



Gemeentelijke Participatie als Sleutelfactor voor Interorganisationele Samenwerking

Casusonderzoek naar de Realisatie van Passende Woon- en Zorgvoorzieningen
voor Mensen met een Psychische Kwetsbaarheid

Door

Jeroen Erwin Rietveld (710038)

Definitieve Master Scriptie (FSWBM-3050)

Master Bestuurskunde

Governance en Management van Complexe Systemen

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

11.986 woorden

Scriptiebegeleider: dr.ir. Lizet Kuitert

Stagebegeleider: Dimitri van Hekken

Stageorganisatie: Woonkwartier

29 juni 2025

Samenvatting

De hervorming van het Nederlandse zorg- en woonbeleid, waarbij de nadruk steeds meer is komen te liggen op zelfredzaamheid, ambulante zorg en lokaal bestuur, heeft ertoe geleid dat in wijken waar woningcorporaties veel woningen in bezit hebben, een relatief hoge concentratie is ontstaan van mensen met een psychische kwetsbaarheid. Tegelijkertijd blijken passende woon- en zorgvoorzieningen, die voorheen binnen geestelijke gezondheidszorginstellingen beschikbaar waren, nog niet in dezelfde mate toegankelijk voor mensen met een psychische kwetsbaarheid in de wijk. Dit heeft geleid tot een toename van complexe overlast als gevolg van onangepast gedrag. De beperkte realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen hangt samen met de gefragmenteerde samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen.

Centraal in dit onderzoek staat de vraag: *“Hoe kan gemeentelijke participatie bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?”*. Ter beantwoording van deze vraag is gekozen voor een case study als onderzoeksstrategie. Binnen deze strategie is een most-different comparative case study design toegepast, waarbij drie casussen zijn geselecteerd waarin gemeenten uiteenlopende vormen van participatie vervullen. Het empirisch materiaal is verzameld aan de hand van zestien semigestructureerde interviews en een aanvullende inhoudsanalyse.

De resultaten tonen aan dat gemeenten die zich vroegtijdig én regisserend opstellen, door kaders te stellen, partijen te verbinden en richting te geven, een stevig beleidsmatig en organisatorisch fundament onder samenwerking leggen. Wanneer deze actieve houding ontbreekt, ontstaan fragmentatie, onduidelijkheid over rollen en doelen, en verminderd vertrouwen. Effectieve interorganisationale samenwerking blijkt bovendien gebaat bij gedeeld eigenaarschap. Gemeenten die hun regierol ontwikkelen richting een meer stimulerende, open en delende rol, versterken het partnerschap en netwerkvertrouwen. Structurele facilitering blijkt vaak een zwakke schakel: overlegstructuren, programmasturing en capaciteit ontbreken regelmatig, waardoor samenwerkingen afhankelijk blijven van informele netwerken. Tot slot vervult het balanceren van belangen en omgaan met conflicten een essentiële, maar vaak onderschatte gemeentelijke rol. Gemeenten die hierin actief bemiddelen, dragen bij aan herstel van vertrouwen en continuïteit in samenwerking.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de definitieve versie van mijn masterscriptie, getiteld: *Gemeentelijke Participatie als Sleutelfactor voor Interorganisationale Samenwerking*. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de masteropleiding Bestuurskunde, specialisatie Governance en Management van Complexe Systemen, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en is tot stand gekomen in combinatie met een stage bij woningcorporatie Woonkwartier.

We bevinden ons in een tijdperk waarin maatschappelijke vraagstukken steeds complexer worden. Geopolitieke instabiliteit in het Midden-Oosten, een oorlog op Europees grondgebied, verschuivende internationale machtsverhoudingen en de toenemende urgentie rondom de klimaat- en energiecrisis tekenen de wereldwijde context. Tegelijkertijd staat binnen Nederland de verzorgingsstaat onder druk, is het politieke landschap instabiel en blijft de woningcrisis onverminderd voortduren. Ook het Nederlandse zorg- en woondomein is de afgelopen decennia steeds complexer geworden. Zelfredzaamheid, ambulantisering en decentralisatie van de zorgtaken naar gemeenten zijn hierbij leidend geworden. Dit heeft vergaande consequenties gehad voor de manier waarop huisvesting en ondersteuning aan mensen met een psychische kwetsbaarheid wordt georganiseerd en gecoördineerd.

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe gemeentelijke participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij het realiseren van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. Het onderzoek onderschrijft daarbij niet het idee dat complexe maatschappelijke problemen eenvoudig maakbaar zijn en pretendeert evenmin eenduidige oplossingen te bieden. In plaats daarvan biedt het inzicht in hoe samenwerking in de praktijk vorm krijgt en waar kansen liggen voor verbetering.

Met het voltooien van deze scriptie komt tevens een einde aan mijn studietijd. In een wereld die steeds complexer en meer gepolariseerd lijkt te worden, vind ik het belangrijk om na te blijven denken wat wél mogelijk is. Niet omdat er altijd duidelijke oplossingen zijn, maar omdat stilzitten geen optie is. Vanuit die overtuiging hoop ik de komende jaren mijn bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

Tot slot wil ik enkele mensen bedanken. Mijn scriptiebegeleider, Lizet Kuitert van de Erasmus Universiteit Rotterdam, voor haar scherpe begeleiding tijdens zowel de individuele als gezamenlijke sessies. Mijn stagebegeleider bij woningcorporatie Woonkwartier, Dimitri van Hekken, voor zijn betrokkenheid en stimulerende gesprekken. Mijn ouders en vrienden voor hun morele steun, inhoudelijke feedback en voortdurende motivatie gedurende het schrijfsproces. En in het bijzonder mijn vriendin, Sara, die in de afgelopen maanden een onmisbare steunpilaar is geweest.

Ik wens u heel veel leesplezier.

Jeroen Erwin Rietveld
Dordrecht, 29 juni 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	9
2.1 Vormen van gemeentelijke participatie.....	9
2.2 Voorwaarden voor effectieve interorganisationale samenwerking.....	11
2.3 De invloed van gemeentelijke participatie op interorganisationale samenwerking.....	13
3. Methodologische verantwoording.....	17
3.1 Onderzoeksontwerp.....	17
3.2 Dataverzamelmethode	18
3.3 Operationalisatie.....	19
3.4 Data-analysemethoden	20
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	21
3.6 Ethische aspecten	21
4. Resultaten.....	22
4.1 Vroegtijdige en regisserende gemeentelijke participatie	22
4.2 Het vermogen van gemeenten om gedeeld eigenaarschap te organiseren	24
4.3 Structurele facilitering van interorganisationale samenwerking.....	26
4.4 Het balanceren van belangen en conflicten door de gemeente	28
5. Conclusie.....	31
6. Discussie.....	32
6.1 Theoretische discussie.....	32
6.2 Beperkingen van het onderzoek	33
6.3 Aanbevelingen.....	34
Literatuurlijst.....	35
Bijlagen	42
Bijlage 1 Topiclijst.....	42
Bijlage 2 Codeboom.....	44
Bijlage 3 Overzicht van casussen.....	46
Bijlage 4 Overzicht van respondenten	47

1. Inleiding

De afgelopen decennia heeft het Nederlandse zorg- en woonbeleid ingrijpende veranderingen doorgemaakt, waarbij de nadruk steeds meer is komen te liggen op zelfredzaamheid, ambulante zorg en lokaal bestuur. De algemene basis van de zorgwetten in Nederland is dat mensen zo lang mogelijk zelf over de invulling van hun leven beslissen. Dit heeft tot de ambulantisering van de geestelijke gezondheidszorg en decentralisatie van de zorgtaken geleid (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024; Trimbos Instituut, 2021).

Ambulantisering houdt in dat mensen met psychische aandoeningen zo veel mogelijk kunnen deelnemen aan en wonen in de maatschappij (Trimbos Instituut, 2012; Aedes, 2020). De geestelijke gezondheidszorg in Nederland is in de periode 2008 tot en met 2020 aanzienlijk gekrompen, met een daling van ongeveer 30 procent in de beddenscapaciteit. Mensen met een psychische kwetsbaarheid hebben een verhoogde gevoeligheid voor psychische aandoeningen, die in wisselende mate invloed kunnen hebben op hun dagelijks functioneren (Algemene Werkgeversvereniging Nederland, 2018). Om de benodigde ondersteuning van de ambulante zorg effectief en efficiënt te laten verlopen, kregen gemeenten met de decentralisatie van zorgtaken in 2015 een centrale rol in de organisatie en coördinatie van zorg en ondersteuning (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2025; Centraal Planbureau, 2024). Tegelijkertijd had de herziening van de Woningwet in 2015 invloed op de huisvesting van mensen met een psychische kwetsbaarheid, doordat woningcorporaties door striktere toewijzingsregels een belangrijke rol kregen in het bieden van passende woonruimte voor deze groep. Door deze ingrijpende veranderingen in het Nederlandse zorg- en woonbeleid - bedoeld om zorg dichterbij de burger te brengen, met meer maatwerk en lagere kosten (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020; Aedes, 2020) - ontstond een hoge concentratie van mensen met een psychische kwetsbaarheid in wijken waar woningcorporaties veel woningen in bezit hebben (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, n.d.).

Woningcorporaties signaleren landelijk een zorgwekkende toename van complexe overlast door onaangepast gedrag van mensen met een psychische kwetsbaarheid (EenVandaag, 2025). Deze problematiek uit zich onder meer in verbale of fysieke conflicten, vervuiling van de woonomgeving en verstoorde burenerelaties. De afgelopen decennia zijn overlast en onveiligheid toegenomen in wijken waar woningcorporaties veel woningen in bezit hebben (RIGO, 2018; In-Fact-Research, 2018; Circusvis, 2020). De toenemende overlast en onveiligheid ondermijnen de sociale samenhang, waardoor bewoners zich terugtrekken of verhuizen. Dit vergroot de druk op de leefbaarheid in deze wijken (Metten, 2025).

Volgens Aedes (2020) zijn passende woon- en zorgvoorzieningen, die eerder binnen geestelijke gezondheidszorginstellingen beschikbaar waren, echter nog niet in dezelfde mate toegankelijk voor mensen in de wijk. Passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid omvatten huisvesting, begeleiding en sociale inbedding. Begeleid wonen biedt ondersteuning op maat voor zelfstandigheid en maatschappelijke participatie (Van Hoof et al., 2021). Geclusterde woonvormen combineren zelfstandig wonen met nabijheid van zorg. Dit draagt bij aan stabiliteit en sociale veiligheid, wat zowel het welzijn van de bewoners als de leefbaarheid van de wijk bevordert (Trimbos Instituut, 2021).

Het onvoldoende realiseren van passende woon- en zorgvoorzieningen in de wijk voor mensen met een psychische kwetsbaarheid komt mede door een gefragmenteerde lokale samenwerking tussen de betrokken partijen, zo blijkt uit onderzoek van Andersson Elffers Felix

(2020). Woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen en onderhouden van passende woningen. Gemeenten voeren het plaatsingsbeleid uit, stellen indicaties en financieren de begeleiding en ondersteuning. De daadwerkelijke zorgverlening is de verantwoordelijkheid van zorginstellingen (Trimbos Instituut, 2021; Aedes, 2020; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; 2015). Gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen opereren veelal vanuit hun eigen beleidskaders, hanteren verschillende terminologieën en hebben beperkte kennis van elkaars werkwijzen. Dit leidt tot versnippering, moeizame informatie-uitwisseling en tegenstrijdige werkwijzen, zoals buurtgerichte versus individugerichte aanpakken (Andersson Elffers Felix, 2020).

In de wetenschappelijke literatuur wordt deze versnippering aangeduid als een gefragmenteerde interorganisationale samenwerking. Agranoff en McGuire (2003) en Provan & Kenis (2007) beschrijven dit als een situatie waarin organisaties gescheiden werken door structurele, culturele of functionele verschillen. Interorganisationale samenwerking ontstaat wanneer organisaties hun krachten bundelen en hun inspanningen op het gebied van organisatie en coördinatie op elkaar afstemmen om gezamenlijke doelen te realiseren (Gray & Wood, 1991; Huxham & Vangen, 2005). Tegelijkertijd is deze vorm van samenwerking complex, waardoor het behalen van gedeelde doelen in de praktijk vaak moeizaam verloopt (Bryson et al., 2006; Einbinder et al., 2000).

Gemeenten vervullen, sinds de decentralisatie van zorgtaken, een centrale rol in de organisatie en coördinatie bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2025; Centraal Planbureau, 2024). In de literatuur wordt gemeentelijke participatie als een belangrijke factor voor een effectieve samenwerking genoemd. Ansell en Gash (2008) en Stenvall et al., (2019) stellen dat actieve betrokkenheid van gemeenten essentieel is bij het verbinden van belangen en coördineren van gezamenlijke acties. Gemeentelijke participatie kan verschillende vormen aannemen, variërend van regulerend en regisserend tot stimulerend, faciliterend of loslatend (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2012). De mate en wijze van participatie wordt beïnvloed door institutionele structuren en doelstellingen (Kickert et al., 1997). Uit onderzoek van Andersson Elffers Felix (2020) blijkt dat 53 procent van de organisaties vindt dat gemeenten hun participerende rol bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid vaak onvoldoende invullen.

Het doel van dit onderzoek is om diepgaandere inzichten te vergaren over hoe gemeentelijke participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid en hoe deze bijdrage wordt beïnvloed door verschillen in participatievormen en door contextuele of institutionele omstandigheden. De focus van dit onderzoek ligt op de lokale samenwerking tussen gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties. Op basis van deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe kan gemeentelijke participatie bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?”

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van zes deelvragen. Deelvragen 1 tot en met 3 komen aan bod in het theoretisch kader, deelvragen 4 tot en met 6 worden in het empirische deel van dit onderzoek beantwoord.

1. Welke vormen van gemeentelijke participatie binnen samenwerkingsverbanden worden in de wetenschappelijke literatuur beschreven?
2. Welke voorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking worden in de wetenschappelijke literatuur beschreven?
3. Welke vormen van gemeentelijke participatie dragen volgens de wetenschappelijke literatuur bij aan een effectieve interorganisationale samenwerking?
4. Op welke wijze geven gemeenten in de praktijk invulling aan hun participatie binnen samenwerkingsverbanden bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?
5. Welke voorwaarden zorgen in de praktijk voor een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?
6. Op welke manier geven gemeenten in de praktijk invulling aan hun participatie om te voldoen aan de randvoorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?

Hoewel in de wetenschappelijke literatuur uitgebreid aandacht wordt besteed aan factoren die interorganisationale samenwerking beïnvloeden (Gray & Wood, 1991; Huxham & Vangen, 2005), oorzaken waardoor organisaties gefragmenteerd samenwerken (Agranoff & McGuire, 2003; Provan & Kenis, 2007) en aan het belang van gemeentelijke participatie bij interorganisationeel samenwerken (Saito, 2008; Ansell en Gash, 2008; Kickert et al., 1997), blijft onduidelijk hoe gemeentelijke participatie bijdraagt aan de randvoorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking. Ook is weinig bekend over de wijze waarop institutionele en contextuele factoren deze bijdrage beïnvloeden.

