

Erasmus Universiteit  
Rotterdam

# KENNIS HEBBEN IS MACHT, KENNIS DELEN IS KRACHT

**EEN CASESTUDY NAAR SAMENWERKING TUSSEN FORMELE EN  
INFORMELE ORGANISATIES IN HILLEGERSBERG-SCHIEBROEK AAN DE  
HAND VAN HET COLLABORATIVE GOVERNANCE MODEL**

Naam: Thijs Graafland  
Studentennummer: 576547  
Begeleider: Agnieszka Kanas  
Aantal woorden: 11.707

29-6-2025



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

## Abstract

Deze scriptie onderzoekt de samenwerking tussen formele- en informele organisaties in het zorg- en welzijnsdomein in Hillegersberg-Schiebroek. Dit wordt gedaan middels een theoretisch ideaalmodel voor horizontale samenwerking genaamd: *Collaborative Governance*. De centrale onderzoeksvraag luidt: Welke factoren, zoals opgesteld in het *Collaborative Governance* model, beïnvloeden de samenwerking en de daarbij behorende uitkomsten tussen de informele- en formele zorgorganisaties in Hillegersberg-Schiebroek? Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van een kwalitatieve *case-study*. Via semigestructureerde interviews en observaties worden zowel informele- als formele organisaties onderzocht. Hieruit kwam naar voren dat faciliterend leiderschap, gedeeld probleembegrip en relationeel vertrouwen cruciale voorwaarden voor samenwerking zijn. Daartegenover belemmeren institutionele drempels en informatie-asymmetrie de duurzaamheid en kwaliteit van de samenwerking. Dit onderzoek laat zien dat horizontale, structurele samenwerking gestoeld dient te zijn op deze bevindingen en zich moet behoeden voor de opgesomde belemmeringen.

Kernthema's: *Collaborative Governance*, informele organisaties, lokale overheid, zorgdomein, samenwerking.

## **Voorwoord**

De afgelopen maanden heb ik de eer gehad om van dichtbij mee te maken hoe gepassioneerde mensen bezig zijn met één van de belangrijkste zaken uit het leven. Zorgen voor elkaar, zorgen voor de gemeenschap, zorgen voor de wijk. Hierin heb ik naar eer en geweten getracht om zo goed als ik kan in kaart te brengen waar deze mooie mensen hun samenwerking kunnen verbeteren. Allemaal met het doel om uiteindelijk zo goed als mogelijk zorg te bieden en co-creatie te stimuleren. Bij het uitvoeren van dit onderzoek heb ik veel hulp gehad. Ten eerste van alle betrokken mensen uit de wijken Hillegersberg-Schiebroek die de tijd hebben genomen om met mij in gesprek te gaan over dit onderwerp. Ik ben altijd zeer warm ontvangen en daarvoor uit ik bij deze mijn dank. Ten tweede wil ik mijn scriptiebegeleider Agnieszka Kanas bedanken voor haar terugkoppelingen door de maanden heen, maar bovenal voor de constructieve en fijne sfeer binnen de feedbacksessies. Ik hoop dat u enigszins wijzer bent na het lezen van dit document en mocht u vragen/opmerkingen hebben, schroom dan niet om mij te berichten ([thijsgraafland3@gmail.com](mailto:thijsgraafland3@gmail.com)) of te bellen (06-36010287).

Thijs Graafland, 29-6-2025

# Inhoudsopgave

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>                                         | 6  |
| 1.1 Aanleiding en probleemstelling                                    | 6  |
| 1.2 Context                                                           | 6  |
| 1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen                                     | 7  |
| 1.4 Relevantie                                                        | 7  |
| 1.4.1 Maatschappelijke relevantie                                     | 7  |
| 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie                                    | 8  |
| 1.4.3 Bestuurskundige relevantie                                      | 8  |
| 1.5 Opbouw van de scriptie                                            | 9  |
| <b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>                                 | 10 |
| 2.1 De Transitie van <i>Government</i> naar <i>Governance</i>         | 10 |
| 2.2 <i>Collaborative Governance</i> binnen de Governance-ontwikkeling | 10 |
| 2.3 Wat is Collaborative Governance?                                  | 11 |
| 2.4 Drivers                                                           | 11 |
| 2.5 Procesdimensies                                                   | 12 |
| 2.6 Uitkomsten                                                        | 14 |
| 2.7 Formele- en informele organisaties                                | 15 |
| 2.8 Verwachtingen                                                     | 15 |
| 2.9 Conceptueel model                                                 | 16 |
| <b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b>                                      | 17 |
| 3.1 Operationalisatie                                                 | 17 |
| 3.1.1 Drivers                                                         | 17 |
| 3.1.2 Procesdimensies                                                 | 18 |
| 3.1.3 Samenwerking                                                    | 19 |
| 3.2 Methoden                                                          | 20 |
| 3.2.1 Case study                                                      | 20 |
| 3.2.2 Codering                                                        | 22 |
| 3.2.3 Betrouwbaarheid en validiteit                                   | 22 |
| <b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b>                                        | 23 |
| 4.1. Deelvraag 1                                                      | 23 |
| 4.1.1 Drivers                                                         | 23 |
| 4.1.2 Procesdimensies                                                 | 24 |
| 4.2 Deelvraag 2                                                       | 25 |

