



Loskomen van de Welzijnsmozaïek

Een meervoudige casestudie naar de coördinatie tussen derde sector organisaties.

Masterscriptie Bestuurskunde 2023-2024

Student: (Lotte) L.G. Sterk (574698)

Specialisatie: Beleid & Politiek

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Juli 2024

Eerste lezer & scriptiebegeleider: prof. dr. (Wolfgang) WE Ebbers

Tweede lezer: prof. dr. (Menno) HJM Fenger

Stageorganisatie: Gemeente Dordrecht

Aantal woorden: 11.987

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ‘Loskomen van de Welzijnsmozaïek’, over de coördinatie tussen derde sector organisaties. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de bestuurskundige master Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hiermee komt het einde van mijn studietijd écht in zicht.

Na het volgen van de minor Public Health; de Gezonde Grote Stad tijdens de bachelor bestuurskunde, wist ik dat ik me graag verder wilde verdiepen in de wereld van het sociaal domein. Dat is de afgelopen maanden gelukt. In deze periode heb ik veel enthousiaste mensen mogen spreken, mijn netwerk mogen uitbreiden en bij veel mooie initiatieven achter de voordeur mogen kijken. Mijn dank gaat ten eerste uit naar het hele team Zorg en Ondersteuning van de gemeente Dordrecht dat mij een plekje wilde bieden en mij met veel warmte en enthousiasme heeft begeleid. Bedankt voor het stellen van goede, scherpe vragen en het bieden van nieuwe inzichten. Speciale dank gaat uit naar Lindy van Hooijdonk en Lesley Holstein die mij, vanuit de gemeente, inhoudelijk hebben geholpen in deze periode.

Het schrijven van deze scriptie was niet mogelijk zonder de begeleiding van mijn scriptiebegeleider Wolfgang Ebbers. Bedankt voor alle feedback en – natuurlijk niet te vergeten – het mooie uitzicht over Het Torentje tijdens het bespreken van de voortgang van de scripties. Ook wil ik Menno Fenger bedanken voor zijn rol als tweede lezer. Bovenal wil ik mijn respondenten bedanken die tijd voor mij wilden vrijmaken en hun bijdrage wilden leveren aan dit onderzoek.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken. Zonder hun luisterend oor, geduld en afleiding was deze scriptie niet tot stand gekomen. In het bijzonder dank ik mijn broer, Jasper, die zo nu en dan, naast mijn steunende broer, ook mijn sparringspartner was.

Veel leesplezier toegewenst!

Lotte Sterk

Dordrecht, 25 juli 2024

Samenvatting

Sinds 2015 rust op gemeenten de verantwoordelijkheid om te zorgen dat inwoners zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Dit is het gevolg van de decentralisatie in Nederland. Door de decentralisatie voelt ieder bestuursorgaan zich verantwoordelijk voor eigen taken, waardoor beleidsvraagstukken in een gefragmenteerde beleidscontext worden aangepakt. Tegelijkertijd vragen de complexe vraagstukken om een integrale samenwerking. De vraag naar coördinatie stijgt om die integraliteit te verzorgen. Dit is ook terug te vinden in de Wmo en in het specifiek ontmoetingsplekken die voorbeelden zijn van derde sector organisaties. Het aantal ontmoetingsplekken stijgt, maar tegelijkertijd is niet altijd sprake van coördinatie, met alle gevolgen van dien. Deze organisaties zijn onafhankelijk van de staat en zijn dus moeilijk te coördineren. Hieruit vloeit de onderzoeksvraag van deze masterscriptie; *Welke coördinatiestrategieën zijn potentieel effectief in het coördineren van derde sector organisaties in een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext en wat zijn verklaringen hiervoor?*

Deze onderzoeksvraag is onderzocht middels een kwalitatieve, meervoudige casestudie met een *grounded theory* karakter. Binnen deze strategieën is gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews als onderzoeks- en dataverzamelingsmethode tussen 2 cases; een ontmoetingsnetwerk in Dordrecht en een ontmoetingsnetwerk in Utrecht. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd en geanalyseerd middels ATLAS.ti.

Uiteindelijk zijn patronen in de resultaten ontdekt. Zo zijn er verschillende verklaringen voor de behoefte aan coördinatie en verschillende verklaringen voor (een tekort aan) coördinatie. Daarnaast zijn meerdere mogelijk effectieve coördinatiestrategieën geïdentificeerd, waarna een verklaring is gezocht voor de potentiële effectiviteit. Deze resultaten zijn vergeleken met het systematisch literatuuronderzoek, waarin overeenkomsten en verschillen tussen theorie en empirie konden blijken en een hernieuwde theorie kon worden gemaakt. Aan de hand van deze analyse zijn aanbevelingen gedaan voor gemeenten om coördinatie tussen derde sector organisaties te bewerkstelligen; faciliteer overzicht en kennisuitwisseling, zet wijkcoördinatoren in, faciliteer meerdere financieringsbronnen, pilot gemeenschappelijke financiering én scherp subsidieregels aan. Wanneer ingezet wordt op deze aanbevelingen, zal coördinatie een grotere kans van slagen hebben en hebben gemeenten handvatten om, ondanks de onafhankelijke, gefragmenteerde context, mogelijk toch coördinatie te bewerkstelligen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	5
1.1. Doelstelling.....	6
1.2. Onderzoeksvragen	6
1.3. Wetenschappelijke relevantie	7
1.4. Maatschappelijke relevantie	7
1.5. Leeswijzer.....	8
2. Systematisch literatuuronderzoek	9
2.1. Fragmentatie	11
2.2. Coördinatie	11
2.3. Coördinatiestrategieën	12
2.4. Effectiviteit coördinatiestrategieën	15
2.5. Conceptueel model	16
3. Methodologie	17
3.1. Onderzoekopzet en analyse.....	17
3.2. Casusselectie.....	18
3.3. Respondentenselectie.....	19
3.4. Operationalisering	19
3.5. Betrouwbaarheid en validiteit.....	19
3.6. Ethische overwegingen.....	21
4. Resultaten.....	22
4.1. Mate van fragmentatie en coördinatie	22
4.1.1. Dordrecht.....	22
4.1.2. Utrecht.....	23
4.2. Coördinatieproblemen- en behoeften	23
4.2.1. Dordrecht.....	23
4.2.2. Utrecht.....	25
4.3. Verklaringen (tekort aan) coördinatie	26
4.3.1. Dordrecht.....	26
4.3.2. Utrecht.....	27
4.4. Mogelijke strategieën en verklaringen voor effectiviteit	29
4.4.1. Dordrecht.....	29
4.4.2. Utrecht.....	30
5. Analyse	35
5.1. Coördinatieproblemen- en behoefte	35

5.2.	Verklaringen (tekort aan) coördinatie	36
5.3.	Mogelijke coördinatiestrategieën en verklaringen voor effectiviteit	37
6.	Conclusie en discussie	40
6.1.	Conclusie	40
6.1.1.	Theoretische deelvragen.....	40
6.1.2.	Empirische deelvragen	41
6.1.3.	Analytische deelvragen	41
6.1.4.	Hernieuwd conceptueel model	43
6.2.	Discussie.....	44
6.2.1.	Implicaties	44
6.2.2.	Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek.....	44
7.	Praktische aanbevelingen gemeenten – in bijzonder gemeente Dordrecht	45
	Aanbeveling 1 Faciliteer overzicht en kennisuitwisseling	45
	Aanbeveling 2 Zet wijkcoördinatoren in.....	45
	Aanbeveling 3 Faciliteer meerdere financieringsbronnen.....	45
	Aanbeveling 4 Pilot gemeenschappelijke financiering.	46
	Aanbeveling 5 Scherp subsidieregels aan.	46
8.	Literatuurlijst.....	47
9.	Bijlagen.....	51
	Bijlage A	51
	Topiclijst	51
	Bijlage B	53
	Semigestructureerde vragenlijst	53
	Bijlage C	55
	Codeboom	55
	Bijlage D	60
	Respondentenoverzicht	60
	Bijlage E.....	61
	Operationalisering.....	61
	Bijlage F	64
	Informatie- en toestemmingsformulier	64

1. Inleiding

Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor het bevorderen van het zelfstandig thuiswonen van inwoners (Ministerie van Algemene Zaken, z.d.-1). Dit is vastgelegd in de ‘Wet maatschappelijke ondersteuning’ (Wmo), wat een gevolg is van de decentralisatie van het bestuur in Nederland (Van Der Ham et al., 2018). Hierin legt het rijk de verantwoordelijkheid van de ondersteuning van inwoners bij gemeenten neer met de verwachting dat gemeenten, die dichter bij inwoners staan, beter weten wat hun inwoners nodig hebben. Decentralisatie zorgt voor specialisatie en segmentatie, omdat iedere actor onafhankelijk, aangewezen taken uitvoert. Hierdoor worden beleidsvraagstukken in een gefragmenteerde beleidscontext aangepakt (Cejudo & Michel, 2017), terwijl huidige maatschappelijke vraagstukken volgens Allain-Dupré (2020) juist vragen om een integrale aanpak waarin actoren elkaar versterken. Er is zodanig behoefte aan coördinatie om in de gefragmenteerde beleidscontext integraliteit te bewerkstelligen.

Dit dilemma is ook te herkennen binnen de Wmo. Verantwoordelijkheid voor de Wmo ligt bij gemeenten, maar zij krijgen financiële ondersteuning van het Rijk (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019). Niet-statelijke organisaties bieden vervolgens dienstverlening aan om gemeenten te verlichten. Zo zijn er bijvoorbeeld organisaties die inloophuizen beheren of activiteiten organiseren. Deze organisaties worden in de literatuur ‘derde sector organisaties’ (*third sector organizations*) genoemd; formeel georganiseerde organisaties zonder winstoogmerk die staatsrechtelijk onafhankelijk zijn, zichzelf besturen en een bepaalde mate van vrijwilligerswerk genieten (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018). Specifieke derde sector organisaties in de Wmo zijn ontmoetingsplekken.

Het aantal ontmoetingsinitiatieven stijgt snel (Van Der Ham et al., 2018). Een merkbaar gevolg hiervan is dat ontmoetingsinitiatieven zo groot in aanbod zijn dat concurrentie ontstaat. Peters (2018) stelt wanneer het aanbod aan organisaties hoog is, de mogelijkheid bestaat dat organisaties homogene activiteiten verrichten. Wanneer geïnvesteerd wordt in dezelfde initiatieven, hebben duplicaten geen toegevoegde waarde en zorgt dit voor inefficiënte middelenverschaffing en dienstverlening voor overheden. Coördinatie is wenselijk om dit te voorkomen. Tegelijkertijd ontbreekt centraal gezag om coördinatie te verwezenlijken, want derde sector organisaties zijn zelforganiserend en constitutioneel onafhankelijk (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018). Hieruit vloeit het belang inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden voor het verwezenlijken van coördinatie tussen derde sector organisaties, met in het specifiek, ontmoetingsplekken.

1.1. Doelstelling

De doelstelling is, voortbouwend op de bovenstaande probleemstelling;

Het construeren van een verklaring voor in potentie effectieve coördinatiestrategieën voor gemeenten in een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext, binnen een netwerk van derde sector organisaties, door patronen van ervaringen af te leiden uit transcripten van interviews met betrokkenen van ontmoetingsplekken uit Dordrecht en Utrecht.

Deze doelstelling leidt tot de onderzoeksvraag;

Welke coördinatiestrategieën zijn potentieel effectief in het coördineren van derde sector organisaties in een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext en wat zijn verklaringen hiervoor?

1.2. Onderzoeksvragen

De bovenstaande onderzoeksdoelstelling zal worden behaald door het beantwoorden van verschillende deelvragen. In de eerste fase van dit onderzoek wordt middels systematisch literatuuronderzoek wetenschappelijke kennis opgehaald. Hiermee worden onderstaande deelvragen beantwoord;

1. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext en de mogelijke uitdagingen?
2. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over coördinatie(strategieën)?
3. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over effectiviteit van coördinatie(strategieën)?
4. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over effectiviteit van coördinatiestrategieën in (lokale) netwerken van (publieke sector) organisaties?

In de tweede fase van dit onderzoek worden onderzoeksdata verzameld. Deze data worden geanalyseerd en uiteindelijk vergeleken met de resultaten uit fase 1. Uiteindelijk moet uit deze fase blijken in hoeverre de praktijk in overeenstemming is met de wetenschappelijke literatuur. Onderstaande deelvragen worden in deze fase behandeld;

5. Welke problemen ervaren betrokken respondenten in het kader van een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext?
6. Welke coördinatiestrategieën ervaren de respondenten en hoe kijken zij hier tegenaan?
7. Op welke wijze biedt de literatuur een verklaring voor de gevonden onderzoeksinzichten met betrekking tot in potentie effectieve coördinatiestrategieën?
8. Welke overige verklaringen zijn er voor de gevonden onderzoeksinzichten met betrekking tot in potentie effectieve coördinatiestrategieën?

In de derde fase worden de verkregen resultaten gebruikt om aanbevelingen te doen voor organisaties die met bovenstaande probleemstelling te maken hebben. Onderstaande deelvraag wordt in de derde fase behandeld;

9. Welke praktische aanbevelingen kunnen worden gedaan aan gemeenten – in het bijzonder gemeente Dordrecht – om coördinatie tussen derde sector organisaties in potentie te verbeteren?

1.3. Wetenschappelijke relevantie

Cejudo en Michel (2017) stellen dat inzicht nodig is in de mogelijkheden voor het tegengaan van gefragmenteerde beleidscontexten om complexe vraagstukken effectief op te lossen. Dit onderzoek zal bijdragen aan het verkrijgen van die inzichten door reeds bekende wetenschappelijke kennis te vergelijken met geanalyseerde empirie die bij deze doelstelling aansluit om zo tot diepgaand inzicht te komen. Cejudo en Michel (2017) stellen daarnaast dat de wetenschap zou kunnen leren van onderzoek naar bevorderingen en hindernissen in het coördinatieproces. Ook bij deze doelstelling sluit dit onderzoek aan.

Hoewel de derde sector doelgroep binnen dit onderzoek gekozen is wegens de beoogde maatschappelijke relevantie, kan onderzoek naar deze doelgroep ook relevant zijn voor de wetenschap. Volgens Garkisch et al. (2017) zou het relevant zijn het samenspel en de afhankelijkheden tussen derde sector organisaties te onderzoeken.

1.4. Maatschappelijke relevantie

In het coalitieakkoord is door het kabinet een nieuw financieringssysteem voor medeoverheden bekendgemaakt (Ministerie van Financiën, z.d.). Per 2026 beweegt de hoogte van het

gemeentefonds mee met het Bruto Binnenlands Product in plaats van met Rijksuitgaven. Hierdoor daalt het gemeentefonds in 2026 ten opzichte van 2025 (Ministerie van Financiën, z.d.), waardoor Nederlandse gemeenten een begrotingstekort voorzien vanaf 2026 (NOS, 2024), het zogenoemde ‘ravijnjaar’. Gemeenten moeten gaan beslissen waar zij hun verminderde inkomsten aan willen en kunnen uitgeven. Dit maakt dit onderzoek niet slechts wetenschappelijk en maatschappelijk relevant, maar ook bestuurskundig.

Tegelijkertijd stijgen het aantal ontmoetingsplekken- en activiteiten die door derde sector organisaties worden geïnitieerd (Van Der Ham, et al., 2018). Initiatieven die gemeenten wel willen ondersteunen, maar tegelijkertijd subsidiëring en/of huisvesting kosten. Peters (2018) omschrijft dat een geheel aan ongecoördineerde organisaties kan leiden tot duplicaten in het aanbod. De toegevoegde waarde van duplicaten vervaagt, waardoor de geïnvesteerde middelen inefficiënt zijn. Tegelijkertijd leidt een coördinatietekort ook tot verminderde kwaliteit van ondersteuning voor kwetsbare doelgroepen binnen de Wmo, omdat diversiteit en samenhang in zorg ontbreekt.

Wanneer duidelijk is hoe activiteiten van derde sector organisaties beter gecoördineerd kunnen worden, zal het aanbod mogelijk minder duplicaten kennen, waardoor investeringen efficiënter zullen zijn en het aanbod beter aansluit op behoeften van kwetsbare doelgroepen, waardoor kwalitatieve zorg en ondersteuning kan ontstaan. Met toekomstige bezuinigingen en toenemende gemeentelijke verantwoordelijkheden in zicht, is dit belangrijk.