Door ingrijpende veranderingen in de Nederlandse zorg- en woonbeleid wonen meer mensen met een psychische kwetsbaarheid zelfstandig in reguliere woonwijken (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2025; Trimbos Instituut, 2021). Dit leidt tot concentraties in wijken waar woningcorporaties veel woningen in bezit hebben (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, n.d.), met toenemende overlast en onveiligheid als gevolg (EenVandaag, 2025; RIGO, 2018; In-Fact-Research, 2018; Circusvis, 2020). Dit onderzoek biedt inzicht in hoe gemeentelijk participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking. Hierdoor kunnen meer passende woon- en zorgvoorzieningen worden gerealiseerd voor mensen met een psychische kwetsbaarheid, terwijl tegelijkertijd de leefbaarheid en sociale veiligheid in kwetsbare wijken verbetert.

Sinds de decentralisatie van zorgtaken in 2015 vervullen gemeenten een centrale rol bij het organiseren van zorg en huisvesting voor kwetsbare burgers (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2025; Centraal Planbureau, 2024). Ondanks deze beleidsmatige verschuiving is er in de praktijk vaak onduidelijkheid over hoe gemeenten effectief kunnen participeren binnen samenwerkingsverbanden (Ansell & Gash, 2008; Stenvall

et al., 2019; Sørensen & Torfing, 2009). Dit onderzoek levert bestuurskundige inzichten op in de wijze waarop gemeentelijke participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking, wat leidt tot een beter uitvoerbaar beleid en realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid.

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek is een case study. Binnen deze strategie is een most-different comparative case study design toegepast, waarbij drie casussen zijn geselecteerd waarin gemeenten uiteenlopende vormen van participatie vervullen. Het empirisch materiaal is verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews en een inhoudsanalyse.

In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. In het derde hoofdstuk volgt de methodologische verantwoording. De onderzoeksresultaten worden gepresenteerd in het vierde hoofdstuk. De conclusie en discussie komen respectievelijk aan bod in het vijfde en zesde hoofdstuk.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Op basis van wetenschappelijke literatuur wordt beargumenteerd welke vormen gemeentelijke participatie kan aannemen. Vervolgens worden voorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking uiteengezet. Tot slot wordt beschreven hoe de verschillende gemeentelijke participatievormen deze voorwaarden van interorganisationale samenwerking beïnvloeden.

2.1 Vormen van gemeentelijke participatie

Participatie wordt in de sociale wetenschappen op uiteenlopende manieren gedefinieerd. Fung (2006) beschrijft participatie als een proces waarbij actoren invloed uitoefenen op besluitvorming en beleidsvorming, terwijl Rowe & Frewer (2005) de nadruk leggen op de interactie tussen belanghebbenden en de mate waarin informatie en besluitvormingsmacht worden gedeeld. Quick & Bryson (2022) benaderen participatie als een dynamisch proces waarin samenwerking en afstemming tussen actoren centraal staan.

Binnen deze bredere participatieliteratuur wordt gemeentelijke participatie eveneens verschillend geoperationaliseerd. Van Bortel & Mullins (2009) beschrijven gemeentelijke participatie als een vorm van netwerk-governance, waarin gemeenten samenwerken met publieke en private partijen op basis van interactie en gedeelde besluitvorming. Denters en Klok (2010) benaderen de gemeenten juist als een sturende actor die externe partijen mobiliseert en coördineert. Brandsen en Honingh (2016) benadrukken dat gemeentelijke participatie geen eenduidig concept is, aangezien de mate van sturing, coördinatie en gedeelde verantwoordelijkheid in intensiteit kan variëren. Sørensen en Torfing (2009) benadrukken dat gemeenten binnen samenwerkingsprocessen uiteenlopende rollen kunnen vervullen, afhankelijk van institutionele kaders en contextuele omstandigheden. De literatuur geeft dus geen eenduidige definitie over gemeentelijke participatie. Dit onderzoek kiest daarom voor een integratieve benadering, waarin gemeentelijke participatie niet wordt opgevat als een vaststaande rol, maar als een variabel en contextueel bepaald proces. Om conceptuele duidelijkheid te bieden, wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd: “Gemeentelijke participatie omvat de betrokkenheid van gemeenten in samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen, waarbij de mate van sturing, coördinatie en gedeelde verantwoordelijkheid afhankelijk is van de contextuele factoren en institutionele kaders”.

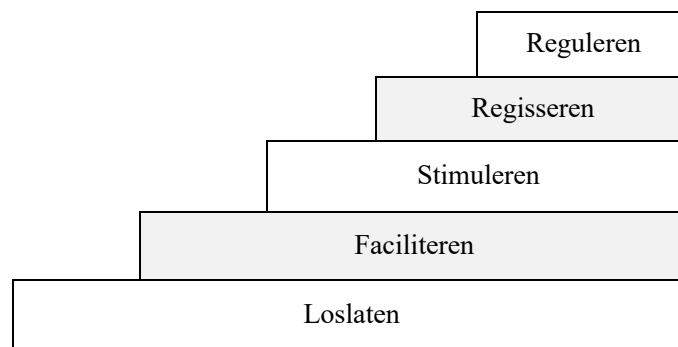
De mate van sturing, coördinatie en gedeelde verantwoordelijkheden binnen gemeentelijke participatie wordt volgens Sørensen en Torfing (2009) beïnvloed door contextuele en institutionele factoren. Verschillen in financiële en personele capaciteit bepalen in hoeverre gemeenten effectief kunnen sturen en coördineren: waar beperkte capaciteit samenwerking belemmert, kunnen ruimere middelen duurzame samenwerking juist mogelijk maken (Kaufmann & Sager, 2006). Daarnaast beïnvloeden regelgeving en bestuurlijke structuren de ruimte die gemeenten hebben om actief te sturen, te coördineren of verantwoordelijkheden te delen. In sommige regio's is samenwerking stevig ingebed in duidelijke beleidskaders, terwijl elders een gebrek aan structuur leidt tot meer terughoudende participatie of fragmentatie (Marra, 2012; Saliterer et al., 2021).

Gemeentelijke participatie in samenwerkingsverbanden met publieke en private organisaties wordt, afhankelijk van contextuele factoren en institutionele kaders, op

uiteenlopende manieren vormgegeven. De wetenschappelijke literatuur biedt diverse modellen die deze rolvariatie conceptualiseren. Sørensen en Torfing (2009) onderscheiden verschillende overheidsrollen, van faciliterend tot dienstverlenend. In het model van netwerksturing (Kickert et al., 1997) treedt de gemeente op als partner en netwerkmanager. Binnen publiek-private samenwerking varieert haar rol van opdrachtgever tot partner en facilitator (Osborne, 2000; Klijn & Teisman, 2003). Vanwege deze variëteit kiest dit onderzoek voor een integratieve benadering, waarin een aangepaste participatietrap is ontwikkeld om de gemeentelijke rolinvulling binnen samenwerkingsverbanden te systematiseren. Figuur 1 toont deze gemeentelijke participatietrap. Hoe hoger op de trap, hoe meer regie de gemeente behoudt; hoe lager, hoe groter de ruimte voor private of publieke organisaties.

Figuur 1

Gemeentelijke participatietrap



Op het laagste niveau van de participatietrap laat de gemeente de samenwerking vrijwel volledig los en geeft zij publieke en private partijen maximale autonomie. Zij fungeert slechts als waarnemer en onthoudt zich van zowel inhoudelijke als procesmatige betrokkenheid. Edelenbos en van Meerkerk (2016) omschrijven dit als de toeschouwer-rol, waarin de gemeente geen coördinerende of sturende functie vervult. Dit sluit deels aan bij governance-modellen waarin horizontale samenwerking en zelforganisatie centraal staan (Voorberg et al., 2014).

Een niveau hoger op de participatietrap neemt de gemeente een faciliterende rol aan, waarbij zij middelen, netwerken of expertise beschikbaar stelt zonder directe sturing. Dit sluit aan bij het concept van de ‘enabling state’ (Pierre & Peters, 2000), waarin de overheid randvoorwaarden creëert voor participatie, maar zich terughoudend opstelt in de daadwerkelijke uitvoering. Edelenbos en van Meerkerk (2016) benadrukken dat de gemeente in deze rol belemmeringen binnen samenwerkingsverbanden wegneemt zonder inhoudelijk in te grijpen. Hoewel coördinatie licht aanwezig is, in de vorm van procesondersteuning, ligt de verantwoordelijkheid voor inhoud en uitvoering bij de samenwerkingspartners (Sørensen & Torfing, 2009).

Wanneer de gemeente overgaat tot het stimuleren van samenwerking, intensificeert de interactie met publieke en private actoren. De gemeente zoekt hier actief de samenwerking op om beleidsdoelen te realiseren, zonder het proces volledig over te nemen. Deze partnerrol veronderstelt een zekere mate van gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke afstemming (Edelenbos & van Meerkerk, 2016). De gemeente coördineert actief op basis van gelijkwaardigheid. Dit komt overeen met de netwerkbenadering (Kickert et al., 1997), waarin

samenwerking gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid en gezamenlijke probleemdefiniëring. In deze fase is coördinatie een gedeelde opgave en ontstaat er sprake van interactieve beleidsvorming. Dit model vereist een hoge mate van institutionele openheid en een bestuurscultuur waarin dialoog en samenwerking worden bevorderd (Fung, 2006).

In de regisserende rol bepaalt de gemeente in hoge mate de koers van het samenwerkingsproces. Zij stelt inhoudelijke en procedurele kaders vast waarbinnen publieke en private actoren handelen. Hoewel deze actoren nog steeds participeren, ligt de besluitvorming grotendeels bij de overheid (Edelenbos & van Meerkerk, 2016). De gemeente brengt structuur aan en organiseert en coördineert het proces actief. Deze rol sluit aan bij de inzichten uit publiek-private samenwerkingen (Osborne, 2000; Klijn & Teisman, 2003), waarin de gemeente de balans bewaakt tussen publieke sturing en private uitvoering. Coördinatie en sturing zijn hier nauw met elkaar verweven: de gemeente beheert het proces en borgt publieke waarden binnen het samenwerkingsverband (Ansell & Gash, 2008).

Op het hoogste niveau van de participatietrap, reguleren, neemt de gemeente de volledige sturing en coördinatie van de samenwerking op zich. Andere partijen kunnen worden geconsulteerd, maar de gemeente behoudt de inhoudelijke en procedurele controle. De gemeenten beheerst het proces volledig en andere partijen oefenen slechts beperkt invloed uit (Edelenbos en van Meerkerk, 2016). Deze sturingsrol is hiërarchisch van aard en sluit aan bij het klassieke bureaucratische model waarin de overheid een centrale en beslissende actor is (Klijn & Koppenjan, 2000).

2.2 Voorwaarden voor effectieve interorganisationale samenwerking

Interorganisationale samenwerking wordt in de wetenschappelijke literatuur gedefinieerd als een strategisch proces waarin organisaties middelen, kennis en competenties bundelen om gezamenlijke doelstellingen te realiseren en wederzijds voordeel te behalen (Gulati, 1998). Dit proces is gebaseerd op langdurige, op vertrouwen gestoelde relaties, die onzekerheid verminderen en het gezamenlijk dragen van risico's mogelijk maken (Ring & van de Ven, 1994).

Interorganisationale samenwerking wordt veelal gezien als een effectieve strategie voor het aanpakken van complexe maatschappelijke opgaven (Bryson et al., 2006). De meerwaarde van dergelijke samenwerking schuilt in het samenbrengen van uiteenlopende belangen, perspectieven, expertise en organisatorische culturen van publieke en private organisaties. Deze variëteit maakt het mogelijk om vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te benaderen, waardoor kennis wordt verrijkt en innovatieve oplossingen ontstaan (Huxham & Vangen, 2005; Silvia & McGuire, 2010). Tegelijkertijd brengt deze variëteit ook uitdagingen met zich mee (Huxham & Vangen, 2005). Het proces van interorganisationale samenwerking verloopt vaak traag en complex, synergie ontstaat niet vanzelf (Bryson et al., 2006; Einbinder et al., 2000). Organisaties verschillen vaak in belangen, culturen, bestuurlijke logica en tempo van besluitvorming, wat het formuleren van gedeelde doelen bemoeilijkt (Bryson, et al., 2006; Einbinder, et al., 2000). Daarnaast kunnen uiteenlopende verwachtingen over rolverdeling en verantwoordelijkheid het vertrouwen onder druk zetten, waardoor coördinatie stroef verloopt en gezamenlijke besluitvorming wordt vertraagd (Huxham & Vangen, 2005; Sullivan et al., 2012).

In de wetenschappelijke literatuur is veelvuldig onderzoek verricht naar de voorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking. Voor dit onderzoek worden vier centrale randvoorwaarden onderscheiden. Deze voorwaarden komen naar voren vanwege hun directe relatie met de wijze waarop gemeenten invulling geven aan sturing, coördinatie en gedeelde verantwoordelijkheid. Ten eerste vormen gedeelde en heldere doelstellingen de basis voor een effectieve samenwerking tussen organisaties. Onderzoeken benadrukken dat gedeelde en heldere doelstellingen ervoor zorgen dat alle organisaties de samenwerking begrijpen (Einbinder et al., 2000; Lanford et al., 2021). Kożuch en Sienkiewicz-Małyjurek (2016) en Mehlberg (2019) benadrukken dat duidelijke, meetbare en tijdgebonden doelen essentieel is om afstemming tussen organisaties te bevorderen en fragmentatie in de samenwerking te voorkomen. Deze doelstellingen moeten effectief worden gecommuniceerd naar alle belanghebbenden om misverstanden te voorkomen (Sayogo & Gil-Garcia, 2014; Daley, 2008).

Ten tweede is vertrouwen een essentiële voorwaarde voor een effectieve interorganisationale samenwerking. Organisaties verschillen vaak in belangen, perspectieven en organisatieculturen. In dergelijke contexten fungeert vertrouwen als verbindende kracht, die de bereidheid vergroot om informatie, middelen en verantwoordelijkheid te delen (Rodríguez et al., 2007). Vertrouwen ontwikkelt zich geleidelijk en vraagt in de beginfase om bewuste investering, ondersteund door open communicatie, voorspelbaar gedrag en het nakomen van afspraken (Callens & Verhoest, 2024; Kożuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Transparantie, wederzijds respect en betrokkenheid in de onderlinge relaties versterken dit proces (Belrhiti et al., 2024).

Ten derde is goed bestuur en effectief leiderschap cruciaal voor het sturen van de samenwerking. Effectief leiderschap biedt richting, lost conflicten op en draagt bij aan het behalen van de samenwerkingsdoelen (Einbinder et al., 2000; Lanford et al., 2021). Goed bestuur kan worden gerealiseerd door het vaststellen van duidelijke bestuursstructuren, waarin rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen zijn gedefinieerd. Deze structuren vormen een kader voor de samenwerking en zorgen voor een verantwoordingsplicht (Kożuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Mehlberg, 2019). Gedeeld leiderschap kan het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid versterken (Kennedy et al., 2019; Daley, 2008). Het gedeelde eigenaarschap en de gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen de betrokken organisaties dragen bij aan een effectieve interorganisationale samenwerking (Wu & Cormican, 2021).

Ten vierde vormen voldoende capaciteit en middelen een essentiële voorwaarde voor een effectieve interorganisationale samenwerking, bestaande uit onder meer financiële middelen en menselijk kapitaal (Sayogo & Gil-Garcia, 2014). Financiële middelen zijn noodzakelijk voor het aantrekken van personeel, de aanschaf van apparatuur en het dekken van operationele kosten (Callens & Verhoest, 2024; Kożuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Menselijk kapitaal speelt eveneens een essentiële rol voor een succesvolle interorganisationale samenwerking. Het vraagt om personeel dat niet alleen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt, maar ook bereid is om samen te werken met andere organisaties. Dit vergt een open houding. Organisaties moeten daarom gericht investeren in de ontwikkeling van relevante competenties en expertise (Inkpen & Tsang, 2005).