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1 Drivers.....                                   | 25        |
| 4.2.2 Procesdimensies .....                          | 26        |
| 4.3 Deelvraag 3.....                                 | 27        |
| 4.3.1 Cross-sectorale samenwerking.....              | 27        |
| 4.3.2 <i>Enhanced problem-solving capacity</i> ..... | 28        |
| 4.4 Deelvraag 4.....                                 | 29        |
| 4.5 Onderzoeksvraag .....                            | 30        |
| <b>Hoofdstuk 5: Conclusie &amp; Discussie .....</b>  | <b>32</b> |
| 5.1 Interpretatie .....                              | 32        |
| 5.2 Aanbevelingen .....                              | 34        |
| 5.3 Limitaties .....                                 | 34        |
| 5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....         | 35        |
| <b>Literatuurlijst.....</b>                          | <b>36</b> |
| <b>Bijlage.....</b>                                  | <b>40</b> |
| Bijlage 1: Topiclist .....                           | 40        |
| Bijlage 2: Informed consent formulier.....           | 42        |

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding en probleemstelling

De Nederlandse verzorgingsstaat is een groot goed en brengt vele voordelen, maar heeft wel geleid tot een grote mate van afhankelijkheid en individualisering (“De Nadelen van de Verzorgingsstaat Komen Nu Massaal Bovendrijven in Onze Participatiesamenleving - Joop - BNNVARA”, z.d.). Hierdoor is de overheid steeds meer verantwoordelijk geworden voor zorg. Dit probeert ze zo goed als mogelijk op te pakken, maar de taak is groot. Zo groot zelfs, dat de overheid onvermijdelijk steken laat vallen. Verantwoorde en gemotiveerde burgers springen dan geregeld in dit gat, omdat ze een plicht voelen jegens medeburgers. Dit is prachtig, naastenliefde en zorg voor anderen is één van de mooiste aspecten van de mens. Dit maakt het onwenselijk dat deze burgers, die zich vaak verenigen in informele organisaties, weerstand ervaren vanuit formele instanties. Het kan bijvoorbeeld gaan om wetgeving of een niet-meewerkende gemeente. Dit is zonde, omdat deze informele organisaties juist het gat op willen vullen dat de huidige wetgeving en de formele instanties openlaten.

Deze spanning is onwenselijk en onnodig. Beide partijen willen dit intrinsiek niet, maar toch is de huidige situatie zo. In dit onderzoek wordt deze spanning onderzocht door de samenwerking van informele- en formele organisaties in de Rotterdamse wijken Hillegersberg-Schiebroek onder de loep te nemen. In deze wijken bestaan er een aantal wezenlijke problemen en is de samenwerking tussen de informele- en formele organisaties suboptimaal (Rosenberg, 2024). In het contextstuk hieronder wordt gedefinieerd wat in dit onderzoek verstaan wordt onder informele- en formele organisaties en welke dat zijn in Hillegersberg-Schiebroek. Het onderzoek van de bovenstaande geschetste spanning wordt gedaan door de huidige empirische situatie in Hillegersberg-Schiebroek te vergelijken met een theoretisch ideaalmodel van horizontale samenwerking genaamd: *Collaborative Governance*. Dit is een ideaalmodel voor horizontale samenwerking tussen verschillende soorten actoren. Hierin worden allerlei factoren en dimensies besproken die van invloed kunnen zijn op de samenwerking tussen informele- en formele organisaties. Deze theorie wordt in hoofdstuk 2 uitgebreid besproken. Informele organisaties zijn dus ontzettend belangrijk, maar hun impact kan ondermijnd worden door een beperkte samenwerking met formele instanties (Estrada & Levitsky, 2018). Vandaar dat dit onderzoek zich met precies dit thema bezighoudt.

## 1.2 Context

Dit onderzoek richt zich op de samenwerking tussen de formele en informele zorg- en welzijnsorganisaties in de Rotterdamse wijken Hillegersberg-Schiebroek. In deze wijken vinden diverse initiatieven plaats gericht op maatschappelijke zorg en het stimuleren van zelf- en samenredzaamheid. De samenwerking in deze wijken kan worden weergegeven in een driehoek van actoren. Voordat deze actoren besproken worden, is het eerst noodzakelijk om te onderscheiden wat een organisatie informeel, dan wel formeel maakt. Te beginnen met een informele organisatie. Een informele organisatie ontstaat vanuit burgers zelf. *Bottom up* organisaties die in de praktijk vaak klein, met beperkte financiering en zonder wettelijk mandaat werken. Formele organisaties daarentegen zijn partijen met een juridisch en institutioneel mandaat die vanuit een top-down benadering werken. Vaak worden ze

gekenmerkt door formele besluitvormingsstructuren. In Hillegersberg-Schiebroek gaat het om twee centrale spelers:

- De gemeente Rotterdam
- De welzijns partij Gro-up, een door de gemeente gecontracteerde uitvoeringsorganisatie die welzijnsopdrachten uitvoert binnen een aanbesteding.

De betrokken informele partijen in dit onderzoek worden wegens privacy redenen hieronder niet opgesomd. Het gaat om ongeveer 7-10 organisaties. In theorie vormen deze drie actoren (gemeente, welzijns partij en informele organisaties) een samenwerkingsdriehoek. In dit contextstuk is de wetenschappelijke onderbouwing en definiëring van informele- en formele organisaties nog niet meegenomen. Deze wordt besproken in hoofdstuk 2.6.

### 1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het onderzoek is gestructureerd aan de hand van de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

Onderzoeksvraag: Welke factoren, zoals opgesteld in het *Collaborative Governance* model, beïnvloeden de samenwerking en de daarbij behorende uitkomsten tussen de informele- en formele zorgorganisaties in Hillegersberg-Schiebroek?

