente, wat ertoe leidt dat de vervolgstappen vertragingen oplopen. De communicatie binnen het UWV Rotterdam kan dan nog effectiever en efficiënter worden uitgevoerd. Ook de regio Haaglanden ervaart een ineffectief en inefficiënt proces als het gaat om de communicatie tussen het UWV en de re-integratiebedrijven. Zo blijken over het algemeen bij cruciale beslissingen omtrent werk-fittrajecten, de betrokkenen met beslissingsmacht vaak te lang onvindbaar te zijn. Er moet dus tijdig geschakeld worden tussen de betrokkenen, en inzien dat zij het met elkaar moeten doen, en dus van elke wijze van communiceren van elkaar afhankelijk zijn.

4. Het vervangen van gemeentelijke doelstellingen voor regionale doelstellingen en afstemmen van elkaars instrumentarium: het feit dat de directeur van het WSP Amsterdam voor een deel wordt gefinancierd door het UWV Amsterdam en deels wordt gefinancierd door de gemeente Amsterdam, heeft ertoe geleid dat de gedeelde verantwoordelijkheid is ontstaan binnen deze regio. Het is immers een gegeven dat wetmatig gezien nog geen informatie mag worden gedeeld tussen het UWV over de groep Wajongeren die duurzaam niet inzetbaar zijn. Echter blijkt dit landelijk een belemmering te zijn. Hier moet dan ook op landelijk niveau beleid voor geschreven worden. In de regio Rotterdam als Haaglanden wordt de samenwerking geconfronteerd met de nodige verschillende procesregels het veld in wordt gestuurd, waardoor elke partij gebruik maakt van zijn eigen instrumentarium. Er moet dan ook een afstemming ontstaan in de regio's Haaglanden als Rotterdam in een eenduidigheid van elkaars instrumentarium. Er moet dus met één concept naar buiten worden togetreden. Dit concept is eenduidig in Amsterdam, maar in de regio's Rotterdam en vooral Haaglanden kan hier nog een inhaalslag in worden gemaakt.
5. Het aannemen van personeelsleden met de juiste vaardigheden en kennis voor dit vraagstuk: dit is een cruciaal onderdeel in het functioneren van een samenwerkingsverband. Een samenwerkingsverband wordt beïnvloedt door de mensen die aan het bewind zijn, maar ook op uitvoeringsniveau opereren. In de loop der tijd, zijn de juiste mensen op de juiste plek gepositioneerd in de regio Amsterdam. Zo staan de medewerkers en managers van zowel de gemeente als

het UWV Amsterdam, open voor de ander, en willen het probleem daadwerkelijk voor de burger oplossen. Het feit dat de gemeente Amsterdam steeds meer diensten inkoop bij het UWV Amsterdam wil zeggen dat de expertise en de kennis die UWV bezit in deze regio wordt gewaardeerd. Het zetten van stappen kost in de samenwerking in Rotterdam meer tijd dan van tevoren de betrokkenen voor ogen hadden. Zo moeten de managers van het WSP Rotterdam steeds bepaalde issues herhalen, voordat de handeling helder is voor alle betrokkenen van zowel het UWV Rotterdam als de gemeente Rotterdam. In Haaglanden moet er beter benut worden gemaakt van elkaars, zoals kennis en arbeidsmarktinformatie van het UWV, en de nauwe contacten die de gemeente Den Haag bezit met de werkgevers. Het is dan ook confronterend, dat continu wanneer er binnen de regio Haaglanden over middelen (hetzij mensen, budget, kennis en status) er ruis ontstaat tussen het UWV, de gemeente als re-integratiebedrijf dat actief is in de regio. Zo is de wenselijke situatie in Haaglanden dat er een onafhankelijk bureau bepaalde issues oppakt, zoals indicatiestelling van Wajongers.

6. Het raadplegen van vervolgonderzoek omtrent de bewustwording tussen de partners in de samenwerking: het is een gegeven dat in Amsterdam sprake is van een soort van een gedeeld probleem, daar zijn zowel de gemeente als het UWV van bewust in deze regio. Het heeft dan ook een positieve werking op de samenwerking, dat er in de regio Amsterdam, zich daadwerkelijk druk maakt om burgers die onder de participatiewet of de bijstandswet vallen. Deze beeldvorming is ook met overmaat zichtbaar in de regio Rotterdam waar de partners met dezelfde optiek naar buiten toetreden, namelijk de personen die kampen met een arbeidsbeperking (Wajongers) aan werk te helpen. Overigens blijft in Rotterdam niet ten alle tijden een duidelijk beeld te heersen tussen de partners onderling, welke richting zij op willen in de samenwerking. Hier moet dan ook overeenstemming over komen, zodat er genoeg draagvlak zal zijn voor het op een wenselijke manier sturen van de samenwerking. Voornamelijk de regio Haaglanden beseft nog niet de belangrijkheidsgraad van de samenwerking, die het is aangegaan sinds de komst van de participatiewet. De regio Haaglanden wordt met name geconfronteerd met het inzien van het gevaar van de samenwerking, dan het inzien van de eventuele mogelijkheden van de samenwerking. In de nabije toekomst moet er uiteindelijk beleid worden

uitgestippeld, waarin beide partijen, de bereidheid tot samenwerken inzien, en deze op een gemeenschappelijke manier uitvoeren. Hierdoor zal een openstaande vacature niet meer binnen één dag opgevuld worden, maar nemen partners voldoende tijd voor het scannen en vinden van de geschikte kandidaat passend bij de functie. En er daadwerkelijk wordt geaccepteerd, dat het niet uitmaakt tot welke organisatie, de kandidaat behoort.