2.3 De invloed van gemeentelijke participatie op interorganisationale samenwerking.

Gemeenten kunnen op uiteenlopende wijze invulling geven aan hun participatie binnen samenwerkingsverbanden met publieke en private organisaties, variërend van een regulerende tot aan een loslatende vorm. Met hun bevoegdheid om beleid te formuleren, middelen toe te wijzen en samenwerking te coördineren, zijn zij in staat om aanzienlijk bij te dragen aan de randvoorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking.

Bij de participatievorm ‘loslaten’ speelt de gemeente slechts een minimale rol in de samenwerking tussen organisaties. In goed gestructureerde samenwerkingsverbanden kan beperkte gemeentelijke interventie de innovatie en flexibiliteit binnen het samenwerkingsverband bevorderen, door het zelforganiserend vermogen van actoren te versterken (Voorberg et al., 2014; Sørensen & Torfing, 2016). Volgens de wetenschappelijke literatuur brengt deze vorm van participatie echter aanzienlijke risico's met zich mee. De beperkte invloed van de gemeente op het formuleren van gedeelde en heldere doelstellingen vergroot het risico op fragmentatie en onduidelijke taakverdeling (Karré & Van Meerkerk, 2023). Ook de bijdrage aan capaciteit en middelen en het opbouwen van vertrouwen tussen actoren verloopt moeizaam wanneer de gemeente geen verbindende rol vervult. Governance afspraken blijven impliciet, wat de ontwikkeling van goed bestuur en procesregie belemmert (Eneqvist, 2022).

In de faciliterende participatievorm stelt de gemeente middelen, netwerken en ondersteuning beschikbaar, maar zonder directe inhoudelijke sturing (Pierre & Peters, 2000). Dit draagt bij aan het versterken van vertrouwen tussen samenwerkingspartners, doordat de gemeente ruimte laat voor zelforganisatie en zich ondersteunend opstelt (Edelenbos en Van Meerkerk, 2016). De gemeente kan tevens bijdragen aan het verlagen van drempels en het beschikbaar stellen van capaciteit en middelen. De bijdrage aan gedeelde doelstellingen en bestuurlijke afstemming blijft echter beperkt, omdat de gemeente zich terughoudend opstelt in de procesregie. Wanneer het samenwerkingsverband nog weinig structuur kent, kan dit leiden tot afstemmingsproblemen en uiteenlopende verwachtingen (Soberón et al., 2023). Spanningen tussen organisaties kunnen dan ontstaan door verschillen in belangen en organisatieculturen, wat het onderlinge vertrouwen belemmert (de Jong et al., 2017).

Bij de stimulerende participatievorm werkt de gemeente op gelijkwaardige basis samen met publieke en private partners. De gemeente betreft deze partners actief en initieert gezamenlijke processen. Hierdoor ontstaat gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijk eigenaarschap, wat het formuleren van heldere, gedeelde doelstellingen bevordert. Deze versterkt bovendien het onderlinge vertrouwen, mits het proces transparant en inclusief wordt ingericht (Fung, 2006; Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). Door haar verbindende rol draagt de gemeente bij aan effectief leiderschap en governance, zonder dominant te worden. Daarnaast levert zij actief middelen en procescapaciteit, waarmee het samenwerkingsverband wordt versterkt. Een uitdaging van deze vorm van participatie is de complexiteit en tijdsintensiviteit. Omdat besluitvorming vaak op basis van consensus plaatsvindt, kan dit tot vertragingen leiden, vooral wanneer samenwerkingspartners uiteenlopende belangen of organisatorische culturen hebben (Azad & Rahimli, 2023). Vertragingen kunnen het onderlinge vertrouwen ondermijnen en de realisatie van heldere en gedeelde doelstellingen onder druk zetten (Pfeffer et al., 2025).

In de regisserende rol neemt de gemeente de leiding in het structureren van het samenwerkingsproces en het stellen van kaders. Dit stelt haar in staat om proactief bij te dragen aan het formuleren van heldere doelstellingen en het bewaken van publieke belangen (Klijn & Koppenjan, 2000). De gemeente fungeert hier als spil in het samenwerkingsnetwerk, met duidelijke taakverdeling en monitoringmechanismen (Edelenbos & Van Meerkerk; Ansell & Gash, 2008). Deze rol ondersteunt de totstandkoming van goed bestuur en leiderschap en is een belangrijke bron van operationele capaciteit en middelen, maar vereist balans om het vertrouwen van de partners te behouden. Te veel sturing kan de autonomie ondermijnen, wat innovatie en bottom-up initiatieven belemmert. Bovendien bestaat het risico dat de gemeente als te overheersend wordt ervaren, waardoor partners zich minder betrokken voelen en de samenwerking eerder als een opgelegde verplichting dan als een gezamenlijke inspanning wordt gezien (van der Velden et al., 2024; Carlsson & Sandström, 2008).

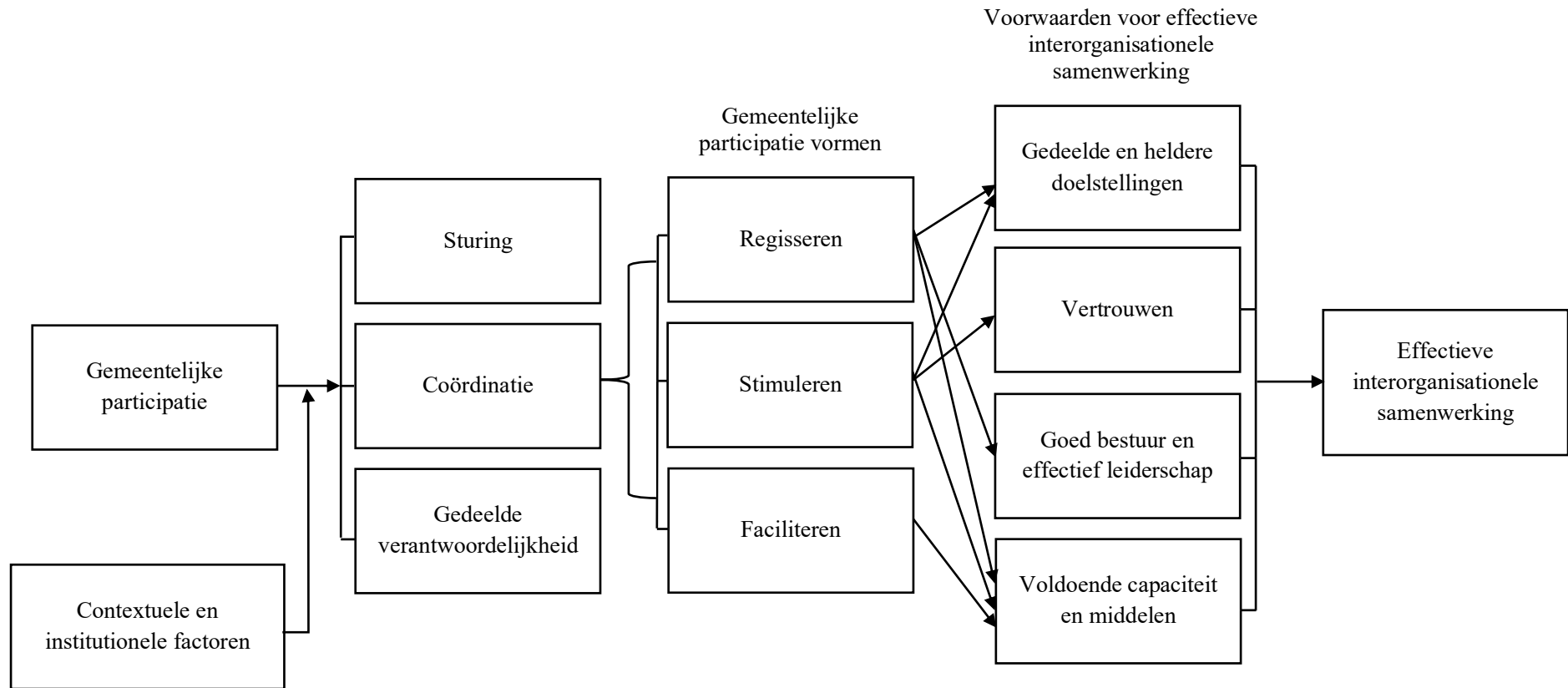
Bij de regulerende participatievorm neemt de gemeente het voortouw in zowel inhoudelijke als procesmatige zin. De participatie van andere organisaties blijft beperkt tot inspraak of uitvoering binnen vastgestelde kaders. Dit kan effectief zijn voor het formuleren van heldere doelstellingen en het waarborgen van bestuurlijke consistentie, maar beperkt ruimte voor gedeeld eigenaarschap en vertrouwen (Edelenbos en Van Meerkerk, 2016). De gemeente fungeert hier als dominante actor, wat afbreuk kan doen aan de legitimiteit van het samenwerkingsproces, zeker als partners zich onvoldoende gehoord voelen. De inzet van capaciteit en middelen wordt in deze participatievorm unilateraal door de gemeente bepaald, hetgeen niet automatisch garandeert dat deze aansluit bij de daadwerkelijke behoeften binnen het samenwerkingsverband. Bovendien zorgt de beperkte flexibiliteit ervoor dat deze samenwerkingsvorm minder geschikt is voor innovatie en maatwerkoplossingen (Carlsson & Sandström, 2008). In Tabel 1 is de relatie tussen de gemeentelijke participatievormen en randvoorwaarden voor effectieve interorganisationale samenwerking schematisch weergegeven.

Tabel 1*Relatie tussen participatievorm en samenwerkingsvoorwaarden*

Gemeentelijke participatievorm	Gedeelde en heldere doelstellingen	Vertrouwen	Goed bestuur en effectief leiderschap	Voldoende capaciteit en middelen
Loslaten	Zwak: doelvorming ligt volledig bij partners, risico op fragmentatie	Zwak: weinig interactie, beperkte opbouw van vertrouwen	Zwak: geen structurele afspraken of procesregie	Zwak: geen inzet van gemeentelijke middelen
Faciliteren	Beperkt: gemeente ondersteunt, maar stuurt niet actief op gezamenlijke doelen	Beperkt: vertrouwen groeit door ondersteuning en ruimte voor zelforganisatie	Beperkt: lichte ondersteuning, zonder duidelijke structuur	Sterk: gemeente ondersteunt met middelen en netwerken
Stimuleren	Sterk: doelen worden in samenwerking geformuleerd	Sterk: interactief proces bevordert wederzijds vertrouwen	Beperkt: gedeelde governance, beperkte formele sturing	Sterk: inzet afgestemd op gezamenlijke doelen
Regisseren	Sterk: gemeente stelt kaders en bewaakt doelconsistentie	Beperkt: risico op verminderde betrokkenheid door sturing	Sterk: duidelijke structuur en actieve procesregie	Sterk: gerichte inzet van middelen voor procesdoelen
Reguleren	Beperkt: doelen worden bepaald door gemeente; beperkt gedeeld eigenaarschap	Zwak: top-down benadering beperkt vertrouwen en betrokkenheid	Beperkt: structuur aanwezig, maar eenzijdig bepaald	Beperkt: inzet wordt door gemeente bepaald; niet altijd passend

In Figuur 2 is het conceptueel model schematisch weergegeven. De context van het onderzoek betreft de lokale samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. Van de vijf theoretisch onderscheiden gemeentelijke participatievormen zijn ‘loslaten’ en ‘reguleren’ niet opgenomen in het conceptueel model. Uit het theoretisch kader blijkt dat deze vormen een zwakke of beperkte relatie hebben met de voorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking. Om die reden zijn deze twee participatievormen niet relevant voor het empirische deel van dit onderzoek

Figuur 2
Conceptueel model



3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk staat de methodologie van het onderzoek centraal, waarbij wordt toegelicht hoe de onderzoeksvraag empirisch wordt beantwoord. Eerst wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp gevolgd door de toegepaste dataverzamelingmethoden. Vervolgens worden de variabelen gemeentelijke participatie en effectieve interorganisationale samenwerking geoperationaliseerd. Daarnaast komen de data-analysemethoden, validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten van het onderzoek aan bod.

3.1 Onderzoeksontwerp

Het doel van dit onderzoek is om diepgaand inzicht te verkrijgen in de wijze waarop gemeentelijke participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid en hoe deze bijdrage wordt beïnvloed door contextuele of institutionele omstandigheden. Aangezien dit onderzoeksdomain nauw verweven is met individuele ervaringen, uiteenlopende percepties en context gebonden dynamieken tussen samenwerkingspartners, leent een kwalitatieve benadering zich hier bij uitstek voor. Deze onderzoeksstrategie stelt de onderzoeker in staat om subjectieve belevingen, onderliggende betekenissen en de bredere context te verkennen en te analyseren (Bryman, 2006; Boeije, 2014), wat essentieel is om de complexiteit van interorganisationale samenwerking en de specifieke rol van gemeenten daarin beter te kunnen begrijpen.

Voor het onderzoek is een deductieve aanpak toegepast, waarbij het theoretisch kader richtinggevend is voor de analyse van de empirische gegevens (Bryman, 2006; Maso & Smaling, 1998). Als onderzoeksstrategie is gekozen voor een case study, omdat deze methode zich goed leent voor het bestuderen van complexe en contextgebonden sociale processen. Binnen deze strategie is een most-different comparative case study design toegepast, gericht op het verklaren van variatie in uitkomsten door casussen te vergelijken die inhoudelijk verbonden zijn aan eenzelfde beleidsopgave, maar doelbewust verschillen in contextuele en institutionele kenmerken (George & Bennett, 2007; Ancker, 2008). Het gebruik van contrasterende casussen vergroot de verklarende reikwijdte van het onderzoek, omdat het onderliggende patronen zichtbaar maakt die niet gebonden zijn aan een specifieke context, maar duiden op bredere causale mechanismen (Landman, 2008; Esser & Vliegenhart, 2017).

In dit onderzoek wordt een case gedefinieerd als een lokaal samenwerkingsverband tussen gemeente, woningcorporatie en zorgaanbieders binnen de grenzen van één gemeente. De selectie van cases betreft een selecte steekproef, gebaseerd op theoretisch relevante criteria (Miles et al., 2014). Hierbij is expliciet geselecteerd op variatie in de onafhankelijke variabele: de vorm van gemeentelijke participatie. Deze benadering sluit aan bij methodologische inzichten van onder meer King et al. (1994), Swanborn (2015) en Blatter en Haverland (2012), die stellen dat variatie in de onafhankelijke variabele essentieel is om causale mechanismen overtuigend te kunnen identificeren. Selectie op basis van de afhankelijke variabele zou daarentegen het risico op selectiebias vergroten en de verklarende waarde van het onderzoek beperken. Van de vijf theoretisch onderscheiden participatievormen zijn in het empirisch onderzoek drie vormen onderzocht: faciliteren, stimuleren en regisseren. Deze zijn geselecteerd

op basis van hun theoretische aansluiting bij de randvoorwaarden voor effectieve interorganisationale samenwerking. De vormen ‘loslaten’ en ‘reguleren’ zijn buiten beschouwing gelaten, aangezien zij slechts in beperkte mate bijdragen aan deze voorwaarden. Voorafgaand aan de selectie is een verkennende documentanalyse uitgevoerd, waarbij beleidsnota’s, raadsstukken en woonzorgvisies van meerdere gemeenten systematisch zijn bestudeerd om de dominante participatievorm te identificeren. Op basis van deze analyse zijn drie gemeenten geselecteerd die elk het beste aansluiten bij één van de onderscheiden participatievormen. Tegelijkertijd delen de cases een inhoudelijke focus op de realisatie van woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid, wat systematische vergelijking mogelijk maakt. In Bijlage 3 is een overzicht van de drie geselecteerde gemeenten schematisch weergegeven.