Deelvragen:

1. Hoe ervaren informele organisaties de samenwerking met formele organisaties, (a) met betrekking tot de drivers en (b) de procesdimensies?
2. Hoe ervaren formele organisaties de samenwerking met informele organisaties, (a) met betrekking tot de drivers en (b) de procesdimensies?
3. Wat zijn de belangrijkste uitkomsten van de samenwerking (a) in de mate en kwaliteit van cross-sectorale samenwerking en (b) in de *enhanced problem-solving capacity*?
4. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de samenwerking tussen de formele- en informele organisaties ten opzichte van het ideale samenwerkingsklimaat, zoals opgesteld in het *Collaborative Governance* Model?

### 1.4 Relevantie

#### 1.4.1 Maatschappelijke relevantie

De problemen die in Hillegersberg-Schiebroek spelen zijn niet uniek voor deze wijken. In meerdere Nederlandse steden hebben bewoners in kwetsbare wijken met vergelijkbare problemen te maken. Het verenigen van burgers in informele organisaties is ook niet uniek voor deze wijken en het lokaal organiseren van burgers is een belangrijke pijler van de westerse samenleving. Het bevordert gemeenschap en een breed gedeeld gevoel van solidariteit. In dit onderzoek wordt gezocht naar succesfactoren en knelpunten in de relatie tussen informele- en formele organisaties. Dit onderzoek draagt bij aan het bewustzijn over de positieve bijdrage van informele organisaties en geeft inzicht in het samenwerkingsproces. De rol van het

informele netwerk moet, door de steeds verder uit de hand lopende verzorgingsstaat, herzien en herwaardeerd worden. Dit onderzoek hoopt daaraan bij te kunnen dragen.

### **1.4.2 Wetenschappelijke relevantie**

De samenwerking tussen informele- en formele organisaties is een groeiend onderzoeksterrein in de sociaalwetenschappelijke literatuur (Hunter et al., 2020; Whetsell, et al., 2020). Met name door de opkomst van het *New Public Governance* paradigma zijn vormen van horizontale samenwerking object van studie geworden. Zoals gezegd staat het *Collaborative Governance* Model (CGM) centraal in dit onderzoek. Dit veelgebruikte model is echter nog niet 'af' of 'uitontwikkeld'. De opstellers van dit model geven aan dat de concepten voor een succesvolle samenwerking vooralsnog aannames zijn die in de praktijk getoetst moeten worden (Emerson et al., 2012). Meer empirisch onderzoek is dus nodig om de concepten en de relaties tussen de concepten scherper in beeld te krijgen. Dit onderzoek hoopt daaraan bij te dragen.

Ten tweede is dit onderzoek gericht op een Europese casus. De bestaande literatuur betreffende *Collaborative Governance* leunt sterk op Noord-Amerikaanse voorbeelden, omdat belangrijke auteurs voornamelijk Engelstalige studies hebben geanalyseerd en daarom Noord-Amerikaanse studies disproportioneel oververtegenwoordigd zijn (Ansell & Gash, 2008). Inzichten uit Amerikaanse casussen zijn niet direct toepasbaar op Europese casussen, omdat de publieke sector in beide casussen op een aantal belangrijke punten anders is. De Europese publieke sector kenmerkt zich meer dan de Amerikaanse door een drang naar consensus en de Amerikaanse publieke sector is daarentegen veel hiërarchischer met een dominantere top-down benadering dan in Europa (Tatenhove et al., 2007). Hoewel dit een reductie is van de complexiteit van beide publieke sectoren en ook niet de enige verschillen weergeeft, is het wel voldoende informatie voor dit onderzoek. Door deze verschillen zijn Noord-Amerikaanse bevindingen niet zomaar te generaliseren naar Europese casussen. Met deze Europese studie naar het CGM, wordt inzicht gegeven in de processen en dynamieken zoals beschreven in het model op een Nederlandse casus.

### **1.4.3 Bestuurskundige relevantie**

De bestuurskundige literatuur is sinds de jaren 2000 drastisch verandert. Er is een transitie gaande van een verzorgingsstaatvisie met een dominante markt en staat naar een vorm van *governance* waarin het netwerk en de burger centraal staan (Huiting, & van Twist, 2020). Gemeenten en andere onderdelen van de overheid lopen steeds vaker aan tegen uitdagingen wanneer samenwerking met informele partijen wordt geïnitieerd. Er zijn hoge drempels, opgebouwd door decennia van verzorgingsstaat denken die de transitie naar een nieuwe vorm van *governance* lastig maken (Van Duijn et al., 2022). In de praktijk hebben overheden geregeld moeite met deze transitie. Dit onderzoek hoopt op twee punten bij te kunnen dragen aan deze spanningen en moeilijkheden. Ten eerste door het bieden van hulp en inzicht voor overheden over hoe te handelen in bepaalde specifieke situaties. Ten tweede wil dit onderzoek bijdragen aan het bewustzijn van de bestuurskundige drempels van de resten van de oude paradigma's.

