

Tim Jan Rozendaal - 625135tr
Masterscriptie - 19.570 woorden
5 augustus 2022

Erasmus Universiteit Rotterdam
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
MSc Bestuurskunde: Beleid en Politiek

Begeleider: S. Blok MSc
Tweede lezer: dr. ir. J. Eshuis

Samenwerking omtrent dakloosheid in Rotterdam: een gevalsstudie naar de Archipelgroep



Voorwoord

Met deze scriptie besluit ik mijn masteropleiding in Bestuurskunde, met de specialisatie in Beleid en Politiek, aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat ik dit met gemengde gevoelens doe. Enerzijds ben ik dankbaar voor al het interessants wat ik heb kunnen leren en ben ik vol motivatie om deze kennis in de praktijk te gaan brengen. Anderzijds voelt het als een afscheid van een bijzondere tijd die wat mij betreft misschien toch net iets te snel ten einde is gekomen.

Aan deze scriptie heeft hard werken, flink nadenken, doorzetten en zo nu en dan een gezonde portie kopzorgen ten grondslag gelegen. Ik heb echter het geluk gehad een onderwerp te hebben kunnen onderzoeken wat gevoelsmatig dicht bij me staat en raakt aan mijn diepgaande interesse in maatschappelijke problematiek. En dat ook nog gericht op het mooie Rotterdam, de stad waar ik zo gehecht aan ben. Een aantal mensen hebben mij gedurende het proces geholpen en bijgestaan, waarvoor zij een vermelding verdienen.

Ik denk hierbij in de eerste plaats aan de organisatie waar ik stage heb gelopen, te weten adviesbureau KWINK groep te Den Haag. KWINK groep heeft mij het groene licht gegeven voor de doorontwikkeling en uitvoering van het idee om onderzoek te doen naar samenwerking op het gebied van dakloosheid in Rotterdam, wat aanvankelijk weinig concreet was. Niet alleen kreeg ik hierin alle creatieve vrijheid, ook ben ik actief gestimuleerd, ondersteund en begeleid. Speciale dank gaat hierbij uit naar mijn mentrix Maria Gayed. Maria droeg zelfstandig ideeën aan voor de voortgang, stond paraat wanneer ik advies nodig had en heeft tot het laatst zorg voor mij en het proces gedragen. Dit is erg belangrijk voor me geweest.

Daarnaast bedankt ik de mensen uit mijn scriptiekring. In de eerste plaats doel ik daarbij op Steven Blok, mijn begeleider. Steven was haarfijn in staat aan te voelen waar de schoen wrong op bepaalde momenten. Zijn feedback was altijd doelgericht en constructief. Bovendien luisterde Steven goed naar mijn vragen en was proactief in het meedenken over vervolgstappen. Zijn hulp is van grote waarde geweest. Dat geldt eveneens voor de tips en opmerkingen van mijn medestudenten uit de kring, zowel schriftelijk op de stukken die ik toestuurde als mondeling tijdens de bijeenkomsten. Ik hoop dat dit wederzijds is en dat zij content zijn met het eindresultaat van hun scriptie.

Verder dank ik mijn goede vriend Niels, die ik tussendoor altijd tussen eventjes kon bellen of appen met vragen over het interviewen of het coderen. Mijn overbuurman Martin verdient eveneens een bedankje, voor zijn tip om in een vroeg stadium oriënterende gesprekken te gaan voeren. Dit heeft mij uiteindelijk via de Nico Adriaans Stichting geleid naar het samenwerkingsverband wat ik onderzocht heb, de Archipelgroep.

Het onthaal door de leden van de Archipelgroep voelde voor mij als een warm bad. Allereerst gaat mijn dank hiervoor uit naar Katrien Vermeulen van de Nico Adriaans Stichting. Katrien heeft mij immers de ingang verschaft. Dezelfde warmte voelde ik even later ook bij de andere Archipelleden. Zonder hun openhartigheid, enthousiasme en vriendelijkheid hadden de interviews niet zo'n plezier en niet van dezelfde kwaliteit geweest. Het inkijkje in de wereld van de zorgaanbieder wat mij verschaft is, ervaar ik daarnaast als een verrijking. Ik dank iedereen van de Archipelgroep hartelijk en hoop dat de aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek hen verder zullen helpen.

Tot slot, maar zeker niet minder belangrijk, dank ik iemand die al zoveel voor mij gedaan en betekend heeft, maar waar ik dit keer wederom niet omheen kan: mijn lieve moeder Jacomina. Haar vrijwilligerswerk bij de Pauluskerk was een belangrijke inspiratiebron voor dit onderzoek. Ook heeft het sparren met haar vaak tot nieuwe inzichten geleid, hoewel ze zelf in al haar bescheidenheid zal beweren weinig kennis van het onderwerp te hebben en slechts een geringe bijdrage te hebben geleverd aan dit scriptieproces. Niets is echter minder waar, in mijn optiek.

Dan is voor mij nu het moment aangebroken om u mee te nemen in het proces wat ik de afgelopen maanden doorlopen heb, op zoek naar hoe de samenwerking binnen de Archipelgroep effectiever gemaakt kan worden, om zo een bijdrage te leveren aan een toekomstig Rotterdam met minder daklozen. Deze missie lijkt gezien de grote hoeveelheid mensen zonder dak boven hun hoofd die onze mooie stad vandaag de dag telt, relevanter dan ooit. Het was een bijzonder proces waarvoor ik alles tezamen buitengewoon dankbaar ben het te hebben doorlopen.

Tim Jan Rozendaal

Rotterdam, augustus 2022.

Overzicht figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Mindmap: associaties dakloosheid in Rotterdam - pagina 9

Figuur 2: The Integrative Framework for Collaborative Governance - pagina 18

Figuur 3: Conceptueel model - pagina 24

Figuur 4: De case als eenheid van analyse - pagina 27

Tabellen

Tabel 1: Operationaliseringsschema - pagina 35

Samenvatting

Dakloosheid is een maatschappelijk probleem van aanzienlijke omvang. Het aanpakken van een netelige, complexe beleidscontroverse als dakloosheid vraagt om samenwerking, zo luidt de heersende opvatting binnen de bestuurskundige literatuur. In deze scriptie wordt daarom onderzoek gedaan naar samenwerking omtrent dakloosheid in Rotterdam. Meer specifiek is er een gevalstudie uitgevoerd naar een samenwerkingsverband van tien kleinere zorgaanbieders in Rotterdam, te weten de Archipelgroep. Gekeken wordt hierbij naar hoe de samenwerking tussen de leden van dit samenwerkingsverband effectiever gemaakt kan worden aan de hand van vier variabelen uit het model van Emerson et al., afkomstig uit de literatuur van *collaborative governance*.

Vanuit de variabele *principled engagement* kunnen de doelen minder abstract en explicieter gemaakt worden, en zou meer structuur in het bepalen van de agenda wenselijk zijn. Op het gebied van *shared motivation* is naar voren gekomen dat de leden behoefte hebben aan fysiek vergaderen. Aangaande *capacity for joined action* kan nader onderzocht worden of een hogere mate van kennisdeling, kennisproductie en formalisering in de zin van regels, protocollen en het bijeenbrengen van gezamenlijk middelen wenselijk is. Tot slot is geconcludeerd dat de Archipelgroep *collaborative actions* naar het idee van het model onderneemt, al komen deze acties soms wel ietwat ad hoc tot stand. Daarnaast worden er zes suggesties voor aanvullingen op het toegepaste model aangedragen.

Uit de conclusies zijn een vijftal aanbevelingen voortgekomen. Allereest wordt er geadviseerd om expliciet te zijn over de twee gemeenschappelijke doelen van de Archipelgroep. Daarnaast kan de Archipelgroep een jaaragenda maken waarin bepaald wordt wat er in de vier vergaderingen gedurende het jaar besproken wordt. Vervolgens wordt aangeraden om op basis van deze agenda te besluiten of er verandering moet komen in de huidige manier van kennisdeling en kennisproductie en of verdere formalisering gewenst is. Daarnaast zou het raadzaam zijn als de Archipelgroep weer zoveel mogelijk fysiek zou gaan vergaderen, nu dat weer mogelijk is. Het laatste advies luidt om de huidige openheid en het vertrouwen in elkaar actief in stand te houden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Overzicht figuren en tabellen	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Probleemstelling	9
1.3. Introductie van de casus	10
1.4. Vraagstelling	10
1.5. Doel van het onderzoek	11
1.6. Wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie	11
1.7. Maatschappelijke relevantie	12
1.8. Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1. Governance	14
2.1.1. Verschillende stromingen binnen governance	15
2.2. Collaborative governance	16
2.3. Het model van Emerson et al.	17
2.3.1. Collaboration dynamics	19
2.3.1.1. Principled engagement	19
2.3.1.2. Shared motivation	20
2.3.1.3. Capacity for joint action	21
2.3.2. Collaborative actions	23
2.4. Samenvatting	24
3. Methodologie	25
3.1. Onderzoeksstrategie	25
3.2. Methoden van dataverzameling	27
3.2.1. Semigestructureerde interviews	27
3.2.2. Documentanalyse	28
3.2.3. Design thinking	29
3.3. Betrouwbaarheid	30
3.4. Validiteit	31
3.4.1. Interne validiteit	31
3.4.2. Externe validiteit	32
3.5. De wijze van data-analyse	33
3.6. Operationalisering	34
4. Resultaten	38
4.1. Principled engagement	38

4.2. Shared motivation	44
4.3. Capacity for joint action	47
4.4. Synthese per variabele	49
4.4.1. Principled engagement	49
4.4.2. Shared motivation	51
4.4.3. Capacity for joined action	52
4.4.4. Collaborative actions	53
5. Conclusie	54
5.1. Antwoord op de deelvragen	54
5.2. Antwoord op de hoofdvraag	57
5.3. Aanbevelingen	58
5.4. Reflectie en discussie	60
Literatuurlijst	62
Bijlagen	69
Bijlage 1: future visioning	69
Bijlage 2: tabel met respondentnummers	70
Bijlage 3: tabel met geanalyseerde documenten	71
Bijlage 4: interviewagenda algemeen	72
Bijlage 5: interviewagenda NAS	74
Bijlage 6: coderingsschema's	77
Bijlage 7: immersion	90

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Dakloosheid is in Nederland een maatschappelijk probleem van aanzienlijke omvang. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2021) stelt dat het aantal daklozen tussen 18 en 65 jaar in 2021 ten opzichte van 2020 is gedaald, van 36.400 naar 32.000. Kanttekeningen bij deze cijfers zijn dat het CBS thuislozen, ongedocumenteerden en daklozen buiten de genoemde leeftijdscategorie niet heeft meegerekend. Daarnaast waren er in 2009 slechts 17.800 daklozen in Nederland, wat betekent dat het aantal daklozen in 2020 meer dan het dubbele was van dat in 2009.

Dakloosheid speelt in geheel Nederland, maar met name in de zogeheten G4: Den Haag, Rotterdam, Amsterdam en Utrecht (CBS, 2021). Rotterdam behoort dus tot de steden die het meest te kampen heeft met deze problematiek. De gemeente Rotterdam probeert daklozenproblematiek tegen te gaan, maar er bestaan kritische stemmen over het daklozenbeleid. Een voorbeeld hiervan is het onderzoeksrapport *Niet thuis geven* van de Rekenkamer Rotterdam uit 2018.

De Rekenkamer Rotterdam (2018, p. 11) heeft onderzocht wat de gemeente doet om dakloosheid te voorkomen, de toegang tot nacht- en crisisopvang te waarborgen en doorstroom naar institutioneel wonen met passende zorg en begeleiding te stimuleren. Op het laatstgenoemde punt wordt de gemeente met een onvoldoende beoordeeld. Daarnaast waren er niet voldoende woningen beschikbaar voor mensen die uitstroomden uit een zorginstelling en zou de gemeente daklozen met psychische problematiek of verslaving meer ondersteuning moeten bieden. Ook zijn er wetten afkomstig uit andere domeinen die de zorg voor en huisvesting van daklozen verhinderen (Rekenkamer Rotterdam 2018, pp. 13-14).

Het tegengaan van dakloosheid en het maken van adequaat daklozenbeleid is echter geen sinecure. Dakloosheid kan namelijk het beste als een zogenoemd *wicked problem* worden omschreven (Brown et al., 2012). Voor dergelijke netelige, veelkoppige beleidsvraagstukken bestaan geen eenduidige of finale oplossingen, waardoor het in de praktijk vooral draait om het managen of beheersen ervan (Korsten, 2019). Allereerst valt dakloosheid binnen deze categorie vraagstukken vanwege de hoge aantallen daklozen waar veel samenlevingen vandaag de dag mee te maken hebben. Daarnaast is een grote moeilijkheid dat zowel de oorzaken als de gevolgen van dakloosheid uiteenlopend zijn en er vaak sprake is van aanverwante problematiek, waardoor een traditionele beleidsaanpak, waarbij de werkwijze op voorhand wordt vastgelegd, niet volstaat als oplossing (Brown et al., 2012). Dakloosheid kan om deze reden ook worden beschouwd als complex, naar het idee van Gerrits (2012, p. 18): het gaat om een vraagstuk dat uit meerdere

elementen bestaat, die op uiteenlopende manieren samenhangen en wiens onderlinge relaties met de tijd kunnen veranderen.

Veel auteurs binnen de bestuurskundige literatuur zijn van mening dat zulk soort opgaven vragen om een governancebenadering, waarbij samenwerken centraal staat (Kooiman, 1993, p. 4; Nederland et al., 2011, pp. 31-32; Korsten, 2019). De gemeente Rotterdam (2019) presenteert, overeenkomstig het idee van *governance*, in het *Plan van Aanpak Kwetsbare Rotterdammers 2019-2022* haar ambities om op het gebied van dakloosheid nauwer samen te werken met zorgaanbieders. Daarnaast heeft de gemeente momenteel al contracten met veel van deze zorgaanbieders en bestaan er tussen deze zorgaanbieders onderling samenwerkingsverbanden. Desalniettemin blijft dakloosheid in Rotterdam een probleem.

1.2. Probleemstelling

De constatering waarmee de vorige paragraaf is besloten heeft geleid tot de probleemstelling van deze scriptie: er is samenwerking op het gebied van dakloosheid, precies zoals een dergelijk vraagstuk behoeft, maar desondanks blijft dakloosheid in Rotterdam een aanhoudend probleem. Dit rechtvaardigt de vraag hoe effectief deze samenwerking nu daadwerkelijk is en of hierin verbetering mogelijk zou zijn. Om tot deze probleemstelling te komen heeft de onderzoeker eerst een overzicht gemaakt van welke onderwerpen raken aan dakloosheid en vervolgens geprobeerd deze te clusteren, zichtbaar in figuur 1. De onderwerpen aan de rechterkant zijn uiteindelijk buiten beschouwing gelaten, de onderwerpen links hebben gezamenlijk geleid tot de probleemstelling. Uit een probleemstelling komen vervolgens een onderzoeksvraag en een doelstelling voort, welke in paragraaf 1.4 en 1.5 besproken worden (Maso & Smaling, 1998, p. 25).

Figuur 1

Mindmap: associaties dakloosheid in Rotterdam



1.3. Introductie van de casus

Overeenkomstig de probleemstelling wordt er in deze scriptie een gevalstudie uitgevoerd naar een samenwerkingsverband gericht op dakloosheid, te weten de Archipelgroep. Dit is een informele alliantie van tien kleinere zorgaanbieders gericht op het opvangen, ondersteunen en begeleiden van (voormalig) daklozen in Rotterdam. Het verband neemt een belangrijke plaats in te midden van het complexe speelveld van dakloosheid in Rotterdam, waarin veel actoren actief zijn en verschillende vormen van samenwerking bestaan. De Archipelgroep bestaat echter pas enkele jaren, ontwikkelt zich constant is en is nog nooit aan een onderzoek zoals deze onderworpen. De leden hebben echter aangegeven dat hier wel behoefte aan is. Dit maakt de Archipelgroep een geschikte casus voor dit onderzoek.

1.4. Vraagstelling

In deze scriptie wordt onderzocht hoe de samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep effectiever gemaakt kan worden. Met effectief wordt hier bedoeld: een samenwerking die leidt tot een adequate aanpak van dakloosheid waarbij het aantal daklozen daalt en (voormalig) daklozen beter geholpen worden bij bijkomende problematiek. Hiertoe wordt onderzocht op welke manieren vier specifieke variabelen afkomstig uit het model van Emerson et al. (2011) terug te zien zijn in de samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze kan de samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep effectiever gemaakt worden, met behulp van vier variabelen uit het model van Emerson et al.?

Het draait hier dus om de invloed van de onafhankelijke variabele x op de afhankelijke variabele y , waarbij geldt dat:

x = de vier variabelen uit het model van Emerson et al.

y = de effectiviteit van de samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep

Deze hoofdvraag kan worden opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. *Op welke wijze kan principled engagement de samenwerking effectiever maken?*
2. *Op welke wijze kan shared motivation de samenwerking effectiever maken?*
3. *Op welke wijze kan capacity for joint action de samenwerking effectiever maken?*
4. *Leidt de huidige samenwerking tot collaborative actions, oftewel actie die het gedeeld doel dient en zonder samenwerking niet had kunnen worden bereikt?*

1.5. Doel van het onderzoek

Het doel van deze scriptie is feitelijk drieledig. Hierbij kan het eerste doel ook wel als een middel tot het tweede doel gezien worden en het tweede doel als middel tot het derde. Het eerste doel is het in kaart brengen en vergelijken van de perspectieven van de Archipelleden omtrent de vier variabelen uit het model van Emerson et al. (2011). Dit wordt gedaan door het afnemen en analyseren van diepte-interviews, onderbouwd met een documentanalyse en een *immersion*. Hiermee kan het tweede doel volbracht worden: het doen van aanbevelingen om de samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep effectiever te maken. Zo beoogt deze scriptie een indirecte bijdrage te leveren aan het derde en uiteindelijke doel: een toekomst met minder dakloosheid in Rotterdam en betere hulp voor (voormalig) daklozen. Hoe deze toekomst eruit hoort te zien is nader uitgewerkt in een *future visioning*, welke de vorm van een brief aan een dakloze Rotterdammer heeft gekregen. Deze brief is terug te vinden als bijlage 1.

1.6. Wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie

De theoretische fundering van deze scriptie berust op het concept *governance* en meer specifiek *collaborative governance*. De reden hiervoor, zoals besproken in paragraaf 1.1 tot en met 1.3, is tweeledig: enerzijds is dit concept al van toepassing op het vraagstuk van samenwerking omtrent dakloosheid in Rotterdam gezien de reeds bestaande vormen van samenwerking, anderzijds is het een passende oplossingsrichting voor een vraagstuk van dergelijke complexe aard. *Governance* en *collaborative governance* behoren bovendien tot de meest actuele denkbeelden binnen de bestuurskunde. Dit blijkt uit de grote hoeveelheid literatuur die over beide bestaat, zoals in het theoretisch kader naar voren komt.

In deze scriptie wordt een bestaand model van *collaborative governance* toegepast op de praktijk. Op deze wijze levert deze scriptie een bescheiden bijdrage aan de bestaande literatuur over de praktische toepassing van *collaborative governance*. Daar komt bij dat de benadering van *collaborative governance* in relatie tot dakloosheid in Nederland, en meer specifiek Rotterdam en de Archipelgroep, origineel is. Hoewel er literatuur bestaat over samenwerking bij dakloosheid, wordt alleen in het artikel van Mosley en Park (2021) een expliciete link gelegd tussen *collaborative governance* en dakloosheid. Dit onderzoek speelt zich echter af in de Verenigde Staten, is kwantitatief van aard en kijkt uitsluitend naar chronische dakloosheid, oftewel dakloosheid in combinatie met gezondheidsproblematiek. Met de keuze voor dakloosheid in Rotterdam, en meer specifiek de Archipelgroep, geeft deze scriptie gehoor aan de oproep van Ansell en Gash (2007, p. 562) om meer verschillende gevalsstudies naar *collaborative governance* uit te

voeren. Emerson et al. (2011, p. 21) doen dit verzoek eveneens, met als doel om beter zicht te krijgen op de toepasbaarheid en eventuele limitaties van hun model.

Daarnaast is er in de wetenschap veel aandacht voor dakloosheid. Een voorbeeld hiervan is het artikel van Busch-Geertsema et al. (2016), die gepoogd hebben een universele schaal te ontwikkelen waarmee dakloosheid in verschillende landen gemeten en vergeleken kan worden. Somerville (2013), daarentegen, bespreekt verschillende opvattingen over daklozenproblematiek en manieren waarop men dakloos kan raken. Cleveland (2020) betoogt daarnaast dat dakloosheid een gevolg is van groeiende sociaaleconomische ongelijkheid.

Ook bestaat er wetenschappelijke literatuur over het vraagstuk toegespitst op Nederland. Zo schrijven Coumans en Schmeets (2014) over sociale uitsluiting in Nederland, waarbij zij daklozen expliciet aanwijzen als een sociaal kwetsbare groep. Een vergelijkbaar onderzoek is dat van Coumans et al. (2015), waarbij dakloosheid als indicator voor sociale exclusie wordt aangeduid. Van der Laan et al. (2018) hebben tot slot onderzocht of de gezondheid van daklozen in Nederland verbeterde na het krijgen van bijstand. De grote variëteit aan literatuur over dakloosheid, in relatie tot Nederland en daarbuiten, onderstreept de academische relevantie ervan.

1.7. Maatschappelijke relevantie

Dakloosheid is een urgent maatschappelijk probleem in Nederland. Zoals aangegeven in paragraaf 1.1 was het aantal daklozen in 2021 bijna het dubbele van het aantal in 2009. Dakloosheid heeft grote sociale en economische gevolgen. Zo kost het overheden, en daarmee de samenleving, veel geld. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de studie van Zaretsky et al. (2016) naar de kosten van overheidssteun aan daklozenproblematiek in Australië. Daarnaast wijst Culhane (2008, p. 98) erop dat er veel draagvlak is voor de stelling dat niets doen aan dakloosheid uiteindelijk nog duurder uitvalt dan het actief tegengaan ervan. Ook zijn er implicaties op sociaal gebied. Zo leidt dakloosheid veelal tot een toename van armoede, prostitutie, geweld op straat, openbaar dronkenschap en bredere maatschappelijke onvrede als gevolg hiervan (Nooe & Patterson, 2010, p. 107).

Gezien het voorgaande is het niet verwonderlijk dat daklozenproblematiek hoog op de politieke agenda staat. Zo heeft het kabinet recentelijk 200 miljoen euro beschikbaar gesteld voor de opvang van daklozen (Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2020a). Met het actieplan *Een (t)huis, een toekomst* heeft het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2020b) recent een bredere aanpak gericht op dakloosheid aan de Tweede Kamer gepresenteerd. In juni 2021 is in de Tweede Kamer een motie ingediend om dakloosheid tot topprioriteit te maken, welke met 149

stemmen voor (met één afwezige bij het stemmen) is aangenomen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2021). Volgens het College voor de Rechten van de Mens (2022) is het hebben van onderdak en bestaanszekerheid een mensenrecht. Bovendien hebben de lidstaten van de Europese Unie verklaard dakloosheid gezamenlijk tegen te willen gaan en hier hoge prioriteit aan te geven. Dit is vastgelegd in de zogenoemde *Lisbon Declaration on the European Platform on Combatting Homelessness* (2021).

1.8. Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk bevat het theoretisch kader. Hierin worden de relevante concepten en het toegepaste model verder besproken. In de methodologie wordt vervolgens uitgelegd welke methoden gebruikt zijn voor het uitvoeren van dit onderzoek. De resultaten die dit heeft opgeleverd volgen in hoofdstuk 4, waar deze beschreven en geanalyseerd zullen worden. Tot slot wordt aan de hand van deze bevindingen een antwoord gegeven op de geformuleerde onderzoeksvragen, worden er aanbevelingen gedaan en volgt er een reflectie op het onderzoeksproces. Dit zal naar voren komen in hoofdstuk 5.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de in deze scriptie gebruikte concepten besproken, evenals het toegepaste model. Allereerst wordt er stilgestaan bij het concept *governance*. Vervolgens wordt er gekeken naar verschillende stromingen binnen de governanceliteratuur en *collaborative governance* specifiek. Dit leidt tot de onderbouwing van de uiteindelijke keuze voor het model van Emerson et al. (2011). De variabelen en subvariabelen uit dit model worden hierna uitgewerkt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een zelfontworpen conceptueel model, waarin deze variabelen gekoppeld worden aan de onderzoeksvraag.

