

# **DE KRACHT VAN VERTROUWEN**

**De invloed van vertrouwen op  
de samenwerking in een  
netwerk governance**

**AUGUSTUS 2022**

**ELISE DE REU**

Naam: Elise de Reu

Studentnummer: 499273

Opleiding: MSc Governance en Management van Complexe Systemen

Eerste lezer: Dr. Peter Marks

Tweede lezer: Prof. Dr. Harry Geerlings

Opdrachtgever: Gemeente Rotterdam

Datum: 06-08-2022

Aantal woorden: 19.235

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “De kracht van vertrouwen: De invloed van vertrouwen op de samenwerking in een netwerk governance”. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences en in opdracht van de Gemeente Rotterdam.

Ik heb met veel plezier vanaf februari 2022 tot met juli 2022 mijn scriptie geschreven. Dit kwam mede door het onderwerp waarbij de domeinen zorg en veilig samen proberen te werken. Steeds meer mensen krijgen te maken met problematiek die zowel te maken heeft met het zorg- als veiligheidsdomein. Het is dan ook een mooie ontwikkeling dat zorg en veilig elkaar steeds meer proberen en weten te vinden.

Tijdens dit onderzoek heb ik ondersteuning gehad van mijn scriptiebegeleider Peter Marks. Peter, bedankt voor de ondersteuning, feedback en de vele keren sparren over mijn onderzoek. Ook wil ik graag mijn stagebegeleidster Jantine de Jong en de andere collega's van het projectteam bedanken voor de ondersteuning en hulp bij het opzetten van het onderzoek, het vinden van respondenten en het enthousiasme waarmee jullie mij hebben gesupport tijdens de stage en het schrijven van mijn scriptie.

Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor jullie tijd en het delen van jullie ervaringen. Ook wil ik de Gemeente Rotterdam bedanken voor de enorm fijne stageplek, waar ik veel heb mogen leren. Als laatste wil ik mijn omgeving bedanken voor de goede raad, feedback en support die ik van jullie heb mogen ontvangen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Elise de Reu

Rotterdam, 6 augustus 2022.

## Samenvatting

Na de gewelddadige dood van Bianca, Sarah en Humeyra blijkt uit een ingesteld onderzoek dat er urgente knelpunten aanwezig zijn in de samenwerking tussen het zorg- en veiligheidsdomein. Er ontbreekt een integrale samenwerking tussen de twee domeinen en om die reden heeft de Stuurgroep Zorg en Veilig van de Gemeente Rotterdam de opdracht gegeven voor het inrichten van een Lokale Samenwerking Zorg en Veilig (LSZV).

Het doel van het onderzoek is analyseren welke invloed vertrouwen heeft op de samenwerking binnen een netwerk governance LSZV. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: “Wat is de invloed van vertrouwen op de samenwerking in een netwerk governance Lokale Samenwerking Zorg en Veilig in Rotterdam?” Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd door interviews af te nemen en observaties te doen binnen twee netwerken waarin zorg en veilig samenwerken.

Uit de resultaten blijkt dat intentioneel vertrouwen een grote invloed heeft op samenwerking. Zonder intentioneel vertrouwen vindt er namelijk geen samenwerking plaats. Intentioneel vertrouwen wordt gecreëerd door het uitblijven van opportunistisch gedrag. Het hebben van een gemeenschappelijk doel aan de start van de samenwerking zorgt ervoor dat actoren het gevoel hebben dat eenieder dit doel wil nastreven en opportunistisch gedrag zal uitblijven. Hierdoor is intentioneel vertrouwen vanaf het begin van de samenwerking aanwezig. Daarnaast is gebleken dat cognitief en empathisch vertrouwen ook invloed kunnen hebben op de samenwerking, mits er intentioneel vertrouwen aanwezig is. Ook is gebleken dat de variabelen communicatie, autonomie, stabiliteit en coördinatie een versterkend effect hebben op het verband tussen vertrouwen en samenwerking.

Op basis van de resultaten zijn er een aantal aanbevelingen opgesteld. Het is aan te bevelen om te coördineren op een gemeenschappelijk doel. De kans is daarmee groter dat actoren het doel blijven nastreven waardoor intentioneel vertrouwen aanwezig blijft. Ook is het aan te bevelen om de samenwerking te evalueren zodat verbeterpunten uitgesproken en opgepakt kunnen worden. Daarnaast is het aan te bevelen om te sturen op intrinsieke motivatie bij actoren. Dit zorgt ervoor dat een actor meer tijd en moeite in het netwerk wil steken. Ook is het aan te bevelen om formele contactmomenten aan te vullen met informele contactmomenten, zodat men elkaar beter leert kennen. Als laatste is het aan te bevelen om een sociale kaart te ontwerpen met contactpersonen van organisaties zodat men ook weet wie er buiten het netwerk om gecontacteerd kunnen worden. De samenwerking hoeft dan niet vast te lopen wanneer een contactpersoon binnen het netwerk afwezig of niet bereikbaar is.

## Inhoudsopgave

1. Een urgent probleem binnen de gemeente Rotterdam .....	7
1.1 Lokale Samenwerking Zorg en Veilig.....	7
1.2 Probleemstelling .....	7
Theoretische vragen .....	8
Empirische vragen .....	8
Aanbevelingsvraag.....	8
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.5 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.6 Leeswijzer.....	10
2. Invloed van vertrouwen op samenwerking in de praktijk.....	11
2.1 Vertrouwen .....	11
2.1.1 De betekenis van vertrouwen.....	11
2.1.2 Vormen van vertrouwen .....	12
2.1.3 Individueel vertrouwen .....	12
2.1.4 Voordelen van vertrouwen in netwerk.....	13
2.2 Samenwerking .....	14
2.2.1. Betekenis van samenwerking.....	15
2.2.2. Basiskenmerken samenwerking in een netwerk .....	15
2.2.3. Fasen in het samenwerkingsproces .....	16
2.2.4. Succesfactoren van samenwerking .....	16
2.3 Conceptueel model .....	19
3. Methodologische verantwoording.....	20
3.1 Onderzoeksstrategie.....	20
3.2 Onderzoeksmethoden .....	20
3.2.1 Deskresearch .....	20
3.2.2. Fieldresearch .....	21
3.3 Data-analyse .....	24
4. Invloed van vertrouwen op samenwerking in de praktijk.....	25
4.1 Vertrouwen .....	25
4.2 Samenwerken.....	30
4.3 Communicatie.....	35
4.4. Autonomie .....	38

4.5. Stabiliteit.....	40
4.6. Coördinatie .....	42
4.7 Analytische conclusie .....	47
5. Conclusie.....	51
5.1 Aanbevelingen .....	52
6. Discussie .....	56
6.1 Methodologische reflectie .....	56
6.2 Reflectie op theorie.....	56
7. Literatuurlijst.....	59
Bijlage .....	66
Bijlage 1: Operationalisatie .....	66
Bijlage 2: Codeboom .....	69

## 1. Een urgent probleem binnen de gemeente Rotterdam

Eind 2018 luidde de noodklok binnen de Gemeente Rotterdam. Na de gewelddadige dood van Bianca, Sarah en Humeyra is er een onderzoek ingesteld naar de samenwerking in de Rotterdamse ketenaanpak van huiselijk geweld. Uit dit onderzoek is gebleken dat er urgente knelpunten in de samenwerking tussen het zorg- en veiligheidsdomein zijn (Lünnemann, Vermeulen, & Voorwinden, 2020). Deze knelpunten zijn urgent omdat tegelijkertijd steeds meer Nederlanders een opeenstapeling van problemen ervaren die zowel een zorg- als veiligheidscomponent bevatten (Stuurgroep, Zorg en Veilig, 2020). Er is behoefte aan een betere samenwerking tussen het zorg- en veiligheidsdomein om de kwetsbare Rotterdammer te helpen en om een positief maatschappelijk effect te creëren. Een betere samenwerking tussen de twee domeinen zorgt namelijk voor minder overlast en veiligheidsproblemen en een betere kwaliteit van leven (Stuurgroep Zorg en Veilig, 2020).

### 1.1 Lokale Samenwerking Zorg en Veilig

De gemeente Rotterdam mist integrale samenwerking tussen het zorg- en veiligheidsdomein. Om die reden heeft de stuurgroep Zorg en Veilig van de gemeente Rotterdam in april 2021 besloten om opdracht te geven aan het voorbereiden en inrichten van Lokale Samenwerking Zorg en Veilig (LSVZ). Deze samenwerking richt zich op complexe casuïstiek die zich bevindt op het raakvlak van de domeinen zorg en veilig. De focus ligt op doelgroepen met meervoudige en complexe problematiek waarbij de casuïstiek te complex is om door een wijkteam opgepakt te worden en te licht is voor de opschaling naar het Zorg- en Veiligheidshuis. LSZV vormt idealiter een netwerk tussen het wijkteam met specialistische hulp en het Zorg- en Veiligheidshuis. Het doel van LSZV is om een structuur op te zetten voor de samenwerking tussen het zorg- en veiligheidsdomein en om de knelpunten weg te nemen (Gemeente Rotterdam, 2021)<sup>1</sup>.

### 1.2 Probleemstelling

In de netwerken Lokale Samenwerking Zorg en Veilig zal er casuïstiekoverleg plaatsvinden, waarbij voor iedere casus bekeken wordt welke organisaties nodig zijn (Gemeente Rotterdam, 2021). Klijn en Koppenjan (2016) noemen dit casusgericht te werk gaan. Het netwerk biedt hierbij een dienst aan die is ontstaan uit een samenwerkingsverband. Kenis en Provan (2008)

---

<sup>1</sup> Bron is afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de gemeente Rotterdam.

noemen dit een netwerk governance waar men samenwerkt door middel van middelen, informatie en competenties te delen. Men is afhankelijk van elkaar (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010; Agranoff en McGuire, 2001). Om een succesvol netwerk te realiseren is het belangrijk dat men even veel eigenaarschap voelt (Kenis & Provan, 2008). Dit kan lastig zijn omdat elke actor zich anders gedraagt op basis van zijn belangen, positie en voorkeuren. Dit brengt onzekerheden met zich mee (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010). Vertrouwen is een belangrijk element voor samenwerking in een netwerk governance omdat het een absorberende functie heeft waardoor onzekerheid weggenomen kan worden (Knights, Noble, Vurdubakis, & Willmott, 2001). Het wegnemen van de onzekerheid bevordert het creëren van mogelijkheden om informatie, kennis en andere middelen in te zetten en te delen met anderen in het netwerk (Buitendijk, Hoekstra, & Timmerman, 2009). Vertrouwen draagt daarnaast bij aan de durf van organisaties om een sprong te maken naar samenwerking die verder gaat dan eigen organisatiegrenzen en aan het afstaan van een deel van hun autonomie (Bijlsma-Frankema & Smid, 2006; Kaats & Opheij, 2011).

Het is te verwachten dat in ieder netwerk de invloed van vertrouwen op samenwerking anders is. Geen één netwerk is namelijk hetzelfde omdat ieder netwerk te maken heeft met zijn eigen mensen, geschiedenis en omgevingsfactoren. Om beter te kunnen begrijpen wat de invloed van vertrouwen op de samenwerking binnen een netwerk governance LSZV is, zal de volgende vraag centraal staan in dit onderzoek: Wat is de invloed van vertrouwen op de samenwerking in een netwerk governance Lokale Samenwerking Zorg en Veilig in Rotterdam?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld:

#### Theoretische vragen

1. Wat zijn de inzichten vanuit de literatuur over vertrouwen?
2. Wat zijn de inzichten vanuit de literatuur over samenwerking?

#### Empirische vragen

3. Wat zijn de inzichten uit de praktijk over vertrouwen?
4. Wat zijn de inzichten uit de praktijk over samenwerking?

#### Aanbevelingsvraag

5. Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven aan de gemeente Rotterdam voor het implementeren van het netwerk governance LSZV?



### 1.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is analyseren welke invloed vertrouwen heeft op de samenwerking binnen een netwerk governance Lokale Samenwerking Zorg en Veilig in Rotterdam. Dit wordt onderzocht door kwalitatief onderzoek. Door middel van interviews met actoren die werkzaam zijn in een netwerk waarin zorg en veilig samenwerken en observaties van de onderzoeker in hetzelfde netwerk, zal er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag. Als laatste heeft het onderzoek als doel om aanbevelingen te doen aan het programma LSZV binnen de gemeente Rotterdam over hoe de samenwerking verbeterd kan worden in netwerken waarin het zorg- en veiligheidsdomein samenwerken.

### 1.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal een analyse opleveren over de invloed van vertrouwen op de samenwerking in een netwerk governance. Deze analyse is van belang voor de Gemeente Rotterdam om de samenwerking binnen de netwerken waarin zorg en veilig samenwerken beter in te richten. Eerder onderzoek naar de invloed van vertrouwen op samenwerking is vaak uitgevoerd aan de hand van een netwerk in de praktijk (Lundin, 2006; Van Meerkerk & Edelenbos., 2013). De Gemeente Rotterdam is gebaat bij een onderzoek naar de eigen praktijk omdat ieder netwerk een eigen context heeft. Onderzoek naar eigen netwerken kunnen om die reden voor andere uitkomsten zorgen dan eerdere wetenschappelijk literatuur heeft laten zien. Naar verwachting zal een hogere mate van vertrouwen bijdragen aan de samenwerking in het netwerk en zal dit zorgen voor een groter oplossend vermogen van het netwerk. Een vergroting van het oplossend vermogen zal leiden tot een betere doorstroming en minder druk op de verschillende organisaties die hulpbehoevenden proberen te helpen in het sociale domein (anoniem, persoonlijke communicatie, 8 februari 2022). Een succesvol netwerk draagt bij aan het verminderen van wachttijden waardoor hulpbehoevenden eerder zorg krijgen en er daardoor eerder ingegrepen kan worden (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 2021). Dit zijn resultaten die relevant zijn voor de gehele maatschappij.

### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel literatuur beschikbaar over de variabelen vertrouwen en samenwerking. Nooteboom richt zich voornamelijk op vertrouwen in zijn onderzoeken (Nooteboom, 2006b, 2006a; Nooteboom & Radstake, 2002). Ook Huxham en Vangen (1996) en McAllister (1995) hebben onderzoek naar vertrouwen gedaan. Onderzoek naar samenwerking is onder andere uitgevoerd

door Thomson & Perry (2006), Ring en Van de Ven (1992) en L'Enfant (2009). Naast onderzoek naar deze losse variabelen, wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar de invloed van vertrouwen op de samenwerking in netwerken (Edelenbos, Klijn, & Steijn, 2007; Lundin, 2006). Het onderzoek van Klijn, Edelenbos en Steijn (2016) richt zich specifiek op vertrouwen in een netwerk governance. In dit onderzoek wordt bestaande literatuur gebruikt om de invloed van vertrouwen op samenwerking te analyseren binnen de netwerken waarin zorg en veilig samenwerken in de gemeente Rotterdam. De analyse van de Rotterdamse praktijk kan aanvullingen opleveren voor de theorie.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de theoretische perspectieven op vertrouwen en samenwerking uiteengezet. In hoofdstuk 3 staat de methodologische verantwoording centraal. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd en geanalyseerd. In hoofdstuk 5 wordt eerst de conclusie uiteengezet en vervolgens de aanbevelingen. Als laatste zal de discussie en reflectie op de methodiek en theorie besproken worden in hoofdstuk 6.

## 2. Invloed van vertrouwen op samenwerking in de praktijk

In het theoretisch kader worden de voornaamste theorieën rondom de kernconcepten van dit onderzoek beschreven. Het hoofdstuk begint met een uitwerking van het concept vertrouwen. In de daaropvolgende paragraaf wordt de variabele samenwerking en de elementen die invloed hebben op deze variabele uiteengezet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een visuele weergave van het conceptueel model, deze is gebaseerd op de theorie.

### 2.1 Vertrouwen

#### 2.1.1 De betekenis van vertrouwen

Het begrip vertrouwen kan verwarrend zijn. In de Nederlandse taal zijn er namelijk geen nuances rondom het begrip vertrouwen, terwijl andere talen dit wel hebben. Baier (1986) heeft het bijvoorbeeld over *reliance* en Luhmann (2000) gebruikt *confidence*. Zij doelen beide op institutioneel vertrouwen. Nooteboom en Radstake (2002) gebruiken ook *reliance* maar bedoelen daarmee ‘vertrouwen op’, waarbij de focus ligt op sturing, prikkels en controle. Nooteboom en Radstake (2002) onderscheiden vertrouwen in *reliance* en *trust*. Trust kan gezien worden als ‘vertrouwen in’. Het gaat hierbij om vertrouwen in de ander als persoon. Dit vertrouwen is gebaseerd op een bepaalde mate van altruïsme of solidariteit: men houdt rekening met het wederzijds belang, ook wanneer dit gepaard gaat met opoffering van het eigen belang (Boonstra & Smid, 2010). Rousseau et al. (1998) doelen op hetzelfde en vullen aan dat vertrouwen een intentie is: “*Vertrouwen is een psychologische toestand die bestaat uit de intentie om kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen van de bedoelingen of het gedrag van een ander*” (Rousseau et al., 1998, p. 395).

Er zijn drie belangrijke kenmerken die naar voren komen: risico, kwetsbaarheid en verwachtingen (Bachmann & Inkpen, 2011). Wanneer een deelnemer een andere deelnemer vertrouwt dan wordt er een risico genomen (Badcock & Gambetta, 1990; Wood, 2001). De deelnemer stelt zich kwetsbaar op voor eventueel opportunistisch gedrag van de andere actor. Daarnaast wordt er van elkaar verwacht dat men zich onthoudt van opportunistisch gedrag, ook wanneer de mogelijkheid er is (Deakin & Michie, 1997; Deakin & Wilkinson, 1998).

Edelenbos, Klijn en Steijn (2007) hebben vanuit deze kenmerken een werkbare definitie opgesteld: “Vertrouwen is een min of meer stabiele, positieve perceptie bij de deelnemers van de bedoelingen van andere deelnemers, namelijk, de perceptie dat de andere deelnemers zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag (Edelenbos et al., 2007, p.30). Deze definitie zal worden gebruikt in dit onderzoek.

### 2.1.2 Vormen van vertrouwen

Eshuis (2006) beschrijft in zijn onderzoek dat er drie vormen van vertrouwen zijn:

1. Vertrouwen in individuen: betreft het vertrouwen tussen de *trustor* en de *trustee*.
2. Institutioneel vertrouwen: betreft het vertrouwen in instituties, zoals formele en informele regels.
3. Vertrouwen in institutionele arrangementen: betreft het vertrouwen van een actor in een institutioneel arrangement, zoals contracten.

In dit onderzoek zal de focus liggen op het vertrouwen in individuen. De definitie van Edelenbos et al. (2007) stelt namelijk het vertrouwen in deelnemers en tussen deelnemers centraal en legt niet de focus op de andere soorten vertrouwen.

### 2.1.3 Individueel vertrouwen

Persoonlijke relaties vergroten het individueel vertrouwen (Granovetter, 1985). Individueel vertrouwen betreft het vertrouwen tussen de *trustor* en de *trustee*. Het is gebaseerd op face-to-face contact, langdurige relaties en wederzijdse betrouwbare contacten (Smets & Bahre, 2004). Relaties die worden aangegaan vanuit politieke, economische of andere motieven worden in de loop van de tijd bedekt met sociale inhoud. Deze sociale inhoud zorgt ervoor dat men elkaar meer vertrouwt en verwachtingen opspelen van afwezigheid van opportunisme (Granovetter, 1985). Vertrouwen moet worden opgebouwd in netwerken en is niet standaard aanwezig vanaf het begin. Dit komt omdat vertrouwen wordt opgebouwd in een aaneenschakeling van interacties. Het is een ‘vertrouwenscyclus’ waarin vertrouwen kan groeien als gevolg van stijgende interacties en wederzijds betrouwbaar gedrag (Huxham & Vangen, 1996). Op basis van kennis over het gedrag en attitude van de partner ontstaat er cognitief en intentioneel vertrouwen. Vertrouwen kan vervolgens verder ontwikkelen naar empathisch vertrouwen (McAllister, 1995). In de volgende alinea’s zullen cognitief, intentioneel en empathisch vertrouwen verder worden toegelicht.

