

WILLEN PUBLIEKE PROFESSIONALS INTEGRAAL WERKEN?

Een casestudie naar de invloed van veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken binnen de publieke sector.

Sarah Hassinini (475808)

Erasmus Universiteit

Master Publiek Management

Eerste beoordelaar: Koen Migchelbrink

Tweede beoordelaar: Sandra van Thiel

Juli 2021

Voorwoord

In 2012 begon ik op de Roncalli Mavo Rotterdam aan mijn eerste vmbo-t jaar. Eén vmbo-t jaar, vier havo jaren, één hbo jaar en vier universitaire jaren verder rond ik in 2021 mijn master Publiek Management af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op dit traject ben ik stiekem toch wel een beetje trots. Daarnaast ben ik heel erg voor de mensen die mij in dit traject geholpen hebben. Familie, vrienden, docenten en stagebegeleiders.

Voor het afstudeertraject wil ik een paar mensen persoonlijk bedanken. Allereerst Roy Geurs; Strategisch adviseur maatschappelijke ontwikkeling en mijn directe stagebegeleiders bij de gemeente Rotterdam. Wat ben ik blij dat mijn open sollicitatie voor een stage bij de gemeente Rotterdam naar jou werd doorgestuurd. De warme manier waarop jij mij gedurende mijn stage ondersteund hebt, waardeer ik ontzettend. Ook wil ik Bilal Taner persoonlijk bedanken. Bilal bekleedt dezelfde functie als Roy en is medetrekker van het project waarbij ik onderzoek mocht doen voor mijn master scriptie. Bilal, jouw uitsmijters zal ik nooit vergeten (en dan bedoel ik niet je gebakken eieren). Naast Roy en Bilal verdient eigenlijk heel het team van strategische adviseurs een kort bedankje. Ondanks dat door de coronapandemie de gehele stage via Microsoft Teams verliep en ik niemand in het echt heb ontmoet, voelde ik mij meer dan welkom in jullie team.

Met het afronden van mijn afstudeertraject komt een eind aan mijn studeren. Na de zomer zal ik op zoek gaan naar een leuke en uitdagende functie in de 'grote mensen wereld'. Toch hoop ik nooit uitgeleerd te zijn en hoop ik de komende tijd veel nieuwe dingen te leren. Eén ding weet ik zeker: als de 'grote mensen wereld' overal zo gezellig is als het stratego overleg van de gemeente Rotterdam, valt het allemaal best mee.

Sarah Hassinini

Rotterdam, 15 juni 2021

Samenvatting

Door de toeslagenaffaire is de urgentie voor een meer integrale hulp- en dienstverlening van de publieke sector gestegen. Willen organisaties meer integraal werken, dan is organisatieverandering onvermijdbaar. Essentieel voor een geslaagde organisatieverandering richting integraal werken, is een hoge mate van veranderbereidheid van professionals. Om hier meer inzicht in te krijgen, heeft dit onderzoek de invloed van veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken binnen de publieke sector onderzocht.

De invloed van veranderbereidheid op organisatieverandering omtrent integraal werken is onderzocht middels verschillende wetenschappelijke dimensies. Zo is voor integraal werken gekeken naar de dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen. Om de veranderbereidheid van publieke professionals te onderzoeken, is het model van beleidsvervreemding toegepast. Hierbij stonden de dimensies van strategische machteloosheid, tactische machteloosheid, operationele machteloosheid, zinloosheid voor de samenleving en zinloosheid voor de eigen cliënten centraal.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een casestudie bij de gemeente Rotterdam gedaan. De gemeente Rotterdam experimenteert momenteel middels het Programma Rotterdammers Integraal Ondersteunen (PRIO) met integraal werken. De wijkteamleiders hebben binnen dit integraal werken experiment een prominente functie. Om deze reden zijn bij 13 wijkteamleiders semigestructureerde interviews afgenomen. Naast de wijkteamleiders zijn ook twee andere publieke professionals werkzaam binnen de gemeente Rotterdam geïnterviewd. Alle interviews zijn op deductieve wijze geanalyseerd.

Uit de casestudie blijkt dat publieke professionals positief tegenover integraal werken staan. De voornaamste reden hiervoor is dat een grote mate van zinvolheid tegenover integraal werken wordt ervaren. Zowel voor de samenleving als voor de eigen cliënten. Daarnaast blijkt uit de casestudie dat de dimensies van machteloosheid nauwelijks tot geen invloed hebben op de veranderbereidheid van publieke professionals tegenover integraal werken. Als laatst werd uit de resultaten naast mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen een vierde dimensie van integraal werken geïdentificeerd. Dit is de dimensie van wederzijds begrip. In het onderzoek bleken de dimensies van wederzijds vertrouwen en wederzijds begrip dichtbij elkaar te liggen. Een discussiepunt van de gevonden

onderzoeksuitkomsten is dat de generaliseerbaarheid in twijfel kan worden getrokken. Dit komt, omdat dit middels een onderzoeksmethode van een casestudie niet te onderzoeken valt.

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn een vijf aanbevelingen gedaan voor de gemeente Rotterdam. De aanbevelingen hebben als doel integraal werken nog beter vorm te geven binnen de gemeente Rotterdam en luiden als volgt:

- Per direct inzetten op betere communicatie naar alle wijkteamleiders door het programmateam van het PRIO-experiment en de rayonmanagers om de opschaling van de werkende elementen uit het PRIO-experiment in de toekomst te vergemakkelijken.
- Wanneer de werkende elementen uit het PRIO-experiment zullen worden opgeschaald, dient door het programmaream van het PRIO-experiment een opschalingsteam te worden aangesteld welke de wijkteamleiders goed meeneemt in het proces van opschalen, zodat het gevoel van machteloosheid bij de wijkteamleiders kan worden voorkomen.
- Na het eerste jaar van het PRIO-experiment dient het programmateam te onderzoeken of het wederzijds vertrouwen tussen de verschillende partijen welke participeren in het integraal werken door de casusoverleggen is verhoogd, zodat indien dit niet het geval is, ingezet kan worden op andere middelen om wederzijds begrip tussen de partijen te bewerkstelligen.
- Na het eerste jaar van het PRIO-experiment dient het programmateam te onderzoeken of het inzetten van het mandaat voor de wijkteamleiders makkelijker is geworden, zodat indien dit niet het geval is, ingezet kan worden op andere middelen om het mandaat van de wijkteamleiders harder te organiseren binnen de gemeente Rotterdam.
- Voor het eind van het PRIO-experiment wordt het programmateam aanbevolen een onafhankelijke onderzoeker aan te stellen om de veranderbereidheid van de andere partijen welke participeren in integraal werken bij de gemeente Rotterdam in kaart te brengen, zodat het goed functioneren van integraal werken kan worden gewaarborgd.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Vraagstelling	9
1.3 Relevantie.....	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.3 Bestuurskundige relevantie.....	10
1.4 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Integraal werken	12
2.2 Organisatieveranderingen omtrent integraliteit.....	13
2.2.1 Mandatering.....	14
2.2.2 Interprofessionele interactie.....	14
2.2.3 Wederzijds vertrouwen.....	15
2.3 Organisatieverandering en veranderbereidheid	16
2.4 Indicatoren voor veranderbereidheid.....	17
2.5 Conceptueel model.....	19
3. Methodologie.....	22
3.1 Casusbeschrijving	22
3.2 Onderzoeksopzet.....	24
3.2.1 Dataverzameling.....	24
3.2.2 Onderzoekspopulatie	25
3.2.3 Data-analyse.....	26
3.2.4 Ethische overwegingen	27
3.2.4 Validiteit en betrouwbaarheid	27
3.3 Operationalisering.....	28
4. Resultaten	30
4.1 Mandatering	30
4.2 Interprofessionele interactie	32

4.3	<i>Wederzijds vertrouwen</i>	33
4.4	<i>Strategische machteloosheid</i>	35
4.5	<i>Tactische machteloosheid</i>	36
4.6	<i>Operationele machteloosheid</i>	37
4.7	<i>Zinloosheid voor de samenleving</i>	38
4.8	<i>Zinloosheid voor de eigen cliënten</i>	39
4.9	<i>Samenvatting resultaten per dimensie</i>	40
5.	Discussie	42
5.1	<i>Interpretatie van resultaten</i>	42
5.1.1	<i>Integraal werken en wederzijds begrip</i>	42
5.1.2	<i>Verhouding machteloosheid en zinloosheid</i>	43
5.1.3	<i>Veranderbereidheid en integraal werken</i>	43
5.2	<i>Verhouding casestudie en wetenschappelijke literatuur</i>	44
5.2.1	<i>Overeenkomsten en verschillen tussen literatuur en resultaten</i>	44
5.2.2	<i>Beschouwing geformuleerde verwachtingen</i>	45
5.3	<i>Reflectie op onderzoek</i>	46
6.	Aanbevelingen	49
7.	Conclusie	54
	Literatuurlijst	56
	Bijlage 1: Codeerschema	61
	Bijlage 2: Informatie- en toestemmingsformulier Privacy	62
	Bijlage 3: Topiclist	64
	Bijlage 4: Respondentenoverzicht	65

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De transitie van een gefragmenteerde overheid naar een integraal werkende overheid is niet eenvoudig, maar wel nodig (Bouckaert, 2003). Bestuurskundige hervormingen van de afgelopen jaren hebben geresulteerd in gefragmenteerde overheidsprocessen (Christensen & Laegreid, 2007). Takenpakketten welke zijn toegekend aan verschillende overheidsorganen hebben grote overheidsbureaucratieën doen opdelen in kleine resultaatverantwoordelijke afdelingen (Bouckaert, 2003). Deze kleine resultaatverantwoordelijke afdelingen kennen allemaal hun eigen bevoegdheden en autonomie. Een gevolg hiervan is dat publieke diensten niet meer naadloos aansluiten op de behoeften van burgers (Christensen & Laegreid, 2007). Wanneer een burger met een hulpvraag naar de overheid stapt, deelt de overheid deze hulpvraag achter de schermen op in verschillende onderdelen. Elk onderdeel wordt door een apart overheidsorgaan in behandeling genomen.

In de huidige werkwijze van de overheid mist vaak de holistische benadering op hulpvragen van burgers. In plaats van dat één integrale aanpak wordt aangeboden, wordt de hulpvraag van de burger geheel ontkoppeld (Christensen & Laegreid, 2007). Maatwerk is hierdoor onmogelijk. De toeslagenaffaire die onlangs aan het licht kwam, schetst de urgentie voor een meer integrale aanpak. Zo wordt in het rapport *Ongekend onrecht* (De Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020) beschreven hoe de afstand tussen de Belastingdienst, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Financiën een oplossing voor gedupeerde ouders van de toeslagenaffaire in de weg stond. Alle partijen droegen een gescheiden politieke verantwoordelijkheid en verschilde hierdoor van perspectief op de problematiek. Het ontbreken van een holistische visie op de problematiek zat een oplossing voor de gedupeerde burgers in de weg. In het rapport *Ongekend onrecht* wordt het knelpunt van een gefragmenteerde overheid als volgt beschreven: "Al met al ontstaat een beeld van een cultuur van het afbakenen van deelverantwoordelijkheden, waarin uiteindelijk niemand voldoende leiderschap toont door de morele verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel" (De Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020, p. 27).

Naast dat in het rapport *Ongekend onrecht* (De Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020) aandacht wordt gegeven aan het

knelpunt van een gefragmenteerde overheid, wordt ook aandacht gegeven aan meer ruimte voor maatwerk. In het rapport worden verschillende lessen getrokken naar aanleiding van de harde aanpak bij de uitvoering van de kinderopvangtoeslag. Een van deze lessen stelt dat meer ruimte voor maatwerk gemaakt dient te worden. Hiervoor zouden uitvoerende publieke professionals meer discretionaire ruimte nodig hebben. In de wetenschappelijke literatuur is steeds meer aandacht voor integrale werkwijzen, met als doel maatwerk weer mogelijk maken. Zo wordt door Carey en Crammond (2015) gesproken over *joined-up government*. Hierbij staat *joining-up*, ook wel samensmelten, centraal als middel om effectief en efficiënt om te gaan met maatschappelijke vraagstukken en het leveren van publieke diensten. Overheden zouden hun activiteiten zo moeten coördineren dat afnemers geen last hebben van bestaande grenzen tussen afdelingen. Ook Christensen en Laegreid (2007) beschrijven een meer integrale benadering, namelijk: een *whole-of-government* benadering. Deze benadering zou staan voor een overheid welke voor overheidsdiensten over grenzen van eigen afdelingen heen stapt om een gemeenschappelijk doel en een integrale overheidsreactie te kunnen bewerkstelligen (Christensen & Laegreid, 2007).

Willen publieke organisaties meer integraal gaan werken, dan is de nodige organisatieverandering onvermijdelijk (Christensen & Laegreid, 2007). Zo zou in de organisatiestructuur een mandaat ingebouwd moeten worden waarmee beslissingen over afdelingen heen kunnen worden gemaakt (De Waal, 2016). Daarnaast zou meer aandacht moeten komen voor interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen tussen professionals werkzaam in verschillende beleidsterreinen (Christensen & Laegreid 2007; Steenbakkers et al., 2012). Uit wetenschappelijke literatuur blijkt een geslaagde organisatieverandering moeilijk te bewerkstelligen (Visser, Willems & Ribbens, 2005). Een essentiële factor voor het wel of niet slagen van een organisatieverandering is de veranderingsbereidheid van medewerkers (Visser et al., 2005). Veranderingsbereidheid kan worden gedefinieerd als een cognitieve, emotionele en intentionele positieve attitude ten opzichte van een verandering (Visser et al., 2005). Een hoge mate van veranderingsbereidheid voor professionals in de publieke dienstverlening is niet vanzelfsprekend (Tummers, 2014). Verschillende situaties hebben zich voorgedaan waar professionals weerstand boden tegen organisatieveranderingen (Duyvendak et al., 2006; Noordegraaf & Steijn, 2013). Tummers (2014) concludeert in zijn onderzoek dat publieke beleidsmakers meer aandacht moeten

geven aan het verhogen van de veranderingsbereidheid van professionals. Alleen wanneer hieraan aandacht wordt gegeven, kan weerstand worden voorkomen.

1.2 Vraagstelling

In wetenschappelijke literatuur met betrekking tot verandermanagement wordt rijkelijk geschreven over veranderbereidheid van professionals in de publieke sector (Visser et al., 2005; Tummers, 2014). Ook integraal werken is in de wetenschap een veel besproken onderwerp (Buurma, 1991; Eijbergen & Burger, 2001; Christensen & Laegreid, 2007; Carey & Crammond, 2015). Het doel van dit onderzoek is een eerste aanzet maken tot interdisciplinaire literatuur waar inzichten over integraal werken en verandermanagement in de publieke sector zullen worden gecombineerd. Om dit doel te realiseren, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat is de invloed van de veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken binnen de publieke sector?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is een casestudie uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam. Hiervoor zijn 15 semigestructureerde interviews afgenomen met publieke professionals die meer integraal zijn of zullen gaan werken. Na de afname zijn de interviews op deductieve wijze geanalyseerd. Door de casestudie biedt het onderzoek een antwoord op de onderzoeksvraag.

1.3 Relevantie

Uitkomsten van dit onderzoek zijn op meerdere vlakken relevant. Zo kent dit onderzoek een wetenschappelijke, bestuurskundige en maatschappelijke relevantie. De verschillende relevanties zullen hieronder worden uiteengezet.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Ten eerste kent dit onderzoek een wetenschappelijke relevantie. Op dit moment bestaat een gat in de wetenschappelijke literatuur over de samenhang tussen de concepten van veranderbereidheid van publieke professionals en integraal werken. Waar de concepten van veranderbereidheid en integraal werken afzonderlijk veelvuldig worden beschreven, mist een

beschrijving over de relatie van deze concepten. Dit onderzoek zal daarom kennis opdoen ter invulling van deze beschrijving.