2.1. Governance

Het begrip *governance*, in het Nederlands het beste vertaald als ‘bestuur’ of ‘besturen’, wordt in de bestuurskundige literatuur op verschillende manieren gedefinieerd (Rhodes, 1996, p. 652). Zo draait voor Torfing et al. (2012, p. 2) *governance* in de meest brede zin om het ‘sturen en controleren van de maatschappij en economie door collectieve actie, gericht op het bereiken van gemeenschappelijke doelen.’ Traditioneel is het sturen en controleren wat hier bedoeld wordt bij uitstek een overheidstaak die deze top-down en volgens vaste structuren uitvoert. Dit kan worden aangeduid als *government*. Van groot belang is dat overheden hierbij eenzijdig opereren en er geen sprake is van samenwerking. Het vormgeven van het buitenlandbeleid en het innen van belasting zijn voorbeelden van overheidstaken die nog altijd op deze manier worden uitgevoerd, wat aantoont dat deze wijze van besturen tot op heden relevant is (Torfing et al., 2012, pp. 2-3).

Zoals blijkt uit de definitie van Torfing et al. (2012, p. 2) verwijst *governance* echter specifiek naar het ondernemen van collectieve actie om deze sturing tot stand te brengen. Dit leidt tot nieuwe vormen van relaties tussen staat en maatschappij, en overheidsactoren en niet-overheidsactoren, waarbij zij samenwerken in (soms complexe) netwerken om hun doelen te realiseren (Kennett, 2010, pp. 19-20). *Governance* duidt dus op de veranderende natuur van *government*, wat betekent dat overheidsorganisaties niet langer noodzakelijkerwijs de leiding hebben in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken en niet langer eenzijdige besluiten nemen op basis van hun gezag (Daly, 2003, p. 116). Doordat er samenwerking plaatsvindt tussen verschillende actoren en standaardprocedures niet langer voldoen, krijgt besturen op deze manier in toenemende mate een procesmatig karakter (Van Kersbergen & Van Waarden, 2004, pp. 151-152; Kooiman, 1993, p. 2).

De definitie van Kooiman (1993, p. 2) is in lijn met deze opvatting. Hij omschrijft *governance*, vrij vertaald, als ‘het geheel aan activiteiten van allerlei actoren tezamen met als doel vraagstukken

te managen die leven in (bepaalde facetten van) de samenleving.” Torfing et al. (2012, p. 2) duiden deze vorm van *governance* ook wel aan als *interactive governance*, wat zij vrij vertaald definiëren als “een complex proces waarin een pluraliteit aan sociale en politieke actoren met uiteenlopende belangen interacteren om bepaalde doelen te bereiken, door het mobiliseren en uitwisselen van bepaalde ideeën en middelen.” In deze scriptie wordt het concept van *governance* zoals begrepen door Kennett (2010, p. 20), Daly (2003, p. 116) Kooiman (1993, p. 2) en Torfing et al. (2012, p. 2) als uitgangspunt genomen. Dit omdat, ondanks dat er verschillende definities van *governance* bestaan, de kenmerken die zij benoemen over het algemeen onderschreven worden door auteurs binnen de governanceliteratuur (Van Kersbergen & Van Waarden, 2004, pp. 151-152).

2.1.1. Verschillende stromingen binnen governance

Naast meerdere definities van het concept, bestaan er binnen de governanceliteratuur ook uiteenlopende stromingen. Deze verschillen bijvoorbeeld in hun opvatting over de aard van de actoren die deel moeten uitmaken van het verband, de hiërarchie hierbinnen, het bestuursniveau van de samenwerking en welke factoren van belang zijn om de samenwerking succesvol te laten verlopen. In deze paragraaf worden enkele veelvoorkomende stromingen besproken en wordt uitgelegd waarom deze niet goed aansluiten op de onderzoeksvraag in deze scriptie.

De eerste stroming die aandacht verdient, is die van *network governance*. Deze stroming gaat ervan uit dat *governance* per definitie plaatsvindt in netwerken van publieke en private actoren. Dit kan leiden tot uiteenlopende en complexe vormen van interactie tussen hen (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 6). *Monocentric governance* kan worden beschouwd als een aftakking hierbinnen: dit zegt dat overheden wel in een netwerk opereren, maar hierbij hun gezag behouden en het netwerk duidelijk gestructureerd is. *Polycentric governance*, als tegenhanger hiervan, baseert zich op het idee dat er verschillende centra van besluitvorming zijn die tezamen een netwerk kunnen vormen (Minassians & Roy, 2020, p. 9). Als de gegeven definitie strikt gevolgd wordt kan de benadering van dakloosheid in Rotterdam in brede zin kan als een vorm van *network governance* worden opgevat, maar dit geldt niet voor de Archipelgroep, aangezien de gemeente zelf formeel geen deel uitmaakt van het verband en er dus geen publieke actor aan de samenwerking deelneemt. Om diezelfde reden is de Archipelgroep ook geen vorm van *monocentric* of *polycentric governance*.

Ook wordt er in deze scriptie niet gekeken door de lens van *good governance*, aangezien dit draait om de vraag of het openbaar bestuur wel volgens de waarden van de representatieve democratie en de democratische rechtsstaat functioneert, waarin onder andere gelijkwaardigheid, transparantie, participatie en het respecteren van mensenrechten centraal staat (Addink, 2019, pp.

4-5). *Corporate governance* is eveneens niet van toepassing. Hierbinnen vragen auteurs zich namelijk af wat de beste manier is om een bedrijf te besturen, zodanig dat het belang van alle belanghebbenden wordt geïnternaliseerd (Tirole, 2001, pp. 3-4). Dit sluit evenals *good governance* niet aan op de onderzoeksvraag van deze scriptie.

Er is bij het vraagstuk in dit onderzoek evenmin sprake van *global governance*. Hiermee wordt bedoeld: het geheel aan activiteiten dat staten en andere actoren op internationaal niveau ondernemen om hun doelen te realiseren en besluitvorming tot stand te brengen (O'Brien et al., 2000, p. 2). Dit kan een vorm van *multi-level governance* zijn, waarbij het draait om samenwerking tussen verschillende bestuurslagen (Benz et al., 2021, pp. 2-3). Deze scriptie kijkt echter louter naar dakloosheid op lokaal niveau.

Bij *metagovernance*, tot slot, geeft de overheid andere stakeholders de ruimte om keuzes te maken, waardoor zij zelf een meer indirecte of beïnvloedende rol krijgt (Sørensen, 2006, pp. 99-101). Hoewel een interessante vraag zou kunnen zijn of en hoe de gemeente invloed uitoefent op de Archipelgroep, is het doel in deze scriptie om te achterhalen hoe de samenwerking binnen de Archipelgroep effectiever gemaakt kan worden, niet om de aanpak van de gemeente of een andere overheidsorganisatie rondom dakloosheid aan nader onderzoek te onderwerpen.

2.2. Collaborative governance

In deze scriptie wordt de Archipelgroep benaderd als een vorm van *collaborative governance*. De onderbouwing hiervan volgt aan het einde van deze paragraaf. Evenals voor *governance* geldt voor *collaborative governance* dat er veel literatuur over bestaat, welke Ansell en Gash (2007, pp. 548-549) hebben getracht te synthetiseren. Volgens Ansell en Gash (2007, p. 543) draait *collaborative governance* om het bijeenbrengen van publieke en niet-publieke organisaties om tot collectieve besluitvorming te komen, waarbij de actoren gelijkwaardig zijn. Zij menen dat *collaborative governance* zich de afgelopen decennia ontwikkeld heeft tot een van de modernste vormen van beleidsvorming en -implementatie. Het kan beschouwd worden als een mogelijk alternatief voor *adversarialism*, waarbij stakeholders een belangenstrijd met elkaar aangaan, of *managerialism*, waarbij actoren eenzijdige besluiten nemen op basis van de mening van een expert (Ansell & Gash, 2007, p. 547). Ansell en Gash (2007, p. 544) verschaffen eveneens een definitie van *collaborative governance*: ‘‘A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.’’

Uiteraard zijn er ook uitdagingen te benoemen op een benadering volgens *collaborative governance*. Huxham (2000) formuleert er hier drie van. Allereerst hebben alle actoren hun eigen motieven om deel te nemen aan het samenwerkingsproces en is het mogelijk dat ze uiteindelijk hun individuele doelen boven het gedeelde doel stellen (Huxham, 2000, pp. 348-349). Daarbij komt dat organisatieculturen kunnen verschillen, wat mogelijk leidt tot onbegrip of foutieve interpretaties (Huxham, 2000, p. 349). Ten derde zal er altijd een zekere machtsongelijkheid tussen actoren blijven, zelfs als formeel wordt afgesproken dat alle deelnemers gelijkwaardig zijn. Volledige gelijkheid kan overigens eveneens problematisch zijn. Dit kan ertoe leiden dat geen enkele actor het voortouw neemt en er effectief geen besluiten genomen worden (Huxham, 2000, p. 350). Tot slot benoemen Huxham en Vangen (2005, p. 37) dat samenwerking veeleisend is in termen van tijd, energie en budget.

Emerson et al. (2011, pp. 1-2) pogen om tot een uitgebreider en integratiever kader van *collaborative governance* te komen en hanteren een bredere definitie: “The processes and structures of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished.” (Emerson et al., 2011, p. 2). Het grootste verschil is dat Ansell en Gash ervan uitgaan dat een dergelijk proces, hoewel alle stakeholders bij deelname in theorie gelijkwaardig zijn, noodzakelijkerwijs vanuit de overheid geïnitieerd dient te worden. Wat betreft Emerson et al. (2011, p. 3) is dit niet het geval en kan elke stakeholder hiertoe het initiatief nemen. Het is zelfs mogelijk dat er helemaal geen publieke actor deel uitmaakt van het samenwerkingsverband, zoals in de Archipelgroep het geval is.

Om deze reden past de opvatting van Emerson et al. (2011) het beste bij het soort samenwerkingsverband wat de Archipelgroep is: het gaat om een samenwerkingsverband tussen organisaties uit het maatschappelijk middenveld en enkele bedrijven zonder deelname van een overheidsorganisatie. Emerson et al. (2011, pp. 4-6) hebben een model ontworpen om het theoretische concept van *collaborative governance* beter te begrijpen, door te ontwikkelen en toepasbaar te maken op een praktijkvraagstuk. Dit model wordt in deze scriptie gebruikt om de samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep te analyseren.

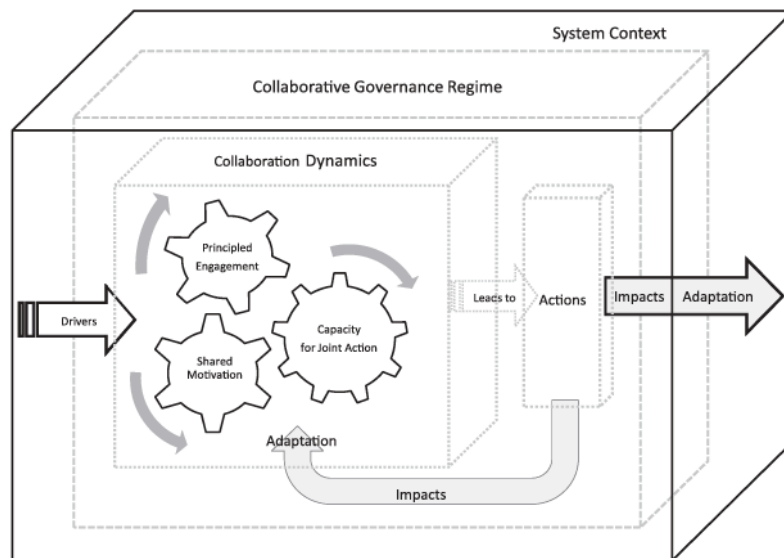
2.3. Het model van Emerson et al.

Emerson et al. (2011, pp. 4-5) hebben evenals Ansell en Gash een grote en diverse hoeveelheid aan bestaande literatuur over *collaborative governance* samengebracht om tot een integratief kader te komen. Hierbij is naar *collaborative governance* binnen diverse onderzoeksvelden gekeken, zoals

bestuurskunde, conflictmanagement en milieuwetenschappen. Dit model beoogt onder andere om weer te geven welke factoren tot succesvolle en effectieve samenwerking leiden (Emerson et al., 2011, p. 8). Dit maakt het model goed bruikbaar om te onderzoeken hoe de samenwerking in de Archipelgroep effectiever gemaakt kan worden.

Figuur 2

The Integrative Framework for Collaborative Governance



Noot. Overgenomen uit *An Integrative Framework for Collaborative Governance* door Emerson et al., 2011, p. 6

Het model valt uiteen in twee dimensies: allereerst de *system context*, wat verwijst naar het politiek en sociaaleconomisch speelveld waarin het verband zich begeeft. Hierbinnen bevindt zich het *collaborative governance regime*, hierna afgekort als CGR. Hiermee wordt het geheel aan activiteiten en gedragingen van de deelnemers tezamen bedoeld. Het CGR is onder te verdelen in *collaboration dynamics* en *collaborative actions*, welke tezamen de mate van eenheid en effectiviteit van het CGR bepalen, en nader zullen worden toegelicht in respectievelijk paragraaf 2.3.1. en 2.3.2 (Emerson et al., 2011, pp. 5-6). De *drivers* zijn de factoren die een rol spelen bij de totstandkoming en ontwikkeling in een vroeg stadium van het CGR (Emerson et al., 2011, p. 9). Deze worden in dit onderzoek echter buiten beschouwing gelaten, aangezien de Archipelgroep als samenwerkingsverband al gevestigd is en de onderzoeksvraag luidt hoe deze samenwerking effectiever gemaakt kan worden. Daarom wordt er alleen gekeken naar het CGR zelf.

2.3.1. Collaboration dynamics

Emerson et al. (2011, p. 6) duiden dit concept ook wel aan als *collaborative dynamics*. In deze scriptie wordt echter gekozen voor *collaboration dynamics*, om bij de terminologie zoals gebruikt in figuur 2 te blijven. Dit verwijst naar de dynamiek en acties die tot stand komen op het moment dat het CGR al intact is. Deze dynamiek wordt gevormd door drie componenten, namelijk *principled engagement*, *shared motivation*, en *capacity for joint action*, die op hun beurt in subvariabelen onder te verdelen zijn (Emerson et al., 2011, p. 10). Hieronder worden deze variabelen en bijbehorende subvariabelen uitgewerkt, waarbij gebruik gemaakt is van aanvullende literatuur om aan te tonen dat meer auteurs het belang van de desbetreffende subvariabele voor effectieve samenwerking onderschrijven. Het is zinvol hierbij in gedachten te houden dat niet elke (sub)variabele noodzakelijkerwijs altijd en in dezelfde mate aanwezig hoeft te zijn. Emerson et al. (2011, p. 22) geven aan dat vervolgonderzoek nuttig zou zijn om dit voor elke variabele beter in kaart te brengen.

2.3.1.1. Principled engagement

Principled engagement betekent dat alle actoren betrokken zijn bij de samenwerking, hierbij dezelfde principes volgen en zo tot gezamenlijke oplossingen komen, ondanks verschillen in de aard van de organisaties en hun doelen. De gedeelde principes die hier bedoeld worden zijn open en inclusieve communicatie gecombineerd met het in acht nemen van verschillen tussen de partners, bijvoorbeeld met betrekking tot belangen, waarden en kennis. *Principled engagement* is iets wat zich met de tijd ontwikkelt, door de iteratie van vier basiselementen: *discovery* (ontdekking), *definition* (definitie of definiëring), *deliberation* (overleg), en *determination* (vastberadenheid) (Emerson et al., 2011, pp. 10-11).

Discovery

Ontdekking verwijst naar het onthullen en ontdekken van de individuele en gedeelde zorgen en perspectieven van de partners (Emerson et al., 2011, p. 12). Dit moet leiden tot wat in de literatuur bekend staat als *joint fact-finding*: stakeholders komen tot één gedeelde probleemopvatting door de synthese van verschillende interpretaties van data en informatie (Stinson & Ehrmann, 1999, pp. 376-377). Zo wordt het ook waarschijnlijker dat zij tot gezamenlijke oplossingen komen (Stinson & Ehrmann, 1999, p. 379). Bentrup (2001, pp. 740-741) en Gray (1989, p. 57) duiden dit aan als een proces van *problem setting*, wat uitmondt in *direction setting*: een gedeelde probleemopvatting leidt uiteindelijk tot een gedeelte oplossingsrichting.

Definition

Met definiëring wordt bedoeld: het definiëren van een gedeeld doel of gedeelde doelen waar alle partners het over eens (Emerson et al., 2011, p. 12). Zo gaan partners dezelfde betekenis geven aan bepaalde zaken en worden opvattingen steeds meer gedeeld. Dit gebeurt door de articulatie en continue herhaling van dit doel of deze doelen. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het gebruik van een gedeelde terminologie en een heldere taakverdeling die bij deze doelen aansluit. Voor Ansell en Gash (2007, p. 560) is het hebben van een zogenoemde *common mission* eveneens cruciaal.

Deliberation

Deliberatie of overleg betekent dat er open en eerlijk maar eveneens op constructieve wijze gecommuniceerd moet worden. Eerlijke dialoog, een zelfkritische blik en het stellen en beantwoorden van kritische vragen zijn hierbij van doorslaggevend belang (Emerson et al., 2011, p. 12). De opvatting van wat (Roberts, 1997, p. 126) aanduidt als *public deliberation* komt hier grotendeels mee overeen: het creëren van een setting waarin mensen kunnen leren van elkaar en tot gedeelde opvattingen van problemen en bijbehorende oplossingen komen door open en eerlijke communicatie. Het samenwerkingsverband hoort hiervoor een veilige haven te zijn.

Determination

Vastberadenheid (of beslissingskracht) duidt op het nemen van gezamenlijke besluiten. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om het bepalen van de agenda of om het besluiten tot gezamenlijke actie. Zulke besluiten worden vaak gezien als eindproducten van de samenwerking en kunnen daarom in dit model ook als output gezien worden, maar vaak worden ze over tijd genomen. Daarom zijn deze geïntegreerd in het CGR (Emerson et al., 2011, p. 12).

2.3.1.2. Shared motivation

Gedeelde motivatie draait om de relaties binnen het samenwerkingsproces. Anders geformuleerd leidt dit tot de vraag in hoeverre er sprake is van sociaal kapitaal naar het idee van Putnam (2000), al bestaat sociaal kapitaal strikt genomen uit meer dan alleen gedeelde motivatie. *Shared motivation* valt uiteen in vier subvariabelen: *mutual trust*, *mutual understanding*, *internal legitimacy* en *shared commitment* (Emerson et al., 2011, p. 13).

Mutual trust

Het belang van vertrouwen voor een succesvol samenwerkingsverband wordt door veel auteurs onderschreven. Voorbeelden hiervan zijn Ansell en Gash (2007, pp. 558-559), Thomson en Perry (2006, p. 28), Bryson et al. (2006, pp. 47-48) en Huxham en Vangen (2005, pp. 66-69). Vertrouwen zorgt ervoor dat de partners zich committeren aan het proces en meer openstaan voor elkaars perspectieven (Emerson et al., 2011, p. 13).

Mutual understanding

Onderling begrip draait om het begrijpen en respecteren van elkaars standpunten en perspectieven, ook als stakeholders het niet eens zijn. Partijen kunnen hun visies onthullen en eventuele verschillen hierin worden gerespecteerd (Emerson et al., 2011, pp. 13-14). Voor Ansell en Gash (2007, p. 559) is dit eveneens cruciaal om een solide samenwerkingsproces tot stand te brengen.

Internal legitimacy

Interne legitimiteit wil zeggen dat de partners elkaar vertrouwen en de meerwaarde van het verband inzien. Dit legitimeert de samenwerking en legt de basis voor de verdieping en versterking ervan (Emerson et al., 2011, p. 14). Suchman (1995, pp. 574-575) benadrukt het belang van legitimiteit voor organisaties om als gewenst te worden beschouwd. Daarom is het van groot belang dat de partners elkaar en het verband als legitiem zien (Gray, 1989, p. 66).

Shared commitment

Shared commitment betekent dat partijen over de grenzen van hun organisaties heen kijken en een gedeeld pad bewandelen (Emerson et al., 2011, p. 14). Actoren erkennen elkaars onderlinge afhankelijkheid en delen het eigenaarschap van het proces. Ook voor Ansell en Gash (2007, pp. 559-560) en Gray (1989, p. 59) is *commitment* cruciaal voor het samenwerkingsproces.

2.3.1.3. Capacity for joint action

Dit is een verzamelterm voor alle functionele elementen tezamen die benodigd zijn om gezamenlijke actie te ondernemen. De capaciteit voor gedeelde actie bestaat uit: *procedural and institutional arrangements* (regels en structuren), *leadership* (leiderschap), *knowledge* (kennis) en *resources* (middelen) (Emerson et al., 2011, p. 14).

Procedural and institutional arrangements

Dit concept verwijst naar het geheel aan protocollen, regels en andere structuren om de interactie tussen actoren over langere tijd mogelijk te maken (Emerson et al., 2011, p. 15). Ansell en Gash (2007, pp. 555-556) benoemen dit als *institutional design*. Ze benadrukken dat heldere grondregels, die door alle deelnemers gerespecteerd worden, van groot belang zijn voor het samenwerkingsproces. Daarnaast moeten de toetredingsvoorwaarden zodanig zijn dat het samenwerkingsverband inclusief en toegankelijk is en alle relevante stakeholders aan tafel zitten. Laatstgenoemde wordt door Emerson et al. (2011) niet expliciet genoemd, maar in deze scriptie wel beschouwd als indicator voor *procedural and institutional arrangements*. Ook wat betreft Gray (1989, p. 75) moet er overeenstemming zijn over hoe de partners met elkaar interacteren om tot een gedeelde richting te komen.

Leadership

Het belang van leiderschap voor een goed samenwerkingsproces, ook bekend als *collaborative leadership*, komt in de literatuur veelvuldig naar voren. Voorbeelden hiervan zijn Connelly et al. (2008), Huxham (2000), Ansell en Gash (2007), 't Hart (2014), Bryson et al. (2006) en Crosby en Bryson (2005). *Collaborative leadership* vraagt om verschillende leiderschapsrollen. Voor het samenwerkingsproces is het cruciaal dat deze niet door steeds dezelfde actor vervuld worden (Bryson et al., 2006, p. 47). In *collaborative leadership* kan leiderschap zowel formeel als informeel zijn, wat betekent dat in theorie iedere actor de leiderschapsrol op zich kan nemen ('t Hart, 2016, pp. 96-97). *Collaborative leadership* vraagt om wat Ansell en Gash (2007, pp. 554-555) aanduiden als *facilitative leadership*: leiderschap dat erop gericht is het samenwerkingsproces te faciliteren en versterken.

Knowledge

Kennis kan gezien worden als de brandstof voor gezamenlijke actie (Groff & Jones, 2003, p. 3). Het moet gegenereerd, gedeeld en voortdurend geactualiseerd worden en is leidend voor actie (Emerson et al., 2011, p. 16). Volgens Bryson et al. (2006, p. 48) is het delen van kennis en informatie daarnaast ook van belang om het vertrouwen tussen de partners te versterken. Ansell en Gash (2007, p. 544) vullen hierop aan dat in een wereld waarin kennis steeds meer verspreid komt te liggen en steeds specialistischer wordt, de behoefte aan samenwerking toeneemt om kennis bijeen te brengen.

Resources

Gezamenlijke middelen of hulpbronnen zijn onder andere budget, tijd, technische en logistieke middelen, expertise en mogelijkheden tot implementatie van besluiten (Emerson et al. 2011, p. 16). Macht kan ook als middel gezien worden, maar is vaak ongelijk verdeeld, wat tot wantrouwen leidt (Bryson et al., 2006, p. 50; Ansell & Gash, 2007, pp. 551-552). Een ongelijke verdeling van middelen tussen de partners kan schadelijk zijn voor de samenwerking. Een strategie om middelen gelijk te verdelen, bijvoorbeeld herverdeling of compensatie, is dan noodzakelijk (Ansell & Gash, 2007, pp. 551-552). Ook voor Gray (1989, p. 73) is het van groot belang dat alle partijen een zo gelijk mogelijke bijdrage leveren aan de gedeelde middelen van het samenwerkingsverband.