3.2 Dataverzamelingsmethoden

Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van semigestructureerde interviews en inhoudsanalyse als onderzoeksmethoden. Semigestructureerde interviews sluiten goed aan bij het complexe, contextafhankelijke en interactie gedreven processen van het onderzoeksobject (Saryrs, 1996; Gill et al., 2008). De wijze waarop gemeentelijke participatie bijdraagt aan interorganisationale samenwerking is sterk afhankelijk van de percepties, ervaringen en posities van de betrokken actoren, waaronder gemeenten, woningcorporaties en zorgorganisaties. Deze veelvormigheid impliceert dat er sprake is van meervoudige realiteiten, die zich niet laten vatten in strikt vooraf gedefinieerde antwoordcategorieën. Semigestructureerde interviews bieden in dit opzicht de benodigde methodologische flexibiliteit om door te vragen, terwijl tegelijkertijd de structuur behouden blijft die nodig is voor de vergelijkbaarheid tussen de cases (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). In totaal zijn zestien interviews afgenomen, met een gemiddelde duur van 45 minuten, verdeeld over drie cases. Per case zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de gemeente, een woningcorporatie en een zorginstelling.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van een quotumsteekproef, waarbij de selectie plaatsvond aan de hand van vooraf vastgestelde eenheden en kenmerken die relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag (Thiel, 2021). Een belangrijk selectiecriteria was dat de respondent werkzaam is binnen de gemeentelijke grenzen van één van de drie geselecteerde casussen. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn ambtenaren geselecteerd die verantwoordelijk zijn voor het beleid of de uitvoering binnen het sociaal domein, wonen of zorg en die zicht hebben op de positie en betrokkenheid van de gemeente binnen het samenwerkingsverband. Voor zorgorganisaties en woningcorporaties zijn medewerkers geselecteerd die inhoudelijk verantwoordelijk zijn binnen het samenwerkingsverband en beschikken over specifieke kennis van de gemaakte afspraken, rolverdelingen en de onderlinge afstemming. Deze selectie waarborgt dat de interviews een representatief en analytisch relevant beeld opleveren van de betrokken actoren en de dynamiek van hun samenwerking (Johnson et al., 2006). De respondenten zijn via LinkedIn benaderd voor een interview. In gevallen waarin de primaire contactpersoon niet beschikbaar was, is een alternatieve respondent gekozen die een vergelijkbare betrokkenheid en kennis kon inbrengen. In Bijlage 4 is een overzicht van de respondenten schematisch weergegeven.

Aanvullend op de semigestructureerde interviews is een inhoudsanalyse verricht ten behoeve van de verzameling van empirische gegevens. Daarbij zijn vijf bestaande schriftelijke documenten systematisch geanalyseerd, met als doel inzicht te verkrijgen in de formele structuren, rolverdelingen en besluitvormingsprocessen binnen de samenwerkingsverbanden (Bowen, 2009). Geanalyseerde documenten omvatten onder meer raadstukken, woonzorgvisies en beleidsdocumenten. Deze documenten geven inzicht in de manier waarop gemeentelijke participatie en de samenwerking tussen betrokken partijen formeel zijn ingericht. Deze opzet is gericht op het bereiken van theoretische verzadiging, het punt waarop aanvullende interviews of documenten geen wezenlijk nieuwe informatie meer opleveren (Johnson et al., 2006).

3.3 Operationalisatie

In onderstaande tabel zijn de centrale concepten van dit onderzoek geoperationaliseerd op basis van het theoretisch kader. Per concept worden de onderliggende variabelen, dimensies en bijbehorende waarden weergegeven. De geoperationaliseerde concepten zijn richtinggevend toegepast tijdens het empirisch onderzoek en vormden het uitgangspunt voor de thematische codering van het empirisch materiaal. Ze ondersteunen tevens de vergelijkende analyse van de onderzochte casussen.

Tabel 2

Operationaliseringstabel

Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Waarden
Gemeentelijke participatie: De betrokkenheid van gemeenten in samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen, waarbij de mate van sturing, coördinatie en gedeelde verantwoordelijkheid afhankelijk is van de contextuele factoren en institutionele kaders	Sturing	Doorwerking van gemeentelijke voorkeuren in gezamenlijke besluitvorming	Afwezig, incidenteel, structureel, bepalend
		Positionering van de gemeente in het ontstaan of voortbrengen van samenwerking	Afwezig, meewerkend, initiërend
	Coördinatie	Gemeentelijke communicatie richting partners	Reactief, informeel, gestructureerd, continu
		Continuïteit in gemeentelijke vertegenwoordiging	Wisselend, ad hoc, consistent
	Gedeelde verantwoordelijkheid	Gemeentelijke betrokkenheid bij probleem- en opgaveformulering	Eigenstandig, informerend, verkennend, gezamenlijk

		Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor voortgang en bijsturing	Geen gezamenlijke verantwoording, gedeelde monitoring, gezamenlijke evaluatie
Effectieve interorganisatiele samenwerking: strategisch proces waarin organisaties effectief middelen, kennis en competenties bundelen om gezamenlijke doelstellingen te realiseren en wederzijds voordeel te behalen	Gedeelde en heldere doelstellingen	Gedeelde probleemdefinitie tussen betrokken partijen	Versnipperd, gedeeltelijk gedeeld, gemeenschappelijk gedragen
		Consistente en afgestemde doelformulering gedurende het proces	Inconsistent, tijdelijk afgestemd, duurzaam gealigneerd
	Vertrouwen	Wederzijdse intentie tot samenwerking en inzet	Wantrouwen, voorzichtig vertrouwen, open samenwerking
		Vertrouwen in naleving van afspraken en rolverdeling	Twijfel, selectief vertrouwen, volledig vertrouwen
	Goed bestuur en effectief leiderschap	Verbindend en coördinerend leiderschap	Afwezig, wisselend, ondersteunend, verbindend
		Heldere procesafspraken over besluitvorming en procesbegeleiding	Onduidelijk, informeel, vastgelegd, geborgd
	Voldoende capaciteit en middelen	Financiële middelen voor de gezamenlijke opgave	Onvoldoende, beperkt, voldoende, ruim
		Beschikbare en inzetbare personele capaciteit bij betrokken organisaties	Overbelast, beperkt, voldoende, beschikbaar en inzetbaar

3.4 Data-analysemethoden

De verzamelde kwalitatieve data bestaan uit niet-numerieke en grotendeels ongestructureerde informatie. De opgenomen interviews zijn ten behoeve van de systematische interpretatie getranscribeerd met behulp van Microsoft Teams en Word. De interviewtranscripten en relevante documenten zijn vervolgens deductief gecodeerd op basis van vooraf vastgestelde codes, afgeleid uit het theoretisch kader. In de eerste coderingsronde zijn deze codes systematisch aan tekstfragmenten toegekend (Braun & Clarke, 2006). In de tweede coderingsronde is aanvullend open gecodeerd, specifiek bij de tekstfragmenten waarop in de eerste ronde geen passende code kon worden toegepast. Volgens Saldaña (2015) is het iteratief en flexibel toepassen van open codering essentieel om een volledig en genuanceerd beeld van

de verzamelde data te krijgen. In de daaropvolgende fase zijn de afzonderlijke codes tijdens het axiaal coderen met elkaar in verband gebracht en gegroepeerd onder overkoepelende categorieën, met als doel samenhang en structuur aan te brengen in de gegevens. Op basis hiervan zijn centrale thema's ontwikkeld die richtinggevend zijn geweest voor het formuleren van de bevindingen in relatie tot de onderzoeksvraag (Bryman, 2009).

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De interne validiteit van dit onderzoek is redelijk goed geborgd. Door te kiezen voor een most-different comparative case study, met variatie op de onafhankelijke variabele, kunnen verschillen in uitkomsten systematisch worden geanalyseerd (George & Bennett, 2005; Landman, 2008; Esser & Vliegenhart, 2017). De combinatie van semigestructureerde interviews, documentanalyse en meerdere perspectieven per casus versterkt de onderbouwing van de bevindingen (Carter et al., 2014). De interpretatieve aard van kwalitatieve data blijft een aandachtspunt. Ondanks de inzet van een uniforme topiclijst en vooraf vastgestelde codes, beïnvloeden subjectieve interpretaties van zowel respondenten als onderzoekers de resultaten. Volledige neutraliteit is daardoor niet te garanderen (Braun & Clarke, 2006). De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt, maar passend binnen het doel van analytische generaliseerbaarheid in een most-different comparative case study. Niet statistische representativiteit, maar het bereiken van analytische generaliseerbaarheid vormt het primaire doel van dit onderzoek. De resultaten bieden relevante inzichten voor vergelijkbare samenwerkingsverbanden. Buiten de onderzochte contexten is terughoudendheid echter wel gepast, aangezien bestuurlijke en institutionele variatie de overdraagbaarheid van conclusies beperkt (Lincoln & Guba, 1985).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is redelijk geborgd, gegeven de aard van een kwalitatieve casestudy. Het toepassen van een gestandaardiseerd coderingskader en herziening van categorieën tijdens axiale codering draagt bij aan de consistentie van de resultaten. Toch blijft het risico op selectieve waarneming aanwezig, zeker omdat één onderzoeker verantwoordelijk was voor zowel dataverzameling als analyse (Stahl & King, 2020). De inzet van meerdere bronnen en perspectieven verkleint dit risico enigszins, maar sluit het niet uit. De reproduceerbaarheid van het onderzoek is daardoor niet vanzelfsprekend (Braun & Clarke, 2006).

3.6 Ethische aspecten

In het onderzoek is zorgvuldig rekening gehouden met de privacy van respondenten en is ethisch omgegaan met de verzamelde empirische gegevens. Respondenten hebben vooraf toestemming gegeven via een informed consent-formulier. Voorafgaand aan het interview is benadrukt dat de deelname vrijwillig is, dat respondenten niet verplicht zijn vragen te beantwoorden en dat zij het interview op elk moment mogen stoppen. De interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. In deze transcripties zijn de respondenten geanonimiseerd, waardoor antwoorden niet herleidbaar zijn naar personen, gemeenten of organisaties.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten van het onderzoek gepresenteerd op basis van de drie onderzochte casussen. De analyse is thematisch opgebouwd langs vier centrale dimensies die voortkomen uit de empirische data. Deze ordening biedt inzicht in hoe gemeenten in de praktijk invulling geven aan hun participatie binnen samenwerkingsverbanden bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid en welke voorwaarden bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking.

4.1 Vroegtijdige en regisserende gemeentelijke participatie

Effectieve interorganisationale samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid begint bij het moment waarop een gemeente zich verbindt aan de gezamenlijke opgaven. Een vroegtijdige én regisserende rol stelt de gemeente in staat richting te geven aan het proces, duidelijke beleidsmatige en operationele kaders te formuleren en om de benodigde partijen bijeen te brengen. De uitkomsten van de onderzochte casussen laten zien dat zowel het moment van toetreding als de participatievorm van gemeente sterk bepalend zijn voor de effectiviteit van de interorganisationale samenwerking.

De gemeente in casus 1 nam het initiatief bij het opstellen van een woonzorgvisie en vervulde daarin nadrukkelijk de trekkersrol. Binnen de ambtelijke organisatie groeide het besef dat mensen met een psychische kwetsbaarheid vaak tussen wal en schip vallen, waarop beleidsadviseurs besloten het thema beleidsmatig te agenderen. Respondent 14, werkzaam bij de gemeente stelt: *“wij zijn zelf begonnen, vanuit de vraag: wat willen we nou, waar liggen de knelpunten, hoe gaan we daarop acteren?”*. Het traject werd ambtelijk opgepakt en kreeg ondersteuning vanuit het management. De samenwerking tussen het ambtelijk apparaat en het management verliep soepel dankzij korte lijnen en voldoende mandaat. Dit legde een stevig beleidsmatig en bestuurlijk fundament om andere partijen in een volgende fase te betrekken. De gemeente heeft bij het opstellen van de woonzorgvisie structuur en richting gebracht in het proces zonder de inhoud te domineren. Deze houding werd binnen het netwerk herkend en gewaardeerd. In de woonzorgvisie benoemt de gemeente in casus 1 de urgentie van samenwerking tussen wonen, zorg en welzijn (Gemeente Halderberge, 2023, p. 2). Deze urgentie was echter niet vanzelfsprekend binnen de gemeente. Respondenten 5 en 12, beide werkzaam bij een woningcorporatie, stellen dat de gemeente inmiddels regie voert, maar benadrukken dat deze betrokkenheid pas recentelijk is gegroeid. Voorafgaand aan het woonzorgvisietraject bleef de rol van de gemeente vaak beperkt of afwachtend. In deze fase ontstond er een samenwerkingsverband tussen woningcorporatie en zorg- en welzijnspartijen, zonder betrokkenheid van de gemeente. Dit was een bewuste keuze. Respondent 12, werkzaam bij een woningcorporatie, stelt het volgde: *“Zodra je gemeenten aan tafel zet, verandert de dynamiek van het gesprek. Door eerst zonder gemeenten samen te komen, konden partijen vrijer spreken.”* De gemeente werd pas later geïnformeerd, wat spanningen bij de gemeente opriep. De afstandelijke houding van de gemeente in eerdere trajecten en het ontbreken van duidelijke regie droegen bij aan het ontbreken van vertrouwen.

In casus 2 positioneert de gemeente in zowel de woonzorgvisie als het bijbehorende raadsvoorstel zich nadrukkelijk als regievoerder in de aanpak van de woonzorgopgave. Zo

wordt er in de visie gesteld: *“De gemeente brengt partijen bij elkaar. De gemeente is regievoerder en trekker en vraagt partijen ook een bijdrage te leveren aan de woonzorgopgave”* (Gemeente Zoetermeer, 2021, pp. 4–5). Deze houding is ook in de praktijk zichtbaar: de gemeente nam het initiatief om betrokken partijen bijeen te brengen, formuleerde actielijnen en gaf richting aan het proces. De gemeente ziet het als haar opgave om het overzicht in het proces te bewaren.

De gemeente zorgt voor de inwoners, de corporaties hebben een maatschappelijke opgave en de zorgpartijen richten zich op hun doelgroep. De verantwoordelijkheid ligt dus bij iedereen, maar wij moeten wel het overzicht houden (Respondent 2).

Deze regisserende participatievorm kwam onder meer tot uiting in de totstandkoming van convenanten en prestatieafspraken met woningcorporaties. Deze afspraken geven richting aan de samenwerking en boden een beleidsmatige structuur voor de betrokken organisaties. Een medewerker van een woningcorporatie, respondent 6, beoordeelt deze rol positief: *“Liever een gemeente die in elk geval zegt: ‘we willen hier iets mee’, dan een gemeente die de regierol volledig laat liggen”*. Toch kende deze regisserende rol beperkingen. De betrokkenheid van zorginstellingen bleef aanvankelijk beperkt. Dit leidde tot een minder sterke gezamenlijke uitvoeringsbasis. Een medewerker van de gemeente, respondent 3, erkent dat *“niemand echt de regie pakte, en er was onvoldoende urgentiegevoel”*.