Daarnaast wordt wederzijds vertrouwen als belangrijk gevonden wanneer het gaat over integraal werken (Christensen & Laegreid, 2007). Desondanks is in wetenschappelijke literatuur weinig te vinden over hoe wederzijds vertrouwen bewerkstelligd kan worden. Dit onderzoek zal een poging doen om inzicht te geven in hoe wederzijds vertrouwen bevorderd kan worden als het gaat om integraal werken.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De uitkomsten van dit onderzoek kennen naast een wetenschappelijke relevantie ook een maatschappelijke relevantie. Een doel van integraal werken is het naadloos laten aansluiten van publieke diensten op de wensen van burgers (Christensen & Laegreid, 2007). Ook wel maatwerk genoemd. Wanneer integraal werken succesvol in publieke organisaties wordt doorgevoerd zullen burgers passender geholpen worden. Het is van maatschappelijk belang dat publieke organisaties succesvol verandermanagement toepassen wanneer het gaat om organisatieveranderingen rond integraal werken, omdat dit burgers mogelijk passendere hulp- en dienstverlening biedt.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam en kent daarom een specifieke maatschappelijke relevantie voor Rotterdamse burgers. Wanneer integraal werken binnen de gemeente Rotterdam tot slagen wordt gebracht, kunnen Rotterdamse burgers beter geholpen worden (Gemeente Rotterdam, 2019). Enerzijds komt dit door meer effectieve hulpverlening (duurzame hulpverlening) en anderzijds komt dit doordat integraal werken kan bijdragen aan meer maatwerk. Bij zowel effectieve hulpverlening als meer maatwerk is de Rotterdamse burger met een complexe zorgvraag beter geholpen.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Tot slot kent dit onderzoek een bestuurskundige relevantie. Publieke organisaties die (meer) integraal willen werken kunnen beter inspelen op de veranderingsbereidheid van hun medewerkers wanneer zij op de hoogte zijn van de invloed van veranderingsbereidheid op veranderprocessen binnen hun organisatie. Uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan een hogere mate van succes bij organisatieveranderingen. Dit kent een bestuurskundig belang omdat effectieve organisatieveranderingen minder duur zijn dan ineffectieve

organisatieveranderingen en deze in de publieke sector gefinancierd worden middels publieke gelden (Rainey, 2014).

Daarnaast kan integraal werken voor meer maatwerk zorgen. Hierbij wordt maatwerk in hulp- en dienstverlening van publieke organisaties voor burgers bedoeld. Uit het rapport Ongekend onrecht (De Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, 2020) welke is opgesteld na de kindertoeslagenaffaire, blijkt dat het leveren van maatwerk en oog hebben voor de menselijke maat belangrijke lessen zijn voor het huidige bestuurskunde stelsel. Wanneer integraal werken erin slaagt meer maatwerk te realiseren, kent een hoge mate van veranderbereidheid tot integraal werken een bestuurskundig belang.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk van dit onderzoek biedt een overzicht van wetenschappelijke literatuur over veranderingsbereidheid en integraal werken. Ook wordt in hoofdstuk 2 een conceptueel model getoond welke ondersteunend werkt aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Hoofdstuk 3 gaat in op de methode van dit onderzoek en geeft meer inzicht in hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens geeft hoofdstuk 4 een beschrijving van de gevonden onderzoeksresultaten, welke in hoofdstuk 5 worden bediscussieerd. In hoofdstuk 6 is aan de hand van de onderzoeksresultaten een vijftal aanbevelingen geschreven voor de gemeente Rotterdam. Tot slot zal in hoofdstuk 7 afgesloten worden met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische begrippen uiteengezet en wordt aan de hand van de theorie een antwoord op de onderzoeksvraag gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model, welke de verwachting in kaart brengt betreffende de invloed van veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken.

2.1 Integraal werken

De hoeveelheid aandacht voor de toeslagenaffaire heeft de vraag naar een meer holistische benadering van de overheid laten toenemen. Een integrale aanpak biedt de mogelijkheid tot het realiseren van deze holistische benadering in publieke organisaties (Kavanagh & Richards, 2001). Vanuit de literatuur worden verschillende definities gegeven voor een integrale aanpak. Een eerste definitie luidt van Buurma (1991): "Het leidinggeven door integraal te sturen op output en de daaraan verbonden productiemiddelen, op grond van strategisch beleid" (p. 20). Hierbij zou het gaan om output dat vanuit de politiek gekozen wordt en door belanghebbende burgers gewenst wordt. Door Eijbergen en Burger (2001) werd een nieuwe definitie van integraal management uitgewerkt, deze luidt: "Sturing op output op basis van afspraken tussen afdelingen en hogere niveaus, waarbij de afdelingen integraal verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse werkzaamheden, de eigen organisatie en de relaties met hun omgeving, uiteraard binnen de strategische kaders van de organisatie waarvan zij deel uitmaken" (p. 14). De definities van Buurma (1991) en Eijbergen en Burger (2001) hebben met elkaar gemeen dat zij het sturen op output centraal stellen. Wanneer dit wordt vertaald naar de publieke sector zou dit betekenen dat publieke dienstverlening naadloos zou moeten aansluiten op de behoefte van de burger.

Naast de gegeven definities voor integraal werken door Buurma (1991) en Eijbergen en Burger (2001) worden door Carey en Crammond (2015) en Christensen en Laegreid (2007) benaderingen van integraal management aangeboden. Carey en Crammond (2015) gebruiken voor integraal management het begrip *joined-up government*. Zij beschrijven een *joined-up government* als een overheid die activiteiten op zo een manier coördineert dat afnemers geen last hebben van bestaande grenzen tussen afdelingen. Christensen en Laegreid (2007) gebruiken een ander begrip, namelijk: *whole-of-government*. Zij omschrijven dit als een

overheid die voor overheidsdiensten over de grenzen van de eigen afdelingen heen stapt om een gemeenschappelijk doel en een geïntegreerde overheidsreactie te kunnen bewerkstelligen. Ook de benaderingen van Carey en Crammond (2015) en Christensen en Laegreid (2007) hebben het over activiteiten en diensten waarmee zij zich op output richten. Hiernaast stippen zij beide aan dat het belangrijk is om voor de realisatie van deze output over afdelingen en organisatiegrenzen heen te stappen. De definitie van Christensen en Laegreid (2007) zal in dit onderzoek gebruikt worden om integraal werken te definiëren.

Integraal werken zou een oplossing kunnen bieden voor het omgaan met *wicked problems*. Kolko (2012) definieert een *wicked problem* als een grootschalig sociaal of cultureel vraagstuk dat onmogelijk of moeilijk op te lossen is. Eén van de redenen waarom dit type probleem zo moeilijk op te lossen is, is omdat meerdere en diverse stakeholders betrokken zijn bij dit probleem (Kolko, 2012). Dit betekent dat *wicked problems* afdelingsoverschrijdend zijn. Deze problemen zijn zo complex dat zij niet door één enkele afdeling afgehandeld kunnen worden. De verantwoordelijkheid over de afhandeling van dit type problemen zou daarom gedeeld moeten zijn (Kavanagh & Richards, 2001). Wanneer publieke organisaties kiezen voor een integrale aanpak kunnen zij deze gedeelde verantwoording makkelijker waarborgen.

2.2 Organisatieveranderingen omtrent integraliteit

De omslag van fragmentatie naar integratie is niet eenvoudig. Gefragmenteerde processen zitten vastgevroren in de structuren van publieke organisaties (Teisman & Edelenbos, 2011). Om deze gewenste omslag toch te bewerkstelligen, zijn veranderingen in organisatiestructuren en -processen nodig. Organisatieverandering in de publieke sector kan worden gedefinieerd als een geformaliseerde poging om de betreffende overheid te vernieuwen (Van Twist, Van der Steen, Karré & Van Ostaijen, 2009). Hierbij gaat het om programma's en projecten die sets van maatregelen implementeren. Bij organisatieveranderingen omtrent integraliteit is dit een set van maatregelen die integraal werken helpt stimuleren of realiseren (Van Twist et al., 2009). Vanuit de literatuur zijn verschillende maatregelen te identificeren die essentieel zijn voor het realiseren van integraal werken. Deze maatregelen zullen in de volgende subparagrafen worden uitgewerkt.

2.2.1 Mandatering

Een eerste maatregel die essentieel is voor het realiseren van integraal werken, is het vormgeven van een duidelijk mandaat voor de publieke professional (De Waal, 2016). Bij integraal werken wordt met een mandaat de bevoegdheid bedoelt die het mogelijk maakt beslissingen over eigen beleidsterrein heen te nemen. In de literatuur is hiervoor ook het begrip beslissingsbevoegdheid terug te vinden als synoniem (Steenbakkers, Jansen, Maarse & De Vries, 2012). Om op een integrale wijze werkzaam te zijn, kan het voorkomen dat publieke professionals besluiten dienen te nemen buiten eigen beleidsterrein. Bijvoorbeeld wanneer hulpvragen van burgers gaan over meer dan één specialisme (De Waal, 2016). Wanneer het voor publieke professionals mogelijk is om over beleidsterreinen heen beslissingen te maken vergemakkelijkt dit de productie van een passende output op *wicked problems*.

In onderzoek door Dubbeldam en Goedmakers (2005) wordt een praktische invulling van mandatering bij integraal werken gegeven. Zo omschrijven zij het begrip zelfbeheer. Met zelfbeheer wordt een vorm van management bedoelt waarbij door mandatering een aantal taken en een bepaalde beslissingsbevoegdheid aan de lijnmanager wordt toegewezen. Op deze manier wordt de lijnmanager in staat gesteld vooraf gestelde doelstellingen en prestaties te behalen (Dubbeldam & Goedmakers, 2005).

2.2.2 Interprofessionele interactie

Naast dat het hebben van een duidelijk mandaat essentieel is, wordt in de literatuur over integraal werken ook interprofessionele interactie tussen publieke professionals als noodzakelijk geschetst (Steenbakkers et al., 2012). Hierbij gaat het nadrukkelijk om interactie tussen professionals welke werkzaam zijn in verschillende beleidsterreinen, ook wel interprofessioneel genoemd. Dit kan zowel formele als informele interactie zijn. Deze interactie zou het hebben van een holistische visie op casuïstiek vergroten, doordat verschillende professionals vanuit een eigen vakgebied hun visie op casuïstiek met elkaar delen (Steenbakkers et al., 2012).

Een formele manier van interprofessionele interactie kan in de praktijk worden ingericht middels vooraf afgesproken overlegmomenten (Cobben, Van Dongen, Van Bokhoven & Daniëls, 2016). Zo kan wekelijks een vast tijdstip worden aangewezen waarbij alle publieke professionals, betrokken bij een vraagstuk, verplicht aanwezig dienen te zijn om te overleggen over dit vraagstuk. Naast een formele wijze kan interprofessionele interactie ook op een meer

informele wijze worden ingericht (Cobben et al., 2016). Dit kan onder andere door ontmoetingsplekken te faciliteren welke interactie stimuleren. Voorbeelden zijn een gezamenlijke kantine of koffiehoeke waar verschillende professionals elkaar treffen.

2.2.3 Wederzijds vertrouwen

Christensen en Laegreid (2007) stellen dat een wederzijds vertrouwen tussen publieke professionals van belang is voor het realiseren van integraal werken. Publieke professionals hebben een bepaalde mate van vertrouwen in elkaars werk en deskundigheid nodig willen zij accepteren dat beslissingen over beleidsterreinen heen worden gemaakt. Bij integraal werken wordt over grenzen van beleidsterreinen heen gewerkt. Elk beleidsterrein kent zijn eigen geschiedenis met eigen opgebouwde normen en waarden (Rauniar, Rawski, Morgan & Mishra, 2019). Voor professionals kan het moeilijk zijn om vertrouwen te hebben in professionals uit andere beleidsterreinen welke normen en waarden koesteren die mogelijk botsen met eigen normen en waarden. Het is voor publieke organisaties daarom essentieel om in te zetten op vertrouwen tussen professionals willen zij erin slagen integraal werken succesvol te implementeren (Rauniar et al., 2019).

Door Christensen en Laegreid (2007) wordt aangegeven dat het bewerkstelligen van wederzijds vertrouwen tijd nodig heeft. Over hoe wederzijds vertrouwen tussen professionals uit verschillende beleidsterreinen bewerkstelligd kan worden wanneer het gaat over integraal werken wordt door Christensen en Laegreid (2007) niet ingegaan. Vanuit de literatuur over *network governance* wordt gesteld dat wederzijds vertrouwen te bewerkstelligen is door middel van het creëren van een gedeeld raamwerk en perspectief (Sørensen & Torfing, 2009). Ook door Klijn en Koppenjan (2004) wordt geclaimd dat een gedeelde perceptie nodig is om wantrouwen te voorkomen. Vanuit literatuur over *collaborative governance* wordt ook geschreven over wederzijds vertrouwen. Ansell en Gash (2008) beschrijven in hun conceptueel model het *collaborative proces*. Dit proces weergeeft een aantal condities om tot goede samenwerking te komen. Deze condities zijn dat alle partijen gecommitteerd moeten zijn aan het proces, een gedeeld idee hebben over wat zij willen bereiken, tussentijds gezamenlijk uitkomsten genereren, *face to face* met elkaar in gesprek zijn en werken aan wederzijds vertrouwen. Of de concepten *network governance* en *collaborative governance* relevant zijn voor het concept integraal werken, is in de literatuur niet beschreven. Wel beschrijven Bianchi, Nasi en Rivenbark (2021) in hun artikel over het implementeren van

colloborative governance de concepten van integraal werken zoals bedoeld door Christensen & Laegreid (2007) en *colloborative governance* dicht bij elkaar.

In Tabel 1 zijn alle dimensies van integraal werken zoals in het theoretisch kader van dit onderzoek kort samengevat.

Tabel 1: Dimensies van integraal werken

Dimensie	Uitleg
Mandatering	De bevoegdheid om beslissingen voor andere afdelingen en over eigen beleidsterrein heen te maken.
Interprofessionele interactie	Interactie tussen professionals welke werkzaam zijn in verschillende beleidsterreinen.
Wederzijds vertrouwen	Vertrouwen in het werk en deskundigheid van professionals werkzaam in andere beleidsterreinen.

2.3 Organisatieverandering en veranderbereidheid

Om de nodige set aan maatregelen voor integraal werken te implementeren, is een hoge mate van veranderbereidheid van publieke professionals nodig (Visser et al., 2005). Veranderbereidheid gaat over de cognitieve, emotionele en intentionele positieve attitude van professionals ten opzichte van een verandering (Visser et al., 2005). De bevinding dat een hoge mate van veranderbereidheid nodig is voor het laten slagen van een organisatieverandering is gebaseerd op theorie van De Caluwé (2007). In zijn theorie omschrijft hij vijf perspectieven op veranderen. Eén van deze perspectieven noemt hij roddrukdenken. Het perspectief van roddrukdenken is ontwikkeld vanuit de *Human Resource* benadering, waarvan de wortels liggen bij onderzoekers als Mayo, Maslow en McGregor (Caluwé, 2007). Volgens het perspectief van roddrukdenken zou een organisatie moeten streven naar een maximale betrokkenheid vanuit haar medewerkers. Betrokken en gemotiveerde medewerkers zouden veel meer veranderbereidheid tonen dan medewerkers die simpelweg orders opvolgen. Medewerkers kunnen betrokken worden door het creëren van een 'wij-gevoel' binnen de organisatie. Hiermee wordt bedoeld op een hoge mate van cohesie en binding van medewerkers met de organisatie. Een hoge mate van

veranderbereidheid is volgens dit perspectief de kern voor het laten slagen van een verandering (Caluwé, 2007).

In ander wetenschappelijk onderzoek wordt ook aangetoond dat een hoge mate van veranderbereidheid essentieel is voor het slagen van organisatieveranderingen (Miller & Johnson, 1994; Herscovitch & Meyer, 2002; Visser et al., 2005). Miller en Johnson (1994) kaarten in hun onderzoek aan dat het *foolish* is om geen aandacht te besteden aan veranderbereidheid van medewerkers wanneer het gaat om organisatieverandering. Ook onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) toont aan dat bereidheid om te veranderen een belangrijke factor is wanneer het gaat om het slagen van organisatieveranderingen.

Onderzoeken van zowel Miller en Johnson (1994) en van Herscovitch en Meyer (2002) gaan over veranderbereidheid in het algemeen. Desalniettemin toont het onderzoek van Dubbeldam en Goedmakers (2005) aan dat een hoge mate van veranderbereidheid ook essentieel is voor het slagen van een organisatieverandering welke bedoeld is integraal werken te realiseren. Wanneer het gaat om de invloed van veranderbereidheid van professionals op organisatieverandering omtrent integraal werken, kan vanuit de theorie worden afgeleid dat er een positieve relatie bestaat. Een hoge mate van veranderbereidheid tot integraal werken resulteert in een hogere kans op geslaagde organisatieverandering.