2.3.2. Collaborative actions

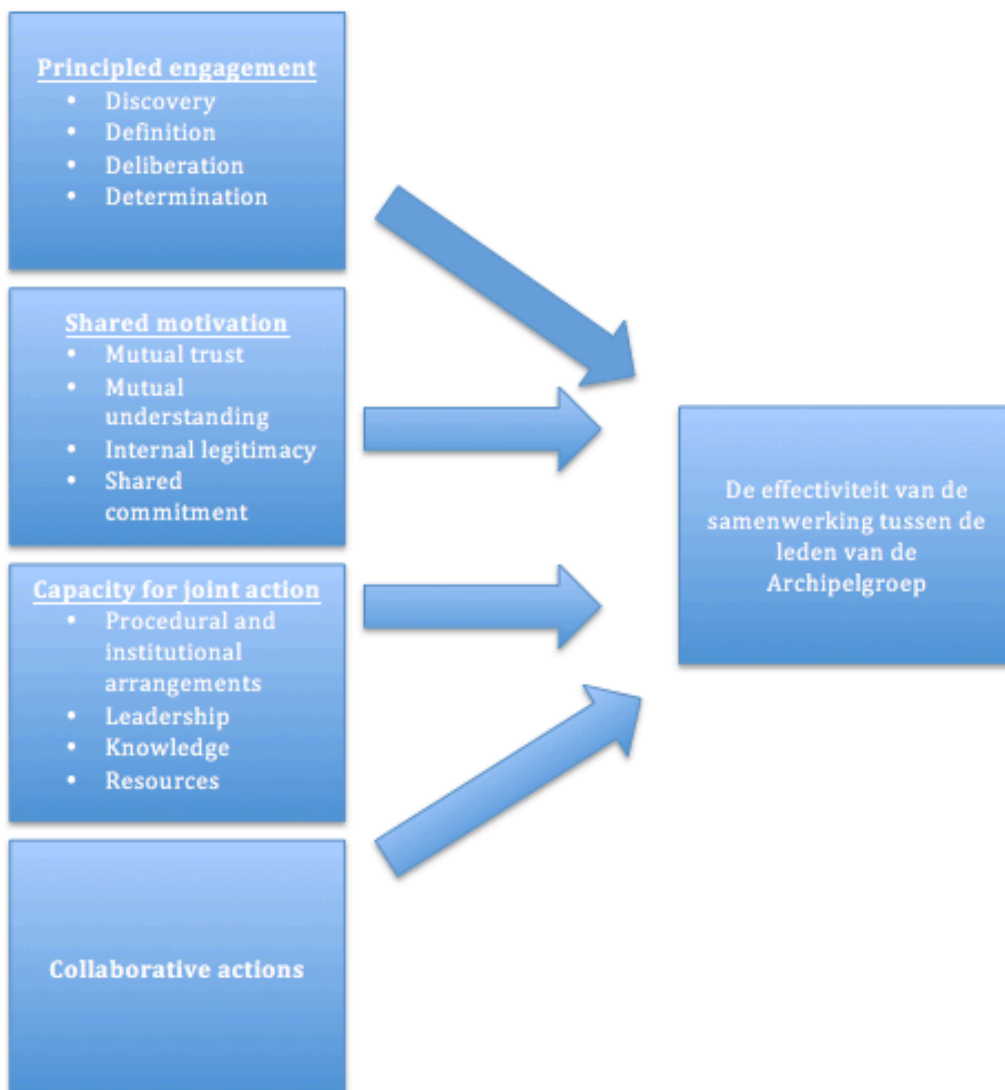
Ook de acties van het verband zijn een belangrijke indicator voor het succes van de samenwerking. Het gaat hierbij om activiteiten in brede zin, zoals het maken van beleid, wetgeving of regelgeving, maar ook het monitoren en uitvoeren ervan. Zowel de processen als de uitkomsten staan hierbij centraal. De scope van een actie kan nauw (een specifiek project) of ruim zijn (een gehele beleidsarena). In de meest effectieve vorm van *collaborative governance* wordt er gezamenlijk resultaat bereikt wat een actor afzonderlijk naar verwachting niet gekund zou hebben. Daarnaast moeten de ondernomen acties te allen tijde aansluiten bij de gedeelde doelen van het samenwerkingsverband, wat het cruciaal maakt dat er overeenstemming is over wat de gedeelde doelen zijn en dat dit expliciet gemaakt wordt. Tot slot is het van belang dat de acties impact hebben, oftewel tot een bepaald resultaat leiden. Dit kan vervolgens veranderingen teweegbrengen in de *system context* of het CGR zelf (Emerson et al., 2011, pp. 17-19). Deze variabele is niet onderverdeeld in subvariabelen.

2.4. Samenvatting

In dit theoretisch kader is allereerst het concept *governance* besproken. Vervolgens is onderbouwd waarom de Archipelgroep als een vorm van *collaborative governance* zoals begrepen door Emerson et al. (2011) kan worden gezien. Vervolgens is het toegepaste model geïntroduceerd en zijn de vier variabelen en bijbehorende subvariabelen die onderzocht zullen worden uitgewerkt. Het doel van deze scriptie is om vast te stellen op welke wijze de samenwerking tussen de partners van de Archipelgroep effectiever gemaakt kan worden met behulp van deze vier variabelen. Dit tezamen wordt visueel gemaakt in het volgende conceptueel model:

Figuur 3

Conceptueel model



3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat centraal welke onderzoeksstrategie is toegepast, welke methoden gebruikt zijn om data te verzamelen en waarom deze keuzes zijn gemaakt. Dan wordt er stilgestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek en hoe de data geanalyseerd wordt. Tot slot wordt de operationalisering van de variabelen uit het model van Emerson et al. (2011) besproken.

3.1. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Onder kwalitatieve data wordt verstaan: alle soorten data die niet in getal worden uitgedrukt, zoals tekst of beeld (Van Thiel, 2010, p. 156; Bryman, 2016, p. 375). De reden voor deze keuze is dat de variabelen die onderzocht worden in deze scriptie, het beste in kaart te brengen zijn aan de hand van de persoonlijke opvattingen van de leden van de Archipelgroep. Bovendien zullen de aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek aan de leden gericht zijn, wat hun visies en de verschillen hiertussen relevant maakt. Kwalitatief onderzoek leent zich hier het beste voor (Van Thiel, 2010, p. 157). Het legt immers de nadruk op het achterhalen van de betekenis die mensen geven aan de wereld waarin ze zich bevinden, zoals deze in zijn natuurlijke staat is (Miles et al., 2014, p. 11; Creswell & Creswell, 2018, p. 182). Anders gezegd heeft kwalitatief onderzoek als doel om zo dicht mogelijk bij de alledaagse leefwereld te blijven (Maso & Smaling, 1998, p. 9). Daarom menen Maso en Smaling dat dit type onderzoek bij uitstek geschikt is voor onderzoek dat een praktijksituatie probeert te verbeteren, wat aansluit bij de doelstelling van deze scriptie (Maso & Smaling, 1998, p. 11)

Volgens Creswell en Creswell (2018, p. 183) zijn er verschillende soorten kwalitatief onderzoek, waaronder etnografie, fenomenologie, *grounded theory* of een *case study*. In dit onderzoek wordt voor de laatstgenoemde benadering gekozen. Hierbij wordt beoogd om een diepgaand begrip te ontwikkelen over één specifieke casus, gezien in zijn natuurlijke, alledaagse staat (Bryman, 2016, pp. 60-61). Dit maakt een gevalstudie zeer geschikt om gedetailleerde kennis over een bepaald verschijnsel op te doen (Swanborn, 2008, pp. 38-39). De reden voor deze keuze is tweeledig: allereerst past het doen van een gevalstudie goed bij verklarende onderzoeksvragen (Yin, 2014, pp. 10-11). Daarnaast is in paragraaf 1.1 tot en met 1.3 aan bod gekomen dat dakloosheid in Rotterdam een groot en complex speelveld is met verschillende vormen van samenwerking. Het onderzoeken van een enkel geval binnen dit speelveld past goed bij de omvang van deze scriptie.

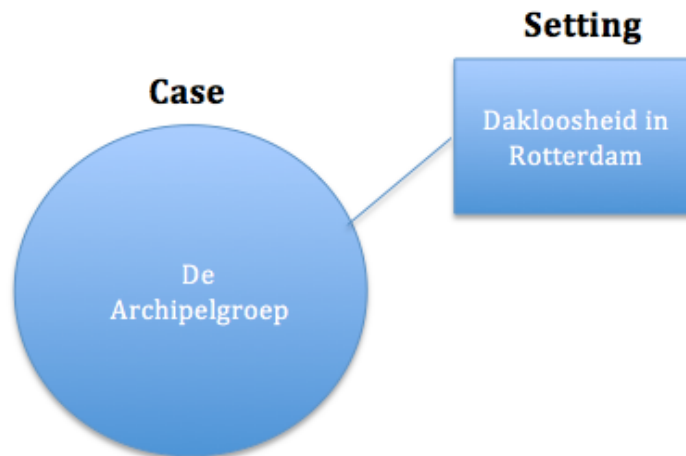
Er zijn verschillende manieren om gevalsstudies te categoriseren. De gevalsstudie in deze scriptie is het best te omschrijven als een combinatie van twee verschillende benaderingen, te weten een *holistic single case study* naar het idee van Yin (2004) en een *theory-guided case study* zoals omschreven door Levy (2008). Een *holistic single case study* houdt in dat één enkel geval (in tegenstelling tot meerdere gevallen) binnen een bepaalde context of setting de eenheid van analyse vormt en deze zoveel mogelijk als een coherent geheel bestudeerd wordt (Yin, 2014, pp. 55-57). Figuur 4 maakt visueel wat in deze scriptie het geval en de setting is. Daarnaast is er sprake van een *theory-guided case study*, aangezien er met het model van Emerson et al. (2011) een goed ontwikkeld, gestructureerd conceptueel kader ten grondslag ligt aan dit onderzoek, in plaats van dat deze gedurende het onderzoeksproces ontwikkeld wordt (Levy, 2008, pp. 4-5).

Voor dit onderzoek wordt gekeken op welke wijze vier variabelen uit het model van Emerson et al. (2011) terug te zien zijn in de gekozen casus. Dit maakt dat er een deductieve logica wordt gevolgd. Bij deductief onderzoek wordt bestaande theorie getoetst in de praktijk (Bryman, 2016, pp. 21-22). In dit onderzoek is er echter vooral sprake van het toepassen van theorie en niet zozeer van toetsen, waardoor er niet gesproken kan worden van zuivere deductie. Zoals eerder aangegeven kan dit onderzoek volgens de typologie van Levy (2008, pp. 4-5) het beste als een *theory-guided case study* omschreven worden; Het theoretisch fundament staat hierbij op voorhand vast, wat de benadering deductief maakt en tegengesteld aan die van wat Levy (2008, p. 5) een *inductive case study* noemt.

Vaak gaat deductief onderzoek hand in hand met kwantitatief onderzoek, maar niet noodzakelijkerwijs (Van Thiel, 2010, pp. 158-159). De doelstelling van deze scriptie is om de effectiviteit van de samenwerking in de Archipelgroep te onderzoeken en zo bij te dragen aan een toekomst met minder daklozen in Rotterdam. De doelen zijn daarmee bovenal praktisch van aard, waarmee de keuze voor de toepassing van een bestaand model meer voor de hand lag dan het zelf ontwikkelen van theorie gedurende het onderzoek. Zoals uitgelegd aan het begin van deze paragraaf passen kwalitatieve onderzoeksmethoden het beste bij deze doelstellingen. Dit heeft geleid tot de keuze voor een deductieve aanpak in combinatie met kwalitatief onderzoek. Samengevat is er in deze scriptie dus sprake van een combinatie tussen een *holistic single case study* en een *theory-guided case study*, welke een deductieve logica volgt en kwalitatief van aard is.

Figuur 4

De case als eenheid van analyse



Noot. Overgenomen uit *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* door Miles et al., 2014, p. 29.

3.2. Methoden van dataverzameling

In deze scriptie zijn drie methoden voor dataverzameling gebruikt. Het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden wordt triangulatie genoemd.

3.2.1. Semigestructureerde interviews

Bij het kwalitatief interview is de onderverdeling tussen een gestructureerd, semigestructureerd en ongestructureerd interview gangbaar (Brinkmann, 2013, p. 18). In deze scriptie is gekozen voor het semigestructureerde interview. Dit betekent dat er structuur is doordat de vragen op voorhand bepaald worden, maar dat de interviewer wel een zekere ruimte behoudt om van deze structuur af te wijken (Brinkman, 2013, p. 21). Voor dit onderzoek is deze benadering het meest passend, aangezien de onderzoeker specifiek geïnteresseerd is in de persoonlijke opvattingen van de respondenten en mogelijke verschillen hiertussen. Dit betekent dat de interviews qua verloop kunnen verschillen en het raadzaam is een zekere ruimte te laten aan de respondent met betrekking tot wat ze willen vertellen en hoe diep ze op een bepaalde vraag in willen gaan.

Om deze reden is er vooraf een interviewagenda opgesteld met vragen en subvragen die de interviewer allemaal zal stellen, maar waarbij de tijd die aan elke vraag besteed wordt en de mate van doorvragen kan verschillen. De vragen komen voort uit indicatoren die gekoppeld zijn aan de onderzochte variabelen uit het model van Emerson et al (2011). Het operationaliseringsschema op pagina 35 maakt overzichtelijk welke indicatoren per (sub)variabele gebruikt worden om deze meetbaar te maken en welk vraagnummer in de interviewagenda hiermee overeenkomt.

Er is onderscheid gemaakt tussen een algemene interviewagenda (zie bijlage 4) en een agenda speciaal voor de Nico Adriaans Stichting, hierna afgekort als NAS, gezien hun rol als informele voorzitter (zie bijlage 5). Vraag 13 en 14, alleen opgenomen in de interviewagenda van de NAS, hoefden immers maar eenmaal gesteld te worden. Daarnaast zijn de vragen 10, 11 en 12 in de interviewagenda's niet terug te vinden in het operationaliseringschema, omdat deze niet verbonden zijn aan een specifieke indicator maar gelden als verdiepvragen. Deze vragen zijn toegevoegd naar aanleiding van de eerste interviews, waar deze onderwerpen steeds terugkwamen, maar in de aanvankelijke vraagstelling niet aan bod kwamen. In totaal zijn er tien respondenten geïnterviewd. Een overzicht van alle respondenten, waarbij hun naam is vervangen door een uniek respondentnummer, is verwerkt in bijlage 2. De NAS heeft twee respondenten, aangezien zij twee vertegenwoordigers hebben in de Archipelgroep, die gelijktijdig geïnterviewd zijn.

Weiss (1994, pp. 9-10) noemt enkele sterke kanten van een kwalitatief interview, zoals het verkrijgen van een gedetailleerde en holistische beschrijving van de eenheid van analyse. Dat is exact wat vereist is voor een gedegen antwoord op de onderzoeksvraag in deze scriptie. De interviews zijn dan ook gehouden met alle leden van de Archipelgroep, op één na. De vertegenwoordiger van de ontbrekende organisatie was op het moment van het onderzoek bezig met de overgang naar een andere baan en was daarom niet langer bereikbaar. Voor de analyse zijn de interviews opgenomen, getranscribeerd, en uitgewerkt tot verslag, maar niets hiervan is als bijlage verwerkt om de privacy van respondenten te waarborgen. Om diezelfde reden zijn in het overzicht in bijlage 2 de namen van de respondenten vervangen door unieke respondentnummers. Vooraf is een toestemmingsformulier verstuurd met het verzoek om toestemming voor de opname van het interview en de opslag ervan. Daarnaast is er een *privacy checklist* geüpload op Canvas.

3.2.2. Documentanalyse

Naast interviews is er een documentanalyse uitgevoerd. Er bestaat discussie in de literatuur over wat precies als een document gezien kan worden (Tight, 2019, p. 8). In deze scriptie wordt de definitie van Scott (1990, p. 12) gehanteerd, die luidt dat elke vorm van geschreven tekst als document kan worden gezien. Van belang is dat het hierbij nadrukkelijk gaat om documenten ‘uit het veld’ die niet geproduceerd zijn op verzoek of door actief handelen van de onderzoeker (Bryman, 2016, p. 546). Tight (2019, p. 13) benoemt enkele voordelen van documentanalyse, waaronder de grote hoeveelheid informatie die documenten verschaffen en de inkijk in een bepaalde leefwereld zoals deze in zijn natuurlijke setting is.

In deze scriptie zijn vijf documenten met notulen van vergaderingen van de Archipelgroep geanalyseerd. Deze zijn alle verkregen via de NAS. De onderzoeker had hierin niet veel keuze; dit waren de enige documenten die beschikbaar waren over de Archipelgroep, wat deze notulen overigens niet minder bruikbaar maakt. Het is de moeite waard om te kijken in hoeverre de bevindingen uit de interviews stroken met wat naar voren komt in de notulen, omdat deze een reflectie zijn van hoe de Archipelgroep in de praktijk functioneert. Daarnaast zijn er twee manifesten bekeken: het manifest van de Archipelgroep zelf en het manifest Tante Sjaar, waarmee de Archipelgroep zich met andere zorgaanbieders in Rotterdam herenigt.

Een overzicht van de gebruikte documenten en hoe hiernaar verwezen zal worden in de resultaten en conclusie is terug te vinden in bijlage 3. Voor de documentanalyse zijn dezelfde indicatoren gebruikt als bij de interviews, aangezien fragmenten in de notulen evenals de interviews voorzien zijn van codes die overeenkomen met deze indicatoren. Het coderen zal nader toegelicht worden in paragraaf 3.5. Gezien de beperkte hoeveelheid beschikbare documenten en hun informele aard fungeert de documentanalyse uitsluitend als aanvulling op de interviews.

3.2.3. Design thinking

Ten derde is er in deze scriptie gebruik gemaakt van *design thinking*. Dit verwijst naar het gebruik van ontwerpmethodes met als doel om tot creatieve en innovatieve oplossingen te komen (Mosely et al., 2018, p. 178). Het doel van het gebruik van *design thinking* is om deze scriptie van een creatief impuls en meer diepgang te voorzien. In de bestuurskundige literatuur is er discussie over in hoeverre het gebruik van ontwerpmethodes in bestuurskundig onderzoek wenselijk is (Van Buuren et al., 2019, pp. 5-6). Sommigen menen dat bestuurskunde van nature een zogenoemde *design science* is, waarin de toepassing van ontwerpmethodes vanzelf hoort te spreken (Simon, 1969; Radine, 1987; Shangraw & Crow, 1989). Deze scriptie tracht een bescheiden bijdrage te leveren aan dit debat, als voorbeeld van hoe *design thinking* ingezet kan worden voor bestuurskundig onderzoek.

Er is gebruikgemaakt van drie tools uit de toolkit van de Erasmus Universiteit Rotterdam (2022): allereerst de *mindmap* en *future visioning*, al aan bod gekomen in de introductie. Daarnaast is er een *immersion* uitgevoerd, tevens de belangrijkste tool voor dit onderzoek. In het kader hiervan heeft de onderzoeker een vergadering van de Archipelgroep bijgewoond om zelf te ervaren hoe het er tijdens een vergadering van de Archipelgroep aan toegaat en verslag te doen van zijn zintuigelijke waarnemingen. Hiervoor is een observatieschema gebruikt, welke bestaat uit de operationalisering op pagina 33 exclusief vraagnummers. De meerwaarde van een *immersion* ligt besloten in het

gevoelsmatige; niet alleen wordt er gekeken naar wat er in de interviews en documentanalyse naar voren komt, ook wordt getoetst in hoeverre dit overeenkomt met de perceptie en het gevoel van de onderzoeker zelf. De uitwerking van de *immersion* is terug te vinden in bijlage 7. Evenals de documentanalyse zijn de uitkomsten hieruit complementair aan die van de interviews omdat deze onderzoeksmethode een hoge mate van subjectiviteit kent.

3.3. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van conclusies zijn van groot belang voor wetenschappelijk onderzoek (Van Thiel, 2010, pp. 56-57). Om te beginnen wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot doordat er sprake is van triangulatie, zoals benoemd in paragraaf 3.2 (Van Thiel, 2010, p. 61). Volgens Van Thiel (2010, p. 57) wordt de betrouwbaarheid van een onderzoek daarnaast met name bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen gemeten worden. Een goede operationalisering in combinatie met passende meetinstrumenten is hiervoor cruciaal. In deze scriptie zijn de onderzochte subvariabelen uit het model van Emerson et al. (2011) geoperationaliseerd door deze uit te drukken in concrete indicatoren.

Deze indicatoren gelden voor alle drie de gebruikte methoden van dataverzameling, wat ten goede komt aan de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen gemeten worden. Daarnaast is er gebruikt gemaakt van meetinstrumenten: een interviewagenda bij de interviews en een observatieschema bij de *immersion*. Ook zijn de interviews en geanalyseerde documenten gecodeerd aan de hand van een vooraf opgesteld coderingsschema, welke terug te vinden is als bijlage 6. Hiervoor is het computerprogramma ATLAS.ti gebruikt, wat onderzoekers dwingt om systematisch te werk te gaan en zo de betrouwbaarheid van een onderzoek vergroot (Van Thiel, 2010, p. 168).

Volgens Van Thiel (2010, p. 167) draait betrouwbaarheid bij kwalitatief onderzoek naast nauwkeurigheid en consistentie tot slot ook sterk om de navolgbaarheid van de analyse. In het kader hiervan zijn er audio-opnames van de interviews gemaakt. Vervolgens zijn de interviews getranscribeerd en uitgewerkt tot een verslag. De transcripten en interviewverslagen zijn zoals eerder aangegeven niet opgenomen als bijlage, maar dit materiaal blijft wel zeven jaar bewaard en kan te allen tijde ingezien worden door de beoordelaars. Dit geldt eveneens voor de geanalyseerde documenten en de gemaakte aantekeningen tijdens de bijgewoonde vergadering. De uitwerking van de *immersion* is wel verwerkt als bijlage. Ten slotte komt het coderen van de interviews en de geanalyseerde documenten evenals de betrouwbaarheid ook de navolgbaarheid ten goede.

3.4. Validiteit

Naast betrouwbaarheid dient er ook rekening gehouden te worden met de validiteit, ook wel bekend als de geldigheid van conclusies. Er kunnen vele vormen van validiteit worden onderscheiden, maar zijn deze altijd te herleiden naar twee hoofdstromen: interne en externe validiteit (Van Thiel, 2010, pp. 58-59). Daarom worden beide hieronder besproken.

3.4.1. Interne validiteit

Interne validiteit draait om de vraag: meet de onderzoeker wat hij of zij wil meten? (Van Thiel, 2010, p. 58). Volgens Maso en Smaling (1998, p. 71) is dit van belang om de kans op systematische vertekeningen in de argumenten en rederingen zo klein mogelijk te maken. Allereerst vergroot het hanteren van triangulatie naast de betrouwbaarheid ook de interne validiteit van dit onderzoek (Maso & Smaling, 1998, p. 72). Daarnaast is, evenals voor de betrouwbaarheid, een goede operationalisering cruciaal om de interne validiteit te waarborgen. De operationalisering dient het theoretisch construct te meten en niets anders (Van Thiel, 2010, pp. 58-59).

In dit onderzoek is systematisch toegewerkt naar de operationalisering; allereerst is in het theoretisch kader besproken welke variabelen uit het model van Emerson et al. (2011) onderzocht zullen worden in deze scriptie. De indicatoren die in de operationalisering gebruikt worden om deze variabelen meetbaar te maken, zijn eveneens in het kader benoemd en omschreven. Deze indicatoren komen rechtstreeks voort uit de literatuur, waardoor de verschillende (sub)variabelen en indicatoren goed overeenkomen.

Bovendien zijn de indicatoren in de operationalisering direct gekoppeld aan een interviewvraag, om verder te verduidelijken hoe elke indicator gemeten wordt. Dezelfde indicatoren worden daarnaast ook onderzocht in de documentanalyse en de *immersion* en vormen de basis voor het coderingsschema in bijlage 6. Op deze manier is stapsgewijs op een steeds lager abstractieniveau inzichtelijk gemaakt hoe een bepaalde (sub)variabele gemeten is, om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat de indicatoren daadwerkelijk de beoogde (sub)variabelen meten. Samenvattend kan gesteld worden dat er op voorhand een heldere onderzoeksopzet is uitgewerkt, wat de interne validiteit versterkt (Maso & Smaling, 1998, p. 71).

Een noemenswaardige mogelijke storingsbron voor de interne validiteit in dit onderzoek is dat interpretatie een aanzienlijke rol kan spelen. De interviewvragen bestaan immers grotendeels uit begrippen die door de respondenten ietwat verschillend kunnen worden opgevat. Niet iedereen verstaat exact hetzelfde onder bijvoorbeeld vertrouwen, kennisdeling of formalisatie. Deze begrippen zijn niet op voorhand gedefinieerd, doordat dit de respondenten zou kunnen beperken in

hun antwoorden en is aangenomen dat de opvattingen van deze begrippen niet onevenredig ver uit elkaar zouden liggen. Het kan echter nooit met zekerheid worden gesteld dat dit ook daadwerkelijk zo is. Als een respondent een geheel eigen opvatting van een bepaald begrip heeft en daarop het antwoord baseert, kan dit ertoe leiden dat er wordt afgeweken van hetgeen het onderzoek beoogt te meten. Uiteraard gaat dit ook op voor de onderzoeker zelf. Ook zijn interpretatie van de waarnemingen in dit onderzoek zal van invloed zijn op de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen, zelfs al wordt hierbij zoveel mogelijk gestreefd naar objectiviteit. Daarnaast is een risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven of bepaalde antwoordtendenties hebben (Van Thiel, 2010, p. 61). Ook dit kan een negatieve invloed hebben op de interne validiteit.