In casus 3 namen de gemeenten slechts in beperkte mate het initiatief tot samenwerking rondom wonen en zorg. Hoewel respondenten erkennen dat gemeenten formeel verantwoordelijk zijn, geven zij aan dat deze regisserende participatievorm slechts beperkt en weinig actief wordt ingevuld. Uit de interviews komt naar voren dat de gemeenten in de regio zelden herkend worden als partij die het gesprek initieert of het proces richting geeft. Volgens een medewerker van een zorginstelling vult iedere gemeente daarnaast hun participatievorm anders in, dit leidt tot versnippering en onduidelijkheid.

Wij werken met vijftien tot twintig gemeenten en allemaal doen ze het anders. Mijn ervaring is wel dat bij grotere gemeenten de basis wel beter geregeld is, in kleinere gemeenten zie je juist taken worden opgeknipt en verdeeld, waardoor niemand echt verantwoordelijk is (Respondent 9).

Respondenten werkzaam bij zorgorganisaties beschrijven een praktijk situatie waarin gemeentelijke vertegenwoordigers vooral vanuit beheersing en controle opereren, soms zelfs tot op individueel casusniveau. Een zorgprofessional, respondent 11, noemt het voorbeeld van een wethouder die zich actief bemoeide met cliënten: *“Goedbedoeld, maar contraproductief. Besluiten werden genomen door een klein clubje en wij als uitvoerders werden daar nauwelijks bij betrokken.”* Hierdoor ontstond een gevoel van afstand en wantrouwen tussen beleid en praktijk. Respondent 13, werkzaam bij een woningcorporatie, stelt: *“In principe trekken we samen op, maar het initiatief ligt vaak bij ons”*. Tegelijkertijd benoemen dezelfde professionals dat sommige gemeenten zich wel degelijk actief en coöperatief opstellen, vooral bij acute problematiek of projectmatige initiatieven. De samenwerking komt in veel gevallen tot stand op basis van persoonlijk contact en informele netwerken.

In de vergelijking van drie casussen blijkt dat vroegtijdige én regisserende gemeentelijke participatie essentieel is voor een effectieve interorganisationale samenwerking. In casus 1 en 2 namen gemeenten het initiatief en boden zij sturing via beleidsmatige en organisatorische kaders. Dit sluit aan bij de literatuur waarin een regisserende participatievorm wordt geassocieerd met het formuleren van gedeelde doelstellingen, procesregie en inzet van middelen (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016; Ansell & Gash, 2008). In beide casussen werd deze regierol binnen het netwerk gewaardeerd, wat laat zien dat regie ook vertrouwen kan versterken. Dit staat in contrast met de bevindingen van Carlsson & Sandström, (2008) en van der Velden et al, (2024), die wijzen op het risico dat regie het vertrouwen ondermijnt. In casus 3 was de gemeentelijke rol diffuus of afwezig, wat leidde tot versnippering en gebrekkige coördinatie. Dit bevestigt de risico's van een loslatende participatievorm, zoals beschreven door Karré en Van Meerkerk (2023). Ook het vertrouwen tussen partners bleek hier beperkt, wat volgens Rodríguez et al. (2007) en Callens en Verhoest (2024) mede verklaard kan worden door het ontbreken van voorspelbaar gedrag en structurele communicatie.

4.2 Het vermogen van gemeenten om gedeeld eigenaarschap te organiseren

Het vermogen van gemeenten om gedeeld eigenaarschap te organiseren tussen de betrokken partijen vormt een cruciale randvoorwaarde. Waar een vroegtijdige en regisserende participatie van gemeenten de basis legt door partijen bijeen te brengen en duidelijke kaders te formuleren, maakt het vermogen om gedeeld eigenaarschap te organiseren het mogelijk dat betrokken actoren zich niet alleen als deelnemers, maar ook als medeverantwoordelijken beschouwen voor zowel het proces als de uitkomsten. In de onderzochte casussen wordt dit uitgangspunt bevestigd, al blijkt de invulling van gedeeld eigenaarschap in de praktijk sterk te variëren.

In casus 1 ontwikkelde de gemeente zich in de loop van het traject tot een partij die in staat is om gedeeld eigenaarschap te organiseren. Hoewel het formele eigenaarschap van de woonzorgvisie bij de gemeente ligt, is vanaf de start gekozen voor een traject waarin netwerkpartners actief zijn betrokken. Een medewerker van de gemeente benadrukt het belang van een gezamenlijke visieontwikkeling:

Wij zeiden: we willen de woonzorgvisie wel opstellen, maar dat willen we graag met jullie input doen. We hebben toen in een aantal bijeenkomsten heel gericht opgehaald wat er volgens de partners speelde. Daardoor werd het echt iets gezamenlijks, niet alleen iets van de gemeente (Respondent 14).

Tegelijkertijd klinkt er ook een ander geluid. Respondent 15, ook werkzaam bij de gemeente in casus 1, benadrukt juist het gemeentelijk eigenaarschap: *“Wij zijn echt eigenaar van de visie. We hebben hem zelf opgesteld”*. Deze uitspraken illustreren de spanning tussen formeel eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Vanuit het perspectief van medewerkers van woningcorporaties en zorginstellingen werd het proces echter wél ervaren als gezamenlijk en gelijkwaardig. Respondent 5, werkzaam bij een woningcorporatie, benoemt dat het samen optrekken leidde tot gedeeld begrip en richting: *“Ik weet niet hoeveel van onze input uiteindelijk echt is meegenomen, maar het zorgde er in elk geval voor dat we met z'n allen dezelfde kant op bleven kijken.”* Partners onderschreven de visie, die formeel is vastgesteld door de gemeenteraad. Door de stimulerende participatievorm van de gemeente ontstond daarbij

gedeeld eigenaarschap. Het gedeelde eigenaarschap uitte zich in onderling vertrouwen en de bereidheid van partijen om informatie, perspectieven en observaties te delen.

In casus 2 laat de gemeente zien dat zij in staat zijn om gedeeld eigenaarschap te organiseren. Waar zij aanvankelijk het voortouw namen in een regisserende rol, verschoof haar positie gaandeweg naar een stimulerende participatievorm. De gemeente positioneert zich nadrukkelijk als partner in plaats van als sturende actor. *“Wij hebben geen eigen woningen of cliënten, maar wel de taak om het proces te faciliteren en te verbinden,”* aldus respondent 2. In het raadsvoorstel behorend bij de woonzorgvisie wordt expliciet gesproken over gezamenlijke betrokkenheid (Gemeente Zoetermeer, 2021, p. 5). Volgens een woningcorporatie medewerker versterkt deze werkwijze het wederzijds commitment: *“De gemeente is overgeorganiseerd, maar dat werkt juist: er zijn veel plekken waar professionals elkaar treffen en de lijntjes zijn kort”*. De betrokkenheid van zorgorganisaties kwam moeizamer tot stand. In de beginfase werden zij nauwelijks betrokken, mede door eerdere spanningen. Deze constatering leidde tot hernieuwde inzet op netwerkvorming en actieve uitnodiging aan zorgpartijen om deel te nemen. Volgens een medewerker van een zorginstelling werkte deze aanpak: *“Binnen het convenantoverleg doen we het echt met elkaar. Dat werkt prettiger dan een gemeente die alleen top-down aanstuurt”*, aldus respondent 10. De casus laat zien dat gedeeld eigenaarschap ontstaat wanneer de gemeente bereid is sturing, coördinatie en daarmee verantwoordelijkheid te delen. Die open houding versterkt, volgens de respondenten, het vertrouwen en gezamenlijke betrokkenheid in het netwerk.

In casus 3 ervaren woningcorporaties en zorginstellingen dat het vermogen van gemeenten om gedeeld eigenaarschap te organiseren vaak beperkt is. In plaats van gezamenlijk eigenaarschap, voelen veel partners zich eerder uitvoerder of toeschouwer van gemeentelijk beleid. Een medewerker van een woningcorporatie verwoordt het als volgt:

Ik had daar sterk het gevoel dat wij er maar ‘bij hoorden’. Alsof onze inbreng er minder toe deed, omdat we ‘slechts’ de woningen bezitten. Het idee was: jullie zijn toch geen grote speler (Respondent 13).

In een concreet voorbeeld benoemt een medewerker van een woningcorporatie dat bij een groot buurtonderzoek de gemeente afwezig bleef, terwijl het project viel onder de prestatieafspraken: *“Er werd gezegd: ‘jullie pakken dit maar op’, terwijl het eigenlijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid was.”*, aldus respondent 1. Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden van eerdere samenwerkingen waar gedeeld eigenaarschap wél van de grond kwam, vaak doordat vertrouwen, stabiliteit en korte lijnen vanzelfsprekend waren. Respondent 13 geeft aan: *“Als er dan iets dreigde mis te gaan, werd er meteen gezegd door de gemeente: we moeten alle partijen aan tafel”*. Een ander voorbeeld laat zien hoe het ontbreken van gezamenlijke regie kan leiden tot stilstand. Bij een beoogde verhuizing van een zorginstelling naar een pand van een woningcorporatie, blokkeerde de gemeente het initiatief op basis van wetgeving. Achteraf erkent de woningcorporatie dat het uitblijven van tijdige afstemming heeft bijgedragen aan het afhaken van de gemeente. Zorginstellingen signaleren dat gemeenten in casus 3 terughoudend zijn in het delen van verantwoordelijkheid. *“Gemeenten zeggen vaak: ‘dit is GGZ-problematiek, dus dat hoort bij jullie’. Er is weinig gedeeld eigenaarschap”*. In plaats van samen regie te nemen, werken partijen vaak langs elkaar heen. Volgens respondent 7,

medewerker van een zorginstelling, leidt dit tot frustraties en blijft vertrouwen uit. Tegelijkertijd klinkt er ook ergens begrip: met te veel partijen aan tafel wordt besluitvorming soms stroperig.

De drie casussen tonen aan dat het vermogen van gemeenten om gedeeld eigenaarschap te organiseren bepalend is voor de effectiviteit van een interorganisationale samenwerking. In casus 1 betrof de gemeente netwerkpartners actief bij het opstellen van de woonzorgvisie. Door input op te halen en zichtbaar te verwerken, ontstond gedeeld begrip en vertrouwen. Dit sluit aan bij de literatuur waarin gedeeld eigenaarschap wordt gezien als een fundament voor een effectieve interorganisationale samenwerking (Bryson et al., 2006; Kożuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). In casus 2 hanteerde de gemeente een open houding. Door convenanten, korte lijnen en gezamenlijke afspraken ontstond wederzijds commitment. Deze aanpak weerspiegelt het concept van gedeeld leiderschap, waarbij de gemeente richting geeft zonder te domineren (Daley, 2008; Lanford et al., 2021). Casus 3 laat, in tegenstelling tot de eerdere casussen, zien wat er gebeurt als gedeeld eigenaarschap ontbreekt. Partners voelden zich onvoldoende erkend, terwijl de verantwoordelijkheid óf bij de gemeente bleef liggen, óf volledig werd doorgeschoven naar de andere partijen. Daardoor werkten de betrokkenen veelal langs elkaar heen. Dit bevestigt de in de literatuur beschreven risico's van een gebrek aan gedeeld eigenaarschap: fragmentatie, wantrouwen en het ontbreken van gezamenlijke regie (Sullivan et al., 2012). Waar samenwerking in deze casus wél tot stand kwam, was dit vooral te danken aan informele relaties, een aspect dat in de theorie nog relatief onderbelicht blijft.

4.3 Structurele facilitering van interorganisationale samenwerking

Het is uiteindelijk cruciaal dat gemeenten de interorganisationale samenwerking structureel faciliteren. Structurele facilitering gaat verder dan tijdelijke projectmatige samenwerking. Het veronderstelt overlegstructuren, institutionele kaders en wederkerige afstemming tussen gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen. Daarnaast vraagt structurele samenwerking om wederzijds vertrouwen, voortdurende informatie-uitwisseling en het vermogen van gemeenten om ad-hoc initiatieven om te zetten in duurzaam ingebedde processen. In de praktijk blijkt juist deze structurele inbedding vaak het meest weerbarstig, ondanks bestuurlijke ambities. Deze overgang van projectmatige naar structurele samenwerking is daarbij niet alleen organisatorisch, maar ook relationeel van aard: het vraagt om stabiele interactiepatronen, gedeelde taal en expliciete afspraken over wederzijdse afhankelijkheid.

In casus 1 heeft de gemeente laten zien in staat te zijn om samenwerking op gang te brengen en gedeeld eigenaarschap te organiseren. De ambitie voor integrale samenwerking tussen wonen, zorg en welzijn krijgt bestuurlijke steun, maar de structurele verankering blijft echter beperkt. Respondenten van woningcorporaties en zorginstellingen geven aan dat afstemming vaak plaatsvindt rondom acute casussen. Samenwerking is afhankelijk van persoonlijke lijnen. Volgens een medewerker van een woningcorporatie: *“Als iemand vertrekt, valt er zomaar een deel van het netwerk weg”*, aldus respondent 5. Er is daarnaast een beperkte vertaling van de woonzorgvisie naar uitvoering. De uitvoeringsagenda bevat weinig meetbare acties, mist koppeling aan budgetten en programmasturing en kent geen vaste coördinatiefunctie (Gemeente Halderberge, 2023). Volgens respondent 14, werkzaam bij de gemeente, vindt er vier keer per jaar overleg plaats, maar is de voorbereiding wisselend en moet de inhoud vaak nog verder worden uitgewerkt. Bij zorgorganisaties ontbreekt structurele inzet

door hoge werkdruk. De woningcorporatie heeft wél bewust geïnvesteerd in capaciteit, maar die inzet wordt niet altijd beantwoord vanuit de gemeente. Ook ontbreekt financiële borging: samenwerking moet plaatsvinden binnen bestaande begrotingslijnen. Dit leidt tot ad-hoc oplossingen en een gebrek aan continuïteit. De structurele basis is daarmee nog onvoldoende ontwikkeld om duurzaam en schaalbaar samen te werken.

In casus 2 is er sprake van een ontwikkelde samenwerkingsstructuur. De gemeente heeft overlegvormen en prestatieafspraken verankerd in beleid, wat bijdraagt aan continuïteit en voorspelbaarheid (Gemeente Zoetermeer, 2021). Binnen het convenantkader zijn vaste overlegmomenten ingericht op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau. In deze overleggen worden de voortgang gemonitord, knelpunten besproken en nieuwe initiatieven afgestemd. *“Er zijn veel plekken waar professionals samenkomen om dit soort zaken te bespreken,”* zegt respondent 6, medewerker van een woningcorporatie. *“Dat werkt wel, want de lijntjes zijn kort”*. Daarnaast wordt gewerkt met casus overleggen rond woonoverlast en signalering, wat de integrale benadering versterkt. Deze structuur zorgt voor een zekere mate van institutionalisering, hoewel de samenwerking met zorgpartijen nog kwetsbaar blijft. Respondent 3, ambtenaar bij de gemeente, stelt: *“Met de corporaties is er een structureel samenwerkingsverband. Maar wat betreft de zorgpartijen is die structurele betrokkenheid er nog niet”*. De uitvoering van het woonzorgbeleid is geborgd via een uitvoeringsagenda met benoemde actielijnen, tijdspaden en betrokken partijen. Tegelijkertijd signaleren partijen dat deze structuur kwetsbaar is vanwege beperkte ambtelijke capaciteit. Zowel binnen de gemeente als zorginstellingen is er sprake van personele druk. Volgens respondent 8, medewerker van een woningcorporatie, geldt: *“Als er dan geen mensen zijn om die projecten aan te jagen, kom je niet vooruit”*. De gemeente organiseert weliswaar de overleggen en borgt continuïteit, maar de voortgang is afhankelijk van een klein aantal beleidsmedewerkers. Desondanks geven de partijen aan dat zij over het algemeen goed op de hoogte zijn van elkaars activiteiten en beleidsprioriteiten, wat duidt op een zekere mate van wederzijdse informatie-uitwisseling en gedeeld vertrouwen. De samenwerking ontwikkelt zich van projectmatig naar structureel, maar is nog niet in alle domeinen volledig uitgekristalliseerd.