2.4 Indicatoren voor veranderbereidheid

Door Tummers (2014) is onderzoek gedaan naar indicatoren voor het meten van veranderbereidheid. Uit zijn onderzoek is gebleken dat veranderbereidheid het beste kan worden gemeten met behulp van de dimensies van beleidsvervreemding. Dit komt, omdat deze dimensies aansluiten op de context van de publieke sector.

Beleidsvervreemding is als term in het leven geroepen toen publieke professionals regelmatig moeilijkheden ondervonden met het identificeren van zichzelf in beleidsprogramma's die zij moesten uitvoeren (Tummers, Bekkers & Steijn, 2009). Beleidsvervreemding kan worden gedefinieerd als een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid, in dit geval de publieke professional die het beleid uitvoert (Tummers et al., 2009). Beleidsvervreemding wordt uiteengezet in twee dimensies. Deze dimensies zijn gebaseerd op literatuur van Blauner (1964). De eerste dimensie is machteloosheid. Blauner (1964) omschrijft dat een machteloze werknemer zich voelt als een object gecontroleerd en gemanipuleerd door anderen. Publieke professionals

kunnen zich bijvoorbeeld machteloos voelen wanneer zij het idee hebben dat zij geen invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van nieuw beleid in de organisatie waar zij werkzaam zijn. De tweede dimensie is zinloosheid. Een zinloze werknemer heeft het gevoel dat het werk wat hij doet geen bijdrage levert aan een hoger doel (Blauner, 1964).

De twee dimensies die Blauner (1964) omschrijft zijn door Tummers et al. (2009) geëxpliciteerd in vijf indicatoren. Onder de dimensie van machteloosheid hangen drie indicatoren. De eerste indicator is strategische machteloosheid. Hierbij gaat het om de gevoelde invloed van publieke professionals op de inhoud van het beleid. De tweede indicator is tactische machteloosheid. Dit type van machteloosheid gaat over de gevoelde invloed van publieke professionals op de wijze waarop hun organisatie de verandering en het hierbij horende beleid implementeert. De laatste indicator bij de dimensie van machteloosheid is operationele machteloosheid. Hierbij staat de gevoelde invloed van publieke professionals op de wijze waarop zij zelf het beleid kunnen uitvoeren centraal. Zo kan bij publieke professionals bijvoorbeeld het gevoel heersen dat hun autonomie om het werk uit te voeren zoals zij dat zelf willen wordt beperkt door het nieuwe beleid (Tummers et al., 2009).

Onder de dimensie van zinloosheid hangen twee indicatoren. De eerste indicator is zinloosheid voor de samenleving. Dit gaat over het gevoel dat publieke professionals hebben over de toegevoegde waarde van de verandering aan belangrijke doelen voor de samenleving. De tweede indicator is zinloosheid voor de eigen cliënten. Dit type van zinloosheid gaat over het gevoel dat publieke professionals hebben over de toegevoegde waarde van de verandering voor hun eigen cliënten. Worden hun cliënten door de verandering bijvoorbeeld sneller of beter snel geholpen (Tummers et al., 2009).

Aanvullend legt Tummers (2014) in zijn onderzoek nadruk op het verschil in zwaarte tussen de dimensies. Zo zou de dimensie van machteloosheid in de literatuur op dit moment het meest aandacht krijgen. Echter blijkt uit zijn onderzoek dat de dimensie van zinloosheid voor publieke professionals zwaarder weegt dan de dimensie van machteloosheid. Tummers (2014) pleit daarom dat beleidsmakers en managers meer aandacht zouden moeten geven aan het verhogen van de ervaren zinvolheid van beleid.

Samenvattend kunnen twee dimensies worden onderscheiden: machteloosheid en zinloosheid. Bij de dimensie van machteloosheid horen de drie indicatoren strategische machteloosheid, tactische machteloosheid en operationele machteloosheid. Onder de dimensie van zinloosheid hangen de twee indicatoren zinloosheid voor de samenleving en

zinloosheid voor de eigen cliënten. De dimensie van zinloosheid zou volgens Tummers (2014) zwaarder wegen dan de dimensie van machteloosheid. De dimensies en bijbehorende indicatoren worden in Tabel 2 samengevat.

Tabel 2: Dimensies van beleidsvervreemding

Dimensie	Indicator	Uitleg
Machteloosheid	Strategische machteloosheid	De gevoelde invloed van publieke professionals op de inhoud van het beleid
	Tactische machteloosheid	De gevoelde invloed van publieke professionals op de wijze waarop hun organisatie de verandering en het hierbij horende beleid implementeert
	Operationele machteloosheid	De gevoelde invloed van publieke professionals op de wijze waarop zij zelf het beleid uit kunnen voeren
Zinloosheid	Zinloosheid voor de samenleving	Het gevoel van publieke professionals over de toegevoegde waarde van de verandering aan belangrijke doelen voor de samenleving
	Zinloosheid voor de eigen cliënten	Het gevoel van publieke professionals over de toegevoegde waarde van de verandering voor hun eigen cliënten

2.5 Conceptueel model

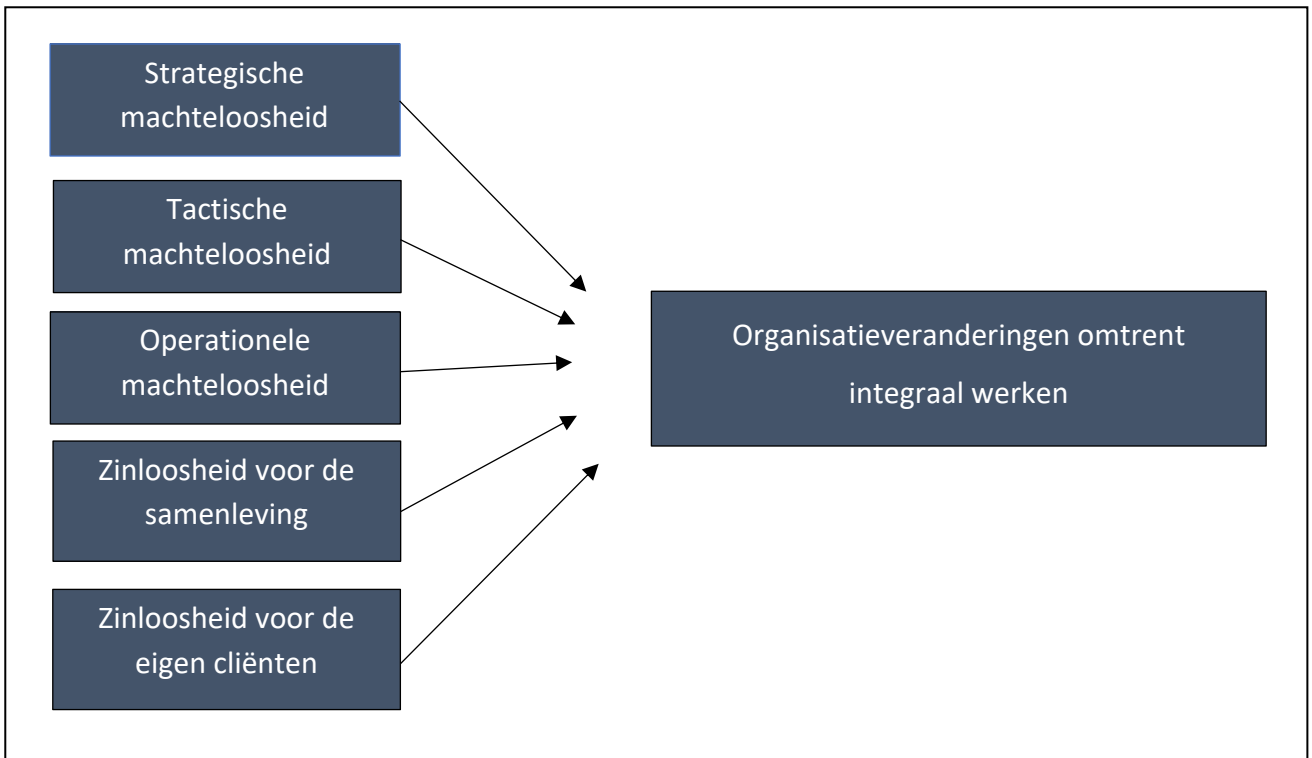
Aan de hand van de gevonden wetenschappelijke literatuur kan een theoretische verwachting worden geschetst over de invloed van veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken in de publieke sector. De verwachting is dat meer veranderbereidheid zorgt voor een hogere kans van slagen van organisatieveranderingen omtrent integraal werken in de publieke sector. Hoe dit precies verwacht wordt, is als volgt:

- Hoe meer publieke professionals ervaren dat zij invloed kunnen uitoefenen op beleid dat wordt gevormd omtrent integraal werken (lage mate van strategische machteloosheid) en hoe meer invloed zij kunnen uitoefenen op de wijze waarop dit beleid wordt geïmplementeerd (lage mate van tactische machteloosheid), hoe meer veranderbereid zij zullen zijn. Uit literatuur blijkt dat publieke professionals het gevoel

van invloed als belangrijk ervaren (Freidson, 2001; Evetts, 2002; Levay & Waks, 2009). Een gevoelde invloed op strategisch en tactisch niveau door publieke professionals zou de veranderbereidheid daarom moeten verhogen. Van een hoge mate van veranderbereidheid van publieke professionals wordt een grotere kans van slagen op organisatieveranderingen omtrent integraal werken verwacht (Miller & Johnson, 1994; Herscovitch & Meyer, 2002; Visser et al., 2005).

- Hoe meer publieke professionals ervaren dat zij zelf de wijze waarop zij het beleid uit mogen voeren vorm kunnen geven (lage mate van operationele machteloosheid), hoe meer gevoel van autonomie zij hebben. Uit onderzoek van De Jager (2017) blijkt dat autonomie positief samenhangt met veranderbereidheid. Hoe meer autonomie een publieke professional voelt, hoe meer bereid zij is tot veranderen. Van een hoge mate van veranderbereidheid van publieke professionals wordt een grotere kans van slagen op organisatieveranderingen omtrent integraal werken verwacht (Miller & Johnson, 1994; Herscovitch & Meyer, 2002; Visser et al., 2005).
- Hoe meer publieke professionals ervaren dat de beoogde verandering een bijdrage levert aan de samenleving (lage mate van zinloosheid voor de samenleving) en aan de eigen cliënten (lage mate van zinloosheid voor de eigen cliënten), hoe meer veranderbereid zij zijn. Uit onderzoek van Tummers (2014) blijkt dat het gevoel van zinloosheid essentieel is voor bereidheid tot veranderen. Van een hoge mate van veranderbereidheid van publieke professionals wordt een grotere kans van slagen op organisatieveranderingen omtrent integraal werken verwacht (Miller & Johnson, 1994; Herscovitch & Meyer, 2002; Visser et al., 2005). Daarnaast wordt deze verwachting versterkt doordat Tummers (2014) in zijn onderzoek beschrijft dat de ervaren zinvolheid van beleid van groter belang is dan de ervaren invloed van publieke professionals op beleid.

Aan de hand van hierboven opgesomde verwachtingen wordt op de volgende pagina in Figuur 1 een conceptueel model getoond.



Figuur 1: Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methode waarmee dit onderzoek is uitgevoerd, worden besproken. Het onderzoek is uitgevoerd middels een casestudie bij de gemeente Rotterdam. Allereerst zal daarom de context van de case uitgebreid worden beschreven. Vervolgens zal de onderzoeksopzet worden uiteengezet. Tot slot vindt een operationalisering van de gevonden indicatoren uit de literatuur plaatst.

3.1 Casusbeschrijving

Voor dit onderzoek is een casestudie gedaan bij de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam is ingedeeld in verschillende clusters. Eén van deze clusters is het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Onder het cluster MO valt onder andere de directie Maatschappelijke Ondersteuning in de Wijk (MOW). Voor de directie MOW bestaat de wens vanuit het bestuur van de gemeente om meer integraal te werken in het ondersteunen van kwetsbare Rotterdammers met multiproblematiek (Gemeente Rotterdam, 2019).

Eén van de partijen welke meer integraal moeten gaan werken, zijn de wijkteams. De stad Rotterdam is ingedeeld in vier rayons: Rotterdam-Noord Binnen, Rotterdam-Noord buiten, Rotterdam-Zuid binnen en Rotterdam-Zuid buiten. In totaal kennen deze vier rayons 43 wijkteams. Het wettelijk kader van de wijkteams wordt gevormd vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet (Rekenkamer Rotterdam, 2018). De wijkteams bieden ondersteuning aan zowel ouderen met multiproblematiek, jongeren met multiproblematiek of een combinatie van deze in de vorm van gezinnen met multiproblematiek. Onder Rotterdammers met multiproblematiek worden cliënten verstaan welke problemen hebben op meer dan twee leefgebieden. Dit zijn bijvoorbeeld problemen op het leefgebied van (geestelijke) gezondheidszorg, financiën, wonen, maatschappelijke participatie, huiselijk geweld, verslaving en opvoeding (Rekenkamer Rotterdam, 2018).

In de wijkteams werken wijkcoaches, maatschappelijk werkers, ouderenwerkers, jeugdcoaches, gezinscoaches en consulenten voor cliënten met een beperking. Elke professional uit het wijkteam kent hierdoor zijn specialisatie, maar dient ook een bepaalde mate aan generieke basiskennis te hebben over de verschillende leefgebieden. De professionals uit het wijkteam worden door de gemeente Rotterdam gedetacheerd en zijn hierdoor in dienst van verschillende moederorganisaties (Rekenkamer Rotterdam, 2018).

Bovenaan het wijkteam staat een wijkteamleider. Deze wijkteamleider stuurt het wijkteam dagelijks aan en is in tegenstelling tot de andere medewerkers van het wijkteam wel dienst van de gemeente Rotterdam.

Binnen de wijkteams werken de medewerkers nauw samen. Ook dienen de wijkteams samen te werken met verschillende gemeentelijke partijen (Gemeente Rotterdam, 2019). Deze gemeentelijke partijen zijn onder andere Werk & Inkomen, VraagWijzer, Stedelijke zorg, Kredietbank Rotterdam en Jongerenloket. Een voorbeeld waarin samenwerking tussen het wijkteam en een andere gemeentelijke partij nodig is, is bij het verlenen van een uitkering of bij het bieden van taalhulp. Naast dat binnen de gemeente Rotterdam wordt samengewerkt, werken de wijkteams ook samen met externe partijen (Gemeente Rotterdam, 2019). Dit zijn onder andere woningcorporaties, scholen, politie, bewindvoeringsorganisaties en kinderbescherming. Een voorbeeld waarin samenwerking tussen het wijkteam en een externe partij nodig is, is bij het geven van prioriteit op de wachtlijst voor een huurhuis.

Om de wijkteams meer integraal te laten werken met de andere (interne en externe) partijen van de gemeente Rotterdam, is een experiment gestart genaamd Programma Rotterdammers Integraal Ondersteunen (PRIO). Het experiment beoogt te onderzoeken welke aspecten van integraal werken in de praktijk werken en welke niet (Gemeente Rotterdam, 2019). Het PRIO-experiment wordt uitgevoerd binnen de wijkteams van Hillesluis en Spangen. Het uiteindelijke doel is de werkende aspecten van integraal werken uit het PRIO-experiment op te schalen naar alle 43 wijkteams van de gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2019).

Het PRIO-experiment is als casus gekozen voor dit onderzoek, omdat de professionals uit de wijkteams recent zijn gestart of zullen gaan starten met integraal werken. Dit maakt het een gepaste casus om de veranderbereidheid van de publieke professionals tot integraal werken in kaart te brengen. Daarnaast zijn twee van de in de theorie gevonden dimensies van integraal werken in het PRIO-experiment vertaald naar praktische werkafspraken. Zo is mandatering vertaald naar casusregie (Gemeente Rotterdam, 2019). Wanneer een Rotterdammer met multiproblematiek wordt aangeleverd bij het wijkteam wordt één professional als casusregisseur aangesteld. Deze casusregisseur stelt samen met de cliënt en de verschillende professionals uit het wijkteam een ondersteuningsplan op. Tijdens de uitvoering van dit ondersteuningsplan is de casusregisseur bevoegd om beslissingen te maken over alle beleidsterreinen van de interne partijen welke onderdeel zijn van integraal werken

en kan deze situaties escaleren richting externe partijen. De tweede dimensie van integraal werken die is vertaald naar een praktische werkafspraken is interprofessionele interactie. Dit is vormgegeven middels een gestructureerd casuoverleg tussen professionals met verschillende specialisaties (Gemeente Rotterdam, 2019). In dit casuoverleg wordt gezamenlijk een ondersteuningsplan voor de cliënt opgesteld. Het doel van dit overleg is een formeel moment creëren waar verschillende professionals binnen en buiten de gemeente Rotterdam elkaar kunnen vinden. Het feit dat twee theoretische dimensies van integraal werken in het PRIO-experiment zijn vertaald naar praktische werkafspraken vergemakkelijkt het onderzoeken van het concept integraal werken.