## 1.5 Opbouw van de scriptie

Het vervolg van dit onderzoek wordt gestructureerd aan de hand van een aantal fasen die elk in een afzonderlijk hoofdstuk besproken worden. Ten eerste hoofdstuk 2, waarin de theoretische basis voor dit onderzoek wordt gelegd aan de hand van het conceptualiseren van de te gebruiken variabelen. Vervolgens hoofdstuk 3, dat begint met een operationalisering van de variabelen om vervolgens in te gaan over hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Daarna het belangrijkste hoofdstuk, waarin de resultaten van het onderzoek worden beschreven. Tot slot hoofdstuk 5, waarin de conclusie van dit onderzoek wordt getrokken.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Hieronder volgt het theoretische fundament van dit onderzoek. Eerst wordt de bredere beweging waaronder dit onderzoek valt geschetst, om vervolgens in te gaan op de concepten en dimensies die in dit onderzoek worden gebruikt. Tot slot een visuele weergave van de variabelen in het conceptueel model.

### 2.1 De transitie van *Government* naar *Governance*

Traditioneel gezien werd (openbaar) bestuur grotendeels geassocieerd met *Government*, waarin de overheid als dominante en enige actor het beleid maakte en uitvoerde (Zia & Khan, z.d.). Binnen dit paradigma, bekend als *Traditional Public Administration* (TPA), stond een hiërarchische en bureaucratische manier van besturen centraal. Beleid werd voornamelijk top-down uitgevoerd, waarin burgers enkel ontvangers van beleid waren (Weber, 1947; Wilson, 1887). Dit paradigma kwam op in de late 19<sup>e</sup> eeuw en was dominant tot aan de jaren 70 van de vorige eeuw.

Vervolgens ontstond een nieuw paradigma genaamd *New Public Management* (NPM) die de bureaucratische rompslomp en inefficiëntie van TPA moest doen vergeten. Dit beleidsparadigma werd populair in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, met als doel de efficiëntie en effectiviteit van de publieke sector te vergroten door marktmechanismen en bedrijfsmatige principes toe te passen en de rol van de overheid flink terug te schroeven (Zia & Khan, z.d.).

Echter, door economische en maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering en de groeiende complexiteit van beleidsproblemen, ontstond er rond het jaar 2000 een nieuw paradigma. TPA en NPM gaven onvoldoende antwoord op de maatschappelijke problemen en daarom ontstond er een nieuw paradigma genaamd: *New Public Governance* (NPG) (Klijn & Koppenjan, 2012). NPG is ontstaan als een reactie op de tekortkomingen van zowel TPA als NPM. Het legt de nadruk op samenwerking en netwerken in de publieke sector. Geen hiërarchisch systeem of enkel marktprincipes zoals bij TPA en NPM, maar horizontale samenwerking tussen diverse soorten actoren (Christensen & Lægraid, 2007). Deze verschillende soorten actoren dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering (Rhodes, 1996). Volgens Lipnack & Stamps (1994) is de '*age of networks*' aangebroken en Powell (1990) stelde al in 1990 dat hiërarchische overheden en markten vervangen zouden gaan worden door netwerken van horizontale samenwerking. Deze historische weergave van paradigmaverschuivingen is van belang omdat ze de basis vormt voor het ontstaan van *Collaborative Governance*, dat sterk binnen de logica van *New Public Governance* past.

### 2.2 *Collaborative Governance* binnen de Governance-ontwikkeling

Binnen de beweging van *Government* naar *Governance* ontstond *Collaborative Governance* als een model dat zich richt op samenwerking tussen publieke en niet-publieke actoren (Ansell & Gash, 2008). *Collaborative Governance* benadrukt dat beleidsproblemen vaak te complex zijn om door één enkele actor te worden opgelost en dat samenwerking tussen belanghebbenden

essentieel is. Dit werd al benoemd in de jaren 90 (Barber, 1984), maar de aandacht hiervoor groeide pas echt na 2000 (Pestoff, 2006, Ansell & Gash, 2008, Donahue, 2004)

De wortels van *Collaborative Governance* liggen in de deliberatieve democratie (Habermas, 1996), waarin een proces van open dialoog en deliberatie tussen verschillende belanghebbenden centraal staat. Rein & Schön (1993) onderstrepen dat beleidsprocessen gekenmerkt worden door verschillende 'framing'-perspectieven, en dat samenwerking en interactie de sleutel vormen tot het herdefiniëren van problemen en het vinden van gezamenlijke oplossingen. Dit sluit aan bij de netwerkstructuren binnen *Governance*, waarin formele en informele actoren gezamenlijk tot consensus proberen te komen.

## 2.3 Wat is Collaborative Governance?

De verzameling van literatuur omtrent *Collaborative Governance* is groot. Hierin bieden twee bronnen een systematisch overzicht van de relevante literatuur. Dit zijn de onderzoeken van Ansell & Gash (2008) en Emerson et al. (2012). Beide onderzoeken zijn systematisch opzoek gegaan naar werkbare mechanismes en algemene principes. Dit beaamen de auteurs zelf ook. Zowel Ansell & Gash (2008) als Emerson et al. (2012) zeggen dat veel van de bestaande *Collaborative Governance* literatuur de 'species' onderzoekt terwijl zij opzoek zijn naar de 'genus'. Oftewel, de meeste onderzoeken kijken naar specifieke, bijzondere gevallen, terwijl de onderzoeken van Ansell & Gash (2008) en Emerson et al. (2012) opzoek zijn naar algemene generaliseerbare principes. In dit onderzoek staat de definitie van Emerson et al. (2012) centraal. De definitie van Emerson et al. (2012) komt in grote lijnen overeen met die van Ansell & Gash (2008), maar eerstgenoemden breiden de definitie op bepaalde punten uit. Waar Ansell & Gash de nadruk leggen op formeel structuren en consensus, benadrukken Emerson et al. (2012) de interacties over grenzen heen, zowel binnen als tussen verschillende actoren en beleidslagen. Emerson et al. (2012) definiëren *Collaborative Governance* als volgt:

The processes and structures of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished (Emerson et al., 2012).