#### *Elementen van vertrouwen*

Cognitief en competentieel vertrouwen worden in de literatuur door elkaar gebruikt. McAllister (1995) gebruikt cognitief vertrouwen en Nooteboom & Radstake (2002) competentieel vertrouwen. Beiden gaan over de competenties die een persoon heeft. Ze komen op hetzelfde neer en om die reden wordt in dit onderzoek cognitief vertrouwen gebruikt.

Cognitief vertrouwen is het vermogen om te handelen volgens overeenkomsten en verwachtingen: het gaat om de competenties van iemand om zich aan een afspraak te kunnen houden (Nootboom, 2006a; Nootboom & Radstake, 2002).

Naast de competenties leert men door de tijd heen ook de intenties van de ander kennen. Dit vertrouwen heeft betrekking op de wil van de ander om zich ‘naar behoren’ te gedragen. Het gaat hierbij om de wil en de inzet van de actor om de gemaakte afspraken na te komen en de afwezigheid van opportunisme. Opportunisme kan zowel sterke/actieve als zwakke/passieve vormen aannemen. Bij de zwakke of passieve vorm is er een gebrek aan toewijding, men neemt hierbij niet de moeite om de best mogelijke prestaties neer te zetten. Toewijding heeft betrekking op het niet meeliften op een ander. Actoren kunnen toewijding hebben uit eigen belang of omdat ze het belang van de ander intrinsiek belangrijk vinden (Nootboom, 2006b). Volgens Williamson (1975) is actieve of sterke opportunisme op een geniepige manier het eigen belang behartigen. Hierbij wordt gelogen, bedrogen en gestolen om voordeel te halen. Wanneer sterk opportunisme ontbreekt wordt er gesproken van ‘goede wil’ (goodwill) of ‘welwillendheid’ (benevolence). Het hoeft niet te betekenen dat een actor ook toegewijd is. Een actor kan goede bedoelingen hebben en de ander geen kwaad willen doen zonder daar zijn best voor te doen (Nootboom, 2006b).

Door de tijd heen begrijpen de partners elkaar steeds beter, dit is empathie (McAllister, 1995). Door deze empathie kan men vertrouwen op basis van routine en identificatie ontwikkelen. Empathisch vertrouwen gebaseerd op identificatie kan, wanneer dit te ver gaat, ervoor zorgen dat iemand niet langer de mogelijkheid tot onbetrouwbaarheid kan en/of wil afwegen (Nootboom, 2006b). In de praktijk komen zowel empathisch vertrouwen als cognitief vertrouwen vaak tegelijk voor en versterken ze elkaar (Eshuis, 2006).

Omdat actoren elkaar vertrouwen, zullen zij zichzelf meer blootgeven, staan zij meer open voor ideeën van anderen, accepteren ze dat er onderlinge afhankelijkheid is en heeft men minder de behoefte om de ander te controleren (Woolthuis, Hillebrand, & Nootboom, 2002). Dit kan zorgen voor een gedeeld begrip van bepaalde indicatoren, verhaallijnen en termen waardoor men dichterbij elkaar kan komen en elkaar verder leert vertrouwen.

#### 2.1.4 Voordelen van vertrouwen in netwerk

Vertrouwen is lastig te bereiken door de verschillende percepties en belangen van de deelnemende actoren in een netwerk. Ondanks dat vertrouwen moeilijk te creëren is, is het een waardevol kenmerk binnen een netwerk (Klijn en Koppenjan, 2016). In deze paragraaf worden de voordelen van vertrouwen binnen een netwerk uiteengezet.

### *Stimuleren van leren en kennisuitwisseling*

Vertrouwen binnen een netwerk stimuleert het leren en uitwisselen van kennis. Sommige kennis is alleen beschikbaar in de vorm van menselijke kapitaal (Frambach, Barkema, Nooteboom, & Wedel, 1998). Deze kennis kan enkel overgebracht worden door uitwisseling en samenwerking. Kennisuitwisseling en interactie zijn ook nodig om te leren (Lundvall, 2010). Vertrouwen speelt een belangrijke rol in deze relaties (Frambach et al., 1998). Vertrouwen kan gezien worden als de lijm die organisaties bij elkaar houdt en stabiele relaties neerzet (Barber, 1983; Lorenz, 1999). Vertrouwen is daarnaast ook belangrijk voor de uitwisseling van kennis omdat het de transactiekosten laat afnemen (Williamson, 1996).

### *Afname van transactiekosten*

Vertrouwen kan zorgen voor een vermindering van transactiekosten. Vertrouwen vergroot de voorspelbaarheid waardoor het risico kleiner wordt voor samenwerking en transacties. Vertrouwen laat zoals hierboven beschreven is, de transactiekosten afnemen bij uitwisseling van kennis. Deze transactiekosten komen voort uit meerdere activiteiten en zijn onder te verdelen in meerdere categorieën, zoals; zoek- en informatiekosten, onderhandelingskosten, besluitkosten, monitoringskosten, handhavingskosten en planning- en evaluatiekosten (Dahlman, 1979; Furubotn & Richter, 1991; Milgrom & Roberts, 1990; Stavins, 1995). Daarnaast werkt vertrouwen als een alternatief voor contracten. Het opstellen van contracten zorgt voor transactiekosten (Ring & van de Ven, 1992; Sako, 1997; Williamson, 1975). Vertrouwen kan ervoor zorgen dat er minder noodzaak is om uitgebreide contracten op te stellen om opportunistisch gedrag van andere actoren binnen het netwerk te voorkomen (Klijn & Koppenjan, 2016).

Vertrouwen is een belangrijk coördinatie mechanisme dat samenwerking mogelijk maakt (Coleman, 1990; Gambetta, 2000; Misztal, 1996; Nooteboom & Radstake, 2002). Wanneer er vertrouwen is tussen verschillende actoren, dan zal de samenwerking ook efficiënter en effectiever zijn. Dit komt omdat er meer actieve kennisuitwisseling plaatsvindt en er minder controle hoeft plaats te vinden op andere actoren.

## 2.2 Samenwerking

In deze paragraaf zal de focus liggen op de variabele samenwerking. Eerst zal de betekenis van samenwerking uiteengezet worden. Vervolgens worden de basiskenmerken van samenwerking

toegelicht en als laatste worden de elementen die invloed hebben op de samenwerking besproken.

### 2.2.1. Betekenis van samenwerking

De samenwerking binnen een netwerk governance kan gezien worden als interorganisationeel (Thomson & Perry, 2006). In de meeste gevallen zijn de definities van interorganisationele samenwerking gericht op het proces waarbij meerdere organisaties aan een probleem werken die voor alle partijen geldt en waarbij een gemeenschappelijk doel nodig is (Thomson & Perry, 2006). Kenis en Provan (2008, p.296) hebben het over netwerksamenwerking en zien dit als 'het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van meerdere organisaties om samen een uitkomst te bewerkstelligen.' Wanneer deze definities gebundeld worden dan volgt de volgende definitie: 'Samenwerking in een netwerk is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van meerdere organisaties op horizontaal niveau, om een uitkomst te bewerkstelligen voor een probleem die voor eenieder geldt.' Deze definitie zal centraal staan in dit onderzoek.

### 2.2.2. Basiskenmerken samenwerking in een netwerk

Samenwerking in een netwerk wordt gekenmerkt door vier basiskenmerken: meerdere actoren, uitwisseling van middelen, erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en horizontale relaties. Deze kenmerken zullen hieronder worden toegelicht:

#### *Meerdere actoren*

Er wordt samengewerkt door meerdere actoren (L'Enfant, 2009).

#### *Uitwisseling van middelen*

Het uitwisselen van middelen kan worden opgesplitst in het uitwisselen van informatie en het uitwisselen van hulpmiddelen.

- **Het uitwisselen van informatie:** zonder deze informatie kan er geen samenwerking plaatsvinden. Het uitwisselen van informatie houdt in dat alle bruikbare informatie op de juiste plekken terecht komt (Van Steden, 2011). Dit is van belang om een succesvolle samenwerking te creëren. Wanneer partijen niet alle beschikbare informatie met elkaar uitwisselen kan dit in de weg staan bij de oplossing voor het probleem (L'Enfant, 2009).

- **Het uitwisselen van hulpmiddelen:** dit betreft bijvoorbeeld een eigen netwerk, financiële middelen, bekwaamheid, bevoegdheden en kennis (Klijn en Koppenjan, 2004; L'Enfant, 2009).

### *Erkenning wederzijdse afhankelijkheid*

Door het uitwisselen van deze middelen ontstaat er een wederzijdse afhankelijkheid, de erkenning hiervan vormt het derde kenmerk (L'Enfant, 2009). Het gaat om een besef van een actor dat er (deels) een beroep gedaan moet worden op expertise of middelen van anderen om het eigen en/of gemeenschappelijke doel te kunnen behalen.

### *Horizontale relaties*

Het laatste kenmerk houdt in dat de samenwerking een vorm heeft van 'horizontale relaties'. Dit betekent dat de actoren op gelijkwaardige voet te werk gaan. De middelen die uitgewisseld worden in de samenwerking zijn per definitie niet gelijk verdeeld over de partners. Het uitwisselen van middelen is het resultaat van een onderhandeling. Horizontale relaties betekent dan ook niet dat actoren gelijk zijn maar wel gelijkwaardig en dat men met evenveel respect behandeld worden (L'Enfant, 2009).

### 2.2.3. Fasen in het samenwerkingsproces

Van Delen (2009) beweert dat samenwerking verschillende fasen doorloopt via een lineair stapsgewijs proces. Andere auteurs zijn het niet eens met deze lineaire benadering (Ring & Van de Ven, 1992; Kaats en Opheij, 2011; Thomson & Perry, 2006). De processen in samenwerking karakteriseren zich door interacties en het continue moeten bijstellen en onderhandelen over het doel en de inhoud van de samenwerking. Het samenwerkingsproces kan gezien worden als een *black box*: samenwerking is complex, waarbij frequent elementen van invloed zijn die de samenwerking bepalen (Thomson en Perry, 2006). In de volgende paragraaf worden elementen die van invloed zijn op de bepaling van samenwerking uiteengezet.

### 2.2.4. Succesfactoren van samenwerking

Uit het onderzoek van Van Delden (2009) blijken communicatie en coördinatie succesfactoren te zijn voor samenwerking. Andere literatuur bevestigt dit en vult de succesfactoren verder aan met autonomie en stabiliteit (Klijn en Koppenjan, 2010; Dozy, 2011; Van Steden, 2011). In deze paragraaf zullen deze vier succesfactoren worden toegelicht.



### *Communicatie*

Communicatie binnen een netwerk is belangrijk. Informatie-uitwisseling vindt plaats via communicatiekanalen. Dit kan zowel formeel als informeel. Bij formele communicatie gaat het om notulen, e-mails en formele procedures (Van Steden, 2011). De manier waarop formele communicatie plaatsvindt kan worden vastgelegd in beleid. Om ervoor te zorgen dat partijen zich houden aan dit beleid is het van belang dat het beleid aansluit bij de werkwijze in de praktijk (Terpstra, 2009). Bij informele communicatie gaat het om informatie-uitwisseling buiten de afspraken om. Informele communicatie kan ervoor zorgen dat er meer committent binnen de samenwerking ontstaat. Dit komt mede omdat actoren elkaar leren kennen op een informele manier (Van Delden, 2009). Wanneer zowel formele als informele communicatie plaatsvindt, zal de samenwerking effectiever worden (Van Delden, 2009).

Wanneer actoren niet uit een gelijksoortige cultuur afkomstig zijn dan kan dit ervoor zorgen dat men elkaar niet begrijpt omdat er sprake is van verschillende jargons en werkwijzen. Er is dan geen gemeenschappelijke taal. Dit kan ervoor zorgen dat communicatieproblemen ontstaan en dat deze de samenwerking nadelig beïnvloeden (Dozy, 2011).

### *Autonomie*

Autonomie betekent dat partijen in bepaalde mate onafhankelijk en zelfstandig te werk gaan (Van Steden, 2011). Het is een gezag wat kan berusten op een inhoudelijke deskundigheid, uit persoonlijke charisma of ervaring (Dozy, 2011). Het is van belang dat partijen binnen het samenwerkingsverband het gevoel hebben dat ze hun eigen perspectieven kunnen uiten (Terpstra, 2009). Wanneer partijen hun perspectieven kunnen uiten, ontstaat er een gevoel dat ze erkend en gewaardeerd worden (Van Steden, 2011).

De wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren kan invloed hebben op de autonomie (Prins, Cachet, Ponsaers, & Hughes, 2012). Deze wederzijdse afhankelijkheid kan gekoppeld worden met de *resource dependency theory*. Deze theorie beweert dat externe factoren, zoals hulpmiddelen, invloed hebben op de samenwerking tussen verschillende organisaties. De theorie maakt een onderscheid tussen competitieve en symbiotische afhankelijkheid (Hillman, Withers, & Collins, 2009). Bij competitieve afhankelijkheid concurreren organisaties omdat er een overlap in hulpbronnen is. Bij symbiotische afhankelijkheid vullen partijen elkaar juist aan. Door de wens om autonomie te behouden, kan de verdeling van hulpbronnen belemmerd worden. Dit zorgt uiteindelijk voor een minder goede samenwerking (Prins, Cachet, Ponsaers, & Hughes, 2012).

### *Stabiliteit*

Uit onderzoek van zowel Dozy (2011) als Van Delden (2009) is gebleken dat continuïteit van de samenwerking een sterke conditie is bij het aansporen van nieuwe of aanvullende samenwerking. Bestaande verbanden werken door in de geneigdheid en bereidheid om samenwerking aan te gaan. Bestaande relaties zorgen voor bekendheid en daarnaast geeft men elkaar advies en ondersteunt men elkaar (Van Delden, 2009). Vooral wanneer onzekerheid een rol speelt, zijn partijen geneigd om samen te werken met partijen die ze kennen uit (eerdere) samenwerkingen (Van Delden, 2009; Dozy, 2011). Een keerpunt van krachtige verbanden kan zijn dat men niet openstaat voor andere samenwerkingen (Dozy, 2011).

Bovenstaande gaat over de stabiliteit van de relatie zelf. Er kan ook gekeken worden naar de stabiliteit van de omgeving (Van Delden, 2009). Er kan namelijk sprake zijn van externe dwang of druk om een samenwerkingsverband te vormen (Dozy, 2011). Over het algemeen is externe druk afkomstig van de overheid, bijvoorbeeld van de gemeente of provincie. Het gevolg van deze externe dwang of druk kan zijn dat de samenwerking op papier staat maar in de praktijk niks gebeurt, dit wordt schijnsamenwerking genoemd (van Delden, 2009). Deze schijn treedt voornamelijk op wanneer doelstellingen, waarden en belangen van de ‘samenwerkende’ organisaties op grote afstand van elkaar liggen (Dozy, 2011).

### *Coördinatie*

Binnen een samenwerkingsverband zijn er verschillende belangen en percepties. Percepties zijn beelden die actoren hebben over de werkelijkheid, dan wel hun eigen werkelijkheid. Deze percepties kleuren de interpretatie van informatie (Van Twist & Termeer, 1991; Weick, 1979). Als gevolg hiervan kunnen er knelpunten in de samenwerking ontstaan. Actoren in een netwerk hebben verschillende gedachten over het probleem, de betekenis en urgentie ervan. Dit kan leiden tot verschillende oplossingen (Klijn en Koppenjan, 2004). Naast dat actoren verschillende percepties hebben over het probleem en de oplossingen, kunnen deze er ook zijn over de andere actoren. Deze verschillen hebben betrekking op de doelstelling (Klijn en Koppenjan, 2004). Om ervoor te zorgen dat een gemeenschappelijk doel opgesteld wordt, is coördinatie nodig (Klijn en Koppenjan, 2000). Het is van belang dat deze doelstelling concreet geformuleerd wordt, zodat deze gemonitord, geanalyseerd en geëvalueerd kan worden (Van Delden, 2009). Daarnaast is coördinatie nodig voor het streven naar een domeinconsensus. Hierbij leggen organisaties hun rollen en taken schriftelijk vast (Dozy, 2011). Door een duidelijke en formele verdeling van verantwoordelijkheden kan er een voorspelbare en stabiele samenwerking gecreëerd worden omdat het zorgt voor onderlinge duidelijkheid wie voor wat

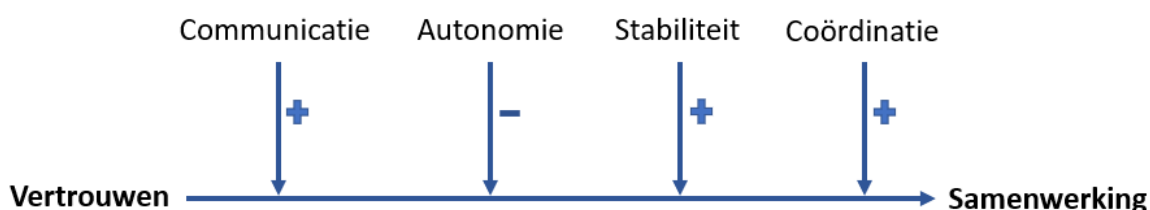
aangesproken kan worden (Van Delden, 2009; Koppenjan, 2010). Dit zorgt voor minder onzekerheid en conflicten, mits het duidelijk gecommuniceerd wordt. Uiteindelijk vergroot dit het draagvlak onder de partijen. Het is wel essentieel dat deze vastgelegde rollen en taken regelmatig aangepast worden aan de veranderende omstandigheden en kennis (Van Delden, 2009).

### 2.3 Conceptueel model

In het conceptueel model, zie figuur 1, is het causale verband tussen vertrouwen en samenwerking visueel weergegeven. Dit verband wordt door verschillende auteurs bevestigd (Coleman, 1990; Gambetta, 2000; Misztal, 1996; Nooteboom; 2002). Deze auteurs beweren dat wanneer het onderlinge vertrouwen toeneemt, dit een positieve invloed heeft op de samenwerking.

Uit de literatuur blijkt dat vier variabelen invloed hebben op de relatie tussen vertrouwen en samenwerking. Dit zijn communicatie, autonomie, stabiliteit en coördinatie. Door middel van formele en informele communicatie leert men elkaar beter kennen waardoor er een gemeenschappelijke taal kan ontstaan. Dit is een versterking op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking. De tweede variabele is autonomie. De wens om autonomie te behouden kan de verdeling van hulpbronnen negatief beïnvloeden en heeft om die reden een negatief effect op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking. De derde variabele is stabiliteit. Hoe hoger de stabiliteit, hoe meer voordelen dit heeft zoals het ondersteunen en advies geven aan elkaar. Stabiliteit heeft een versterkend effect op de relatie tussen vertrouwen en samenwerking. De laatste variabele is coördinatie. Coördinatie kan zorgen voor een gemeenschappelijk doel, domeinconsensus en minder onzekerheid. Hierdoor vormt coördinatie een versterking op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking. Alle vier de variabelen hebben een effect op de relatie tussen vertrouwen en samenwerking en zijn om die reden modererende variabelen.

**Figuur 1**  
*Conceptueel model*



### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording uiteengezet. De uiteenzetting van de methodologie draagt bij aan het reproduceren van dit onderzoek en draagt daarmee bij aan het vergoten van de betrouwbaarheid. In paragraaf 3.1 wordt het type en de strategie van het onderzoek besproken. In paragraaf 3.2 zijn de onderzoeksmethoden uiteengezet. Vervolgens is in 3.3 de manier waarop de data-analyse is uitgezet beschreven. De betrouwbaarheid en interne validiteit worden tijdens het gehele hoofdstuk uiteengezet.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: “Wat is de invloed van vertrouwen op de samenwerking binnen het netwerk governance Lokale Samenwerking Zorg en Veilig in Rotterdam” is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek vanwege het belang om de ervaringen, verwachtingen en houdingen van de actoren te beschrijven en te begrijpen (Verschuren en Doorewaard, 2021).

Naast kwalitatief is dit onderzoek deductief omdat er al verschillende theorieën bestaan over vertrouwen en samenwerking en de invloed van vertrouwen op samenwerking (Babbie, 2012). In dit onderzoek is de praktijk geanalyseerd aan de hand van de theorie. Twee netwerken waarin het zorg- en veiligheidsdomein samenwerken stonden hierbij centraal. Deze netwerken zullen later in dit hoofdstuk in paragraaf 3.2.2. worden toegelicht.