1.5. Leeswijzer

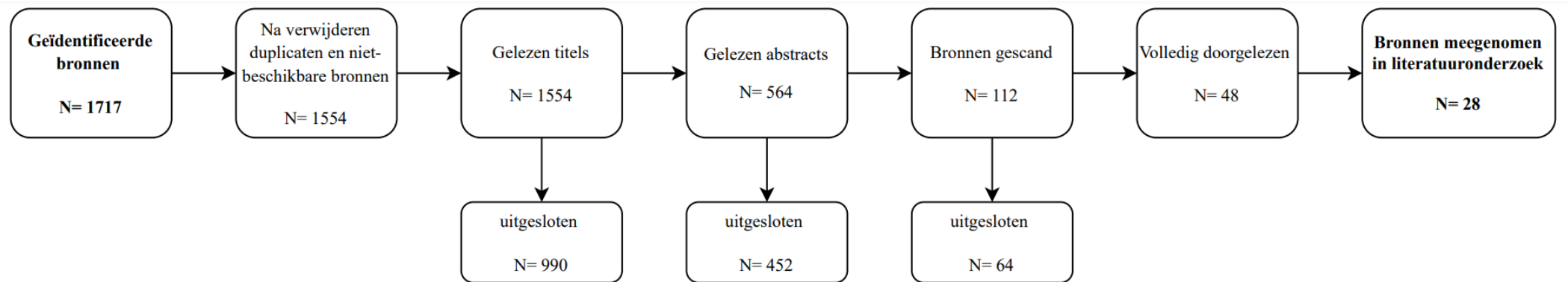
Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 zal in een systematisch literatuuronderzoek overzicht worden geboden over de onderzoeksconcepten. In hoofdstuk 3 staat de methodologische verantwoording beschreven. De uitkomsten uit dit onderzoek zijn vervolgens uiteengezet in hoofdstuk 4 en vergeleken met het literatuuronderzoek in hoofdstuk 5. Daarna is in hoofdstuk 6 ingegaan op de onderzoeksvraag- en doelstelling, waarin ook beperkingen, implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek omschreven staan. Uiteindelijk zijn in hoofdstuk 7 aanbevelingen omschreven die kunnen leiden tot een verhoogde coördinatie tussen derde sector organisaties.

2. Systematisch literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt overzicht geboden over de bestaande wetenschappelijke kennis over fragmentatie, coördinatie, mogelijke coördinatiestrategieën en de effectiviteit van coördinatie. In het inleidende hoofdstuk zijn deelvragen opgesteld. Deze deelvragen vormen de basis van dit literatuuronderzoek, omdat onder andere hieruit zoektermen zijn herleid. De gebruikte zoektermen zijn;

- *intitle:"fragmented governance",*
- *intitle:"policy coordination" AND (definition OR conceptualization)*
- *intitle:"governance coordination" OR intitle:"coordination mechanisms" OR intitle:"coordination strategies"*
- *coordinate by "shared subsidy"*
- *intitle:"coordination effectiveness"*

De resultaten mochten niet voor 2000 gepubliceerd zijn. Via Google Scholar zijn 1717 bronnen geïdentificeerd, waarna duplicaten en niet-beschikbare artikelen zijn verwijderd. Titels werden gescand en bronnen met een te brede scope of een focus op economische of monetaire coördinatie werden uitgesloten. Overgebleven bronnen zijn vervolgens gescand middels de abstract. Wanneer bleek dat, wederom, de scope van het onderzoek te specifiek was, werd de studie uitgesloten. De overige bronnen werden gescand of volledig doorgelezen. Uiteindelijk zijn 28 studies meegenomen in het literatuuronderzoek. Het selectieproces is afgebeeld in Figuur 1.

Figuur 1*Schematische Weergave Systematisch Literatuuronderzoek*

2.1.Fragmentatie

De definities van een gefragmenteerde overheid of een gefragmenteerde beleidscontext zijn in de wetenschappelijke literatuur niet eenzijdig (Heidingsfelder & Beckmann, 2019). Budimen en Smits (2020) definiëren een gefragmenteerde context als de situatie waarin de samenstelling aan actoren niet geheel verbonden en geïntegreerd is. Cejudo en Michel (2017) zien dit verschijnsel ook en stellen dat specialisatie – waarvan sprake is binnen fragmentatie en decentralisatie, omdat actoren taken onderverdelen om zo efficiënt mogelijk te zijn – ervoor zorgt dat vraagstukken eerder onderverdeeld worden over verschillende actoren in plaats van integraal worden aangepakt. Samenvattend is de verantwoordelijkheid voor het oplossen van vraagstukken binnen een gefragmenteerde context verdeeld over verschillende actoren en bestuursniveaus. Hieruit kan nog niet worden geïmpliceerd dat fragmentatie ongecoördineerd is en nadelige gevolgen heeft. Fragmentatie staat volgens bovenstaande onderzoekers slechts gelijk aan onderverdeelde verantwoordelijkheden.

Desondanks stellen Kitchin en Moore-Cherry (2021) dat actoren, binnen een gefragmenteerde beleidscontext, vrijwel onafhankelijk van elkaar opereren in het beleidsveld en zelfstandig beslissingen maken, zonder dat een prikkel bestaat om de activiteiten van actoren te coördineren. Ook Taşan-kok en Özogul (2021) besteden hieraan aandacht. Zij omschrijven de gefragmenteerde context namelijk als een ongecoördineerd, soms zelfs tegenstrijdig, netwerk aan lokale overheden en actoren waardoor een complexe situatie van regelgeving en relaties ontstaat. Pahl-Wostl en Knieper (2014) staan ook stil bij het tekort aan coördinatie in een gefragmenteerd systeem. Wanneer coördinatie uitblijft, zal dit kunnen leiden tot duplicatie aan activiteiten tussen actoren, een tekort aan verantwoordelijkheid en de mogelijkheid dat actoren gaan meeliften op de activiteiten van andere actoren. Deze gevolgen leiden uiteindelijk tot inefficiëntie en ineffectiviteit. De fragmentatie staat dus volgens deze auteurs, in tegenstelling tot Budimen en Smits (2020) en Cejudo en Michel (2017), gelijk aan een coördinatie tekort, waar nadelige gevolgen uit ontstaan en niet slechts een onderverdeling van verantwoordelijkheden. Deze verwachting wordt aangehouden.

2.2.Coördinatie

Coördinatie kan worden gedefinieerd als een uitkomst of als een proces (Hegele, 2016). Wanneer coördinatie wordt gedefinieerd als een uitkomst, behelst de definitie de ‘eindstatus’ waarin beleid en activiteiten van actoren geïntegreerd zijn. De wijze waarop die eindstatus is bereikt, valt niet binnen de definitie. Wanneer coördinatie wordt gedefinieerd als een proces, is

hiervan wel sprake. Hierin staat het proces naar de eindstatus centraal. Coördinatie wordt door Peters (2018) gedefinieerd als de situatie waarin beslissingen binnen een domein of organisatie gemaakt worden terwijl mogelijke beslissingen van andere partijen worden overwogen om conflicten te voorkomen. Ook wordt coördinatie gedefinieerd als de reorganisatie van eerder onafhankelijke, autonome actoren om ervoor te zorgen dat op de juiste manier wordt samengewerkt (Trein et al., 2019). Peters (2018) en Trein et al. (2019) gebruiken zodanig een procesmatige coördinatie-definitie.

Binnen de coördinatie-literatuur bestaat daarnaast een onderscheid tussen negatieve en positieve coördinatie (Lim, 2019; Zingerli et al., 2004). Negatieve coördinatie behelst een lage mate van samenwerking tussen de verschillende actoren. Er worden beslissingen gemaakt op basis van zo laag mogelijke kosten (Zingerli et al., 2004). Positieve coördinatie daarentegen gaat over een hogere mate van samenwerking. Lim (2019) staat ook stil bij deze concepten en definieert negatieve coördinatie als het minimaliseren van conflicten middels het maken van overeenkomsten en positieve coördinatie als het streven naar een hogere coherentie tussen activiteiten van actoren. Negatieve coördinatie impliceert dus slechts het voorkomen van conflicten, terwijl positieve coördinatie meer ingaat op een integrale samenwerking. Begum en Momen (2019) gebruiken een meer algemene definitie van coördinatie. Zij hebben het over de doelgerichte uitlijning van verschillende actoren, rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten met als doel het bereiken van gemeenschappelijke doelen.

Een gebrek aan coördinatie, wat al kort benoemd is in de vorige paragraaf, leidt ook volgens Peters (2018) tot problemen. Ten eerste bestaat een vergrote kans op duplicaten in het aanbod van dienstverlening, wat leidt tot onnodige kosten voor organisaties. Ten tweede is kans op tegenstrijdigheden. Omdat organisaties voor dezelfde vraagstukken staan, voelen ze zich in een gefragmenteerde beleidscontext allen verantwoordelijk voor het oplossen van die vraagstukken, wat kan leiden tot tegenstrijdige activiteiten en beleidsplannen wanneer zij geen oog hebben voor elkaars plannen. Deze uitdaging kan tegelijkertijd leiden tot problemen voor organisaties die worden geraakt door beslissingen van andere organisaties. Afsluitend willen overheden betrouwbaar en bekwaam overkomen bij burgers, maar een ongecoördineerd systeem ziet er rommelig uit (Peters, 2018).

2.3.Coördinatiestrategieën

Nazir en Pinsonneault (2021) maken onderscheid tussen twee soorten coördinatiemechanismen, *coordination by plan* en *coordination by feedback*. *Coordination by*

plan houdt in dat voorafgaand aan samenwerking tussen actoren gedetailleerde taken afgesproken moeten worden. Zo wordt de samenwerking voorspelbaarder en kunnen taken duidelijk geprogrammeerd worden. *Coordination by feedback* houdt vervolgens in dat actoren in een netwerk met elkaar communiceren om beter om te kunnen gaan met onverwachte veranderingen. Veranderingen kunnen niet altijd worden gepland, waardoor *coordination by plan* ineffectief kan zijn. *Coordination by feedback* verzorgt een uitwisseling van kennis tussen actoren, waardoor actoren op de hoogte blijven van veranderingen in de netwerkomgeving. Door op de hoogte te blijven van andere actoren ontstaan inzichten over verschillende kansen die de activiteiten binnen het netwerk verbeteren. Nyrud en Stray (2017) maken gebruik van dezelfde theoretische benadering en maken onderscheid tussen *coordination by programming* en *coordination by feedback*. *Coordination by programming* definiëren zij als integratieve mechanismen, zoals formele regels, plannen, informatie en communicatiesystemen. *Coordination by feedback* omschrijven zij vervolgens als de wederzijdse aanpassingen die ontstaan uit nieuwe informatie. Samenvattend zijn er enerzijds vaste regels, procedures en vooropgestelde doelen die duidelijkheid en taakcoördinatie moeten bieden binnen het netwerk en anderzijds een communicatief systeem waarin nieuwe informatie tussen betrokken actoren gedeeld moet worden om wederzijdse aanpassing mogelijk te maken. Hoewel dit losstaande theorieën zijn, zou geïmpliceerd kunnen worden dat de twee theorieën wel in verband staan. *Coordination by feedback* zou gezien kunnen worden als een gevolg op *coordination by plan*, om actoren op de hoogte te brengen middels het communicatiesysteem over de voortgang van afspraken, taken en verantwoordelijkheden die vastgesteld zijn binnen de *coordination by plan*. Hierdoor zouden de afspraken, taken en verantwoordelijkheden weer bijgesteld kunnen worden wanneer dit binnen de feedback nodig lijkt en ontstaat een coördinatiecyclus. Desondanks wordt dit in de theorie niet specifiek aangehaald, maar is dit een verwachting.

Theorieën van andere onderzoekers liggen in lijn met de bovenstaande concepten. Zo is veel aandacht voor het vaststellen van een doel en het maken van afspraken tussen actoren in een netwerk (Edington & Edington, 2010; Jordan et al., 2004; Van Belle et al., 2023), wat enigszins overeenkomt met de *coordination by plan*. Het belang van informatie-uitwisseling, wat hoog in het vaandel staat binnen *coordination by feedback*, wordt ook door veel onderzoekers beaamd. De *Open Coordination Method* (OCM) gaat hierop in. Het doel van deze methode is namelijk niet het vaststellen en unaniem maken van bepaalde beleidsresultaten, maar het verzorgen van een leerproces tussen actoren waarin ervaringen en ‘*best-practices*’ gedeeld kunnen worden, waardoor wederzijdse aanpassingen tussen actoren kunnen ontstaan (Šenberga, 2005). Cejudo en Michel (2017) stellen dat kennisuitwisseling ervoor kan zorgen

dat activiteiten van actoren een complementair karakter krijgen, omdat ze een compleet beeld hebben van het netwerk.

Een theorie die enigszins in lijn ligt met de bovenstaande theorieën is het onderscheid in expliciete en impliciete coördinatiemechanismen (Butchibabu et al., 2016; Espinosa et al., 2002; Van Veelen et al., 2006). Expliciete mechanismen zijn gedragsmatige zaken die actoren helpen collectief te opereren binnen het netwerk. Door bijvoorbeeld heldere doelen en plannen via consensus af te spreken, kunnen activiteiten van actoren gecoördineerd worden. Espinosa et al. (2002) noemen onder andere een duidelijke taakverdeling, communicatiemiddelen of bepaalde handleidingen als voorbeelden. *Coordination by plan* en *-feedback* zouden dus binnen expliciete coördinatie vallen. De expliciete mechanismen zijn namelijk doelgericht en worden bewust uitgevoerd. Impliciete mechanismen zijn vervolgens zaken waarover actoren beschikken wanneer zij gezamenlijke visies hebben ontwikkeld en elkaar leren kennen tijdens interacties (Espinosa et al., 2002). Deze mechanismen zijn beschikbaar voor alle actoren, omdat ze een gedeelde cognitie hebben ontwikkeld. Deze mechanismen worden dus, in tegenstelling tot de expliciete mechanismen, niet bewust uitgevoerd. Wanneer actor A kan inschatten wat actor B zal gaan doen, kan actor A zijn/haar activiteiten hierop aansluiten. Dit wijst erop dat expliciete en impliciete mechanismen elkaar kunnen beïnvloeden, omdat de interacties uit de expliciete coördinatiemechanismen ervoor zorgen dat actoren elkaar leren kennen, waardoor impliciete coördinatiemechanismen vanzelf ontwikkelen (Espinosa et al., 2002).

Een andere coördinatiestrategie die benoemd wordt in de wetenschappelijke literatuur is de aanwezigheid van *boundary spanners* (Hamilton et al., 2021; Nguyen-Duc, 2014, Stray et al., 2022). *Boundary spanners* zijn actoren die in netwerken en systemen samenwerken om onderlinge afhankelijkheden in een netwerk aan te pakken (Hamilton et al., 2021). Er wordt gesteld dat deze actoren samenwerking in gang kunnen zetten door het stimuleren en het verbeteren van informatie-uitwisseling en wederzijdse leerprocessen. Nguyen Duc et al. (2014) stellen dat een *boundary spanner* twee rollen heeft; het bijeenbrengen van verschillende actoren en overkomen van kennis- en informatieongelijkheid door informatie-uitwisseling te faciliteren. Hamilton et al. (2021) omschrijven het concept *broker*, wat lijkt op een *boundary spanner*, omdat het actoren aan elkaar verbindt die anders niet in verband hadden gestaan. Wanneer de actoren niet aan elkaar verbonden worden, ontstaat een mogelijk gefragmenteerde context waarin onderling afhankelijke actoren concurreren of conflicteren. Dit suggereert dat een *boundary spanner* of *broker* dit kan voorkomen en voor coördinatie kan zorgen.

De laatste coördinatiestrategie die binnen de wetenschappelijke literatuur voorkomt, is een gezamenlijke financiering. Zo omschrijft Pollitt (2003) dat het bieden van een gezamenlijk budget dat slechts beschikbaar gesteld wordt voor actoren wanneer zij samenwerken en gezamenlijke overeenkomsten opstellen, kan zorgen voor coördinatie. Ook Mitra en Webster (2007) staan stil bij de effecten die een gedeelde financiering kan hebben. Zij stellen dat wanneer twee actoren een subsidie moeten delen, ze beter naar elkaars handelingen gaan kijken om er beiden voordelig uit te komen. Ze passen hun eigen handelingen op elkaar aan. Hoewel de onderzoekers vergelijkbare standpunten innemen, lijkt Pollitt (2003) de gezamenlijke financiering te benaderen als een drukmiddel en Mitra en Webster (2007) als een wijze om efficiënte samenwerking te bewerkstelligen; niet omdat het moet om financiën te verkrijgen, maar omdat het voordelen biedt voor het inzetten van financiën.

Samenvattend zijn volgens de wetenschappelijke literatuur verschillende coördinatiestrategieën mogelijk. Zo kunnen doelen, visies, taakverdelingen en regels binnen netwerken duidelijker en helder worden vastgesteld, is het van belang dat actoren een mate van informatie-uitwisseling ondergaan, kan het voordelig zijn wanneer actoren een vertrouwensband ontwikkelen, kan de aanwezigheid van een *boundary spanner* of *broker* coördinatie ontwikkelen en heeft gezamenlijke financiering de mogelijkheid tot het bewerkstelligen van wederzijdse aanpassing tussen actoren.