In casus 3 blijkt dat structurele facilitering van samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen slechts beperkt van de grond komt. Woningcorporaties signaleren dat veel gemeenten opereren vanuit dagelijkse druk, zonder dat er sprake is van een gedeelde langetermijnvisie. *“Wat vaak ontbreekt, is een langetermijnvisie. Wij hebben locaties waar we al jaren proberen iets van de grond te krijgen met zorgpartijen, maar zonder die visie lukt dat niet.”* aldus respondent 13, een medewerker van een woningcorporatie. Ook binnen kleinere gemeenten is de coördinatie kwetsbaar. Een medewerker van een woningcorporatie stelt:

“Soms wordt het wat amateuristisch aangepakt. We deden een principeverzoek voor een transformatie, eerst positief ontvangen, maar later trokken ze zich zonder uitleg terug”
(Respondent 1)

Zorginstellingen wijzen daarnaast op het ontbreken van vaste overlegvormen en aanspreekpunten. Hoewel op enkele plekken geëxperimenteerd wordt met multidisciplinaire overleggen blijft dit eerder uitzondering dan standaardpraktijk. *“Het zou mooi zijn als dat*

breder en structureler wordt georganiseerd” stelt respondent 7, werkzaam bij een zorginstelling. Ook wanneer overleg plaatsvindt, ontbreekt vaak duidelijkheid over rolverdeling en besluitvorming. Informatiedeling is moeizaam, mede door het ontbreken van continuïteit. Wetgeving zoals de AVG wordt geregeld als belemmering aangehaald, maar volgens respondenten wordt deze ook gebruikt als excuus om samenwerking te vermijden. Capaciteitsgebrek vormt een terugkerend knelpunt. Zowel bij gemeenten als zorginstellingen zijn teams klein, personeel schaars en werkdruk hoog. Dit zet samenwerking onder druk. Een medewerker van een zorginstelling, respondent 11, stelt het volgende: *“Als je moet overleven, richt je je op je primaire opdracht. Beleid maken of investeren in ketensamenwerking schiet er dan bij in”*.

De casussen bevestigen dat structurele facilitering van samenwerking meer vereist dan beleidsambities of tijdelijke projectvormen. Casus 2 benadert dit ideaal het meest, met vaste overlegstructuren en een uitvoeringsagenda, maar laat ook zien dat structurele kaders kwetsbaar blijven zonder voldoende ambtelijke capaciteit (Sayogo & Gil-Garcia, 2014). Casus 1 laat zien dat beleidsmatige visie niet automatisch leidt tot structurele verankering. De afhankelijkheid van informele netwerken en het ontbreken van vaste overlegvormen bevestigen dat samenwerking zonder organisatorische borging snel verzandt in ad-hoc handelen (Sullivan et al., 2012). Dit ondermijnt zowel de effectiviteit als de continuïteit van samenwerking, vooral bij personele wisselingen of bestuurlijke veranderingen (Bryson et al., 2006; Huxham & Vangen, 2005). Casus 3 laat zien dat wanneer structuur ontbreekt, de samenwerking versnipperd raakt en afhankelijk wordt van individuen. Vaste aanspreekpunten en een heldere rolverdeling ontbreken dan, waardoor coördinatie bemoeilijkt wordt (Silvia & McGuire, 2010). Daarnaast blijkt uit alle casussen dat structurele facilitering niet alleen organisatorisch is, maar ook relationeel. Vertrouwen, voorspelbaarheid en gedeelde doelstellingen zijn essentieel.

4.4 Het balanceren van belangen en conflicten door de gemeente

Tot slot is het balanceren van belangen en conflicten door de gemeente essentieel voor een effectieve interorganisationale samenwerking. Ook wanneer samenwerking structureel wordt gefaciliteerd, blijft het snijvlak van wonen en zorg complex: uiteenlopende belangen, wettelijke kaders, organisatieculturen en doelstellingen kunnen tot spanningen leiden, zelfs binnen een context van gedeeld eigenaarschap. Deze spanningen en onduidelijkheden rond verantwoordelijkheden zijn niet incidenteel, maar vormen een continu proces. Juist daarom is het cruciaal dat gemeenten actief een bemiddelende en verbindende rol vervullen gedurende het gehele samenwerkingsproces. De wijze waarop gemeenten hun rol in het balanceren van belangen vervullen, verschilt aanzienlijk tussen de drie casussen.

In casus 1 wordt in beleidsstukken van de gemeente nauwelijks gereflecteerd op mogelijke spanningen of conflicten binnen de samenwerking (Gemeente Halderberge, 2023). Uit de interviews blijkt echter dat deze spanningen in de praktijk wel degelijk voorkomen. Zo worden er fricties ervaren rondom casuïstiek waarin onduidelijk is wie regie voert of verantwoordelijk is voor toewijzing, begeleiding of terugplaatsing. De gemeente treedt hierin zelden op als actieve procesregisseur, waardoor conflicten niet worden opgelost, maar eerder blijven liggen of worden doorgeschoven naar andere partijen. Dit leidt tot frustratie en ondermijnt het vertrouwen tussen partners. Een woningcorporatie medewerker licht toe:

Gemeenten willen graag dat wij problemen oplossen, maar dan wel op hun manier. Soms hebben wij de oplossing niet, en dan pakken zij het ook niet op (Respondent 5).

Ook historische spanningen tussen partijen spelen mee. Volgens een andere woningcorporatie medewerker, respondent 14: *“Vroeger kon alles, nu ‘kan de woningcorporatie niks meer’. Dat sentiment leeft nog steeds.”* Hoewel er sprake is van enig onderling begrip en informele afstemming, wijzen de respondenten werkzaam bij woningcorporaties of zorginstellingen op het gebrek aan transparantie en voorspelbaarheid in het gemeentelijk handelen. Ook wordt de bestuurlijke daadkracht van de gemeente niet overal als voldoende ervaren. Bestuurders tonen zich welwillend en erkennen in algemene zin het belang van samenwerking, maar concrete sturing op conflicten of verschillen in belangen blijft uit.

In casus 2 erkent de gemeente dat samenwerking tussen domeinen complex is en vraagt om continue afstemming. In de uitvoeringsagenda wordt benoemd dat betrokken partijen verschillende werkwijzen, taal en tempo hanteren, wat de samenwerking onder druk kan zetten (Gemeente Zoetermeer, 2025, p. 3). Deze spanning wordt in de praktijk herkend, met name rondom casussen waarin onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor regie, toewijzing of doorplaatsing. Interventies van de gemeente zijn echter wel vaak ad hoc en afhankelijk van individuele beleidsadviseurs of projectleiders. Toch wordt de gemeente niet als onverschillig ervaren. Betrokken partijen geven aan dat de intentie tot samenwerking aanwezig is en dat onderling vertrouwen overwegend hoog is. Partners waarderen de bereikbaarheid van beleidsadviseurs en het feit dat zij meedenken in concrete situaties. Een zorgmedewerker merkt op dat *“de gemeente vaak wel wil, maar dat het niet altijd duidelijk is wie wat oppakt.”*, aldus respondent 10. Deze afhankelijkheid van personen maakt de samenwerking kwetsbaar bij wisselingen of ziekte. De casus laat zien dat spanningen en fricties grotendeels informeel en relationeel worden opgelost.

In casus 3 komt naar voren dat het balanceren van uiteenlopende belangen en conflicten vaak sterk persoonsafhankelijk is. Respondenten beschrijven dat spanningen regelmatig ontstaan, bijvoorbeeld over projectkeuzes, financiële kaders of de toewijzing van verantwoordelijkheden. In een concreet geval leidde een mislukte verplaatsing van een zorginstelling tot leegstand en financiële schade voor een woningcorporatie. *“Zij hadden al geïnvesteerd in de panden, en uiteindelijk trok de gemeente de stekker eruit en ging het niet door. Wij zaten ook met leegstand,”* aldus respondent 1, een medewerker van een woningcorporatie. De gemeente trad pas in een laat stadium in overleg, uiteindelijk heeft dit via bestuurlijk overleg tot een oplossing geleid, maar *“dat had veel eerder gekund”*. Zorgmedewerkers geven aan dat conflicten vaak informeel worden opgelost. *“Dan beslissen mensen over casussen die ze niet kennen. Dat bevordert het vertrouwen niet”*, aldus respondent 9. Een medewerker van een zorginstelling wijst op een gebrek aan regie:

Idealiter heb je iemand die boven de partijen staat en het proces strak leidt. Nu worden projecten vaak getrokken door mensen met een eigen belang. Dat werkt niet (Respondent 7).

Tegelijkertijd zijn er voorbeelden van gemeenten die wél verbindend optreden. Een zorgmedewerker, respondent 9, beschrijft een positief voorbeeld: *“De burgemeester zei: we*

doen dit samen. Het gesprek was open, gelijkwaardig. Dat gaf vertrouwen, ook aan de inwoner”.

De drie casussen tonen aan dat het balanceren van belangen en conflicten door gemeenten sterk varieert, maar cruciaal is voor een duurzame interorganisationale samenwerking. In casus 1 blijven spanningen rond regie, toewijzing en begeleiding vaak liggen, doordat de gemeente geen actieve procesregierol vervult. Dit leidt tot frustratie en verminderd vertrouwen, zoals de literatuur voorspelt bij gebrek aan duidelijke rolverdeling en bestuurlijke daadkracht (Bryson et al., 2006; Callens & Verhoest, 2024). In casus 2 is er meer erkenning van spanningen en toont de gemeente zich betrokken, maar conflicthantering blijft ad hoc en persoonsafhankelijk. Hierdoor ontbreekt structurele borging, wat samenwerking kwetsbaar maakt bij wisselingen, een risico dat ook Lanford et al. (2021) benadrukken. Casus 3 laat zien dat conflicten frequent zijn, maar zelden structureel worden opgevangen. Gebrek aan regie, ondoorzichtige besluitvorming en diffuse verantwoordelijkheden leiden tot escalatie. Dit bevestigt dat samenwerking zonder heldere procesinrichting snel fragmenteert (Silvia & McGuire, 2010).

In Tabel 3 is de relatie tussen gemeentelijke participatievormen en randvoorwaarden voor effectieve samenwerking, zoals naar voren gekomen uit de resultaten, schematisch weergegeven.

Tabel 3

Relatie tussen participatievorm en samenwerkingsvoorwaarden

Gemeentelijke participatievorm	Gedeelde en heldere doelstellingen	Vertrouwen	Goed bestuur en effectief leiderschap	Voldoende capaciteit en middelen
Casus 1: Regisseren (met kenmerken van stimuleren)	Sterk: heldere doelen en actieve partnerbetrokkenheid	Beperkt tot sterk: gegroeid door regierol, maar geremd door beperkte uitvoering	Sterk: duidelijke structuur en ambtelijk-bestuurlijk draagvlak	Beperkt: onvoldoende structureel georganiseerd
Casus 2: Stimuleren (met kenmerken van regisseren)	Sterk: gezamenlijke en heldere doelen in convenanten en prestatieafspraken	Sterk: versterkt door transparante en regelmatige interacties	Sterk: beleidskaders en procesregie, kwetsbaar door persoonsafhankelijkheid	Beperkt tot sterk: structureel, maar kwetsbaar door beperkte capaciteit
Casus 3: Loslaten	Zwak: fragmentarisch en ongecoördineerd	Zwak: gebrek aan interactie en voorspelbaarheid in handelen	Zwak: diffuse rollen en weinig afspraken	Zwak: gebrek aan structurele inzet, afhankelijk van informele netwerken.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Centraal in dit onderzoek staat de vraag: *“Hoe kan gemeentelijke participatie bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?”* Uit het onderzoek blijkt dat gemeentelijke participatie bijdraagt aan een effectieve interorganisationale samenwerking wanneer gemeenten zich vroegtijdig én regisserend opstellen en in staat zijn gedeeld eigenaarschap te organiseren. Daarnaast is het structureel faciliteren van samenwerking en het actief balanceren van belangen en conflicten door de gemeente van cruciaal belang.

Gemeenten die zich vroegtijdig en regisserend opstellen leggen een stevig beleidsmatig en organisatorisch fundament onder de samenwerking. Zij formuleren duidelijke kaders, brengen partijen bijeen en geven richting aan het proces. Wanneer gemeentelijke participatie daarentegen afwachtend of inconsistent is ontbreekt dit fundament. Dit leidt tot fragmentatie, onduidelijkheid over rollen en doelen en beperkt het wederzijds vertrouwen, wat de samenwerking aantoonbaar belemmert. Daarnaast toont het onderzoek aan dat effectieve samenwerking gebaat is bij gedeeld eigenaarschap. Gemeenten die hun aanvankelijk regisserende participatievorm geleidelijk ontwikkelen tot een meer stimulerende rol, gekenmerkt door openheid en het delen van verantwoordelijkheid, creëren ruimte voor partnerschap en gedeeld eigenaarschap. Dit versterkt het commitment en vertrouwen in het netwerk, wat de samenwerking veerkrachtiger maakt. Structurele facilitering blijkt vaak een zwakke schakel. Ook bij gemeenten met een duidelijke visie ontbreekt het geregeld aan stabiele overlegstructuren, programmasturing en voldoende capaciteit. Hierdoor blijven samenwerkingen te vaak afhankelijk van informele netwerken. Dit maakt samenwerking kwetsbaar en beperkt de schaalbaarheid en continuïteit van gezamenlijke inspanningen. Tot slot komt uit het onderzoek naar voren dat het balanceren van belangen en conflicten een essentiële, maar onderschatte rol is voor gemeenten. In veel gevallen ontbreekt een aanpak voor spanningen en conflicten, wat de samenwerking onder druk zet. Gemeenten die wel bemiddelend en verbindend optreden, creëren ruimte voor hernieuwd vertrouwen en duurzame samenwerking.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoek. Daarbij is aandacht voor de theoretische contributie, de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor praktijk en vervolgonderzoek.