7. Het gezamenlijk optrekken en elkaars activiteiten zo continu mogelijk blijven ondersteunen: dit is met name zichtbaar in de regio Amsterdam. Zo proberen de gemeente Amsterdam en het UWV Amsterdam, gezamenlijk op te trekken bij projecten om Wajongers naar werk te helpen. Steeds benadrukken de betrokkenen, de huidige situatie binnen de regio Amsterdam, waarin het elkaar gunnen en het bieden van voldoende tijd om indien nodig de partner die het minst op vooruit gaat daadwerkelijk hulp te bieden. Met overmaat heerst het geluid in Amsterdam, hoe staan we ervoor, en waar kunnen we elkaar hulp in bieden. Dit geldt overigens ook wel in Rotterdam. Dit wordt met name door de respondenten ervaren, door het feit dat iedereen weet, wie waar te vinden is. In de regio Haaglanden, moeten de betrokkenen bewust worden gemaakt van het feit, dat zij niet zomaar de samenwerking mogen verlaten, daar er niet altijd projecten op het moment van uitvoering convergeren in zichtbare successen.

Al deze aanbevelingen dienen ertoe om de kloof tussen de huidige aantal plaatsingen en het gewenste aantal plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking (Wajongers) voor de UWV-vestigingen te dichten. Het onderzoek heeft een aantal beperkingen gekend met betrekking tot tijd en hulpmiddelen die de bevindingen hebben beïnvloed. Door praktische redenen zijn er geen brancheorganisaties, werkgevers en werkgeversorganisaties betrokken geweest tijdens het onderzoek. In de toekomst is het dan ook noodzakelijk om bij soortgelijke onderzoeken deze partners te betrekken. Dit kan ertoe leiden dat er een meer evenwichtig beeld ontstaat, waardoor het de representativiteit van de resultaten vergroot. Hiernaast kan aanvullend onderzoek uitgevoerd worden binnen re-integratiebedrijven en gemeentes, om het speelveld van de samenwerking vanuit hun perspectief te visualiseren. Al met al is nog veel onderzoek vereist naar mensen met een arbeidsbeperking naar werk helpen middels samenwerkingsverbanden.

### **6.5. Beantwoording Hoofdvraag**

De hierboven behandelde deelparagrafen geven dan ook uiteindelijk antwoord op de geformuleerde hoofdvraag: *'Hoe kunnen verschillen tussen UWV-vestigingen in succesvolle plaatsingen van arbeidsgehandicapten worden verklaard?'*

Middels de interviews – gehouden met participanten van verschillende UWV-vestigingen – is naar voren gekomen dat regio's van elkaar verschillen in het (succesvol) plaatsen van arbeidsgehandicapten. Dat UWV-vestigingen in bepaalde regio's geen succesvolle plaatsingen realiseren is te wijten aan het feit dat een overkoepelende strategie voor dit vraagstuk ontbreekt. Dit betekent dat de UWV-vestigingen niet dezelfde werkwijze toepassen en zij hierdoor in prestatie verschillen. Tevens is er vanuit de organisatie geen eenduidige definitie voor de samenwerking, wat het daaropvolgend onmogelijk maakt om de kwaliteit van de samenwerking te meten. Een strategie geeft immers richting aan het doel, dat een organisatie wil bereiken. Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden hoort er een planning, uitvoering, monitoring en bijsturing plaats te vinden. Deze planning wordt gedaan door het hoofdkantoor. Echter geeft het hoofdkantoor niet echt gehoor aan de uitvoering van de werkzaamheden binnen de districten (Rotterdam en Den Haag), want de bijsturing blijft tot op heden buiten beschouwing. Slechts binnen het district Amsterdam, waar tevens het hoofdkantoor gevestigd is, benutten de gemeente en het UWV Amsterdam elkaars krachten. Voor het moment dat de samenwerking is ingegaan (door komst van de participatiewet) ondervond de regio Amsterdam al met overmaat een acceptatie van de samenwerking. Deze acceptatie van de samenwerking is recent ook aanvaard in Rotterdam. In de regio Haaglanden blijft de acceptatie en overtuiging tot samenwerken nog steeds buiten beschouwing.