2.4.Effectiviteit coördinatiestrategieën

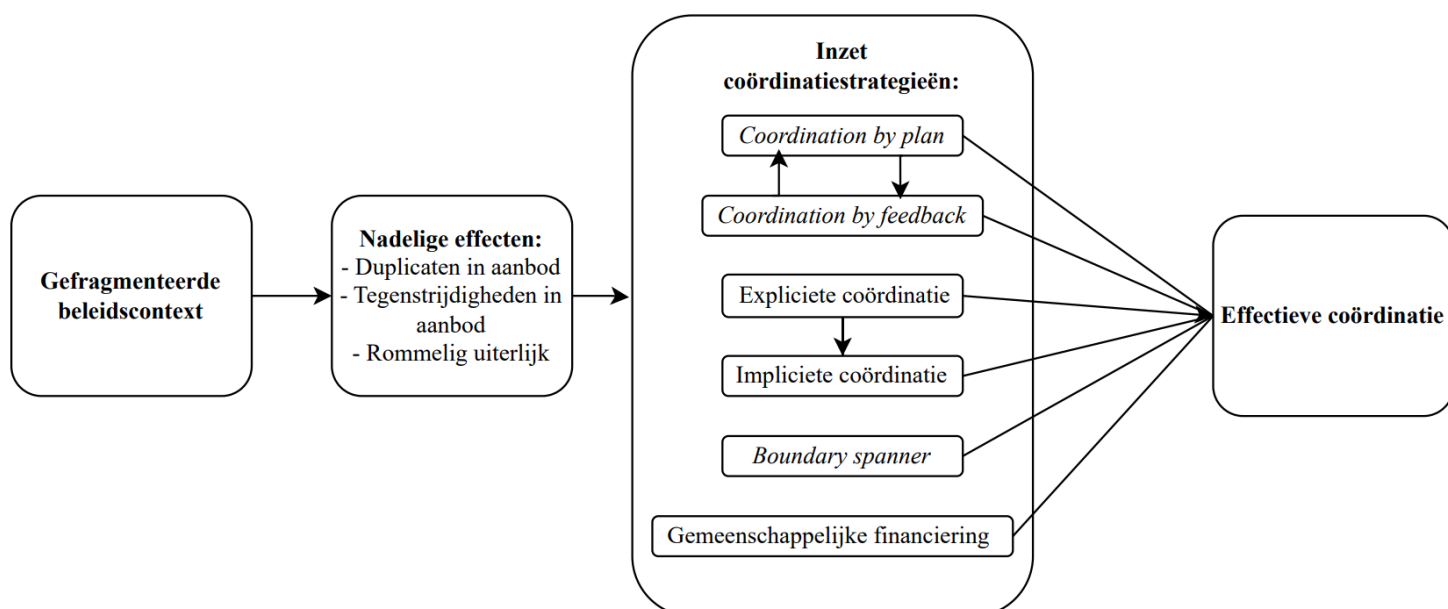
Tot nu toe houdt de vraag stand wanneer coördinatie effectief is. Castro (2023) beschouwt coördinatie als effectief wanneer verschillende betrokken actoren hun activiteiten aanpassen om problemen binnen de context en de processen in deze context te voorkomen, zoals overtolligheid in activiteiten of conflicterende beleidsmaatregelen. Strobe et al. (2012) stellen vervolgens dat coördinatie-effectiviteit bestaat uit, wederom, een expliciet en impliciet onderdeel. Expliciete coördinatie-effectiviteit gaat over de objecten binnen een project, ook wel de actoren en middelen. De coördinatie is effectief wanneer het object zich op de juiste plek, op het juiste tijdstip bevindt. De impliciete coördinatie-effectiviteit gaat over de actoren binnen het netwerk. De coördinatie is effectief wanneer elke actor weet wat het doel is, waar iedereen mee bezig is en wat hij/zij zelf moet doen. Coördinatie-effectiviteit is dus gedefinieerd als de situatie waarin het hele netwerk aan actoren een goed begrip heeft van het doel, de prioriteiten binnen het netwerk, de activiteiten die door de verschillende actoren worden verricht, wanneer dit wordt gedaan, de activiteiten die de actoren zelf moeten verrichten en hoe

dit past bij de activiteiten van de andere actoren. Bovendien bevindt elk hulpmiddel binnen het netwerk zich op de juiste plek op het juiste moment (Strode et al., 2012).

De relatie tussen de gebruikte onderzoeksvariabelen staan afgebeeld in het conceptueel model in Figuur 2. Samenvattend leidt een gefragmenteerde beleidscontext tot negatieve effecten wat vervolgens leidt tot de inzet van coördinatiestrategieën om negatieve effecten tegen te gaan. De coördinatiestrategieën leiden uiteindelijk tot effectieve coördinatie.

2.5. Conceptueel model

Figuur 2
Conceptueel Model



3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden methodologische aspecten uit dit onderzoek toegelicht. Er wordt stilgestaan bij de onderzoeksopzet, de dataverzamelmethode, de data-analyse en hoe de kwaliteit van het onderzoek en de ethische aspecten ervan zijn gegarandeerd.

3.1.Onderzoeksopzet en analyse

Dit onderzoek richt zich op het construeren van een verklaring voor de mogelijke effectiviteit van coördinatiestrategieën voor gemeenten in een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext, waarbij de context bestaat uit een netwerk van derde sector organisaties. De onderzoeksopzet is kwalitatief, bestaande uit een samenstelling van *grounded theory* en een meervoudige casestudie. De *grounded theory* strategie houdt in dat geprobeerd wordt een universele theoretische verklaring te geven voor een fenomeen of proces (Creswell & Poth, 2018). Binnen dit onderzoek is dat de mogelijke effectiviteit van coördinatiestrategieën. De methode richt zich op het opdelen van gegevens om die vervolgens beter te begrijpen en te interpreteren. Vervolgens worden die betekenissen middels het vinden van patronen samengevoegd om uiteindelijk tot een theorie te komen. Dit is gedaan op een iteratieve wijze.

De meervoudige casestudie houdt vervolgens in dat fenomenen binnen de werkelijke context en situatie kunnen worden onderzocht op een rijke en gedetailleerde manier middels het onderzoeken van meerdere geselecteerde cases die dit fenomeen illustreren (Creswell & Poth, 2018). De casestudie is geen methodologie op zichzelf, maar een keuze over wat onderzocht wordt, in dit geval de netwerken van derde sector organisaties. Op het eerste gezicht lijkt de combinatie tussen *grounded theory* en een meervoudige casestudie onverstandig, doordat de *grounded theory* methode streeft naar het opbouwen van theoretische verklaringen over een brede context, terwijl casestudie onderzoek juist specifieke grenzen stelt aan de context (Mfinanga, Mrosso & Bishibura, 2019). Desondanks biedt deze combinatie de mogelijkheid om rijke en gedetailleerde theoretische verklaringen te geven, omdat het selecteren en constant vergelijken van meerdere cases leidt tot creatieve en valide inzichten en verbanden (Fernández, 2004). Dit maakt de keuze voor deze combinatie binnen dit onderzoek verstandig.

Binnen deze strategieën is gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews als dataverzamelmethode. Dit houdt in dat op basis van het literatuuronderzoek vragen zijn opgesteld die fungeren als leidraad tijdens interviews, maar die niet onverzettelijk gevolgd moeten worden (Kallio et al., 2016). Dit stelt onderzoekers in staat een holistisch beeld

te verkrijgen van de ervaringen van respondenten, omdat doorvragen mogelijk is en respondenten zaken uitvoerig kunnen vertellen zonder dat hiervoor een vraag gesteld moet worden. Daarnaast kan het onderzoeksgebied dieper verkend worden, omdat de interviews ruimte bieden voor onderwerpen die niet in de wetenschappelijke literatuur behandeld zijn (Kallio et al., 2016), wat bevorderlijk is in *grounded theory* onderzoek. In totaal zijn 14 interviews afgenomen. In Bijlage A is een topiclijst toegevoegd en in Bijlage B is de gebruikte vragenlijst in te zien.

Vervolgens zijn de data uit de interviews geanalyseerd met ATLAS.ti. Hoewel de dataverzameling en data-analyse ogenschijnlijk verschillende fases zijn, zijn deze gelijktijdig uitgevoerd. Tijdens de analyse zijn codes toegekend om betekenis te geven aan de data (Creswell & Poth, 2018). Voor het coderen is gebruik gemaakt van open en axiale codering, wat vaak gebruikt wordt in *grounded theory* onderzoek (Turner & Astin, 2021). Open coderen is het identificeren van opvallende informatiecategorieën die door de transcripten worden ondersteund (Creswell & Poth, 2018). Er is gezocht naar nieuwe informatie totdat geen nieuwe informatie meer te vinden was. Daarna zijn deze codes onderling verbonden en in overkoepelende categorieën gegoten. Dit is axiale codering. De toegekende codes staan weergegeven in Bijlage C. De bevindingen uit de data zijn daarna vergeleken met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Hierin is vergeleken wat overeenkomt en wat afwijkt tussen de bevindingen en de literatuur, waardoor een gefundeerde theorie kan worden opgebouwd.

3.2.Casusselectie

Zoals eerder beschreven is dit onderzoek te typeren als een meervoudige casestudie. Het onderzoeken en analyseren van meerdere cases komt vaak overtuigender over, omdat het makkelijker is daadwerkelijke theoretische verbanden te scheiden van niet-generaliseerbare bevindingen (Tsang, 2014). De mogelijkheid bestaat namelijk dat een bevinding slechts bij één case wordt gevonden, waardoor onjuiste generalisatie een gevaar vormt wanneer niet vergeleken kan worden. Dit komt ten goede aan theorievorming binnen *grounded theory* onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd met 2 cases die geselecteerd zijn volgens de maximale variatie sampling strategie. Deze strategie houdt in dat criteria worden opgesteld waarop cases kunnen worden onderscheiden (Creswell & Poth, 2018). Vervolgens worden cases geselecteerd die op basis van dit criterium uiterst verschillend zijn om zo een variatie aan bevindingen te verkrijgen, wat voordelig is voor een zo gedetailleerd mogelijke beschrijving van de onderzoekscontext. Het selectiecriterium dat

in dit onderzoek is gebruikt, is de mate van overzicht van het aanbod aan ontmoetingsplekken. Uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 is uit verschillende theorieën, zoals *coordination by plan*, afgeleid dat het hebben van overzicht een voorwaarde is van het verkrijgen van coördinatie. Bij de gemeente Dordrecht leek minder sprake te zijn van overzicht en bij de gemeente Utrecht waren aanwijzingen voor een beter overzicht. Op basis van deze indicatie zijn de cases geselecteerd.

3.3.Respondentenselectie

Vervolgens zijn verschillende respondenten benaderd. Respondenten zijn ten eerste geworven via de doelgerichte sampling strategie (Creswell & Poth, 2018), omdat de respondenten binnen de grenzen van een case moeten vallen. Zo moesten respondenten te maken hebben met (het tekort aan) coördinatie in een gefragmenteerd netwerk dat betrekking heeft op ontmoetingsplekken. Vervolgens is gebruik gemaakt van *snowball sampling* (Creswell & Poth, 2018), wat inhoudt dat aan benaderde respondenten gevraagd is of zij andere mogelijke respondenten konden identificeren. In Dordrecht zijn één wijkmanager en 6 personen geïnterviewd die te maken hebben met de werkzaamheden van een ontmoetingsplek. In Utrecht zijn één sociaal makelaar en 7 mensen die betrokken zijn bij een ontmoetingsplek of een (eventuele) coördinerende functie uitvoeren, geïnterviewd. De respondenten staan overzichtelijk uiteengezet in Bijlage D.

3.4.Operationalisering

Om de methode uitvoerbaar te maken, was het van belang de concepten uit het literatuuronderzoek te operationaliseren. In Bijlage E staan de verschillende concepten uiteengezet met een definitie en meetbare onderzoeksindicatoren.

3.5.Betrouwbaarheid en validiteit

Voorafgaand aan het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek is het van belang de kwaliteit van het onderzoek, middels de betrouwbaarheid en interne- en externe validiteit, te waarborgen. Betrouwbaarheid wordt vaak in verband gebracht met herhaalbaarheid, omdat betrouwbaarheid inhoudt dat wanneer onderzoek herhaald wordt op dezelfde wijze, dezelfde resultaten zichtbaar zouden moeten zijn (Cypress, 2017). In kwalitatief onderzoek is herhaalbaarheid lastiger te garanderen, omdat menselijke interacties, die ook in dit onderzoek centraal staan, niet statisch zijn. Desondanks is in dit onderzoek getracht de betrouwbaarheid

zo hoog mogelijk te maken door methodologische aspecten exact te omschrijven, zodat het onderzoek grotendeels kan worden gerepliceerd (Creswell & Creswell, 2018). Daarnaast is een focus geweest op het secuur uitvoeren van het coderingsproces. Tijdens het coderen heerst het risico dat codes een andere betekenis krijgen. Tijdens het coderingsproces is gekozen voor het bijhouden van definities over de betekenis van codes om zo onbetrouwbare metingen te voorkomen (Creswell & Creswell, 2018).

De interne validiteit wordt in kwalitatief onderzoek op een andere wijze benaderd dan in kwantitatief onderzoek (Armour & Williams, 2022). In kwalitatief onderzoek wordt het concept gezien als de mate waarin de onderzoeker aantoonst dat resultaten gebaseerd zijn op de realiteit van de antwoorden van respondenten. Dit is op verschillende wijzen gewaarborgd. Zo zijn semigestructureerde interviews afgenomen die ruimte houden voor context, vervolgvragen en verdieping, waardoor de realiteit van respondenten naar boven kan komen. Daarnaast is gebruik gemaakt van een meervoudige casestudie, wat ervoor zorgt dat een diepgaander begrip kan worden verkregen van de bevindingen (Tsang, 2014). Bovendien zijn niet slechts delen uit transcripten meegenomen die de theorieën uit het literatuuronderzoek bevestigen. Omdat sprake is van een *grounded theory* methode, zijn ook tegenstellende of nieuwe bevindingen meegenomen om nieuwe theorieën te kunnen ontwikkelen, wat tegelijkertijd ten goede komt aan de interne validiteit (Creswell & Creswell, 2018).

De externe validiteit is lastiger te verkrijgen in kwalitatief casestudie onderzoek, omdat sprake is van een kleine onderzoekssample met een eigen context, waardoor generaliseerbaarheid naar een grotere onderzoekspopulatie, met mogelijk andere contexten, moeilijk is (Polit & Beck, 2010). Tegelijkertijd wordt gesteld dat casestudies juist geschikt zijn voor generalisatie, omdat een diepere nadruk wordt gelegd op de waarom- en hoe-vragen (Tsang, 2014). Hierdoor krijgen andere onderzoekers bovendien de mogelijkheid een beoordeling te maken van de context en in hoeverre dit relevant is voor eigen onderzoek. Daarnaast zijn in dit onderzoek meerdere cases via maximale variatie sampling geselecteerd, die vervolgens vergeleken worden om tot patronen in de resultaten te komen. Dit verhoogt generaliseerbaarheid. Hoewel dus meerdere zienswijzen bestaan, blijft externe validiteit een vraagstuk. Om wel te kunnen generaliseren, ligt in dit onderzoek de focus op theoretische generaliseerbaarheid. Dit houdt in dat niet gegeneraliseerd wordt naar een bepaalde onderzoekspopulatie, maar naar bepaalde theorieën in de wetenschappelijke literatuur (Polit & Beck, 2010). Zo worden empirische bevindingen getoetst aan de literatuur om te controleren of bevindingen overeenkomen met of afwijken van de huidige wetenschappelijke literatuur.

3.6.Ethische overwegingen

Bij de uitvoering van deze onderzoeksmethode zijn natuurlijke personen betrokken die in een bepaalde mate persoonsgegevens delen, zoals houdingen tegenover bepaalde zaken. Hieruit vloeien logischerwijs situaties waarin ethisch gehandeld moet worden. Om ethisch handelen te waarborgen, is aan elke respondent schriftelijk toestemming gevraagd. In Bijlage F is het toestemmingsformulier ingevoegd, waarin staat aangegeven hoe de data verzameld worden, hoe dataopslag geregeld is, wat met de data gedaan wordt en welke rechten respondenten hebben. Daarnaast staat erin verwerkt dat de respondent volledig vrijwillig meedoet en zijn/haar deelname altijd mag terugtrekken. De data zijn veilig opgeslagen, slechts éénmaal gekopieerd, geanonimiseerd en slechts beschikbaar voor de onderzoeker en scriptiebegeleider om aan privacyrichtlijnen en vertrouwelijkheid te voldoen.

4. Resultaten

Binnen dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten uiteengezet. De resultaten zijn georganiseerd per thema en worden per case beschreven en vergeleken. De eerste paragraaf gaat in op de mate van fragmentatie en coördinatie, wat gelijk de casecontext weergeeft. In Tabel 1 staan de overeenkomsten en verschillen tussen de cases toegelicht.