3.2 Onderzoeksopzet

Voor het in kaart brengen van de invloed van veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken binnen de publieke sector is kwalitatief onderzoek gedaan. Gekozen is voor kwalitatief onderzoek, omdat dit de onderzoeker optimaal in staat stelt de meningen en visies van de onderzoekspopulatie in kaart te brengen (Philipsen & Vernooy-Dassen, 2004). In dit onderzoek ging dit specifiek om de perceptie van de onderzoekspopulatie tot het bereid zijn meer integraal te werken. Middels kwalitatief onderzoek kon aandacht worden gegeven aan het perspectief waaruit de onderzoekspopulatie oordeelt en de ervaringen die zij hebben.

3.2.1 Dataverzameling

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door middel van een casestudie bij de gemeente Rotterdam. Binnen de casestudie werden respondenten bevraagd middels semigestructureerde interviews. Deze wijze van interviewen liet voor de onderzoeker ruimte voor een flexibele houding (Van Thiel, 2014). Zo kon de interviewer om verheldering vragen wanneer antwoorden van respondenten niet duidelijk waren en kon de interviewer complementaire vragen stellen ter aanvulling van informatie. Hiernaast kon de interviewer de volgorde van de interviewvragen aanpassen wanneer dit relevant was. Dit liet ruimte voor een natuurlijk beloop van het gesprek. Wel zijn in elk interview dezelfde vragen afgelopen, om de bruikbaarheid van de data te waarborgen. Alle 15 afgenomen interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen.

3.2.2 Onderzoekspopulatie

Voor het verzamelen van de data werden 13 wijkteamleiders geselecteerd. Gekozen is om wijkteamleiders te interviewen, omdat zij het aanspreekpunt van de wijkteams zijn binnen de gemeente Rotterdam. De wijkteamleider is verantwoordelijk voor het wijkteam en waarborgt de kwaliteit van de geleverde hulpverlening. Daarnaast is de wijkteamleider op de hoogte van alle werkprocessen binnen het wijkteam. Hierom zou de wijkteamleider in staat zijn goede afwegingen te maken over kwaliteit en werkbaarheid. Voor de selectie van de wijkteamleiders zijn verschillende overwegingen gemaakt. De eerste overweging was het zoeken naar een gelijkmatige verdeling van de respondenten over de vier rayons van de stad Rotterdam. Uit elk rayon werden daarom in eerste instantie drie respondenten geselecteerd welke geen onderdeel zijn van het PRIO-experiment. Eén van de wijkteamleiders uit rayon Zuid-buiten trok zich wegens persoonlijke omstandigheden terug uit het onderzoek. Uit rayon Zuid-buiten zijn daarom, in tegenstelling tot de andere rayons, twee wijkteamleiders zijn bevestigd. Ter aanvulling van de 11 respondenten welke geen onderdeel zijn van het PRIO-experiment werden ook de enige twee wijkteamleiders geselecteerd welke wel onderdeel zijn van het PRIO-experiment. Gekozen is om zowel wijkteamleiders uit het PRIO-experiment als niet uit het PRIO-experiment te selecteren, zodat in kaart kan worden gebracht of dit een verschil maakt in de resultaten van het onderzoek.

Naast de 13 geselecteerde wijkteamleiders is ook één medewerker uit het management van de gemeente Rotterdam en een medewerker uit één van de partijen waar de wijkteams integraal mee werken, bevestigd voor dit onderzoek. Door zowel de uitvoering als het management mee te nemen in dit onderzoek, kon een breed perspectief op integraal werken worden onderzocht. Een schematisch overzicht van de geselecteerde respondenten is te zien op de volgende pagina in Tabel 3.

Tabel 3: Geselecteerde respondenten

	Rayon	N
Wijkteamleiders welke <u>geen</u> onderdeel van PRIO zijn	Rotterdam-Noord Binnen	3
	Rotterdam-Noord buiten	3
	Rotterdam-Zuid binnen	3
	Rotterdam-Zuid buiten	2
Wijkteamleiders welke <u>wel</u> onderdeel van PRIO zijn	Rotterdam-Noord Binnen	1
	Rotterdam-Zuid binnen	1
Medewerkers uit managementlaag	n.v.t.	1
Medewerkers uit partijen waarmee wijkteams integraal werken	n.v.t.	1
<i>Totaal</i>		<i>15</i>

3.2.3 Data-analyse

Na het achtste interview te hebben afgenomen begon verzadiging op te treden. Dit houdt in dat interview negen tot en met vijftien nog maar in geringe mate nieuwe informatie verschaftte over de veranderbereidheid van wijkteamleiders tegenover integraal werken. Nadat alle interviews waren afgenomen, zijn de opnames van de interviews getranscribeerd. De transcripten zijn vervolgens deductief geanalyseerd. Gekozen is voor deductieve wijze van analyse omdat een basistheorie over veranderbereidheid al bestaat. De hiervoor bestaande indicatoren konden worden gebruikt als codes voor het analyseren van de transcripten. Het volledige codeerschema is te raadplegen in Bijlage 1. Door Yin (2008) wordt de wijze waarop de transcripten in dit onderzoek zijn bestudeerd ‘analytische generalisatie’ genoemd. Hij doelt hiermee op het toepassen van een bestaande theorie op een specifieke case. In dit onderzoek was dit de theorie van veranderbereidheid op de casestudie bij de gemeente Rotterdam. De resultaten van dit onderzoek ontwikkelen de theorie over veranderbereidheid verder door specifieke inzichten te geven over veranderbereidheid tegenover het concept van integraal werken.

3.2.4 Ethische overwegingen

Gedurende het onderzoek zijn verschillende ethische overwegingen gemaakt. De belangrijkste was het vragen van toestemming aan de respondenten voor het opnemen van de interviewgesprekken en het verwerken van de interviewgesprekken in het onderzoek. Alle antwoorden van de respondenten zijn op anonieme wijze in het onderzoek verwerkt, zodat de antwoorden niet terug te herleiden zijn naar individuele personen. Hiernaast zijn alle respondenten aan het begin van de interviews geïnformeerd dat zij het interview op elk gewenst moment mogen stoppen en dat zij achteraf antwoorden mogen aanvullen of laten verwijderen. De transcripten zijn gelabeld door middel van nummers, zodat ook deze niet terug te herleiden zijn naar specifieke personen. Meer specifieke informatie over de bescherming van de privacy van de respondenten is te vinden in het informatie- en toestemmingsformulier in Bijlage 2 van dit onderzoek. Tevens is dit formulier mondeling doorgelopen met de respondenten vooraf aan het afnemen van de interviews.

3.2.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Gedurende het onderzoek is op verschillende wijze getracht de interne validiteit te optimaliseren. De interne validiteit is ten eerste getracht te optimaliseren, doordat voor afname van de interviews een pilot is gehouden met de topiclist van dit onderzoek (Van Thiel, 2014). Na het afnemen van de pilot zijn enkele vragen anders geformuleerd, waardoor deze beter begrijpbaar waren voor de respondenten. De pilot heeft hierdoor geresulteerd in een heldere topiclist. De tweede manier waarop de interne validiteit is getracht te optimaliseren, is doordat de interviews volledig zijn getranscribeerd. De transcripten maken mogelijk dat de ruwe gegevens van dit onderzoek toegankelijk blijven. De onderzoeker zelf kan de ruwe gegevens raadplegen, maar ook kunnen de transcripten door derde worden geraadpleegd ter controle (Van Zwieten & Willems, 2004). Hierbij dient wel de privacy van de respondenten in acht te worden gehouden.

In dit onderzoek is geen poging gedaan tot het optimaliseren van de externe validiteit. Dit komt, omdat in het onderzoek geen generaliseerbaarheid werd nagestreefd. Het doel van dit onderzoek is om uniciteit binnen de data van de casestudie te vinden. Wel kunnen de geleerde lessen van dit onderzoek worden meegenomen naar vergelijkbare casussen. Of de resultaten kunnen worden gegeneraliseerd naar andere niet-bestudeerde cases, blijft een open vraag (Swanborn, 2015).

Naast de validiteit is ook de betrouwbaarheid van dit onderzoek getracht te optimaliseren. Ten eerste is dit gedaan, doordat in dit onderzoek is gewerkt vanuit een op wetenschap gebaseerde theorie (Van Thiel, 2014). Dit verhoogde de reproduceerbaarheid van het onderzoek. Hiernaast is de betrouwbaarheid beoogd te optimaliseren door nadat verzadiging optrad door te gaan met interviewen (Van Ravenstein, 2018). Hierdoor werden de resultaten van het onderzoek versterkt en kon de kans op toevallige uitkomsten worden vermeden.

3.3 Operationalisering

In het theoretisch kader van dit onderzoek zijn de concepten integraal werken en veranderbereidheid op theoretische wijze uitgewerkt. Per concept zijn in de literatuur verschillende indicatoren gevonden. Deze indicatoren zijn samen in staat de concepten vanuit de praktijk in kaart te brengen. Echter, de definities van de indicatoren zijn te complex om direct uit te vragen. Om deze reden zijn de indicatoren in Tabel 4 geoperationaliseerd waarbij een praktische vertaalslag is gemaakt. Deze operationalisaties is gebruikt bij het opstellen van de topiclist die te raadplegen is in Bijlage 3 van dit onderzoek.

Tabel 4: Operationalisatie

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Integraal werken	Een overheid welke voor overheidsdiensten over grenzen van eigen afdelingen heen stapt om een gemeenschappelijk doel en een geïntegreerde overheidsreactie te kunnen bewerkstelligen	1. Mandatering 2. Interprofessionele interactie	1.1. Middels casusregie beslissingen maken voor samenwerkingspartners binnen de gemeente om zo maatwerk voor cliënten te bewerkstelligen 1.2. Middels casusregie vastgelopen situaties van cliënten escaleren naar samenwerkingspartners buiten de gemeente om zo maatwerk te bewerkstelligen 2.1. Bestaan van een casuoverleg met samenwerkingspartners binnen en buiten de

		3. Wederzijds vertrouwen	gemeente om maatwerk te realiseren voor cliënten 3.1. Erop kunnen rekenen dat keuzes van samenwerkingspartners binnen en buiten de gemeente leiden tot maatwerk voor cliënten
Veranderbereidheid	De cognitieve, emotionele en intentionele positieve attitude van professionals ten opzichte van een verandering	1. Strategische machteloosheid 2. Tactische machteloosheid 3. Operationele machteloosheid 4. Zinloosheid voor de samenleving 5. Zinloosheid voor de eigen cliënten	1.1. Gepercipieerd gebrek aan invloed op de inhoud van het beleid 2.1. Gepercipieerd gebrek aan invloed waarop het beleid wordt geïmplementeerd 3.1. Gepercipieerd gebrek aan invloed op de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd 4.1. Gepercipieerd gebrek aan toegevoegde waarde van het beleid op kostenreductie van hulpverlening 4.2. Gepercipieerd gebrek aan toegevoegde waarde van het beleid op verhogen effectiviteit hulpverlening 5.1. Gepercipieerd gebrek aan toegevoegde waarde van het beleid voor de eigen cliënten

4. Resultaten

Vanuit de literatuur werden drie dimensies geïdentificeerd welke essentieel zijn als wordt gesproken over integraal werken. Dit zijn de dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen. Daarnaast werd in de literatuur een model van beleidsvervreemding beschreven, welke het mogelijk maakte de veranderbereidheid van publieke professionals te onderzoeken. Hiervoor zijn de dimensies van machteloosheid en zinloosheid gebruikt. Om te achterhalen hoe de veranderbereidheid van publieke professionals organisatieveranderingen omtrent integraal werken beïnvloeden, is kwalitatief onderzoek gedaan bij wijkteamleiders van de gemeente Rotterdam. Van de 15 geïnterviewde respondenten gaven 12 aan positief te staan tegenover integraal werken. Om meer inzicht te krijgen in hoe de veranderbereidheid van de wijkteamleiders de organisatieveranderingen binnen de gemeente Rotterdam richting integraal werken beïnvloeden, zal dit hoofdstuk de onderzoeksresultaten voor de dimensies van integraal werken en veranderbereidheid beschrijven. Ondersteunend aan de beschreven resultaten in hoofdstuk is in Bijlage 4 een overzicht te vinden van de geïnterviewde respondenten.

4.1 Mandatering

Mandatering is een eerste element welke van belang is als het gaat over integraal werken. Het mandaat houdt in dat iemand een bepaalde bevoegdheid heeft, welke het mogelijk maakt beslissingen te maken over beleidsterreinen binnen een organisatie heen. Binnen het PRIO-experiment van de gemeente Rotterdam is deze bevoegdheid toegekend aan de wijkteamleiders.

Het grootste deel van de respondenten ($n=12$) gaf in de interviews aan dat zij mandatering ervaren als een essentieel element om integraal werken te doen slagen binnen hun werkveld. Over de wijze waarop invulling gegeven zou moeten worden aan het mandaat zijn de respondent gelijkgestemd. Het mandaat zou niet vanuit een top-down structuur moeten worden ingezet, maar vanuit een goede samenwerking. Voordat een wijkteamleider het mandaat inzet, zou draagvlak moeten worden gecreëerd bij alle betrokken partijen van het integrale vraagstuk. Het draagvlak zou voorkomen dat partijen binnen de gemeente tegen elkaar gaan strijden terwijl de focus zou moeten liggen op het eindresultaat: de cliënt.

“Ik doe altijd mijn best het grotere plaatje te schetsen. Zodra de andere partijen dat inzien, worden zij werkwilliger om zich in te zetten. Dan heb je dus eigenlijk al geen mandaat meer nodig.” (Interview 3)

Respondenten beschrijven dat het in sommige gevallen niet tot nauwelijks mogelijk is draagvlak te creëren bij alle betrokken partijen van een integraal vraagstuk. In dergelijke gevallen zouden wijkteamleiders het prettig vinden onderling een casus te bespreken voordat zij het mandaat inzetten. Zo zou een vorm van onderlinge toetsing kunnen worden bewerkstelligd. Daarnaast wordt door enkele respondenten aangegeven dat zij het prettig vinden als een kader zou worden gecreëerd met stappen die doorlopen kunnen worden door wijkteamleiders wanneer zij en mandaat in willen inzetten. Dit kader zou enerzijds kunnen werken als toetsing, maar zou anderzijds ook kunnen bewerkstelligen dat behandeling tussen cliënten gelijk blijft.

“De juiste manier voor een wijkteamleider om een mandaat in te zetten, is het bij twijfel even bespreken met één of twee collega teamleiders.” (Interview 11)

Een groot deel van de respondenten ($n=11$) is van mening dat de wijkteamleider de juiste persoon is om het mandaat bij neer te leggen. De wijkteamleider is de schakel tussen enerzijds de hulpverleners die de cliënt direct begeleiden en anderzijds de gemeente als organisatie. Door andere respondenten wordt meer behouden gereageerd wanneer het gaat over het neerleggen van het mandaat bij de wijkteamleider. Zo vinden zij het een grote verantwoordelijkheid en twijfelen zij of de benodigde kennis voor maken van beslissingen voor andere afdelingen aanwezig is.

“Tegelijk denk ik wel: Waarom moet een wijkteamleider beslissen voor een andere afdeling? Je had graag gewild dat een afdeling zelf de gewenste keuze zou maken.”
(Interview 13)

De wijkteamleiders welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment geven aan dat het mandaat nog niet goed is ingeburgerd in de organisatie. Op papier staat dat de wijkteamleider haar mandaat in mag zetten, maar in de praktijk ontbreekt een knop die de wijkteamleider in

kan drukken om haar mandaat door te voeren. Zo omschreef een respondent dat zij haar mandaat in wilde zetten middels het doorzetten van een casus naar een afdelingsdirecteur. De afdelingsdirecteur nam als reactie contact met de wijkteamleider op met de vraag de keuze voor het inzetten van het mandaat te onderbouwen. Vervolgens liet de afdelingsdirecteur het ingezette mandaat van de wijkteamleider uitvoeren door een van zijn medewerkers, waarop deze medewerker opnieuw de respondent contacteerde voor uitleg.