3.4.2. Externe validiteit

Bij externe validiteit wordt naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek gekeken: gelden de gevonden resultaten ook in een andere situatie dan die nu onderzocht is? (Van Thiel, 2010, p. 59). De generaliseerbaarheid van het onderzoek in deze scriptie is laag als gevolg van de keuze voor een gevalstudie. Volgens Van Thiel (2010, p. 100) is een geringe externe validiteit inherent aan casestudyonderzoek, aangezien dit meer de diepte dan de breedte ingaat. Externe validiteit is wat betreft Van Thiel (2010, pp. 58-59) echter met name van belang bij statistisch onderzoek.

Maso en Smaling (1998, p. 73) zijn daarnaast van mening dat de externe validiteit bij kwalitatief onderzoek er vooral toe doet als het onderzoek ook iets over verschijnselen zegt die buiten het onderzoek vallen, wat in deze scriptie niet het geval is. Bovendien geeft Van Thiel (2010, p. 103) aan dat de resultaten uit een bepaalde gevalstudie ook representatief kunnen zijn voor andere situaties of gevallen uit hetzelfde domein, maar dat nader onderzoek dit moet uitwijzen. Het doen van meer gevalstudies omtrent samenwerking op het gebied van dakloosheid in Rotterdam zou de externe validiteit van dit onderzoek verhogen als deze studies tot gelijksoortige uitkomsten leiden.

Hierbij dient echter wel te worden opgemerkt dat er slechts één samenwerkingsverband gericht op dakloosheid in Rotterdam bestaat wat een structuur vergelijkbaar met die van Archipelgroep heeft. Hierdoor wordt het moeilijker om vergelijkingen te maken tussen verschillende gevallen en brengt de externe validiteit van dit onderzoek verder omlaag. Er is dus sprake van een diepteonderzoek naar een tamelijk specifiek geval binnen een bepaalde context, wat, zoals aangegeven, nu eenmaal gepaard gaat met een geringe mate van externe validiteit. Voor deze gevalstudie is dit zoals uitgelegd echter niet noodzakelijkerwijs problematisch.

3.5. De wijze van data-analyse

Zoals aangegeven zijn de interviews allereerst geregistreerd en getranscribeerd. Volgens Wester en Peters (2004, pp. 88-89) zijn dit noodzakelijke stappen voorafgaand aan de analyse. Vervolgens wordt er in de verslagen gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de antwoorden door het aanbrengen van codes. Coderen wil zeggen dat tekstfragmenten van labels worden voorzien, om zo patronen in de data vast te stellen. Dit maakt het mogelijk structuur aan te brengen in de data en deze te analyseren (Williams & Moser, 2019, pp. 45-46). Bij deductief onderzoek worden de codes op voorhand bepaald op basis van de operationalisering, wat ook wel gesloten coderen genoemd wordt (Van Thiel, 2010, p. 163).

Voor deze scriptie betekent dit dat alle indicatoren uit het operationaliseringsschema voorafgaand aan de analyse aan een code gekoppeld zijn. Deze codes zijn vervolgens, met behulp van computerprogramma ATLAS.ti, toegekend aan bepaalde tekstfragmenten uit de interviewverslagen en geanalyseerde documenten. Zo wordt het overzichtelijk wat de verschillende respondenten over een bepaald onderwerp tijdens de interviews hebben verteld en wat hierover terug te vinden is in de documenten. Het toekennen van codes wordt gebaseerd op de onderliggende betekenis van hetgeen in de data naar voren komt. Dit betekent dat er naast open coderen, ook sprake is van latent coderen (Babbie, 2016, p. 329). Het coderingsschema is opgenomen in bijlage 6.

Er zijn enkele open codes aangebracht op patronen die niet vooraf als indicator opgenomen waren. Deze zijn opgenomen in een tweede coderingsschema, eveneens vindbaar in bijlage 6, welke gemaakt is na afloop van het onderzoek. Volgens Creswell en Creswell (2018, p. 197) is het ook bij deductief onderzoek met een vooraf opgesteld coderingsschema namelijk mogelijk dat codes gedurende het onderzoek kunnen veranderen of er nieuwe codes worden toegevoegd.

Uiteindelijk worden de uitkomsten uit de interviews, documentanalyse en *immersion* samengebracht en geanalyseerd in het hoofdstuk met resultaten. In de conclusie wordt vervolgens, op basis van de analyse, bepaald wat de Archipelgroep kan doen om per variabele de samenwerking effectiever te maken. Om een analyse te kunnen maken van wat de data nu eigenlijk betekent voor het onderzoek, is het volgens Wester en Peters (2004, p. 76) zinvol de empirie op twee manieren te lezen: interpreterend (vanuit het theoretisch kader) en selectief (vanuit de onderzoeksvragen).

Kernachtig omschreven bestaat de analyse uit het achterhalen van waar en op welke manier de empirie afwijkt van de theorie. Als uit het onderzoek blijkt dat de Archipelgroep zonder een goede argumentatie afwijkt van een variabele, wordt aangenomen dat er op dit punt ruimte is voor verbetering in de samenwerking. Als hier echter een geldige reden voor is, wordt gekeken of de bevinding kan dienen als aanvulling op de theorie. Deze benadering maakt het mogelijk om op

enigszins kritische wijze te bepalen hoe de samenwerking aan de hand van het toegepaste model effectiever kan worden gemaakt, wat het directe doel van dit onderzoek is.

3.6. Operationalisering

In het theoretisch kader zijn de variabelen gepresenteerd die gemeten zullen worden in deze scriptie. Voor het uitvoeren van het onderzoek moet helder zijn hoe dit gebeurt. Anders gezegd: deze variabelen dienen geoperationaliseerd te worden. Volgens Van Thiel (2010, p. 52) kan dit ook worden aangeduid als de overgang van theorie naar empirisch onderzoek, of als het waarneembaar maken van theoretische begrippen. In deze scriptie gebeurt dit door de variabelen allereerst onder te verdelen in subvariabelen, precies zoals het model van Emerson et al. (2011) voorschrijft, en deze subvariabelen vervolgens meetbaar of waarneembaar te maken door ze uit te drukken in indicatoren. Deze indicatoren vloeien logischerwijs voort uit de omschrijving van de betreffende subvariabele in het theoretisch kader. Een uitzondering is de variabele *collaborative actions* die niet onderverdeeld is in subvariabelen en daarom rechtstreeks verbonden wordt met indicatoren. Zoals eerder aangegeven worden deze indicatoren vervolgens gekoppeld aan een bepaalde interviewvraag uit de interviewagenda en eveneens als basis gebruikt voor de documentanalyse en *immersion*. Het operationaliseringsschema is opgenomen als tabel 1.

Tabel 1

Operationaliseringsschema

Variabele	Subvariabele	Indicator	Vraagnummer
Principled engagement	Discovery	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin de partners op de hoogte zijn van elkaars zorgen en perspectieven, en hier open en eerlijk over zijn De mate waarin verschillen hiertussen gerespecteerd worden De mate waarin er sprake is van één gedeelde probleemopvatting (joint fact finding) De manier waarop dit leidt tot een gedeelde oplossingsrichting (van problem setting naar direction setting) 	1 en 1a 1b 3. 3a
	Definition	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin er een gemeenschappelijk doel (of doelen) geformuleerd is (zijn) De wijze waarop dit zich manifesteert (bijvoorbeeld terminologie en taakverdeling) De mate van openheid over dit doel of deze doelen 	4. 4a 4b en 4c
	Deliberation	<ul style="list-style-type: none"> De wijze van communicatie (open, eerlijk en constructief?) De mate waarin er sprake is van opbouwende kritiek en zelfreflectie 	2 en 2c 2a en 2b
	Determination	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin er daadkrachtig besluiten genomen worden 	8c

Shared motivation	Mutual trust	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin de partners elkaar vertrouwen 	5.
	Mutual understanding	<ul style="list-style-type: none"> De wijze waarop verschillende standpunten en perspectieven gerespecteerd worden 	1b
	Internal legitimacy	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin de partners het verband als legitiem zien (vertrouwen en meerwaarde) 	5 en 6
	Shared commitment	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin de actoren een gezamenlijk pad bewandelen en elkaars afhankelijkheid hierin erkennen De mate waarin er sprake is van gedeeld eigenaarschap van het proces 	4 3b
Capacity for Joint Action	Procedural and institutional arrangements	<ul style="list-style-type: none"> De aanwezige protocollen, regels en andere structuren De mate waarin deze gerespecteerd worden door de partners De gehanteerde toetredingsvoorwaarden (inclusief?) De mate van aanwezigheid van relevante actoren 	14 14a 7, 14b en 14c 7a
	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> De mate waarin er sprake is van leiderschap De manier waarop dit leiderschap wordt ingevuld (formeel of informeel?) De invloed op het verband (versterkend of verzwakkend?) 	8 8a 8b

	Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • De wijze waarop er sprake is van kennisproductie • De mate waarin kennis gedeeld wordt 	9. 9a
	Resources	<ul style="list-style-type: none"> • De (mate van) aanwezige middelen • De manier waarop deze middelen verdeeld zijn 	15 15a
Collaborative actions	-	<ul style="list-style-type: none"> • De acties die ondernomen worden door het verband • De mate waarin dit zonder samenwerking bereikt had kunnen worden • De mate waarin dit het gedeeld doel dient 	13 13a 13b

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd. Dit gebeurt door in eerste instantie per subvariabele te bespreken wat er in het onderzoek naar voren is gekomen. Vervolgens wordt op een meer analytische wijze bekeken wat deze uitkomsten nu per variabele betekenen. De variabele *collaborative actions* is als enige niet onderverdeeld in subvariabelen, waardoor deze alleen in het tweede gedeelte van het hoofdstuk aan bod komt.

4.1. Principled engagement

Discovery

De respondenten geven aan redelijk tot goed op de hoogte te zijn van elkaars zorgen en perspectieven, en zijn van mening dat hier open- en eerlijkheid over bestaat. Dit betekent echter niet dat alles gedeeld wordt. Specifieke zaken die alleen relevant zijn voor de organisaties zelf worden niet snel op tafel gelegd, zoals het citaat van respondent 3 aantoont. De leden zelf denken dat het echter ook niet constructief zou zijn voor de samenwerking om zaken te delen die alleen een organisatie zelf betreffen. In de *immersion* is opgevallen dat de leden constant insprongen op de verschillende gespreksonderwerpen, wat duidt op een hoge mate van interesse in elkaar. Tijdens het ‘‘rondje langs de velden’’, waar de sessie voor het grootste deel uit bestond, vertelde iedere deelnemer openhartig over zijn of haar lopende activiteiten en waar zij hierbij tegenaan liepen. Dit is een goede manier om een beeld te krijgen van elkaars zorgen en perspectieven.

Als er verschillende perspectieven zijn geven de respondenten aan elkaar hierin te respecteren. Tijdens de vergadering was dit eveneens zichtbaar: iedereen luisterde aandachtig naar elkaar en er werd altijd constructief op elkaar gereageerd, zowel verbaal als nonverbaal, ook als leden het niet volledig eens leken te zijn. Een ander voorbeeld hiervan komt naar voren in document 1. Bij het zoeken naar een gemeenschappelijk pand kon aanvankelijk geen overeenstemming worden bereikt over aan welke criteria dit pand moest voldoen. Er werd besloten hier op een later moment over door te praten, om tot een besluit te komen waarin iedereen zich kon vinden.

Respondent 3: ‘‘Ik denk dat ik redelijk op de hoogte ben van de zorgen en perspectieven van de andere partners. Van de een iets meer dan van de ander. Ik ben natuurlijk niet op de hoogte van de situatie rondom personeel of andere specifieke zaken, maar zolang het binnen het doel en de gezamenlijkheid van de Archipelgroep ligt, denk ik redelijk.’’

Er is niet altijd sprake van één gedeelde probleemopvatting. De organisaties binnen de Archipelgroep voelen zich met elkaar verbonden, maar hebben tegelijkertijd ieder hun eigen doelgroep, deelthema's en interne zorgen, zoals het citaat van respondent 4 weergeeft. Dat maakt het onmogelijke dat alle problemen altijd gedeeld worden. Er is binnen de Archipelgroep sprake van verschillende probleemopvattingen die de partners eerder geneigd zijn met elkaar te delen op het moment dat ze dezelfde doelgroep bedienen en zich met soortgelijke thema's bezighouden. Zo wordt in document 2 verslaglegging gedaan van een nieuw lid wat zojuist is toegetreden. Respondent 3 geeft in het document aan geïnteresseerd te zijn in samenwerking met het nieuwe lid, vooral gericht op deelnemers met een verstandelijke beperking waar geen CIZ-indicatie voor wordt afgegeven. Respondent 2 is benieuwd of het nieuwe lid ook gezinsaanbod heeft. Dit is een goede illustratie van hoe gedeelde onderwerpen leden kunnen binden.

Respondent 4: "We hebben allemaal een eigen doelgroep maar hebben genoeg overeenkomsten om de samenwerking zinvol te maken. We hebben bijvoorbeeld allemaal een WMO-contract met de gemeente en horen niet bij de grote jongens. Die twee geven op zich al veel binding."

Het is overigens niet het geval dat alleen partners die zich op dezelfde doelgroep of hetzelfde thema richten een probleemopvatting delen en met elkaar samenwerken. Dit ligt genuanceerder. De citaten van respondent 9 en 6 zijn een goede weergave hiervan. Tijdens de *immersion* kwam een hoge mate van begrip voor ieders problemen naar voren en voorzagen de leden elkaar veelvuldig van tips over hoe dit op te lossen. Hoewel niet altijd geheel duidelijk was in hoeverre de problemen ook echt gedeeld werden, was er voor ieders probleem veel belangstelling. Als partners een probleemopvatting delen, worden ze het normaal gesproken ook eens over de oplossingsrichting. Gebeurt dat niet, dan wordt er gepraat tot dit wel het geval is, waarbij, zoals eerder aangegeven, verschillende visies gerespecteerd worden.

Respondent 9: "Het is niet zo dat wij problemen van elkaar niet als probleem kunnen zien. Het praten hierover leidt juist tot nieuwe perspectieven en nieuwe probleemopvattingen. We proberen met elkaar mee te denken en elkaar soms ook wel een beetje te sturen hierin, bijvoorbeeld door te delen hoe je zelf iets zou oppakken."

Respondent 6: "Nee, ik vind niet per se dat ik beter door één deur kan met organisaties die een vergelijkbare doelgroep als ik hebben. Misschien wel als je het over de oplossingsrichting hebt, maar niet op het gebied van de visie. Die is echt wel gedeeld."

Er zijn voorbeelden te benoemen van gevallen waarin de probleemopvatting en oplossingsrichting wel volledig gedeeld worden. Zo vertelde respondent 1 over een formulier wat de gemeente Rotterdam hanteert voor dakloze jongeren. De Archipelleden zijn het met elkaar eens dat dit formulier weinig zinvol is, vormen hier een gezamenlijk standpunt in en proberen dit aan de kaak te stellen bij de gemeente. In document 4 wordt voorgesteld om gezamenlijk te kijken hoe de winteropvang van daklozen uit Oost-Europa verbeterd kan worden. In dit laatstgenoemde voorbeeld is er sprake van een gedeelde probleemopvatting, waarbij hard gezocht wordt naar een gezamenlijke oplossingsrichting.

Al het genoemde sluit goed aan op hoe de leden zelf tegen de Archipelgroep aankijken. Het samenwerkingsverband wordt beschouwd als informeel en pragmatisch waarin partijen bij elkaar terecht kunnen en een beroep op elkaar doen als dat nodig is, maar waarbij de deelnemers wel een grote mate van eigen verantwoordelijkheid en autonomie behouden. De informaliteit en spontaniteit van de Archipelgroep wordt door velen als een kracht gezien, omdat het de samenwerking laagdrempelig maakt en deelname weinig tijd en moeite vergt. De citaten van van respondent 3 en 8 zijn een goede weergave hiervan. De vraag of formalisering gewenst zou zijn leeft, maar de meesten staan hier om deze reden terughoudend tegenover.

Respondent 3: "Het is natuurlijk ook geen club waarbij afspraken gemaakt worden in de zin van dat het bindend is en vergaande consequenties zou hebben als het niet wordt nageleefd."

Respondent 8: "Ik zou het niet zo gaan optuigen dat we ineens allemaal verplicht zoveel procent van onze tijd aan de Archipelgroep moeten besteden. Het fijne is juist dat het zo open, spontaan en gebaseerd op vertrouwen is, maar dus ook recht doet aan je eigenheid."

Definition

Gebleken is dat de Archipelgroep twee gemeenschappelijke doelen heeft. Dit is allereerst gezamenlijk opstaan voor de kwetsbare Rotterdammer en ten tweede krachtenbundeling als kleinere zorgaanbieders richting de gemeente Rotterdam en de grotere zorgaanbieders. Deze doelen komen beide tot uitdrukking in document 3, waarin wordt aangegeven dat de Archipelgroep de nieuwe directeur Sociaal Domein van de gemeente Rotterdam wil uitnodigen om het samenwerkingsverband beter in beeld bij de gemeente te brengen.

In ditzelfde document komt aan bod dat de samenwerking specifiek gericht is op "het oplossen van problemen rondom cliënten", wat te herleiden is naar het tweede gemeenschappelijke doel. In beide manifesten, document 6 en 7, klinken deze doelen eveneens door. De doelen binden de

Archipelgroep en zorgen voor eenheid, ondanks dat de partners zoals eerder geconstateerd een hoge mate van autonomie behouden en ieder een eigen doelgroep hebben.

Of de doelen expliciet benoemd worden is daarentegen twijfelachtig. Sommige respondenten menen van wel, andere van niet. Opmerkelijk is in elk geval dat de meeste respondenten, als hun de vraag wordt voorgelegd wat de gemeenschappelijke doelen zijn, slechts een van de twee doelen benoemen. Daaruit kan opgemaakt worden dat er geen volledige duidelijkheid en transparantie over de beide gemeenschappelijke doelen bestaat. Dit is in lijn met wat blijkt uit de *immersion*: er wordt veel besproken wat te herleiden is naar een van de twee gemeenschappelijke doelen, maar de doelen zelf worden niet hardop uitgesproken.

Daarnaast vinden sommige respondenten dat de gedeelde doelstellingen tamelijk algemeen en van een hoog abstractieniveau zijn. De ondernomen acties volgen uit deze doelen, maar komen als gevolg hiervan vaak ietwat ad hoc tot stand. Het citaat van respondent 5 is een goede afspiegeling van de situatie binnen de Archipelgroep: de gemeenschappelijk doelen sturen de leden in de dezelfde hoek en richting, maar op een lager abstractieniveau zijn deze doelen aanzienlijk minder concreet.

Respondent 5: “Ik denk wel dat we gemeenschappelijke doelen hebben. Dat is dan toch met name het opkomen voor de doelgroep. Ook al is die soms wat breed en divers, we zitten wel in dezelfde hoek en dezelfde richting.”

Er is om die reden behoefte aan heldere gemeenschappelijke doelen op een lager abstractieniveau. Met name respondent 6 was hier erg uitgesproken over. Sommigen menen dat op basis hiervan moet worden bepaald of verdere formalisering van de Archipelgroep gewenst is, een vraag die momenteel speelt binnen het verband en waarover de ideeën uiteenlopen. Respondent 7 verwoordt dit op heldere wijze. Respondent 8 en 9 denken eveneens dat iets meer structuur zinvol

Respondent 6: “Een wens van mij zou zijn om beter te kijken wat deze doelen nou zijn. En dan heb je het over bijvoorbeeld een jaarplan, een focus of iets dergelijks. Nu is het wel wat impulsief, zou ik zeggen. Of misschien neem ik het waar als impulsief omdat ik niet waar het vandaan komt.”

Respondent 7: “We moeten goed kijken of we in de huidige vorm onze doelstelling wel of niet realiseren. Hier moeten we de plussen en minnen goed naast elkaar leggen: wat winnen we als we de Archipelgroep formaliseren? Wat bereiken we wat we in de huidige vorm niet bereiken? En wat verliezen we?”

Respondent 9: “Er zijn in opvangland ook gewoon veel dingen die ons ad hoc overkomen (...). In de dynamiek van de stad bewegen we mee met onze onderwerpen. Het is ook zo dat als iemand echt iets wil maar anderen even geen tijd hebben, je een andere partner kiest. Zulk soort spontane dingen zou je weghalen als je het gaat instrakken.”

zou zijn, maar wijzen daarbij ook op de nadelen van formalisering en het aantasten van het informele karakter.

Verder menen veel respondenten dat het beter zou zijn om meer structuur aan te brengen in de agendavorming, eveneens zodat actie minder ad hoc tot stand komt. Respondent 3 en 7 hebben hier een uitgesproken mening over. Respondent 8 en 9, die als informeel voorzitters de eindverantwoording voor de agenda hebben, vinden dit ook.

Respondent 3: “Je zou natuurlijk vooraf vanuit het gemeenschappelijk doel wel een duidelijkere agenda kunnen maken. Nu zijn het meestal gewoon de actualiteiten die op de agenda komen. Dat is iets waar ik in mijn organisatie ook mee te maken heb: er gebeurt zo ontzettend veel waardoor we soms wat te veel ad hoc werken. Dat is in onze organisatie een constante struggle.”

Respondent 7: “Ja, het gaat inderdaad vrij ad hoc, het zou goed zijn er iets van een langetermijnvisie in door te laten klinken (...). Ik denk dat het heel zinvol kan zijn om aan de hand van het doel wat we nu met elkaar beschreven hebben, in het manifest, gewoon een jaarplanning te maken en een onderwerp eruit te halen. En jezelf dan af te vragen wat we eraan willen en kunnen doen.”

Respondent 9: “Ik denk dat een jaaragenda al heel wat extra structuur zou bieden. En dat we per stap moeten bekijken of het wel of niet bevalt. We zouden ook gedurende het jaar kunnen kijken of we de jaaragenda moeten bijstellen met het oog op de actualiteiten.”

Deliberation

In lijn met wat eerder bij *discovery* is geconstateerd, is er sprake van open en eerlijke communicatie binnen de Archipelgroep, maar is men wel selectief in wat er gedeeld wordt. Zelf zien de leden dit echter vooral als positief; een nog hogere mate van open- en eerlijkheid zou juist niet constructief zijn voor het samenwerkingsverband, omdat dit alleen maar zou leiden tot het delen van irrelevante zaken. Exemplarisch hiervoor is het antwoord van respondent 3 op deze vraag. Voor respondent 8 komt deze selectiviteit voort uit het feit dat, zoals eerder benoemd, alle deelnemers hun eigen belangen hebben en behouden.

Respondent 3: “Naar mijn idee is er sprake van open- en eerlijkheid, voor zover het relevant is natuurlijk. Het is geen intervisiegroep. Maar wat besproken moet worden, wordt besproken, en ook op een open en eerlijke manier (...). Het is natuurlijk geen goed idee om de anderen lastig te vallen met dingen waar ze niets aan kunnen doen.”

Respondent 8: “Volgens mij is dit een logische selectiviteit, we zijn collega-instellingen, maar we zijn niet dezelfde instellingen. We werken niet onder één koepel. We zijn allemaal onze eigen aparte stichting en je hebt ook gewoon je eigen belangen, bijvoorbeeld financieel.”

In document 1 komt naar voren dat er bij het maken van een plan van aanpak omtrent nachtelijk toezicht tijdens de vergadering vastgesteld is dat er hierover nog veel vragen onder de leden waren. Open en eerlijke communicatie is van groot belang om tot een dergelijke constatering te komen. Dit is eveneens in lijn met wat er bij de bijeenkomst is waargenomen: de deelnemers waren zeer open naar elkaar en er heerste een klimaat van gemoedelijkheid, waarin de ruimte was om allerhande zaken te delen.

Van opbouwende kritiek en zelfreflectie zijn geen voorbeelden te benoemen, de leden vermoeden dat het samenwerkingsverband hiervoor te informeel is en de organisaties te veel autonomie behouden. Het citaat van respondent 5 is tekenend hiervoor. Respondent 6, bij wie hier op doorgevraagd is, gaf aan wel te denken dat hier ruimte voor zou zijn. Tijdens de bijgewoonde vergadering was er eveneens geen sprake van zelfreflectie en opbouwende kritiek. Men durfde elkaar echter wel te corrigeren en de sfeer was dusdanig open dat dit waarschijnlijk wel mogelijk zou zijn.

Respondent 5: "Het blijft bij adviseren. Maar niet echt opbouwende kritiek, want dat klinkt toch een beetje alsof ik te vinden heb dat een partner het anders moet doen, en dat is niet zo. Dat moeten zij zelf bepalen."