4.1. Mate van fragmentatie en coördinatie

Uit interviews uit beide cases blijkt dat er verschillende plekken zijn waar inwoners ontmoetingsactiviteiten kunnen ondernemen. Zo vertelt een Utrechtse respondent bijvoorbeeld dat zij bemerkte dat veel partijen in de stad actief zijn op het gebied van het sociaal domein. De uitvoering van ontmoetingsactiviteiten is in Dordrecht én Utrecht gefragmenteerd over verschillende actoren.

4.1.1. Dordrecht

In Dordrecht vertellen respondenten dat tussen ontmoetingsplekken niet wordt samengewerkt. Respondent 1 stelt dat ontmoetingsplekken miniem onderling contact hebben, waardoor activiteiten niet zijn uitgelijnd. Ook de kennis van ontmoetingsplekken over elkaar en het aanbod in de wijk wordt als laag ervaren; *“Ik weet niet zo goed hoe de overige ontmoetingsplekken, die in de kleine omgeving zitten, weet ik niet zo goed of daar nog andere ontmoetingsplekken zijn die zo ingericht zijn.”* (Respondent 4). Er zijn beperkt pogingen gedaan om coördinatie te verkrijgen, zoals het organiseren van een open dag, waardoor ontmoetingsplekken elkaar leren kennen. Hoewel deze pogingen zijn gedaan, blijkt vaak dat deze niet worden doorgezet.

Wel bestaat volgens 4 respondenten een leefbaarheidsoverleg per wijk waarin plannen worden gemaakt en taken worden onderverdeeld. Hierin zijn alleen niet alle ontmoetingsplekken betrokken. Slechts ontmoetingsplekken die netwerkpartner zijn van de gemeente, zijn hierin betrokken;

Interviewer: Zitten alle ontmoetingsplekken in dat leefbaarheidsoverleg?

Respondent: Nou, niet zozeer de ontmoetingsplekken, nee. [...] Dat zijn eigenlijk de samenwerkingspartners die de ketenpartners zijn van de gemeente. (Respondent 2)

4.1.2. Utrecht

In Utrecht bestaat een samenwerkingsverband tussen ontmoetingsplekken in zelfbeheer. Dit zijn ontmoetingsplekken die buiten gemeentelijke invloed vallen. Binnen dat samenwerkingsverband vinden regelmatig overleggen plaats over actuele onderwerpen en leren actoren elkaar kennen. Naast dit verband zijn meermaals pogingen gedaan om ontmoetingsplekken te verbinden. Onder andere een wijksafari waarbij verschillende actoren bij elkaar langsgingen om meer over elkaar te leren én het bijhouden van het aanbod in de zogenaamde ‘plusgids’ en de website WijkConnect;

Dit is de plusgids. [...] Daar komt een groot deel van mijn kennis van de sociale kaart uit de buurt vandaan. Soms komt een cliënt ook naar ons toe van; kan je me helpen met geldzaken regelen? [...] Dan pak ik dit boekje erbij en zoek ik op; ohja, dat is een organisatie in Utrecht die dat soort dingen oppakt. (Respondent 8)

Desondanks vertelt respondent 9 dat het netwerk in Utrecht “een welzijnsmozaïekje” is geworden. De verschillende partijen in de wijk zijn individuele organisaties, waardoor contact behouden, elkaar vinden en benaderen, lastiger is.

Samenvattend is in Dordrecht de mate van coördinatie, uiteraard, lager dan in Utrecht. Hierop zijn de cases voorafgaand aan de empirische fase geselecteerd. Dit was empirisch ook te bemerken, doordat in Dordrecht sprake is van een niet-volledige betrokkenheid van ontmoetingsplekken, sporadisch contact, het ontbreken van gemeenschappelijke doelen, de beperkte (bewuste) uitlijning van activiteiten en verantwoordelijkheden en het ontbreken van een goed aanbodoverzicht en structurele coördinatieactiviteiten. In Utrecht zijn verschillende coördinatieactiviteiten georganiseerd, bestaat een overzicht over de sociale kaart, vindt een structureel overleg plaats tussen zelfbeheer-ontmoetingsplekken en is te bemerken dat ontmoetingsplekken proberen rekening te houden met elkaars activiteiten bij het inplannen van eigen activiteiten. Tegelijkertijd ervaren Utrechtse respondenten ook dat sociale organisaties elkaar moeilijker kunnen vinden door het versnipperde geheel.

4.2.Coördinatieproblemen- en behoeften

4.2.1. Dordrecht

Er blijkt uit 4 gesprekken in Dordrecht dat, onder het grote aanbod aan ontmoetingsplekken en -activiteiten, risico is op duplicaten wanneer geen sprake is van coördinatie;

"Elke dinsdagmiddag zijn we open. [...] En in die middag worden allerlei activiteiten aangeboden. [...] Ik begreep dat ze in een aantal andere buurtcentra ook datzelfde hebben. Dus op donderdag gaan ze naar Crabbehof en op dinsdag zitten ze bij ons" (Respondent 12)

Uit bovenstaand citaat valt af te leiden dat ontmoetingsplekken soms dezelfde activiteiten aanbieden aan dezelfde doelgroep. Uit interviews blijkt dat het probleem van de aanwezigheid van duplicaten leidt tot een grotere behoefte aan coördinatie.

Volgens 5 respondenten kan coördinatie vervolgens zorgen voor de uitwisseling van capaciteiten en middelen, waar momenteel geen sprake van is. Op die manier kunnen de ontmoetingsplekken op elkaar steunen wanneer het hen ontbreekt aan bezoekers, ideeën, geld, ruimte en andere zaken.

Respondent: [...] Stel voor dat iemand op de een andere ontmoetingsplek iets wil gaan initiëren. [...] Dat ze zien van; de ene locatie heeft ruimte over, hier is nog ruimte om wat te doen. [...] Zodat je een beetje kan schuiven. (Respondent 2)

Daarnaast zou coördinatie volgens verschillende respondenten kunnen leiden tot een betere afstemming van zorgvraagstukken. Als de plekken meer in contact staan, kunnen zorgvragen van bezoekers volgens 3 respondenten beter worden aangepakt, door bijvoorbeeld door te verwijzen naar de juiste partij waar de bezoeker het best geholpen kan worden of door elkaar op de hoogte te houden van de gezondheid van bezoekers.

*Bijvoorbeeld, het gaat niet goed met een bezoeker van *ontmoetingsplek*, die heeft het nodig dat hij meer tijd buiten zijn huis kan besteden [...] Dan wordt er daar gezegd; je kan ook naar *ontmoetingsplek van respondent*, als wij niet open zijn. (Respondent 3)*

Tegelijkertijd zijn er respondenten die een andere kant belichten en ervan zijn overtuigd dat alle ontmoetingsplekken andere doelgroepen bedienen en inhoudelijk anders zijn ingericht. De overtuiging bestaat dat van concurrentie en duplicaten geen sprake is;

Alle plekken zijn zo anders, en de bezoekers die er komen zijn anders, de behoeftes zijn anders. [...] Ik zou onze activiteit niet op een andere dag

gaan zetten, omdat zij dat dan al hebben, omdat ik weet dat de bezoekers die hier komen het gewoon fijn vinden. (Respondent 3)

Zij ondervinden minder problemen. 2 respondenten zien meer potentie in het doen van een behoeftepeiling in de wijk voorafgaand aan coördinatie. Er moet volgens hen eerst gekeken worden waar behoefte aan is om vervolgens taken en verantwoordelijkheden af te stemmen. Afsluitend is bij sommige respondenten ook onduidelijkheid over de toegevoegde waarde van coördinatie.

4.2.2. Utrecht

Utrechtse respondenten benoemen, net als Dordtse respondenten, dat er risico is op duplicaten en zij voordelen zien in het beter afstemmen van zorgvraagstukken en het uitwisselen van middelen en capaciteiten; *“Zeker als zij dingen bieden die wij niet kunnen bieden. [...] Dan zou het wel leuk zijn als wij weten wat zij organiseren. Dan zouden we een betere samenwerking moeten krijgen.”* (Respondent 8). Dit laatste heeft betrekking op het beperkte bereik van ontmoetingsplekken. Ontmoetingsplekken trekken volgens respondenten vaak dezelfde doelgroep aan en moeten veel ondernemen om bezoekers te werven; *“We hebben een tijdje een wandelclub gehad, maar daar kwamen steeds minder deelnemers. [...] En dan hoor ik ineens, daar hebben ze er een”* (Respondent 6). In Utrecht stelt één respondent dat coördinatie gebruikt wordt als belangenbehartiging. Door zaken af te stemmen, vormen de plekken een front om zaken voor elkaar te krijgen die zij individueel niet voor elkaar zouden krijgen.

Daarnaast zijn sommige Utrechtse respondenten het grotendeels eens met de respondenten uit Dordrecht wanneer zij stellen dat het belangrijk is om eerst een behoeftepeiling uit te voeren voordat plekken gecoördineerd worden en dat ontmoetingsplekken hele andere doelgroepen dienen, waardoor geen concurrentie ervaren wordt. Hieraan wordt door sommige respondenten toegevoegd dat een grote behoefte is aan autonomie. *“Je wilt ook ergens wel je couleur locale ofzo, je wilt kunnen personaliseren op basis van de doelgroep waar jij op mikt.”* (Respondent 6).

De cases komen dus overeen wanneer het gaat over het herkennen van risico op duplicaten, de mogelijkheden van een goede uitwisseling van capaciteiten en een betere afstemming in zorgvraagstukken. In Utrecht voegt een respondent de mogelijkheid tot belangenbehartiging toe aan de voordelen van coördinatie. Deze reden wordt in Dordrecht niet benoemd. De cases

komen overeen wanneer het gaat over dat sommige respondenten vinden dat concurrentie niet bestaat of dat eerst een behoeftepeiling nodig is.

4.3. Verklaringen (tekort aan) coördinatie

4.3.1. Dordrecht

Welke belemmerende of stimulerende factoren benoemen respondenten voor coördinatie? Ten eerste valt in Dordrecht op dat niet alle ontmoetingsplekken betrokken zijn bij een structureel overleg in de wijk en/of niet van elkaar afweten; *“Maar wij merken toch heel vaak dat een heleboel partijen elkaar gewoon niet kennen. [...] Dus gewoon het feit dat je weet dat er anderen ook misschien met hetzelfde bezig zijn als jij. Dat is al nuttig om gewoon überhaupt te weten.”* (Respondent 12). Ten tweede stellen respondenten dat coördinatie sterk afhangt van de middelen waarover ontmoetingsplekken beschikken. Zo worden vaak tekorten aan tijd, ruimte, maar vooral geld ervaren;

Het wordt dan verwacht dat je ook heel erg naar buiten bezig bent. Terwijl je gewoon ook je pand draaiende houdt. Dat is natuurlijk de core business. [...] En de samenwerking komt dan op een tweede lijn. (Respondent 10)

Zoals in bovenstaand citaat staat omschreven is het beheren van de ontmoetingsplek prioriteit en is er geen oog voor coördinatie met andere ontmoetingsplekken. Er ontstaat een interne visie op de eigen organisatie.

Ten derde is het belang van coördinatie soms onduidelijk. Dit gegeven leidt er volgens respondenten toe dat zelfinitiatief bij andere actoren kan ontbreken, wat blijkt uit onderstaand citaat;

Interviewer: Tussen de andere ontmoetingsplekken in de wijk; Is er ooit geprobeerd om dat te coördineren?

Respondent: De coördinatie niet, nee, want dat vind ik ook niet mijn taak. (Respondent 10)

Tenslotte is het aanbod aan ontmoetingsplekken, zoals eerder benoemd, onbekend en/of onduidelijk bij respondenten. Dit leidt ertoe dat ontmoetingsplekken elkaar moeilijk kunnen vinden, waardoor coördinatie lastiger wordt.

Naast bovenstaande verschijnselen zijn ook factoren benoemd die een positieve invloed hebben op het verkrijgen van coördinatie tussen ontmoetingsplekken. Zo bestaan ontmoetingsplekken die onder dezelfde organisatie vallen. Door deze directe relatie blijkt coördinatie makkelijker. Ook ontmoetingsplekken die geografisch dichtbij elkaar liggen, weten elkaar makkelijker te vinden;

Dat zie je met de overkant. Die organiseren ook allemaal activiteiten. Daar stemmen we juist met elkaar af. Hoe kunnen we zorgen dat we niet in de concurrentie komen. [...] Het is aan de overkant, dus.... die zie je dagelijks. (Respondent 10)

4.3.2. Utrecht

Welke factoren verbeteren of verslechteren de kans op coördinatie in Utrecht? In het algemeen wordt, zoals bij respondenten in Dordrecht, het tekort aan middelen, en dan vooral tijd, geld en vrijwilligers, als heikel punt ervaren, omdat de duurzaamheid van ontmoetingsplekken niet verzekerd is; *"Iedereen probeert nu zijn broek omhoog te houden met de basisdingen die we hebben. [...] Maar er wordt toch de stekker eruit getrokken, omdat je gewoon de capaciteit niet meer hebt."* (Respondent 9). Een andere respondent ziet dat het bureaucratische model tussen de gemeente en ontmoetingsplekken als last kan worden ervaren. Omdat bijvoorbeeld veel tijd moet worden besteed aan bureaucratische processen, zoals verantwoording afleggen voor subsidies, blijft minder tijd over voor het deelnemen aan coördinatieactiviteiten.

Daarnaast heeft volgens respondenten 9 en 13 uit Utrecht het politieke speelveld wat per 4 jaar drastisch kan veranderen en waaraan subsidies en aanbestedingen onderhevig zijn, invloed; *"Afhankelijk ben je altijd van wie zit er in de politiek... iedere vier jaar weer dit."* (Respondent 9).

Het bestuur verandert dus ook telkens. [...] Ook poppetjes in de politiek. Dus nu zit er een wethouder die is erg op sport. Maar ja, misschien zit hij er over twee jaar niet meer. En dan is er iemand meer PVV-like ofzo. Die een hele andere kant op wil. (Respondent 13)

Toch belichten andere Utrechtse respondenten een andere kant. Zij ervaren dat het in sommige gevallen ook een tekort aan zelfinitiatief is. De respondenten zijn zelf bijvoorbeeld actief in het bijhouden van hun activiteitenaanbod en het extern verkondigen hiervan, zodat zij er zeker van

zijn dat andere ontmoetingsplekken weten wat zij organiseren. Dit missen zij echter bij andere ontmoetingsplekken;

Zij ontvangen wel ons activiteitenprogramma maandelijks. En kunnen dus ook gericht mensen naar ons doorsturen. Ik denk op zich vanuit hen dat dat wel iets beter zou kunnen. Al is het maar maandelijks even een A4'tje opsturen. (Respondent 8)

Tegelijkertijd is eerder gebleken dat, net zoals in Dordrecht, het bijhouden van het aanbod lastig is. Respondent 14 stelt dat dit onder andere komt omdat er teveel verschillende platformen zijn waarop dit kan, waardoor ook het overzicht gefragmenteerd is. Niet alleen het activiteitenaanbod, maar ook de verschillende contactpersonen bij de verschillende ontmoetingsplekken is moeilijk bij te houden, omdat er een hoge mate van verloop is volgens respondent 13; *"En omdat er zoveel wisselingen zijn in het werk, overal bij iedereen, mis je telkens de schakel."*

Afsluitend is ook te herleiden dat, net als in Dordrecht, geografische ligging tussen ontmoetingsplekken een stimulerende factor kan zijn; *"We zitten dus echt letterlijk nog geen vijf minuten lopen afstand van elkaar. Zij heeft toen het initiatief genomen om naar ons toe te gaan [...] van, we hebben echt een heel groot probleem. Dus zouden jullie mee kunnen denken?"* (Respondent 8).

Samenvattend zijn ook in de verklaringen voor (een tekort aan) coördinatie overeenkomsten en verschillen te herkennen. Door de veelheid aan factoren zijn deze opgesomd.

- Het middelen- en capaciteitstekort zorgt, volgens beide cases voor een verklaring voor het tekort aan coördinatie. Respondenten uit Utrecht voegen hieraan toe dat dit in verband staat met het uitvoeren van tijdrovende, bureaucratische processen en het continu veranderende politieke speelveld waar ontmoetingsplekken van afhankelijk zijn.
- Ten tweede wordt het aanbodoverzicht door beide cases benoemd als belemmerend voor coördinatie; waar in Dordrecht het overzicht van het aanbod niet bestaat, weten respondenten in Utrecht het aanbodoverzicht wel te vinden, maar wordt het bijhouden van dit aanbod als lastig ervaren.
- Vervolgens zijn beide cases het eens dat geografische ligging en zelfinitiatief kan helpen bij het stimuleren van coördinatie.