#### 3.2 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om de invloed van vertrouwen op samenwerking in een netwerk governance te analyseren. Er is literatuuronderzoek uitgevoerd, er zijn semigestructureerde interviews afgenomen en er hebben meerdere observaties plaatsgevonden. De resultaten zijn hierdoor vanuit verschillende perspectieven bekeken waardoor er sprake is van data-triangulatie en de resultaten vollediger zijn. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid en interne validiteit van dit onderzoek (Mortelmans, 2013).

##### 3.2.1 Deskresearch

In de eerste fase van het onderzoek is er een literatuurstudie uitgevoerd. Hierbij zijn bestaande kennis en theorieën over concepten uit het onderzoek verzameld. Deze inzichten uit de literatuur vormen het theoretisch kader. Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van

wetenschappelijke artikelen, boeken en rapporten. Deze literatuur is geraadpleegd via Google Scholar en de Bibliotheek van de Erasmus Universiteit. Aan de hand van de literatuur zijn concepten gedefinieerd. Deze concepten zijn geoperationaliseerd naar meetbare indicatoren en zijn gebruikt als basis tijdens het veldonderzoek. Deze operationalisatie is opgenomen als bijlage, zie bijlage 1. Het opstellen van meetbare indicatoren vanuit de theorie vergroot de interne validiteit.

### 3.2.2. Fieldresearch

In dit onderzoek is veldonderzoek uitgevoerd aan de hand van het afnemen van interviews en het observeren tijdens casuïstiek overleggen. De respondenten zijn afkomstig uit de netwerken X en Y en de observaties hebben plaatsgevonden in netwerk X. In deze paragraaf worden de netwerken en de respondentenselectie toegelicht en vervolgens wordt uiteengezet hoe het veldonderzoek heeft plaatsgevonden.

#### *Netwerken*

In dit onderzoek stonden twee netwerken centraal. Vertrouwen kan een kwetsbaar onderwerp zijn en om die reden zijn de wijken waarin deze netwerken gevormd zijn, geanonimiseerd. Er is gekozen voor deze twee netwerken omdat binnen deze netwerken samengewerkt wordt tussen de domeinen zorg en veilig en ze om die reden als pilots gezien worden binnen het programma Lokale Samenwerking Zorg en Veilig.

Netwerk X is ongeveer drie jaar geleden opgestart om overlast van bedelaars aan te pakken. In dit netwerk zitten negen vaste partijen aan tafel, onder wie ook een voorzitter en notulist. Het netwerk komt elke zes tot acht weken bij elkaar om casuïstiek te bespreken. De voorzitter is de veiligheidsregisseur van dezelfde wijk.

Netwerk Y is opgestart uit de behoefte om verwarde personen die woonoverlast creëren te helpen door met de betrokken actoren fysiek bij elkaar te komen. Dit overleg vindt om de vier weken plaats en er zitten standaard zes partners aan tafel, onder wie een voorzitter en een notulist. De voorzitter is de wijkteamleider van wijk Y.

#### *Respondentenselectie*

De semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij relevante actoren die werkzaam zijn binnen één van de twee netwerken en standaard aanwezig zijn bij casuïstiekoverleg. De respondenten in netwerk X zijn na het verkrijgen van de contactgegevens via de voorzitter, benaderd door de onderzoeker via een e-mail om in gesprek te gaan. Alle aangedragen

respondenten zijn geïnterviewd, dit zijn tevens de zeven vaste partijen van het netwerk. De respondenten in wijk Y zijn eerst benaderd door de notulist van het netwerk voor het delen van contactgegevens met de onderzoeker. Bij goedkeuring zijn de respondenten via een mail benaderd om in gesprek te gaan. Alle partijen binnen het netwerk zijn geïnterviewd, behalve de woningcorporatie. Deze partij heeft niet gereageerd op de verschillende uitnodigingen.

Elk respondent heeft vooraf een privacy formulier ingevuld en goedkeuring gegeven voor het opnemen van het interview en het anoniem verwerken van de resultaten in het onderzoek. Dit verkleint de kans op sociaal wenselijke antwoorden of angst voor de gevolgen van zijn of haar mening of ervaring (Ong & Weiss, 2000). Daarnaast zijn de interviews (anoniem) opvraagbaar. Hieronder volgen twee tabellen met de geïnterviewde partijen.

**Tabel 1.**

*Overzicht van geïnterviewde respondenten netwerk X.*

Zorg en veilig netwerk X	Functie
<b>R1</b>	Ketenregisseur - Centraal Onthaal
<b>R2</b>	Verpleegkundige - Antes, gedechargeerd naar gemeente Rotterdam
<b>R3</b>	Procesregisseur - Zorg en Veiligheidshuis
<b>R4</b>	Veldwerker - Leger des Heils
<b>R5</b>	Wijkagent - Politie
<b>R6</b>	Handhaver - Handhaving
<b>R7</b>	Anoniem

**Tabel 2.**

*Overzicht van geïnterviewde respondenten netwerk Y.*

Zorg en veilig netwerk Y	
<b>R8</b>	Wijkteamleider – Gemeente Rotterdam
<b>R9</b>	Anoniem
<b>R10</b>	Wijkagent - Politie
<b>R11</b>	Buurtcoach - WMO-radar

### 3.2.2.1. Semigestructureerde interviews

Er is gekozen voor semigestructureerd interviews zodat er ruimte was om door te vragen wanneer dit gewenst was. Het doorvragen zorgt ervoor dat de opgedane kennis vollediger en betrouwbaarder is (Mortelmans, 2013). Voorafgaand aan de interviews is een topiclijst opgesteld op basis van de operationalisatie. De laatste kolom ‘indicatoren’ is hiervoor gebruikt, zie bijlage 1. Het gebruik van een topiclijst heeft als voordeel dat de resultaten die voortvloeiden uit de interviews vergeleken met elkaar konden worden. Daarnaast maakte een vaste topiclijst het ook mogelijk om de resultaten te vergelijken met de opgedane theorie (Van Thiel, 2014). Bij semigestructureerde interviews is er een risico dat vragen ‘kunstmatig’ gesteld worden (Mortelmans, 2013). Dit is geprobeerd te voorkomen door een goede voorbereiding van de onderzoeker en het stellen van open vragen zodat de respondenten niet beïnvloed konden worden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid (Mortelmans, 2013).

### 3.2.2.2. Participatieve observatie

Naast semigestructureerde interviews heeft in dit onderzoek ook participatieve observatie plaatsgevonden. Er is tweemaal geobserveerd bij het casuïstiek overleg van netwerk X. Tijdens de observatie op 12 april 2022 is er geobserveerd zonder indicatoren uit de operationalisatie, deze was toen nog niet gereed. Hierdoor is er geobserveerd zonder focus. De onderzoeker nam de rol aan van observant die participeert. Dit houdt in dat de onderzoeker aanwezig was bij het overleg maar niet heeft meegedaan aan het overleg zelf. Dit heeft als voordeel dat de focus volledig op het observeren lag (Eshuis, 2022). Dit vergroot de betrouwbaarheid van de resultaten. De participanten wisten niet dat de onderzoeker aanwezig was voor een observatie. De kans dat de participanten zich anders hebben voorgedaan, is hierdoor verkleind (Eshuis, 2022). Deze observatie heeft bijgedragen aan het beter kunnen verplaatsen in de respondenten tijdens de interviews. De tweede observatie heeft plaatsgevonden op 17 mei 2022. Alle interviews waren op dat moment afgenomen. De observatie is uitgevoerd aan de hand van de indicatoren in de operationalisatie waardoor er focus aangebracht kon worden binnen de observatie. De onderzoeker heeft zich opnieuw opgesteld als observant die participeert en de participanten wisten niet dat de onderzoeker aanwezig was voor observatie. Door deze observatie heeft *fact-checking* plaatsgevonden met de resultaten uit de interviews. Dit vergroot opnieuw de betrouwbaarheid (Eshuis, 2022).

### 3.3 Data-analyse

De opgenomen interviews zijn letterlijk getranscribeerd. Alles wat te horen was is uitgeschreven, zoals aarzelingen, versprekingen en kuchen. Op deze manier is er een vollediger inzicht in de ervaringen (Smits, 2021). Vervolgens zijn de transcripten en de observatieverslagen geanalyseerd. De eerste stap was het gesloten coderen van de transcripten en verslagen. De codes waren vooraf opgesteld aan de hand van de operationalisatie. Deze codes worden *a priori of preexisting codes* genoemd (Creswell & Poth, 2016). Codes zijn van belang omdat deze betekenis geven aan kwalitatieve data en gebaseerd zijn op de operationalisatie (Van Thiel, 2014). Naast gesloten codering heeft er ook open codering plaatsgevonden om de opgehaalde informatie die van tevoren niet verwacht was op basis van de operationalisatie, te kunnen labelen. Het coderen is door middel van het programma Atlas.TI uitgevoerd. De codes en de codegroepen zijn samengevoegd in een codeboom, zie bijlage 2. Door het coderen van de data is een overzicht ontstaan van data die inhoudelijk belangrijk is voor het onderzoek. De volgende stap in de data-analyse was het axiaal coderen. Bij axiaal coderen zijn de eerder gevormde codes met elkaar vergeleken om verschillen en overeenkomsten tussen de codes te vinden. Wanneer dit nodig was zijn de codes afgesplitst of juist samengevoegd. Op basis van deze codes zijn er concepten opgesteld. Vervolgens is er selectief gecodeerd. Hierbij zijn de gevonden concepten uitgewerkt tot theorie (Mortelmans, 2013). De analyse in Atlas.TI heeft ervoor gezorgd dat de resultaten gemeten konden worden. Dit heeft bijgedragen aan de interne validiteit.



## 4. Invloed van vertrouwen op samenwerking in de praktijk

In dit hoofdstuk zullen de empirische resultaten worden besproken die volgen uit de interviews en observaties. De resultaten worden per variabele uiteengezet en voor de leesbaarheid behandeld in dezelfde volgorde als het theoretisch kader. De netwerken X en Y zullen tezamen worden besproken tenzij er dusdanig verschillen zijn in bepaalde indicatoren of concepten. In dat geval zullen de netwerken separaat worden besproken. De uiteenzetting van de resultaten wordt bij elke variabele afgesloten met een tussenconclusie. Nadat de individuele variabelen zijn besproken, worden in de laatste paragraaf de verbanden weergegeven tussen de variabelen met ondersteuning van een schematische weergaven.

### 4.1 Vertrouwen

#### 4.1.1. De betekenis van vertrouwen

De betekenis die actoren geven aan vertrouwen is verschillend. Het kan een gevoel zijn wat moeilijk te verwoorden is (R2 en R11). Voor anderen is vertrouwen “doen wat diegene zegt te gaan doen” (R6, R7 en R10). R11 ziet vertrouwen als open zijn naar elkaar over je rol, je verhouding en wat je wel en niet kan. Vertrouwen heeft ook te maken met op iemand kunnen bouwen omdat diegene een bepaald talent heeft (R4). Vertrouwen betekent voor velen ook dat er op de juiste manier met uitgewisselde gegevens en informatie wordt omgegaan (N = 7).

#### 4.1.2 Vertrouwen in netwerk X

##### 4.1.2.1 Cognitief vertrouwen in netwerk X

Een competentie die voortvloeit uit de praktijk is het terugkoppelen van gemaakte afspraken. Vijf respondenten geven aan dat er teruggekoppeld wordt over de gemaakte afspraken. In de observatie wordt dit bevestigd. De voorzitter haalt terugkoppelingen op van afspraken die in het vorige overleg zijn gemaakt. Eén van de respondenten geeft tijdens het interview aan dat de terugkoppeling van een bepaalde organisatie in het netwerk teleurstellend kan zijn. Hierdoor schakelt deze respondent liever een andere zorgpartij in ondanks dat de vraag of actie niet altijd thuishoort bij desbetreffende organisatie. Het ligt in deze situatie niet aan de persoon maar aan de organisatie. Het is een zorgorganisatie die tot over hun oren in het werk zit: “Ze proberen brandjes te blussen maar als het niet lukt omdat bijvoorbeeld de cliënt niet mee wil werken, dan gaan ze door naar het volgende brandje.” Desbetreffende respondent mist hierbij het stapje extra als het even niet lukt. R6 mist soms ook de terugkoppeling: “Soms kom je heftige casussen tegen en dan is het van belang dat er geschakeld wordt. Ik heb wel eens casussen dat ik er nooit

meer wat van hoor of ik dat ik achteraf hoor dat er nog niks mee is gedaan. Dan baal ik, het gaat toch om een stukje mensenleven.” R6 geeft ook aan dat het vaak goed gaat. Een voorbeeld hiervan is dat hij een cliënt aan had gemeld bij R7 maar deze bij het Leger des Heils aangemeld had moeten worden. Dit is toen opgepakt door de organisaties zelf en teruggekoppeld aan R6. Hierbij is er niet gezegd: “Nee hoort niet bij ons, kijk maar wat je er mee doet” (R6). Het gaat om dat stapje extra (N = 3). R4 en R5 delen dat er niet altijd teruggekoppeld wordt maar vinden dat dat dit je eigen verantwoordelijk is om ernaar te vragen.

#### *4.1.2.2. Intentioneel vertrouwen in netwerk X*

Intentioneel vertrouwen is vanaf het begin nodig in het belang van het gemeenschappelijk doel (R3 en R5). “Je vertrouwt iemand zolang diegene laat zien dat hij of zij te vertrouwen is. Je kan aan de andere kant gaan zitten en zeggen dat je niks deelt totdat je laat zien dat je te vertrouwen bent, maar dan ben je 300 jaar verder” (R3). Alle respondenten geven aan dat ze bij de start van de samenwerking vertrouwen hadden in de andere actoren (N=7). Sommigen hebben het vertrouwen over de tijd heen als stabiel ervaren (R1-R4). Anderen ervaren een toegenomen gevoel van vertrouwen over de jaren heen (R5-R7). Dit komt omdat men elkaar leert kennen en daardoor beter weet wat men aan elkaar heeft (R6 en R7). Voor R5 nam het vertrouwen toe door succesvolle samenwerking in het netwerk.

#### *4.1.2.3. Empathisch vertrouwen in netwerk X*

##### *Routine ontwikkelen*

De bijeenkomsten van het netwerk zijn frequent en bestaan een aantal jaar. Door in een netwerk te zitten leert men een aanspreekpunt van een organisatie kennen en weet men elkaar snel te vinden: “De veiligheidsregisseur weet me snel te vinden, de handhaver weet me snel te vinden, het zorg- en veiligheidshuis weet me snel te vinden, dus als er iets is wat niet kan wachten dan krijg ik een mailtje met de vraag of ze me kunnen bellen (R2).” R3: “Ik heb regelmatig contact, met dezelfde mensen in andere casuïstiek. Het draait allemaal om elkaar leren kennen.” R6: “Ik heb één contactpersoon bij de organisatie waar R7 werkzaam is en die contactpersoon is R7 zelf. Ik heb wel geleerd om het algemene emailadres te gebruiken, zodat ik ook geholpen word als R7 er niet is. Het is namelijk echt balen als je niet geholpen wordt, het gaat toch om iemand op straat die hulp nodig heeft.” Andere respondenten bevestigen dat dit ook bij hen is gebeurd (N=3).

## Identificatie

Uit de interviews kwam naar voren dat de actoren aan tafel weten wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de domeinen zorg en veilig (N=8). R3 benoemt dat veilig veel eerder dwang en drang heeft en dit bij zorg een lastiger traject is om te bewerkstelligen. R1 benoemt: “Ik denk dat veilig meer oplossingsgericht is en dat wij dat ook willen maar dat die op langer termijn is. Gelijktijdig merk je wel dat als het complexe casussen zijn waarvan we beide weten dat ze niet snel opgelost kunnen worden, we samen wel kunnen denken en kijken van wat is de rol van veilig en wat is de rol van zorg.”

### 4.1.3. Vertrouwen in netwerk Y

#### 4.1.3.1 Cognitief vertrouwen in netwerk Y

R10 en R11 zien vertrouwen als het terugkoppelen van acties die uitgezet zijn in het overleg. Over het algemeen is de terugkoppeling goed (R10 en R11). Soms ontbreekt de terugkoppeling, dan neemt R11 zelf initiatief om de terugkoppeling uit te vragen. R8 geeft ook aan soms een terugkoppeling te missen of dat er bij het overleg naar boven komt dat er bepaalde acties door de drukte vergeten zijn. Dit wordt niet als storend ervaren.

#### 4.1.3.2. Intentioneel vertrouwen in netwerk Y

In netwerk Y wordt het gevoel van intentioneel vertrouwen verschillend ervaren: “Op dit moment is het vertrouwen wat wankel, dit komt door verschuivingen van nieuwe mensen die deelnemen, dit zorgt ervoor dat we zoekende zijn in elkaar en even moeten werken aan het vertrouwen. Ik ben wel heel open in wat ik kan en hoe ik het zie maar ik denk niet dat er altijd echt vertrouwen is. Ik heb de ervaring dat als ik bepaalde informatie deel, dat dat weer gebruikt wordt door een andere organisatie aan tafel” (R9). R8 ervaart daarentegen wel vertrouwen, mede omdat het overleg er al een aantal jaren is, maar erkend ook de spanning qua vertrouwen tussen het delen van informatie en het gebruik daarvan. R10 voelt deze spanning niet en vertrouwt erop dat op de juiste manier met de informatie wordt omgegaan en deze informatie niet gebruikt wordt voor andere doeleinden. R8, R9 en R11 geven aan dat het vertrouwen verder opgebouwd wordt door elkaar beter te leren kennen en te begrijpen.

#### *4.1.3.3. Empathisch vertrouwen in netwerk Y*

##### *Routine*

De bijeenkomsten in netwerk Y vinden elke vier weken plaats en het netwerk bestaat al een aantal jaar. R11 ervaart dat de partners in het netwerk vaste contactpersonen voor haar zijn geworden. “Na verloop van tijd leer je de persoon beter kennen en worden de lijntjes korter waardoor er ook contact gezocht wordt buiten de vaste momenten om even met elkaar te sparren” (R11). R10 geeft aan dit nog niet te hebben, mede omdat ze nog maar relatief kort wijkagent is en aangesloten is bij het netwerk. R9 geeft aan dat zij als contactpersoon voor netwerkpartners niet altijd bereikbaar is door drukte en dit in situaties waarbij een ander hoog zit, niet leuk is. Hierdoor kan er niet zo snel gehandeld worden als men lief is (R9). Ook R11 geeft aan dat ze vaak niet direct dezelfde dag kan antwoorden.

##### *Identificatie*

Tijdens de interviews is er één grote overeenkomst en verschil naar voren gekomen. R9: “De woningbouw is sociaal beheer, dus zij willen, net zoals ons, ook sociaal wenselijk een oplossing zoeken.” R8 benoemt dat het verschil hem zit in financieel belang. Deze is er voornamelijk voor de woningbouw en niet voor de andere actoren aan tafel. R8 geeft ook aan in te zien dat het eindeloos kan duren voordat iemand in zorg zit en begrijpt dat dit frustrerend voor de woningbouw kan zijn, mede door het financiële belang.

#### *4.1.4. Tussenconclusie vertrouwen*

De drie verschillende soorten vertrouwen die naar voren komen uit de literatuur, zijn terug te zien in de praktijk. De netwerken X en Y verschilden dusdanig van elkaar dat ze hierboven apart zijn besproken. In deze paragraaf wordt eenmalig een tussenconclusie per concept gegeven in plaats van per variabele om de verschillen en overeenkomsten tussen netwerk X en Y overzichtelijk weer te geven.

##### *4.1.4.1. Cognitief vertrouwen*

Uit netwerk X blijkt dat men verschillende waarden aan competenties kan geven. De resultaten laten zien dat terugkoppeling van gemaakte afspraken een competentie is, net zoals eerder in de literatuur werd beschreven (Nooteboom, 2006a; Nooteboom & Radstake, 2002). Sommigen vinden het niet erg als het een actor ontbreekt aan deze competentie en vangen dit zelf op. Bij anderen zorgt het voor teleurstelling en kan het zelfs leiden tot het opzeggen van het cognitief

vertrouwen. Het opzeggen van het cognitief vertrouwen heeft ertoe geleid dat de samenwerking zo min mogelijk met deze organisatie wordt opgezocht buiten het overleg. In netwerk Y komt het ook voor dat er geen terugkoppeling wordt gegeven, dit wordt niet als cruciaal voor het vertrouwen ervaren en men blijft elkaar opzoeken om samen te werken.