“Toen ik mijn mandaat eenmaal inzette, waren alsnog 4 overleggen nodig om het in gang te zetten.” (Interview 3)

4.2 Interprofessionele interactie

Een tweede element van integraal werken is interprofessionele interactie. Hiermee wordt de interactie bedoeld tussen professionals welke werkzaam zijn binnen verschillende beleidsterreinen. Als het gaat om de interprofessionele interactie van wijkteamleiders met andere partijen van de gemeente Rotterdam is onderscheidt te maken tussen interne en externe partijen. Door de respondenten wordt aangegeven dat interprofessionele interactie met de meeste externe partijen soepeler verloopt dan bij het gros van de interne partijen. Een groot deel van de respondenten ($n=13$) geeft aan dat zij een casusoverleg als uitkomst zien om de interprofessionele interactie te verbeteren.

Enkele respondenten geven aan dat zij een casusoverleg wel als mogelijkheid tot verbetering zien, maar dat het casusoverleg pas te laat in het proces wordt ingezet. Partijen zoeken elkaar pas op wanneer zij in een casus tegenover elkaar komen te staan. Hierdoor wordt de nadruk gelegd op het knelpunt. Dit deel van de respondenten geeft aan het wenselijk te vinden eerder in het proces samen te komen met de verschillende partijen om een integraal plan op te stellen. Enkele wijkteamleiders benoemen zelfs dat dit mogelijk resulteert in betere preventie. Vroegtijdige professionele interactie met interne partners van de gemeente wordt momenteel deels bemoeilijkt doordat in verschillende technologische systemen wordt gewerkt. De partijen zijn hierdoor niet op de hoogte van elkaar wie betrokken is bij een cliënt.

“Direct vanaf het begin een integraal plan opstellen. Als je dat plan hebt, kan je kijken wat de cliënt nodig heeft. Als het knelpunt dan bij mijn afdeling ligt, kunnen we gezamenlijk kijken hoe we dat op kunnen lossen. Als dat niet lukt, bijvoorbeeld door wetgeving, dan kan je een casusoverleg inschakelen.” (Interview 2)

Aan het casusoverleg als manier van interprofessionele interactie nemen momenteel interne en externe partijen van de gemeente Rotterdam deel. Door een groep respondenten wordt aangegeven dat de cliënt zelf ook onderdeel zou moeten zijn van de interprofessionele interactie. Door de cliënt zelf deel te laten nemen aan het casusoverleg kan gewaarborgd worden dat niet over de cliënt wordt gesproken, maar met de cliënt. Een valkuil van een casusoverleg zou zijn dat te veel dingen voor de cliënt worden verzonnen, terwijl de cliënt zelf regie zou moeten houden.

“Ik denk dat het belangrijk is om de cliënt aan tafel te hebben. Niet over de cliënt praten, maar met de cliënt. Wij kunnen wel dingen gaan verzinnen, maar de cliënt moet mee kunnen praten. Het is zijn leven. Hij mag de regie daarover hebben. Dat is ook maatwerk.” (Interview 8).

Een tweede valkuil van interprofessionele interactie zou de tijdsinvestering zijn die wijkteams moeten maken om deel te nemen aan het casusoverleg. Hierbij zou het gaan om de tijdsinvestering die gemaakt moet worden om samen te komen. Het casusoverleg als vorm van professionele interactie zou een complementair overleg worden aan de al bestaande overleggen. Respondenten gaven aan ervoor te waken dat hun medewerkers alleen maar aan het overleggen zijn. Twee wijkteamleiders gaven aan winst te zien in meer interactie tussen partners, bijvoorbeeld door het werken met vastgelegde contactpersonen, maar het casusoverleg een te grote tijdsinvestering te vinden.

Tot slot blijkt uit de interviews dat de dimensies van interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen dicht bij elkaar liggen. Middels interprofessionele interactie zou wederzijds vertrouwen tussen partijen gecreëerd kunnen worden. Interprofessionele interactie lijkt hierdoor een middel om tot wederzijds vertrouwen te komen.

“Hoe meer tijd je investeert in je netwerk, hoe meer je samengedaan krijgt. Dit is, omdat je elkaar kent en daardoor sneller de tijd neemt om iets voor elkaar te doen. Je doet het niet alleen voor de cliënt, maar ook voor je collega.” (Interview 8)

4.3 Wederzijds vertrouwen

Een ander element van integraal werken is wederzijds vertrouwen. Publieke professionals hebben een bepaalde mate van vertrouwen in elkaars werk en deskundigheid nodig willen zij

accepteren dat beslissingen over beleidsterreinen heen worden gemaakt. Van de bevroagde respondenten geeft een meerderheid ($n=9$) aan weinig vertrouwen te hebben dat beslissingen van andere partijen leiden tot het beoogde maatwerk voor cliënten. Deze lage mate van vertrouwen, wordt volgens de respondenten veroorzaakt, doordat het per medewerker verschilt hoeveel ruimte zij 'hebben' of 'willen maken' voor het maken van een keuze die leidt tot maatwerk. Wanneer het gaat over het 'hebben' van ruimte, gaat het over de regels die binnen een afdeling gelden. Is binnen de regels voldoende ruimte voor maatwerk? Wanneer het gaat over het 'willen maken' van ruimte, gaat het over de deskundigheid van een medewerker. Weet de medewerker hoe een keuze welke leidt tot maatwerk gemaakt kan worden? De combinatie van regels en deskundigheid maakt het voor de respondenten afhankelijk van de ambtenaar of zij een hoge of lage mate van vertrouwen ervaren.

“Met sommige medewerkers heb ik goed contact en kan ik buiten de lijntjes kleuren. Zo bouw je samen iets op. Maar het zou niet alleen daarvan af moeten hangen. Soms is iets gewoon nodig en dan mag het niet uitmaken wie je spreekt.” (Interview 9)

De respondenten geven aan dat wederzijds vertrouwen nauw samen ligt met het begrijpen van elkaars werk. Binnen de gemeentelijke organisatie wordt door de respondenten een kloof gevoeld tussen hulpverlening, het werk van het wijkteam, en dienstverlening, het werk van het gros van de andere partijen. De hulpverlener stapt naar de cliënt toe en kijkt waarmee de cliënt geholpen kan worden. De dienstverlener kijkt of de cliënt in aanmerking komt voor een specifieke dienst van de gemeente. Doordat de respondenten een kloof ervaren tussen dienstverlening en hulpverlening, zijn zij niet goed op de hoogte van elkaars werk. Respondenten geven aan het andere werkveld niet altijd te begrijpen en dat dit andersom ook wordt ervaren. Doordat inzicht in elkaars werk ontbreekt, is het moeilijk vertrouwen te hebben in de keuze van een ander. Belangrijk voor het waarborgen van vertrouwen in andere partijen is hierdoor het leren kennen en begrijpen van elkaars werkveld.

“Het probleem is onwetendheid van elkaars werk. We zitten op twee eilanden. De een is hulpverlening en de andere dienstverlening. Je weet niet wat de ander doet en wat kan en wat niet.” (Interview 2)

De dimensies van wederzijds vertrouwen en mandatering hebben volgens de respondenten met elkaar te maken ($n=9$). Wanneer de wijkteamleider met mandatering voelt dat verschillende partijen weinig vertrouwen in haar hebben, ervaart zij dat zij veel moet communiceren om haar keuze tot het inzetten van het mandaat te verantwoorden.

“Ik merk dat wanneer ik het mandaat wil inzetten, ik moet praten als Brugman. Het is een winst, maar het kost zoveel energie. Dit mag meer op vertrouwen.” (Interview 1)

4.4 Strategische machteloosheid

Strategische machteloosheid gaat over de gevoelde invloed van de publieke professional op de inhoud van het beleid. In deze casestudie gaat dit over de invloed van de wijkteamleiders op de keuze van de gemeente Rotterdam om aan de slag te gaan met integraal werken. Alle geïnterviewde respondenten geven aan op strategisch niveau geen inspraak te hebben gehad in de keuze of integraal werken ingevoerd zal worden. De keuze is gemaakt door vijf wethouders welke onderdeel zijn van het bestuurlijk team gelijke kansen van de gemeente Rotterdam. Desondanks heeft het grootste deel van de respondenten geen gevoel van strategische machteloosheid ervaren ($n=14$).

Twee redenen zijn benoemd voor het feit dat het gevoel van strategische machteloosheid nauwelijks aanwezig is. Een eerste reden is dat innovatie binnen de organisatie vaak langzaam tot stand komt. De gemeente Rotterdam is een grote organisatie, dus gaat besluitvorming volgens de respondenten soms minder snel dan gewenst. Het PRIO-experiment, waarin integraal werken centraal staat, is daarentegen volgens de respondenten snel van de grond gekomen.

“Soms worden dingen binnen de gemeente heel traag op gang gezet, dus als dit iets is dat een keer snel is gegaan hoor je mij niet klagen.” (Interview 4)

Een tweede reden voor het nauwelijks voelen van strategische machteloosheid is dat een grote mate van zinvolheid wordt ervaren. Doordat respondenten integraal werken als zinvol ervaren, staan zij achter de keuze dat wordt geëxperimenteerd met integraal werken. Om deze reden geven zij aan het juist prettig te vinden dat de keuze voor integraal werken door wethouders is gemaakt.

“Dat het ondersteunt wordt door wethouders is een hele positieve verandering.”

(Interview 6)

4.5 Tactische machteloosheid

Tactische machteloosheid gaat over de gevoelde invloed van publieke professionals op de wijze waarop de gemeente Rotterdam integraal werken in de organisatie heeft geïmplementeerd. De respondenten welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment ($n=2$) geven aan op tactisch niveau invloed te hebben gehad op de wijze waarop binnen de gemeente aan de slag is gegaan met integraal werken. De andere respondenten ($n=13$) hebben op tactisch niveau geen invloed gehad. Opvallend is dat, net zoals op strategisch niveau, door de respondenten nauwelijks tactische machteloosheid wordt gevoeld.

De belangrijkste oorzaak voor de lage mate van strategische machteloosheid is de wijze waarop integraal werken binnen de organisatie vorm wordt gegeven. Integraal werken is binnen de gemeente Rotterdam nieuw. Om deze reden heeft de gemeente ervoor gekozen eerst te experimenteren met integraal werken. Doordat is gekozen voor een experimenterende strategie binnen twee wijkteams in plaats van een directe implementatie in alle 43 wijkteams, voelen de respondenten zich op strategisch gebied nauwelijks machteloos.

Een andere oorzaak voor de lage mate van tactische machteloosheid werd gegeven door de respondenten welke geen onderdeel zijn van het PRIO-experiment. Zij gaven aan vertrouwen te hebben in hun collega's welke wel onderdeel zijn van het experiment. Zo zou het geen verschil maken in welk wijkteam het experiment zou worden gedraaid.

“Mijn collega's zijn op een professionele manier betrokken bij het PRIO-experiment en de uitkomsten zullen daarom niet heel afwijkend zijn dan wanneer wij het experiment hadden gedraaid.” (Interview 7)

De respondenten welke geen onderdeel zijn van het PRIO-experiment gaven daaropvolgend wel aan dat zij het van belang vinden in een later stadium van het uitrollen van integraal werken meegenomen te worden. Wanneer de werkende elementen vanuit het PRIO-experiment opgeschaald worden naar de andere wijkteams, willen zij invloed uitoefenen op de manier waarop deze opschaling zal worden bewerkstelligd. Wanneer zij hier niet goed in

mee worden genomen, geven zij aan op de lange termijn mogelijk welk tactische machteloosheid te voelen.

Ondanks dat de wijkteamleiders zich op tactisch niveau niet machteloos voelen, zouden zij het wel prettig vinden beter geïnformeerd te worden over het experiment. Respondenten gaven aan het leuk te vinden sporadisch te worden geïnformeerd over het verloop van het PRIO-experiment. Eén respondent gaf als oplossing de communicatie via de rayonmanager te laten lopen (Interview 10).

4.6 Operationele machteloosheid

In tegenstelling tot de lage mate van strategische en tactische machteloosheid, was bij de respondenten wel sprake van verschillende gevoelens van operationele machteloosheid. Operationele machteloosheid gaat over de gevoelde invloed van publieke professionals op de wijze waarop zij integraal werken kunnen uitoefenen. Van operationele machteloosheid is voornamelijk sprake bij de wijkteamleiders welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment ($n=2$) wanneer zij hun mandaat in willen zetten. Zij geven aan dat dit komt, omdat binnen de gemeente nog geen harde wegen zijn gecreëerd voor de wijze waarop zij hun mandaat kunnen gebruiken. Dit maakt dat zij ondanks hun mandaat alsnog een bepaalde afhankelijkheid hebben van andere medewerkers om het mandaat in gang te zetten.

“Om nu mijn mandaat in te zetten, schaal ik het op naar een afdelingsdirecteur. Dit duurt dan weer langer. Dan gaat die mij weer bellen voor uitleg. Ik ben dan lang aan het bellen om alles uit te leggen. Wat is dan mandaat he?” (Interview 3).

Naast dat de wijkteamleiders welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment een bepaalde mate van operationele machteloosheid ervaren, wordt deze operationele machteloosheid ook ervaren door de geïnterviewde respondent uit een van de partijen waar de wijkteams integraal mee werken (Interview 2). Dit wordt ervaren, doordat wijkteamleiders niet altijd over alle specifieke inhoudelijke kennis beschikken om een naar hun idee juiste beslissing te kunnen maken. Deze reden voor operationele machteloosheid wordt gedeeld met de geïnterviewde respondent uit de managementlaag van de gemeente Rotterdam (Interview 15). Daarnaast werd ook door één wijkteamleider zelf aangegeven dat zij twijfelt of

wijkteamleiders over voldoende informatie beschikken om een mandaat juist in te zetten (Interview 4).

“Mandatering vind ik best iets lastigs. Ik begrijp het wel. Alleen ik ben wel van mening dat het fijn zou zijn als zij de kennis van de wetgeving en bijbehorende mogelijkheden hebben.” (Interview 2).

4.7 Zinloosheid voor de samenleving

Nu de resultaten van de dimensies van machteloosheid zijn besproken, kan worden ingezoomd op de resultaten van de dimensies van zinloosheid. Wanneer wordt gesproken over zinloosheid voor de samenleving gaat het over het gevoel dat de publieke professional heeft over de toegevoegde waarde van integraal werken voor de samenleving. Door een meerderheid van de respondenten ($n=12$) werd een lage mate van zinloosheid voor de samenleving gevoeld.

Het gevoel van een lage mate van zinloosheid kan worden verklaard, doordat respondenten aangeven dat integraal werken kan zorgen voor effectievere hulpverlening. Deze effectievere hulpverlening wordt ten eerste bewerkstelligd door het mandaat dat bij de wijkteamleiders komt te liggen. Met het mandaat zijn de wijkteamleiders in staat beslissingen te maken over beleidsterreinen heen. Hierdoor zijn wijkteamleiders minder afhankelijk van toestemming van andere partijen om keuzes voor cliënten te mogen maken. Een tweede verklaring voor effectieve hulpverlening door integraal werken zijn de casusoverleggen die worden ingezet. Door de casusoverleggen zijn de wijkteams beter in staat contact te leggen met de andere partijen. Zo komen zij periodiek met elkaar om de tafel. Hierdoor kunnen zij slagvaardiger te werk gaan.

Naast dat effectievere hulpverlening het gevoel van zinloosheid voor de samenleving weghaalt, geeft een deel van de respondenten ($n=11$) ook aan een kostenbesparing te zien als aanwinst van integraal werken voor de samenleving. Doordat de verschillende partijen van de gemeente Rotterdam elkaar door integraal werken meer opzoeken, kan meer maatwerk wordt geleverd. Door maatwerk te leveren, zou een verlaging van de kosten kunnen worden gerealiseerd. Een situatie die meerdere keren door respondenten ($n=3$) als voorbeeld werd gegeven, was de situatie waarin een woning moet worden ontruimd. Bij het ontruimen van een woning, bijvoorbeeld door huurachterstand, komen vaak veel en hoge kostenposten voor

de gemeente kijken. In sommige gevallen is het dan goedkoper om tijdelijk de achterstallige huurkosten te vergoeden en een traject van schulddienstverlening in te zetten.