Respondent 6: "Ik persoonlijk voel zeker de ruimte om aan te kaarten als ik het ergens niet mee eens zou zijn of iets kwijt zou willen. Ik denk ook dat we zelfreflecterend vermogen hebben."

Determination

Bijna alle respondenten zijn van mening dat de besluitvorming binnen de Archipelgroep daadkrachtig is. Vaak komt een besluit op een natuurlijke wijze tot stand, soms moet een partij hier het voortouw in nemen. Als dat zo is, neemt de NAS dit vaak op zich, zoals blijkt uit het citaat van respondent 1. Uiteindelijk moeten besluiten wel breed gedragen zijn om daadwerkelijk te worden doorgevoerd. Op één respondent na is iedereen van mening dat dit de besluitvorming niet in de weg staat. De opvatting van respondent 4 wordt breed gedragen onder de leden van de Archipelgroep en is in overeenstemming met het beeld wat tijdens de vergadering naar voren is gekomen. In de documenten 1 tot en met 4 is vastgelegd welke acties ondernomen zijn en welke hierop op korte termijn zullen volgen. Dit duidt eveneens op een zekere mate van daadkrachtige besluitvorming.

Respondent 1: "Vaak is de NAS de penvoerder. Dus als er een officieel stuk de deur uit moet naar de gemeente nemen zij het voortouw. Dat stuk wordt vaak opgemaakt door Katrien, die is hier behoorlijk bedreven in."

Respondent 4: "Dit gaat in volledige samenspraak en transparantie, maar het zit de besluitvorming

4.2. Shared motivation

Mutual trust

Alle respondenten menen dat het onderling vertrouwen binnen de Archipelgroep zeer hoog is. Een manifestatie hiervan is dat partners elkaar als onderaannemers gebruiken, zoals aangegeven door respondent 1 en bevestigd in document 2, waarin naar voren komt dat Humanitas als onderaannemer van de NAS fungeert. Tijdens de bijeenkomst heerste er eveneens een vertrouwelijk sfeer waarin mensen zich zeer op hun gemak leken te voelen bij elkaar en er geen terughoudendheid leek te zijn in het aangaan van samenwerking. Wel vinden sommige respondenten dat het vertrouwen hoger is met partners die ze goed kennen en dit met relatief nieuwe deelnemers nog moet groeien. Nieuwkomers zelf ervaren dit hetzelfde, zoals respondent 7 aangeeft. Bijna alle respondenten menen dat hier wel een goede basis voor is. Ook vermoeden zij dat fysiek vergaderen het makkelijker zal maken om hieraan te werken en het bestaande vertrouwen in stand te houden. Dit is vanwege de coronapandemie geruime tijd onmogelijk geweest.

Respondent 7: “Wij zijn er nog niet zo lang, dus we zijn nog een beetje zoekende naar onze plek en naar partners (...). Mensen die elkaar al jaren kennen hebben onderling uiteraard een andere relatie dan met een partij die net aansluit, dat is heel menselijk. Maar ik voel me welkom, er is een open cultuur en een basis van vertrouwen.”

Zoals eerder aangegeven komen de beide doelen van de Archipelgroep ook tot uitdrukking in de twee manifesten, document 6 en 7. Dit op deze wijze documenteren, naar buiten brengen en gezamenlijk onderschrijven duidt eveneens op een hoge mate van onderling vertrouwen. Twee respondenten brengen vertrouwen in verband met andere variabelen. Zo bestaat er voor respondent 6 een relatie tussen het hebben van gemeenschappelijke doelen en vertrouwen. Wat betreft respondent 5 hangen vertrouwen en kennisdeling met elkaar samen.

Respondent 6: “Je merkt dat er vertrouwen is doordat je van de partners die je kent weet waar ze voor staan en dat ze niet enkel strijden voor hun eigen zaak maar voor de doelgroep.”

Respondent 5: “Ik denk dat het goed zou zijn als we weer een aantal bijeenkomsten hebben waarin we bij elkaar komen en onder begeleiding iets nieuws opzetten, dus uitwisseling van ideeën. En dat als je elkaar dan goed hebt leren kennen je dan elkaar hierover ook weer makkelijker contacteert, zodat het vertrouwen verder toeneemt.”

Mutual understanding

De leden van de Archipelgroep hebben respect voor elkaars standpunten en perspectieven, ook als deze afwijkend zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de opmerking van respondent 4, die een trekkersrol heeft vervuld bij het schrijven van het manifest. In lijn hiermee komt in document 4 naar voren dat er over een bepaald onderwerp geen overeenstemming bereikt kon worden en hiervoor speciaal een heidedag georganiseerd is, om tot een akkoord te komen waar iedereen zich in kon vinden. Op het moment dat er verschillende meningen zijn wordt hier normaliter respectvol en constructief over gesproken, zoals geconstateerd onder *principled engagement* over het vinden van een gezamenlijke oplossingsrichting. Het citaat van respondent 7 vat dit kort en bondig samen.

Respondent 4: "Ik heb daar veel aan geschreven. Al schrijvend probeer je de input van iedereen mee te nemen. Als dat niet lukt, geef je terug waarom je iets niet overgenomen hebt. Dat gaat altijd prima."

Respondent 7: "Iedereen heeft een eigen perspectief, visie en missie. Wie ben ik om daar iets van te zeggen?"

Internal legitimacy

Zoals aangegeven in het theoretische kader bestaat legitimiteit in deze betekenis uit een combinatie van vertrouwen en de meerwaarde van het verband zien. Zojuist is geconstateerd dat het vertrouwen tussen de leden van de Archipelgroep hoog is. De vraag waarin voor de leden precies de meerwaarde van het verband zit, wordt door veel respondenten anders beantwoord. Wel komen vaak de gemeenschappelijke doelen naar voren: krachtenbundeling richting de gemeente en grotere zorgaanbieders en de zorg voor de kwetsbare Rotterdammer.

Wat ook veelal als meerwaarde van het verband gezien wordt, is het informeren van elkaar, omdat er in het veld te veel gaande is voor één organisatie om bij te kunnen houden. Dit is een vorm van kennisdeling, wat later besproken zal worden. Respondent 5 noemt "beter geïnformeerd zijn en vertegenwoordiging van de kleine zorgaanbieders" als voornaamste redenen om deel te nemen aan de Archipelgroep. Voor respondent 7 zit de meerwaarde vooral in het "met verschillende organisaties kennis maken, en kijken naar of we kruisbestuiving tot stand kunnen brengen en elkaar kunnen versterken." Alles tezamen heeft de Archipelgroep op uiteenlopende manieren meerwaarde voor de deelnemers.

Shared commitment

Zoals geconstateerd bij *definition* heeft de Archipelgroep twee overkoepelende doelen die door alle leden onderschreven worden. De leden van de Archipelgroep zijn unaniem over elkaars onderlinge afhankelijkheid om deze doelen te bereiken. Deze afhankelijkheid komt voort uit het feit dat het speelveld van dakloosheid in Rotterdam te groot en te complex is voor een enkele actor. Tekenend hiervoor zijn de visies van respondent 1 en respondent 6 hierop. Er kan dus met zekerheid worden gesteld dat de leden van de Archipelgroep een gezamenlijk pad bewandelen.

Respondent 1: “Nee, het is niet mogelijk het alleen te doen, want je hebt niet de expertise in huis. Soms moet je iets bieden wat niet binnen jouw expertise ligt (...). Anderzijds hebben andere leden ons ook nodig soms, als ze bijvoorbeeld met een cliënt zitten die ze niet kunnen huisvesten, of die moet worden overgeheveld naar een andere organisatie omdat er geen klik is. Je hebt elkaar dus continu nodig. Je kunt het niet alleen.”

Respondent 6: “Als je het hebt over dakloosheid en GGZ-problematiek, heb je met zo’n breed speelveld en zo’n groot scala aan problematiek en oplossingen te maken dat we dit als Humanitas niet allemaal zelf kunnen en willen.”

Eerder is vastgesteld dat de organisaties van de Archipelgroep zich met verschillende doelgroepen en thema’s bezighouden. Er is binnen de Archipelgroep om die reden ook geen sprake van één gezamenlijk proces, maar van een aantal deelprocessen. De meeste respondenten geven aan dat er afhankelijk van het onderwerp meestal een trekkersrol voor iemand is weggelegd. Exemplarisch hiervoor is het antwoord van respondent 6. Anderzijds is het wel zo dat de besluitvorming als democratisch wordt ervaren en iedereen altijd een stem heeft, zoals het citaat van respondent 3 weergeeft. Alle leden hebben inspraak en kunnen in elk deelproces een rol spelen, zoals ook tijdens de bijgewoonde vergadering naar voren kwam. Door de trekkersrollen is er echter geen sprake van volledig gedeeld eigenaarschap van het proces.

Respondent 6: “Als het over een bepaalde oplossingsrichting gaat zullen daarin altijd trekkers zijn. Wij doen zelf heel weinig in bemoeizorg, dus zul je daarin ook meer op de achtergrond zijn. Het ligt er dus maar net aan waar in de keten je iets op wil lossen en wie daar wat in doet, dat is wat mij betreft ook heel gezond.”

Respondent 3: “Qua gedeeld eigenaarschap: de een gaat het soms meer aan dan de ander, dus daar hangt het ook vanaf. Ik denk wel dat iedereen evenveel zeggenschap heeft.”

4.3. Capacity for joint action

Procedural and institutional arrangements

Binnen de Archipelgroep gelden geen protocollen en regels. De enige structuur is dat er eens per kwartaal vergaderd wordt met een agenda en notulen. Volgens respondent 9 is de reden hiervoor dat meer structuur dan dit simpelweg niet nodig is. Het forum wordt daarnaast als zeer inclusief ervaren. Respondent 4 is hier heel helder over. Respondent 7, zelf een recente toetreders, bevestigt dit op basis van eigen ervaring. In document 3 wordt de toelating van Humanitas vermeld. Respondent 5 vindt het wellicht zelfs iets té inclusief, maar deze angst wordt niet breed gedeeld. Iedereen is van mening dat de juiste partijen op dit moment aan tafel zitten. Twee respondenten zijn van mening dat de deelname van Timon iets bij zou kunnen dragen aan de Archipelgroep.

Respondent 9: "Dit wordt niet gemist (...). We hoeven geen gedragsregels op te stellen, want we zijn volwassen mensen die dat wel weten. Regels zijn niet nodig, de structuur is vergaderen met een agenda, notulen en een voorzitter. Dat is het."

Respondent 4: "Ik vind het zeer inclusief. We hebben recent nog drie nieuwe toetredingen gehad. In principe kan een nieuwe partij gemakkelijk toetreden."

Respondent 7: "Als je kijkt naar ons: ik heb me aangemeld en ik was van harte welkom. Na ons zijn er nog twee organisaties bijgekomen die ook gewoon welkom waren. Zolang de doelstellingen maar overeenkomen is de Archipelgroep heel toegankelijk en open."

Leadership

Het leiderschap binnen de Archipelgroep kan het beste als horizontaal en informeel worden omschreven. Dit leiderschap wordt verzorgd door de NAS. Zij zijn de informele voorzitter en nemen, zoals eerder vastgesteld, in veel gevallen het voortouw. Desalniettemin laten zij ook de ruimte aan andere leden om de leiderschapsrol te nemen. Hier is geen vaste structuur voor, vaak gaat het erom wie iets kan en wil oppakken. Van belang is hierbij wel de instemming van de andere leden. Het citaat van respondent 3 vat de wijze waarop het leiderschap wordt vormgegeven in de Archipelgroep wellicht het best samen. De partners zijn tevreden met het leiderschap van de NAS, zoals de opmerkingen van respondent 1 en respondent 4 weergeven. Dit strookt met het beeld dat naar voren is gekomen tijdens de sessie: de NAS zorgt voor de structuur door de discussie van enige sturing te voorzien en verschillende leden het woord te geven, maar los daarvan hebben zij niet meer inspraak dan de rest. Alle respondenten zijn dan ook van mening dat deze vorm van leiderschap versterkend is voor het samenwerkingsverband. Een andere reden waarom sommige

respondenten blij zijn met het voorzitterschap van de NAS, is omdat ze vinden dat het leiderschap veel tijd kost die ze zelf niet zouden hebben.

Respondent 3: ‘‘Je hebt de voorzitter, maar op onderwerp kan een ander ook de leiding nemen. Er wordt dan gezamenlijk besproken of diegene ook de leiding krijgt.’’

Respondent 1: ‘‘Er is geen roulerend voorzitterschap. Ik hoor er eigenlijk niemand over dat dit anders zou moeten. De NAS is de voorzitter, dat doet Anita. Volgens mij vindt iedereen dat wel best. Wat dat betreft is het zo plat als een dubbeltje, zonder hiërarchie.’’

Respondent 4: ‘‘De NAS heeft een hele fijne stijl hierin en straalt uit: ‘Als iemand op deze stoel wil zitten vind ik dat prima.’ Ze zitten heel faciliterend voor.’’

Knowledge

Voor velen is informatie- en kennisdeling een belangrijk motief om deel te nemen aan de Archipelgroep, zoals eerder geconstateerd onder *internal legitimacy*. Kennisdeling en kennisproductie gebeuren actief, bijvoorbeeld door het uitnodigen van gastsprekers. Zo is er onlangs een hoogleraar geweest die een lezing gaf over netwerkpsychiatrie. Met name respondent 3 was hier erg enthousiast over. In document 5, het verslag van deze sessie, komt bovendien naar voren dat de Archipelgroep aangehaakt blijft bij dit netwerk. Dit is in het kader van kennisproductie zeer waardevol omdat dakloosheid vaak gepaard gaat met psychiatrische problematiek. Kennisdeling gebeurt vaak informeel, zoals respondent 1 en respondent 5 verwoorden. Op basis van de *immersion* kan gesteld worden dat het niveau van kennisdeling hoog is. De leden informeerden elkaar over tal van zaken, voorzagen elkaar van tips en advies, en noemden zelfs namen van mogelijk contactpersonen rondom bepaalde kwesties.

Respondent 3: ‘‘Er werd een hoogleraar uitgenodigd. Hier kwam niet direct iets concreets uit omdat de vertaling hiervan in de verschillende organisaties heel anders is. Maar het heeft er wel toe geleid dat bij ons nu in het jaarplan staat dat we als groep iets met netwerkpsychiatrie gaan doen, op onze manier.’’

Respondent 1: ‘‘Ook is er kennisuitwisseling onderling. Als ik een idee heb dat bijvoorbeeld kan helpen om de huisvestingsproblemen op te lossen dan deel ik dat binnen de Archipelgroep.’’

Respondent 5: ‘‘Het is heel veel elkaar informeren en delen wat je zoal meegemaakt hebt en wat je

Daarnaast hebben veel deelnemers het gevoel dat de Archipelgroep een verzamelpunt van informatie is over wat zich in andere samenwerkingsverbanden afspeelt. Hiervan geeft respondent 4

een voorbeeld. Er zijn enkele respondenten die menen dat kennisdeling diepgaander zou kunnen gebeuren, waar respondent 3 een goed voorbeeld van is. Wat betreft respondent 8 zou er juist meer kennisproductie plaats kunnen vinden.

Respondent 4: ‘‘Onlangs is er een convenant opgesteld, dat gaat over de huisvesting van bijvoorbeeld ex-daklozen. Dan is er iemand die ons daar als gehele Archipelgroep vertegenwoordigt. Ik vind het heel belangrijk dat we daar wel aan tafel zitten, maar dit niet allemaal individueel hoeven te doen.’’

Respondent 3: ‘‘Momenteel is er een hoop informatie-uitwisseling, maar dat is wat anders dan kennisdeling, wat dieper gaat (...). Ik denk dat iedereen wel wil, maar dat je daar een duidelijkere agenda voor moet hebben.’’

Respondent 8: ‘‘We zouden meer kennis van buiten kunnen halen. Bijvoorbeeld door expertsessies te organiseren. Dat we wat meer gaan kijken wat er bijvoorbeeld in andere steden gebeurt. We hebben bijvoorbeeld een halve dag besteed aan de resourcethodiek, dat was erg leuk en leerzaam. Dat zou meer kunnen.’’

Resources

De Archipelgroep beschikt niet of nauwelijks over gezamenlijke middelen, wederom omdat dit naar eigen zeggen niet nodig is. Respondent 9 legt dit als volgt uit: als er iemand ingehuurd moet worden levert iedereen een bijdrage. Als er logistieke middelen benodigd zijn zorgen de leden hier zelf voor. De Archipelgroep ziet zichzelf niet als machtig. Wel investeren alle leden tijd, wat ook als een middel beschouwd kan worden.

4.4. Synthese per variabele

Hieronder worden de beschreven waarnemingen per subvariabele samengebracht tot een synthese per variabele. Naast dat de bevindingen bondig bijeenkomen, wordt ook gekeken in hoeverre deze overeenkomen met de toegepaste theorie. Hierdoor krijgt dit gedeelte een meer analytisch karakter, waar paragraaf 4.1 t/m 4.3 vooral een beschrijving was van hetgeen is waargenomen in het onderzoek.

4.4.1. Principled engagement

Gebleken is dat de Archipelgroep goed functioneert op deze variabele. Op het moment dat er niet volledig voldaan wordt aan een subvariabele, is hier een legitieme onderbouwing voor. Alle leden zijn redelijk tot goed op de hoogte van elkaars zorgen en perspectieven, en verschillen hierin worden geaccepteerd. De communicatie is open en eerlijk. Leden zijn echter wel selectief in wat ze delen, waarbij ze zichzelf de vraag stellen of wat ze willen delen ook constructief is voor het

samenwerkingsverband. Zelf zien zij dit als positief, omdat ze van mening zijn dat de samenwerking niet dusdanig diepgaand is dat alles moet worden gedeeld. De leden van de Archipelgroep hebben immers ieder hun deelthema's, doelgroep en interne zorgen. Hieruit kan worden opgemaakt dat een hogere mate van open- en eerlijkheid niet per definitie beter is, maar dat dit mede afhangt van de aard van de samenwerking.

Daarnaast heeft de Archipelgroep een informeel karakter. Deze spontaniteit en informaliteit worden juist als kracht gezien. De vraag of verdere formalisering gewenst zou zijn leeft, maar om deze reden zijn hier twijfels over. In het theoretisch kader werd omschreven dat volgens Huxham en Vangen (2005, p. 37) de tijd, moeite, en financiële bijdrage die samenwerking vraagt een struikelblok kan zijn. Een informeel samenwerkingsverband als de Archipelgroep zal minder snel met dit probleem te maken krijgen. In dat licht bezien is het opmerkelijk dat het model van Emerson et al. (2011) niets zegt over de mogelijke voordelen van informaliteit en spontaniteit.

De besluitvorming wordt als daadkrachtig ervaren; meestal komt een besluit natuurlijk tot stand, maar op het moment dat er knopen doorgehakt moeten worden, gebeurt dit ook. Besluiten moeten uiteindelijk wel breed gedragen zijn om te worden doorgevoerd, maar dit vormt geen belemmering. Hiermee is de eerder genoemde opmerking van Huxham (2000, p. 350) dat gelijkwaardige inspraak de besluitvorming kan verhinderen, niet van toepassing op de Archipelgroep.

Er kunnen verschillen zitten in probleemopvattingen, de reden hiervoor is dat, zoals eerder geconstateerd, de leden van de Archipelgroep allemaal een eigen doelgroep hebben en zich met een breed palet aan onderwerpen bezighouden. Dit maakt het feitelijk onmogelijk dat iedereen altijd dezelfde probleemopvatting voor ogen heeft. Het hebben van een gedeelde probleemopvatting is dus niet altijd mogelijk. Er is echter veel belangstelling voor elkaars problemen en de leden komen elkaar ook te hulp bij problemen die zij niet delen, waardoor een volledig gedeelde probleemopvatting niet noodzakelijk blijkt om een samenwerkingsverband van waarde te laten zijn.

Het is in de Archipelgroep echter niet per se het geval dat alleen leden die zich richten op dezelfde doelgroep of hetzelfde thema een probleemopvatting kunnen delen en er zijn voorbeelden waarin de probleemopvatting wel volledig gedeeld wordt. Daarnaast worden verschillen in standpunten gerespecteerd en bespreekbaar gemaakt, zodat er uiteindelijk altijd een oplossingsrichting gevonden wordt waar iedereen zich in kan vinden. De respondenten hechten hier veel waarde aan en dit is van belang voor het eenheidsgevoel in de Archipelgroep. Op dit punt komen de theorie en praktijk dus volledig overeen.

In de resultaten zijn twee overkoepelende, gemeenschappelijke doelen naar voren gekomen, die alle leden onderschrijven. Zoals uitgelegd in het theoretisch kader, benoemt Huxham (2000, p. 348)

als mogelijk risico van samenwerking dat actoren hun eigen doelen belangrijker vinden dan het gemeenschappelijke doel. Zoals aangegeven richten alle leden zich op een bepaalde doelgroep en deelonderwerpen, en behouden een hoge mate van autonomie. Desondanks zorgen de overkoepelende doelen voor sterke binding, waardoor dit probleem in de Archipelgroep niet lijkt te spelen. Wel is het twijfelachtig dat deze beide doelen expliciet worden uitgesproken, aangezien de meeste respondenten een van de twee doelen benoemen. Ook zijn deze tamelijk algemeen en abstract, waardoor de actie die eruit voortkomt soms wat ad hoc tot stand komt. Er zijn daarom respondenten die menen dat, naast de twee overkoepelende doelen, er ook gemeenschappelijk doelen op een lager abstractieniveau gesteld kunnen worden. De samenwerkingsacties kunnen vervolgens gebaseerd worden op deze doelen, zodat actie minder ad hoc tot stand komt.

Deze bevindingen zijn interessant in het licht van de theorie; niet alleen is het hebben van gemeenschappelijke doelen van belang, ook het abstractieniveau van de doelen doet ter zake, zo is gebleken. Daarnaast zijn gemeenschappelijke doelen dus niet alleen belangrijk voor het creëren van gedeelde betekenis, zoals Emerson et al. (2011, p. 12) aangeven, maar ook voor de wijze waarop de actie tot stand komt. Ook vinden veel respondenten, om dezelfde reden, dat er meer vanuit structuur zou kunnen worden bepaald welke onderwerpen er per vergadering op de agenda komen. In hun model benoemen Emerson et al. (2011, p. 12) wel het belang van een gezamenlijke agenda, maar niet dat de manier waarop deze bepaald wordt een zekere invloed heeft, bijvoorbeeld op hoe acties tot stand komen of op kennisdeling, een verband waar respondent 3 op zinspeelde. Ook hier verschillen de empirie en theorie van elkaar.

4.4.2. Shared motivation

Alle subvariablen van *shared motivation* zijn in een zeer hoge mate aanwezig in de Archipelgroep. Het vertrouwen tussen de partners is groot, al moet dit misschien nog wat groeien tussen de gevestigde en relatief nieuwe deelnemers. De basis hiervoor lijkt echter sterk. De hoge mate van vertrouwen versterkt de open cultuur en leidt ertoe dat de leden taken aan elkaar uitbesteden. Dit strookt met de wijze waarop de partners openstaan voor elkaars zorgen en perspectieven, wat eerder is vastgesteld. Deze link is ook al gelegd in het theoretisch kader. Daarnaast opperden bepaalde respondenten een verband tussen vertrouwen en het hebben van gemeenschappelijke doelen enerzijds en kennisdeling anderzijds. Een beter begrip van of dit verband wel of niet bestaat zou het model van Emerson et al. (2011) kunnen verrijken. Om het vertrouwen in stand te houden vinden de leden het wel van belang dat er weer fysiek vergaderd gaat worden, zodat men beter kan begrijpen wat er in de ander omgaat. Zoals eerder naar voren gekomen

worden verschillen in standpunten en perspectieven gerespecteerd en wordt er normaliter gezocht naar overeenstemming.

De partners beschouwen het verband daarnaast als legitiem. Alle partners zien immers de meerwaarde van het samenwerkingsverband in op verschillende manieren. De deelnemers bewandelen een gezamenlijk pad en de erkenning van elkaars onderlinge afhankelijkheid op dit pad is sterk. Dit lijkt inderdaad van groot belang voor het eenheidsgevoel, precies zoals het model van Emerson et al. (2011, p. 14) zegt. Door de grote variëteit aan onderwerpen waar de leden zich mee bezighouden spelen zich binnen de Archipelgroep meerdere processen tegelijk af. De partij met de meeste affiniteit en kennis op een bepaald onderwerp heeft vaak de trekkersrol. De besluitvorming wordt echter wel als democratisch ervaren en elke partij kan deelnemen aan het proces. Het proces wordt dus niet volledig gedeeld, maar dit vormt geen belemmering voor de effectiviteit van de samenwerking.