Omdat de samenwerking in dit onderzoek veelal plaatsvindt tussen een breed scala aan actoren, waaronder zowel publieke als niet-publieke stakeholders, is deze definitie geschikt. Bovendien biedt de definitie van Emerson et al. (2012) ruimte om informele en formele samenwerking te begrijpen zonder te beperken tot formele besluitvorming en consensus, zoals voorgesteld door Ansell & Gash (2008).

## 2.4 Drivers

Het samenwerkingsproces volgens het *Collaborative Governance* Model van Emerson et al. (2012) bestaat uit twee belangrijke onderdelen, de 'drivers' en de 'dynamics'. Eerst de *drivers*, die in het Nederlands als 'stimuli' of 'stimulansen' vertaald kunnen worden. Let wel dat deze

drivers nu positief geformuleerd zijn, maar dat deze stimuli ook het tegenovergestelde effect kunnen hebben.

De eerste driver is *leadership* (leiderschap), het is van groot belang voor het samenwerkingsproces dat er een leider opstaat die in staat is middelen en support te creëren voor het samenwerkingsproces. Deze leider moet het samenwerkingsproces initiëren en faciliteren (Christensen, 2024). Silvia (2011) toont in een empirische studie naar *Collaborative Governance* aan dat deze vorm van leiderschap in een netwerk veel beter aansluit bij horizontale samenwerking dan een meer traditionele vorm van hiërarchisch leiderschap. De tweede driver heet *Consequential Incentives*, dit zijn significante prikkels die zowel vanuit de interne- als externe sfeer kunnen komen. Zo kan er een intern probleem zijn waardoor bijvoorbeeld het openbaar bestuur een probleem niet zelf op kan lossen en daardoor hulp inschakelt van andere actoren. De prikkels kunnen ook extern zijn, zoals crises of juist nieuwe kansen die plotseling ontstaan door nieuwe omstandigheden. De relevantie van deze prikkels voor netwerken en samenwerkingsverbanden in het algemeen is aangetoond door Keith & Kenis (2008). De prikkels moeten overigens wel ‘*consequential*’ zijn, wat betekent dat ze relevant, urgent en dus niet te negeren moeten zijn voor de betrokken actoren.

De derde driver is *interdependence*, dit betekent wederzijdse afhankelijkheid. Deze driver behoeft weinig toelichting. Het betekent dat actoren alleen niet in staat zijn om het probleem zelf op te lossen, maar elkaar nodig hebben en hier bewust van zijn. De laatste driver is ‘*uncertainty*’ en slaat op de mate van onzekerheid rondom de juiste oplossing van een probleem. Bij de complexe ‘*wicked problems*’ speelt deze driver voornamelijk een rol. Als er een collectieve onzekerheid bestaat die leeft onder meerdere actoren, kan dit aanzetten tot vereniging om het probleem samen aan te pakken. Dit laten Weymouth & Hartz-Karp (2015) zien in hun studie naar de relatie tussen *Collaborative Governance* en *wicked problems*. Wanneer een actor een simpel probleem ziet met een eenvoudige en overzichtelijke oplossing zal deze actor minder snel geneigd zijn tot samenwerking dan wanneer deze te maken heeft met een *wicked problem*.

## 2.5 Procesdimensies

Vervolgens de ‘*dynamics*’, die procesdimensies worden genoemd. Deze drie dimensies bepalen de dynamiek van het samenwerkingsverband en uiteindelijk ook het resultaat van de samenwerking. Het is belangrijk om te benoemen dat deze drie factoren interactief met elkaar een rol spelen door het gehele proces en dat er dus geen sprake is van een lineaire opeenvolging van dynamieken.

*Principled engagement* is de eerste dynamiek die aanwezig dient te zijn in een succesvolle samenwerking. Deze dynamiek houdt in dat er een inclusieve dialoog tussen de verschillende actoren dient plaats te vinden over het probleem en de samenwerking. Deze dynamiek helpt om een gedeelde probleemdefinitie te ontwikkelen en bij overeenstemming over oplossingen en interventies. Het omvat een doorlopend, iteratief proces van *discovery* (identificatie van gedeelde belangen), *definition* (gemeenschappelijk probleemdefinitie), *deliberation* (open dialoog) en *determination* (besluitvorming op basis van consensus).

De tweede dynamiek is *shared motivation*, deze dynamiek zoomt in op de relationele en persoonlijke elementen van de samenwerking. De *Shared motivation* wordt gedeeltelijk geïnitieerd door de eerste dynamiek *principled engagement*. Echter, wanneer deze *shared motivation* op gang komt versterkt het ook het proces van *principled engagement*. Deze wederkerige werking van processen is kenmerkend voor het gehele *Collaborative Governance* proces en deze emergentie heeft een niet te onderschatten rol.

De *shared motivation* bestaat uit vier elementen die gezien moeten worden als een zelfversterkende spiraal of cyclus. Het eerste element is *mutual trust*, de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen. Het belang hiervan baseren Emerson et al. (2012) op een grote consensus in de academische literatuur over vertrouwen als noodzakelijke voorwaarde voor samenwerking. Voorbeelden van deze consensus over de noodzakelijkheid van vertrouwen zijn de onderzoeken van Koppenjan en Klijn (2004) en Ostrom (1998). Vertrouwen speelt een belangrijke rol in het verlagen van transactiekosten in netwerken en het waarborgen van de stabiliteit in relaties. Emerson et al. (2012) benadrukken dat een hoge mate van vertrouwen actoren in staat stelt om voorbij de formele kaders te gaan, om zo de samenwerking te versterken en de doelen te behalen.