#### *4.1.4.2. Intentioneel vertrouwen*

In netwerk X is bij alle respondenten en in netwerk Y bij bijna alle respondenten intentioneel vertrouwen aanwezig. Een gebrek aan cognitief vertrouwen, zoals beschreven in paragraaf 4.1.2.1., hoeft geen invloed te hebben op het intentioneel vertrouwen. Dit intentioneel vertrouwen is aanwezig gebleven. Alle respondenten geven aan dat intentioneel vertrouwen vanaf het begin aanwezig was en dat dit veroorzaakt wordt door de gedachte dat men bij elkaar is gekomen in het belang van het gemeenschappelijk doel. Dit is opvallend omdat de literatuur beweert dat vertrouwen opgebouwd moet worden (Huxham & Vangen, 1996). In beide netwerken wordt benoemd dat dit niveau door de tijd heen verder kan toenemen. Echter, in netwerk Y is het intentioneel vertrouwen bij sommige actoren door de tijd heen afgenomen. Dit komt omdat gedeelde gegevens gebruikt zijn voor het eigen belang. Wanneer dit gebeurt, is het eigen belang niet meer verenigd met het gemeenschappelijk doel waarvoor men samen is gekomen in een netwerk. De handeling in het kader van het eigen belang wordt actieve opportunisme genoemd in de literatuur (Williamson, 1975). De respondenten die deze vorm van opportunisme ervaren zijn voorzichtiger geworden met het delen van informatie en het intentioneel vertrouwen is afgenomen.

#### *4.1.4.3. Empathisch vertrouwen*

In beide netwerken komt naar voren dat empathisch vertrouwen opgebouwd moet worden. Door langere tijd samen te werken in een netwerk worden de actoren elkaars vaste aanspreekpunten. Dit werkt als een routine, zoals de literatuur dit benoemt (McAllister, 1995). In beide netwerken komt ook naar voren dat een vast contactpersoon niet altijd bereikbaar is. In netwerk X blijkt dat empathisch vertrouwen gebaseerd op routine ervoor kan zorgen dat een actor niet weet wie hij of zij kan bereiken wanneer een vast contactpersoon afwezig of niet bereikbaar is. Het kan gezien worden als een tunnelvisie door een (te) hoog niveau van empathisch vertrouwen. In netwerk Y komt ook naar voren dat niet alle personen binnen het netwerk altijd bereikbaar zijn en dat hierdoor niet altijd even snel gehandeld kan worden. Uit de resultaten komt niet naar voren dat dit invloed heeft op de samenwerking. Dit kan samenhangen met de tijd die iemand bij het netwerk zit. Nog niet iedereen in het netwerk heeft namelijk de tijd gehad om een routine

te kunnen ontwikkelen. In beide netwerken komt ook naar voren dat tijd zorgt voor identificatie. Men kan overeenkomsten en verschillen tussen de actoren benoemen. In netwerk X begrijpt het zorgdomein dat veilig niet altijd de kortste route wil maar ook het beste voor de mens. In netwerk Y kunnen de actoren uitleggen waar het tegenstrijdige belang vandaan komt en waar men elkaar in kan vinden.

## 4.2 Samenwerken

Samenwerken wordt gezien als elkaar opzoeken voor een gemeenschappelijk doel, vanuit je eigen expertise omdat je eigen kennis niet genoeg is en/of omdat je er niet bevoegd voor bent (N=7).

### 4.2.1. Meerdere actoren

In de netwerken X en Y wordt samengewerkt met meerdere actoren. Dit blijkt zowel uit de interviews waarbij men regelmatig benoemd samen te werken met andere actoren in het netwerk, als uit de observaties waarbij de eerste keer zes actoren en de tweede keer zeven actoren aanwezig waren.

### 4.2.2. Uitwisselen van informatie

#### 4.2.2.1. Reden uitwisselen informatie

Het delen van gegevens wordt door de respondenten gezien als de reden voor samenwerking. Om het gemeenschappelijke doel, het helpen van de cliënt, na te streven is er uitwisseling van gegevens nodig (R1, R2 en R3). Dit vindt zowel in als buiten het casuïstiekoverleg plaats. R7: “Als ik bezig ben met een buitenslaper en die ben ik kwijt dan heb ik de wijkagent even nodig om te kijken of hij vastzit en de handhaver of deze hem nog gezien heeft. En daarnaast heb ik Centraal Onthaal nodig om te checken of diegene een slaappleats heeft. Op deze manier krijg ik een overzicht van de situatie.” De observatie laat zien dat er in het casuïstiekoverleg ook informatie over personen wordt uitgewisseld. Door in een overleg casussen te bespreken wordt alle informatie in één keer verkregen en hoeft een actor er minder vaak zelf achteraan te gaan en andere actoren te contacteren (N=5).

#### 4.2.2.2. Welke informatie wordt uitgewisseld

In de observatie is te zien dat in netwerk X verschillende persoonsgegevens worden gedeeld, zoals voornaam en achternaam, geboortedatum, adres en BSN-nummer. “Iedereen heeft andere gegevens nodig om de betreffende persoon in hun eigen systeem op te zoeken waardoor er veel

gegevens op tafel worden gelegd in het overleg” (R1). In netwerk Y wordt alleen de straatnaam en huisnummer gedeeld (N=4). Dit is voldoende om iemand op te kunnen zoeken (R10). R11 brengt liever de casussen eerst anoniem in.

#### *4.2.2.3. Risico van gegevensdeling*

De informatie die gedeeld wordt zijn gevoelige gegevens waardoor er een risico aan het delen van de informatie vasthangt. Dit risico kwam niet naar voren in de theorie en is als open code toegevoegd.

Door het delen van gegevens, werkt men op de grens van wat wel en niet mag van de AVG-wetgeving en is vertrouwen hebben in elkaar belangrijk (N=8). Men durft op deze grens te werken in het kader van de beste hulp voor de persoon in kwestie (N=11). R6: “Of je zegt ik mag het niet delen of je kiest ervoor om toch te delen omdat het over een mensenleven gaat. Als iemand spoedhulp nodig heeft en ik door informatie te delen kan helpen, dan doe ik dat en dan word ik maar op mijn vingers getikt.” Bij hulpverleners kan het gevolg zijn dat men voor de tuchtrechter wordt gesleept (R9). Tot op heden is dit in beide netwerken bij niemand gebeurt. Respondenten 2 en 6 geven aan dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het durven delen van deze informatie. R1 geeft echter aan dat iemand zelf moet durven. Zij heeft geprobeerd samen te werken met collega’s van R6 en ondanks dezelfde leidinggevende, wilden de collega’s geen gegevens uitwisselen.

Gegevensuitwisseling blijkt een groot aspect te zijn in de samenwerking. Om die reden zijn de indicatoren die hierna besproken worden ook toegevoegd als open codes.

#### *4.2.2.4. Alles kunnen zeggen*

In netwerk X heeft eenieder het idee dat alles gezegd kan worden betreft de gegevensdeling zolang het gemeenschappelijke doel nagestreefd wordt en er niet gedeeld wordt om het delen (N=4). In de observatie is terug te zien dat men gegevens over de cliënt opzoekt in het eigen systeem en dat hierbij volledige informatiestukken, ongefilterd, worden opgelezen. De ene persoon legt deze informatie uit zichzelf op tafel en de ander pas wanneer ernaar gevraagd wordt. In netwerk Y ligt dit anders. R9: “Door spanningen die veroorzaakt worden door verschillende belangen, deel ik niet alles binnen het netwerk. Eerder was dit een minder groot probleem maar door een wisseling van een persoon bij de andere partij ben ik terughoudender geworden.” De nieuwe persoon heeft een andere, redelijk felle visie. Hierdoor is het vertrouwen van R9 geschaad en is er niet meer het gevoel dat alles gezegd kan worden qua gegevensdeling. Ook R8 voelt dit.

#### *4.2.2.5. Manier van gegevensuitwisseling*

De manier waarop men gegevens uitwisselt is verschillend. “Ik leg alles vast wat ik doe, en dat is niet omdat ik bang ben, maar omdat ik geen gezeik willen hebben” (R5). Contact via de mail is terug te lezen, overzichtelijker en completer (R5 en R6). R6 bespreekt gevoelige informatie liever eerst via de telefoon waardoor de mail die daarop volgt minder gevoelige informatie bevat. Anderen gebruiken liever niet de mail omdat dit gevoelige informatie is die naar buiten kan komen bij bijvoorbeeld een data lek of omdat de informatie vrij interpreteerbaar is en er geen persoonsgegevens uitgewisseld mogen worden (R4 en R9). R5 belt automatisch anoniem, hij merkt dat minder mensen hierdoor opnemen. In geval van spoed belt hij via WhatsApp omdat hierbij zijn naam wel zichtbaar is. Echter zal R5 nooit gegevens uitwisselen via WhatsApp.

#### *4.2.2.6. Gegevensdeling bij instabiliteit*

Zowel bij de observatie als uit de interviews kwam naar voren dat er vaak onbekende gezichten aansluiten bij het overleg in netwerk X om bijvoorbeeld mee te kijken. Dit kunnen stagiaires, beleidsmedewerkers of andere hulpverleners zijn. Men vertrouwt erop dat deze personen op de juiste manier omgaan met de uitgewisselde gegevens en dat er alleen mensen betrokken worden die te vertrouwen zijn (R3 en R5). Er is geen screening vooraf, waardoor R4 terughoudender wordt in het delen van informatie wanneer er onbekende gezichten deelnemen aan het overleg. In netwerk Y is de afspraak dat niemand anders aansluit behalve de vaste groep. Deze afspraak is bewust gemaakt in het kader van de AVG-wetgeving. Op deze manier wordt er alleen informatie gedeeld met personen die het wat aangaat (R8).

#### *4.2.2.7. Convenant*

Op dit moment is er in beide netwerken geen convenant aanwezig voor de uitwisseling van gegevens. De toegevoegde waarde van een eventueel convenant is verschillend onder de respondenten. Voor R5 gaat het vertrouwen omhoog omdat er teruggevallen kan worden op dit convenant. Respondenten 4,7 en 10 geven aan dat het voor hen niet veel veranderd aan de hoeveelheid informatie die ze delen omdat zij niet meer kunnen delen dan dat ze nu doen. R3 en R9 hebben weinig vertrouwen in het convenant. R3 geeft aan dat er niemand weet wat er in een convenant staat en vertrouwen de boventoon voert. R9 heeft in het verleden meegemaakt dat het vertrouwen, ook met convenant, alsnog geschaad kan worden. R2 is daarentegen wel van mening dat een convenant kan bijdragen. R2 heeft namelijk in het verleden meegemaakt dat ondanks de verschillende belangen er alsnog samengewerkt kan worden wanneer er een convenant is.



#### 4.2.3. Uitwisselen van hulpmiddelen

Naast gegevens, blijkt uit de observatie dat er ook kennis, eigen ervaringen en eigen contactpersonen worden uitgewisseld. Daarnaast wordt er ook een beroep gedaan op elkaars bevoegdheden, R2: “Ik heb soms hulp nodig om een casus naar boven te escaleren, daarvoor zitten mensen in het overleg en dat is heel fijn.” In beide netwerken wordt aangegeven dat ze elkaar soms ook nodig hebben wanneer het hen zelf niet meer lukt (N=6). R1: “Soms heb ik zoiets van ja beboet maar want wij hebben ook geen idee meer wat we voor die cliënt kunnen doen, laat hem de bak maar ingaan want misschien dat het dan goed met hem gaat.” R9 gaf aan dat zij soms ook de woningcorporatie nodig heeft om een waarschuwing te geven zodat de bewoner wel zorg wil ontvangen. Op zulke momenten is de bevoegdheid van de ander nodig. R5 geeft aan de zorgkant te kunnen helpen als agent omdat hij achter de voordeur kan komen en zorg hier vaak geweigerd wordt.

#### 4.2.4. Erkenning wederzijdse afhankelijkheid

R3 is zich bewust van de wederzijdse afhankelijkheid: “We gaan steeds meer samenwerken op het gebied van zorg en veilig en zien inmiddels in dat we niet meer zonder elkaar kunnen, in 80% van de casuïstiek heb je elkaar nodig want in je eentje ga je het niet redden.” Ook R6 geeft aan dat hij de oorlog niet in zijn eentje gaat winnen. Een voorbeeld uit de praktijk laat dit zien, R1: “Als ik weet dat die cliënt op nummer één staat om in te stromen in een beschermde woonvorm dan wil ik niet dat diegene in detentie komt en dan is het fijn dat we samen zeggen dat we niet gaan beboeten omdat hij bijna in die beschermde woonvorm kan en de overlast op straat dan waarschijnlijk zal afnemen.” Ook in netwerk Y heeft men elkaar nodig: “Als de woningbouw er altijd voor zou kiezen om mensen op straat te zetten omdat zij overlast geven, daar heeft niemand belang bij. Dan belandt iemand bij de opvang en wordt diegene via urgentie weer toe geleid tot een woning van de sociale woningbouw en zo begint het opnieuw (R8).”

#### 4.2.5. Horizontale relaties

“Ik word in mijn waarde gelaten en er wordt ook respectvol naar me geluisterd wat mijn mogelijkheden en onmogelijkheden zijn” (R5). Ook anderen delen het gevoel dat er geluisterd wordt (N=7). Men ervaart in netwerk X dat ze gelijk aan elkaar zijn (R1, R2, R3, R4, R5). Uit de observatie wordt het beeld dat men respectvol naar elkaar is, bevestigd. Men laat elkaar uitpraten, er wordt geluisterd en wanneer iemand iets niet begrijpt en om verduidelijking vraagt, wordt er antwoord gegeven op de vraag. In netwerk Y ervaart R10 dat er wel geluisterd wordt,

maar dat er niet altijd wat meegedaan wordt: “Wij kunnen onze visie geven en onze adviezen maar dat hoeft niet te zeggen dat er altijd wat meegedaan wordt, negen van de tien keer betaalt de gemeente en wie betaalt bepaalt”. Ook R9 ervaart dat de gemeente een grote macht heeft. Wanneer de woningcorporatie naar de rechtbank gaat omdat ze iemand het huis uit willen zetten door bijvoorbeeld achterstand met betalingen, dan kan de gemeente overrulen en de Kredietbank Rotterdam inzetten (R9). Anderzijds kan het zijn dat de bewoners in zorg zitten maar zo lang overlast hebben veroorzaakt dat de belangen van de andere burens op de voorgrond zijn gaan staan (R8). Als de woningbouw om die reden een rechtszaak begint, dan kunnen de behandelaren en begeleiding vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning ingezet worden waardoor de woningcorporatie geen zaak heeft (R9). R11 ervaart een verschil in spreektijd maar vind dit logisch omdat zij minder in te brengen heeft en hierdoor ook minder aan het woord is. Wel ervaart ze dat ze het woord krijgt wanneer ze dat wil.

#### 4.2.6. Tussenconclusie samenwerking

In beide netwerken wordt er samengewerkt tussen meerdere actoren. Het uitwisselen van gegevens is een groot aspect binnen de samenwerking want gegevensdeling is essentieel om samen te kunnen werken. Zonder deze gegevensdeling kan het probleem van een cliënt vaak niet volledig in kaart worden gebracht. Het delen van gegevens is een grijs gebied op de rand van de AVG. De professionals delen gegevens omdat zij ervan overtuigd zijn dat het in belang van de cliënt is en dit belang voorop hoort te staan. Ondanks dat in netwerk X wordt gezegd dat alleen datgene gedeeld wordt wat noodzakelijk is, blijkt dit in de praktijk ruimer genomen te worden door alle persoonsgegevens te delen en volledig stukken informatie uit eigen systeem op te noemen zonder te weten wat er precies in staat. Ook wanneer vreemde aansluiten in netwerk X, is er maar één respondent die overweegt terughoudender te zijn. Dit zou voort kunnen komen uit het feit dat men tot op heden geen nare ervaringen heeft gehad op dit gebied. In netwerk Y is dit wel het geval en is het vertrouwen lager waardoor men ook meer op zijn of haar hoede is betreft gegevensdeling. Daarnaast is het opvallend dat men zich fijn voelt bij verschillende manieren van gegevensdeling. Waar sommige respondenten alles op de mail willen zetten zodat ze een ‘back-up’ hebben en transparant kunnen zijn, delen anderen alleen telefonisch gevoelige informatie. Zij willen juist liever niks op papier hebben met betrekking tot het delen van gegevens. Deze verschillende manieren kunnen zijn ontstaan omdat het niet duidelijk is op welke manier gegevens gedeeld mogen worden. De manier van uitwisseling en de grenzen tot waar dit kan, zonder dat dit problemen oplevert, kan worden vastgelegd in een convenant. Echter, respondenten geven aan dat een convenant zonder vertrouwen in elkaar geen

zin heeft. Een convenant kan wel werken als een juridische back-up. Zodat de actoren geen problemen krijgen door het delen van informatie.

Naast het uitwisselen van informatie, deelt men ook kennis en bevoegdheden uit en denkt men met elkaar mee. Dit zorgt voor efficiënte samenwerking omdat de informatie op één plek gedeeld wordt en men gelijktijdig kan aanvullen en meedenken. Daarnaast leert men elkaar kennen en weet men van elkaar welke informatie waar opvraagbaar is, ook buiten het overleg.

Daarnaast blijkt het uitwisselen van middelen nodig te zijn om eigen doelen te behalen. Men is zich bewust van deze afhankelijkheid. In netwerk X ervaart men gelijkwaardige en gelijke relaties ondanks de wederzijdse afhankelijkheid en de verdeling in hulpmiddelen. In netwerk Y ervaart men wel gelijkwaardige maar geen gelijke relaties. Er wordt naar elkaar geluisterd maar door macht hoeft hier niet altijd wat meegedaan te worden. De gemeente kan daarnaast haar machtsmiddelen inzetten tijdens een rechtszaak waardoor er geen sprake is van gelijkheid. Tussen netwerk X en Y zit op dit vlak een behoorlijk verschil. Dit verschil zou verklaard kunnen worden aan de hand van het gemeenschappelijke doel. In netwerk X weet men elkaar te vinden in het gemeenschappelijke doel, waardoor eventuele machtsverschillen wellicht niet opspelen. In netwerk Y speelt er voornamelijk machtsverschil op wanneer de gemeente het niet eens is en een andere keuze wil maken. Op deze momenten vindt men elkaar niet meer in het gemeenschappelijke doel.

## 4.3 Communicatie

### 4.3.1 Formele communicatie

#### 4.3.1.1. Bijeenkomsten

Netwerk X komt elke zes tot acht weken bij elkaar en netwerk Y elke vier weken (R5 en R8). De COVID-19 pandemie heeft ervoor gezorgd dat de overleggen de afgelopen twee jaar online hebben plaatsgevonden. Inmiddels heeft netwerk Y weer een fysiek overleg (R8).

Netwerk X is twee keer zo groot als netwerk Y en sommige partijen werken stads breed in plaats van specifiek in de wijk van het netwerk (R7). Dit kan ervoor zorgen dat enkele actoren een langere reistijd hebben (R7). Op dit moment wordt de online meeting ook gevolgd vanuit de auto, wat door logistieke redenen niet anders kan. De partner kan er op deze manier wel bij zijn (R5). Ondanks dat onlinebijeenkomsten praktisch kunnen zijn, geven de meeste partners in zowel netwerk X als Y aan dat fysieke bijeenkomsten de voorkeur hebben (N=7). Fysiek bij elkaar komen heeft als voordeel dat je weet dat iemand aandacht voor je heeft, online kan je namelijk ook met andere dingen bezig zijn (R4). Uit de observatie blijkt geregeld dat actoren

hun scherm uitdoen, kletsen met mensen in hun eigen ruimte, op hun telefoon zitten en zich verplaatsen. R6 benoemt dat fysiek bij elkaar komen ook een andere beleving met zich meebrengt omdat je niet tegen een scherm praat maar face-to-face tegen je collega's. Daarnaast zorgt een fysieke bijeenkomst voor meer verbinding omdat men meer kan uitwisselen, ook informeel, waardoor je elkaar beter leert kennen en daardoor elkaar ook beter begrijpt (R4, R6, R7 en R8).