“Het zou een hoop geld schelen als we integraler zouden werken en meer vanuit het verhaal van die cliënt. Een ontruiming kost ons bijvoorbeeld heel veel geld. Het huis moet leeg worden gehaald, de inboedel moet worden opgeslagen en het gezin moet worden opgevangen in een gezinsopvang”. (Interview 3)

4.8 Zinloosheid voor de eigen cliënten

Naast dat door de respondenten een lage mate van zinloosheid wordt ervaren voor de samenleving, wordt door de respondenten ook weinig zinloosheid ervaren voor de eigen cliënten. Het gevoel van weinig zinloosheid staat gelijk aan het gevoel van veel zinvolheid. Zinvol in de zin dat integraal werken een toegevoegde waarde heeft voor de eigen cliënten. Op twee respondenten na gaven alle respondenten aan deze toegevoegde waarde voor de eigen cliënten te zien in integraal werken. De belangrijkste oorzaak die wordt genoemd voor het voelen van veel zinvolheid is dat integraal werken zou zorgen voor meer maatwerk voor de cliënten. Integraal werken resulteert in meer verbinding tussen partijen, wat het verminderen van bureaucratie ten goede komt.

“We kijken veel meer vanuit hoe kunnen we het voor de cliënt oplossen in plaats van hoe vink ik mijn eigen werkinstructie af.” (Interview 13)

Door enkele respondenten ($n=3$) wordt aangekaart dat het mandaat niet geheel vrijblijvend ingezet mag worden door wijkteamleiders, omdat integraal dan kan leiden tot ongelijke behandeling tussen cliënten. Wanneer wijkteamleider volledig zelf mogen bepalen wanneer een mandaat ingezet wordt, kan het zijn dat sommige cliënten bevoorrecht worden boven andere. In paragraaf 4.1 werden verschillende manieren genoemd hoe dit ondervangen kan worden. Zo werd onderlinge toetsing en het werken met een kader genoemd.

“Je moet wel duidelijke criteria neerzetten voor het inzetten van een mandaat, zonder dat je alles weer in beton giet. Samen bedenken wat we met elkaar echt nijpend vinden. Het moet niet zo zijn dat cliënten die het hardst schreeuwen meer gedaan krijgen bij het wijkteam dan cliënten die netjes wachten.” (Interview 6)

4.9 Samenvatting resultaten per dimensie

In Tabel 5 is een overzicht weergegeven van de onderzochte dimensies en de daarbij horende resultaten. De resultaten zijn beknopt beschreven.

Tabel 5: Beknopte samenvatting van de resultaten per dimensie

Mandatering	Door het grootste deel van de respondenten ($n=12$) werd aangegeven dat mandatering voor wijkteamleiders essentieel is voor de uitvoering van integraal werken. Het mandaat zou niet vanuit een top-down structuur moeten worden gebruikt, maar vanuit een goede samenwerking tussen de verschillende partijen van de gemeente Rotterdam.
Interprofessionele interactie	Door het grootste deel van de respondenten ($n=13$) werd aangegeven dat een casuoverleg de mogelijkheid biedt interprofessionele interactie tussen verschillende interne en externe partijen van de wijkteams te organiseren. Een verbetering van de interprofessionele interactie lijkt voornamelijk tussen de interne partijen binnen de gemeente Rotterdam nodig.
Wederzijds vertrouwen	Een kleine meerderheid van de respondenten ($n=9$) gaf aan weinig vertrouwen te hebben dat beslissingen van andere partijen leiden tot maatwerk voor cliënten. Deze lage mate van vertrouwen kan worden verklaard, doordat het per medewerker verschilt hoeveel ruimte zij hebben of willen maken voor een keuze welke leidt tot maatwerk.
Strategische machteloosheid	Het grootste deel van de respondenten ($n=14$) gaf aan geen strategische machteloosheid te voelen. Dit kan worden verklaard, doordat het een relatief snelle beslissing is geweest waarover door de wijkteamleiders veel zinvolheid wordt ervaren.
Tactische machteloosheid	Het grootste deel van de respondenten ($n=13$) gaf aan geen tactische machteloosheid te voelen. De belangrijkste oorzaak hiervoor is dat eerst wordt geëxperimenteerd met integraal werken in twee wijkteams voor het over alle 43 wijkteams wordt uitgerold.
Operationele machteloosheid	Operationele machteloosheid wordt gevoeld door de respondenten welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment ($n=2$) wanneer zij hun mandaat willen inzetten. Daarnaast wordt door de respondenten ($n=2$) welke geen wijkteamleider zijn in twijfel getrokken of de wijkteamleiders over genoeg kennis beschikken om een mandaat in te zetten. Eén wijkteamleider twijfelt hier zelf ook over.
Zinloosheid voor de samenleving	Het grootste deel van de respondenten ($n=12$) gaf aan geen zinloosheid voor de samenleving te voelen. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn dat integraal werken kan leiden tot effectievere hulpverlening en kostenbesparing. Hierdoor kan eerder gesproken worden over zinvolheid dan zinloosheid.

Zinloosheid voor
de eigen cliënten

Het grootste deel van de respondenten ($n=13$) gaf aan geen zinloosheid voor de eigen cliënten te voelen. Dit kan worden verklaard, doordat integraal werken kan zorgen voor meer maatwerk. Hierdoor kan eerder gesproken worden over zinvolheid dan zinloosheid.

5. Discussie

Aan de gevonden resultaten kunnen verschillende interpretaties worden gehangen. Uit het onderzoek blijkt dat de drie dimensies van integraal werken dicht bij elkaar liggen en dat de veranderbereidheid van publieke professionals hier een invloed op heeft. Ook blijkt dat niet alle geformuleerde verwachtingen overeenkomen met de onderzochte casestudie. In dit hoofdstuk zal daarom gekeken worden hoe de gevonden resultaten samenhangen met de wetenschappelijke literatuur over veranderbereidheid. Naast dat in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de interpretatie van de resultaten, zal ook aandacht worden besteed aan reflectie. Zo kent de uitgevoerde casestudie enkele beperkingen welke in vervolgonderzoek mogelijk ondervangen kunnen worden.

5.1 Interpretatie van resultaten

Op verschillende gebieden zijn uitkomsten gevonden. Allereerst is geconstateerd dat de dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen met elkaar samen lijken te hangen en dat aanvullend een vierde dimensie kan worden geïdentificeerd. Daarnaast is uit de resultaten te halen hoe de dimensies van machteloosheid en zinloosheid zich tot elkaar verhouden. Wanneer de uitkomsten van de dimensies van veranderbereidheid en integraal werken zijn geïnterpreteerd, kan gekeken worden hoe deze invloed uitoefenen op elkaar. In de subparagrafen van paragraaf 5.1 zal aan de gevonden resultaten verder betekenis worden gegeven.

5.1.1 Integraal werken en wederzijds begrip

Uit de resultaten komt naar voren dat de drie dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds dicht bij elkaar worden genoemd. Hierop aanvullend is een vierde dimensie van integraal werken te identificeren. Dit is de dimensie van 'wederzijds begrip'. Zo laten de resultaten van dit onderzoek zien dat wederzijds vertrouwen nauw samen ligt met het begrijpen van elkaars werk. Doordat professionals werkzaam in verschillende beleidsterreinen niet goed op de hoogte zijn van elkaars werk, mist begrip voor de keuzes die worden gemaakt. Dit ontbreken van begrip maakt het moeilijk vertrouwen te hebben in professionals werkzaam in andere beleidsterreinen. Uit de resultaten van dit onderzoek lijkt

daarom te komen dat wederzijds begrip gecreëerd kan worden ter bevordering van wederzijds vertrouwen.

5.1.2 Verhouding machteloosheid en zinloosheid

Vanuit de resultaten is op te vatten dat de dimensie van zinloosheid in deze casestudie als belangrijker werd ervaren dan de dimensie van machteloosheid. Twaalf van de vijftien publieke professionals die meedoen aan het onderzoek staan positief tegenover de organisatieverandering van de gemeente Rotterdam om meer integraal te gaan werken. Daartegenover staat dat geen van de professionals strategische invloed heeft gehad en enkel twee van de professionals tactische invloed hebben gehad. Hierop aanvullend geven alle twee de wijkteamleiders welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment aan zich operationeel machteloos te voelen wanneer zij hun mandaat in willen zetten. Hieruit kan worden opgemaakt dat machteloosheid weinig tot geen invloed heeft gehad op de motivatie van publieke professionals om meer integraal te gaan werken.

Dat strategische, tactische en operationele machteloosheid weinig tot geen invloed hebben gehad op de motivatie van publieke professionals om meer integraal te gaan werken, lijkt te verklaren door de dimensies van zinloosheid. Gemiddeld dertien van de professionals ervaren integraal werken als zinvol. Dit gemiddelde komt overeen met het aantal publieke professionals dat positief staat tegenover de organisatieverandering van de gemeente Rotterdam om meer integraal te gaan werken. De dimensies van zinloosheid zijn daarom van grote invloed op de motivatie van publieke professionals om meer integraal te gaan werken.

5.1.3 Veranderbereidheid en integraal werken

Wanneer wordt gekeken naar de invloed van veranderbereidheid op organisatieverandering omtrent integraal werken, kan dit worden geanalyseerd vanuit de verschillende dimensies van veranderbereidheid en integraal werken. Allereerst lijken de dimensies van strategische en tactische machteloosheid het minst invloed uit te oefenen op organisatieveranderingen omtrent integraal werken. Zo heeft dit weinig tot geen invloed op de dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen.

Het gevoel van operationele machteloosheid is aanwezig bij de wijkteamleiders die onderdeel zijn van het PRIO-experiment wanneer zij hun mandaat in willen zetten. Dit komt, omdat het mandaat nog niet strikt wordt opgepakt door de andere partijen. Ondanks dat zich

hier een gevoel van operationele machteloosheid voordoet, lijkt dit geen invloed te hebben op de veranderbereidheid van de wijkteamleiders. Hierop aanvullend lijkt wel een mate van operationele machteloosheid aanwezig te zijn bij de partijen waar de wijkteams integraal mee samen dienen te werken. Echter, van deze partijen is enkel één respondent bevroegd. Dit is onvoldoende om een duidelijk verschijnsel te identificeren.

De dimensies van zinloosheid voor de samenleving en zinloosheid voor de eigen cliënten hebben wel een grote invloed laten zien op de veranderbereidheid van de publieke professionals tot organisatieverandering omtrent integraal werken. Zo werd zowel de dimensie van mandatering als interprofessionele interactie als zinvol beschouwt. Ook werd het als zinvol gezien om elkaars werk beter te leren begrijpen. Doordat weinig zinloosheid werd ervaren, was sprake van een hoge mate van veranderbereidheid. De dimensies van zinloosheid laten hierdoor zien dat zij van grote invloed zijn op de veranderbereidheid van publieke professionals tot integraal werken.

Samenvattend betekent dit dat veranderbereidheid vanuit de dimensies van machteloosheid een kleine invloed heeft op organisatieverandering richting integraal werken. Wanneer veranderbereidheid vanuit de dimensies van zinloosheid wordt bekeken, heeft veranderbereidheid een grote invloed op organisatieverandering richting integraal werken.

5.2 Verhouding casestudie en wetenschappelijke literatuur

De geformuleerde interpretaties komen niet volledig overeen met de beschreven literatuur in het theoretisch kader. Zo is een nieuwe dimensie van integraal werken geïdentificeerd. Daarnaast bleek de ene dimensie van veranderbereidheid meer gewicht te dragen dan de ander. Dit sluit daarentegen wel goed aan op de beschreven literatuur in het theoretisch kader. Ook werden in het theoretisch kader aan de hand van theorie drie verwachtingen geformuleerd. Deze verwachtingen zullen middels de gewonnen kennis uit dit onderzoek worden beschouwd. In de volgende subparagrafen zal hier dieper op in worden gegaan.

5.2.1 Overeenkomsten en verschillen tussen literatuur en resultaten

Een verschil dat is gevonden tussen de theorie en de resultaten in de casestudie gaat over de dimensies van integraal werken. De dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen bleken in de casestudie relevant. Echter, de dimensie van

wederzijds begrip werd niet gevonden in de theorie. Wederzijds begrip lijkt een manier te zijn waardoor tot wederzijds vertrouwen gekomen kan worden. Vanuit de wetenschappelijke literatuur werd geen informatie gevonden over hoe tot wederzijds vertrouwen kan worden gekomen wanneer het specifiek over het concept van integraal werken gaat. Wel zijn in het theoretisch kader de concepten van *network governance* en *collaborative governance* behandeld om een context te schetsen betreffende hoe tot wederzijds vertrouwen gekomen kan worden in een publieke context. Ondanks dat het onderzoek van Bianchi, Nasi & Rivenbark (2021) de concepten van *collaborative governance* en integraal werken dicht bij elkaar noemt, wordt in onderzoek naar *collaborative governance* niks geschreven over wederzijds begrip als essentieel om tot wederzijds vertrouwen te komen. Ook in onderzoek naar *network governance* wordt niet gesproken over wederzijds begrip. Deze dimensie werd wel geïdentificeerd vanuit de resultaten van het onderzoek. Deze dimensie vult hiermee de bestaande wetenschappelijke literatuur over integraal werken aan.

Wanneer niet naar wetenschappelijke literatuur wordt gekeken, maar naar een rapport van het landelijk programma Integraal Werken in de Wijk (Verweij et al., 2018) dan is de dimensie van wederzijds begrip minder nieuw. Zo wordt in het rapport gesproken over de noodzaak van het hebben van wederzijds begrip voor elkaars vak(inhoud). De dimensie van wederzijds begrip is daarom niet helemaal nieuw wanneer breder wordt gekeken dan naar enkel wetenschappelijke literatuur.

Een overeenkomst tussen de gevonden theorie en de gevonden resultaten in de casestudie, gaat over de verhouding tussen de dimensies van veranderbereidheid. Vanuit de door Tummers (2014) beschreven theorie over beleidsvervreemding en veranderbereidheid komt naar voren dat zinloosheid voor de samenleving of voor de eigen cliënten van groter belang is dan strategische of tactische machteloosheid. Uit de casestudie bij de gemeente Rotterdam blijkt hetzelfde. Door Tummers (2014) wordt in zijn onderzoek niet direct ingegaan op de verhouding tussen operationele machteloosheid en de andere dimensies van veranderbereidheid. De uitkomst van dit onderzoek dat ook operationele machteloosheid minder zwaar weegt dan zinloosheid is hiermee een aanvulling op de bestaande theorie.

5.2.2 Beschouwing geformuleerde verwachtingen

In hoofdstuk 3 zijn drie verwachtingen geformuleerd aan de hand van de gevonden wetenschappelijke theorie. Nu betekenis is gegeven aan de onderzoeksresultaten van dit

onderzoek kan worden gekeken of de theoretische verwachtingen bruikbaar zijn geweest in deze casestudie. De eerste geformuleerde verwachting was dat hoe meer professionals invloed kunnen uitoefenen op beleid en hoe meer invloed zij kunnen uitoefenen op de wijze waarop dit beleid wordt geïmplementeerd, hoe meer veranderbereid zij zullen zijn. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat dit in deze casestudie niet het geval was. De onderzochte publieke professionals hadden zowel weinig invloed op beleid als op de wijze van implementatie van het beleid. Toch toonde de publieke professionals zich veranderbereid richting integraal werken.

De tweede geformuleerde verwachting was dat hoe meer publieke professionals ervaren dat zij zelf de wijze waarop zij het beleid uit willen voeren vorm kunnen geven, hoe meer veranderbereid zij zullen zijn. Deze casestudie toonde aan dat dit niet zo hoeft te zijn. Zo voelde de wijkteamleiders zich operationeel machteloos wanneer zij hun mandaat in wilde zetten. Daarentegen resulteerde dit niet in minder veranderbereidheid van de wijkteamleiders tot integraal werken.

De laatst geformuleerde verwachting was dat hoe meer publieke professionals ervaren dat de beoogde verandering een bijdrage levert aan de samenleving en aan de eigen cliënten, hoe meer veranderbereid zij zijn. De onderzoeksresultaten uit deze casestudie sluiten aan op deze geformuleerde verwachting. De publieke professionals ervaarde een lage mate van zinloosheid, waardoor zij een hoge mate van veranderbereidheid toonde.