De *mutual trust* vormt de basis voor *mutual understanding* (wederzijds begrip). Dit verwijst naar het vermogen om de posities en belangen van anderen te begrijpen en te respecteren, zelfs wanneer men het niet eens is. De *mutual understanding* leidt vervolgens weer tot *internal legitimacy* (interne legitimiteit). Hiervan is sprake als de actoren van de samenwerking betrouwbaar en geloofwaardig zijn en ook zo worden ervaren door alle actoren. Deze *internal legitimacy* leidt idealiter tot het vierde element, de *shared commitment* (gedeelde betrokkenheid). Wanneer er sprake is van gedeelde betrokkenheid, is er vanuit de partijen dus een echte commitment om bij te dragen aan de samenwerking. Dit proces van *shared motivation* is van cruciaal belang voor elke samenwerking, maar in het bijzonder voor horizontale samenwerkingen (Klijn et al. 2010).

Tot slot de *capacity for joint action*, de derde procesdimensie. Ook deze procesdimensie bestaat uit vier elementen. De *procedural and institutional arrangements, leadership, knowledge, en resources*. De procedurele en institutionele arrangementen omvatten de protocollen en vaste structuren van de samenwerking. Het bestuderen van deze structuren is cruciaal voor een begrip hoe een samenwerkingsnetwerk in elkaar steekt (Berardo & Lubel, 2016). Het tweede element is leiderschap. Bij de drivers in hoofdstuk 2.4 is een vorm van faciliterend en initiërend leiderschap besproken. Dit element gaat echter in op een ander aspect van leiderschap. Er dient namelijk ook intern leiderschap binnen het samenwerkingsproces te zijn waarbij in alle fasen van het proces effectief leiderschap wordt getoond door bijvoorbeeld bemiddeling, conflictoplossing en het publiekelijk enthousiasmeren van betrokkenen.

Het derde element is kennis, één van de belangrijkste aspecten van het hele samenwerkingsproces. Emerson et al. (2012) noemen kennis '*the currency of collaboration*', de valuta van de samenwerking. Een goede samenwerking valt of staat door het delen van kennis, het samen creëren van kennis en het integreren van kennis. De samenwerking is hiervan afhankelijk en het belang van kennis wordt steeds groter naarmate de samenwerking

intensiveert en de wederzijdse afhankelijkheden groeien. Het laatste element, de middelen, vormen eveneens een belangrijk element van de samenwerking. Intensieve samenwerking leidt namelijk tot gedeelde middelen, maar bij het bundelen en verdelen van die middelen komen wel de nodige uitdagingen kijken. Zo kunnen er binnen de samenwerking grote verschillen zijn in geld, macht en expertise die ervoor kunnen zorgen dat bepaalde actoren ondersneeuwen en andere actoren juist te dominant aanwezig zijn in de samenwerking.

## 2.6 Uitkomsten

De samenwerkingsdefinitie van Emerson et al. (2012) bevat zoals gezegd een aantal elementen. De drivers en procesdimensies zijn in hoofdstuk 2.4 en 2.5 uitgewerkt. Het is voor nu van belang om wat langer stil te staan bij de laatste twee elementen van de samenwerkingsdefinitie, die tezamen de kern van de uitkomsten variabele in dit onderzoek vormen. Dit is ten eerste de cross-sectorale samenwerking en ten tweede de publieke doelen die de samenwerking tot stand brengt. Deze twee elementen vormen samen de ‘outcomes’ (uitkomsten) van het samenwerkingsproces. Het eerste element, de cross-sectorele samenwerking spreekt voor zich. Dit is de mate waarin verschillende actoren uit verschillende domeinen met elkaar interacteren en samenwerken (Emerson et al, 2012). Bryson et al. (2006) maken in hun artikel duidelijk dat cross-sectorale samenwerking pas effectief kan zijn als er sprake is van een gedeelde probleemdefinitie en een duidelijke verdeling van rollen.

Het tweede element van de uitkomstenvariabele zijn de publieke doelen die de samenwerking tot stand brengt. Om dit concept uit te diepen moeten we eerst even terug naar wat uitkomsten nou precies zijn. Emerson et al. (2012) formuleren uitkomsten als volgt: “uitkomsten zijn de effecten van gezamenlijke acties die voortkomen uit de samenwerkingsdynamiek” (Emerson et al., 2012). Emerson et al. (2012) maken de uitkomsten echter niet concreet in hun artikel. Christensen (2024) benoemt dat de *Collaborative Governance* modellen geen geoperationaliseerde uitkomsten variabelen specificeren (Christensen, 2024). Waarom deze uitkomsten variabelen afwezig zijn, wordt door Christensen (2024) niet onderzocht, maar is voor het verdere verloop van dit onderzoek wel relevant om even bij stil te staan.

Innes & Booher (1999) verklaren de afwezigheid door te stellen dat de uitkomsten van *Collaborative Governance* niet zo gemakkelijk te herkennen zijn als de acties die het voortbrengt. Deze uitspraak houdt in dat concrete acties die uit de samenwerking voortkomen vaak prima meetbaar en zichtbaar zijn, maar de uitkomsten minder tastbaar zijn en daardoor lastig aan de samenwerking toe te schrijven zijn. Het is bijvoorbeeld makkelijker om een concrete actie als een gezamenlijk beleidsplan toe te schrijven aan een samenwerking dan om een stijging in vertrouwen of een nieuwe innovatieve oplossing toe te schrijven aan een samenwerking.