#### *4.3.1.2. Beleid informatie-uitwisseling*

Respondenten 2, 4 en 10 zijn niet op de hoogte van een beleid over hoe er gecommuniceerd moet worden. R1 en R9 geven aan dat er wel een beleid is. R1 vertelt dat er een beveiligde mail is om met externe partners te mailen en de interne communicatie via Outlook gaat. R1 vindt dit een prettige manier van communicatie. R9 geeft aan dat het wijkteam met de huisarts via een beveiligde mail communiceert maar dat dit beleid er niet is voor de communicatie met de woningcorporatie en politie. R9 geeft hierbij aan dat het gewenst is om ook een beveiligde mail met deze organisaties te hebben.

#### *4.3.2. Informele communicatie*

Respondenten uit netwerk X ervaren weinig tot geen informele contactmomenten. R6 is van mening dat je deze momenten zelf kan creëren: “Wees open en zoek elkaar op. Als ik in de wijk ben dan loop ik ook even het politiebureau binnen voor een bakkie of een praatje.” Informele communicatie komt meer voor in netwerk Y. Voor de coronatijd hadden zij geregeld ‘een koffiemoment’. Dit werd georganiseerd door een woningcorporatie voor alle wijknetwerkpartners. Dit was een moment waar met elkaar kennis gemaakt kon worden en contacten konden worden onderhouden. R9 ervaaarde dat ze andere actoren hierdoor beter kon vinden. Ook R11 ervaart informeel contact door middel van veel in de wijk zijn en daar wijknetwerkpartners tegen het lijf aan te lopen: “Hierdoor heb je ook wel eens andere gesprekken dan in het overleg”. R11 geeft aan dat dit ervoor zorgt dat je elkaar beter leert kennen en de drempel verlaagd wordt om elkaar aan te spreken, ondanks dat deze al lager ligt door het samenwerken in het netwerk.

#### *4.3.3. Gemeenschappelijke taal*

##### *4.3.3.1. Vakjargon*

Het leren kennen van elkaars jargon gebeurt door de tijd heen (R1, R3, R5). “In het begin ervaaarde ik veel vakjargon in het overleg, maar een beetje Googelen helpt al ontzettend en als

ik geen Google had dan zou ik wel vragen waar ze het over hebben. Nu ben je al zo lang met dit clubje en dan weet je waar ze het over hebben” (R1). In beide netwerken is er ruimte om verduidelijking te vragen (N=7). Naast jargon in het frequente overleg, ervaart R11 ook jargon via de mail. “Het gebeurt ook via de mail, dan moet ik het echt zelf uitzoeken”. Wanneer jargon in een overleg gebruikt wordt, dan kan er gelijk om verduidelijking gevraagd worden, via de mail is dit lastiger (R11). Sommige zijn zich bewust van het jargongebruik en proberen het te vermijden (R2, R6, R11). Anderen gebruiken het en staan er niet bij stil dat niet iedereen het begrijpt (R2, R6, R8 en R11). Wanneer jargon niet begrepen wordt, moet hier actief naar gevraagd worden (R2, R6 en R11).

#### *4.3.3.2 Werkwijze*

Naast het uitvragen van de betekenis van bepaalde begrippen, vraagt men ook verduidelijking van werkwijzen: “Soms ken ik het woord wel maar het traject niet en dan kan ik me wel afvragen hoe het werkt en waarom iets zo lang duurt” (R11). Meerdere respondenten herkennen dit (R2, R4). Elkaars werkwijzen kennen, zorgt voor een stukje begrip: “Als je niet weet hoe dingen werken in een organisatie, dan heb je het idee dat diegene niet doet wat je zegt, terwijl als je van meerdere kanten weet hoe het werkt, dan kan je anderen ook uitleggen dat het iets meer tijd nodig heeft” (R2). Het ontstane begrip zorgt er ook voor dat de werkwijze wordt overgebracht naar anderen (R2 en R9).

Niet iedereen kent de werkwijze van de andere actoren. R10 geeft aan: “Ik heb nog niet veel ervaring dus ik weet ook niet zo goed wat zij zouden kunnen betekenen.” R4 geeft aan dat elkaars werkwijze leren kennen een verbeterpunt is. Respondenten 4 en 10 zijn ongeveer een jaar actief binnen het netwerk. Respondenten die langer dan een jaar actief zijn in het netwerk geven aan juist meer kennis te hebben over elkaars werkwijzen (R2, R3, R4, R5, R8 R9 en R11).

#### *4.3.3.3. Open sfeer*

Het elkaar beter leren kennen vraagt om een sfeer waarin iedereen kan zeggen wat hij of zij wil en alles kan vragen (R3, R4 en R6). Dit kwam niet naar voren in de literatuur en is toegevoegd als een open code.

Het overgrote deel van de respondenten geeft aan alles te kunnen zeggen of te vragen tijdens het overleg (N=7). Er is ruimte om te vragen naar verduidelijking van jargon en werkwijzen (N=5). In de observatie wordt bevestigd dat men een ander durft te bevragen. Er wordt meerdere keren gevraagd hoe iets werkt of waarom iets op die manier gebeurt. De open

sfeer is ook terug te zien tijdens de observatie binnen netwerk X door middel van grapjes en sarcastische opmerkingen die in het overleg worden genoemd. R8 geeft aan dat in netwerk Y men elkaar niet de tent uitvecht ondanks de verschillende belangen maar het ook gezellig is aan tafel.

#### 4.3.4. Tussenconclusie

Het uitwisselen van informatie gebeurt voornamelijk via formeel contact. Niet iedereen is zich bewust van een beleid voor het delen van informatie. Formeel en informeel contact zorgen er beide voor dat men elkaar beter leert kennen. Bij formeel contact leert men elkaars jargon en werkwijze kennen. Dit kan zorgen voor begrip en een gemeenschappelijke taal. Hoe langer iemand werkzaam is in het netwerk, hoe beter diegene de werkwijzen van de anderen kent. Door informeel contact leer je de persoon ook buiten het casuïstiek overleg kennen. Hierdoor weet men elkaar beter te vinden. In netwerk X is er weinig informeel contact, respondenten geven niet aan dat dit invloed heeft op de samenwerking. Iets wat van Delden (2009) wel beweert. Informeel contact kan ook voorkomen in combinatie met formeel contact. Wanneer formeel contact fysiek plaatsvindt, is er meer ruimte voor informeel contact dan wanneer het contact via een online meeting plaatsvindt. Daarnaast bevordert een open sfeer tijdens het formele contact het proces van elkaar beter leren kennen. Zonder deze open sfeer is het niet uitnodigend om verduidelijking te vragen betreft jargon en elkaars werkprocessen. Daarnaast zorgt een open sfeer ook voor ruimte om informeel contact te realiseren.

#### 4.4. Autonomie

Autonomie gaat over zelf kunnen en mogen beslissen, dat je uit jezelf dingen mag en kan ondernemen en hierbij in je waarde gelaten wordt (N=6). In je waarde gelaten worden betekent dat men respectvol naar elkaar luistert en ook aanneemt wat iemands mogelijkheden en onmogelijkheden zijn (N=6). Het hebben van autonomie wordt belangrijk geacht binnen de samenwerking (N=6). “Als ik geen autonomie heb, heb ik het gevoel dat er over mijn geweten wordt geheerst en zal de samenwerking voor mij veranderen naar ieder voor zich” (R7). “Het inperken van autonomie, is een inperking van je eigen beslissingsruimte. Wanneer dit gebeurt, wil ik niet meer samenwerken” (R2).

#### 4.4.1. Onafhankelijkheid

##### 4.4.1.1. Persoonlijk gezag

R3: “Ik ben erbij gaan zitten omdat ik denk dat ik bij informatie kan waar zij niet bij kunnen”. Ook het netwerk vond dit nuttige informatie waardoor R3 is blijven aansluiten bij het netwerk (R2, R3 en R6). De organisatie waarvoor R3 werkt, werkt op een hoger niveau dan lokaal. R3 is van mening dat hij hierdoor een bredere blik heeft ontwikkeld en dit kan bijdragen aan het vinden van een oplossing. Daarnaast ziet hij zichzelf als een alfamannetje met een grote mond waardoor hij over het algemeen meer inbreng heeft. Echter, in het overleg voelt hij zich gelijk met de anderen. Het netwerk bevestigt dat iedereen gelijk aan elkaar is (N=7). In netwerk Y wordt er ook geen persoonlijk gezag van iemand ervaren (N=4).

##### 4.4.1.2. Organisatorisch

R4: “Ik doe mijn taak, politie doet weer een andere taak, handhaving heeft ook weer een andere taak en zo heeft iedereen zijn eigen stukje.” De respondenten ervaren hierdoor dat eenieder een eigen stukje expertise heeft, waarover eigen perspectieven geuit kunnen worden (N=8).

##### 4.4.1.3 Verdeling hulpbronnen

In netwerk X is er een overlap in functie tussen de organisaties Leger des Heils en de organisatie waarbij R7 werkzaam is (R1, R4, R6 en R7). Deze organisaties zijn beide zorgorganisaties en werkzaam in het veld. Ondanks de overlap in de taakverdeling tussen deze twee, voelen zij niet dat ze autonomie hoeven in te leveren of enige vorm van concurrentie. Ze vullen elkaar aan door kennis uit te wisselen, verschillende faciliteiten te hebben en te focussen op een andere doelgroep (R4 en R7). Ook de andere netwerkpartners in beide netwerken vullen elkaar aan, mede door de verschillende taken. De handhaver heeft bijvoorbeeld Centraal Onthaal nodig om te weten of er een zorgindicatie is uitgezet en de veldwerker heeft de verschillende partijen nodig om het totale plaatje qua informatie in beeld te krijgen (R6 en R7). R8: “We hebben elkaar al vanaf het begin nodig, als de woningbouw of wijkagent niet signaleert dat iemand problemen heeft, dan wordt deze persoon niet bij ons aangemeld.” R10: “Ik heb zowel de ggz nodig als de woningbouw. Als het ene niet lukt, dan het andere.”

Qua financiering verschillen de twee netwerken. R2 vertelt over netwerk X: “We worden allemaal uit dezelfde pot betaald en we hebben hier geen concurrentie. Het is diegene die zorg nodig heeft, daar moet je naar kijken en kijken wat het beste past. De casussen zijn eigenlijk van niemand en van iedereen” (R2). In netwerk Y geeft R10 aan dat de gemeente uiteindelijk bepaalt omdat zij betaalt. Dit heeft niet tot gevolg dat R10 het gevoel ervaart dat

haar autonomie wordt ingeperkt omdat ze wel kan zeggen wat ze wil. Er wordt alleen niet altijd wat meegedaan (R10). Daarnaast heeft de gemeente de hulpmiddelen om sterk te staan in een rechtszaak wanneer dit van toepassing is met de woningbouw (R9).

#### 4.4.2. Tussenconclusie

Het behouden van autonomie wordt als belangrijk ervaren. Een inperking van de autonomie kan een invloed hebben op de bereidheid om samen te willen werken. In netwerk X ervaart iedere respondent dat zijn of haar autonomie behouden wordt. Dit komt omdat men eigen expertise, faciliteiten en doelgroepen heeft waardoor men niet in elkaars vaarwater werkt en eigen zeggenschap behoudt. Daarnaast kan men eigen perspectieven uiten en is er aanvulling in hulpbronnen. In de literatuur wordt beweerd dat autonomie samenhangt met persoonlijk gezag. Uit de interviews blijkt dat dit niet hoeft te zijn. Het is namelijk niet zo dat wanneer iemand persoonlijk gezag in zich heeft, dit tot uiting hoeft te komen. In netwerk Y is ook iedereen van mening dat autonomie behouden wordt. Ondanks dat de gemeente meer middelen heeft en hierdoor zeggenschap van andere partijen kan beperken, ervaren deze partijen het gevoel dat autonomie behouden wordt. Uit de literatuur blijkt dat dit kan komen omdat men eigen perspectieven kan uiten. Dit is het geval in netwerk Y en zou een verklaring kunnen zijn.

### 4.5. Stabiliteit

#### 4.5.1. Relatie

##### 4.5.1.1. Continuïteit

In netwerk X zitten de meeste partners al langer dan een jaar aan tafel, enkel R4 niet. In netwerk Y zitten R9 en R11 al langere tijd aan tafel en zijn R8 en R10 afgelopen jaar aangesloten. In dit netwerk zit een collega van de woningcorporatie vanaf het begin erbij, twee andere collega's van deze organisatie zijn afgelopen jaar aangesloten. R11 vertelt over toevoegingen of wisselingen in het netwerk: "Het is altijd weer afwachten hoe diegene is in bepaalde werkwijze en communicatie, hoe iemand informatie terugkoppelt, hoe diegene met informatie omgaat en wat de verwachtingen over een weer zijn. Je moet ook weer een stukje vertrouwen opbouwen bij elkaar". Eén van de nieuw aangesloten personen draagt de visie van de woningcorporatie op een andere manier uit waardoor de visies van gemeenten en woningcorporatie verder uiteen zijn komen te liggen (R9). Een wisseling kan als gevolg hebben dat de dynamiek wordt aangetast (R3 en R9). Er moet opnieuw worden afgetast, men moet diegene opnieuw leren kennen: wat kan diegene, wat weet diegene, hoe staat diegene in het overleg (R3 en R9).



De stabiliteit die hierboven is beschreven, gaat over het toevoegen of vervangen van een partner. Stabiliteit kan ook betrekking hebben op de aanwezigheid in het netwerk. Alle respondenten geven aan, op R1 en R5 na, erbij te zijn tenzij het niet anders kan door bijvoorbeeld vakantie of privéomstandigheden. R1 heeft overlappend een andere afspraak waardoor ze maar deels bij het casuïstiekoverleg aanwezig is. Uit de observatie blijkt dat hier rekening mee wordt gehouden door eerst de casussen te bespreken waarvoor de informatie van R1 van belang is. Daarnaast geeft R1 aan genoeg tijd te hebben om vragen die later in het overleg ontstaan te beantwoorden via de mail of telefonisch. R5 sluit tijdelijk halverwege het overleg digitaal aan vanuit de auto in verband met andere werkzaamheden. R5 houdt hier rekening mee door vooraf zijn punten met toelichting te mailen naar de voorzitter. Aanwezigheid bij het overleg wordt als belangrijk geacht. “Het is cruciaal om aanwezig te zijn, je laat zien dat je het overleg belangrijk vindt door er te zijn” (R8). Daarnaast heeft het ook gevolgen voor de samenwerking als iemand er niet is: “Je mist de informatie van diegene die niet aanwezig is, hierdoor gaat er weer tijd overheen en mist er een discussie aan tafel, dit maakt de samenwerking minder efficiënt” (R6 en R10). Dit is geen probleem wanneer iemand afwezig is en er geen casus van hem of haar wordt besproken (R5). Daarnaast brengt aanwezigheid het vertrouwen met zich mee dat je op iemand kan rekenen (R2). Deze aanwezigheid is niet vanzelfsprekend door de volle agenda’s. Voornamelijk zorgorganisaties hebben hier last van (R4, R8 en R9). Door de meerwaarde van het overleg, maken zij tijd en sluiten ze aan. De meerwaarde van het overleg zie je bij meerdere respondenten terugkomen. R6 is ook aanwezig bij het overleg wanneer deze op een vrije dag valt en R3 werkt op regionaal niveau maar door de toegevoegde waarde sluit hij aan bij het lokale overleg.

#### *4.5.1.2. Bestaande relaties*

In het netwerk waar de actoren bekende van elkaar worden en elkaar weten te vinden, denkt men mee met elkaar (N=6). Ook wanneer je eigen rol kleiner is of je geen rol hebt in de casus die besproken wordt, wordt er mee gedacht en geadviseerd uit eigen ervaring en kennis (R4, R7 en R11). In de observatie wordt dit bevestigd: R3, R4 en R6 dachten mee in een casus waarbij ze niet betrokken waren. Het meedenken kan ook helpen voor het geval de casus in de toekomst wel op je bordje beland (R4). Door mee te denken ken je de situatie namelijk beter (R7). In de observatie kwam ook naar voren dat men elkaar ondersteunt door eigen informatie uit te wisselen, eigen netwerken in te zetten en acties op te pakken.

### 4.5.2. Omgeving

R1 en R2 geven beide aan dat ze zijn gevraagd door hun leidinggevendenden om aan te sluiten bij het netwerk. Hun leidinggevendenden vonden het passender als iemand uit de uitvoering in het netwerk ging zitten. R2 voelde hierbij het vertrouwen van haar leidinggevende dat zij de geschikte persoon hiervoor was en voelde zich hierdoor zekerder. Ook aan alle andere respondenten is het niet opgelegd om deel te moeten nemen. Iedereen is er vrijwillig ingegaan mede omdat men inzag wat de noodzaak was van deze samenwerking.

### 4.5.3. Tussenconclusie stabiliteit

Wanneer een nieuwe partner in het netwerk wordt toegevoegd of wordt vervangen, dan moet men elkaar opnieuw leren kennen. Uit de resultaten blijkt dat een toegevoegde persoon aan het netwerk zo dusdanig kan afwijken van ideeën en belangen van zijn of haar voorganger, dat men elkaar niet meer vindt in het gemeenschappelijke doel en het intentioneel vertrouwen afgebroken wordt.

Wanneer iemand eenmalig of voor korte duur er niet bij kan zijn, zorgt dit voor inefficiëntie. Men is zich daar bewust van en probeert dit zoveel mogelijk op te vangen door vooraf de voorbereiding op te sturen of tijd buiten het overleg vrij te maken voor eventuele vragen. Hierdoor is de hinder minimaal.

Door samen te werken binnen het netwerk leert men elkaar kennen en weet men wat er verwacht kan worden van de andere partners. Deze opgebouwde relaties zorgen ervoor dat men met elkaar meedenkt en ondersteunt, ook wanneer men niet betrokken is bij de casus.

De omgeving heeft weinig invloed gehad op deelname van de partners aan het netwerk. Sommigen respondenten zijn gevraagd. Anderen zijn uit zichzelf erin gegaan omdat zij de noodzaak van de samenwerking inzagen.

## 4.6. Coördinatie

Coördinatie bestaat uit twee sub dimensies: gemeenschappelijk doel en domeinconsensus. Het gemeenschappelijk doel en de daarbij behorende dimensies ‘percepties’ en ‘eigen belangen’, verschillen dusdanig tussen de netwerken dat deze subdimensie per netwerk volledig separaat worden behandeld. Vanaf ‘4.6.3. Evaluaties in netwerk X en Y’ worden de twee netwerken weer samen besproken.

#### 4.6.1. Gemeenschappelijk doel netwerk X

R3 geeft aan dat het gemeenschappelijke doel van het netwerk is dat iemand op een plek komt waardoor de situatie beheersbaar is. R4 geeft aan dat het zowel hulp bieden is aan de Rotterdammer, als zorgen voor een stukje veiligheid. R1 geeft aan dat het doel is om ervoor te zorgen dat een persoon niet keer op keer recidiveert. R5 noemt het gemeenschappelijk doel dat de persoon op een plek komt die passend is voor diegene.

##### 4.6.1.1. Percepties netwerk X

In netwerk X werken verschillende domeinen samen. R1 geeft aan dat ze anders naar de oplossing kunnen kijken: “Ik denk dan van als ze maar in dat huis kunnen blijven wonen en veilig zou juist eerder zeggen op welke manier krijgen we diegene het huis uit zodat de overlast stopt.” R3 geeft aan: “Bij veilig heb je dwang en drang, bij zorg is het een veel lastiger verhaal; het is ook een enorm complex veld en je merkt dat bijna niemand 100% de weg weet.” Ondanks dat men een andere mindset heeft, staat men wel open voor elkaars visies (N=5).

De percepties kunnen elkaar ook raken, R7: “We vinden elkaar ook makkelijker omdat wij niet te maken hebben met handhavers en wijkagenten die goed zijn in boeven vangen en erg zwart wit denken en geen feeling hebben met onze doelgroep. De handhaver bevestigt dit door aan te geven dat hij het stukje mensheid belangrijk vindt: “Ze krijgen van mij nooit gelijk een bekeuring. Ik wil eerst weten wie ze zijn, wat hun dagbesteding is, waar ze verblijven etc. Ik ben in eerste instantie meer van een stukje mensheid” (R6).