- Slechts case Dordrecht benoemt dat het ontbreekt aan betrokkenheid van de juiste actoren, dat de toegevoegde waarde van coördinatie niet altijd duidelijk is en dat samenwerking onder éénzelfde organisatie kan helpen om coördinatie te stimuleren.

4.4. Mogelijke strategieën en verklaringen voor effectiviteit

4.4.1. Dordrecht

In Dordrecht bestaat in verschillende wijken een leefbaarheidsoverleg waarin wordt uitgewisseld welke situaties spelen in de stad, wat er moet gebeuren en hoe dat aangepakt kan worden. Respondent 2, die in dit leefbaarheidsoverleg zit, stelt ook dat zaken onderling worden afgestemd, zodat partijen elkaar niet voor de voeten lopen. Een formeel overleg is niet de enige wijze waarop dit georganiseerd kan worden. Een informelere wijze van kennisuitwisseling is om één keer in de zoveel tijd rond de tafel te zitten en te delen waarmee iedereen bezig is zonder dat een strenge afstemming plaatsvindt. *“Het zou best wel nuttig zijn om één keer per jaar een keer bij elkaar te komen. Om even uit te wisselen wat iedereen er doet. Zodat je het weet en daar je voordeel mee kunt doen.”* (Respondent 12). Daarnaast bestaan nog hele informele manieren, zoals een WhatsApp-groep of bij elkaars ontmoetingsplekken langslopen voor een praatje. *“Ik zou simpel beginnen met een WhatsApp groepje. [...] Dat bijvoorbeeld als er een nieuw rooster is van de activiteiten, dat dat in een WhatsApp groep wordt gezet.”* (Respondent 3).

Hoewel het bovenstaande effectief zou kunnen zijn, is dat, zoals benoemd in hoofdstuk 4.3, ook afhankelijk van de betrokkenheid van de juiste actoren. Een strategie die door respondenten benoemd wordt en hierin zouden kunnen bijdragen is het inzetten van een verbinder die de ontmoetingsplekken in verband kan brengen en dit kan faciliteren. *“In die kennismaking die ik met de wijkmanager had. Zij zei dat ik bij het leefbaarheidsoverleg best een keer zou kunnen aansluiten. Dus toen heeft zij mij uitgenodigd en ben ik daar een keer geweest.”* (Respondent 12).

Daarnaast is het effect van een gemeenschappelijke financiering of subsidiëring onderwerp van gesprek geweest. Eén respondent kon hierin een mogelijkheid tot effectieve coördinatie zien; *“Ik ben toch meer geneigd, zeker als je het hebt over dingen zonder winstoogmerk, [...] dat je die centraal moet regelen. Zodat je overzicht hebt van wat wordt waar gedaan en hoeveel geld gaat daar naartoe.”* (Respondent 4). Doordat men centraal zaken moet regelen, wordt men gedwongen om goed naar het aanbod te kijken en hier efficiënt mee om te gaan. Andere respondenten verwachten dat deze strategie niet effectief zal zijn, omdat

ontmoetingsplekken andere doelgroepen hebben, en zij coördinatie niet nodig vinden, maar ook omdat het dwingen van samenwerking niet altijd gewaardeerd zal worden. Verschillende respondenten zien wel een mogelijke mate van effectiviteit in regelgeving bij het toekennen van subsidies.

Want je zou kunnen zeggen van, wij geven subsidie, maar dan ben je wel verplicht om een keer per jaar aan zo'n overleg mee te werken. Dus dat is dan geen verplichting tot samenwerking, maar wel een kleine verplichting om wel iets met elkaar te doen. (Respondent 12).

4.4.2. Utrecht

Uit gesprekken in Utrecht blijken verschillende strategieën potentieel effectief. Ten eerste wordt meermaals benoemd dat kennisuitwisseling, op formele en/of informele wijze, helpt bij het afstemmen van zaken. Daarnaast bestaat organisatie Dwarsverband die ontmoetingsplekken in zelfbeheer bij elkaar brengt, waardoor zij, zonder dat zij hierin zelf veel tijd moeten investeren, weten wie in de omgeving actief is. *“Zonder Dwarsverband hadden we niet met andere buurthuizen gepraat. [...] Daar is Dwarsverband echt een verbindende factor.”* (Respondent 5). Ook bestaat organisatie DOCK die via sociaal makelaars zorgt dat partijen en inwoners uit de wijk in contact komen en op de juiste plekken terechtkomen. Ook de georganiseerde wijksafari heeft ervoor gezorgd dat ontmoetingsplekken elkaar hebben kunnen vinden. Tijdens de wijksafari werden ontmoetingsplekken meegenomen langs verschillende locaties om elkaar te leren kennen;

“We hebben ook wel eens een wijksafari. [...] Dan gaan we een ochtend langs bij de bieb, bij een andere ontmoetingsplek, bij ons. En dan hoor je wel weer even van... O ja, dat doen ze. Daar zijn zij mee bezig.”
(Respondent 6).

Bovenstaande strategieën, organisatie Dwarsverband, organisatie DOCK en de wijksafari, zorgen er dus voor dat ontmoetingsplekken geholpen worden andere ontmoetingsplekken te vinden, waardoor vervolgens contacten worden gelegd. Respondent 13, die werkt bij DOCK vertelt hoe zij in enige mate voor coördinatie zorgt in haar functie; *“Als we iets horen waarvan we denken, ja, daar zijn er al twee van... [...] Dan brengen we ze met elkaar in contact om te kijken of er iets overkoepelends kan.”*

Wat opviel bij één van de respondenten is dat herhaalde samenwerking ervoor kan zorgen dat coördinatie minder nodig wordt. Doordat meermaals dezelfde activiteiten gezamenlijk worden georganiseerd, worden lijntjes korter, zien actoren elkaar vaker en gaan ze elkaar beter kennen, waardoor de formele zaken, zoals verwachtingen of doelstellingen niet meer hoeven worden afgestemd.

Ze weten hier inmiddels ook de weg. We hoeven niet vaste momenten te plannen om met hen de zaken af te stemmen. [...] We hebben bijvoorbeeld een ander project en dat is net nieuw. [...] Daar is die afstemming bijvoorbeeld wel iets formeler ook, maar ook wel nodig.
(Respondent 8).

Daarnaast vertelde een respondent dat subsidies samengaan met spelregels waar ontmoetingsplekken aan moeten voldoen, willen zij deze subsidies ontvangen. *“De gemeente zegt eigenlijk heel simpel; als je €10.000 subsidie krijgt, verwacht ik dat je bij elke kennissessie bent. Op het moment dat je subsidie krijgt, moet je leven binnen de spelregels van de gemeente.”* (Respondent 5). Ook dit zou mogelijk een effectieve coördinatiestrategie kunnen zijn, omdat ontmoetingsplekken in kleine mate gedwongen kunnen worden om samen te werken ‘in ruil voor’ subsidie.

Afsluitend is ook met respondenten uit de case Utrecht gesproken over de mogelijke effecten van een gezamenlijke financiering. 2 respondenten keken hier positief tegenaan. Doordat men onder eenzelfde financiënpotje valt, staan actoren automatisch in contact en worden actoren enigszins gedwongen om samen te werken; *“Nou ik denk dat, op het moment dat je gedwongen wordt, omdat de doelstelling an sich is om samen te werken en om een gedeeld iets te hebben, dat helpt denk ik wel.”* (Respondent 6). Tegelijkertijd zijn ook veel respondenten tegen. Iedere ontmoetingsplek heeft eigen wensen en bezoekers om tevreden te houden. Actoren willen hierin onafhankelijk zijn.

Samenvattend komen Dordrecht en Utrecht overeen in benoemde coördinatiestrategieën: (in)formele overleggen, iemand die ingezet wordt om de sociale kaart te vertegenwoordigen en samenwerkingsverbanden. In Utrecht is hier iets meer oog voor dan in Dordrecht. Slechts in case Utrecht komt naar boven dat herhaalde samenwerking ervoor zorgt dat coördinatie minder nodig is. Beide cases keken daarnaast niet geheel positief naar gezamenlijke financiering. Er waren een aantal uitzonderingen in de respondenten, maar de meerderheid vond dit te

dwingend. Meer regelgeving voor het verkrijgen van subsidies is iets waar meer respondenten, in Utrecht en Dordrecht, positief tegenaan kijken.

Tabel 1

Vergelijking Cases Dordrecht en Utrecht.

	Overeenkomstig:	Dordrecht:	Utrecht:
Fragmentatie & Coördinatie	- Groot ontmoetingsplekkenaanbod	<i>Lagere mate coördinatie:</i> - Miniem onderling contact - Geen activiteitenuitlijning - Weinig kennis sociale kaart - Leefbaarheidsoverleg (niet alle ontmoetingsplekken betrokken)	<i>Hogere mate coördinatie:</i> - Samenwerkingsverband - Coördinatiepogingen - Beter aanbodsoverzicht
Coördinatieproblemen en -behoefte	<i>Wel behoefte:</i> - Risico op duplicaten - Uitwisseling kennis, capaciteiten en middelen - Afstemmen van zorgvraagstukken <i>Geen behoefte:</i> - Geen concurrentie aanwezig - Behoefteteiling - Onduidelijke toegevoegde waarde - Autonomie		<i>Wel behoefte:</i> - Belangenbehartiging
Verklaring achter (tekort aan) coördinatie	<i>Belemmerend:</i> - Middelentekort (o.a. tijd en geld) - Tekort zelfinitiatief	<i>Belemmerend:</i> - Beperkt aanbodoverzicht	<i>Belemmerend:</i> - Tijdrovende bureaucratische processen. - Politiek speelveld zorgt voor onzekerheid.

			- Wel overzicht over aanbod, maar moeilijk bijhouden
	<i>Stimulerend:</i>	<i>Stimulerend:</i>	
	- Geografische ligging	- Samenwerking onder éénzelfde organisatie	
Mogelijke coördinatiestrategieën	- (In)formele overleggen - Verbinder - Samenwerkingsverbanden - Regelgeving subsidiëring		- Herhaalde samenwerking

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden empirische bevindingen vergeleken met de theoretische bevindingen. Er wordt besproken hoe de empirie overeenkomt of verschilt met de theorie en welke overige verklaringen er zijn voor empirische bevindingen die niet in de literatuur terugkomen.

5.1.Coördinatieproblemen- en behoefte

Uit de empirie bleek dat een gefragmenteerde context niet slechts gesplitste verantwoordelijkheden teweegbrengt, zoals Cejudo en Michel (2017) stelden, maar dat dit ook tot problemen leidt. De empirie is hierin dus in overeenstemming met de benaderingen van Kitchen en Moore-Cherry (2021), Pahl-Wostl en Knieper (2014) en Tasan-kok en Özogul (2021). Vervolgens bleek uit resultaten dat deze problemen in verband staan met de behoefte aan coördinatie. Wanneer problemen zich voordoen, heeft men meer behoefte aan coördinatie.

Een van die problemen is de aanwezigheid van duplicaten en concurrentie. Respondenten verwachten dat coördinatie dit probleem vermindert. Peters (2018) stelde dat een grote kans bestaat op duplicaten wanneer geen sprake is van coördinatie in een gefragmenteerde context, wat dus overeenkomt met de empirie. Wat empirisch ook overeenkomt met de literatuur is dat een gefragmenteerd systeem een rommelige uitstraling heeft (Peters, 2018). Zo vinden respondenten dat te weinig overzicht beschikbaar is over activiteiten en organisaties. Ook hierom is behoefte aan coördinatie. Respondenten benoemden bovendien dat de gefragmenteerde beleidscontext leidt tot een gebrek aan kennis- en capaciteitenuitwisseling en het afstemmen van zorgvraagstukken. Dit komt in de literatuur niet naar boven, wat mogelijk verklaard kan worden door de sectorspecifieke context van de empirie. Daarnaast stelt Peters (2018) dat tegenstrijdigheden kunnen ontstaan tussen activiteiten van organisaties wanneer zij elkaar niet in gedachten houden. Dit is in de empirische bevindingen niet naar boven gekomen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat ontmoetingsplekken allen een welzijnsfunctie vervullen en dus een (onbewust) gemeenschappelijk doel hebben, waardoor dit tegenstrijdigheden tegenhoudt.

Wat niet gevonden werd in het literatuuronderzoek, maar wel in de empirie is dat een respondent behoefte had aan coördinatie, omdat dit kan zorgen voor belangenbehartiging. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat door coördinatie afstemming plaatsvindt tussen verschillende organisaties over welke belangen behartigd moeten worden. Tegelijkertijd kan zo een front ontstaan, waardoor belangenbehartiging makkelijker wordt. Dit verschijnsel vormt een aanvulling op de literatuur.

Tegelijkertijd leiden de benoemde negatieve effecten niet altijd tot behoefte aan coördinatie, omdat dit onderhevig bleek aan verschillende factoren. Wanneer respondenten deze negatieve effecten niet ervaren, leidt de aanwezigheid van negatieve effecten minder sterk tot behoefte aan coördinatie. Wanneer respondenten een grote behoefte hebben aan autonomie, zullen zij ondanks de negatieve effecten onafhankelijk willen zijn, waardoor behoefte moeilijker ontstaat. En wanneer respondenten toegevoegde waarde van coördinatie niet inzien, zullen onder de negatieve effecten alsnog minder behoefte hebben aan coördinatie, omdat zij niet weten wat het kan opleveren. Ook deze verschijnselen kwamen in de gevonden literatuur niet naar boven. Een verklaring hiervoor is de grote focus van de literatuur op de aanwezigheid van coördinatie en de voorwaarden daarvan in plaats van de afwezigheid van coördinatie. Dit inzicht vult de literatuur aan.

5.2. Verklaringen (tekort aan) coördinatie

Tijdens de interviews zijn meerdere verklaringen genoemd voor (het tekort aan) coördinatie. Door deze factoren leidt de behoefte aan coördinatie niet altijd tot een daadwerkelijke inzet van coördinatiestrategieën. Zo is niet elke ontmoetingsplek even actief in het zelf teweegbrengen van coördinatie, waardoor de behoefte moeilijker wordt omgezet in strategieëninzet, omdat hiervoor beperkte inspanning wordt geleverd. Daarnaast is het overzicht over het aanbod beperkt of moeilijk bij te houden. Hierdoor ondervinden ontmoetingsplekken moeilijkheden bij het vinden van andere plekken en worden zij gedemotiveerd om strategieën in te zetten. Daarnaast wordt meermaals benoemd dat ontmoetingsplekken een middelentekort ervaren, doordat subsidies niet (structureel) worden afgegeven, ontmoetingsplekken afhankelijk zijn van vrijwilligers of simpelweg weinig tijd en geld hebben. Hierdoor stijgt onzekerheid. Een duurzaam bestaan van deze plekken is dus niet altijd verzekerd, wat leidt tot een interne visie op de ontmoetingsplek. Ontmoetingsplekken kunnen wel behoefte aan coördinatie hebben, maar wanneer zij het gevoel hebben intern gefocust te moeten zijn, benadeelt dit de inzet van strategieën.

Desondanks zijn er ook verklaringen die de relatie tussen behoefte en inzet van coördinatiestrategieën versterken, zoals de geografische ligging of het hebben van een gezamenlijke werkgever. Wanneer organisaties op organisatieniveau of geografisch dichtbij elkaar liggen, is de drempel lager en de behoefte hoger om te coördineren, waardoor een hoge behoefte makkelijker leidt tot daadwerkelijke strategieëninzet.

Wat opvalt is dat deze bovenstaande verklaringen in de empirie vaak naar voren kwamen, maar in de gevonden literatuur niet. Een verklaring hiervoor is dat een grote focus ligt op

werkzame strategieën in plaats van een focus op factoren die coördinatie moeilijk maken. Deze bevindingen sluiten desondanks wel aan op de onderzoeksaanbeveling van Cejudo en Michel (2017), waardoor de bevindingen een wetenschappelijke relevantie kennen.

5.3. Mogelijke coördinatiestrategieën en verklaringen voor effectiviteit

Vervolgens is in de interviews ingegaan op welke strategieën mogelijk effectief zijn. Wat belangrijk is te vermelden is dat mogelijke hulpmiddelen in het verkrijgen van coördinatie ook gevonden kunnen worden in de factoren die van invloed zijn op de relatie tussen behoefte aan coördinatie en inzet van coördinatiestrategieën. Wanneer wordt ingezet op het tegengaan van deze belemmerende factoren, zorgt men ervoor dat behoefte aan coördinatie makkelijker kan worden omgezet in de inzet van coördinatiestrategieën. Hierom zou het mogelijk effectief zijn om in te zetten op; het verzekeren van (middelen van) ontmoetingsplekken (zodat een externe visie ontwikkeld kan worden), het verduidelijken van overzicht en het verhogen van het zelfinitiatief. Zoals hierboven al is genoemd, is in de gevonden literatuur geen sprake van verklaringen voor (een tekort aan) coördinatie, waardoor deze hulpmiddelen daarin ook niet voorkomen.