5.3 Reflectie op onderzoek

In deze laatste paragraaf van het discussie hoofdstuk is het van belang om aandacht te geven aan zowel de sterke punten van dit onderzoek als aan de beperkingen. Een sterk punt van dit onderzoek is de interne validiteit die is geoptimaliseerd. Doordat is gekozen voor een casestudie kon gedetailleerde data over de veranderbereidheid van wijkteamleiders binnen de gemeente Rotterdam ten opzichte van integraal werken worden gevonden. Het doel van dit onderzoek was dan ook om tot uniciteit te komen. Na acht van de dertien wijkteamleiders te hebben geïnterviewd begon verzadiging op te treden. Vanaf het negende interview met een wijkteamleider werd geen of in geringe mate nieuwe data gevonden. Het nastreven van het doel om tot uniciteit te komen, lijkt daarom te zijn geslaagd.

Wat ook een sterk punt van dit onderzoek is, is de transparantie die wordt gegeven (Scheepers et al., 2016). Zo is in het methodehoofdstuk van dit onderzoek een duidelijke

argumentatie beschreven over waarom voor kwalitatief onderzoek met semi-gestructureerde interviews is gekozen als onderzoeksmethode. Daarnaast zijn in de bijlage van dit onderzoek verschillende waarnemingsinstrumenten bijgevoegd. In Bijlage 1 is het codeerschema bijgevoegd en in Bijlage 3 is de topiclist bijgevoegd. Deze geven inzicht in hoe tot resultaten is gekomen.

De casestudie kent ook zijn beperkingen. Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de uitkomsten van de casestudie slecht te generaliseren zijn. Dit heeft te maken met het feit dat voornamelijk interviews zijn afgenomen binnen één functie (wijkteamleiders) en binnen één context (de gemeente Rotterdam). De bevindingen zijn hierdoor in hoge mate gebonden aan de respondenten en niet automatisch vertaalbaar naar andere functies en contexten. Om de generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten te toetsen, zou verder onderzoek moeten worden gedaan binnen andere contexten. Dit zou grootschalig kunnen worden aangepakt door middel van kwantitatief onderzoek. Door een enquête af te nemen bij publieke professionals met verschillende functies en werkzaam in verschillende publieke contexten kan worden onderzocht of de onderzoeksuitkomsten generaliseerbaar zijn. Een grootschalig kwantitatief onderzoek is ook nodig om meer duidelijkheid te kunnen geven over de samenhang tussen wederzijds begrip en wederzijds vertrouwen. Dit onderzoek heeft een eerste inzicht gegeven, maar nog onduidelijk is of dit te generaliseren valt.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat het onderzoeksteam van de casestudie bestond uit één onderzoeker. Zo zijn de analyses van de resultaten door één persoon uitgevoerd. De kwaliteit van de kwalitatieve analyses zou verbeterd kunnen worden door bij nader onderzoek onderzoekerstriangulatie toe te passen (Scheepers et al., 2016). Onderzoekerstriangulatie houdt in dat verschillende onderzoekers buiten het onderzoeksteam naar de analyses en resultaten kijken. Hierdoor kan *face validity* worden voorkomen en inhoudsvaliditeit worden nagestreefd (Scheepers et al., 2016).

Een laatste beperking van dit onderzoek is dat enkel is ingezet op één onderzoeksmethode, namelijk semi-gestructureerde interviews. Volgend onderzoek zou versterkt kunnen worden door gebruik te maken van methodische triangulatie (Scheepers et al., 2016). Zo kan naast interviewen ook worden geobserveerd. Een mogelijke observatie die gedaan kan worden, is het observeren van de casusoverleggen waarin de partijen die meer integraal gaan werken, participeren. Op deze manier kan de veranderbereidheid van publieke professionals verschillende keren worden onderzocht met verschillende methoden. Door

verschillende methoden te combineren, kan meer inzicht worden verkregen in de veranderbereidheid van publieke professionals ten opzichte van integraal werken (Scheepers et al., 2016).

6. Aanbevelingen

Vanuit de onderzoeksresultaten zijn voor de gemeente Rotterdam vijf verschillende aanbevelingen geschreven. Over het algemeen kan worden gezegd dat de veranderbereidheid van de wijkteamleiders van de gemeente Rotterdam positief is tegenover integraal werken. De aanbevelingen die zijn geformuleerd, hebben dan ook als doel integraal werken nog beter vorm te geven en in te bedden in de organisatie. Wanneer dit zal worden gedaan, kan de veranderbereidheid van de wijkteamleiders nog meer worden gestimuleerd.

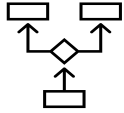


Aanbeveling 1: Het programmateam en de rayonmanagers kan worden aanbevolen om per direct in te zetten op betere communicatie naar alle wijkteamleiders om de opschaling van de werkende elementen uit het PRIO-experiment in de toekomst te vergemakkelijken.

Op het moment dat de interviews werden afgenomen, verschilde het per wijkteamleider hoeveel kennis aanwezig was over integraal werken. Waar sommige wijkteamleiders alle ins en outs wisten, waren andere wijkteamleiders nog niet op de hoogte van het bestaan van het PRIO-experiment. Een eerste aanbeveling zou daarom zijn om in te zetten op communicatie naar alle wijkteamleiders welke geen onderdeel zijn van het PRIO-experiment. Hiermee zou per direct kunnen worden gestart en zou als doel hebben de wijkteamleiders informeren over wat integraal werken volgens het PRIO-experiment inhoudt. Wanneer meer wordt ingezet op communicatie naar wijkteamleiders welke geen onderdeel zijn van het PRIO-experiment, voelen zij zich mogelijk beter betrokken. Dit kan in de toekomst zorgen voor een gemakkelijkere opschaling van de werkende elementen uit het PRIO-experiment naar alle 43 wijkteams van de gemeente Rotterdam.

De partijen welke een bijdrage kunnen leveren aan het informeren van de wijkteamleiders zijn het programmateam van het PRIO-experiment en de rayonmanagers van de gemeente Rotterdam. Het programmateam draagt de verantwoordelijkheid over het PRIO-experiment. De rayonmanagers zijn verantwoordelijk voor de wijkteams in het algemeen. Deze partijen zouden met elkaar kunnen afstemmen hoe zij de wijkteams willen voorzien in informatie over het PRIO-experiment. Dit informeren hoeft niet heel frequent te gebeuren, eens in de drie tot zes maanden zou voldoende zijn om alle wijkteamleiders op de hoogte van het verloop van het experiment te houden. Voorbeelden die in kunnen worden gezet om de

communicatie te verbeteren zijn het houden van een webinar of het maken van een nieuwsbrief, gericht aan alle 43 wijkteamleiders van de gemeente Rotterdam.



Aanbeveling 2: Wanneer de werkende elementen uit het PRIO-experiment zullen worden opgeschaald, kan het programmateam worden aanbevolen om een opschalingsteam aan te stellen welke de wijkteamleiders goed meeneemt in het proces van opschalen, zodat het gevoel van machteloosheid bij de wijkteamleiders kan worden voorkomen.

Wanneer het PRIO-experiment na twee jaar is afgerond, heeft de gemeente Rotterdam als doelstelling de werkende elementen van integraal werken op te schalen naar alle 43 wijkteams. Bij het opschalen is het van belang de wijkteamleiders van alle wijkteams goed mee te nemen gedurende het proces. Het is belangrijk om de wijkteamleiders goed mee te nemen, omdat zo het gevoel van machteloosheid voorkomen kan worden. De in totaal 43 wijkteamleiders zijn een grote groep om te horen. Het kan daarom verstandig zijn het opschalen in delen te doen. Zo kan bijvoorbeeld worden gekozen voor het opschalen per gebied (14 gebieden). Door in kleinere groepen te werken, kan meer aandacht worden besteed aan de individuele wijken en ontstaat ruimte om goed naar de wijkteamleiders te luisteren. Zij zijn immers de schakel tussen enerzijds het uitvoerende wijkteam en anderzijds de gemeentelijke processen.

Nadat het PRIO-experiment is afgerond, zal door het kernteam van het PRIO-experiment een team van medewerkers moeten worden opgesteld dat verantwoordelijk is voor de opschaling. Verstandig zou zijn om aan dit team minimaal één lid van het programmateam toe te voegen, omdat hier de meeste kennis over integraal werken ligt. Dit team zou de opschaling van de werkende elementen uit het PRIO-experiment per gebied kunnen vormgeven. Het gevoel van machteloosheid kunnen zij voorkomen, door de wijkteamleiders op tactisch niveau inspraak te geven bij de implementatie van integraal werken in hun wijkteam. Deze inspraak kan bijvoorbeeld worden bewerkstelligd door focusgroepen te organiseren met de wijkteamleiders uit het gebied en het opschalingsteam. Dit geeft ruimte om per gebied (of zelfs per wijkteam) een passende implementatiestrategie te hanteren die past bij de individuele situatie.



Aanbeveling 3: Na het eerste jaar van het PRIO-experiment wordt het programmateam aanbevolen om te onderzoeken of het wederzijds vertrouwen tussen de verschillende partijen welke participeren in het integraal werken door de casusoverleggen is verhoogd, zodat indien dit niet het geval is, ingezet kan worden op andere middelen om wederzijds begrip tussen de partijen te bewerkstelligen.

Uit het onderzoek bleek dat de meerderheid van de wijkteamleiders weinig vertrouwen heeft in beslissingen van andere partijen van de gemeente Rotterdam. De belangrijkste oorzaak hiervoor is dat de verschillende partijen die integraal met elkaar dienen te werken elkaars werkzaamheden niet begrijpen. Hierbij ligt het grootste gat tussen de hulpverlenende en dienstverlenende partijen. Wil integraal werken slagen, is het van belang dat wordt geïnvesteerd in wederzijds vertrouwen tussen de partijen.

Het is mogelijk dat tussen de wijkteams welke onderdeel zijn van het PRIO-experiment en de andere partijen welke participeren in het integraal werken, onbewust al wordt geïnvesteerd in het verhogen van wederzijds vertrouwen. Dit komt, omdat de verschillende partijen periodiek met elkaar aan tafel zitten bij het casusoverleg. In dit casusoverleg worden casussen van Rotterdammers met multiproblematiek besproken die een integrale visie vereisen. Hierbij delen de verschillende partijen hun visies met elkaar en kunnen partijen hun visies onderbouwen. Het is dus denkbaar dat door het casusoverleg inzicht wordt verschaft door de verschillende partijen in hun werkzaamheden, of terwijl: gaan begrijpen wat elkaar werk inhoudt. Uit dit onderzoek is gebleken dat wederzijds begrip mogelijk wederzijds vertrouwen verhoogt.

Anderzijds ligt een belangrijke taak bij het programmateam van het PRIO-experiment om te monitoren of de casusoverleggen daadwerkelijk bijdragen aan het verbeteren van het wederzijds vertrouwen tussen de partijen. Dit zou op de helft van het experiment, dus na één jaar geëvalueerd dienen te worden. Indien blijkt dat de casusoverleggen geen middel zijn tot het verhogen van wederzijds begrip en daardoor wederzijds vertrouwen, dan kan worden aanbevolen op een andere manier te investeren in wederzijds begrip. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door bij de verschillende partijen meeloopdagen te organiseren. Hierbij kunnen de andere partijen welke participeren in het integrale werken meelopen bij het wijkteam en hetzelfde andersom. Aanvullend zouden de verschillende partijen presentaties

aan elkaar kunnen geven over hun dagelijkse werkzaamheden. Wanneer beter begrepen wordt wat het werk van de verschillende partijen inhoudt, hoe groter de kans wordt dat de verschillende partijen meer vertrouwen in elkaar zullen krijgen.



Aanbeveling 4: Na het eerste jaar van het PRIO-experiment wordt het programmateam aanbevolen om te onderzoeken of het inzetten van het mandaat voor de wijkteamleiders makkelijker is geworden, zodat indien dit niet het geval is, ingezet kan worden op andere middelen om het mandaat van de wijkteamleiders harder te organiseren binnen de gemeente Rotterdam.

De wijkteamleiders die momenteel met het mandaat experimenteren, omschrijven dat een ‘knop’ mist welke zij in kunnen drukken als zij hun mandaat in willen zetten. Het kost de wijkteamleiders veel tijd en moeite om het mandaat tot resultaat te brengen. Het mandaat lijkt daarom nog niet hard genoeg te zijn georganiseerd binnen de organisatie. Wat maakt dat andere partijen welke participeren in het integrale werken het mandaat niet direct accepteren wanneer deze door een wijkteamleider wordt ingezet.

Het is mogelijk dat het mandaat van de wijkteamleiders over de lange termijn duidelijker wordt binnen de organisatie. Dit komt, omdat de meeste partijen nog niet in aanraking zijn geweest met het mandaat van de wijkteamleider. Het mandaat is immers in het PRIO-experiment nog maar twee keer door een wijkteamleider ingezet. Hoe langer het PRIO-experiment loopt, hoe meer partijen binnen de gemeente Rotterdam in aanmerking zullen komen met een wijkteamleider die het mandaat inzet. De nieuwigheid van het mandaat zal hierdoor mogelijk verdwijnen en de partijen zullen sneller weten wat hen te doen staat als een wijkteamleiders het mandaat gebruikt.

Ook is het mogelijk dat het mandaat over de lange termijn niet harder wordt in de organisatie. Het is daarom voor het programmateam aan te bevelen dat zij het gebruik van het mandaat goed monitoren. Dit kunnen zij doen door op de helft van het experiment, dus na één jaar, in gesprek te gaan met de wijkteamleiders van het PRIO-experiment. In dit gesprek kunnen zij evalueren of het mandaat makkelijker wordt om te gebruiken, of dat het mandaat een tijdrovende interventie blijft. Wanneer het inzetten van het mandaat voor de wijkteamleiders tijdrovend blijft, kan het programmateam hier actie op ondernemen. Zo

kunnen zijn bij elke partij die participeert in het integraal werken een contactpersoon aanwijzen waarbij de wijkteamleiders terecht kan wanneer het gebruik van het mandaat nodig is. Dit contactpersoon kan het mandaat dan tot resultaat brengen binnen zijn partij. Ook kan het programmateam ervoor kiezen webinars te organiseren voor de verschillende partijen waarbij het mandaat ingezet kan worden, om zo meer duidelijkheid te scheppen over de bedoeling van het mandaat. Op beide manieren kan het mandaat duidelijker vorm worden gegeven en daarom hard worden gemaakt binnen de organisatie.



Aanbeveling 5: Voor het eind van het PRIO-experiment wordt het programmateam aanbevolen een onafhankelijke onderzoeker aan te stellen om de veranderbereidheid van de andere partijen welke participeren in integraal werken bij de gemeente Rotterdam in kaart te brengen, zodat het goed functioneren van integraal werken kan worden gewaarborgd.

Dit onderzoek richtte zich specifiek op de veranderbereidheid van wijkteamleiders. Echter, meer partijen dan alleen de wijkteams participeren wanneer integraal wordt gewerkt. Dit onderzoek biedt geen inzicht in hoe de andere partijen van de gemeente Rotterdam aankijken tegen integraal werken. De mogelijkheid bestaat dat de andere partijen minder positief tegenover integraal werken staan dan de wijkteams doen. De andere partijen moeten immers een stukje van hun autonomie inleveren, wanneer een wijkteamleiders ervoor kiest het mandaat te gebruiken om een beslissing voor een andere partij te maken.

De veranderbereidheid van de andere partijen kan een grote rol spelen in hoe integraal werken zal functioneren. Het is daarom verstandig om verder onderzoek te doen bij deze partijen. Het is aan te bevelen de veranderbereidheid van de verschillende partijen te laten onderzoeken door een onafhankelijk persoon, welke niet werkzaam is bij een van de partijen. Wanneer het onderzoek wel wordt uitgevoerd door iemand dit werkzaam is bij een van de partijen, bestaat een kans dat de mening van de onderzoeker over integraal werken wordt doorgedrukt in het onderzoek. Om deze reden heeft een onafhankelijk persoon de voorkeur. Uit dit onderzoek bleek dat kwalitatieve interviews goed in staat waren de percepties van de wijkteamleiders te achterhalen. Het afnemen van interviews bij medewerkers van de andere partijen zal daarom een geschikte methode zijn om hun veranderbereidheid tot integraal werken in kaart te brengen.

7. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag wat de invloed is van veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken binnen de publieke sector. Door middel van een casestudie bij wijkteamleiders van de gemeente Rotterdam is getracht een antwoord te vinden.