##### 4.6.1.2. Eigen belang netwerk X

Elke organisatie heeft een eigen belang. R7: “Je wil dat de ander op een goede plek terecht komt, die passend is voor de persoon zelf.” R6: “Ik wil bijdrage aan een stukje veiligheid voor Rotterdam, dat is waar we het voor doen; voor de mensen.” R1: “Mijn belang is dat ik er echt ben voor de cliënt.” R3: “Ik wil niet zeggen dat zorg de korte route is naar een langdurige bestendige situatie, je hebt soms gewoon veilig nodig om te helpen.” De visie naar een oplossing kan uit elkaar liggen. R5: “Je kan van mening verschillen over het pad er naartoe maar het doel is hetzelfde. Je wil maar één ding en dat is dat de overlast stopt. En of dat nu linksom of rechtsom gebeurt, maakt mij niks uit.” De respondenten vinden elkaar in elkaars belangen door de cliënt voorop te zetten (N=7). R2: “Ik zeg altijd, we hebben één gemeenschappelijke deler en dat is de cliënt en ondanks dat we een andere pet op hebben, willen we daarvoor gaan.” Het eigen belang hoeft niet opzijgezet te worden omdat deze is verwickeld in het gemeenschappelijke doel (R3, R4 en R7).

#### 4.6.2. Gemeenschappelijk doel netwerk Y

R9 geeft aan dat het gemeenschappelijke doel is dat de huurders allemaal gezond en gelukkig kunnen leven (R9). R10 is van mening dat het gemeenschappelijk doel is om met z'n allen ervoor te zorgen dat er een normale en goede samenleving is en dat diegene die hulp nodig heeft, ook deze hulp krijgt. R11 benoemt dat het gemeenschappelijk doel is om kwetsbare bewoners in de wijk passende zorg te bieden en dat overlast daardoor verminderd wordt.

##### 4.6.2.1. Percepties netwerk Y

R8 geeft aan dat de woningbouw de wijk leefbaar moet houden en ook naar de omgeving van de cliënt kijkt. Hierbij is er eveneens een financieel belang voor de woningbouw (R8). Het wijkteam heeft juist de focus op de cliënt en bekijkt hoe ze de beste behandeling aan deze cliënt kunnen geven (R8 en R9). R9 geeft hierbij aan dat het in sommige situaties in het belang van de cliënt is om compromissen te sluiten maar dat het soms ook beter is om aan te sluiten bij de woningbouw en het te laten escaleren om de bewoner eruit te krijgen omdat het niet anders kan.

##### 4.6.2.2. Eigen belang netwerk Y

In netwerk Y wordt een gat ervaren tussen de eigen belangen. “Iedere partner heeft zijn eigen belang en dat kan best wel met elkaar in conflict komen en het kan ook gebeuren dat je er niet uit komt” (R9). Enerzijds vult men elkaar aan. Het wijkteam kan de woningcorporatie gebruiken om te dreigen met een gedragsinstructie waarbij de bewoner uit huis wordt gezet om op die manier de bewoner naar zorg toe te leiden. Wanneer de bewoner in zorg zit, is de woningcorporatie eigenlijk niet meer nodig (R9). Anderzijds, heeft de woningcorporatie ook het wijkteam nodig om zorg in te schakelen zodat de bewoner geholpen wordt en de woonsfeer voor de buurt prettiger is. Echter, wanneer zorg niet aangenomen wordt, niet ingezet kan worden of niet gelijk werkt, kunnen de belangen op tegenstrijdige voet komen te staan (R8 en R9). Wanneer een bewoner zijn huur niet betaald dan is er een financieel belang. Als een bewoner dusdanig overlast veroorzaakt heeft bij buurtbewoners, kan de woningcorporatie ook zijn eigen koers varen (R8). Wanneer dit het geval is, wordt het gemeenschappelijke doel ‘voor alle bewoners’ niet meer nagestreefd (R8 en R9). Het wijkteam kan dan ook kiezen om hun eigen koers te gaan varen en voor individueel belang te gaan (R9). De politie heeft geen voorkeur voor één kant binnen deze tegenstrijdige belangen: “Voor ons maakt het niet uit of het probleem via a of b wordt opgelost, als het maar opgelost wordt” (R10).” Als laatste heeft WMO-radar ook een eigen belang, zij hebben als doel om kwetsbare bewoners te signaleren. R11 geeft hierbij aan niet persé het netwerk nodig te hebben. Het signaleren van kwetsbare

Rotterdamers is namelijk breder dan de doelgroep van dit overleg. Wel is het fijn om dingen te horen en te voelen (R11).

#### 4.6.3. Evaluaties in netwerk X en Y

In netwerk X geven bijna alle respondenten aan dat er geen evaluaties plaatsvinden. R2 noemt het geen evaluatiemoment maar is wel van mening dat er besproken wordt wat goed is gegaan en wat minder. R5 ervaart, dan wel tussen neus en lippen door, dat er geëvalueerd wordt waar de groep staat, wat er nog gedaan moet worden en of dat haalbaar is. In netwerk Y geven R10 en R11 aan dat zij geen evaluatie hebben meegemaakt. R9 geeft aan dat er voor de COVID-19 pandemie verschillende overlegvormen waren waarbij wijkteams en woningcorporaties bij elkaar kwamen om de samenwerking te bespreken. Dit is niet meer opgepakt en was niet specifiek voor het netwerk (R9). R8 geeft aan dat er evaluatiemomenten zijn geweest, hierbij stonden vooral de aanpak van de casussen centraal en niet de samenwerking.

Naast dat er verschillende geluiden zijn of er wel of niet geëvalueerd wordt, zijn de meningen ook verschillend of evaluaties plaats zouden moeten vinden. R5: “Ik vraag me af of het nodig is want ik denk wel dat er dingen gewoon open en eerlijk gezegd worden.” R4 deelt deze mening. Daarentegen zien de andere respondenten wel graag een evaluatiemoment. Een evaluatiemoment zorgt ervoor dat de thermometer erin gestoken wordt, er gekeken wordt of iedereen zich nog prettig aan tafel voelt, of de juiste partijen aan tafel zitten en er gekeken wordt of het netwerk op de goede weg is en de juiste casuïstiek heeft (N=7). Dit draagt bij aan de samenwerking (R8). R3 en R7 geven hierbij aan dat het niet aan hen is om een evaluatie te initiëren maar aan de voorzitter.

#### 4.6.4 Domein consensus

##### 4.6.4.1 Taakverdeling

In beide netwerken wordt een duidelijke taakverdeling ervaren, zoals beschreven bij paragraaf 4.4. Autonomie. In de observatie wordt dit bevestigd. Men vraagt specifiek aan een persoon bepaalde informatie omdat men weet dat diegene die informatie heeft en een ander niet. Deze taakverdeling is in beide netwerken niet op papier geschreven. Dit wordt ook niet nodig geacht omdat de verschillen zo duidelijk zijn (N=7). Echter, in netwerk X blijkt dat het niet altijd duidelijk is wanneer iemand aangemeld moet worden bij het Leger des Heils en wanneer bij de andere veldwerkorganisatie (R5, R6 en R7). Tussen de twee organisaties is dit wel helder en zij zetten dan zelf eventueel de persoon door (R5, R6 en R7).

#### 4.6.4.2. Evaluatie taakverdeling

Naast dat er behoefte is aan evaluatie voor de samenwerking, is deze er ook voor de taakverdeling (R3, R7). Evaluatie van taakverdeling is om die reden als open code toegevoegd. Het evalueren van de taakverdeling betreft voornamelijk de vraag of de juiste partijen aan tafel zitten. Naast dat sommige huidige partijen een kleine rol hebben, zijn er ook partijen die gemist worden in de samenwerking. Een partner die volgens meerdere actoren ontbreekt in het overleg van netwerk X, is het Openbare Ministerie (N=4). Zij zijn een enkele keer aangesloten, maar mogen vrijwel niets delen waardoor er geen meerwaarde voor hen in het overleg zat (R2 en R3). R3 zou de woningcorporatie daarnaast ad hoc willen laten aansluiten. Bij uithuiszettingen zou het zorg en veilig netwerk namelijk goed van pas kunnen komen (R3). In het overleg van netwerk X zou volgens R4 meer zorgpartijen mogen aansluiten, zoals verslavingszorg. Ook in netwerk Y heeft de zittende zorgpartij behoefte aan een versterking van de zorgkant. Dit zou een aanvulling kunnen zijn omdat er dan meer kennis en informatie aan tafel beschikbaar is om de andere actoren beter te informeren over de kwetsbaarheid van een persoon (R9). Hierdoor kan er wellicht meer begrip ontstaat (R9).

Uit de interviews blijkt dat het aansluiten van extra expertise aan tafel kan botsen met de groepsgrootte van het netwerk en is om die reden als open code toegevoegd. De kans is aanwezig dat wanneer er meer partners aanwezig zijn, dat er informatie gedeeld wordt die sommige actoren niks aangaat (R5 en R7). Het vertrouwen moet hier goed genoeg voor zijn (R5 en R7). Daarnaast kan een grotere groep ervoor zorgen dat men elkaar minder goed kent. Ook zijn er meer belangen en meningen waardoor er meer ruis ontstaat. Dit kan invloed hebben op het resultaat van de samenwerking (R5 en R10).

#### 4.6.5. Tussenconclusie

Een gemeenschappelijk doel is van belang maar kan lastig zijn door ieders eigen belangen. In netwerk X is men tot een gemeenschappelijk doel gekomen. Het helpt hierbij dat het veiligheidsdomein de menselijke kant ziet, net zoals zorg. Daarnaast is er motivatie omdat door het gemeenschappelijke doel ook het eigen doel verwezenlijkt wordt. In netwerk Y heeft men elkaar ook gevonden in het gemeenschappelijk doel, alleen is dit doel niet stabiel voor alle partners. Er zijn momenten dat eigen doelen verenigd zijn in een gemeenschappelijk doel maar er zijn ook momenten in de samenwerking dat men een eigen koers gaat varen. Het zich niet kunnen vinden in een gemeenschappelijk doel verschilt per actor. In beide netwerken geeft politiek aan dat het hen niet uitmaakt of het via a of b gebeurt, zolang de overlast maar stopt. Zij kunnen hierdoor meebewegen en hebben minder snel last van tegenstrijdige belangen.

Ondanks dat men in beide netwerken aangeeft elkaar te vinden in het gemeenschappelijke doel, geeft niet elke respondent een eenduidig doel aan. De gemeenschappelijke doelen die men opgaf, komen grotendeels op hetzelfde neer maar verschillen vanuit de hoek waaruit je het bekijkt. Hieruit kan afgeleid worden dat het gemeenschappelijke doel in beide netwerken niet concreet geformuleerd is. Dit doet echter niet af aan het elkaar vinden in het gemeenschappelijke doel.

In beide netwerken wordt de samenwerking weinig tot niet geëvalueerd. Sommigen achten dit niet nodig omdat de sfeer open is en alles tegen elkaar gezegd kan worden, ook betreft feedback naar elkaar. Ondanks dat men het niet nodig acht om te evalueren, blijken uit de interviews verbeterpunten te zijn die niet besproken worden. Door middel van evaluaties kunnen deze verbeterpunten of irritaties uitgesproken en uiteindelijk ook aangepakt worden. Hierdoor kan er een groter begrip ontstaan en minder ruis in de samenwerking.

Over het algemeen is het duidelijk wie welke taak heeft, mede door de afgebakende functie van elke organisatie. De taakverdeling is in beide netwerken niet vastgelegd omdat men dit niet nodig acht. Dit is opvallend omdat in netwerk X het verschil tussen de twee veldpartijen niet altijd duidelijk is. Uit beide netwerken volgt daarnaast dat er behoefte is aan extra partijen aan tafel. Deze wensen worden nu niet op tafel gelegd. Evaluaties zouden ervoor kunnen zorgen dat dit wel gebeurt. Meer partijen kunnen enerzijds zorgen voor meer kennis, informatie en hulpmiddelen. Aan de andere kant is men van mening dat meer partijen ook zorgen voor meer belangen en meningen waardoor er ruis ontstaat in de samenwerking. Netwerk Y is twee keer zo klein als die van X en in netwerk Y is op dit moment meer ruis. Een groter netwerk hoeft dus niet voor meer ruis te zorgen, zolang men elkaar vindt in het gemeenschappelijk doel. Uit de resultaten blijkt wel dat hier een grens aan kan zitten wanneer er te veel mensen aan tafel zitten die niet betrokken zijn bij de casus waardoor zij niet bevoegd zijn de informatie te horen.

#### 4.7 Analytische conclusie

In de voorgaande paragrafen is uitgewerkt wat de resultaten zijn per individuele variabele. In deze paragraaf zal de samenhang tussen de variabelen worden behandeld. Aan het einde van de paragraaf zal een nieuw model gepresenteerd worden die de verbanden afkomstig uit de interviews en observaties laat zien, zie figuur 2.

De drie verschillende soorten vertrouwen hebben elk een andere invloed op samenwerking. De invloed van cognitief vertrouwen op samenwerking is afhankelijk van de waarde die een actor hecht aan een cognitie. Wanneer een actor waarde hecht aan de cognitie

en deze ontbreekt of schiet te kort, dan kan dit een negatief effect hebben op het cognitief vertrouwen en uiteindelijk op de samenwerking. Wanneer een actor geen waarde hecht aan een cognitie, hoeft de afwezigheid van een cognitie geen invloed te hebben op het cognitief vertrouwen en dus op de samenwerking. Intentioneel vertrouwen is essentieel om samenwerking te bewerkstelligen en om die reden vanaf het begin van de samenwerking aanwezig. Intentioneel vertrouwen hoeft niet opgebouwd te worden omdat men erop vertrouwt dat opportunistisch gedrag uitblijft. Dit vertrouwen wordt gecreëerd door de gedachte dat men bij elkaar is gekomen in een netwerk voor het bewerkstelligen van het gemeenschappelijk doel. Wanneer sterk opportunistisch gedrag opspeelt, zoals wanneer men misbruik maakt van de verkregen gegevens, dan wordt het intentioneel vertrouwen geschaad en heeft dit een negatief effect op de samenwerking. Wanneer er geen opportunistisch gedrag door de tijd heen opspeelt en de samenwerking succesvol is, dan kan empathisch vertrouwen ontstaan. Dit is aanwezig wanneer identificatie tussen actoren plaatsvindt en men elkaar opneemt in eigen routines. Een te hoog niveau van empathisch vertrouwen kan ervoor zorgen dat een actor niet weet wie hij of zij kan bereiken wanneer een vast contactpersoon afwezig of niet bereikbaar is. Dit kan een negatieve invloed hebben op samenwerking en afbreuk doen aan het empathisch vertrouwen. Een afbreuk van het empathisch vertrouwen hoeft geen afbreuk van het intentioneel vertrouwen te betekenen. Het intentioneel vertrouwen blijft aanwezig zolang men het gemeenschappelijke doel nastreeft. Hierdoor kan de samenwerking voortduren en het empathisch vertrouwen terug opgebouwd worden. Het verband tussen intentioneel vertrouwen, samenwerking en empathisch vertrouwen is een vicieuze cirkel.

Samenwerking wordt gekenmerkt door vier factoren: er zijn meerdere actoren betrokken, er worden middelen uitgewisseld, men ziet in dat er wederzijdse afhankelijk is en de actoren zijn gelijkwaardig aan elkaar doormiddel van horizontale relaties. De aanwezigheid van vertrouwen zorgt ervoor dat men informatie met elkaar wil uitwisselen. Zonder deze informatie kan er geen samenwerking plaatsvinden omdat de informatie cruciaal is om het probleem volledig in kaart te brengen en een oplossing te vinden.

Uit de resultaten blijkt dat enkele variabelen invloed hebben op het verband tussen vertrouwen en samenwerking. De eerste is communicatie. Zowel formele als informele communicatie dragen bij aan het elkaar beter leren kennen. Bij formeel contact leert men elkaars jargon en werkwijze kennen waardoor er een gemeenschappelijke taal kan ontstaan. Wanneer dit ontstaat begrijpt men elkaar beter. Informeel contact is minder aanwezig dan formeel contact. De respondenten die informeel contact ervaren zijn van mening dat men hierdoor elkaar beter leert kennen waardoor de drempel om elkaar op te zoeken verlaagd wordt.



Uit de resultaten blijkt dat het niet hebben van informeel contact niet hoeft te zorgen voor een minder goede samenwerking. Een open sfeer draagt, bij zowel formeel als informeel contact, bij aan het elkaar beter leren kennen. Formeel contact is van belang in de samenwerking en informeel heeft, wanneer het er is, ook een versterkend effect op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking.

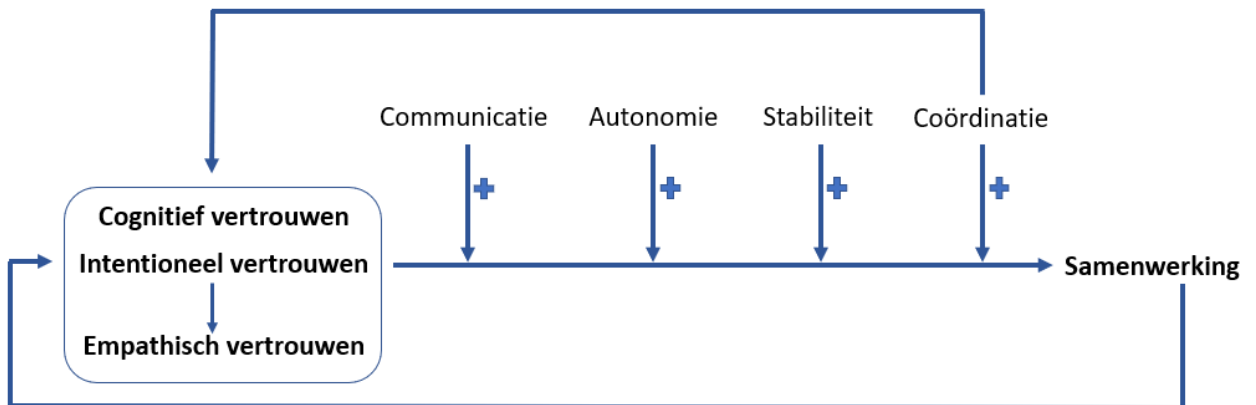
Autonomie is belangrijk voor de respondenten binnen de samenwerking. Het gaat over zelf kunnen beslissen en in je waarde gelaten worden. De respondenten ervaren autonomie door het hebben van eigen expertise in het netwerk. Iemands zeggenschap kan ingeperkt worden wanneer er ongelijke machtsverhoudingen zijn betreft de verdeling van de hulpmiddelen. Het is afhankelijk van het gevoel van de actor of diegene het ervaart als een inperking van de autonomie. Wanneer de actor ervaart dat eigen perspectieven geuit kunnen worden, zal er geen gevoel van inperking van autonomie opspelen. Het inperken van autonomie kan een negatieve invloed hebben op de bereidheid om samen te willen werken. Het behouden van autonomie heeft is om die reden een versterking op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking.

Een andere variabele die invloed heeft op het verband tussen vertrouwen en samenwerking is stabiliteit. Wanneer stabiliteit ontbreekt omdat men niet aanwezig is bij het overleg, dan zorgt dit voor inefficiënte samenwerking omdat niet alle informatie op één plek aanwezig is. Wanneer actoren worden vervangen of worden toegevoegd kan dit een verandering geven aan de dynamiek en veroorzaakt dit instabiliteit. Wanneer er stabiliteit is leert men elkaar beter kennen en denkt men ook met elkaar mee. Dit is een versterking op de relatie tussen vertrouwen en samenwerking.