### **6.6. Beperkingen onderzoek**

Achteraf gekeken is niet het hele netwerk ondervraagd. De partijen die buiten beschouwing zijn gelaten zijn: werkgevers, werkgeversorganisaties, brancheorganisaties en de klant zelf. Echter na dit onderzoek te hebben afgerond, kan er worden gesteld dat het dubieuze keuze is geweest om werkgevers en brancheorganisaties buiten beschouwing te hebben gelaten. Daar het onderzoek is gericht op het stimuleren van werkgevers in het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. De brancheorganisaties hadden een rol van betekenis kunnen spelen om te achterhalen wat de ontwikkelingen zijn in de branches, en in welke mate er potentieel heerst om

mensen met een arbeidsbeperking in een bepaalde sector aan te nemen. Daarnaast is de keuze gevallen om kwalitatief onderzoek (interviews) te hanteren en de kwantitatieve onderzoeksmethodiek zoals het uitvoeren van enquêtes buiten beschouwing te laten. Er kan worden gesteld, dat in dit onderzoek dan ook geen triangulatie kent. Doordat dit onderzoek niet hoog scoort op het aspect triangulatie, kan er worden gesteld dat dit onderzoek alleen middels één invalshoek is uitgevoerd, de subjectieve bevindingen van de respondenten. Kwantitatief onderzoek had ervoor kunnen zorgen dat op basis van de statische bevindingen, middels een percentage kon worden weergegeven in hoeverre respondenten het in de regio's het eens of niet eens waren met de stelling. Het feit dat de respondenten middels de convenience sampling zijn geselecteerd heeft als effect, dat de partners die wegens ontevredenheid niet meer deel uit maken van de samenwerking met het UWV, niet zijn bevraagd. Deze informatie had van additionele waarde kunnen zijn, om de samenwerking, die eventueel geconfronteerd wordt door negatieve publiciteit alsnog bij te sturen waar nodig. Voor bepaalde aanbevelingen is er vervolgonderzoek nodig om te achterhalen of deze daadwerkelijk te realiseren zijn in de praktijk. Dit komt mede doordat het tijdsbestek waarin het onderzoek uitgevoerd is, respectievelijk slechts een periode van vijf maanden bedroeg. In deze tijdsperiode moest er tijd vrij gemaakt worden om de probleemdefiniëring te verhelderen, voordat er daadwerkelijk het veldonderzoek plaats kon vinden. De tijd die hieraan is verloren bedroeg ruim een volle twee maanden, waardoor bepaalde interviewvragen in de beginfase wat wolliger waren geformuleerd en niet de essentie hadden van een succesvolle samenwerking, maar slechts gingen over samenwerkingsverbanden in zijn algemeenheid. Echter kwamen achteraf de meeste bevindingen die de respondenten in deze beginfase gaven overeen met de respondenten die in een later stadium werden bevraagd. Daarnaast zoomt het onderzoek en de onderzoeksresultaten niet te diep in op alle verschillende instrumentaria, die gemeentes, UWV en re-integratiebedrijven tot hun beschikking hebben. Er is dan ook bewust gekomen om slechts een deel van het instrumentaria, dat veelvuldig tijdens de interviews door de respondenten werden benadrukt mee te nemen in de onderzoeksresultaten. De overige instrumentaria zijn dan ook logischerwijs buiten beschouwing gelaten. Echter is er geen re-integratiebedrijf bevraagd dat actief is in de regio Amsterdam, daar er tot grote teleurstelling aan toe, no-response bestond, van hun kant.