Het verbinden van ontmoetingsplekken kan volgens respondenten bewerkstelligd worden door een verbinder in te zetten die ervoor zorgt dat ontmoetingsplekken elkaar kennen, contact hebben en weten van elkaar wat zij ondernemen. Deze rol is terug te vinden in de wetenschappelijke literatuur over *boundary spanners* van Nguyen Duc et al. (2014). Volgens hen heeft een *boundary spanner* twee rollen; het bijeenbrengen van actoren en kennis- en informatieongelijkheid overbruggen. In interviews zijn meermaals personen of organisaties benoemd die deze rol vervullen. Zo benoemen respondenten uit Utrecht organisaties Dwarsverband en DOCK die ontmoetingsplekken bij elkaar brengen en kennissessies organiseren, waardoor effectieve coördinatie kan ontstaan, omdat actoren zo de mogelijkheid krijgen om een goed begrip te ontwikkelen over andere actoren, het doel, prioriteiten en activiteiten binnen het netwerk, wat volgens Strode et al. (2012) gelijk staat aan effectieve coördinatie. Hoewel de wijkmanager uit Dordrecht op diezelfde wijze kan worden gezien hebben 3 respondenten zijn rol niet genoemd en kenden 2 respondenten hem niet.

Daarnaast was vaker specifiek aandacht voor het verzorgen van kennisuitwisseling. Weten van elkaar wat er speelt zou helpen bij coördinatie, wederom om een begrip te verkrijgen over het netwerk en de processen hierin, waardoor effectieve coördinatie ontstaat (Strode et al., 2012). Dit komt overeen met de literatuur. Zo benoemen Nazir en Pinsonneault (2021) en Nyrud en Stray (2017) *Coordination by feedback*, wat inhoudt dat gedurende samenwerking

sprake is van een communicatief systeem waarin nieuwe informatie wordt besproken om zo wederzijdse aanpassingen te doen. In Dordrecht vindt een leefbaarheidsoverleg plaats waarin kennis wordt uitgewisseld. Wat opvalt is dat dit het enige initiatief is waar taken worden onderverdeeld. In de rest van de interviews komt het formeel maken van afspraken en plannen niet naar voren, terwijl dit in de literatuur een groot onderdeel is. Nazir en Pinsonneault (2021) en Nyrud en Stray (2017) omschrijven *Coordination by plan/programming*, wat inhoudt dat regels, doelen en plannen voorafgaand aan samenwerking worden afgestemd om een gecoördineerde uitvoering te krijgen. Hoewel dit in de empirie niet vaak voorkomt, is dit binnen het leefbaarheidsoverleg een effectieve strategie, omdat actoren elkaar hierdoor niet voor de voeten lopen en zodanig rekening met elkaar houden om conflicten of andere problemen te voorkomen, wat volgens Castro (2023) effectieve coördinatie inhoudt. De geïmpliceerde coördinatiecyclus in het literatuuronderzoek, waarin feedback de gemaakte plannen en afspraken zou opvolgen, is niet te herkennen in de empirie. De twee strategieën worden volgens de empirie wel gezamenlijk gebruikt, maar het is niet gebleken dat de twee elkaar ook echt opvolgen.

Vervolgens beschrijven Butchibabu et al. (2016), Espinosa et al. (2002) en Van Veelen et al. (2006) het onderscheid tussen expliciete en impliciete coördinatiemechanismen. Expliciete mechanismen zijn gedragsmatige zaken die actoren helpen collectief te opereren, zoals het opstellen van doelen. Impliciete mechanismen zijn zaken waarover actoren beschikken wanneer gezamenlijke visies zijn ontwikkeld en actoren elkaar kennen. In hoofdstuk 2 werd bovendien een relatie tussen deze mechanismen geïmpliceerd; expliciete mechanismen kunnen impliciete mechanismen veroorzaken. De coördinatiestrategieën die in de interviews het meest naar voren kwamen zijn expliciete coördinatiemechanismen, zoals de verschillende overleggen. Slechts bij respondent 8 kwam een vorm van impliciete coördinatie naar voren. Zij vertelde dat met een andere ontmoetingsplek herhaaldelijk eenzelfde activiteit wordt uitgevoerd. Hierdoor is gewenning ontstaan. Afstemming is hierdoor niet meer nodig, omdat iedereen weet wat uitgevoerd moet worden. Dit staat gelijk aan effectieve coördinatie volgens Strode et al. (2012), want door deze herhaalde samenwerking zijn de doelen en prioriteiten helder geworden en weet iedereen wat zijn/haar rol is. Omdat het in het interview vooral ging over herhaalde samenwerking en niet specifiek over gedeelde visies en het kennen van actoren, is het moeilijk om te stellen dat impliciete coördinatie effectief is. De nadruk zal in deze analyse liggen op herhaalde samenwerking.

De bovenstaande strategieën zijn op vrijwillige basis. Uit de interviews bleken enkele strategieën met een dwingendere aard. Zo is oog voor het verbinden van regels aan het

toekennen van subsidies, waardoor organisaties samen moeten werken in ruil voor subsidie. Dit werd in de literatuur niet genoemd. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het geen vanzelfsprekendheid is dat derde sector organisaties subsidie ontvangen. Ook is stilgestaan bij het toekennen van gezamenlijke financiering. Wanneer organisaties financiering moeten delen, moeten zij wel naar elkaars handelingen kijken om niet te conflicteren en middelen efficiënt in te zetten (Mitra & Webster, 2007). Zo wordt het verkrijgen van begrip over de doelen, prioriteiten en rollen in het netwerk, en zodanig effectieve coördinatie (Strode et al., 2012) meer afgedwongen. Sommige respondenten zijn hier positief over. Tegelijkertijd zijn respondenten vaak waakzaam over hun eigen activiteiten en aanbod, omdat zij origineel willen blijven. Een gezamenlijke financiering voelt dan te dwingend. Die respondenten zien de gezamenlijke financiering meer als drukmiddel, wat overeenkomt met de literatuur van Pollitt (2003). Hoewel de potentiële effectiviteit van gezamenlijke financiering niet eenduidig is, worden de twee visies van Pollitt (2003) en Mitra en Webster (2007) dus in de empirie herkend.

6. Conclusie en discussie

Binnen dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag; *Welke coördinatiestrategieën zijn potentieel effectief in het coördineren van derde sector organisaties in een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext en wat zijn verklaringen hiervoor?* Dit is gedaan middels de centrale onderzoeksdoelstelling; *Het construeren van een verklaring voor in potentie effectieve coördinatiestrategieën voor gemeenten in een gefragmenteerde beleidsuitvoeringscontext, binnen een netwerk van derde sector organisaties, door patronen van ervaringen af te leiden uit transcripten van interviews met betrokkenen van ontmoetingsplekken uit Dordrecht en Utrecht.* In de conclusie zullen de onderzoeksvraag en -doelstelling worden beantwoord middels het beantwoorden van de deelvragen die gezamenlijk de onderzoeksvraag en -doelstelling vormen. In de discussie staan vervolgens implicaties, limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek uiteengezet.

6.1. Conclusie

6.1.1. *Theoretische deelvragen*

In het inleidende hoofdstuk zijn theoretisch deelvragen opgesteld. Beginnend bij de eerste deelvraag; *Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over een gefragmenteerde beleidscontext en de mogelijke uitdagingen?* Over het algemeen stellen onderzoekers dat een gefragmenteerde beleidscontext onder andere getypeerd wordt door een actorsamenstelling die niet-samenhangend opereert en onafhankelijk besluiten maakt. Mogelijke uitdagingen hiervan zijn tegenstrijdige doelen tussen actoren, omdat actoren onafhankelijk opereren en geen rekening houden met andere actoren.

In veel gevallen wordt dit gezien als een coördinatietekort, waardoor deelvraag 2 aan bod komt; *Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over coördinatie(strategieën)?* Coördinatie wordt omschreven als het overwegen van beslissingen van actoren bij het maken van eigen beslissingen. In de literatuur over coördinatiestrategieën zijn breed genomen 2 paden te herkennen; het maken van afspraken, doelen en taakverdelingen én communicatie om op de hoogte te blijven van elkaars activiteiten naast eventuele afspraken. Daarnaast is aandacht voor impliciete coördinatie; coördinatie zonder dat men dat bewust doorheeft, doordat men elkaar goed kent en weet hoe anderen handelen. Daarnaast worden *boundary spanners* en gezamenlijke financiering genoemd als coördinatiestrategie.

Vervolgens wordt in deelvraag 3; *Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over effectiviteit van coördinatie(strategieën)?*, ingegaan op effectiviteit van coördinatiestrategieën.

Zoals al eerder kort genoemd, wordt de effectiviteit van coördinatie gezien als het aanpassen van iemands activiteiten op de activiteiten van een andere actor om conflicten te voorkomen én het hebben van kennis over doelen, prioriteiten, activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden in het netwerk.

Afsluitend deelvraag 4; *Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over effectiviteit van coördinatiestrategieën in (lokale) netwerken van (publieke sector) organisaties?* Aan de hand van de gebruikte zoektermen is weinig literatuur gevonden voor specifiek lokale, publieke sector netwerken. Wel gaat de beantwoording van deelvraag 3 over netwerken van organisaties.

6.1.2. Empirische deelvragen

Daarnaast zijn twee empirische deelvragen opgesteld. Beginnend bij deelvraag 5; *Welke problemen ervaren betrokken respondenten in het kader van een gefragmenteerde beleidscontext?* Respondenten ervaren verschillende problemen in het gefragmenteerde actorennetwerk. Zo merken zij dat actoren duplicaten uitvoeren en concurreren. Daarnaast zijn middelen verdeeld over verschillende actoren, is het aanbod aan actoren zo groot dat overzicht beperkt is en hebben actoren beperkt contact over het afstemmen van zorgvraagstukken. Bovendien zijn problemen benoemd die effectieve coördinatie bemoeilijken, maar niet specifiek ontstaan vanuit gefragmenteerde beleidscontexten. Dit zijn zaken zoals het niet ervaren van negatieve effecten of toegevoegde waarde, behoefte aan autonomie, de aanwezigheid van een middelentekort of beperkt aanbodsoverzicht.

Vervolgens deelvraag 6; *Welke coördinatiestrategieën ervaren de respondenten en hoe kijken zij hier tegenaan?* Als snel bleek dat respondenten in de bovenstaande zaken, die effectieve coördinatie bemoeilijken, mogelijkheden zagen voor strategieën. Zo worden de moeilijkheden automatisch omgezet in coördinatiestrategieën. Er zijn ook strategieën genoemd die bewust worden ingezet, zoals het verzorgen van (formele of informele) overleggen, kennisuitwisseling, het inzetten van een verbinder tussen actoren, het aanmoedigen van zelfinitiatief en het aanscherpen van wetgeving achter subsidieverstrekking.

6.1.3. Analytische deelvragen

In deze paragraaf worden deelvraag 7; *op welke wijze biedt de literatuur een verklaring voor de gevonden onderzoeksinzichten met betrekking tot in potentie effectieve coördinatiestrategieën?* en deelvraag 8; *welke overige verklaringen zijn er voor de gevonden onderzoeksinzichten met betrekking tot in potentie effectieve coördinatiestrategieën?* beantwoord. Voor veel empirische resultaten kon een verklaring worden gevonden in de literatuur. Onder andere bleek dat een gefragmenteerde beleidscontext leidt tot negatieve

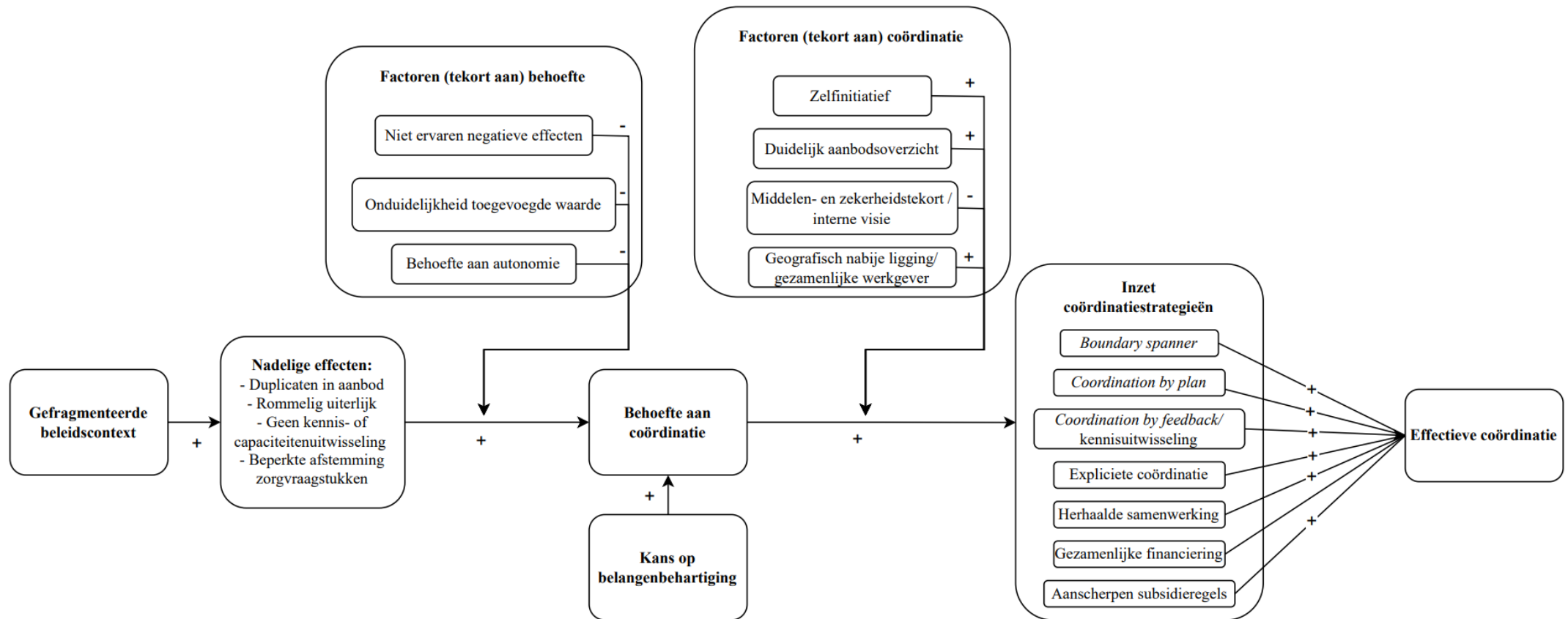
effecten door een coördinatietekort. Zo kunnen bijvoorbeeld duplicaten en een rommelig uiterlijk ontstaan. Hetzelfde geldt voor de mogelijke effectieve werking van een *boundary spanner*, *coordination by plan*, expliciete coördinatie en een bepaalde manier van kennisuitwisseling. Ook voor deze bevindingen kunnen verklaringen worden gevonden in de literatuur. Daarnaast is gemeenschappelijke financiering door sommige respondenten als mogelijk effectief bestempeld, in overeenstemming met de gevonden literatuur. Dit wordt niet door alle respondenten ondersteund, omdat gemeenschappelijke financiering als te dwingend wordt ervaren.

Desondanks kon niet voor alle empirische resultaten een verklaring worden gevonden in de literatuur. Zo bleek dat negatieve effecten uit een gefragmenteerde beleidscontext invloed hebben op de behoefte aan coördinatie. Behoeft aan coördinatie is een nieuwe variabele die ontstaan is tijdens de analyse. Belangenbehartiging bleek vervolgens een reden achter de behoefte aan coördinatie. Vervolgens bleek uit de resultaten dat negatieve effecten niet altijd leiden tot behoefte aan coördinatie. Het niet ervaren van negatieve effecten, een onduidelijke toegevoegde waarde van coördinatie en behoefte aan autonomie hebben invloed hierop. Ook bleek dat verschillende factoren invloed hebben op de relatie tussen behoefte aan coördinatie en de inzet van strategieën. Zo spelen een beperkt aanbodsoverzicht, een middelentekort, het uitblijven van zelfinitiatief en geografische ligging een rol in deze relatie.

Vervolgens is in de resultaten naar voren gekomen dat impliciete coördinatie niet specifiek voorkomt. Wel sprak een respondent over herhaalde samenwerking en dat dit leidt tot minder noodzaak voor coördinatie, wat gezien kan worden als effectieve coördinatie. Afsluitend is benoemd dat een (strengere) subsidieregulering mogelijk zorgt voor effectieve coördinatie, doordat organisaties samen moeten werken voor het verkrijgen van subsidie wanneer dit een voorwaarde is. In onderstaande Figuur 3 is een aangepast conceptueel model opgesteld waarin de overeenkomsten en verschillen met de literatuur ten opzichte van het conceptueel model voorafgaand aan de empirische fase staan beschreven. Hierin is te zien welke bijdragen de analyse levert aan de wetenschappelijke literatuur.