Hoewel Christensen (2024) dus niet ingaat op de redenen waarom deze uitkomsten variabelen ontbreken, biedt ze wel een oplossing voor de kwestie. Ze gebruikt namelijk het *framework* van Page et al. (2015) die specifieke uitkomsten variabelen definieert. Dit model wordt ook voor dit onderzoek geraadpleegd. Voor de helderheid wordt hieronder nog even het laatste element van de definitie van Emerson et al. (2012) herhaald die middels het

*framework* van Page et al. (2015) vervolgens geconceptualiseerd wordt: “*In order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished.*” De samenwerking moet leiden tot publieke waarde en publieke doelen. Wat is publieke waarde? Volgens Lindgreen et al. (2019) is dat: “*value created to the benefit of society*”. In de samenwerking van informele- en formele organisaties komt dat neer op probleemoplossend vermogen. In het welzijnsdomein komen telkens nieuwe uitdagingen en casussen voor die adequaat opgelost dienen te worden. Page et al. (2015) maken dit probleemoplossend vermogen concreet door de term: *enhanced problem-solving capacity*. De term *enhanced problem-solving capacity* verwijst naar de toegenomen vaardigheid van samenwerkende partijen om complexe maatschappelijke problemen op te lossen. Dit uit zich niet altijd in directe, meetbare resultaten, maar juist in subtielere veranderingen zoals nieuwe manieren van denken en het ontstaan van innovatieve oplossingen of initiatieven (Page et al., 2015). Voorbeelden hiervan zijn nieuwe denkpatronen of kaders die problemen op een andere manier benaderen en veranderingen in gedrag binnen organisaties.

## 2.7 Formele- en informele organisaties

Een belangrijk onderscheid in dit onderzoek is die tussen de informele- en formele organisaties. In het contextstuk (hoofdstuk 1.2) is dit onderwerp al behandeld, maar hieronder wordt dit onderscheid nog wat uitgebreider en wetenschappelijk uitgediept. Informele organisaties zijn organisaties die vanuit burgers, op een bottom-up wijze zijn opgericht. Ze worden gekenmerkt door persoonlijke relaties en geen vaste besluitvormingsstructuur (Fu et al., 2019). Fu et al. (2019) verduidelijkt het onderscheid tussen informele en formele partijen met de volgende tekst:

Informal organizations are not established or demanded by formal organizations intentionally, but rather they are a network of personal and social relations that are spontaneously formed by people's contact with each other (Fu et al., 2019).

Een andere bron geeft ook nog een veelvoorkomende bestaansreden voor informele partijen die met name voor dit onderzoek relevant is: een informele organisatie wordt vaak opgezet door een limitatie van een formele organisatie, bijvoorbeeld de hiërarchische structuur of onvoldoende flexibiliteit (Brandsen et al., 2017).

Formele partijen daarentegen zijn top-down geïnitieerd, hebben vaste besluitvormingsstructuren en vooraf opgestelde, afgebakende doelen. Voorbeelden zijn overheden, scholen en marktpartijen (Crossman, 2025). Klijn & Koppenjan (2016) voegen hieraan toe dat informele organisaties flexibel en lage transactiekosten hebben, maar wel relatief instabiel zijn. Formele organisaties bieden daarentegen meer stabiliteit en zekerheid, maar zijn wel minder flexibel en erg bureaucratisch.

## 2.8 Verwachtingen

Over het algemeen wordt verwacht dat de oude resten en drempels van de TPA en NPM-paradigma's de samenwerking volgens het NPG-paradigma vermoeilijken. Agranoff (2006) benoemt bijvoorbeeld dat besluitvorming en het werk van managers nog steeds veelal volgens strikt hiërarchische principes verloopt. In het Nederlandse openbaar bestuur is er

echter wel steeds meer aandacht voor de samenwerking met informele organisatie. Zo bestaat de term: 'doe-democratie' waarin burgerparticipatie en samenwerking tussen informele- en formele partijen wordt gestimuleerd (Van de Wijdeven, 2012). Zo is er, ook in Nederlandse steden, aandacht voor samenwerking tussen formele- en informele partijen, maar tonen meerdere onderzoeken aan dat deze samenwerking vaak stroef verloopt (Romme et al., 2016; Fliervoet et al., 2015; Grootjans et al., 2022). De studie van Romme et al. (2016) in de Nederlandse context, wijst op het aanwezig zijn van een vacuüm tussen burgerparticipatie en overheidsoptreden. Dit wijst op een gebrek aan *interdependence* en *consequential incentives*.