Coördinatie is van belang omdat deze variabele eigen doelen van actoren kan verenigen in een gemeenschappelijk doel. Door het hebben van een gemeenschappelijk doel, kan er vanaf het begin van de samenwerking intentioneel vertrouwen ontstaan. Dit is essentieel voor het hebben van een samenwerking. Coördinatie heeft ook betrekking op het evalueren van de samenwerking. Verbeterpunten worden zonder evaluaties niet altijd opgehelderd en kunnen daardoor niet worden aangepakt. Het hebben van coördinatie is op dit vlak een versterking op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking. Een ander vlak waar coördinatie betrekking op heeft, is het creëren van een domeinconsensus. Het is van belang dat de taakverdeling duidelijk en volledig is. Wanneer de taakverdeling niet volledig is, betekent dit dat er partijen ontbreken en de informatie niet compleet is. Coördinatie kan dit in kaart brengen en ervoor zorgen dat er iets meegedaan wordt. Om deze reden is coördinatie ook op dit vlak een versterking op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking.

**Figuur 2**

Visuele weergave analytische conclusie



## 5. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: “Wat is de invloed van vertrouwen op samenwerking in een netwerk governance Lokale Samenwerking Zorg en Veilig in Rotterdam?” Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd binnen twee netwerken waarin het zorg- en veiligheidsdomein samenwerken.

Om samen te kunnen werken in een netwerk governance Lokale Samenwerking Zorg en Veilig is vertrouwen nodig. Het uitwisselen van informatie is één van de vier basiskennmerken van samenwerking en kan alleen bewerkstelligd worden wanneer er vertrouwen is. Vertrouwen kan opgesplitst worden in drie soorten: cognitief, intentioneel en empathisch vertrouwen. De aanwezigheid van intentioneel vertrouwen is cruciaal voor het uitwisselen van informatie. Men komt bij elkaar om samen te werken in het belang van een gemeenschappelijk doel. Hierdoor verwachten de actoren dat opportunistisch gedrag uitblijft en is intentioneel vertrouwen vanaf de start van de samenwerking aanwezig. Cognitief vertrouwen heeft alleen invloed op de samenwerking wanneer een actor waarde hecht aan de aanwezigheid van een cognitie. Empathisch vertrouwen kan ontstaan bij aanwezigheid van intentioneel vertrouwen en kan een positieve invloed hebben op samenwerking door het creëren van routine en identificatie. Een risico hierbij is het ontstaan van een tunnelvisie waardoor de actor niet meer buiten de routine kan werken wanneer dit wel nodig is. Als dit het geval is, loopt de samenwerking op dat moment vast en wordt het empathisch vertrouwen geschaad. Een afbreuk van empathisch vertrouwen, hoeft geen afbreuk van het intentioneel vertrouwen te betekenen. Zo lang het intentioneel vertrouwen aanwezig is, kan er worden samengewerkt en kan het empathisch vertrouwen (opnieuw) worden opgebouwd. De invloed van intentioneel vertrouwen op samenwerking is groot. Cognitief en empathisch vertrouwen kunnen ook invloed hebben op de samenwerking, mits intentioneel vertrouwen aanwezig is. Intentioneel vertrouwen is de kracht van samenwerking en werkt als een motor: zonder deze motor start de samenwerking niet.

Daarnaast blijken de variabelen communicatie, autonomie, stabiliteit en coördinatie invloed te hebben op het verband tussen vertrouwen en samenwerking. Communicatie kan een gedeelde taal creëren. Het behouden van autonomie zorgt voor een grotere bereidheid om samen te willen werken. Stabiliteit kan ervoor zorgen dat men elkaar beter leert kennen en er geen informatie ontbreekt aan tafel. Als laatste kan coördinatie door middel van evaluaties ervoor zorgen dat verbeterpunten aangepakt kunnen worden. Deze variabelen zijn een versterking op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking.

## 5.1 Aanbevelingen

Om de samenwerking in een netwerk governance waarin zorg en veilig samen werken zo goed mogelijk in te richten, zullen in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen uiteengezet worden die voortvloeien uit de resultaten.

Uit de resultaten blijkt dat er geen samenwerking plaatsvindt zonder intentioneel vertrouwen. Om intentioneel vertrouwen te creëren aan het begin van de samenwerking is een gemeenschappelijk doel nodig. De eerste aanbeveling is:

### **1. Coördineer op een gemeenschappelijk doel waarin eigen belangen verenigd zijn en blijf op dit doel sturen door middel van evaluaties.**

De samenwerking staat of valt met een gedeeld doel. Het is van belang dat dit gemeenschappelijk doel altijd aanwezig is en niet in sommige situaties wel en in andere niet. Het is om die reden aan te bevelen om aan de start van de samenwerking een gemeenschappelijk doel te formuleren waarbij ieders eigen doel kan worden verenigd. Het is van belang dat dit doel duidelijk is (Van Delden, 2009). Dit kan bereikt worden door het doel op te stellen aan de hand van de SMART-methode (De Boer, 2012). Er kan vervolgens op dit doel gestuurd worden door frequent te evalueren of men nog naar dit doel streeft en of het nog het juiste gemeenschappelijke doel is. Uit de resultaten blijkt dat de taak om deze evaluaties te organiseren, het beste bij de voorzitter kan worden gelegd en niet bij de deelnemers zelf. Het is daarnaast aan te bevelen om de evaluaties op regelmatige basis te houden zodat het doel aangepast kan worden aan eventuele nieuwe omstandigheden, zoals wanneer nieuwe actoren zich voegen bij het netwerk of juist wanneer actoren weggaan bij het netwerk (Van Delden, 2009).

De tweede aanbeveling heeft betrekking op de variabele samenwerking. Een basiskenmerk van deze variabele is het delen van informatie. In dit netwerk gebeurt dit voornamelijk in de vorm van het delen van kennis en gegevens. Het delen van gegevens kan gevoelig zijn omdat het op het randje van de AVG-wetgeving is, waardoor niet iedereen dit durft en zorgverleners voor de tuchtrechter geroepen kunnen worden. De tweede aanbeveling luidt:

### **2. Informeer de partners wat de kaders zijn van de gegevensdeling en richt een eenduidige manier van gegevensdeling in.**

Uit de resultaten is gebleken dat men voor zichzelf kaders opstelt tot waar en hoe men gevoelige gegevens deelt. Het is aan te bevelen aan de gemeente Rotterdam om universele kaders op te stellen, deze duidelijk te maken aan alle partners en hierbij ook duidelijkheid te geven op welke manier(en) gegevensdeling mag plaatsvinden. Het is aan te raden om een kort en aantrekkelijk document op te stellen in een makkelijke taal en die voor iedereen binnen handbereik is. Het is daarnaast aan te bevelen om een training te geven over deze kaders en manier(en) van gegevensdeling. Op deze manier kunnen vragen vanuit het veld direct beantwoord worden. Het is aan te raden om elke partner die toetreedt tot een zorg en veilig netwerk deze training te laten volgen. Daarnaast zou het goed zijn om een contactpersoon aan te stellen die kan helpen bij vragen die voortkomen uit praktijksituaties. Deze rol is adviserend en kan worden neergelegd bij een *privacy officer* (Kayworth, Brocato, & Whitten, 2005).

De derde aanbeveling heeft betrekking op de variabele communicatie. Door formele en informele contactmomenten leren de netwerkdeelnemers elkaar beter kennen. Dit heeft invloed op het verband tussen vertrouwen en samenwerking omdat er een gemeenschappelijke taal ontwikkelt kan worden. Uit de resultaten blijkt dat informeel contact extra kan bijdrage aan het beter leren kennen van elkaar maar dit in de praktijk, na corona, weinig gebeurt. De derde aanbeveling is dan ook:

### **3. Organiseer informele contactmomenten.**

Het is aan te bevelen om de overleggen binnen het netwerk zoveel als mogelijk fysiek te laten plaatsvinden. Tijdens fysieke formele contactmomenten is er namelijk meer ruimte voor informeel contact dan tijdens online bijeenkomsten. Daarnaast zou men het overleg kunnen starten of afsluiten met een informeel contactmoment, zoals een koffiemoment, een lunch of een borrel. In verband met de volle agenda's zou dit ook op een lagere frequentie plaats kunnen vinden. Op deze manier leren de netwerkpartners elkaar buiten het casusgericht werken om kennen en zorgt dit voor identificatie en het verlagen van de drempel om elkaar om te zoeken. Dit maakt de samenwerking efficiënter (Van Delden, 2009).

Door elkaar beter te leren kennen en te vertrouwen kan er een tunnelvisie ontstaan. In zo'n situatie weet een actor niet welke andere actoren benaderd kunnen worden wanneer het vaste aanspreekpunt afwezig of niet bereikbaar is. Het is van belang dat men dit wel weet zodat de samenwerking niet vastloopt. Een vierde aanbeveling is:

#### **4. Maak een sociale kaart waarin vermeld staat welke contactpersonen bij welke organisatie horen en in welk gebied.**

Deze kaart zou zo ingericht kunnen worden dat men met een muis over een interactieve kaart van Rotterdam heen kan gaan en per wijk verder kan klikken naar organisaties. Via deze weg kan de actor gegevens van contactpersonen van desbetreffende organisatie achterhalen. Op deze manier is het duidelijk wie er benaderd kan worden wanneer een vast contactpersoon afwezig is of niet reageert. Hierdoor is de kans kleiner dat de samenwerking stagneert op dat moment.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat men verschillende verwachtingen van elkaar heeft binnen de samenwerking. Men verwacht bijvoorbeeld dat men eigen perspectieven kan uiten en hierdoor autonomie kan behouden. De vijfde aanbeveling betreft:

#### **5. Evalueer de samenwerking door middel van verwachtingsmanagement.**

Naast dat men verwacht dat autonomie niet ingeperkt wordt door samenwerking, heeft men ook andere verwachtingen. Men verwacht van elkaar dat er gegevens gedeeld worden en dat hier op de juiste manier mee omgegaan wordt. Ook zijn er verwachtingen over de aanwezigheid bij het casuïstiekoverleg en over het ondersteunen en meedenken met elkaar. Tijdens verwachtingsmanagement kunnen de verwachtingen die men van elkaar heeft binnen de samenwerking uitgesproken en opgesteld worden (Klijn et al., 2010). Tijdens een evaluatiemoment, waar ook het SMART-geformuleerde gemeenschappelijke doel geëvalueerd kan worden, kan er ook worden gereflecteerd op de punten die zijn opgesteld tijdens het verwachtingsmanagement. In beide onderzochte netwerken vinden geen actieve evaluatiemomenten plaats. Ondanks dat een deel van de respondenten aangeeft dit niet nodig te vinden omdat er een open sfeer is, blijken er wel verbeterpunten en irritaties te zijn. Ook deze punten kunnen worden meegenomen in het verwachtingsmanagement. Hierdoor kunnen verbeteringen worden doorgevoerd die de samenwerking verder stimuleren en kunnen irritaties uitgesproken worden. De irritaties en verbeteringen kunnen wellicht gevoelig of persoonsgericht zijn. Het is om die reden aan te raden dat de voorzitter deze punten eerst verzameld en de leiding neemt in de evaluatie. Het is daarnaast aan te raden om dit overleg frequent te organiseren. Wellicht in de beginfase een hogere frequentie dan op langer termijn. Wanneer nieuwe partners of organisaties aansluiten, is het aan te bevelen de frequentie te verhogen. Op deze manier kan er ingespeeld worden op de eventueel veranderende dynamiek door de toevoeging of verandering van partners en/of organisaties (Van Delden, 2009).

Een andere variabele die een versterking vormt op de causale relatie tussen vertrouwen en samenwerking is stabiliteit. Wanneer er stabiliteit is, dan zorgt dit voor efficiëntie. Stabiliteit zorgt ervoor dat men elkaar beter leert kennen en er geen informatie ontbreekt aan tafel door afwezigheid van actoren. Het is dan ook aan te bevelen om stabiliteit in een netwerk te creëren:

#### **6. Creëer stabiliteit door middel van intrinsieke motivatie.**

Het blijkt dat de respondenten vrijwillig zijn aangesloten bij het netwerk omdat men het gemeenschappelijke doel belangrijk vindt. Er is intrinsieke motivatie. Voordat een netwerk in een wijk opgezet wordt, is het aan te raden om eerst intrinsieke motivatie te creëren. Dit kan bijvoorbeeld door de toekomstige netwerkpartners in te laten zien hoe belangrijk de samenwerking tussen zorg en veilig is. Daarnaast zou het ook kunnen door een bijeenkomst te organiseren waarbij de toekomstige netwerkpartners succesverhalen van andere samenwerkingen tussen zorg en veilig te horen krijgen. Een andere manier is om mee te kijken in een netwerk waarin zorg en veilig samenwerken en daar te zien wat men doet en wat men hiermee bereikt. Ook zou een leidinggevende een actor kunnen benaderen, dit blijkt uit de praktijk motiverend te werken. Wanneer men intrinsiek gemotiveerd is zal dit bijdragen aan de wil om aanwezig te zijn bij de overleggen, de moeite die men wil doen buiten de contactmomenten voor het netwerk, de wil voor het nastreven van het gemeenschappelijk doel en de voorbereiding die men wil doen voor een overleg waardoor er meer bereikt kan worden.

## 6. Discussie

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op het onderzoek, waarbij stil wordt gestaan bij de methodologische beperkingen en bij de onderzoeksresultaten in vergelijking met de literatuur.

### 6.1 Methodologische reflectie

In dit kwalitatief onderzoek zijn enkele reflecties te benoemen. De onderzochte netwerken focussen zich beide op een andere doelgroep, bestaan uit andere organisaties en hebben een andere groeps grootte en geschiedenis. De context is voor beide netwerken anders en blijkt invloed te hebben op de resultaten. In andere netwerken zal de context ook weer anders zijn. Dit brengt met zich mee dat de resultaten niet één op één kunnen worden toegepast in een ander zorg en veilig netwerk. Om resultaten op te halen die meer generaliseerbaar zijn, is het van belang om meer netwerken te onderzoeken waarin zorg en veilig samenwerken. Daarnaast is er geen vergelijkend onderzoek uitgevoerd tussen deze twee netwerken. Om die reden zijn de resultaten beperkt generaliseerbaar naar andere netwerken waarin het zorg- en veiligheidsdomein samenwerken in Rotterdam.

In netwerk X zijn alle vaste partners van het netwerk geïnterviewd en er zijn twee observaties uitgevoerd. Hierdoor heeft er *fact-checking* plaats kunnen vinden. In netwerk Y is het niet gelukt om alle partijen te interviewen; één partij heeft niet gereageerd op meerdere uitnodigingen van zowel de onderzoeker als de notulist van het netwerk. Daarnaast was het niet mogelijk om een observatie uit te voeren in dit netwerk in verband met de AVG-wetgeving waardoor er geen *fact-checking* heeft plaats kunnen vinden. Mede omdat netwerk Y een klein netwerk is, zijn de resultaten niet volledig en heeft dit mogelijk een effect op de mate van betrouwbaarheid van de resultaten.

Er zijn echter ook overeenkomsten en verschillen tussen de twee onderzochte netwerken die verklaard kunnen worden. Een deel van de resultaten zal om die reden wel toegepast kunnen worden op andere netwerken waarin het zorg- en veiligheidsdomein samenwerken in Rotterdam. Dit onderzoek is dan ook beperkt generaliseerbaar, rekening houdend met de context, voor andere netwerken in de gemeente Rotterdam waarin het zorg- en veiligheidsdomein samenwerken.

### 6.2 Reflectie op theorie

In de theorie kwam naar voren dat vertrouwen opgebouwd moet worden door een aaneenschakeling van interacties en daardoor niet vanaf het begin aanwezig kan zijn (Huxham



& Vangen, 1996). Echter, uit de praktijk blijkt dat intentioneel vertrouwen direct aan de start van de samenwerking aanwezig kan zijn. Het is hiervoor wel van belang dat men elkaar in een gemeenschappelijk doel vindt. Door het nastreven van het gemeenschappelijke doel verwacht men geen opportunistisch gedrag van de andere actoren. Wanneer dit wel zo is, neemt het intentioneel vertrouwen af. Daarnaast beweert Nooteboom (2006b) dat empathisch vertrouwen, gebaseerd op identificatie, te ver kan gaan. De praktijk bevestigt dit niet maar laat wel zien dat empathisch vertrouwen dat gebaseerd is op routine te ver kan gaan en voor een negatieve invloed op de samenwerking kan zorgen. Het is dan ook interessant om de theorie aan te passen en deze opnieuw te toetsen.

Er is volgens de theorie sprake van samenwerking wanneer meerdere actoren betrokken zijn, er uitwisseling is van middelen, men wederzijdse afhankelijkheid is en er sprake is van horizontale relaties (L'Enfant, 2009; Van Steden, 2011). Deze vier kenmerken komen ook naar voren in de resultaten. Men wil samenwerken omdat men elkaars gegevens en kennis nodig heeft om het volledige probleem en bijbehorende oplossingen in kaart te brengen. In de netwerken van zorg en veilig zijn actoren gelijkwaardig: men is respectvol naar elkaar en er wordt geluisterd. De vier beschreven kenmerken van samenwerking die L'Enfant (2009) en Van Steden (2011) beschrijven in de literatuur, zijn terug te zien in de praktijk waarbij er samengewerkt wordt binnen een netwerk governance.

Van Delden (2009) geeft in zijn onderzoek aan dat informele communicatie ervoor kan zorgen dat er meer commitment ontstaat. Dit is niet naar voren gekomen uit de resultaten. Wel blijkt dat informeel contact bijdraagt aan het proces van het elkaar beter leren kennen. Dozy (2011) beweert daarnaast dat wanneer actoren afkomstig zijn uit verschillende soorten culturen dit voor communicatieproblemen kan zorgen. Het zorg- en veiligheidsdomein hebben verschillende culturen op het gebied van communicatie. Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet voor communicatieproblemen hoeft te zorgen zolang er een open sfeer is om verduidelijking te vragen. Het is om die reden interessant om vervolgonderzoek hiernaar te doen en te onderzoeken of dit ook in andere netwerken voorkomt.

Binnen het netwerk is men wederzijds afhankelijk van elkaar, men vult elkaar hierbij aan. Wanneer er geen gelijke belangen zijn en een partij heeft meer macht met betrekking tot hulpmiddelen, dan is de kans groter dat deze partij gebruik gaat maken van zijn macht. Dit sluit aan bij de *resource dependency theory* (Hillman et al., 2009). Een ongelijke machtsverhouding kan ervoor zorgen dat iemand beperkt wordt in zijn of haar autonomie. In de praktijk blijkt dat dit niet het geval is wanneer iemand het gevoel heeft zijn of haar eigen perspectieven te kunnen uiten. Dit is opvallend omdat de zeggenschap van een actor wel wordt ingeperkt en dit een

inperking is op de autonomie volgens de betekenis die ze er zelf aan geven. Het is daarom interessant om de betekenis van autonomie en wanneer deze ingeperkt wordt verder te onderzoeken in vervolgonderzoek.

Zowel Dosy (2011) als van Delden (2009) beweren in hun onderzoek dat stabiliteit een sterke conditie is om samenwerking aan te gaan. Uit de resultaten blijkt dat dit geen sterke conditie is om samenwerking aan te gaan; dit gebeurt uit gemeenschappelijk belang en niet perse omdat men elkaar kent. Stabiliteit heeft wel invloed op de relatie tussen vertrouwen en samenwerking. Hoe langer men in het netwerk zit, hoe beter men elkaar leert kennen. Daarnaast zorgt instabiliteit in de aanwezigheid van actoren voor een minder efficiënte samenwerking omdat de informatie van de missende actor ontbreekt. Dozy (2011) geeft ook aan dat er gekeken moet worden naar de stabiliteit van de omgeving en dat samenwerkingsverbanden kunnen worden aangegaan vanuit externe druk of dwang. Dit blijkt uit de resultaten niet van toepassing te zijn geweest. De praktijk komt bij deze variabele op verschillende punten niet overeen met de theorie. Het is dan ook interessant om de theorie aan te passen en deze opnieuw te toetsen in de praktijk.

In de literatuur bleek dat coördinatie belangrijk was om ondanks ieders eigen percepties een gemeenschappelijk doel op te kunnen stellen (Klijn en Koppenjan, 2010). Deze bevinding wordt ook gedaan in dit onderzoek. Dozy (2011) geeft aan dat het ook belangrijk is dat er een duidelijke taakverdeling is en dat deze schriftelijk vastgelegd wordt. In de netwerken verschillen de partijen dusdanig van elkaar dat er over het algemeen een natuurlijke taakverdeling is en men vastlegging niet nodig vindt. De praktijk komt hierin niet overeen met de theorie. Wellicht als de partijen meer overlappende taken hadden gehad, dat de theorie wel meer overeenkwam en toegepast kon worden. Het is om die reden interessant om de theorie aan te passen en opnieuw te toetsen omdat de partners die samenwerken in een zorg en veilig netwerk dusdanig van elkaar verschillen in taken.