## 6.7. Reflectie Theorie

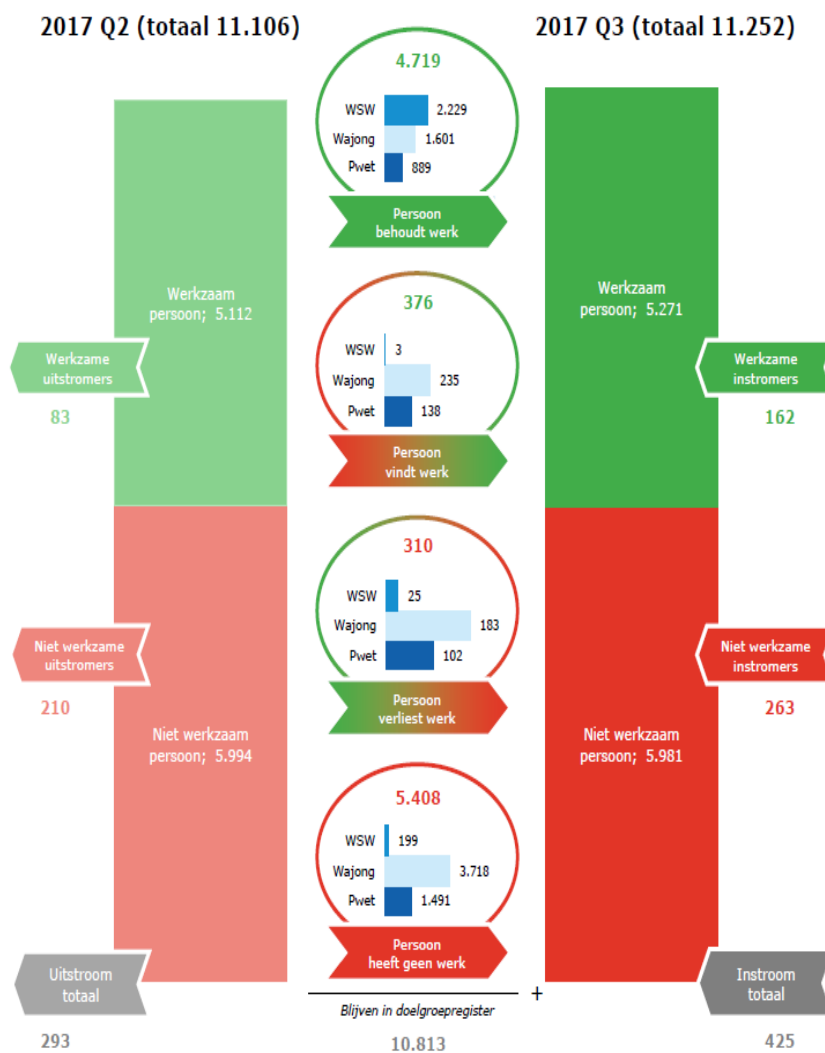
Vanuit de theoretische bril gekeken komen met name de theorieën terug van netwerk & governance (Klijn & Koppenjan, 2016). De theorieën van Klijn & Koppenjan (2016) heeft het onderzoek geholpen om in deze zin de rol van de gemeente, het UWV en het re-integratiebedrijf te beschrijven. De gebruikte theorieën komen overeen met de onderzoeksresultaten. Middels de theorie van Ansell & Gash (2008) had het werkgeversperspectief beschreven kunnen worden, echter is dit buiten beschouwing gebleven. Waardoor het erg lastig is om een oordeel te kunnen vellen over hoe de werkgever het beste kan anticiperen op deze situatie, waarin het samenwerkingsverband van UWV in de regio's mee wordt geconfronteerd. Dit onderzoek benadrukt met name de publieke-publieke samenwerking (samenwerking tussen UWV en gemeenten), en laat de publiek-private (samenwerking tussen UWV, gemeenten en werkgevers) dan ook buiten beschouwing. De variabelen die de theorieën van Klijn & Koppenjan (2016) gebruikt van netwerk en governance, komen wel overeen met het vraagstuk samenwerking. De variabelen die de theorieën aangeven blijken in de praktijk ook volgens de respondenten een rol van betekenis te spelen. Zo bevestigen de respondenten dat de onderlinge afhankelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid, een cruciaal onderwerp is de samenwerking. Dit is dan ook een variabele dat valt onder het aspect governance. De meeste respondenten kijken dan ook bevestigend naar de variabelen: verbondenheid (Keast et al, 2004), vertrouwen (Lundin, 2007), communicatie (Gray, 1985), middelen (Hudson et al, 1999) gedeelde perceptie (Klijn & Koppenjan, 2016) en betrokkenheid (Klijn & Koppenjan, 2016) wat terugkomt in de gebruikte netwerk theorieën. Deze verklarende factoren komen overigens ook overeen met de behandelde factoren in het operationaliseringschema (figuur 2 in hoofdstuk 4). Ook is de theorie toegepast die de boundary spanner (Tushman & Scanlan, 1981) benadrukt, deze gaat in op het informatie selecteren en het uitwisselen tussen de partners, wat blijkbare van invloed blijkt te zijn in het realiseren van een succesvolle samenwerking. Daarnaast benadrukt de boundary spanner, dat ondanks het gegeven van het in het bezit zijn van onderlinge verschillende percepties, deze ook kunnen samenvloeien, en samen beslissingen genomen kunnen worden. Dit wordt ook tevens bevestigend op gereageerd door de meeste respondenten, die dit in hun regio's terug zien komen. Echter is de keuze niet gevallen om theorieën te hanteren die de cultuur verschillen tussen de verschillende betrokken partijen in de samenwerking kunnen verklaren. Dit antwoord blijft dus verschuldigd, daar er op basis van de huidige



bevindingen geen duidelijk onderscheid kan worden gemaakt in welke organisatie een dominante cultuur kent en welke organisatie meer de familiecultuur toepast. Dit had enigszins deels ook de verbondenheid in bepaalde regio's nog meer kunnen verklaren.