4.4.3. Capacity for joined action

Op dit gebied is het beeld gemengd. Allereerst worden er geen regels en protocollen binnen de Archipelgroep gehanteerd en vormen de vier vergaderingen per jaar met een agenda en notulen de enige structuur. Daarnaast zijn er niet of nauwelijks middelen. Naar eigen zeggen past dit wederom echter bij het informele karakter van de Archipelgroep en vormt daarom geen belemmering. De argumentatie dat het hanteren hiervan niet overeenkomt met de informaliteit en spontaniteit van het verband is nu minder sterk in vergelijking met de vorige gevallen waarin de Archipelgroep afweek van een bepaalde variabele om deze reden. De respondenten bedoelen namelijk bovenal dat de interactie tussen de leden informeel en spontaan is. Deze manier van interacteren hoeft echter niet per se te botsen met het hebben van gezamenlijke middelen en het hanteren van enige vorm van formele regelgeving en protocollen. Dit hangt af van hoe de formalisering zou worden vormgegeven. Daarom is de vraag of de Archipelgroep met meer middelen en enige mate van formalisering niet nog effectiever zou kunnen samenwerken, gerechtvaardigd.

Alle leden van de Archipelgroep zijn gelukkig met de manier waarop het leiderschap binnen het samenwerkingsverband is vormgegeven. Er is dus sprake van *collaborative* of *facilitative leadership*. De NAS heeft informeel het voorzitterschap, maar laat hierbij de ruimte aan andere deelnemers om ook de leiderschapsrol op zich te nemen. Het leiderschap is dus informeel, horizontaal en gedeeld. Gelet op de tevredenheid van de respondenten komt dit type leiderschap de samenwerking inderdaad ten goede, in lijn met wat het model van Emerson et al. (2011, p. 15) hierover zegt.

Veel respondenten geven aan tevreden te zijn met het niveau van kennisdeling en kennisproductie. De wijze van kennisdeling oogt echter wel wat informeel en ongestructureerd, enkelen zijn dan ook van mening dat dit diepgaander zou kunnen. Tijdens de vergadering werd er veel kennis gedeeld. Het enthousiasme en de interesse waarmee mensen dit deden, zou juist een reden kunnen zijn om kennisdeling en kennisproductie verder te verdiepen en intensiveren. Het zou daarom raadzaam zijn de behoeften en mogelijkheden op dit gebied nader te verkennen.

4.4.4. Collaborative actions

De Archipelgroep onderneemt diverse acties die exact overeenkomen met wat Emerson et al. (2011, pp. 17-18) verstaan onder *collaborative actions*: acties die de gemeenschappelijke doelen van het verband dienen en hoogstwaarschijnlijk niet bereikt hadden kunnen worden door een enkele actor zonder samenwerking. Het meest sprekende voorbeeld hiervan is het Manifest van Tante Sjaar, waarmee de Archipelgroep zichzelf naar eigen zeggen op de kaart heeft gezet bij de gemeente Rotterdam en de doelgroep bij diezelfde organisatie beter in beeld heeft gebracht. Dit is een voorbeeld van zowel krachtenbundeling richting de gemeente als opkomen voor de kwetsbare Rotterdammer in brede zin, de twee gemeenschappelijke doelen van de Archipelgroep.

Ook zijn er veel voorbeelden van kleinschaligere acties. Zoals eerder aangegeven vertelt respondent 1 over een formulier voor dakloze jongeren waarover de Archipelgroepleden gemeenschappelijk een standpunt hebben ingenomen en overgebracht richting de gemeente Rotterdam. In document 1 wordt er gesproken over het gezamenlijk kopen van een pand in Woudwijk. Respondent 5 geeft aan dat het opzetten van een leerwerkgemeenschap, met een aantal partners van de Archipelgroep, op eigen houtje nooit gelukt zou zijn. Tot slot wordt in de bijeenkomst het idee besproken om gezamenlijk naar de gemeentelijke ombudsman te stappen, in verband met de trage reactie van de gemeente op een urgente vraag.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen uit dit onderzoek samengebracht en worden er conclusies getrokken over wat dit betekent voor de Archipelgroep en het toegepaste model. Allereerst zal er op basis van de analyse in het voorgaande hoofdstuk een antwoord geformuleerd worden op de vier deelvragen, wat de opmaat is naar de beantwoording van de hoofdvraag. Hieruit zullen praktische aanbevelingen volgen gericht aan de Archipelgroep. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op de limitaties en discussiepunten van dit onderzoek.

5.1. Antwoord op de deelvragen

1. *Op welke wijze kan principled engagement de samenwerking effectiever maken?*

Gebleken is dat de Archipelgroep niet compleet voldoet aan alle subvariabelen die onderdeel zijn van *principled engagement*, maar dat dit ook niet noodzakelijk is. Zo is er bewust een zekere selectiviteit in wat er gedeeld wordt, omdat de leden ieder hun eigen doelgroep, deelthema's en interne zorgen hebben en ze elkaar niet onnodig willen belasten met allerhande zaken. Bovendien is de samenwerking niet dusdanig diepgaand dat alles gedeeld hoeft te worden, alle leden behouden een hoge mate van autonomie. Het verband ziet zichzelf als informeel, wat als een kracht beschouwd wordt. Daarnaast is het niet mogelijk dat de probleemopvatting altijd gedeeld wordt, omdat de leden zich richten op verschillende onderwerpen en doelgroepen met uiteenlopende problematiek. Dit blijkt ook niet altijd noodzakelijk te zijn om een samenwerkingsverband zinvol te maken, omdat leden elkaar ook te hulp schieten als een probleem niet gedeeld wordt.

Op deze punten kwamen de empirie en theorie dus niet volledig overeen. Gezien de legitieme argumentatie achter de keuze voor selectiviteit en het feit dat een volledig gedeelde probleemopvatting simpelweg niet mogelijk is in het geval van de Archipelgroep, kan geconcludeerd worden dat of en de mate waarin een bepaalde variabele aanwezig moet zijn, het beste mede afhankelijk kan worden gemaakt van de aard van het samenwerkingsverband. Aangezien Emerson et al. (2011, p. 22) zelf aangeven dat er meer onderzoek nodig is naar factoren die beïnvloeden wanneer en in hoeverre een bepaalde variabele vereist is, zou deze conclusie een zinvolle toevoeging kunnen zijn aan het model.

De Archipelgroep heeft twee overkoepelende gemeenschappelijke doelen die een sterke bindende factor zijn, waardoor gesteld kan worden dat het hebben van expliciete gemeenschappelijke doelen inderdaad van groot belang is voor effectieve samenwerking. Gebleken is echter wel dat de Archipelgroep de samenwerking effectiever zou kunnen maken door meer

structuur aan te brengen in het bepalen van de agenda en door het stellen van gemeenschappelijke doelen op een lager abstractieniveau. Dit zou beide bereikt kunnen worden met bijvoorbeeld een jaarplan of jaaragenda waarin op voorhand vaststaat wat de gesprekspunten voor elke vergadering zullen zijn. Deze gesprekspunten kunnen als doelen op een lager abstractieniveau gezien worden, of vormen de aanzet hiertoe. Zo wordt het makkelijker om op voorhand na te denken over mogelijk aansluitende acties, waardoor de ondernomen actie minder ad hoc tot stand komt. Wel is het zaak ruimte te houden voor aanpassingen in de agenda op basis van actuele ontwikkelingen. Het hebben van gemeenschappelijke doelen is dus niet alleen van belang voor het creëren van gedeelde betekenis zoals in het model van Emerson et al. (2011, p. 12) wordt aangegeven, maar ook voor de manier waarop acties tot stand komen. Daarnaast is naar voren gekomen dat de gemeenschappelijke doelen niet alleen duidelijk, maar ook van het juiste abstractieniveau moeten zijn. Dit zouden Emerson et al. (2011) beide aan hun model toe kunnen voegen.

De bevinding dat de wijze waarop de agenda gevormd wordt ertoe doet, is opmerkelijk genoeg in de theorie niet terug te vinden. Emerson et al. (2011, p. 12) benoemen het maken van een agenda slechts als voorbeeld van iets wat gezamenlijk ondernomen kan worden. Een vierde interessante toevoeging zou daarom kunnen zijn dat de manier waarop de agenda bepaald wordt, ad hoc of gestructureerd, als variabele in het model wordt verwerkt en in verband gebracht wordt met andere variabelen of subvariabelen, zoals de aard van de acties of kennisdeling. Daarnaast zou de Archipelgroep er baat bij hebben de twee overkoepelende gemeenschappelijke doelen explicieter te maken. Alle leden lijken in meer of mindere mate te beseffen dat het in de kern om deze beide doelen draait, maar dit kan niet helder genoeg worden gemaakt.

2. *Op welke wijze kan shared motivation de samenwerking effectiever maken?*

De Archipelgroep doet het op dit gebied zeer goed. De hoge mate van aanwezigheid van deze subvariabelen is van belang voor de gemoedelijke en open sfeer binnen de Archipelgroep en draagt bij aan de duurzaamheid van het verband, waardoor geconcludeerd kan worden dat deze variabelen inderdaad van belang zijn voor een effectieve samenwerking. Verder zijn onder *shared motivation* ook mogelijke verbanden gevonden tussen subvariabelen die in het model van Emerson et al. (2011) nog niet gelegd zijn, namelijk tussen vertrouwen en het hebben van gemeenschappelijke doelen enerzijds en kennisdeling anderzijds. In deze scriptie is niet de ruimte geweest om hier nader op in te gaan, als er meer bewijs bestaat voor deze relaties zou dit ook in het model opgenomen kunnen worden.

Er is geen sprake van volledig gedeeld eigenaarschap van het proces. Dit zou echter ook niet bij de aard van de Archipelgroep passen; er spelen zich meerdere processen gelijktijdig af en het wordt juist als prettig ervaren dat er trekkersrollen zijn. Wederom duidt dit erop dat de aard van het verband mede lijkt te bepalen in hoeverre een bepaalde variabele noodzakelijk is, zoals eerder geconstateerd onder *principled engagement*. Voor de Archipelgroep is het alles tezamen vooral zaak de hoge mate van gedeelde motivatie in stand te houden. Vaker fysiek vergaderen zal hierbij behulpzaam zijn. De leden geven aan hier een sterke behoefte aan te hebben, waardoor dit als enige aandachtspunt gezien kan worden.

3. *Op welke wijze kan capacity for joint action de samenwerking effectiever maken?*

De manier waarop *capacity for joint action* de samenwerking effectiever kan maken is door te verkennen of de huidige manier van kennisdeling en kennisproductie op dit moment intensief en diepgaand genoeg is. De respondenten delen kennis met veel interesse en enthousiasme, wat juist tot de vraag leidt of dit niet nog diepgaander zou kunnen. Het vooraf vaststellen van de agenda kan helpen om te bepalen of er meer kennisdeling en kennisproductie vereist is, omdat deze agenda een indicatie geeft van de kortetermijndoelen van de Archipelgroep. Veel respondenten zien kennisdeling en kennisproductie als een reden voor deelname en daarmee als een belangrijk onderdeel van de samenwerking, in overeenstemming met het model.

Daarnaast benoemen Emerson et al. (2011, p. 15) het belang van formele regels, protocollen en middelen voor een succesvol samenwerkingsverband. De respondenten geven aan dat de Archipelgroep dit niet nodig heeft, maar kunnen hier wel het gesprek over aangaan. Het is namelijk vooral de informele en spontane interactie die de leden als waardevol ervaren. Regels, protocollen en middelen hoeven de aard van de interactie niet noodzakelijkerwijs te veranderen. Of dat wel of niet gebeurt hangt af van hoe de formalisatie zou worden vormgegeven. De jaaragenda zou hierbij wederom als leidraad kunnen fungeren.

De argumentatie om van de theorie af te wijken is op dit punt niet waterdicht, waardoor er op basis van dit onderzoek geen reden is aan te nemen dat er in het model iets veranderd zou moeten worden aan de opvatting dat regels, protocollen en middelen van belang zijn. Wel is onder *principled engagement* geconstateerd dat informaliteit en spontaniteit ook bepaalde voordelen kunnen hebben, met name als het om de aard van de interactie gaat. Dit zou, overeenkomstig de uitkomsten van dit onderzoek en de beweringen van Huxham en Vangen (2005, p. 37) eerder aangekaart in het theoretisch kader, een laatste mogelijke toevoeging aan het model kunnen zijn.

4. *Leidt de huidige samenwerking tot collaborative actions, oftewel actie die het gedeelde doel dient en zonder samenwerking vermoedelijk niet had kunnen worden bereikt?*

De Archipelgroep onderneemt diverse acties die in lijn zijn met de eerder genoemde gemeenschappelijke doelen en hoogstwaarschijnlijk niet bereikt hadden kunnen worden door een enkele actor zonder samenwerking. Het meest sprekende voorbeeld hiervan is het Manifest van Tante Sjaar, waarmee de Archipelgroep zichzelf naar eigen zeggen tot een serieuze gesprekspartners van de gemeente Rotterdam heeft kunnen maken.

De respondenten zijn ervan overtuigd dat de acties impact hebben. Daarnaast hebben ze ook het gevoel dat de acties zinvol zijn, wat ze tot een belangrijke bindende factor maakt. De definitie van wat Emerson et al. (2011, pp. 17-18) verstaan onder *collaborative actions* lijkt op basis van dit onderzoek dus een zeer accurate opvatting van wat er benodigd is om een samenwerkingsactie succesvol te maken in de praktijk.

5.2. Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag in deze scriptie, zoals gepresenteerd in de introductie, luidt:

Op welke wijze kan de samenwerking in de Archipelgroep effectiever gemaakt worden, met behulp van vier variabelen uit het model van Emerson et al.?

Drie van de vier variabelen kunnen op hun manier een bijdrage leveren aan een effectievere samenwerking tussen de leden van de Archipelgroep. Vanuit *principled engagement* kunnen er naast de twee overkoepelende gemeenschappelijke doelen ook gezamenlijke doelen op een lager abstractieniveau worden bepaald, zodat de ondernomen actie minder ad hoc tot stand komt. Om diezelfde reden zou het zinvol zijn meer structuur aan te brengen in het bepalen van de agenda. Aan beide wensen kan voldaan worden door het op voorhand maken van een jaaragenda. Als de gespreksonderwerpen vooraf vaststaan, zal het makkelijker zijn om actie hierop te baseren, waardoor de actie minder ad hoc tot stand komt. Daarnaast zou het zinvol zijn de twee overkoepelende gemeenschappelijke doelen explicieter uit te spreken, zodat hier voor niemand twijfel over kan bestaan.

Op het gebied van *shared motivation* doet de Archipelgroep het simpelweg erg goed. Vanuit deze variabele is er dan ook geen directe verandering nodig om de samenwerking effectiever te maken. Wel is naar voren gekomen dat de leden behoefte hebben aan fysiek vergaderen, wat door de coronapandemie geruime tijd onmogelijk geweest is.

Wat betreft *capacity for joined action* kan nader onderzocht worden of een hogere mate van kennisdeling en kennisproductie gewenst is, de jaaragenda kan helpen bij het bepalen hiervan. Verder ontbreken er momenteel regels, protocollen en gezamenlijke middelen. De agenda zou ook hiervoor als leidraad kunnen dienen om te beslissen of deze wel of niet nodig zouden zijn om de samenwerking nog effectiever te maken.

Tot slot kan met zekerheid worden gesteld dat de Archipelgroep *collaborative actions* onderneemt, oftewel actie die aansluit bij de gemeenschappelijke doelen en zonder samenwerking niet bereikt had kunnen worden. Wellicht zou het tot nog effectievere samenwerking leiden als de acties minder ad hoc tot stand zou komen, zoals geconcludeerd is onder *principled engagement*. De aard van de acties behoeft echter geen enkele verandering.

5.3. Aanbevelingen

Op basis van de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag wordt de Archipelgroep het volgende aanbevolen:

1. *Wees expliciet over de twee gemeenschappelijke doelen van de Archipelgroep.*

De Archipelgroep heeft twee gemeenschappelijke doelen: zich sterk maken voor de kwetsbare Rotterdammer en krachtenbundeling richting de gemeente en grotere zorgaanbieders. Alle leden lijken dit impliciet te weten, maar vermoedelijk zou de Archipelgroep nog eensgezinder zijn als deze doelen expliciet gemaakt zouden worden. Daarom wordt aanbevolen deze doelen hardop uit te spreken met elkaar, deze indien mogelijk schriftelijk vast te leggen in bijvoorbeeld het convenant en eens in de zoveel tijd met elkaar te toetsen of de ondernomen acties nog aansluiten op de twee gemeenschappelijke doelen.

2. *Maak gezamenlijk een jaaragenda waarin bepaald wordt wat er in de vier vergaderingen gedurende het jaar besproken wordt.*

Binnen de Archipelgroep is er behoefte aan een structurele manier van agendavorming en aan het stellen van gemeenschappelijke doelen op een lager abstractieniveau, zodat de ondernomen acties minder ad hoc tot stand komen. Daarom wordt geadviseerd om aan het eind van elk kalenderjaar gezamenlijk een jaaragenda te maken voor de jaargang die volgt. Zo wordt op voorhand bepaald welke onderwerpen er per vergadering besproken zullen worden. De onderwerpen moeten direct aansluiten bij de twee overkoepelende gemeenschappelijke doelen van de Archipelgroep, zodat ze als doelen op een lager abstractieniveau gezien kunnen worden of hier gemakkelijk toe kunnen

leiden. Het beste zou zijn om eveneens op voorhand te bedenken wat voor acties mogelijk aan zouden kunnen sluiten bij deze gespreksonderwerpen, om de kans dat acties ad hoc tot stand komen zo klein mogelijk te maken. Bij het maken van de agenda moet er daarnaast ruimte blijven om aanpassingen te doen in de geagendeerde onderwerpen op basis van actuele ontwikkelingen.

3. Bepaal op basis van deze agenda of er verandering moet komen in de huidige manier van kennisdeling en kennisproductie en of verdere formalisering gewenst is.

Er zijn leden die menen dat kennisdeling en kennisproductie intensiever kunnen. Daarnaast leeft de vraag of verdergaande formalisering gewenst zou zijn in de Archipelgroep. Volgens het model gebruikt in dit onderzoek zijn regels, protocollen, structuren en het bijeenbrengen van gezamenlijke middelen van belang voor effectieve samenwerking. Deze zijn er momenteel niet of nauwelijks binnen de Archipelgroep, wat geen probleem hoeft te zijn, maar wat het wel de moeite waard maakt om hier het gesprek over aan te gaan.

Afhankelijk van hoe het wordt vormgegeven hoeft formalisering namelijk niet noodzakelijkerwijs in botsing te komen met de spontane en informele interactie van de Archipelgroep, die iedereen zo prettig vindt. Het wordt aangeraden de eerder voorgestelde jaaragenda als basis te gebruiken om te bepalen of verdergaande kennisdeling, kennisproductie, formalisering en het samenbrengen van middelen inderdaad nodig zouden zijn. De onderwerpen die op deze agenda staan zeggen immers veel over de richting die de Archipelgroep opgaat.

4. Ga zoveel mogelijk fysiek vergaderen.

Bijna iedereen is van mening dat het online vergaderen het vertrouwen binnen de Archipelgroep niet ten goede komt. Zo is het bijvoorbeeld moeilijker in te schatten wat er in de andere leden omgaat. Daarom wordt aanbevolen zoveel mogelijk op locatie bijeen te komen nu dit weer toegestaan is, zoals gebruikelijk was voor de coronapandemie.

5. Houd de huidige openheid en het vertrouwen in elkaar actief in stand.

Uit het onderzoek is gebleken dat er binnen de Archipelgroep veel goed gaat. Zo is er een hoge mate van vertrouwen en open- en eerlijkheid, wat van groot belang is voor de samenwerking. Het is belangrijk dat de leden beseffen dat dit zo is, maar ook dat dit niet vanzelf spreekt. Daarom is het advies om hier actief aan te blijven werken. Bijvoorbeeld door nieuwsgierig te blijven naar of je iets voor elkaar kunt betekenen en elkaar op de huidige manier te blijven helpen.

5.4. Reflectie en discussie

Deze scriptie kent limitaties en discussiepunten, welke evengoed aandacht verdienen. Allereerst is er in deze scriptie sprake van triangulatie, wat de betrouwbaarheid en interne validiteit van het onderzoek vergroot. De verschillende onderzoeksmethodes zijn echter niet volledig gelijkwaardig. De interviews fungeren als primaire bron van dataverzameling en de andere twee methoden zijn uitsluitend gebruikt als aanvullingen hierop. Dit omdat er niet veel notulen beschikbaar waren en deze bovendien informeel van aard zijn. De *immersion* heeft daarnaast een hoog gehalte van subjectiviteit en er bestaat discussie over de mate waarin *design thinking* in bestuurskundig onderzoek gepast is, waardoor dit bij voorbaat geen primaire onderzoeksmethode kan zijn. De documentanalyse en *immersion* zijn ontegenzeggelijk van toegevoegde waarde, maar de methodologie zou robuuster zijn geweest als alle drie de methoden qua mate van belang op gelijke voet met elkaar gestaan hadden.

Bovendien hadden de methodologie en toepassing van de theorie wellicht origineler gekund. Diepte-interviews en documentanalyse pasten goed bij dit onderzoek, maar de eerlijkheid gebiedt ook te zeggen dat deze methoden tamelijk conventioneel zijn en er hiermee niet buiten het gebaande methodologische pad is getreden. Een interessante vraag is of de data van betere kwaliteit was geweest als de vragen gesteld in de interviews onderzocht zouden zijn aan de hand van bijvoorbeeld een experiment of simulatie. Dit was een belangrijkste reden voor de latere toevoeging van *design thinking*; hiermee hoopte ik de scriptie van een creatief impuls te voorzien en meer originaliteit aan te brengen. Hetzelfde geldt voor de gebruikte theorie: er is gekozen voor een sec toepassing van een bestaand model. Het theoretisch fundament van de scriptie had inventiever kunnen zijn door bijvoorbeeld meerdere modellen van *collaborative governance* te combineren of op basis van de literatuur zelf een model te ontwerpen.

Het gebruikte model is daarnaast op sommige punten ietwat onduidelijk. Een daarvan is in hoeverre en op wat voor manier de verschillende variabelen uit het model met elkaar samenhangen en interacteren. De drie variabelen die tezamen de *collaboration dynamics* vormen worden in figuur 2 als tandwielen afgebeeld en er zijn diverse pijlen zichtbaar, maar hier wordt in het artikel niet over uitgeweid. Daarnaast benoemen Emerson et al. (2011, pp. 8-9), zoals ook aangegeven in het theoretisch kader, dat de *system context* van invloed is op het CGR en vice versa. Hoe dit gebeurt en meetbaar kan worden gemaakt zou diepgaander besproken kunnen worden. Dat geldt eveneens voor *adaptation*, oftewel de manier waarop het CGR of de *system context* zich aanpast aan de impact van de *collaborative actions* (Emerson et al., 2011, pp. 18-19). Door het gebrek aan conceptuele duidelijkheid zijn deze elementen niet specifiek onderzocht in deze scriptie.

In dit onderzoek zijn zes mogelijke aanvullingen op het model van Emerson et al. (2011) naar voren gekomen. Enige nuancering is hier echter wel op zijn plek. Het model van Emerson et al. (2011) is immers gemaakt op basis van een grote hoeveelheid bestaande literatuur over *collaborative governance* en heeft daardoor een sterk fundament. De suggesties voor aanvullingen aangedragen in dit onderzoek moeten daarom breder gedragen worden voordat zij daadwerkelijk in aanmerking zouden komen voor integratie in het model. Deze suggesties zouden focuspunten kunnen zijn voor vervolgonderzoek, of er zou nagegaan moeten worden in hoeverre deze terug te vinden zijn in bestaande literatuur waar het model is toegepast. Deze scriptie heeft dus de potentie om het model van Emerson et al. (2011) te verrijken, maar kan daartoe beter als een startpunt dan als een eindbestemming gezien worden.

De bevinding dat de aard van de samenwerking ertoe doet, geeft daarnaast nieuwe stof tot nadenken. Zo is een mogelijke vraag bijvoorbeeld of en in hoeverre dit samenhangt met de *system context*. Mogelijkerwijs is niet alleen de aard van de samenwerking relevant om te bepalen in hoeverre een bepaalde variabele van belang is, ook de politieke en sociaaleconomische context waarin een samenwerkingsverband opereert zou hierin een rol kunnen spelen. Een andere relevante vraag zou kunnen zijn wat de invloed van de *drivers* op de aard van het samenwerkingsverband is en of deze factoren mede bepalend zijn voor welke variabelen uit het model in welke mate noodzakelijk zijn voor een effectieve samenwerking. Dergelijke kwesties zouden in vervolgonderzoek nader bekeken kunnen worden.