## 7. Literatuurlijst

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326.

<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>

Babbie, R. (2012). *The Practice of Social Research*. Boston, United States: Cengage Learning.

Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281–301.

<https://doi.org/10.1177/0170840610397477>

Badcock, C., & Gambetta, D. (1990). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. *The British Journal of Sociology*, 41(1), 128. <https://doi.org/10.2307/591021>

Baier, A. (1986). Trust and Antitrust. *The University of Chicago Press Journals*, 96(2), 231–260.

Geraadpleegd van <https://www.jstor.org/stable/pdf/2381376.pdf>

Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Bijlsma-Frankema, K. M. (2006). Vertrouwen binnen overheidsorganisaties: Concepten, causuïstiek en beleidsopties. In G. Smid (Red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur* (pp. 227–245). Den Haag, Nederland: Elsevier.

Boonstra, J., & Smid, G. A. C. (2010). Vertrouwen: een geslaagd fenomeen. *M&O*, 6, 3–16.

Geraadpleegd van <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Vertrouwen-een-geslaagd-fenomeen2.pdf>

Buitendijk, D., Hoekstra, P., & Timmerman, V. (2009). *Werken aan vertrouwen in organisaties*.

Geraadpleegd van <https://peopleplus.nl/wp-content/uploads/2019/02/Artikel-Vertrouwen-Kluwer-mrt-apr-09-002.pdf>

Coleman, J. S. (1990). Rational Organization. *Rationality and Society*, 2(1), 94–105.

<https://doi.org/10.1177/1043463190002001005>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4de editie). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.

- Dahlman, C. J. (1979). The Problem of Externality. *The Journal of Law and Economics*, 22(1), 141–162.  
<https://doi.org/10.1086/466936>
- De Boer, E. (2012). *Doelgericht werken in 90 minuten* (1ste editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Deakin, S., & Michie, J. (1997). Contracts and competition: an introduction. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 121–125. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a013662>
- Deakin, S., & Wilkinson, F. (1998). Cooperation, Contract Law and Economic Performance. *The Role of Business Ethics in Economic Performance*, 49–67. [https://doi.org/10.1057/9780230379794\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230379794_4)
- Dozy, M. (2011). Interorganisationeel samenwerken. In *De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken*. (pp. 13–23). Den Haag, Nederland: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Edelenbos, J., Klijn, E. H., & Steijn, B. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. *Administration & Society*, 39(1), 25–50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- Eshuis, J. (2006). *Kostbaar Vertrouwen*. Wageningen, Nederland: Wageningen Universiteit.
- Eshuis, J. (2022, 18 maart). *Atelier Master Bestuursunde Participatieve observatie* [Presentatieslides].  
 Geraadpleegd van <https://canvas.eur.nl>
- Frambach, R. T., Barkema, H. G., Nooteboom, B., & Wedel, M. (1998). Adoption of a service innovation in the business market: An empirical test of supply-side variables. *Journal of Business Research*, 41(2), 161–174. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00005-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00005-2)
- Furubotn, E. G., & Richter, R. (1991). *The New Institutional Economics: A Collection of Articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Tübingen, Germany: Mohr Siebeck.
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust? *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 213–237. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/profile/Diego-Gambetta/publication/255682316\\_Can\\_We\\_Trust\\_Trust\\_Diego\\_Gambetta/links/004635314c0b7d3da3000000/Can-We-Trust-Trust-Diego-Gambetta.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Diego-Gambetta/publication/255682316_Can_We_Trust_Trust_Diego_Gambetta/links/004635314c0b7d3da3000000/Can-We-Trust-Trust-Diego-Gambetta.pdf)

- Gemeente Rotterdam. (2021). *Programmaplan Lokale samenwerking Zorg en Veilig (LSZV)*.  
Geraadpleegd van <https://diva.rotterdam.nl/diva/#/viewer/b9b323e4-2c23-4a96-91b2-c812f2d28f8b>true>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Economic Sociology*, 91(3), 481–510. Geraadpleegd van <http://www.jstor.org/stable/2780199>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Huxham, C., & Vangen, S. (1996). Working together. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5–17. <https://doi.org/10.1108/09513559610153863>
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. (2021). *De druk op de zorg en de Jeugdhulp in de regio Rotterdam*. Geraadpleegd van <https://www.igj.nl/binaries/igj/documenten/publicaties/2021/05/17/de-druk-op-de-zorg-en-de-jeugdhulp-in-de-regio-rotterdam/Regiobeeld+Rotterdam.pdf>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Kayworth, T., Brocato, L., & Whitten, D. (2005). What is a Chief Privacy Officer? An Analysis Based on Mintzberg's Taxonomy of Managerial Roles. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 110–126. <https://doi.org/10.17705/1cais.01606>
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat*, 296–312.
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks. *Administration & Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/14719030000000007>

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., & Willmott, H. (2001). Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust. *Organization Studies*, 22(2), 311–336.  
<https://doi.org/10.1177/0170840601222006>
- L'Enfant, R. (2009). De knepen en knopen van netwerking. *360 participatie*, 71–84. Geraadpleegd van <https://expoo.be/sites/default/files/atoms/files/De%20knepen%20en%20knopen%20van%20netwerking%20Ritalenfant.pdf>
- Lorenz, E. (1999). Trust, contract and economic cooperation. *Cambridge Journal of Economics*, 23(3), 301–315. <https://doi.org/10.1093/cje/23.3.301>
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 108, 94–107. Geraadpleegd van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.23.8075&rep=rep1&type=pdf>
- Lundin, M. (2006). Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 651–672. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul025>
- Lundvall, B. K. (2010). User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalisation. *National Systems of Innovation*, 47–70.  
<https://doi.org/10.7135/upo9781843318903.004>
- Lünnemann, K., Vermeulen, A., & Voorwinden, M. (2020). *Complexe problemen vragen onorthodoxe oplossingen: Rotterdamse aanpak huiselijk geweld*. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd van [https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2020/07/119008\\_Complexe\\_problemen\\_vragen\\_WEB-1.pdf-1.pdf](https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2020/07/119008_Complexe_problemen_vragen_WEB-1.pdf-1.pdf)
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.  
<https://doi.org/10.2307/256727>

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *The American Economic Review*, 80(3), 511–528. Geraadpleegd van <http://www.jstor.org/stable/2006681>
- Misztal, B. (1996). *Trust in Modern Societies*. Hoboken, NJ, Verenigde Staten: Wiley.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (1ste editie). Leuven, België: Acco.
- Nooteboom, B. (2006a). *Vertrouwen en innovatie*. Ministerie van Economische Zaken. Geraadpleegd van <https://seijner.nl/nootboom%20vertrouwen%20en%20innovatie.pdf>
- Nooteboom, B. (2006b). Vormen en bronnen van vertrouwen. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(1), 8–16. <https://doi.org/10.5117/mab.80.10835>
- Nooteboom, B., & Radstake, D. (2002). *Vertrouwen*. Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Ong, A. D., & Weiss, D. J. (2000). The Impact of Anonymity on Responses to Sensitive Questions1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1691–1708. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02462.x>
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 295–336). California, United States: Sage.
- Prins, R., Cachet, L., Ponsaers, P., & Hughes, G. (2012). Fragmentatie en samenhang in de aanpak van veiligheid. *Orde van de dag*, 1, 12–31. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Ponsaers/publication/293199800\\_Cachet\\_L\\_Prins\\_R\\_Ponsaers\\_P\\_Hughes\\_G\\_2012\\_Fragmen-tatie\\_en\\_samenhang\\_in\\_de\\_aanpak\\_van\\_veiligheid\\_-\\_Een\\_vergelijking\\_tussen\\_Nederland\\_Belgie\\_en\\_Engeland\\_Orde\\_van\\_de\\_Dag\\_n57\\_12-31/links/59a27a00458515fd1fec8f2e/Cachet-L-Prins-R-Ponsaers-P-Hughes-G-2012-Fragmentatie-en-samenhang-in-de-aanpak-van-veiligheid-Een-vergelijking-tussen-Nederland-Belgie-en-Engeland-Orde-van-de-Dag-n57-12-31.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Ponsaers/publication/293199800_Cachet_L_Prins_R_Ponsaers_P_Hughes_G_2012_Fragmen-tatie_en_samenhang_in_de_aanpak_van_veiligheid_-_Een_vergelijking_tussen_Nederland_Belgie_en_Engeland_Orde_van_de_Dag_n57_12-31/links/59a27a00458515fd1fec8f2e/Cachet-L-Prins-R-Ponsaers-P-Hughes-G-2012-Fragmentatie-en-samenhang-in-de-aanpak-van-veiligheid-Een-vergelijking-tussen-Nederland-Belgie-en-Engeland-Orde-van-de-Dag-n57-12-31.pdf)

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sako, M. (1997). *Does trust Improve Business Performance?* London, UK: London School of Economics and Political Science.
- Smets, P., & Bähre, E. (2004). *Livelihood and Microfinance: Anthropological and Sociological Perspectives on Savings and Debt*. Utrecht, Nederland: Eburon Academic Publishers.
- Smits, L. (2021, 3 mei). *Transcriberen van een interview*. Geraadpleegd op 9 juni 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interview-transcriberen/>
- Stavins, R. N. (1995). Transaction Costs and Tradeable Permits. *Journal of Environmental Economics and Management*, 29(2), 133–148. <https://doi.org/10.1006/jeem.1995.1036>
- Stuurgroep Zorg en Veilig. (2020). *Landelijke agenda: perspectief 2025*. Geraadpleegd van <https://vng.nl/sites/default/files/2021-07/landelijke-agenda-zorg-en-veiligheid-perspectief-2025-1.pdf>
- Terpstra, J. (2009). Community Policing in Practice: Ambitions and Realization. *Policing*, 4(1), 64–72. <https://doi.org/10.1093/police/pap029>
- 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.x>
- Van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Tilburg, Nederland: Eburon.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2013). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3–24. <https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2>



- Van Steden, R. (2011). *Strategieën van lokale veiligheid: een achtergrondstudie en drie reflecties*. Amsterdam University Press. Geraadpleegd van <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/3004582/Strategieen+van+lokale+veiligheid.pdf>
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203078525>
- Van Twist, M. J. W., & Termeer, C. J. A. M. (1991). Introduction to Configuration Approach: A Process Theory for Societal Steering. *Autopoiesis and Configuration Theory: New Approaches to Societal Steering*, 19–29. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-3522-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-011-3522-1_2)
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2021). *Het ontwerpen van een onderzoek* (6de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York, Verenigde Staten: McGraw-Hill Education.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economics of Internal Organization*. New York, USA: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). Economics and Organization: A Primer. *California Management Review*, 38(2), 131–146. <https://doi.org/10.2307/41165836>
- Wood, G. (2001). Review of Trust Within and Between Organizations; Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems; Governance at Work: The Social Regulation of Economic Relations, by C. Lane, R. Bachmann, R. Whitley, & P. H. Kristensen. *African Sociological Review / Revue Africaine de Sociologie*, 5(2), 144–150. Geraadpleegd van <http://www.jstor.org/stable/24487703>
- Woolthuis, R. J. A. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2002). *Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

## Bijlage

### Bijlage 1: Operationalisatie

Concept	Dimensie	Subdimensie	Indicator
<b>Vertrouwen:</b> <i>is een min of meer stabiele, positieve perceptie bij de deelnemers van de bedoelingen van andere deelnemers, namelijk, de perceptie dat de andere deelnemers zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag (Edelenbos &amp; Klijn, 2007, p.30)</i>	Cognitief vertrouwen	Competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nakomen van afspraken</li> <li>- Nakomen van verwachtingen</li> </ul>
	Intentioneel vertrouwen	Afwezigheid van sterke/actieve opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet liegen voor eigen belang</li> <li>- Niet bedriegen voor eigen belang</li> </ul>
		Afwezigheid van zwakke/passieve opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen belang of belang van ander belangrijk vinden</li> <li>- Geen meeliftgedrag</li> <li>- Moeite doen om goed te presteren</li> </ul>
	Empathisch vertrouwen	Routine ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequente bijeenkomsten</li> <li>- Weten wie wanneer nodig</li> <li>- Vaste routes</li> </ul>
		Identificatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overeenkomsten met partners</li> </ul>

Concept	Dimensie	Subdimensie	Indicator
<b>Samenwerking:</b> <i>is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van meerdere organisaties op horizontaal niveau, in achtneming van een gemeenschappelijk doel, om een</i>	Meerdere actoren		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meerdere actoren</li> </ul>
	Uitwisselen van middelen	Uitwisselen van informatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie wordt uitgewisseld</li> <li>- Genoeg informatie om volledig probleem in kaart te brengen</li> <li>- Genoeg informatie om oplossingen op te zetten</li> </ul>
		Uitwisselen van hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwisselen van middelen zoals</li> </ul>

<i>uitkomst te bewerkstelligen voor een probleem die voor eenieder geldt.'</i>			financiële middelen, kennis, bekwaamheid, bevoegdheden en eigen netwerk
	Erkenning wederzijdse afhankelijkheid		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewust van gedeeld belang</li> <li>- Bewust van noodzaak middelen van andere partijen</li> </ul>
	Horizontale relaties	Gelijkwaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partijen zijn respectvol naar elkaar</li> </ul>
		Niet gelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Middelen niet gelijk verdeeld</li> </ul>

Concept	Dimensie	Subdimensie	Indicator
<b>Communicatie:</b> <i>Het uitwisselen van informatie via communicatiekanalen</i>	Manieren van informatie-uitwisseling	Formeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwisseling van informatie vindt plaats via notulen, e-mails en formele procedures</li> <li>- Aantal afgesproken contactmomenten</li> <li>- Beleid voor informatie-uitwisseling</li> <li>- Beleid past bij praktijk</li> </ul>
		Informeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal contact momenten buiten afspraken om</li> </ul>
	Gemeenschappelijke taal	Elkaar begrijpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid van verschillende jargons</li> <li>- Aanwezigheid van verschillende werkwijze</li> </ul>

Concept	Dimensie	Subdimensie	Indicator
<b>Autonomie:</b> <i>Partijen gaan in bepaalde mate onafhankelijk en zelfstandig te werk.</i>	Onafhankelijkheid	Persoonlijk gezag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoudelijke deskundigheid</li> <li>- Persoonlijke charisma</li> <li>- Ervaring</li> </ul>
		Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen perspectieven kunnen uiten</li> </ul>
		Resource dependency theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitie in verdeling hulpbronnen</li> <li>- Aanvulling in verdeling hulpbronnen</li> </ul>

Concept	Dimensie	Subdimensie	Indicator
<b>Stabiliteit:</b> <i>Continuïteit van de samenwerking</i>	Relatie	Continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duur van aanwezigheid bij netwerk</li> <li>- Wisseling betrokken actoren</li> <li>- Afwezigheid actor</li> </ul>
		Bestaande relaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elkaar ondersteunen</li> <li>- Elkaar adviseren</li> </ul>
	Omgeving	Externe dwang/druk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De samenwerking is opgelegd</li> </ul>

Concept	Dimensie	Subdimensie	Indicator
<b>Coördinatie:</b> <i>Het concreet formuleren van een gemeenschappelijk doel en het opstellen van een domeinconcensus</i>	Gemeenschappelijk doel	Percepties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen visie op probleem en oplossing</li> <li>- Visie op doelstelling</li> <li>- Overeenstemming tussen visies van verschillende actoren</li> </ul>
		Gemeenschappelijk doel concreet geformuleerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid gemeenschappelijk doel</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeenschappelijk doel is helder</li> </ul>
		Monitoring en evaluatie van gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring gemeenschappelijk doel</li> <li>- Analyseren gemeenschappelijk doel</li> <li>- Evalueren gemeenschappelijk doel</li> </ul>
	Domeinconsensus	Taakverdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdeling taken en rollen</li> <li>- Schriftelijke vastlegging</li> <li>- Duidelijk wat de taken en rollen zijn van eenieder</li> <li>- Aanpassing bij veranderende omstandigheden</li> </ul>

## Bijlage 2: Codeboom

Codegroep	Code	Sub code	Sub sub code
<b>Vertrouwen</b>	Betekenis		
	Cognitief vertrouwen	Competenties	Nakomen afspraken
			Nakomen van verwachtingen
	Intentioneel vertrouwen	(Afwezigheid) opportunistisch gedrag	Gemeenschappelijk doel voorop
			Meeliftgedrag
			Eigen belang belangrijker dan gemeenschappelijk
		Ontwikkeling van intentioneel vertrouwen	Verandering door de tijd
	Empathisch vertrouwen	Routine	Frequente bijeenkomsten
			Weten wie wanneer nodig
			Vaste contactpersonen
Vaste routines in werkwijze			

			Contactpersonen afwezig/niet bereikbaar	
		Identificatie	Overeenkomsten partners herkennen	
			Verschillen tussen partners herkennen	
<b>Samenwerken</b>	Betekenis			
	Meerdere actoren		Meerdere actoren werken samen	
	Uitwisselen van informatie	Reden	Probleem volledig in kaart kunnen brengen	Voor de cliënt
			Welke gegevens	BSN-nummer
			Adres	Geboortedatum
			Naam en achternaam	
		Risico AVG	Steun leidinggevende	Tuchtrect
				Durven
			Alles kunnen zeggen gegevensdeling	Belangen hetzelfde
		Manieren van delen	Mail	Telefonisch
				WhatsApp
	Instabiliteit		Aansluiten random mensen	
	Convenant	Aanwezigheid convenant	Vertrouwen sterker	
	Uitwisselen van hulpmiddelen	Hulpmiddelen	Eigen ervaring	Kennis
			Eigen contactpersonen	Bevoegdheden
Erkenning wederzijdse afhankelijkheid			Wederzijds afhankelijk	Bewust van gedeeld belang
				Bewust van noodzaak middelen andere partijen
Horizontale relaties	Gelijkwaardigheid	Respectvol	Luisteren naar elkaar	
			Uit laten praten	
		Niet gelijk	Middelen niet gelijk verdeeld	
<b>Communicatie</b>	Formeel	Bijeenkomsten	Afgesproken contactmomenten	

		Beleid	Gevolg van formeel contact hebben
			Beleidend aanwezig
			Beleidend past bij praktijk
	Informeel		Contact buiten formeel contact
			Gevolg van informeel contact hebben
	Gemeenschappelijke taal	Vakjargon	Aanwezigheid van verschillende jargon
			Begrijpen van elkaars jargons
			Werkwijze
	Begrijpen van elkaars werkwijzen		
	Open sfeer	Alles kunnen zeggen	
Ruimte om vragen te stellen			
Grappjes			
<b>Autonomie</b>	Betekenis		
	Onafhankelijkheid	Persoonlijk gezag	Inhoudelijk deskundigheid
			Persoonlijke charisma
			Ervaring
		Organisatorisch	Eigen perspectieven uiten
Verdeling hulpbronnen	Competitie in verdeling		
			Aanvulling in hulpbronnen
<b>Stabiliteit</b>	Relatie	Continuïteit	Duur aanwezigheid bij netwerk
			Wisseling actoren
			Aanwezigheid
			Afwezigheid actor
	Bestaande relaties	Ondersteunen	
		Adviseren	
		Meedenken	
Omgeving	Toetreding	Samenwerking is opgelegd	
		Vrijwillig	
<b>Coördinatie</b>	Betekenis		
	Gemeenschappelijk doel	Percepties	Eigen visie op probleem en oplossing
			Overeenstemming tussen visies

		Eigen belang	Eigen doel van een organisatie
			Eigen doel in gemeenschappelijk doel
		Evaluaties	Reflectie en evaluatie van gemeenschappelijk doel
			Behoeftte aan evaluatie
	Domein consensus	Taakverdeling	Taakverdeling aanwezig
			Taakverdeling schriftelijk vastgesteld
			Taakverdeling is duidelijk
		Evaluaties	Evaluaties taakverdeling
			Behoeftte aan evaluatie
		Groepsgrootte	Voordelen meer partners
		Nadelen meer partners	