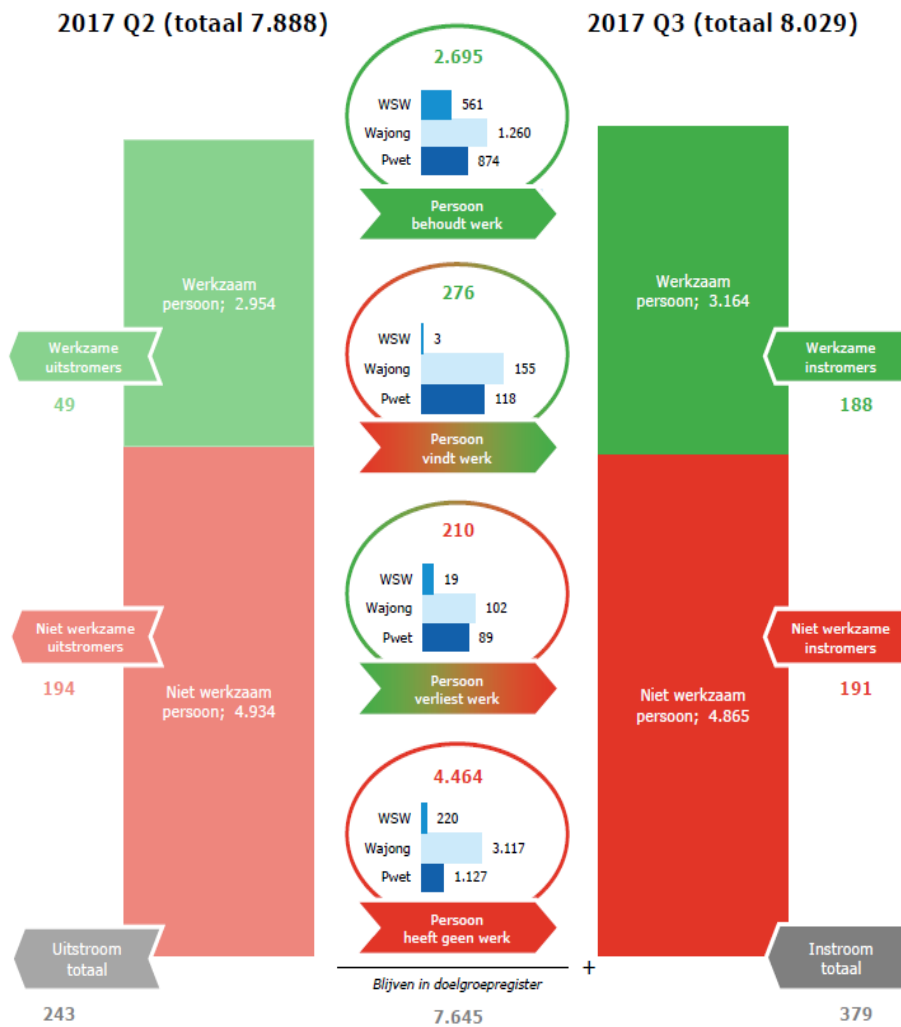
## Bijlage 1 Norm Prestaties Wajong

De norm die Amsterdam heeft meegekregen is om per kwartaal 330 plaatsingen te realiseren. Amsterdam presteert hier dan ook momenteel 71,21% op.



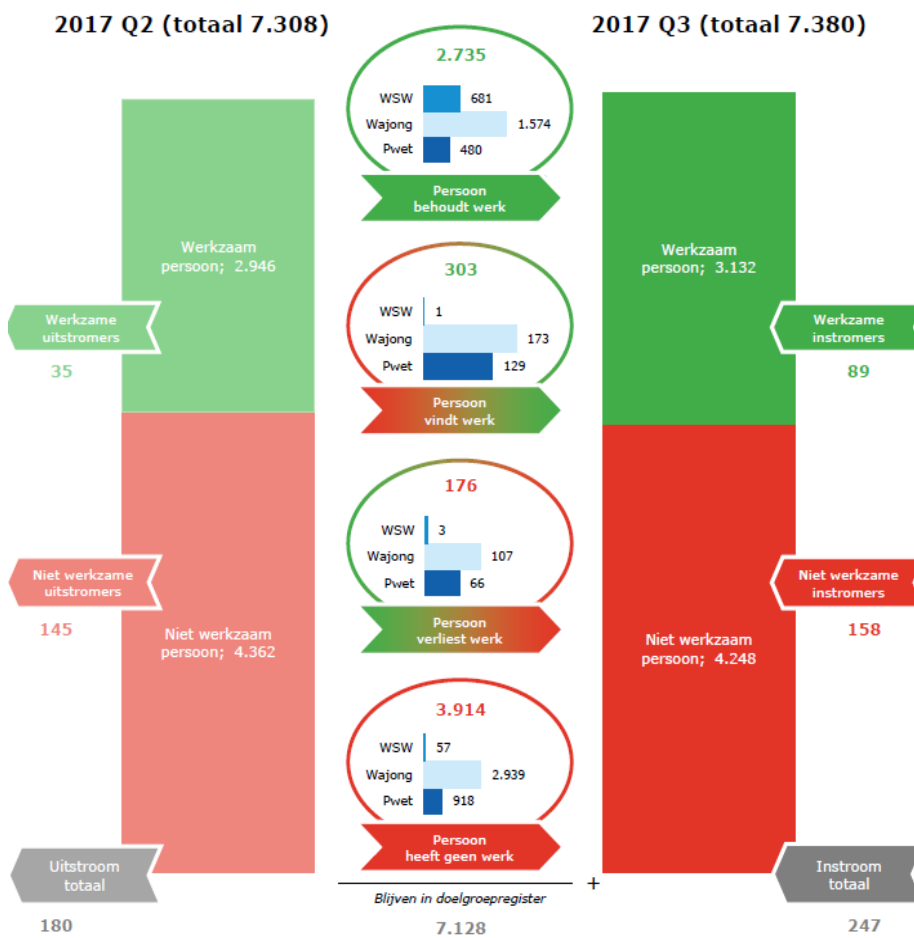
Figuur 1. Norm Prestaties Wajong Amsterdam