Een laatste beperking is dat in deze scriptie de samenwerking in de Archipelgroep slechts onderzocht is op basis van één specifieke stroming in de bestuurskundige literatuur en één model model hierbinnen. Hoe goed deze keuzes ook onderbouwd zijn, er zullen andere theorieën en modellen bestaan die eveneens hiervoor gebruikt hadden kunnen worden en die wellicht een ander licht op de Archipelgroep zouden werpen. Hoewel het model van Emerson et al. (2011) bruikbaar is gebleken, kan daarnaast niet met zekerheid worden gezegd dat dit ook daadwerkelijk het meest geschikte model is om de effectiviteit van de samenwerking binnen de Archipelgroep te onderzoeken. Daarom zou dit onderzoek herhaald kunnen worden met andere modellen die bij voorkeur niet afkomstig zijn uit de governanceliteratuur.

Literatuurlijst

- Addink, H. (2019). *Good Governance: Concept and Context*. Oxford University Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research* (14de editie). Cengage Learning.
- Bentrup, G. (2001). Evaluation of a Collaborative Model: A Case Study Analysis of Watershed Planning in the Intermountain West. *Environmental Management*, 27(5), 739–748. <https://doi.org/10.1007/s002670010184>
- Benz., A., Broschek, J., & Lederer, M. (2021). Introduction: What is multilevel governance? [E-book]. In A. Benz, J. Broschek, & M. Lederer (Reds.), *A Research Agenda for Multilevel Governance* (pp. 1–15). Edward Elgar Publishing Limited.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press.
- Brown, K., Keast, R., Waterhouse, J., & Mandell, M. (2012). Co-Management to Solve Homelessness: Wicked solutions for Wicked Problems [E-book]. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Reds.), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5de editie). Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665>.
- Busch-Geertsema, V., Culhane, D., & Fitzpatrick, S. (2016). Developing a global framework for conceptualising and measuring homelessness. *Habitat International*, 55, 124–132.
<https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2016.03.004>

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 1 april). *Stijging van het aantal daklozen tot stilstand gekomen*. Geraadpleegd op 15 mei 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/13/stijging-van-het-aantal-daklozen-tot-stilstand-gekomen>
- Cleveland, M. (2020). Homelessness and Inequality. *The American Journal of Economics and Sociology*, 79(2), 559–590. <https://doi.org/10.1111/ajes.12327>
- Connelly, D. R., Zhang, J., & Faerman, S. R. (2015). The Paradoxical Nature of Collaboration. In L. B. Bingham & R. O’Leary (Reds.), *Big Ideas in Collaborative Public Management* (1ste editie, pp. 17–35). Routledge.
- Coumans, A. M., Cruyff, M., Van der Heijden, P. G. M., Wolf, J., & Schmeets, H. (2015). Estimating Homelessness in the Netherlands Using a Capture-Recapture Approach. *Social Indicators Research*, 130(1), 189–212. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1171-7>
- Coumans, M., & Schmeets, H. (2014). The Socially Excluded in the Netherlands: The Development of an Overall Index. *Social Indicators Research*, 122(3), 779–805. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0707-6>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5de editie). SAGE Publications, Inc.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good* (2de editie). Wiley.
- Culhane, D. P. (2008). The Cost of Homelessness: A Perspective from the United States. *European Journal of Homelessness*, 97–114. https://repository.upenn.edu/spp_papers/148
- Dak- en thuisloosheid*. (2022). College voor de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 7 maart 2022, van <https://mensenrechten.nl/nl/dak-en-thuisloosheid>
- Daly, M. (2003). Governance and Social Policy. *Journal of Social Policy*, 32(1), 113–128. <https://doi.org/10.1017/s0047279402006840>
- Design toolkit*. (2022). Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van <https://www.eur.nl/impactatthecore/onderzoek-onderwijs/design-toolkit>

- Ehrmann, J. R., & Stinson, B. L. (1999). Joint Fact-Finding and the Use of Technical Experts [E-book]. In L. E. Susskind, S. McKearnen, & J. Thomas-Lamar (Eds.), *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (pp. 375–399). SAGE Publications.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Gemeente Rotterdam. (2019, juni). *Plan van aanpak kwetsbare Rotterdammers 2019–2022*.
- Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds: An Introduction to the Complexity of Public Decision-Making*. Emergent Publications.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass Publishers.
- Groff, T. R., & Jones, T. P. (2003). *Introduction to Knowledge Management*. Taylor & Francis.
- Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2020a, april 24). *€ 200 miljoen voor woonplekken met begeleiding voor dak- en thuislozen*. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl.
Geraadpleegd op 5 maart 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/04/23/%E2%82%AC200-miljoen-voor-woonplekken-met-begeleiding-voor-dak—en-thuislozen>
- Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2020b, juni). *Een (t)huis, een toekomst: De aanpak van dak- en thuisloosheid*.
- Huxham, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management*, 2(3), 337–357. <https://doi.org/10.1080/14616670050123260>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate* [E-book]. Taylor & Francis.
- Kennett, P. (2010). Global Perspectives on Governance [E-book]. In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the Theory*

and Practice of Public Governance (1ste editie, pp. 19-35). Routledge.

Kersbergen, K. V., & Waarden, F. V. (2004). "Governance" as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Journal of Political Research*, 43(2), 143–171.

<https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2004.00149.x>

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector* (1ste editie) [E-book]. Routledge.

Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (J. Kooiman, Red.). SAGE Publications.

Korsten, A. (2019). Omgaan met 'wicked problems'. *Beleidsonderzoek Online*, 0(3).

<https://doi.org/10.5553/bo/221335502019000002001>

Levy, J. S. (2008). Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference. *Conflict Management and Peace Science*, 25(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/07388940701860318>

Lisbon Declaration on the European Platform on Combatting Homelessness. (2021, 21 juni).

2021Portugal.Eu. Geraadpleegd op 10 maart 2022, van <https://www.2021portugal.eu/en/news/lisbon-declaration-on-the-european-platform-on-combatting-homelessness/#:%7E:text=WE%20acknowledge,other%20economic%20and%20social%20services>.

Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek*. Boom.

Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3de editie). SAGE Publications.

Minassians, P., & Roy, R. K. (2020). Applying Governing Networks and Multilevel Scales to Address Wicked Problems [E-book]. In C. Bianchi, L. F. Luna-Reyes, & E. Rich (Reds.), *Enabling Collaborative Governance through Systems Modeling Methods: Public Policy Design and Implementation* (Vol. 4, pp. 3–22). Springer Nature Switzerland.

Mosely, G., Wright, N., & Wrigley, C. (2018). Facilitating design thinking: A comparison of design

expertise. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 177–189. [https://doi.org/10.1016/j.tsc.](https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.004)

2018.02.004

Mosley, J. E., & Park, S. (2021). Service Providers' Influence in Collaborative Governance Networks: Effectiveness in Reducing Chronic Homelessness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(1), 130–149.

<https://doi.org/10.1093/jopart/muab013>

Motie van het lid Beckerman over dakloosheid tot topprioriteit maken | Tweede

Kamer der Staten-Generaal. (2021, 15 november).

<https://www.tweedekamer.nl>. Geraadpleegd op 20 februari 2022, van

<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2021Z20402&di d=2021D43632>

Nederland, T., Swinnen, H. R. A. M., & Stavenuiter, M. M. J. (2011). *Van inkomensondersteuning tot Wmo: twintig jaar armoedebeleid in Nederland*. Verwey-Jonker Instituut.

Nooe, R. M., & Patterson, D. A. (2010). The Ecology of Homelessness. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 20(2), 105–152. <https://doi.org/10.1080/10911350903269757>

O'Brien, R., Goetz, A. M., Scholte, J. A., & Williams, M. (2000). *Contesting Global Governance: Multilateral Economic Institutions and Global Social Movements* (1ste editie) [E-book]. Cambridge University Press.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Radine, L. B. (1987). Organization theory in administrative law: A proposal for a design science. *The American Sociologist*, 18(3), 278–283. <https://doi.org/10.1007/bf02691772>

Rekenkamer Rotterdam. (2018, mei). *Niet thuis geven: Onderzoek opvang daklozen*.

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.>

- Roberts, N. (1997). Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction. *Public Administration Review*, 57(2), 124–132. <https://doi.org/10.2307/977060>
- Scott, J. P. (1990). *A Matter Of Record: Documentary Sources In Social Research*. Polity Press.
- Shangraw, R. F., Crow, M. M., & Overman, E. S. (1989). Public Administration as a Design Science. *Public Administration Review*, 49(2). <https://doi.org/10.2307/977335>
- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. The MIT Press.
- Somerville, P. (2013). Understanding Homelessness. *Housing, Theory and Society*, 30(4), 384–415. <https://doi.org/10.1080/14036096.2012.756096>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Swanborn, P. G. (2008). *Case study's: Wat, wanneer en hoe?* (4de editie). Boom Onderwijs.
- Sørensen, E. (2006). Metagovernance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 98–114. <https://doi.org/10.1177/0275074005282584>
- 't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership* (1ste editie). Palgrave Macmillan.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663>.
- Tight, M. (2019). *Documentary Research in the Social Sciences*. SAGE Publications.
- Torfining, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm* (1ste editie). Oxford University Press.
- Van Buuren, A., Lewis, J. M., Guy Peters, B., & Voorberg, W. (2019). Improving public policy and administration: exploring the potential of design. *Policy & Politics*, 48(1), 3–19. <https://doi.org/10.1332/030557319x15579230420063>
- Van der Laan, J., Van Straaten, B., Boersma, S. N., Rodenburg, G., Van de Mheen, D., & Wolf, J. R. L. M. (2017). Predicting homeless people's perceived health after entering the social relief

system in The Netherlands. *International Journal of Public Health*, 63(2), 203–211. <https://doi.org/10.1007/s00038-017-1026-x>

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (2de editie).

Coutinho.

Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00177>

10.1111/1468-0262.00177

Weiss, R. S. (1994). *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. Simon & Schuster.

Wester, F., & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse* (1ste editie). Coutinho.

Williams, M., & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review*, 15(1), 45–55.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5de editie). SAGE Publications.

Zaretsky, K., Flatau, P., & Brady, M. (2008). What is the (Net) Cost to Government of Homelessness Programs? *Australian Journal of Social Issues*, 43(2), 231–254. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2008.tb00100.x>

Bijlagen

Bijlage 1: future visioning

Geachte dakloze Rotterdam,

Ieder mens heeft recht op onderdak. Zo ook u. Ik betreur het dan ook ten zeerste dat dit voor u niet geldt. Er is echter hoop. U moet niet vergeten hoeveel mensen in deze mooie stad Rotterdam deze problematiek aan het hart gaat. Om u daadwerkelijk te kunnen helpen, zullen zij echter de handen ineen moeten slaan. Dit omdat dakloosheid een lastig vraagstuk is, wat niemand alleen kan oplossen.

De toekomst die voor u ligt, is er een van een Rotterdam waarin de krachten gebundeld worden om tezamen, als één geheel, de problematiek van dakloosheid het hoofd te bieden. Een Rotterdam waarin de mensen die zich voor u sterk maken, elkaar vertrouwen, hetzelfde doel nastreven, een gedeeld idee hebben over wat het probleem is, open en eerlijk met elkaar communiceren en actie ondernemen die er daadwerkelijk op gericht is om u verder te helpen.

Zo kunnen we gezamenlijk stappen zetten naar een wereld waarin er steeds minder dakloosheid is en ook u een veilig onderdak zal hebben. En waarin u bovendien te allen tijde een helpende hand krijgt bij het opbouwen van een menswaardig bestaan en nooit aan u lot wordt overgelaten. Dat is de toekomst zoals ik die voor mij zie, en ik hoop dat u bereid bent hier met mij in te geloven.

Tim Jan Rozendaal.

Bijlage 2: tabel met respondentnummers

Respondentnummer	Organisatie
1	Prokino
2	Arosa
3	Stichting Maaszicht
4	Stichting de Ontmoeting
5	Stichting Corridor
6	Humanitas
7	Stichting Humane Zorg
8	NAS
9	NAS
10	GGZ de Hoop

Bijlage 3: tabel met geanalyseerde documenten

Titel document	Referentie in de tekst
Bijeenkomst Archipelgroep 7 september 2017	Document 1
Notulen Archipelgroep 160621	Document 2
Notulen Archipelgroep 190321	Document 3
Notulen Archipelgroep 161221	Document 4
Verslag netwerkpsychiatrie met Archipelgroep 23-11-21	Document 5
Manifest van Tante Sjaar	Document 6
Manifest van de Archipelgroep	Document 7

Bijlage 4: interviewagenda algemeen

Interviewer: Tim Jan Rozendaal

Lengte van het interview: max. een uur

Onderwerp: samenwerking binnen de Archipelgroep

Vorbereiding

1. Toesturen uitnodigingsmail waarin enkele mogelijke tijdstippen worden voorgelegd
2. Toesturen toestemmingsformulier audio-opname en verwerking data, ondertekend retour ontvangen.

Introductie

1. Introductie interviewer (zeer beknopt)
 - a. Kort iets over mij en het onderwerp
 - b. De eerder gemaakte afspraken beknopt herhalen.
 - c. Benadruk dat het gaat om de visie van de respondent en juist eventuele verschillen hiertussen relevant zijn voor mijn onderzoek.
 - d. Controleren of er voor nu urgente vragen zijn
2. Introductie respondent
 - a. De eigen achtergrond: organisatie en functie.
 - b. De betrokkenheid van de organisatie bij de Archipelgroep.

Interviewvragen [opname]

1. Hoeveel kennis heeft u van de perspectieven en zorgen van de partners binnen de Archipelgroep, naar uw eigen idee?
 - a. Wat is de mate van open- en eerlijkheid die u ervaart van de partners richting u en van de partners onderling, bij het delen van deze zorgen en perspectieven?
 - b. Worden verschillen in perspectieven gerespecteerd?
2. Hoe open en eerlijk is de communicatie tussen de partners van de Archipelgroep, volgens u?
 - a. Is er hierbij ook sprake van opbouwende kritiek?
 - b. En van zelfreflectie van deelnemers richting de gehele groep?
 - c. In hoeverre zou u zeggen dat er sprake is van een klimaat van open- en eerlijkheid?
3. In hoeverre denkt u dat de verschillende interpretaties van de partners samengebracht worden tot een gezamenlijke probleemopvatting?
 - a. Tot op welke hoogte denkt u dat dit ook tot een gedeelde oplossingsrichting leidt?
 - b. In hoeverre is er bij het uitvoeren van deze oplossing ook gedeeld eigenaarschap van het proces? Heeft iedereen evenveel zeggenschap?
4. In hoeverre denkt u dat de Archipelgroep een gemeenschappelijk doel heeft?
 - a. Wat is dit doel? Hoe concreet is dit doel voor iedereen?
 - b. Op welke wijze is dit doel terug te zien? Denk hierbij aan gedeelde terminologie, taakverdeling etc.
 - c. Hoeveel openheid is er over dit doel? Wat kunt u zeggen over de manier waarop dit doel uitgesproken wordt?

- d. Komt dit doel overeen met de doelen van uw organisatie? Was dit voor u de reden om toe te treden?
5. Hoe is het met het onderling vertrouwen tussen de partners gesteld, naar uw idee?
6. Waarin zit voor u precies de meerwaarde van de samenwerking?
7. In hoeverre ervaart u het forum als inclusief? Kunnen andere organisaties gemakkelijk toetreden?
- a. Wat vindt u van de huidige samenstelling? Zijn er organisaties die missen?
8. Wat kunt u vertellen over leiderschap binnen de Archipelgroep?
- a. Is dit formeel of informeel? Horizontaal of verticaal? (denk bijvoorbeeld aan het voorzitterschap)
- b. In hoeverre denkt u dat dit leiderschap het samenwerkingsverband versterkt?
- c. Tot op welke hoogte ervaart u de besluitvorming als daadkrachtig?
9. In welke mate is er sprake van kennisproductie binnen de Archipelgroep?
- a. Tot op welke hoogte wordt er actief aan kennisdeling gedaan door de partners?
10. In hoeverre denkt u dat verdere formalisering van de Archipelgroep gewenst is?
11. Gaat er wel eens iets mis binnen de Archipelgroep?
- a. Is er wel eens sprake van conflict?
- b. Hoe wordt hiermee omgegaan?
12. Wat vindt u van de manier van agendavorming?
13. Kunt u concrete voorbeelden noemen van acties? Wat doet het samenwerkingsverband zoal?
- a. In hoeverre had dit ook door een enkele actor zonder samenwerking kunnen worden bereikt?
- b. In welke mate sluiten de genomen acties aan op de gedeelde probleemopvatting, oplossingsrichting en het gemeenschappelijk doel?

Afsluiting

1. Benoemen van actie na afloop van het interview: het opsturen van het gespreksverslag.
2. Danken voor de tijd en moeite.
3. Aangeven altijd beschikbaar te zijn voor nadere vragen of toelichting en indien gewenst de respondent de eindversie van de scriptie toegestuurd krijgt
4. Vragen om feedback

Bijlage 5: interviewagenda NAS

Interviewer: Tim Jan Rozendaal

Lengte van het interview: max. anderhalf uur

Onderwerp: samenwerking binnen de Archipelgroep

Vorbereiding

1. Toesturen uitnodigingsmail waarin enkele mogelijke tijdstippen worden voorgelegd
2. Toesturen toestemmingsformulier audio-opname en verwerking data, ondertekend retour ontvangen.

Introductie

1. Introductie interviewer (zeer beknopt)
 - a. Kort iets over mij en het onderwerp
 - b. De eerder gemaakte afspraken beknopt herhalen.
 - c. Benadruk dat het gaat om de visie van de respondent en juist eventuele verschillen hiertussen relevant zijn voor mijn onderzoek.
 - d. Controleren of er voor nu urgente vragen zijn
2. Introductie respondent
 - a. De eigen achtergrond: organisatie en functie.
 - b. De betrokkenheid van de organisatie bij de Archipelgroep.

Interviewvragen [opname]

1. Hoeveel kennis heeft u van de perspectieven en zorgen van de partners binnen de Archipelgroep, naar uw eigen idee?
 - a. Wat is de mate van open- en eerlijkheid die u ervaart van de partners richting u en van de partners onderling, bij het delen van deze zorgen en perspectieven?
 - b. Worden verschillen in perspectieven gerespecteerd?
2. Hoe open en eerlijk is de communicatie tussen de partners van de Archipelgroep, volgens u?
 - a. Is er hierbij ook sprake van opbouwende kritiek?
 - b. En van zelfreflectie van deelnemers richting de gehele groep?
 - c. In hoeverre zou u zeggen dat er sprake is van een klimaat van open- en eerlijkheid?
3. In hoeverre denkt u dat de verschillende interpretaties van de partners samengebracht worden tot een gezamenlijke probleemopvatting?
 - a. Tot op welke hoogte denkt u dat dit ook tot een gedeelde oplossingsrichting leidt?
 - b. In hoeverre is er bij het uitvoeren van deze oplossing ook gedeeld eigenaarschap van het proces? Heeft iedereen evenveel zeggenschap?
4. In hoeverre denkt u dat de Archipelgroep een gemeenschappelijk doel heeft?
 - a. Wat is dit doel? Hoe concreet is dit doel voor iedereen?
 - b. Op welke wijze is dit doel terug te zien? Denk hierbij aan gedeelde terminologie, taakverdeling etc.
 - c. Hoeveel openheid is er over dit doel? Wat kunt u zeggen over de manier waarop dit doel uitgesproken wordt?

- d. Komt dit doel overeen met de doelen van uw organisatie? Was dit voor u de reden om toe te treden?
5. Hoe is het met het onderling vertrouwen tussen de partners gesteld, naar uw idee?
6. Waarin zit voor u precies de meerwaarde van de samenwerking?
7. In hoeverre ervaart u het forum als inclusief? Kunnen andere organisaties gemakkelijk toetreden?
 - a. Wat vindt u van de huidige samenstelling? Zijn er organisaties die missen?
8. Wat kunt u vertellen over leiderschap binnen de Archipelgroep?
 - a. Is dit formeel of informeel? Horizontaal of verticaal? (denk bijvoorbeeld aan het voorzitterschap)
 - b. In hoeverre denkt u dat dit leiderschap het samenwerkingsverband versterkt?
 - c. Tot op welke hoogte ervaart u de besluitvorming als daadkrachtig?
9. In welke mate is er sprake van kennisproductie binnen de Archipelgroep?
 - a. Tot op welke hoogte wordt er actief aan kennisdeling gedaan door de partners?
10. In hoeverre denkt u dat verdere formalisering van de Archipelgroep gewenst is?
11. Gaat er wel eens iets mis binnen de Archipelgroep?
 - a. Is er wel eens sprake van conflict?
 - b. Hoe wordt hiermee omgegaan?
12. Wat vindt u van de manier van agendavorming?
13. Kunt u concrete voorbeelden noemen van acties? Wat doet het samenwerkingsverband zoal?
 - a. In hoeverre had dit ook door een enkele actor zonder samenwerking kunnen worden bereikt?
 - b. In welke mate sluiten de genomen acties aan op de gedeelde probleemopvatting, oplossingsrichting en het gemeenschappelijk doel?
14. Welke protocollen, regels, en andere vormen van structuren gelden er binnen de Archipelgroep?
 - a. In hoeverre worden deze gerespecteerd door de leden?
 - b. Wat zijn de gehanteerde toetredingsvoorwaarden?
 - c. Beschouwt u deze als inclusief? Waarom wel of niet?
15. Over wat voor middelen beschikt de Archipelgroep? Budget, macht, logistieke middelen, expertise etc.?
 - a. Hoe gelijk of ongelijk zijn deze verdeeld?

Afsluiting

1. Benoemen van actie na afloop van het interview: het opsturen van het gespreksverslag.
2. Danken voor de tijd en moeite.