6.1.4. Hernieuwd conceptueel model

Figuur 3
Hernieuwd conceptueel model



6.2.Discussie

6.2.1. Implicaties

Uit de conclusie kan worden opgemaakt dat wanneer coördinatiestrategieën uitblijven, de uitvoeringscontext tussen derde sector organisaties gefragmenteerd blijft, met de bijkomende negatieve effecten. Hieruit blijkt dat de resultaten uit dit onderzoek relevant en waardevol zijn op maatschappelijk vlak. Daarnaast hebben de resultaten implicaties voor de in hoofdstuk 1 gestelde wetenschappelijke relevantie, omdat de resultaten duidelijkheid bieden over belemmeringen en stimulansen in het coördinatieproces en mogelijkheden in het tegengaan van gefragmenteerde beleidscontexten. Implicaties voor de praktijk staan uiteengezet in het aanbevelingenhoofdstuk.

6.2.2. Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

De uitkomsten van dit onderzoek moeten met een bepaalde voorzichtigheid worden benaderd. Ten eerste is tijdens het literatuuronderzoek geen literatuur gevonden over lokale, publieke sector netwerken, omdat deze literatuur niet gevonden kon worden met de gebruikte zoektermen, wat invloed kan hebben op de analyse van dit onderzoek. Desondanks werd er wel literatuur gevonden over netwerken in het algemeen. Daarnaast bestaat de onderzoekspopulatie uit derde sector organisaties. Hoewel de steekproef van dit onderzoek, geselecteerde ontmoetingsplekken in Dordrecht en Utrecht, tot de onderzoekspopulatie behoort, zijn er andere soorten organisaties onder deze populatie die niet zijn opgenomen in de steekproef, waardoor generalisatie van de steekproef naar de onderzoekspopulatie lastiger wordt. Ten tweede is de steekproefomvang beperkt. Door uitblijvende reacties en weigeringen, bleek respondentenwerving lastig. Desondanks werden geen nieuwe inzichten afgeleid uit nieuwe interviews, waardoor verzadiging bereikt is. Afsluitend zijn interviewtranscripten door slechts één onderzoeker gecodeerd. Hierdoor is de interpretatie van data onderhevig aan subjectiviteit van de onderzoeker.

Uit dit onderzoek komen aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Zo kan een steekproef worden onderzocht die meer representatief is vergeleken de onderzoekspopulatie om te controleren of dezelfde resultaten worden gevonden. Daarnaast zou het interessant zijn om in plaats van de mogelijke effectiviteit de daadwerkelijke effectiviteit van de coördinatiestrategieën te onderzoeken middels een experimenteel, longitudinaal onderzoek waarin de effecten van de strategieën doelgericht gemeten worden.

7. Praktische aanbevelingen gemeenten – in bijzonder gemeente Dordrecht

In dit hoofdstuk staan aanbevelingen omschreven, waardoor antwoord gegeven wordt op de deelvraag; *welke praktische aanbevelingen kunnen worden gedaan aan gemeenten – in het bijzonder gemeente Dordrecht – om coördinatie tussen derde sector organisaties in potentie te verbeteren?* Wanneer op deze aanbevelingen wordt ingezet, zal de kans op effectieve coördinatie hoger worden.

Aanbeveling 1 | Faciliteer overzicht en kennisuitwisseling. Zorg voor en onderhoud een platform dat een (digitale) sociale kaart faciliteert, waardoor actoren met elkaar in verbinding kunnen staan. Hierdoor kan coördinatie gemakkelijker plaatsvinden. Aanbevolen is om deze taak toe te wijzen aan één bepaalde actor of actorgroep, omdat werd gemerkt dat bijhouden van het overzicht te afhankelijk is van zelfinitiatief van organisaties.

Gemeenten kunnen kennisuitwisseling aanmoedigen door alle benodigde partijen te betrekken en efficiënte overlegmethoden te introduceren, zoals laagdrempelige WhatsApp groepen. Veel ontmoetingsplekken zien overleggen als te tijdrovend, omdat veel van deze plekken met vrijwilligers en beperkte middelen worden beheerd. Laagdrempelige overleggen kunnen kennisuitwisseling veroorzaken, zonder teveel tijd te kosten.

Aanbeveling 2 | Zet wijkcoördinatoren in. Stel een *boundary spanner* aan. Door deze persoon kunnen onderlinge contacten ontstaan of middelen en capaciteiten worden uitgewisseld. Tegelijkertijd is ervaren dat in Dordrecht al functies bestaan die enigszins deze rol vervullen, dan wel op een andere schaal. Dit maakt het aanbevolen om deze bestaande rollen (denk bijvoorbeeld aan sociaal makelaars, Buurtwerk, wijkmanagers) te identificeren en verantwoordelijkheden goed te beleggen. Zo wordt ook voor actoren duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is.

Aanbeveling 3 | Faciliteer meerdere financieringsbronnen. Voor ravijnjaar 2026 moeten gemeentemiddelen worden bezuinigd. Tegelijkertijd is meermaals naar voren gekomen dat middelentekorten leiden tot interne visies van actoren op de eigen ontmoetingsplekken. Om de afhankelijkheid van gemeentemiddelen te verminderen, wordt aanbevolen in te zetten op het faciliteren van meerdere financierings- of ondersteuningsbronnen, zoals crowdfunding. Dit kan worden gedaan middels het uitbesteden van deze taak aan een platform zoals 'Voor je Buurt', dat initiatieven helpt met het werven van middelen middels crowdfundingcampagnes. Hierdoor

wordt ingezet op het faciliteren van de financiële zekerheid van ontmoetingsplekken én het bezuinigen van gemeentemiddelen.

Aanbeveling 4 | Pilot gemeenschappelijke financiering. Gemeenschappelijke financiering zou effectief kunnen zijn in het verkrijgen van coördinatie, omdat dit onafhankelijk is van het zelfinitiatief van actoren. Tegelijkertijd is de verhoogde mate van dwang iets waar respondenten niet altijd enthousiast over zijn. Juist om deze tweezijdige visie is het aanbevolen een pilot op te starten waarin de effectiviteit hiervan op kleine schaal getoetst wordt. Wat gebeurt er wanneer meerdere initiatieven financiering moeten delen en helpt dit bij het verkrijgen van coördinatie?

Aanbeveling 5 | Scherp subsidieregels aan. Wanneer samenwerking een voorwaarde is voor het verkrijgen van subsidiëring, zou dit coördinatie en samenwerking kunnen veroorzaken, omdat dit, net zoals het bieden van een gemeenschappelijke financiering, minder afhankelijk is van het zelfinitiatief van actoren.

8. Literatuurlijst

- Allain-Dupré, D. (2020). The multi-level governance imperative. *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(4), 800-808.
- Armour, R., & Williams, B. (2022). Reliability and Validity in Quantitative and Qualitative Research. *Introducing, designing and conducting research for Paramedics*, 69-72.
- Bach-Mortensen, A. M., & Montgomery, P. (2018). What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review. *Systematic reviews*, 7, 1-15.
- Begum, M. M., & Momen, M. N. (2019). Coordination and effective governance. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-6.
- Budiman, I., & Smits, M. (2020). How do configuration shifts in fragmented energy governance affect policy output? A case study of changing biogas regimes in Indonesia. *Sustainability*, 12(4), 1358.
- Butchibabu, A., Sparano-Huiban, C., Sonenberg, L., & Shah, J. (2016). Implicit coordination strategies for effective team communication. *Human factors*, 58(4), 595-610.
- Castro, A. L. D. (2023). THE GHOST IN THE MACHINE: SYSTEM-LEVEL BUREAUCRACY AND INTERORGANIZATIONAL COORDINATION IN PUBLIC POLICY. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e86094.
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*, 50, 745-767.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cypress, B. S. (2017). Rigor or reliability and validity in qualitative research: Perspectives, strategies, reconceptualization, and recommendations. *Dimensions of critical care nursing*, 36(4), 253-263.
- Espinosa, J. A., Lerch, F. J., & Kraut, R. E. (2004). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all.

- Fernández, W. D. (2004, July). The grounded theory method and case study data in IS research: issues and design. In *Information Systems Foundations Workshop: Constructing and Criticising* (Vol. 1, No. 22, pp. 43-59). ANU Press.
- Garkisch, M., Heidingsfelder, J., & Beckmann, M. (2017). Third sector organizations and migration: A systematic literature review on the contribution of third sector organizations in view of flight, migration and refugee crises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 1839-1880.
- Hamilton, M., Fischer, A. P., & Jasny, L. (2021). Bridging collaboration gaps in fragmented environmental governance systems. *Environmental Science & Policy*, 124, 461-470.
- Hegele, Y. (2016). Procedurally reducing complexity: the practices of German EU policy coordination. *Federal Governance*, 13(1), 40-55.
- Heidingsfelder, J., & Beckmann, M. (2020). A governance puzzle to be solved? A systematic literature review of fragmented sustainability governance. *Management Review Quarterly*, 70(3), 355-390.
- Jordan, A., Schout, A., & Zito, A. R. (2004). *Coordinating European Union environmental policy: Shifting from passive to active coordination* (No. 04-05). CSERGE working paper EDM.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kitchin, R., & Moore-Cherry, N. (2021). Fragmented governance, the urban data ecosystem and smart city-regions: The case of Metropolitan Boston. *Regional Studies*, 55(12), 1913-1923.
- Lim, H. (2019). Policy Coordination in South Korea. *Journal of Policy Studies*, 34(1), 73-97.
- Mfinanga, F. A., Mrosso, R. M., & Bishibura, S. (2019). Comparing case study and grounded theory as qualitative research approaches. *Focus*, 2(05), 51-56.
- Ministerie van Algemene Zaken. (z.d.). *Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)*. Zorg en ondersteuning thuis | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis/wmo-2015>

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Gemeenten | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Ministerie van Financiën (z.d.). Gemeentefonds en provinciefonds | *Ministerie van Financiën - Rijksoverheid*.
[https://www.rijksfinancien.nl/miljoenennota/2023/bijlage/1485643#:~:text=Het%20kabinet%20stelt%20in%202026,Btw%2Dcompensatiefonds\)%20voor%20provincies.](https://www.rijksfinancien.nl/miljoenennota/2023/bijlage/1485643#:~:text=Het%20kabinet%20stelt%20in%202026,Btw%2Dcompensatiefonds)%20voor%20provincies.)
- Mitra, S., & Webster, S. (2008). Competition in remanufacturing and the effects of government subsidies. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 287-298.
- Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2021). Relating agility and electronic integration: The role of knowledge and process coordination mechanisms. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101654.
- Nguyen-Duc, A., Cruzes, D. S., & Conradi, R. (2014, August). On the role of boundary spanners as team coordination mechanisms in organizationally distributed projects. In *2014 IEEE 9th international conference on global software engineering* (pp. 125-134). IEEE.
- NOS. (2024). Gemeenten verwachten begrotingstekort van 1,1 miljard in 2026. NOS.
<https://nos.nl/artikel/2505913-gemeenten-verwachten-begrotingstekort-van-1-1-miljard-in-2026>
- Nyrud, H., & Stray, V. (2017). Inter-team coordination mechanisms in large-scale agile. In *Proceedings of the XP2017 scientific workshops* (pp. 1-6).
- Pahl-Wostl, C., & Knieper, C. (2016). A comparative analysis of water governance, water management, and environmental performance in river basins. *Water Resources Management*, 30, 2161-2177.
- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy design and practice*, 1(1), 1-11.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up government: a survey. *Political studies review*, 1(1), 34-49.
- Senberga, K. (2005). The Open Method of Coordination and Mutual Policy Learning. Opportunities and Constraints.

- Stray, V., Moe, N. B., Strode, D., & Mæhlum, E. (2022, May). Coordination value in Agile software development: a multiple case study of coordination mechanisms managing dependencies. In *Proceedings of the 15th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (pp. 11-20).
- Strode, D. E., Huff, S. L., Hope, B., & Link, S. (2012). Coordination in co-located agile software development projects. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1222-1238.
- Taşan-Kok, T., & Özogul, S. (2021). Fragmented governance architectures underlying residential property production in Amsterdam. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(6), 1314-1330.
- Trein, P., Meyer, I., & Maggetti, M. (2019). The integration and coordination of public policies: A systematic comparative review. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), 332-349.
- Tsang, E. W. (2014). Generalizing from research findings: The merits of case studies. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 369-383.
- Turner, C., & Astin, F. (2021). Grounded theory: what makes a grounded theory study?. *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 20(3), 285-289.
- Van Belle, S., Michielsens, J., Cornu, T., Martens, M., & Marchal, B. (2023). The tale of nine Belgian health ministers and a multi-level fragmented governance system: six guiding principles to improve integrated care, responsiveness, resilience and equity; a response to the recent commentaries. *International Journal of Health Policy and Management*, 12.
- Van Der Ham, L., Draak, M. D., Mensink, W., Schyns, P., & Van De Berg, E. (2018). De Wmo 2015 in praktijk: De lokale uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning. *Sociaal Cultureel Planbureau*.
<https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3Aascp.nl%3A1e12dcf5-2156-4b46-b850-76d6e5cc59d1>
- Van Veelen, B., Storms, P., & van Aart, C. (2006). Effective and efficient coordination strategies for agile crisis response organizations. *Proceedings of ISCRAM 2006*.
- Zingerli, C., Bisang, K., & Zimmermann, W. (2004). Towards policy integration: experiences with intersectoral coordination in international and national forest policy.

9. Bijlagen

Bijlage A

Topiclijst

Hoofdonderwerp	Subonderwerp	Overige onderwerpen
Achtergrondinformatie respondent	- Werk, taken - Relatie tot ontmoeting (ontmoetingsplek, beleidsmedewerker ontmoeting etc.)	
Fragmentatie	- Compositie werkveld - Karakteristieken - Actoren verbonden/ uitlijning van taken - Problemen werkveld	- Oog voor andere ontmoetingsplekken - Veranderingen in werkveld
Coördinatie	- Samenwerking met andere ontmoetingsplekken - Verloop samenwerking - Ervaringen samenwerking - Ervaringen met coördinatie	- Hoeveelheid samenwerking andere ontmoetingsplekken - Waaraan samenwerken - Gemeenschappelijke doelen - Rol van gemeente
Coordination by plan	- Plannen maken - Proces van afstemming - Taakverdeling - Subsidiëring	- Vaststaande rollen → bijv. boundary spanner. - Wederzijdse aanpassing
Coordination by feedback	- Contact tussen ontmoetingsplekken - Hoe georganiseerd - Verloop van contact	Voorbeelden

• Kennisuitwisseling		
• Visie respondent op coördinatie	• Mogelijke ideeën • Waarom effectief	• Voorbeelden

Bijlage B

Semigestructureerde vragenlijst

Algemene informatie:

- Uitleg doel van het onderzoek
- Consentformulier laten lezen & tekenen
- Vragen en opmerkingen voor interview?

Vragen:

1. Kunt u een korte introductie geven van uzelf?
 - Werk
 - Ontmoetingsplek
 - *Kenmerken, doel, functie ontmoetingsplek.*
2. Hoe zou u het werkveld beschrijven (waarin uw ontmoetingsplek actief is)?
 - Wat zijn opvallende karakteristieken/kenmerken van deze werkomgeving?
 - *Zijn actoren aan elkaar verbonden?*
 - *Zijn taken, verantwoordelijkheden en activiteiten uitgelijnd?*
 - Goed begrip van activiteiten van andere ontmoetingsplekken?
3. In hoeverre ervaart u problemen in dit werkveld?
 - *In het geval er problemen worden ervaren: Wat voor problemen zijn dit?*
 - Weet u van anderen of zij problemen ervaren?
4. Werkt u vanuit uw organisatie samen met andere ontmoetingsplekken/organisaties?
 - Hoeveel zijn dat er?
 - Waaraan werkt u samen?
 - Wat zijn gemeenschappelijke doelen?
 - Hoe verloopt de samenwerking?
 - Hoe ervaart u dit?
 - *Kunt u praktische voorbeelden noemen?*
 - Heeft de gemeente een rol in deze samenwerking?
5. In hoeverre heeft u ooit ervaren dat er geprobeerd is de werkomgeving en de betrokkenen te coördineren?
 - *In het geval er ervaringen zijn: Wat is er toen ondernomen?*
 - *In het geval er ervaringen zijn: Hoe kijkt u hierop terug?*
 - *Wat ging goed? Wat kon beter? → waarom?*
6. Maakt u samen met andere ontmoetingsplekken plannen om doelen te bereiken?
 - Hoe verloopt dat proces?
 - Wie doet wat?
 - Speelt subsidiëring hierin een rol?
 - Zijn er bepaalde rollen binnen het werkveld?
 - *Neemt iemand het initiatief? Wie neemt het initiatief?*
 - *Is er sprake van leiderschap?*
 - Wederzijdse aanpassing?