De norm die UWV Den Haag hanteert is om 299 plaatsingen per kwartaal te realiseren. Vanuit deze invalshoek gekeken, heeft UWV Den Haag slechts aan 155 plaatsingen voldaan, wat leidt tot een percentage van 51,83%.



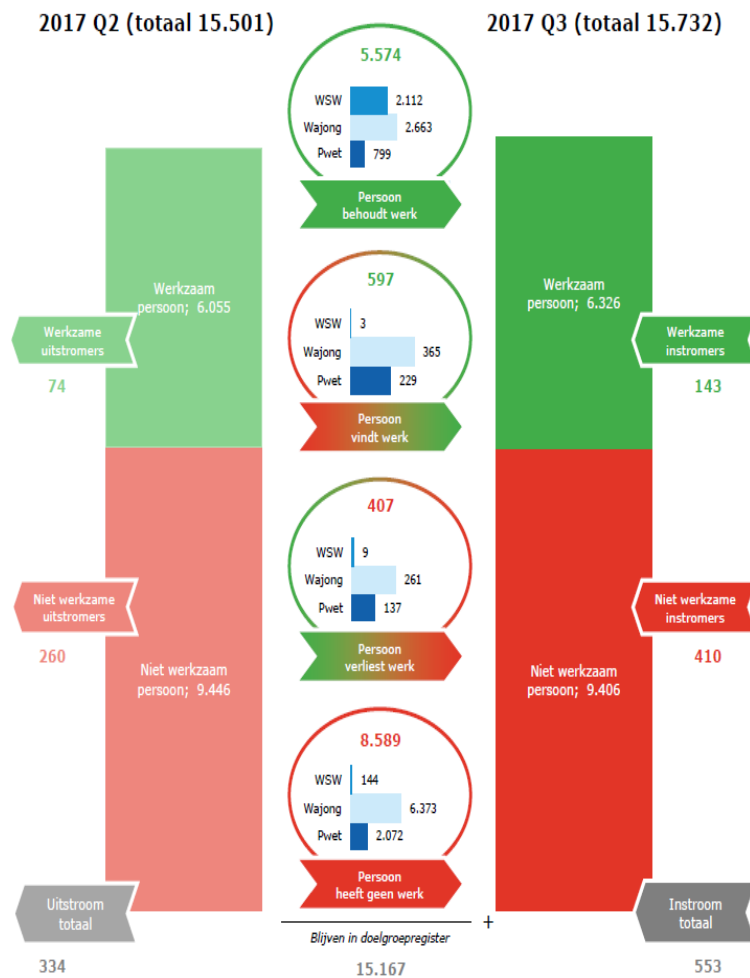
Figuur 2. Norm Prestaties Wajong Den Haag

De vestiging van UWV Utrecht heeft de opdracht gekregen om per kwartaal 259 plaatsingen te realiseren. Momenteel scoort de vestiging hier gemiddeld tot goed op, daar het in zijn totaliteit 173 plaatsingen per kwartaal weet te realiseren, en uitkomt op een percentage van 66,79%.



Figuur 3. Norm Prestaties Wajong Utrecht

De UWV vestiging Rotterdam heeft vanuit het hoofdkantoor de norm meegekregen om per kwartaal 648 plaatsingen te realiseren. Echter vanuit de meest recent gegevens gekeken scoort Rotterdam ook erg laag op de wenselijke normering. Ter verduidelijking scoort de regio Rotterdam 56,32% en behaalt de uitgestippelde norm niet.