Veranderbereidheid is onderzocht aan de hand van de dimensies van strategische machteloosheid, tactische machteloosheid, operationele machteloosheid, zinloosheid voor de samenleving en zinloosheid voor de eigen cliënten. Uit de resultaten bleek dat het grootste deel van de publieke professionals op strategisch en tactisch niveau geen invloed hebben gehad. Desondanks geven zij aan zich niet strategisch of tactisch machteloos te voelen. De dimensies van strategische machteloosheid en tactische machteloosheid hebben daarom nauwelijks tot geen invloed op organisatieverandering richting integraal werken. Operationele machteloosheid werd door enkele respondenten ervaren. Niettemin had ook deze dimensie geen invloed op hoe de publieke professionals aankeken tegen integraal werken. Ook de dimensie van operationele machteloosheid lijkt hierdoor nauwelijks invloed te hebben op organisatieverandering richting integraal werken.

In het onderzoek werd door de publieke professionals een lage zinloosheid voor de samenleving en lage zinloosheid voor de eigen cliënten gevoeld. Dit komt, omdat voor zowel de samenleving als voor de eigen cliënten verschillende voordelen van integraal werken werden gezien. Voor de samenleving zijn dit effectievere hulpverlening en kostenbesparing. Voor de eigen cliënten is dit het bewerkstelligen van meer maatwerk in casuïstiek. Doordat voor een integraal werken weinig zinloosheid wordt ervaren, zijn de publieke professionals zeer veranderbereid. De dimensies van zinloosheid voor de samenleving en zinloosheid voor de eigen cliënten zijn hierdoor van grote invloed op organisatieverandering richting integraal werken. De gevonden grotere invloed van de dimensies van zinloosheid tegenover de dimensies van machteloosheid komt overeen met de theorie van Tummers (2014).

Aanvullend bleek dat de in de theorie gevonden dimensies van mandatering, interprofessionele interactie en wederzijds vertrouwen essentieel zijn als het gaat om het realiseren van integraal werken. Daarnaast werd in de casestudie een vierde dimensie gevonden als het gaat om integraal werken. Dit is de dimensie van wederzijds begrip. Deze

dimensie ondersteunt in het bewerkstelligen van wederzijds vertrouwen en is hiermee een aanvulling op de bestaande theorie over integraal werken.

Dit onderzoek heeft een maatschappelijk belang gediend. Zo kunnen de resultaten van dit onderzoek publieke organisaties inzicht geven in hoe zij integraal werken kunnen implementeren. Namelijk door in te zetten op het gevoel van zinvolheid bij hun publieke professionals. Dit kan ervoor zorgen dat integraal werken beter wordt ingebed in organisaties en zo tot meer maatwerk voor cliënten kan worden gekomen. Dit heeft een maatschappelijk belang, omdat burgers baat hebben bij passende hulp- en dienstverlening van publieke organisaties. Het maatschappelijke belang van burgers wonend in de gemeente Rotterdam is nog sterker gediend, doordat dit onderzoek een vijftal aanbevelingen geeft die specifiek bedoeld zijn voor deze gemeente. Dit stelt de gemeente Rotterdam mogelijk in staat integraal werken nog beter vorm te geven en zo tot nog meer maatwerk voor Rotterdammers te komen.

Naast dat een maatschappelijk belang is gediend, is dit onderzoek ook relevant gebleken voor de bestuurskunde. Zo kunnen publieke organisaties door in te zetten op ervaren zinvolheid van professionals bij implementatie van integraal werken een effectieve organisatieverandering bewerkstelligen. Dit kan publiek geld opleveren. Daarnaast is de urgentie voor integraal werken door de recente toeslagenaffaire gestegen. Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de veranderbereidheid van publieke professionals werkzaam in het bestuurlijke werkveld tot integraal werken. Zo blijken publieke professionals uit dit onderzoek positief te staan tegenover integraal werken. Dit kan ondersteunend werken voor publieke organisaties om meer in te zetten op integraal werken.

Tot slot kan concreet antwoord op de vraag worden gegeven wat de invloed van de veranderbereidheid van professionals op organisatieveranderingen omtrent integraal werken binnen de publieke sector is. Wanneer veranderbereidheid vanuit de dimensies van machteloosheid wordt bekeken, heeft veranderbereidheid een kleine invloed op organisatieverandering richting integraal werken. Wanneer veranderbereidheid vanuit de dimensies van zinloosheid wordt bekeken, heeft veranderbereidheid een grote invloed op organisatieverandering richting integraal werken.

Literatuurlijst

Blauner, R. (1964). Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry. *American Sociological Review*, 29(6). <https://doi.org/10.2307/2090881>

Bouckaert, G. (2003). *Over samenwerking en afstemming. Instrumenten voor een optimale beleids-en beheerscoördinatie in de publieke sector*. Gent, België: Academia Press.

Buurma, H. (1991). *Integraal management: leidinggeven in de publieke sector*. Utrecht, Nederland: Stichting Teleac.

Carey, G., & Crammond, B. (2015). What works in joined-up government? *An evidence synthesis. International Journal of Public Administration*, 38(13-14), 1020-1029.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2014.982292>

Christensen, T., & Laegreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>

Cobben, C., Van Dongen, J., Van Bokhoven, L., & Daniëls, R. (2016). Best practices interprofessionele samenwerking. *Tijdschrift voor praktijkondersteuning*, 11(1), 6-11.

<https://doi.org/10.1007/s12503-016-0007-5>

De Caluwé, L. (2007). Veranderen: een meervoudig perspectief. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs*, 26(6), 205-209. <https://doi.org/10.1007/bf03056825>

De Jager, D. (2017, juni). *Wat zijn de effecten van werkkenmerken op veerkracht en wat is het effect van veerkracht op veranderbereidheid?*

<https://core.ac.uk/download/pdf/85227567.pdf>

De Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. (2020). *Ongekend onrecht*. https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20201217_eindverslag_parlementaire_ondervragingscommissie_kinderopvangtoeslag.pdf

De Waal, V. (2016). *Sociale (wijk) teams onderzocht: zicht op ontwikkelingen en knelpunten*.

Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht. [https://husite.nl/kus/wp-](https://husite.nl/kus/wp-content/uploads/sites/208/2018/07/Literatuuronderzoek-Sociale-Wijkteams-onderzocht_zicht-op-ontwikkelingen-en-knelpunten-2016.pdf)

[content/uploads/sites/208/2018/07/Literatuuronderzoek-Sociale-Wijkteams-](https://husite.nl/kus/wp-content/uploads/sites/208/2018/07/Literatuuronderzoek-Sociale-Wijkteams-onderzocht_zicht-op-ontwikkelingen-en-knelpunten-2016.pdf)

[onderzocht_zicht-op-ontwikkelingen-en-knelpunten-2016.pdf](https://husite.nl/kus/wp-content/uploads/sites/208/2018/07/Literatuuronderzoek-Sociale-Wijkteams-onderzocht_zicht-op-ontwikkelingen-en-knelpunten-2016.pdf)

Dubbeldam, M. F., & Goedmakers, W. (2005). Integraal management: meer dan een hype. *Tijdschrift voor Beleid, Organisatie en Politiek*, 15(2), 26-28.

<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/46053/46053.pdf>

Duyvendak, W. G. J., Knijn, T., & Kremer, M. (2006). Policy, people, and the new professional. de-professionalisation and re-professionalisation in care and welfare. *British Journal of Social Work*, 37(5), 961–963. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm084>

Eijbergen, R., van & Burger, Y. (2001), *Integraal management*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Evetts, J. (2002). New directions in state and international professional occupations: Discretionary decision-making and acquired regulation. *Work, Employment & Society*, 16(2), 341-353. <https://doi.org/10.1177/095001702400426875>

Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago, Verenigde Staten: University of Chicago press.

Gemeente Rotterdam. (2019). *Integraal werken in de ondersteuning van kwetsbare Rotterdammers met multiproblematiek*.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474-487.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

Kavanagh, D., & Richards, D. (2001). Departmentalism and joined-up government.

Parliamentary Affairs, 54(1), 1-18. <https://doi.org/10.1093/pa/54.1.1>

Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*. London, England: Routledge.

Kolko, J. (2012). *Wicked problems: Problems worth solving*. Texas: Austin Center for Design.

http://www.andrehabermacher.ch/wp-content/uploads/2015/12/WickedProblemsJonKolko_lowres_spreads.pdf

Levay, C., & Waks, C. (2009). Professions and the pursuit of transparency in healthcare: Two cases of soft autonomy. *Organization Studies*, 30(5), 509-527.

<https://doi.org/10.1177/0170840609104396>

Noordegraaf, M., & Steijn, A. J. (2014). *Professionals under pressure: Perspectives on professionals and professionalism*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-90. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>

Philipsen, H., & Verhooy-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en wetenschap*, 47(10), 288-292. <https://doi.org/10.1007/BF03083760>

Polstra, L., Verkooijen, L., Brinkhorst, J., Van der Ende, P. C., Glasbergen, P., Van de Korput, J., & Teekman, C. (2018). *De vele beelden van integraal werken: rapport van het onderzoeksproject Integraal aan het werk*.

https://research.hanze.nl/ws/files/25553476/Rapport_De_vele_beelden_van_integraal_werken.pdf

Rainey, H.G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. New Jersey, Verenigde Staten: John Wiley & Sons.

Rauniar, R., Rawski, G., Morgan, S., & Mishra, S. (2019). Knowledge integration in IPPD project: role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. *International Journal of Project Management*, 37(2), 239-258.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.002>

Rekenkamer Rotterdam. (2018). *Het komt niet in de buurt*.

<https://rekenkamer.rotterdam.nl/wp-content/uploads/2018/06/R.O.16.09-het-komt-niet-in-de-buurt-1-1.pdf>

Scheepers, P., Tobi, H., & Boeije, H. (2016). *Onderzoeksmethoden* (9de ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2), 234-258.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

Steenbakkens, M., Jansen, M., Maarse, H., & De Vries, N. (2012). Sturing op integraal gezondheidsbeleid: de rol van het gemeentelijke management. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 90(2), 89-96. <https://doi.org/10.1007/s12508-012-0040-x>

Swanborn, P. G. (2015). *Basisboek sociaal onderzoek* (6de ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Teisman, G. R., & Edelenbos, J. (2011). Towards a perspective of system synchronization in water governance: A synthesis of empirical lessons and complexity theories. *International Review of Administrative Sciences*, 77(1), 101-118.

<https://doi.org/10.1177%2F0020852310390121>

Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals. *B en M*, 36(2), 104-116.

<https://repub.eur.nl/pub/16679/Tummers%20Bekkers%20Steijn%20-%20B&M%202009%20-%20Beleidsvervreemding%20van%20publieke%20professionals.pdf>

Tummers, L. (2012). Policy alienation of public professionals: The construct and its measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516-525. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02550.x>

Tummers, L. (2014). Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid. *Bestuurskunde*, 2014(1), 1-16.

https://repub.eur.nl/pub/50628/metis_195272.pdf

Van Ravenstein, R. (2018, 6 november). Betrouwbaarheid van je onderzoek. 24editor.

<https://24editor.com/betrouwbaarheid-van-je-onderzoek>

Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction* (2de ed.). Abingdon, Engeland: Routledge.

Van Twist, M., Van der Steen, M.A., Karré, P.M., & Van Ostaijen, M.M.A.C. (2009).

Vernieuwende verandering – Continuïteit en discontinuïteit van vernieuwing in de Rijksdienst. Geraadpleegd van <http://hdl.handle.net/1765/113742>

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43. <https://doi.org/10.1007/BF03083653>

Verschuren, P. (2016). *De waarde van kwalitatieve strategieën voor het praktijkgericht onderzoek*. *Tijdschrift Kwalon*, 16(2), 43-54. <https://doi.org/10.5117/2011.016.002.043>

Verweij, S., Van Xanten, H., & van Houten, M. (2018, juni). *Verbinden werk & inkomen en zorg & welzijn*.

https://www.integraalwerkenindewijk.nl/sites/integraalwerkenindewijk.nl/files/iww_imce/bestanden/verbinden-werk-inkomen-zorg-welzijn_0.pdf

Visser, M., Willems, L. T. M., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact; communicatie en veranderbereidheid. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59(2), 7-24.

<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/46791/46791.pdf>

Yin, R.K. (2008). *Case study research: design and methods* (4th ed.). London, Engeland: Sage.

Bijlage 1: Codeerschema

Categorie	Codes
Mandatering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positief tegenover mandaat wijkteamleider 2. Negatief tegenover mandaat wijkteamleider
Interprofessionele interactie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positief tegenover casusoverleg 2. Negatief tegenover casusoverleg
Wederzijds vertrouwen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertrouwt andere partners veel tot het maken van beslissingen welke leiden tot maatwerk 2. Vertrouwt andere partners weinig tot het maken van beslissingen welke leiden tot maatwerk
Strategische machteloosheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voelt zich strategisch machteloos 2. Voelt zich strategisch niet machteloos
Tactische machteloosheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voelt zich tactisch machteloos 2. Voelt zich tactisch niet machteloos
Operationele machteloosheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voelt zich operationeel machteloos 2. Voelt zich operationeel niet machteloos
Zinloosheid voor de samenleving	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ervaart zinloosheid voor de samenleving 2. Ervaart zinvolheid voor de samenleving
Zinloosheid voor de eigen cliënten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ervaart zinloosheid voor de eigen cliënten 2. Ervaart zinvolheid voor de eigen cliënten

Bijlage 2: Informatie- en toestemmingsformulier Privacy

Informatieblad voor scriptieonderzoek Programma Rotterdammers Integraal Ondersteunen

Onder begeleiding van Koen Migchelbrink onderzoekt Sarah Hassinini de veranderbereidheid van wijkteamleiders tot integraal werken binnen de gemeente Rotterdam. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Sarah is benieuwd naar *uw mening* over integraal werken. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

- Waarom dit onderzoek?** Om binnen de gemeente te beoordelen welke ondersteuning wijkteams nodig hebben om integraal werken door te ontwikkelen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloop** U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
- Vertrouwelijkheid** Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en tweede lezer van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.
- Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem).
- Vrijwilligheid** U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.
- Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.
- Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Sarah Hassinini via 475808sh@eur.nl
- Dataopslag** In de scriptie zullen anonieme gegevens worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.
- De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
- Indienen van een vraag of klacht** Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Sarah Hassinini 475808sh@eur.nl. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

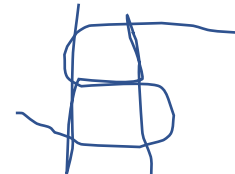
- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen. | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Sarah Hassinini

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum: 07-04-2021

Bijlage 3: Topiclist

1. Wat vind jij ervan dat wijkteamleiders met casusregie beslissingen mogen maken voor andere afdelingen binnen de gemeente?
2. Hoe heb jij invloed gehad op de beslissing van de gemeente om wijkteamleiders de mogelijkheid te geven om beslissingen te maken voor andere afdelingen?
3. Wat vind jij ervan dat wijkteamleiders met casusregie situaties mogen escaleren naar partners buiten de gemeente?
4. Hoe beïnvloeden partners binnen de gemeente die aanwezig zijn bij casusoverleggen het bieden van maatwerk aan cliënten?
 - a. En hoe zit dit voor partners buiten de gemeente?
5. Waarom kan jij wel of niet rekenen op de beslissingen van partners binnen de gemeente als het gaat om het leveren van maatwerk?
 - a. En hoe zit dit voor partners buiten de gemeente?
6. Waarom vind jij dat casuregie en casusoverleggen (met partners binnen en buiten de gemeente) nuttig zijn voor je cliënten?
 - a. En hoe zit dit voor de effectiviteit van de zorg?
 - b. En hoe zit dit voor de kosten van de zorg?

Bijlage 4: Respondentenoverzicht

Interview	Functie	Datum
Interview 1	Wijkteamleider onderdeel van PRIO-experiment	13-04-2021
Interview 2	Medewerker uit integrale partij Werk & Inkomen	13-04-2021
Interview 3	Wijkteamleider onderdeel van PRIO-experiment	13-04-2021
Interview 4	Wijkteamleider	14-04-2021
Interview 5	Wijkteamleider	19-04-2021
Interview 6	Wijkteamleider	20-04-2021
Interview 7	Wijkteamleider	28-04-2021
Interview 8	Wijkteamleider	03-05-2021
Interview 9	Wijkteamleider	07-05-2021
Interview 10	Wijkteamleider	07-05-2021
Interview 11	Wijkteamleider	10-05-2021
Interview 12	Wijkteamleider	12-05-2021
Interview 13	Wijkteamleider	12-05-2021
Interview 14	Wijkteamleider	17-05-2021
Interview 15	Medewerker uit managementlaag (Teammanager)	18-05-2021