7. Hebben jullie regelmatig contact/communicatie met elkaar?
 - Hoe is dit georganiseerd? (*spontaan/vaststaand*)
 - Hoe verloopt dit?
 - *Kunt u praktische voorbeelden noemen?*
 - Kennisuitwisseling?
8. Heeft u zelf ooit bepaalde ideeën gehad over hoe coördinatie aangepakt kan worden?
 - Zo ja: wat voor ideeën zijn dit?
 - *Voorbeelden?*
 - Waarom zou dit effectief kunnen zijn?

Bijlage C*Codeboom*

Open	Axiaal
○ <i>Functie respondent</i> ○ <i>Functie-inhoud respondent</i>	➔ <i>Omschrijving respondent</i>
○ <i>Veel aanbod aan initiatieven</i> ○ <i>(Gevolgen van) fragmentatie</i>	➔ <i>Mate van fragmentatie</i>
○ <i>(onbewuste) Uitlijning van taken verantwoordelijkheden of activiteiten</i> ○ <i>Afstemming</i> ○ <i>Beperkt begrip over andere ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Beperkte/geen coördinatieactiviteiten</i> ○ <i>Communicatie tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Concurrentie tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Extern werkveld onbekend</i> ○ <i>Geen gemeenschappelijke doelen</i> ○ <i>Geen samenwerking tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Geen uitlijning van taken</i> ○ <i>Geen/beperkt contact tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Geen/beperkte kennisuitwisseling</i> ○ <i>Gemeenschappelijke doelen</i> ○ <i>Geplande/formele overleggen</i> ○ <i>Informeel contact</i> ○ <i>Maken van plannen</i> ○ <i>Partners werken samen, ontmoetingsplekken blijven achter in samenwerking</i> ○ <i>Poging tot coördinatie</i> ○ <i>Samenwerking tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Taakduidelijkheid</i> ○ <i>Zelfinitiatief bewoners</i>	➔ <i>Mate van coördinatie</i>
○ <i>Begrip over elkaars activiteiten-</i> ○ <i>Beperkt begrip over andere ontmoetingsplekken-</i> ○ <i>Geen/beperkte kennisuitwisseling-</i> ○ <i>Kennis over elkaars activiteiten/plekken</i> ○ <i>Kennisuitwisseling</i>	➔ <i>Kennis over elkaar</i>
○ <i>Communicatie tussen ontmoetingsplekken</i>	➔ <i>Contact tussen ontmoetingsplekken</i>

○ <i>Coördinatiemechanisme: present werken – ontmoetingsplekken bij elkaar brengen</i> ○ <i>Geen/beperkt contact tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Geplande/formele overleggen</i> ○ <i>Informeel contact</i> ○ <i>Meerdere partners op één plek (integraal werken)</i> ○ <i>Ritselmanagement</i> ○ <i>Verklaring achter mogelijke effectieve coördinatie: partijen zoeken elkaar op/sluiten aan</i> ○ <i>Vindplaatsgericht werken</i>	
○ <i>Beperkt begrip over andere ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Beperkte/geen coördinatieactiviteiten</i> ○ <i>Commitment aan elkaar/discipline</i> ○ <i>Contact/samenkomst is moeilijk</i> ○ <i>Discrepantie tussen gemeente en maatschappelijke organisaties</i> ○ <i>Geen visie achter keuzes</i> ○ <i>Geen/beperkt contact tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Geografisch</i> ○ <i>Interne visie</i> ○ <i>Invloed van tekort aan capaciteit/middelen/personeel</i> ○ <i>Moeilijk om aanbod bij te houden</i> ○ <i>Niet-domeinoverstijgend</i> ○ <i>Onderhevig aan politiek speelveld</i> ○ <i>Onzekerheid over voortbestaan</i> ○ <i>Partners werken samen, ontmoetingsplekken blijven achter in samenwerking</i> ○ <i>Reden achter tekort samenwerking; beschermend over eigen ideeën</i> ○ <i>Rol gemeente</i> ○ <i>Rol subsidiëring</i> ○ <i>Samenwerking binnen eigen organisatie</i> ○ <i>Tekort aan samenwerking</i> ○ <i>Tijd is kostbaar</i> ○ <i>Uitsluiting maatschappelijke organisaties (ontmoetingsplekken)</i> ○ <i>Vershil in organisatie</i> ○ <i>Werven bewoners/bezoekers</i> ○ <i>Zelfinitiatief m.b.t. coördinatie blijft uit</i>	➔ <i>Verklaringen samenwerkings- (tekort)</i>

○ (geen) overlapping in bezoekers ○ Afstemming ○ Afstemming zorgvraagstukken ○ Afstemming/coördinatie nodig ○ Behoeft aan coördinatie/samenwerking ○ Belangenbehartiging door samenwerking ○ Concurrentie tussen ontmoetingsplekken ○ Coördinatie – doorverwijzingen naar juiste plekken ○ Duplicaten in aanbod ○ Focus op lange termijn ○ Mogelijkheid tot uitwisseling van capaciteiten/bundelen van krachten ○ Risico op duplicaten ○ Samenwerking bespaart kosten ○ Toegevoegde waarde coördinatie ○ Veel aanbod aan initiatieven ○ Verbinden van ontmoetingsplekken ○ Werven bewoners/bezoekers	➔ <i>wel behoefte aan coördinatie</i>
○ (geen) overlapping in bezoekers ○ Aanbod aanpassen aan doelgroep ○ Behoeft in kaart brengen ○ Elke ontmoetingsplek heeft eigen doelgroep ○ Elke ontmoetingsplek is anders ○ Geen behoefte aan coördinatie ○ Geen duplicaten in aanbod ○ Onduidelijkheid over belang coördinatie ○ Verzorgen van activiteiten buiten eigen doelgroep ○ Werven bewoners/bezoekers	➔ <i>Geen behoefte aan coördinatie</i>
○ Behoeft in kaart brengen ○ Belang van duidelijk overzicht over aanbod ○ Beperkt begrip over andere ontmoetingsplekken ○ Domein overstijgend werken ○ Elkaar leren kennen ○ Focus op lange termijn ○ Geen/beperkt contact tussen ontmoetingsplekken ○ Geld kan zorgen voor originaliteit in aanbod ○ Gemeenschappelijke doelen	➔ <i>coördinatiemogelijkheden</i>

○ <i>Maken van plannen</i> ○ <i>Mogelijke coördinatiestrategie</i> ○ <i>Ontmoetingsplekken niet bij overleg</i> ○ <i>Overzicht creëren moet makkelijker worden</i> ○ <i>Partners werken samen, ontmoetingsplekken blijven achter in samenwerking</i> ○ <i>Rol subsidiëring</i> ○ <i>Taakduidelijkheid</i> ○ <i>Uniformiteit</i> ○ <i>Verbinden van ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Wel contact, geen samenwerking</i> ○ <i>Wel coördinatie, niet tussen ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Zelfinitiatief</i> ○ <i>Zelfinitiatief m.b.t. coördinatie blijft uit</i> ○	
○ <i>Boundary spanner – contact behouden</i> ○ <i>Boundary spanner – verbinden van ontmoetingsplekken</i> ○ <i>Boundary spanner – verzorgen van kennisuitwisseling</i> ○ <i>Brug tussen gemeente en maatschappelijke organisaties</i> ○ <i>Buurtwerker</i> ○ <i>Geen vaste initiatiefnemer</i> ○ <i>Gevolgen boundary spanner</i> ○ <i>Mate van leiderschap</i> ○ <i>Overal bij betrokken</i>	➔ <i>Boundary spanner</i>
○ <i>Effect van gezamenlijke financiering</i> ○ <i>Gedwongen samenwerking</i> ○ <i>Geld kan zorgen voor originaliteit in aanbod</i> ○ <i>Gezamenlijke subsidiëring</i>	➔ <i>Gedwongen samenwerking /gezamenlijke subsidiëring</i>
○ <i>Afstemming beperkt/niet nodig door goede vertrouwde relatie</i> ○ <i>Mensen kennen elkaar door en door</i> ○ <i>Ritueel/ traditie</i> ○ <i>Vertrouwd gevoel/op gemak voelen</i>	➔ <i>Invloed van geschiedenis</i>
○ <i>Verklaring achter mogelijke effectieve coördinatie afstemming van sterke punten/krachten</i> ○ <i>Verklaring achter mogelijke effectieve coördinatie: begrip van elkaars activiteiten</i>	➔ <i>Verklaringen mogelijke effectieve coördinatie</i>

○ <i>Verklaring achter mogelijke effectieve coördinatie: mensen weten van elkaar waar zij mee bezig zijn (plannen volgen)</i> ○ <i>Verklaring achter mogelijke effectieve coördinatie: ontmoetingsplekken kennen elkaar (korte lijntjes)</i> ○ <i>Verklaring achter mogelijke effectieve coördinatie: partijen zoeken elkaar op/sluiten aan</i>	
---	--

Bijlage D*Respondentenoverzicht*

Dordrecht	
<i>Functie:</i>	<i>Pseudoniem:</i>
Wijkmanager	Respondent 1
Beheerder Wijksteunpunt	Respondent 2
Beheerder inloop ontmoetingsplek	Respondent 3
Specialist klant- en markt verpleeghuis Zorgaanbieder	Respondent 4
Buurtwerker	Respondent 10
Coördinator ontmoetingsplek	Respondent 12
Utrecht	
<i>Functie:</i>	<i>Pseudoniem:</i>
Vrijwilliger ontmoetingsplek	Respondent 5
Projectmanager ontmoetingsplek	Respondent 6
Coördinator	Respondent 7
Medewerker ontmoetingsplek	Respondent 8
Sociaal beheerder ontmoetingsplek	Respondent 9
Medewerker ontmoetingsplek	Respondent 11
Sociaal makelaar	Respondent 13
Medewerker verbindingsorganisatie	Respondent 14

Bijlage E
Operationalisering

Concept:	Definitie:	Indicatoren:
Gefragmenteerde beleidsomgeving	De situatie waarin de samenstelling aan actoren niet geheel met elkaar verbonden en geïntegreerd is	• Aanwezigheid van meerdere actoren. • Geen partnerschappen in planning en implementatie van beleid. • Geen taakverdeling in overeenstemming met capaciteiten.
<i>Budimen & Smits, 2020</i>		
Coördinatie	De doelgerichte uitlijning van verschillende actoren, rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten met als doel het bereiken van gemeenschappelijke doelen	• Aanwezigheid van meerdere actoren. • Uitlijning van activiteiten, actoren, rollen en verantwoordelijkheden. • De aanwezigheid van (een) gemeenschappelijk(e) doel(en).
<i>Begum & Momen, 2019</i>		
Coordination by plan	Het afspreken van gedetailleerde en gestroomlijnde koppelingen en taken tussen actoren voorafgaand aan enige samenwerking.	• Verbanden tussen actoren zijn gestroomlijnd. • Duidelijke afspraken, taken en koppelingen voorafgaand aan samenwerking.
<i>Nazir & Pinsonneault, 2021</i>		
Coordination by feedback	De communicatie tussen actoren om met onverwachte veranderingen om te gaan.	• Communicatie tussen actoren. • Mate van kennisuitwisseling. • Wederzijdse aanpassing tussen actoren.
<i>Nazir & Pinsonneault, 2021</i>		

	De wederzijdse aanpassingen die ontstaan uit nieuwe informatie.	
	<i>Nyrud & Stray, 2017</i>	
Expliciete coördinatie	Gedragmatige zaken die actoren helpen collectief te opereren binnen het netwerk. Door bijvoorbeeld heldere doelen en plannen via consensus af te spreken, kunnen activiteiten van actoren gecoördineerd worden.	• Acties die door actoren worden uitgevoerd met als doel te coördineren. • Acties worden doelbewust uitgevoerd.
	<i>Espinosa et al., 2002</i>	
Impliciete coördinatie	Zaken waarover actoren beschikken wanneer actoren een gezamenlijke en unanieme visie hebben ontwikkeld en elkaar leren kennen tijdens de interacties en ervaringen die zij delen	• Actoren kennen elkaar. • Actoren hebben unanieme visie. • Actoren weten van elkaar hoe zij handelen. • Is geheel onbewust zonder doelgerichte activiteiten.
	<i>Espinosa et al., 2002</i>	
Boundary spanners	Actoren die in netwerken en systemen samenwerken om onderlinge afhankelijkheden tussen actoren in een netwerk aan te pakken.	• Actor die actoren bij elkaar brengt. • Actor die informatie-uitwisseling faciliteert.
	<i>Hamilton et al., 2021</i>	<i>Nguyen-Duc (2014)</i>
Gezamenlijke financiering	Het delen van een budget/subsidiëring tussen actoren om zo samenwerking in gang te zetten.	• Aanwezigheid van één budget verdeeld over alle actoren in een netwerk.
Effectieve coördinatie	Wanneer verschillende betrokken organisaties of actoren hun activiteiten aanpassen om problemen binnen de context en de processen in deze context te voorkomen, zoals	• Wanneer elke actor weet wat het doel is. • Wanneer elke actor weet waar iedereen momenteel mee bezig is.

overtolligheid in de
activiteiten of conflicterende
beleidsmaatregelen.

Castro, 2023

- Wanneer elke actor weet wat hij/zij zelf moet doen.

Strode et al., 2012

Bijlage F

Informatie- en toestemmingsformulier

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Dit wordt erg gewaardeerd. Mijn naam is Lotte Sterk. Ik ben een studente bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel loop ik stage bij de gemeente Dordrecht op de afdeling ‘Zorg & Ondersteuning – Wmo-light’ om hier mijn afstudeerscriptie te schrijven. U draagt met uw deelname bij aan de afrondende fase van mijn opleiding! Hierbij wil ik u informeren over wat er met uw data wordt gedaan en hoe hiermee wordt omgegaan.

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van mogelijk effectieve strategieën voor coördinatie tussen ontmoetingsplekken in gemeenten.

Dataverzameling:

Om hier inzicht in te krijgen worden er verschillende (online) interviews afgenomen. Deze interviews zullen naar verwachting tussen de 45 en 60 minuten duren. De audio's van deze interviews worden opgenomen, omdat dit het mogelijk maakt om de interviews te transcriberen en uiteindelijk te analyseren. Na afloop van het interview kan ik u de bestanden toesturen, zodat u eventuele op- of aanmerkingen kan melden.

Data-gebruik:

De data zullen slechts worden gebruikt voor analyse. De mogelijkheid bestaat dat er tijdens de analyse gebruik wordt gemaakt van AI om zo tot verrassende uitkomsten te komen. U kunt hier later toestemming voor geven. Vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens zullen niet worden verwerkt in de onderzoeksresultaten. De overige informatie die u verstrekt in het interview wordt in dit onderzoek op anonieme wijze verwerkt.

In de resultaten zal er bovendien gebruikt gemaakt worden van citaten uit de interviews om de resultaten levendig te maken. Deze zullen aan de hand van een pseudoniem worden verwerkt. Ook hiervoor kunt u later toestemming geven.

Dataopslag

De data zullen veilig worden opgeslagen en na goedkeuring van de scriptie worden verwijderd.

De data zullen alleen worden gedeeld met mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit om mij goed te begeleiden tijdens de afrondende fase van mijn opleiding. De uiteindelijke scriptie wordt, wanneer deze hoog genoeg wordt becijferd, openbaar gepubliceerd en gedeeld met betrokkenen in dit onderzoek, zoals de overige respondenten.

Vrijwillige deelname:

Deelname is volledig vrijwillig. U bent niet verplicht om vragen te beantwoorden. U kunt deelname aan dit interview beëindigen op elk moment. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen om gegevensverwijdering voordat de data is geanonimiseerd of de scriptie is ingeleverd ter publicatie. Na anonimisering of het toekennen van een pseudoniem is terugtrekking van toestemming niet meer mogelijk (ongeveer een week na interviewafname).

Vragen/opmerkingen:

Wanneer er vragen, opmerkingen of klachten zijn voorafgaand aan of na afloop van dit interview of in de loop van de tijd, kunt u mij tijdens het onderzoek bereiken via de mail; 574698ls@eur.nl of lg.sterk2@dordrecht.nl.

Toestemming:

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en de dataopslag zoals hierboven beschreven.
- Ik het informatieformulier heb gelezen.
- Ik voldoende mogelijkheid heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord.
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname.
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met mijn data.
- Ik begrijp dat ik niet verplicht ben tot het beantwoorden van vragen en ik mijn deelname ten alle tijden kan beëindigen.
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming mag terugtrekken voordat de dataset is ingeleverd voor goedkeuring/ voorafgaand aan anonimisering.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming voor het opnemen van audiomateriaal:		
Ik geef toestemming voor het opnemen van citaten in de onderzoeksresultaten:		
Ik geef toestemming voor het analyseren van mijn antwoorden met behulp van AI.		

Naam: _____

Datum: _____

Handtekening: _____