Figuur 4. Norm Prestaties Wajong Rotterdam

## Bronvermelding

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* , 543-571.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, D., & De Goede, M. (2003). *Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Babbie, E. (2012). *The Practice of Social Research*. Hampshire: Cengage Learning .
- Babbie, E. (2012). *The Practice Of Social Research*. Londen: Wadsworth Learning.
- Bardach , E. (1998). *Getting agencies to work together*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Bekkers, V. (2012). *Beleid in beweging*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers .
- Bekkers, V. (1994). *Nieuwe vormen van sturing en informatisering*. Delft: Eburon.
- Berenschot. (2015). *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers : rapportage fase 1 (peiljaar 2015)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bergquist, W., Betwee, J., & Meuel, D. (1995). *Building Strategic Relationships: How to Extend Your Organization's Reach through Partnerships, Alliances and Joint Ventures*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Berk, R. (1991). Towards a Methodology for Mere Mortals. In P. Marsden, *Sociological Methodology*. Washington D.C.: The American Sociological Association .
- Blokland, N. (2015). *Waarom zou ik een bijstandsgerechtigde in dienst nemen?!* . Utrecht: Universiteit Utrecht .
- Boeije, H. (2005). *Analyse in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.
- Boonstra, J. (2011). *De Leiderschapsbox Deel 1: Leiderschapsverkenningen*. Schiedam: Managementboek.
- Borghouts , I., & Freese, C. (2016, juli 7). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM* , pp. 1-20.
- Borghouts , I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet* . Tilburg: Celsus Juridische Uitgeverij.
- Bovens, M. (2017). *Openbaar Bestuur, beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Wolters Kluwer Nederland B.V.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Londen: Palgrave.

Bressers, T. (1993). Beleidsnetwerken en instrumentenkeuze. *Beleidswetenschap* , 309-330.

Brukman, M., van Horssen, C., & Mallee, L. (2009). *NIEUW DENKEN, NU DOEN*. Amsterdam: Regioplan .

Bryson, J., & Crosby , B. (2005). *Leadership and the creation of cross-sector regimes of mutual gains* . Los Angeles: University of Southern California.

CBS. (2009). *De Nederalandse Economie 2009*. Den Haag: CBS.

Centraal Planbureau Sociaal en Cultureel Planbureau. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: CPB & SCP.

Creswell, J. (2015). *Qualitative inquiry & research design*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

Den Haag Centraal. (2015, januari 23). Hoe Den Haag vele miljoenen verliest bij sociale zekerheid. *Den Haag Centraal* , p. 6.

Dessel, G. v. (2010). *Wat is de meest geschikte steekproefmethode voor uw onderzoek?* Opgehaald van checkmarket.com: <https://nl.checkmarket.com/blog/steekproefmethodes/>

Edelenbos, J., Van Buuren, A., & Klijn, E. (2013). Connective Capacities of Network Managers . *Public Management Review* , 131-159.

Edzes , A., & van Dijk, J. (2014). Laat de regio het werk doen. *S&D* , 8-14.

Frissen, P. (1992). Nieuwe vormen van sturing. In J. Nekkers, *Heroriëntatie binnen de PvdA*. Amsterdam: Wiardi Beckman Stichting.

Gedeputeerde Staten. (2018). *Visie ruimte en mobiliteit* . Den Haag: Gedeputeerde Staten.

Gemeente Den Haag. (2011). *De Kracht van Kwaliteit Economische Visie Den Haag* . Den Haag : Gemeente Den Haag.

Gemeente Rotterdam. (2015). *Sterker door Werk Beleidskader Werk en Inkomen 2015-2018*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations* , 911-936.

Hartog, J. (1999). *The Netherlands: So what's so special about the Dutch model?* Geneva : Employment and Training Department, International Labour Office.

Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of rehabilitation* , 4-16.

Hood, C. (1976). *The limits of administration*. Beverly Hills: Sage.

- Hoppe, R., & Peterse, A. (1998). Bouwstenen voor argumentatieve beleidsanalyse. *Elsevier* , pp. 53-78.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organizational Science* , pp. 22-39.
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector. *Public Management* , 235-260.
- Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review* , 96-108.
- Keast, R., Mandell, M., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review* , 363-371.
- Klijn, E. (1996). Analyzing and managing policy processes in complex: A theoretical examination of the concept of policy networks and its problems. *Administration and society* , 90-119.
- Klijn, E., & Koppenjan , J. (2000). Public management and policy networks. *Public Management* , 135-158.
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Londen: Routledge.
- Klijn, E., & Teisman, G. (2003). Institutional and Strategic Barriers to public-private partnership: an analysis of Dutch Cases. *Public Money & Management* , pp. 137-146.
- Klijn, E., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration* , 437-454.
- Klijn, E., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks . *Public Administration* , 1063-1082.
- Koen, J. (2013). *PREPARE AND PURSUE routes to suitable (re-)employment*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam .
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in netwerk: a network approach to problem solving and decision making*. Londen: Routledge.
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. *The Academy of Management Review* , pp. 40-50.
- Lucassen, P., & Olde Hartman, T. (2007). *Kwalitatief Onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum .
- Lundberg, S. (1985). The added worker effect. *Journal of Labor Economics* , 11-37.



Lundin , M. (2007). Explaining cooperation: How resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. *Journal of public administration research and theory* , 651-672.

Marshall, M. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice* , 522-525.

Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods*. Pearson Education Limited.

Mattsessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Collaboration: What makes it work?* St Paul : Amherst H. Wilder Foundation .

Mehta, S., & Krishnan, V. (2004). Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership. *Management and Labour Studies* , 281-290.

Merrill-Sands, D., & Sheridan, B. (1996). *Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons from review of the Literature*. Boston: Simmons Institute for Leadership and Change .

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). *Begeleiding van werkzoekenden met een arbeidsbeperking naar werk* . Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2017). *Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten* . Den HAAG: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Morse, R. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly* , 231-245.

Muffels, R. (2001, januari 4). De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid? *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid* , pp. 11-53.

Neuman, W. (2014). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Harlow: Pearson Education Limited.

O'Toole, L. (1988). Strategies for intergovernmental management: Implementing programs in interorganizational networks. *International journal of public administration* , 417-441 .

Quick, K., & Feldman, M. (2014). Boundaries as junctures: Collaborative boundary work for building efficient resilience. *Journal of Public Administration Research and Theory* , pp. 673-695.

Rekenkamer Commissie Gemeente Veenendaal. (2016). *Werk aan de winkel met het re-integratiebeleid*. Veenendaal: Rekenkamer Commissie Gemeente Veenendaal.

- Rekenkamer Utrecht. (2017). *Beleidsbeschrijving Werken naar vermogen*. Utrecht : Rekenkamer Utrecht .
- Ring, P., & van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* , 483-498.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* . New Jersey: John Wiley And Sons Ltd.
- Robson, C. (2011). *Real world research. A resource for users of social research methods in applied setting*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Sabatier, P. (1988). An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy Oriented Learning Therein. *Policy Sciences* , 129-168.
- Samoy, E., & Waterplas, L. (2012). Designing wage subsidies for people with disabilities, as exemplified by the case of Flanders (Belgium). *European Journal of Disability* , 94-109.
- Steijn, B., Klijn, E., & Edelenbos, J. (2011). Public Private partnerships: added value by organizational form of management? . *Public Administration* , 1235-1252.
- Swarts, A. (2006 ). *Coproductie? Een kwestie van balancerend sturen! Een casestudie naar factoren die de beleidsuitvoering belemmeren binnen coproducties*. Rotterdam: Erasmus Universiteit .
- Termeer, C., & van Twist, M. (2007). De praktijk van procesmanagement. In S. van Arend, *Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten* (pp. 238-240). Delft: Eburon Uitgeverij B.V.
- Thompson, A., Perry, J., & Miller, T. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration . *Journal of public administration research and theory* , 23-56.
- Tilburg University. (2017). *Betrouwbaarheid en validiteit*. Opgehaald van [tilburguniversity.edu.nl: https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/betrouwuw.htm](https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/betrouwuw.htm)
- Tummers, L. (2012). *Policy alienation. Analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Rotterdam: Erasmus Univeristy.
- Tushman, M. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process . *Administrative Science Quarterly* , pp. 587-605.
- Tushman, M., & Scanlan, T. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal* , pp. 289-305.

Tweede Kamer der Staten Generaal. (2017). *Aanhangsel van de Handelingen 748* . Den Haag: Tweede Kamer.

UWV. (2015). *Arbeidsvermogen Wajong 2015*. Den Haag: UWV.

UWV. (2015). *Arbeidsvermogen Wajong 2015*. Den Haag: UWV.

UWV. (2017). *Regio in Beeld* . Rotterdam: UWV.

UWV. (2016). *UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2016 Aan het werk zijn, komen en blijven van mensen met een arbeidsbeperking*. Den Haag: UWV.

UWV. (2010). *Wajongmonitor: eerste rapportage* . Den Haag: UWV.

van Doorn, M. (2008). *De Wajong: meer dan een uitkering. Een discoursanalyse van arbeidsongeschiktheid op jonge leeftijd in het licht van de Wajong*. Utrecht : Universiteit Utrecht.

Van Meerkerk, I. (2014). *Boundary spanning in governance networks: a study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam .

Van Muijen, J., & Schaveling, J. (2011). Leiderschap in organisaties. In J. 1Boonstra, J. Van Muijen, & H. Tours, *Crisis in leiderschap - op zoek naar nieuwe wegen* (pp. 13-37). Leper: Kluwer.

van Twist, M., Bovens , M., & het Hart, P. (2012). *Openbaar Bestuur*. Deventer : Wolters Kluwer Business.

Visser, R., Van Gemerden, E., More, P., & De Roon , R. (2008). *Sturing en samenwerking in handhavingsprojecten*. Leiden: Leiden University Press.

Werner-King , J., & Bremer, J. (1991). Hard lessons in cooperative research. *Issues in science and technology* , 44-49.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration* , pp. 103-124.

Wind, H. (2015, januari 10). Mensen met een arbeidsbeperking in Vlaanderen en in Nederland. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde* , p. 29.

WRR. (2004). *Bewijzen van maatschappelijke dienstverlening*. Amsterdam : Amsterdam University .