6.1 Theoretische contributie

De onderzoeksresultaten bevestigen de centrale aanname uit het theoretisch kader dat gemeenten verschillende participatievormen kunnen aannemen, afhankelijk van institutionele en contextuele factoren. De in dit onderzoek gehanteerde participatietrap biedt een bruikbaar analysekader om deze rolvariatie te duiden. Tegelijkertijd toont dit onderzoek aan dat een rigide benadering van participatievormen tekortschiet in het verklaren hoe gemeentelijke participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking. Uit de casuïstiek blijkt dat gemeenten hun participatievorm dynamisch en adaptief kunnen inzetten: de gemeente in casus 2 gebruikte aanvankelijk een regisserende en richtinggevende aanpak om het vraagstuk vroegtijdig te agenderen en partijen te mobiliseren, waarna zij geleidelijk overstapte naar een meer stimulerende en gelijkwaardige samenwerkingsrol. Daarnaast wijzen de bevindingen op de gelaagdheid van participatie: gemeenten vervullen verschillende rollen op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Deze gelaagdheid is in de bestaande literatuur nog nauwelijks geconceptualiseerd. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan het theoretische discours, waarin gemeentelijke participatie veelal wordt benaderd als een lineaire of eendimensionale interventie, zoals onder meer naar voren komt in studies van Ansell & Gash (2008), Klijn & Koppenjan, (2000), Osborne, (2000) en Pierre & Peters (2000)

De casusbevindingen maken duidelijk dat een effectieve interorganisationale samenwerking het resultaat is van een dynamisch proces. Samenwerking ontstaat en ontwikkelt zich binnen veranderlijke institutionele en relationele contexten en vraagt om continue afstemming tussen betrokken partijen. De vier centrale randvoorwaarden uit het theoretisch kader: heldere en gedeelde doelstellingen, vertrouwen, goed bestuur en effectief leiderschap en voldoende capaciteit en middelen, blijken in de praktijk geen losstaande elementen, maar onderling sterk verweven en wederzijds afhankelijk te zijn. In goed functionerende samenwerkingen versterken zij elkaar, terwijl het ontbreken van één van deze voorwaarden het geheel kan verzwakken of ondermijnen. Daarmee vormt deze bevinding een inhoudelijke aanvulling op het bestaande theoretische discours, zoals dat onder meer tot uiting komt in het werk van Kožuch en Sienkiewicz-Małyjurek (2016), Mehlberg (2019), Daley (2008) en Kennedy et al. (2019), waarin de onderlinge afhankelijkheid tussen randvoorwaarden grotendeels onderbelicht blijft.

Tegelijkertijd toont het onderzoek aan dat dit samenspel in sterke mate afhankelijk is van de mate waarin gemeenten de samenwerking structureel faciliteren. In situaties waarin overlegvormen ontbreken, doelstellingen impliciet blijven of verantwoordelijkheden diffuus zijn, valt de samenwerking terug op informele netwerken en de inzet van individuele professionals. Dit maakt het netwerk kwetsbaar voor personele wisselingen en bestuurlijke instabiliteit. Vooral in kleinere gemeenten, waar de ambtelijke capaciteit vaak beperkt is, blijkt het moeilijk om participatie duurzaam en consistent vorm te geven. Hierdoor neemt de afhankelijkheid van individuele ambtenaren toe en komt bestuurlijke continuïteit onder druk te staan. Structurele facilitering door gemeenten is daarmee een essentiële voorwaarde voor

effectieve samenwerking. Deze bevinding verdiept het theoretisch perspectief van Edelenbos en van Meerkerk (2016) en Sørensen en Torfing (2009), door te onderstrepen dat effectieve interorganisationale samenwerking structureel moet zijn ingebed en mede afhankelijk is van schaalgrootte.

De maatschappelijke contributie van dit onderzoek ligt in het bieden van concrete inzichten en handelingsperspectieven aan gemeenten, beleidsmakers en netwerkpartners om interorganisationale samenwerking effectiever, gelijkwaardiger en duurzamer vorm te geven. Daarmee ondersteunt het onderzoek de versterking van publieke waarde in het domein van wonen en zorg, door bij te dragen aan de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt hoe gemeentelijke participatie kan bijdragen aan een effectieve interorganisationale samenwerking bij de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid, kent het ook enkele beperkingen die de interpretatie en toepasbaarheid van de resultaten beïnvloeden.

Een eerste beperking betreft de casusselectie. Waar casus 1 en 2 zijn opgebouwd binnen de grenzen van één specifieke gemeente, is casus 3 gebaseerd op interviews met woningcorporaties en zorginstellingen die actief zijn in meerdere gemeenten binnen dezelfde regio. Het oorspronkelijke uitgangspunt was om in deze casus eveneens de samenwerking binnen één specifieke gemeente te analyseren, maar dit bleek niet haalbaar doordat gemeentelijke vertegenwoordigers niet bereid of beschikbaar waren voor deelname aan het onderzoek. Bovendien bleek tijdens de interviews dat de betrokken woningcorporaties en zorginstellingen hun ervaringen en samenwerking niet toespitsten op één gemeente, maar spraken over meerdere gemeenten waarin zij actief zijn. Hierdoor hebben de bevindingen betrekking op verschillende gemeenten binnen de regio, zonder dat er sprake was van een gezamenlijke of regionaal georganiseerde samenwerking. Deze opzet bemoeilijkt een directe en gelijkwaardige vergelijking met casus 1 en 2, maar biedt wel inzicht in hoe samenwerking verschilt tussen gemeenten binnen eenzelfde regionale context.

Een tweede beperking betreft de invulling van de onderzochte gemeentelijke participatievorm in casus 3. Op basis van een verkennende documentanalyse werd deze casus aanvankelijk gekarakteriseerd als ‘faciliterend’. Tijdens de interviews, gebaseerd op de ervaringen van medewerkers van woningcorporaties en zorginstellingen die actief zijn in meerdere gemeenten binnen dezelfde regio, kwam echter juist de ‘loslatende’ participatievorm het sterkst naar voren. Deze vorm was afhankelijk buiten beschouwing gelaten, omdat zij volgens de wetenschappelijke literatuur slechts beperkt bijdraagt aan de voorwaarden voor effectieve interorganisationale samenwerking. De faciliterende participatievorm blijft daarmee in dit onderzoek onbelicht. Dit is een relevante lacune, aangezien bestaande literatuur juist suggereert dat deze vorm kan bijdragen aan de voorwaarden voor een effectieve interorganisationale samenwerking. De faciliterende participatievorm blijft daardoor wel theoretisch onderbouwd, maar empirisch onvoldoende getoetst.

Een derde beperking betreft de theoretische generaliseerbaarheid van de bevindingen. Door het kleinschalige en contextgebonden karakter van een case study zijn de resultaten sterk verweven met specifieke institutionele en bestuurlijke omgevingen. Omdat gemeentelijke

participatie afhankelijk is van factoren als bestuurscultuur, tradities en capaciteit, laten de bevindingen zich niet zonder meer vertalen naar andere contexten

6.3 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoekresultaten zijn drie praktische aanbevelingen voor gemeenten geformuleerd. Ten eerste: investeer in vroegtijdige participatie. Zorg dat de gemeente al in de agenderings- en visievormingsfase actief betrokken is bij de samenwerkingstrajecten rondom wonen en zorg. Laat deze rol bij voorkeur vervullen door beleidsadviseurs of programmamanagers van het sociaal domein. Vroegtijdige participatie vergroot de kans op heldere kaders en stabiele relaties tussen partners. Ten tweede: hanteer een adaptieve participatie-invulling. Gemeentelijke participatie is geen vaststaande rol. Laat de rol van de gemeente meebewegen met de fase van het traject en de dynamiek van het samenwerkingsverband. Ontwikkel hiervoor een afwegingskader waarin ambtenaren per fase kunnen bepalen of een regisserende, stimulerende of participerende rol passend is. Mandateer een coördinerend functionaris om hierin keuzes te maken en de aanpak af te stemmen met partners. Ten derde: versterk bestuurlijke en ambtelijke continuïteit. Zorg voor borging van samenwerking op meerdere niveaus door het instellen van vaste overlegstructuren: bestuurlijke tafels, ambtelijke netwerken en uitvoerende overleggen. Benoem per overleg een verantwoordelijke trekker binnen de gemeente en leg vervangingsafspraken vast om afhankelijkheid van individuele medewerkers te beperken. Zorg daarnaast dat kennis en afspraken worden vastgelegd in overdraagbare formats of werkdossiers

Uit de bevindingen zijn drie aanbevelingen voor vervolgonderzoek opgesteld. Ten eerste: onderzoek de relatie tussen schaalgrootte van de gemeente en participatievormen. Dit onderzoek wijst op verschillen in participatievermogen tussen grote en kleine gemeenten. Vervolgonderzoek kan systematisch analyseren hoe schaalgrootte, regionale structuur en ambtelijke capaciteit de vorm en effectiviteit van gemeentelijke participatie beïnvloeden. Ten tweede: onderzoek de institutionele borging van samenwerking. In dit onderzoek komt naar voren dat samenwerking kwetsbaar blijft wanneer deze niet stevig institutioneel is ingebed. Vervolgonderzoek kan zich richten op de vraag welke typen institutionele arrangementen (zoals convenanten, programmasturing of gezamenlijke uitvoeringsstructuren) effectief zijn in het bestendigen van interorganisatiele samenwerking en hoe gemeenten deze kunnen inzetten zonder de autonomie van netwerkpartners te ondermijnen. Ten derde: richt vervolgonderzoek op casussen waarin de faciliterende participatievorm dominant is, om de veronderstelde bijdrage aan de randvoorwaarden voor een effectieve interorganisatiele samenwerking empirisch te onderzoeken.

Literatuurlijst

- Aedes. (2020). Waakvlamfunctie nodig voor kwetsbare bewoners. <https://aedes.nl/media/document/aef-rapport-waakvlamfunctie-nodig-voor-kwetsbare-bewoners>
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.
- Ankar, C. (2008). On the Applicability of the Most Similar Systems Design and the Most Different Systems Design in Comparative Research. *International Journal Of Social Research Methodology*, 11(5), 389–401. <https://doi.org/10.1080/13645570701401552>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- AWVN. (2018). *Vooruitgang door vernieuwend werkgeven*. <https://www.awvn.nl/app/uploads/2018/10/Werkgeversobservaties-over-werknemers-met-psychische-kwetsbaarheid.pdf>
- Azad, A., & Rahimli, A. (2023). Consensus Building Method as a participatory tool of health decision making to counteract medical desertification in Europe. *International Journal Of Integrated Care*, 23(S1), 749. <https://doi.org/10.5334/ijic.icic23622>
- Belrhiti, Z., Bigdeli, M., Lakhal, A., Kaoutar, D., Zbiri, S., & Belabbes, S. (2024). Unravelling collaborative governance dynamics within healthcare networks: a scoping review. *Health Policy And Planning*, 39(4), 412–428. <https://doi.org/10.1093/heapol/czae005>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3e editie). Boom uitgevers Amsterdam. https://www.boom.nl/media/21/9789024425945_inkijkexemplaar_analyseren_in_kwalitatief_onderzoek.pdf
- Blatter, J. (2012). Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research. https://www.researchgate.net/publication/281583716_Designing_Case_Studies_Explanatory_Approaches_in_Small-N_Research
- Boschma, S. E. (2016). *Dilemma's in interorganisatiele samenwerking: een onderzoek naar coping- en managingstrategieën van deelnemers* (R. F. Oomkens & M. J. M. Hoogenboom, Reds.). <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/22997/MT%20Sarah%20Boschma.pdf?sequence=2#:~:text=In%20een%20interorganisatieel%20samenwerkingsverband%20komen,een%20gemeenschappelijk%20doel%20te%20werken>
- Bortel, van G., & Mullins, D., (2009). *Journal Housing and the Built Environment*, 24, 203–219. Special issue review article
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/qj0902027>
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <https://doi.org/10.1111/puar.12465>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*

- in *Psychology*, 3(2), 77–101. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2006). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645570701401552>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Callens, C., & Verhoest, K. (2024). Conditions for successful public-private collaboration for public service innovation. In Edward Elgar Publishing eBooks (pp. 52–79). <https://doi.org/10.4337/9781803923895.00012>
- Carlsson, L. G., & Sandström, A. C. (2008). Network Governance of the Commons. *International Journal Of The Commons*, 2(1), 33. <https://doi.org/10.18352/ijc.20>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <http://onf.ons.org/publications-research/onf/41/5/use-triangulation-qualitative-research>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Inwoners per gemeente*. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/regionaal/inwoners>
- Centraal Planbureau. (2014, 26 juni). Vervolgrapportage decentralisaties in het sociaal domein. <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-notitie-26juni2014-vervolgrapportage-decentralisaties-het-sociaal-domein.pdf>
- Co-creating Digital Government Service: An Activity Theory Perspective. (2020). *Journal Of Applied Business And Economics*, 22(6). <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i6.3079>
- Daley, D. M. (2008). Interdisciplinary Problems and Agency Boundaries: Exploring Effective Cross-Agency Collaboration. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 19(3), 477–493. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun020>
- Denters, B., & Klok, P. (2010). Rebuilding Roombeek: Patterns of Citizen Participation in Urban Governance. *Urban Affairs Review*, 45(5), 583–607. <https://doi.org/10.1177/1078087409356756>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- De Jong, B. A., Kroon, D. P., & Schilke, O. (2017). The Future of Organizational Trust Research. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190630782.003.0010>
- Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2016). Critical Reflections on Interactive Governance. In *Edward Elgar Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781783479078>
- EenVandaag. (2025, 23 januari). Water langs de muren, gebonk op de vloer, geschreeuw in de nacht: Extreme overlast in buurten neemt toe. <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/water-langs-de-muren-gebonk-op-de-vloer-geschreeuw-in-de-nacht-extreme-overlast-in-buurten-neemt-toe/>
- Einbinder, S. D., Robertson, P. J., Garcia, A., Vuckovic, G., & Patti, R. J. (2000).

- Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success. *Journal Of Children And Poverty*, 6(2), 119–140. <https://doi.org/10.1080/713675966>
- Eneqvist, E. (2022). Experimental Governance: Capacity and Legitimacy in Local Governments [KTH Royal Institute of Technology]. In *Doctoral Thesis in Planning and Decision Analysis*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1654486/FULLTEXT01.pdf%20>
- Esser, F., & Vliegthart, R. (2017). Comparative research methods. *The International Encyclopedia Of Communication Research Methods*, 1–22. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0035>
- Metten, O. (2025, 3 februari). *Meer problemen in de buurt door tekort aan hulp voor kwetsbare mensen*. <https://eydaily.nl/conflict/meer-problemen-in-de-buurt-door-tekort-aan-hulp-voor-kwetsbare-mensen>
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- George, A., & Benett, A. (2007). Case Studies and Theory Development in the Social Sciences. *Perspectives On Politics*, 5(1), 187–188. <https://doi.org/10.1017/s1537592707070491>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *BDJ*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X05279903>
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. <https://www.jstor.org/stable/3094067>
- Heuvel, van den C. M. J. M., & de Jong, T. M. (2022). Comparative case study research: Best practices for urban design. *ABE Journal*, (20), 1–19. <https://journals.open.tudelft.nl/abe/article/download/6621/5430/22248>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). Managing to Collaborate, the Theory and Practice of Collaborative Advantage, Routledge, London/New York. *Journal Of Purchasing And Supply Management*, 12(1), 51. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.02.002>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy Of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281445>
- Kaufmann, V., & Sager, F. (2006). The Coordination of Local Policies for Urban Development and Public Transportation in Four Swiss Cities. *Journal Of Urban Affairs*, 28(4), 353–374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2006.00300.x>
- Kennedy, J., McKenzie, I., & Thomas, J. (2019). Developing Effective Collaborations: Learning from Our Practice. *Administrative Sciences*, 9(3), 68. <https://doi.org/10.3390/admsci9030068>
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjahn, J. F. M. (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London SAGE Publications. - References -

- Scientific Research Publishing*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1616117>
- King, G., Keohane, & Verba, S. (1994). *Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press. https://perguntasapo.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/kkv_1994_caps-1-e-3.pdf
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public Management and Policy Networks: The Theoretical Foundation of the Network Approach to Governance. *Public Management*, 2–2, 135–158.
- Klijn, E., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public—Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137–146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
- Kożuch, B., & Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2016). FACTORS OF EFFECTIVE INTER-ORGANIZATIONAL COLLABORATION: a FRAMEWORK FOR PUBLIC MANAGEMENT. In *Transylvanian Review Of Administrative Sciences: Vol. No. 47–E/2016* (pp. 97–115).
- Kurkela, K., Virtanen, P., Tuurnas, S., & Stenvall, J. (2019). The Actors Involved in Innovation Processes and Collaboration – A Case Study of Eight Finnish Municipalities. *Institute For Local Self-Government And Public Procurement*. [https://doi.org/10.4335/17.2.247-266\(2019](https://doi.org/10.4335/17.2.247-266(2019)
- Landman, T. (2008). *Issues and Methods in Comparative Politics: An Introduction* (3rd editie). Routledge. <https://www.library.uc.edu.kh/userfiles/pdf/15.Issues%20and%20Methods%20in%20Comparative%20Politics.pdf>
- Lanford, M. (2021). Critical Perspectives on Global Partnerships in Higher Education. *Journal Of Comparative & International Higher Education*, 13(5), 10–14. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v13i5.4449>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal Of Intercultural Relations*, 9(4), 438–439. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Marra, M. (2012). What coordination mechanisms work to manage regional development programmes? Insights from Southern Italian regions. *European Urban And Regional Studies*, 21(3), 254–271. <https://doi.org/10.1177/0969776412442766>
- Maso, I., Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek Praktijk en theorie*. Uitgeverij Boom, Amsterdam. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=636367>
- McGuire, M., & Silvia, C. (2010). The Effect of Problem Severity, Managerial and Organizational Capacity, and Agency Structure on Intergovernmental Collaboration: Evidence from Local Emergency Management. *Public Administration Review*, 70(2), 279–288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02134.x>
- Mehlberg, S. M. (2019). Interorganizational Collaboration in Education for Community Change: An Exploratory Case Study. *Digital Commons @ SPU*. https://digitalcommons.spu.edu/soe_etd/50/

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. SAGE. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2024, 12 augustus). *Evaluatie en wijziging Woningwet*. Woningwet, BTIV en RTIV | Home | Volkshuisvesting Nederland. <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/woningwet-btiv-en-rtiv/evaluatie-en-wijziging-woningwet>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2024, 5 februari). Historische analyse wet- en regelgeving in het sociaal domein. https://www.eerstekamer.nl/overig/20240205/historische_analyse_wet/document
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2025, 13 februari). *Sociaal domein stagneert: Vijf jaar na decentralisatie is de ondersteuning van kwetsbare burgers nog niet op orde*. Nieuwsbericht | Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2020/11/16/sociaal-domein-stagneert-vijf-jaar-na-decentralisatie-is-de-ondersteuning-van-kwetsbare-burgers-nog-niet-op-orde>
- Nederlands Jeugdinstituut. (2020, november). SCP-rapport: Sociaal domein in kaart. <https://www.nji.nl/uploads/2021-06/SCP-rapport-Sociaal-domein.pdf>
- Osborne, S. (2000). *Introduction Understanding Public-Private Partnerships in international perspective globally convergent or nationally divergent phenomena*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2012947>
- Pfeffer, J., & Newig, J. (2025). Political embedding of climate assemblies. How effective strategies for policy impact depend on context. *Environmental Science & Policy*, 164, 103993. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2025.103993>
- Pierre, J., & Peters, G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Basingstoke Macmillan. - *References - Scientific Research Publishing*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1310915>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Quick, K. S., & Bryson, J. M. (2022). Public participation. In Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781800371972.00022>
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2012, 22 november). *Adviesrapport Loslaten in vertrouwen*. <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2012/11/22/loslaten-in-vertrouwen>
- RIGO Research en Advies, Leidelmeijer, K., Van Iersel, J., & Frissen, J. (2018). Veerkracht in het corporatiebezit. In *RIGO Research en Advies*. https://www.rigo.nl/wp-content/uploads/2018/11/RIGO_Research_en_Advies_Veerkracht_in_het_corporatiebezit_Kwetsbare_bewoners_en_leefbaarheid-november-2018.pdf
- Rijksoverheid. (z.d.). Woningwet: Regels voor woningcorporaties. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woning-verhuren/woningwet-regels-voor-woningcorporaties>

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy Of Management Review*, 19(1), 90. <https://doi.org/10.2307/258836>
- Rodríguez, R., Gómez, P., Franco, R. D., & Ortiz, A. (2007). Establishing and Keeping Inter-Organisational Collaboration. Some Lessons Learned. In Springer eBooks (pp. 263–270). https://doi.org/10.1007/978-0-387-73798-0_27
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2005). A Typology of Public Engagement Mechanisms. *Science Technology & Human Values*, 30(2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0162243904271724>
- Saito, F. (2008). Decentralization and Local Governance: Introduction and Overview. In *Foundations for Local Governance* (pp. 1–24). https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2006-5_1
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications. https://www.researchgate.net/publication/317549383_The_Coding_Manual_for_Qualitative_Researchers_3rd_editionThe_Coding_Manual_for_Qualitative_Researchers_3rd_edition_Johnny_Saldana_Sage_2015_ISBN-13_978-1473902497
- Saliterer, I., Korac, S., Barbera, C., & Steccolini, I. (2021). *The role of the institutional context for local government financial resilience – taking stock*. https://repository.essex.ac.uk/30528/1/0408-Financial_Resilience_Regulations%20chapter.pdf
- Sayogo, D. S., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Understanding the determinants of success in inter-organizational information sharing initiatives. *Understanding The Determinants Of Success in Inter-organizational Information Sharing Initiatives: Results From A National Survey*, 259, 100–109. <https://doi.org/10.1145/2612733.2612739>
- Soberón, M., Ezquerra-Lázaro, I., Sánchez-Chaparro, T., Moreno-Serna, J., Dóci, G., & Kordas, O. (2023). Supporting municipalities to develop collaboration capability to facilitate urban transitions and sustainability: Role of transition intermediaries in Madrid. *Journal Of Cleaner Production*, 426, 138964. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138964>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). MAKING GOVERNANCE NETWORKS EFFECTIVE AND DEMOCRATIC THROUGH METAGOVERNANCE. *Public Administration*, 87(2), 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020). Expanding Approaches for research: Understanding and using trustworthiness in qualitative research. *JOURNAL Of DEVELOPMENTAL EDUCATION*, 44(1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1320570.pdf>
- Swanborn, P. (2015, 30 september). *Case studies: wat, wanneer en hoe? door Peter Swanborn - Managementboek.nl*. Managementboek.nl. https://www.managementboek.nl/boek/9789059319455/case-studies-wat-wanneer-en-hoe-peter-swanborn?srsId=AfmBOop0I95Ey3DAEH6B9v4AV_DGX8lxXTNrJNvzPw3ceuFaqUrUFV2p
- Trimbos Instituut. (2012). Ambulantisering: Verschuiving van zorg naar de wijk. <https://www.eerstekamer.nl/overig/20130828/ambulantisering/document>

- Trimbos-instituut. (2021). Psychische kwetsbaarheid, sociale inclusie en verbindende zorg: Handvat voor een regionale samenwerkingsagenda. In *Trimbos-instituut*. <https://www.trimbos.nl/wp-content/uploads/sites/31/2021/09/af1512-psychische-kwetsbaarheid-sociale-inclusie-en-verbindende-zorg.pdf>
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P. J., Pekkola, E., & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *International Journal Of Public Sector Management*, 32(6), 582–599. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-05-2018-0119>
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139–162. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>
- Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198>
- Van Bortel, G., & Mullins, D. (2009). Critical perspectives on network governance in urban regeneration, community involvement and integration. *Journal of Housing and the Built Environment*, 24(2), 203–219.
- Van der Velden, D., Debruyne, L., Klerkx, L., & Dessein, J. (2024). Participation and co-theorising: How stakeholder interests and scientific outputs clash in the Horizon 2020 multi-actor approach. *NJAS Impact in Agricultural And Life Sciences*, 96(1). <https://doi.org/10.1080/27685241.2024.2430004>
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Bijlagen

Bijlage 1 Topiclijst

Tabel 4

Topiclijst

Onderwerp	Vragen
Introductie & oriëntatie	Binnen de context van wonen en zorg voor mensen met een psychische kwetsbaarheid zijn verschillende partijen betrokken, zoals gemeenten, woningcorporaties en zorgorganisaties. Deze partijen hebben allen een verschillende rol op de realisatie van passende woon- en zorgvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. 1. Wat is uw functie, en op welke manier bent u zelf betrokken bij dit thema? 2. Hoe zou u de rol van (gemeenten of woningcorporaties of zorgaanbieder) willen omschrijven binnen deze gezamenlijke opgave
Algemeen beeld gemeentelijke participatie	3. Hoe actief is de gemeente volgens u bij de aanpak van deze opgave? 4. Hoe zou u de manier omschrijven waarop de gemeente zich opstelt ten opzichte van uw organisatie? Is dat eerder leidend, ondersteunend, of iets anders? Kunt u een voorbeeld geven?
Doelvorming en coördinatie	5. Werken de betrokken partijen volgens u toe naar gedeelde doelen? En zo ja, op welke manier zijn die doelen bepaald of afgesproken? 6. Hoe stemmen de betrokken partijen onderling af welke zaken prioriteit krijgen? 7. Helpt de manier waarop de gemeente is betrokken om de onderlinge afstemming soepel te laten verlopen? Waarom wel of niet?
Verantwoordelijkheden en bijsturing	8. Hoe gaan de betrokken partijen om met taken die niet duidelijk tot het werkterrein van één organisatie behoren? Zijn daar afspraken over gemaakt? 9. Op welke manier evalueren de betrokken partijen het verloop van de samenwerking/ proces? 10. Maakt de manier waarop de gemeente meedoet dat makkelijker of juist moeilijker?
Vertrouwen in samenwerking	11. Hoe goed is het onderlinge vertrouwen tussen uw organisatie en de betrokken partijen? 12. Zijn er momenten geweest waarop dat vertrouwen op de proef werd gesteld? 13. Wat doet de gemeente waardoor vertrouwen groeit, of juist minder wordt?
Leiderschap & structuur	14. Hoe wordt er omgegaan met conflicten of meningsverschillen tussen de betrokken partijen? 15. Is de gemeente voldoende duidelijk en transparant in haar handelen?

Middelen & inzet	16. Op welke manier levert de gemeente volgens u ondersteuning in deze opgave? (Bijvoorbeeld in de vorm van geld, tijd of menskracht) 17. Maakt die inzet het verschil in het behalen van de doelen? Zijn er dingen geweest die door gebrek aan middelen moeilijk gingen? Hoe heeft de gemeente toen gereageerd?
Relatie participatie en effectiviteit	18. Wat zou de gemeente volgens u anders of beter kunnen doen in haar rol binnen deze opgave? 19. Kunt u een situatie noemen waarin de rol van de gemeente echt bepalend was voor het succes of falen van de samenwerking?
Afsluiting & reflectie	20. Wat gaat er volgens u goed in hoe betrokken partijen met elkaar optrekken rond dit thema?

Bijlage 2 Codeboom

Tabel 5

Codeboom

Variabele	Hoofdthema	Codering
Gemeentelijke participatie	Sturing	a. Gemeente voert actieve sturing
		b. Sturing wordt gedeeld met andere partijen
		c. Gemeentelijke sturing ontbreekt of is terughoudend
		d. Persoonsgebonden of wisselende sturingspraktijk
		e. Gemeentelijke sturing zonder afstemming met betrokken partijen
	Afstemming en coördinatie	f. Gemeentelijke verbinding en coördinatie
		g. Geen gezamenlijke visie leidt tot fragmentatie
		h. Gezamenlijke visie leidt tot samenwerking
		i. Verschillen in taal of interpretatie
		j. Partijen begrijpen elkaar goed
		k. Samenwerking is projectmatig en tijdelijk van aard
		l. Samenwerking is structureel ingebed in overleg en beleid
		m. Overgang van projectmatige naar structurele samenwerking
		n. Wederzijdse informatie-uitwisseling
	Verantwoordelijkheden	o. Afbakening en overlap van taken
		p. Grensgebieden tussen verantwoordelijkheden
		q. Afspraken over wie verantwoordelijk is voor grensgevallen
		r. Evaluatie en bijstelling van afspraken
Effectieve interorganisationale samenwerking	Gedeelde en heldere doelstellingen	s. Mandaat en handelingsruimte bij uitvoering
		t. Gezamenlijke formulering van doelen
		u. Verschillen in ambities of belangen
		v. Betrokkenheid van partijen bij doelvorming
	Vertrouwen	w. Aansluiting beleidsmatige doelen bij uitvoeringspraktijk
		x. Vertrouwen groeit
		y. Vertrouwen neemt af

		z. Structureel wantrouwen richting bepaalde partijen
		aa. Gemeentelijke rol in vertrouwensopbouw
		bb. Vertrouwen is situatie gebonden
	Bestuur en leiderschap	cc. Conflicten of meningsverschillen tussen partijen
		dd. Rol van gemeenten bij conflict of meningsverschillen tussen partijen
		ee. Invloed van individuele personen
		ff. Transparantie en duidelijkheid van gemeentelijk handelen
		gg. Bestuurlijke daadkracht van de gemeente
	Capaciteit en middelen	hh. Financiële inzet van partijen
		ii. Beschikbaarheid van personele capaciteit
		jj. Beschikbaarheid van tijd voor samenwerking
		kk. Werkwijze in verhouding tot beschikbare middelen
		ll. Wisselende capaciteit in tijd

Bijlage 3 Overzicht van casussen

Tabel 6

Overzicht van casussen

Casus	Gemeentegrootte	Theoretische participatievorm	Empirisch waargenomen participatievorm
1	Kleine gemeente	Regisseren	Regisseren (met kenmerken van stimuleren)
2	Grote gemeente	Stimuleren	Stimuleren (met kenmerken van regisseren)
3	Kleine en middelgrote gemeenten	Participeren	Loslaten

Tabel 7

Overzicht van casussen

Casus	Gemeentegrootte	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inw/km²)
1	Kleine gemeente	25.000 – 35.000	300 – 540
2	Grote gemeente	110.000 – 140.000	2.800 – 4.000
3	Kleine en middelgrote gemeente	25.000 – 60.000	300 – 1.000

Bijlage 4 Overzicht van respondenten

Tabel 8

Overzicht van respondenten

Respondent	Casus	Organisatie
1	3	Woningcorporatie
2	2	Gemeenten
3	2	Gemeenten
4	1	Zorginstelling
5	1	Woningcorporatie
6	2	Woningcorporatie
7	3	Zorginstelling
8	2	Woningcorporatie
9	3	Zorginstelling
10	2	Zorginstelling
11	3	Zorginstelling
12	1	Woningcorporatie
13	3	Woningcorporatie
14	1	Gemeenten
15	1	Gemeenten
16	1	Gemeenten