3. Aangeven altijd beschikbaar te zijn voor nadere vragen of toelichting en indien gewenst de respondent de eindversie van de scriptie toegestuurd krijgt
4. Vragen om feedback

Bijlage 6: coderingsschema's

(Sub)variabele	Indicator	Code	Citaat
Discovery	De mate waarin de partners op de hoogte zijn van elkaars zorgen en perspectieven en hier open en eerlijk over zijn	Kennis van zorgen en perspectieven	<ul style="list-style-type: none"> • "Ja, er wordt gewoon open en eerlijk met elkaar over de zorgen gesproken." - respondent 1 • "Ik heb wel het idee dat er wat grotere thema's zijn die gedeeld worden. Zoals aanbesteding, Oekraïne en deskundigheid van personeel. Er komt heel wat voorbij. Ik denk dat ik dat voor een deel wel meekrijg." - respondent 2 • "Ik denk wel redelijk. Van de een iets meer dan van de ander." - respondent 3
	De mate waarin verschillen hiertussen gerespecteerd worden	Respect voor verschillende zorgen en perspectieven	<ul style="list-style-type: none"> • "Ik heb eigenlijk nog geen onvertogen woorden gehoord over en weer tussen partners." - respondent 5 • "Ja, zeker. Iedereen heeft een eigen perspectief, visie en missie. Wie ben ik om daar iets van te zeggen?" - respondent 7 • "Absoluut. De Ontmoeting is bijvoorbeeld christelijk. Als zij vanuit dat oogpunt iets willen, gaan we daar niet tegenin." - respondent 9

	De mate waarin er sprake is van één gedeelde probleemopvatting (joint fact finding)	Gedeelde probleemopvatting	<ul style="list-style-type: none"> • “Nou ja, soms moet een organisatie bewust gemaakt worden van een probleem omdat zij het niet altijd zo ervaren of omdat het misschien niet direct de organisatie raakt, maar dan wordt het wel echt een gezamenlijk gedragen problemen.” - respondent 1 • “Ja, als ik zelf echt geraakt wordt door een probleem, ben ik ook gemotiveerder om er iets aan te doen.” - respondent 5 • “We bevragen elkaar dan op waarom iets een probleem zou zijn.” - respondent 9
	De manier waarop dit leidt tot een gedeelte oplossingsrichting (van problem setting naar direction seting)	Gedeelde oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> • “En wat betreft de gedeelde oplossing: ik denk dat de oplossing voor iedereen anders kan zijn. Hoe abstracter je het probleem maakt, hoe vager de oplossingen soms.” - respondent 3 • “Ja, als er één iemand naast ons in een werkgroep zit word je om input gevraagd, wat uiteindelijk natuurlijk één verhaal moet worden.” - respondent 5 • “Ja, je ziet de eensgezindheid in hoe men dingen aanvliegt en stappen onderneemt.” - respondent 7

Definition	De mate waarin er een gemeenschappelijk doel (of doelen) geformuleerd is (zijn)	Een gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> • “Ik denk dat het doel om als kleine organisaties in Rotterdam gezien te worden en in gesprek te raken, wel als een gemeenschappelijk doel gezien kan worden.” - respondent 2 • “Ja, maar dus vooral op hoog niveau, zoals gezegd.” - respondent 6 • “We hebben het nooit echt concreet uitgesproken, maar dit is wel wat eronder ligt inderdaad.” - respondent 8
	De wijze waarop dit doel zich manifesteert	Manifestatie gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> • “Er is geen vaste taakverdeling, vaak is het: wie heeft tijd en wie loopt er nu het hardst tegen aan?” - respondent 3 • “Ik denk dat je vooral tegen dezelfde problemen aanloopt in de stad.” - respondent 5 • “Ik vind het Manifest Tante Sjaar wel echt een voorbeeld van iets wat we gezamenlijk voor de doelgroep hebben gedaan.” - respondent 6
	De mate van open- en eerlijkheid over dit doel	Open- en eerlijkheid gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> • “We hebben wel besproken waarom we bestaan, maar het niet strak vastgelegd.” - respondent 5 • “Nee, ik vind het doel wel expliciet.” - respondent 6 • “We hebben het nooit concreet uitgesproken, maar dit is wel wat onderligt inderdaad.” - respondent 9

Deliberation	De wijze van communicatie (open, eerlijk, constructief)	Open en eerlijke communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • “Ik ben open en eerlijk over alles wat relevant is.” - respondent 3 • “Daar stellen we ons helemaal niet terughoudend in op.” - respondent 5 • “De enige met wie ik tot nu toe contact heb gehad is met de NAS en met Stichting de Ontmoeting. De communicatie met hen is open.” - respondent 10
	De mate waarin er sprake is van opbouwende kritiek en zelfreflectie	Opbouwende kritiek en zelfreflectie	<ul style="list-style-type: none"> • “Zelfreflectie is iets wat iedereen voor zich moet doen.” - respondent 3 • “Niet echt opbouwende kritiek, want dat klinkt toch een beetje alsof ik te vinden heb dat een partner het anders moet doen, dat is niet zo.” - respondent 5 • “Ik heb nog geen zelfkritiek gezien, dat heeft waarschijnlijk gewoon nog niet plaatsgevonden toen ik erbij was.” - respondent 7

Determination	De mate waarin er daadkrachtige besluiten genomen worden	Daadkrachtige besluiten	<ul style="list-style-type: none"> • “Dit gaat in volledige samenspraak en transparantie, maar zit de besluitvorming niet dwars.” - respondent 4 • “Bij het Manifest van Tante Sjaar bijvoorbeeld, zag je dat verschillende Archipelgroepleden hierop reageerden en dat er dan ook iemand is die dit allemaal probeert samen te brengen, zodat het een geheel vormt.” - respondent 5 • “Al is knopen doorhakken ook nog niet echt nodig geweest. Vaak ontstaat er eensgezindheid op een natuurlijke wijze.” - respondent 6
Mutual trust	De mate waarin de partners elkaar vertrouwen	Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • “Dat is heel hoog, we gebruiken elkaar ook als onderaannemer.” - respondent 1 • “Met de partners die er al wat langer inzitten is het vertrouwen heel groot, met de nieuwe partners moet dat gewoon nog groeien.” - respondent 5 • “Ik heb nergens twijfel over.” - respondent 9

Mutual understanding	De wijze waarop verschillende standpunten en perspectieven gerespecteerd worden	Respect voor verschillende zorgen en perspectieven	<ul style="list-style-type: none"> • “Ik heb eigenlijk nog geen onvertogen woorden gehoord over en weer tussen partners.” - respondent 5 • “Ja, zeker. Iedereen heeft een eigen perspectief, visie en missie. Wie ben ik om daar iets van te zeggen?” - respondent 7 • “Absoluut. De Ontmoeting is bijvoorbeeld christelijk. Als zij vanuit dat oogpunt iets willen, gaan we daar niet tegenin.” - respondent 9
Internal legitimacy	De mate waarin de partners elkaar als legitiem zien (vertrouwen en meerwaarde)	meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • “De kracht van de Archipelgroep is natuurlijk om een vuist te kunnen maken richting andere grote zorgpartijen, en ook de gemeente Rotterdam, om als een gezamenlijke soort alliantie, bijna, of samenwerkingsverband, een standpunt in te kunnen nemen namens elkaar.” - respondent 1 • “Mijn voornaamste redenen zijn beter geïnformeerd zijn en vertegenwoordiging van kleine zorgaanbieders” - respondent 5 • “Ik denk dat je met een wat meer integrale blik als platform, en volgens mij was het manifest van Tante Sjaar daarvoor bedoeld, dat je daarmee de meerwaarde kan bepalen.” - respondent 10

Shared commitment	De mate waarin er sprake is van gedeeld eigenaarschap van het proces	Gedeeld eigenaarschap van het proces	<ul style="list-style-type: none"> • “Nee, niet helemaal, dat kan ook niet.” - respondent 1 • “Het is niet zo dat iedereen even veel doet. Je ziet dat de NAS met het voorzitten veel oppakt.” - respondent 4 • “Er zullen altijd trekkers zijn.” - respondent 6
Procedural and institutional arrangements	De aanwezige protocollen, regels en andere structuren	Protocollen, regels en structuren	<ul style="list-style-type: none"> • “We hebben niets aan protocollen, regels, structuren en dergelijke. De enige structuur is dat we elk kwartaal samenkomen met een agenda en notulen.” - respondent 8 • “We hoeven geen gedragsregels op te stellen, want we zijn volwassen mensen die dat wel weten. Regels zijn niet nodig, structuur is vergaderen met een agenda, notulen en een voorzitter.” - respondent 9
	De mate waarin deze gerespecteerd worden door de partners	Respect voor protocollen, regels en structuren	-
	De gehanteerde toetredingsvoorwaarden (inclusief?)	Inclusiviteit van het forum	<ul style="list-style-type: none"> • “Ik vind het forum zeer inclusief, we hebben recent nog drie nieuwe toetredingen gehad.” - respondent 4 • “Als je kijkt naar ons: ik heb me aangemeld en ik was van harte welkom.” - respondent 7 • “In het contact met Anita ben ik uitgenodigd om deel te nemen.” - respondent 10

	De mate van aanwezigheid van relevante actoren	Aanwezigheid relevante actoren	<ul style="list-style-type: none"> • “Ik zou Timon er graag bij hebben.” - respondent 3 • “In het verleden zat Timon erbij, die mis ik eigenlijk wel.” - respondent 5
Leadership	De mate waarin er sprake is van leiderschap	Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • “Dat wordt gedeeld, maar ook kunnen partijen gevraagd worden om iets uit te voeren of voor te bereiden.” - respondent 1 • “Je hebt de voorzitter, maar op onderwerp kan een ander ook de leiding nemen.” - respondent 3 • “Ik denk dat er zowel formeel als informeel leiderschap is en dat dit ook wel op thema verschilt.” - respondent 6
	De manier waarop dit leiderschap wordt ingevuld (formeel of informeel)	Leiderschap formeel of informeel	<ul style="list-style-type: none"> • “De rol van de voorzitter is formeel, maar ik vind wel dat zij probeert dit horizontaler te trekken, zodat iedereen bijdraagt.” - respondent 2 • “Ik denk dat het best informeel en persoonsgebonden is.” - respondent 4 • “Het is heel informeel, ik denk dat de NAS vaak de voorzittersrol toebedeeld krijgt.” - respondent 5

	De invloed op het verband (versterkend of verzwakkend?)	Leiderschap versterkend of verzwakkend?	<ul style="list-style-type: none"> • “Versterkend, al heb je misschien niet veel formeels om op terug te vallen, maar ik vind dat geen probleem.” - respondent 4 • “Ik denk verbind of versterkend, en dat Anita en Katrien dit gewoon erg goed doen.” - respondent 5 • “Ik denk dat het met de manier waarop het de laatste maanden gegaan is versterkend is geweest, omdat het leiderschap wat breder werd getrokken.” - respondent 6
Knowledge	De wijze waarop er sprake is van kennisproductie	Kennisproductie	<ul style="list-style-type: none"> • “Er worden regelmatig gasten uitgenodigd in het overleg die hun kennis delen over een bepaald onderwerp, daar hebben we allemaal iets aan.” - respondent 1 • “Laatst hebben we nog een presentatie gehad van een psychiatrienetwerk, erg leerzaam.” - respondent 7 • “We zouden meer kennis van buiten kunnen halen, bijvoorbeeld door expertsessies te organiseren.” - respondent 9
	De mate waarin kennis gedeeld wordt	Kennisdeling	<ul style="list-style-type: none"> • “Dat is niet direct de doelgroep van mijn organisatie, maar ik weet het wel.” - respondent 3 • “Kennisdeling is misschien een zwaar woord, maar dat is wel het principe.” - respondent 4 • “Het is heel veel elkaar informeren en delen wat je zoals meegemaakt hebt en ziet gebeuren.” - respondent 5

Resources	De (mate van) aanwezige middelen	Aanwezige middelen	'Budget hebben we niet. Ik zou niet weten waar we dat voor nodig hadden. Toen we iemand hebben ingehuurd keken we gewoon hoeveel het kostte en dan levert iedereen een bijdrage. We hebben wel tijd die we investeren. Macht voel ik helemaal niet. Logistieke middelen zorgen we allemaal zelf voor. Bijvoorbeeld voor de sessie van netwerkpsychiatrie heeft iedereen zelf een boek aangeschaft.' - respondent 9
	De manier waarop deze middelen verdeeld zijn	Verdeling middelen	-
Collaborative actions	De acties die ondernomen worden door het verband	Gezamenlijk actie ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> • "Bijvoorbeeld in het najaar wilde we vanuit Tante Sjaar gemeenteraadsleden uitnodigen op de locaties van de leden van de Archipelgroep." - respondent 1 • "Tante Sjaar is een mooi voorbeeld van een actie richting de gemeente." - respondent 7 • "Ook simpele dingen zoals het aanbieden van een taart voor het manifest van Tante Sjaar." - respondent 9

	De mate waarin dit zonder samenwerking bereikt had kunnen worden	Gezamenlijk actie zonder resultaat niet bereikt	<ul style="list-style-type: none"> • “Dan denk ik toch weer aan dat formulier voor dakloze jongeren wat ik al eerder aanhaalde, als ik dat alleen als Prokino middels een brief door onze jurist laat sturen naar de gemeente, dan heeft dat geen gewicht of nauwelijks gewicht.” - respondent 1 • “Een tekst making richting de verschillende politieke partijen in Rotterdam is onmogelijk in je eentje.” - respondent 4 • “De leerwerkgemeenschap hebben we met een aantal partijen opgezet, zonder zouden we dit niet gered hebben.” - respondent 5
	De mate waarin deze acties het gedeelde doel dienen	Gezamenlijk acties dienen het gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> • “Wederom is het manifest hier een mooi voorbeeld van.” - respondent 3 • “Ja, dat denk ik zeker.” - respondent 6 • “Het manifest Tante Sjaar werd veel strategischer ingeschoten en als ik naar de respons kijk is het ook op die manier opgepakt.” - respondent 10

Open code	Citaat
Agendavorming	<ul style="list-style-type: none"> • “Ik denk dat iedereen wel wil, maar dat je daar een duidelijkere agenda voor moet hebben.” - respondent 3 • “Ja, dit gaat inderdaad vrij ad hoc, het zou goed zijn er iets van een langetermijnvisie in door te laten klinken.” - respondent 6 • “De agenda is nu wel een beetje afhankelijk van wat wij doen.” - respondent 9
Formalisering	<ul style="list-style-type: none"> • “Mogelijk is het gemeentebestuur meer gevoelig voor een formele coalitie of alliantie.” - respondent 1 • “Verdere formalisering in de zin dat we ook echt met een jaarplan, werkgroepen en het uitwerken van thema’s gaan werken zie ik niet zitten.” - respondent 8 • “Waar mijn twijfel zit is of het de energie waard is al de verschillende belangen van de partners op één lijn te krijgen.” - respondent 9
Gemoedelijk en harmonieus	<ul style="list-style-type: none"> • “Het is een hele sociale, aardige groep, waarin steeds meer openheid komt en steeds nauwer wordt samengewerkt” - respondent 2 • Over het algemeen heerst er goede harmonie.” - respondent 3 • “Mensen stralen uit dat ze het prettig vinden elkaar te spreken.” - respondent 4
Langetermijnvisie	<ul style="list-style-type: none"> • “Maar om dus nog even terug te komen op wat ik zei over die ad hoc-oplossingen: we zouden een agenda op een wat abstracter niveau moeten hebben, die je af en toe kan toetsen, in plaats van het informeel inbrengen van allerlei onderwerpen vanuit de actualiteit.” - respondent 3 • “Wat betreft een langetermijnvisie: dat zou mooi zijn.” - respondent 7 • “Ja, een langetermijnvisie zou zeker meerwaarde kunnen hebben.” - respondent 8
NAS biedt faciliterend leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • “De NAS heeft een hele fijne stijl hierin en straalt uit: ‘als iemand op deze stoel wil zitten vind ik dat prima.’” - respondent 4 • “Met Anita zie je denk ik ook wel een breder leiderschap ontstaan.” - respondent 6 • “Anita van de NAS speelt daarin een belangrijke rol, denk ik.” - respondent 7
Onderlinge afhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • “Dat gaat gezamenlijk met andere zorgpartijen want je hebt elkaar daarin nodig.” - respondent 1 • “Niet alleen omdat we klein zijn, maar ook omdat we veel delen en elkaar hierin nodig hebben.” - respondent 3 • “Je wilt hiervan zoveel mogelijk meekrijgen, maar als enkele aanbieder kan dat gewoon niet.” - respondent 4

Open code	Citaat
Organisaties houden een hoge mate van autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • “Je bent als organisatie vrij om een besluit wel of niet door te voeren.” - respondent 1 • “In de Archipelgroep zitten best wel veel persoonlijkheden die ook aan autonomie en gelijkwaardigheid hechten, ik denk niet dat die erg van het formaliseren zijn.” - respondent 4 • “De eigen bedrijfsvoering van een partner in kwestie, dat moeten zij toch ook zelf weten.” - respondent 5
Partners met dezelfde doelgroep zoeken elkaar wel of niet sneller op	<ul style="list-style-type: none"> • “Van Aart van Prokino, bijvoorbeeld, weet ik wat meer vanwege onze gedeelde doelgroep.” - respondent 3 • “Dus je gezamenlijk sterk maken dat er voor daklozen meer huisvesting moet komen, dat kan, maar ze daadwerkelijk gezamenlijk huisvesten, kan met de meeste organisaties dan weer niet.” - respondent 5 • “Nee, ik vind niet per se dat ik beter door een deur kan met organisaties die een vergelijkbare doelgroep als ik hebben” - respondent 6
Selectiviteit in wat er gedeeld wordt	<ul style="list-style-type: none"> • “Dubbele agenda’s geloof ik niet dat die er zijn, maar bepaalde vormen van geheimhouding over de organisatie denk ik wel” - respondent 1 • “Tegelijkertijd, als ik het over zorgen heb, dan denk ik iedere aanbieder ook zijn eigen interne zorgen heeft. En die delen we wel eens, maar ook weer lang niet altijd.” - respondent 4 • “Volgens mij is dat een logische selectiviteit, we zijn collega-instellingen, maar we zijn niet dezelfde instellingen.” - respondent 8
Spontaniteit en informaliteit van het verband	<ul style="list-style-type: none"> • “Het pragmatisme van de samenwerking is juist een kracht.” - respondent 4 • “Het mooie van de Archipelgroep is dat het een losbandig netwerk is en niet formeel.” - respondent 7 • “Je wilt de informaliteit behouden, juist omdat alles gebaseerd is op vertrouwen.” - respondent 8

Bijlage 7: immersion

Wat

Met een immersion stap je zelf in de context van het vraagstuk. Je gaat naar de locatie, praat met de mensen, observeert, en ervaart zelf wat er speelt en hoe het vraagstuk zich in de echte wereld voordoet.

Waarom

Door in de context van het vraagstuk te stappen en hier een tijdje door te brengen zet je al je zintuigen in om het vraagstuk te begrijpen. Het wordt niet alleen voorstelbaar, maar ook invoelbaar.

Hoe

1. Bepaal hoe je het beste in de context van het vraagstuk kunt stappen. Is het simpelweg een kwestie van naar de locatie gaan, observeren, zelf iets ondernemen of ervaren en praatjes aanknopen? Of is het nodig om een snuffelstage, meeloopdag, werk- of thuisbezoek te regelen?
2. Denk na over hoe je de context binnentreedt, waar je op wilt letten, hoe je je data vastlegt en wat hiervoor nodig is.
3. Plan de immersion. Prik een datum, verzamel of ontwikkel benodigdheden, licht mensen in, enzovoort.
4. Ga naar de locatie en voer de immersion uit. Denk eraan al je zintuigen te gebruiken en een variëteit aan ervaringen op te doen.
5. Zoek naderhand een rustige plek op om op de immersion te reflecteren. Wat staat je het meeste bij? Wat heb je geleerd? Wat heb je ervaren? Wat heb je gehoord? Wat heb je gezien? Wat heb je gevoeld?

Uitwerking

1. Door het bijwonen van een vergadering van de Archipelgroep. Zij vergaderen eens per kwartaal en ondernemen verder geen gezamenlijke activiteiten, dus dit is voor mij de enige mogelijkheid tot immersion.
2. Ik ga letten op de indicatoren uit het operationaliseringsschema en maak aantekeningen van wat ik waarneem en voel tijdens de sessie. Deze waarnemingen worden uiteindelijk gedocumenteerd in een observatieschema.
3. 23 juni is de eerstvolgende vergadering van de Archipelgroep en tevens de enige binnen de scope van mijn studie. Ik ben al uitgenodigd voor deze sessie.
4. Deze is online. Ik zal zo goed mogelijk gebruik proberen te maken van al mijn zintuigen om waar te nemen wat er gebeurt
5. Wat ik heb ervaren is gedocumenteerd in het volgende observatieschema:

(Sub)variabele	Indicator	Waarneming
Discovery	De mate waarin de partners op de hoogte zijn van elkaars zorgen en perspectieven en hier open en eerlijk over zijn	Na de opening wordt er een "rondje langs de velden" gedaan, waarin iedereen vertelt waar hij/zij op dit moment mee bezig is. Dit maakt het mogelijk dat er veel gedeeld kan worden. Problemen en minder leuke zaken worden bespreekbaar gemaakt, bijvoorbeeld het opzetten van een pilot wat moeizaam gaat of het moeten sluiten van een keuken. Iedereen luistert aandachtig naar elkaar en er lijkt nooit verbazing te zijn over iets wat gedeeld wordt, wat eveneens wijst op een hoge mate van elkaars zorgen en perspectieven.
	De mate waarin verschillen hiertussen gerespecteerd worden	Tijdens de sessie zijn er niet echt verschillen in standpunten naar voren gekomen, dus dit is moeilijk te zeggen. Wel reageren mensen altijd constructief, zowel verbaal als nonverbaal. Daarnaast luistert men aandachtig, wat eveneens duidt op interesse en respect voor verschillende standpunten.
	De mate waarin er sprake is van één gedeelde probleemopvatting (joint fact finding)	Het feit dat iedereen snel op elkaars punten inhaakt, is een teken dat er begrip voor elkaars problemen is. Of deze problemen ook echt gedeeld worden is lastig te zeggen.
	De manier waarop dit leidt tot een gedeelte oplossingsrichting (van problem setting naar direction setting)	Wat er uiteindelijk moet gebeuren om een probleem op te lossen wordt bespreekbaar gemaakt. Hier wordt de tijd voor genomen tot er een oplossing is waarin iedereen zich kan vinden.
Definition	De mate waarin er een gemeenschappelijk doel (of doelen) geformuleerd is (zijn)	De twee gemeenschappelijke doelen komen impliciet naar voren. Zo wordt het belang van "de doelgroep" enige keren benoemd en gaat het vaak over hoe iets het krachtigst overgebracht kan worden richting de gemeente.
	De wijze waarop dit doel zich manifesteert	De doelen manifesteren zich doordat alles wat er besproken wordt te herleiden is naar een van deze twee doelen.
	De mate van open- en eerlijkheid over dit doel	Het is niet zo dat deze doelen expliciet benoemd worden.

Deliberation	De wijze van communicatie (open, eerlijk, constructief)	Er wordt veel besproken, mensen luisteren naar elkaar, tonen zich geïnteresseerd, haken op elkaar in en geven elkaar tips. Er hangt een sfeer van openheid en gemoedelijkheid.
	De mate waarin er sprake is van opbouwende kritiek en zelfreflectie	Is er tijdens deze sessie niet geweest. Wel is gebleken dat de leden elkaar durven te corrigeren op een constructieve maar directe wijze, bijvoorbeeld toen het ging over de verhuizing van het jongerenloket. Er heerst een sfeer waarin opbouwende kritiek en zelfreflectie waarschijnlijk wel mogelijk zou zijn.
Determination	De mate waarin er daadkrachtige besluiten genomen worden	Er wordt gepraat tot er een besluit is waar iedereen zich in kan vinden. Dan wordt het besluit vastgesteld. Als dit niet lukt wordt er later over doorgepraat.
Mutual trust	De mate waarin de partners elkaar vertrouwen	Op basis van de hoeveelheid gedeelde informatie, de hoeveelheid voorstellen die er gedaan worden om dingen gezamenlijk op te pakken en de gemoedelijke sfeer kan gezegd worden dat er een hoge mate van onderling vertrouwen is.
Mutual understanding	De wijze waarop verschillende standpunten en perspectieven gerespecteerd worden	Tijdens de sessie zijn er niet echt verschillen in standpunten naar voren gekomen, dus dit is moeilijk te zeggen. Wel reageren mensen altijd constructief en luistert men aandachtig.
Internal legitimacy	De mate waarin de partners elkaar als legitiem zien (vertrouwen en meerwaarde)	Zoals eerder vastgesteld is er veel vertrouwen. De vele verschillende onderwerpen die besproken worden wijzen erop dat de meerwaarde voor iedereen anders kan zijn.
Shared commitment	De mate waarin er sprake is van gedeeld eigenaarschap van het proces	Op onderwerpen wordt de samenwerking gezocht, waarbij er gedeeld eigenaarschap van het proces lijkt te zijn, maar ook trekkersrollen.
Procedural and institutional arrangements	De aanwezige protocollen, regels en andere structuren	-
	De mate waarin deze gerespecteerd worden door de partners	-

	De gehanteerde toetredingsvoorwaarden (inclusief?)	Er was een nieuwe vertegenwoordiger van de Pauluskerk voor het eerst aanwezig die openhartig ontvangen werd en direct als volwaardig lid leek te worden gezien.
	De mate van aanwezigheid van relevante actoren	-
Leadership	De mate waarin er sprake is van leiderschap	De NAS was de voorzitter en bewaarde de orde. Ze zorgden ervoor dat iedereen het woord kon nemen, bij het ondernemen van actie lijkt er meestal een trekker te zijn of kan het leiderschap worden gedeeld.
	De manier waarop dit leiderschap wordt ingevuld (formeel of informeel)	Formeel in de zin dat de NAS de vergadering voorziet, informeel in de zin dat iedereen aan het woord komt en op deelonderwerp een trekkersrol kan pakken
	De invloed op het verband (versterkend of verzwakkend?)	Het leiderschap zorgt voor een gestructureerde vergadering waarin tegelijkertijd ruimte is voor ieders inbreng, dus het verstrekt het verband.
Knowledge	De wijze waarop er sprake is van kennisproductie	In deze sessie werd er niet specifiek iets ondernomen om nieuwe kennis te produceren.
	De mate waarin kennis gedeeld wordt	Dit gebeurt veel. De partners informeren elkaar en voorzien elkaar van tips en advies vanuit hun eigen ervaring.
Resources	De (mate van) aanwezige middelen	-
	De manier waarop deze middelen verdeeld zijn	-
Collaborative actions	De acties die ondernomen worden door het verband	Er zijn tijdens de vergadering vervolgacties gepland van zaken die al liepen, bijvoorbeeld hoe verder te gaan met Tante Sjaar, maar er worden ook nieuwe acties besproken, bijvoorbeeld een benen op tafel-overleg met de gemeente over het coalitieakkoord of het inschaken van de gemeentelijke ombudsman

	De mate waarin dit zonder samenwerking bereikt had kunnen worden	Naar de gemeentelijke ombudsman stappen is krachtiger met tien organisaties dan als eenling. Ook wordt er gesproken over een overleg met de gemeente rondom het coalitieakkoord, wat als kleine zorgaanbieder alleen moeilijk te realiseren zou zijn.
	De mate waarin deze acties het gedeelde doel dienen	Ja, beide genoemde acties zijn in lijn met de gedeelde doelen.

Noot. Overgenomen uit *Design toolkit* door Erasmus Universiteit Rotterdam, 2022.