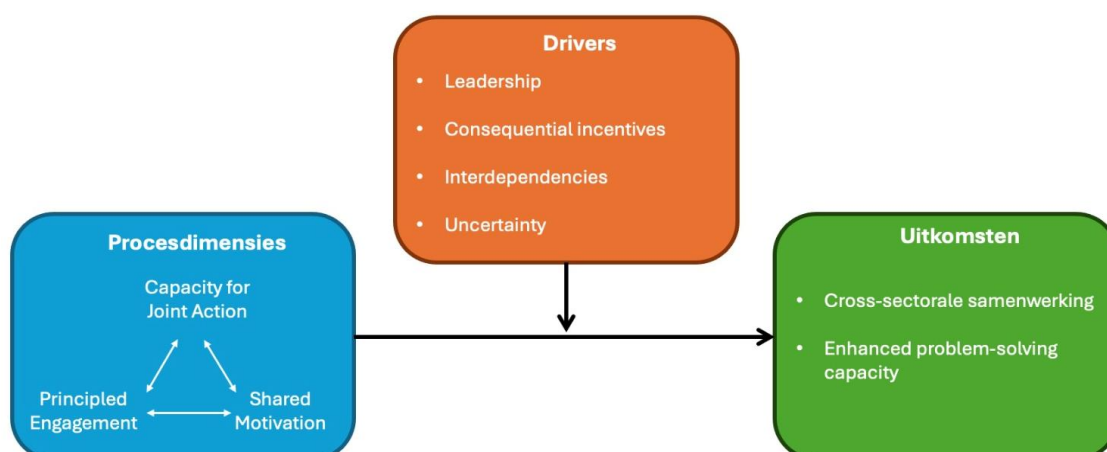
Ook in een beoogde gelijkwaardige samenwerking tussen formeel en informeel, blijven de formele partijen dominant en houden ze vast aan de hiërarchische verhoudingen. Dit wordt gesteld door Fliervoet et al. (2015) in een studie naar samenwerking tussen formele en informele partijen in een Nederlandse casus. Hierdoor wordt dus verwacht dat de interne legitimiteit en wederzijds vertrouwen wellicht niet optimaal is in de casus van Hillegersberg-Schiebroek. Een derde Nederlandse *case study* benadrukt onder andere het cruciale belang van leiderschap in een faciliterende rol (Grootjans et al., 2022).

Een laatste verwachting is het cruciale belang van gedeelde doelen en een gedeelde probleemdefinitie in het samenwerkingsproces. Dit wordt breed gedeeld in de literatuur over *Collaborative Governance* en is cruciaal voor de samenwerkingsdynamiek tussen informele- en formele organisaties (Huxham & Vangen, 2000; Chrislip & Larson, 1994; Wondolleck, Yafee 2000).

## 2.9 Conceptueel model

Hieronder volgt het conceptueel model. Deze geeft de in het bovenstaande besproken relatie tussen de variabelen visueel weer.

**Figuur 1: conceptueel model**



## Hoofdstuk 3: Methodologie

In hoofdstuk drie worden twee belangrijke zaken besproken. Ten eerste de operationalisering van de variabelen. Dit behelst het meetbaar maken van de geconceptualiseerde variabelen uit hoofdstuk 2. Ten tweede volgt de methodesectie waarin besproken wordt welke methode is gebruikt voor dit onderzoek en welke implicaties deze keuze met zich meebrengt.

### 3.1 Operationalisering

#### 3.1.1 Drivers

De drivers verwijzen naar de factoren die actoren ertoe aanzetten om samen te werken. Op basis van Emerson et al. (2012) worden vier dimensies onderscheiden. *Leiderschap* wordt geanalyseerd aan de hand van de initiërende en faciliterende rol van individuen of organisaties binnen de samenwerking. De indicatoren die dit concept meetbaar maken zijn overgenomen uit het artikel van Ingrid Christensen (2024), waarbij gekozen is voor de *catalyst* vorm van faciliterend leiderschap. Deze toont namelijk de grootste mate van overeenkomst met de definities zoals opgesteld door Ansell & Gash (2008) en Emerson et al. (2012). Het gaat hier om een vorm van leiderschap die het begin van de samenwerking initieert en ondersteund (Emerson et al., 2012; Bryson, et al., 2006). *Consequential incentives* verwijzen naar ervaren prikkels die de samenwerking en het belang hiervan beïnvloeden. Onderlinge afhankelijkheid gaat over de mate waarin actoren elkaar nodig hebben en in hoeverre ze dit beseffen. De operationalisering van de *consequential incentives* en onderlinge afhankelijkheid zijn overgenomen uit het artikel van Emerson et al. (2012) en Ansell & Gash (2008). Tot slot duidt *onzekerheid* op externe risico's en onvoorspelbaarheid die samenwerking noodzakelijk maken. Deze onzekerheid, welke in de literatuur vaak gekoppeld wordt aan *wicked problems*, is geoperationaliseerd aan de hand van (Koppenjan & Klijn 2004).

**Tabel 1: Operationalisering drivers**

| Concept                                                                                                                              | Dimensies                       | Indicatoren                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Drivers</b> Factoren die samenwerking stimuleren of belemmeren en de noodzaak tot samenwerking beïnvloeden (Emerson et al., 2012) | <b>Leadership</b>               | - Initiatiefnemers van samenwerking<br>- Identificeren en mobiliseren van stakeholders  |
|                                                                                                                                      | <b>Consequential incentives</b> | - Interne of externe significante prikkels<br>- Perceptie van belang van samenwerking   |
|                                                                                                                                      | <b>Interdependence</b>          | - De mate van onderlinge afhankelijkheid die de actoren ertoe aanzet om samen te werken |

|  |                    |                                                                          |
|--|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Uncertainty</b> | - De mate van onzekerheid die de actoren ertoe aanzet om samen te werken |
|--|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|

### 3.1.2 Procesdimensies

De procesdimensies verwijzen naar de interne processen die samenwerking vormgeven en in stand houden. Deze zijn in het theoretisch kader geconceptualiseerd en worden hieronder geoperationaliseerd op basis van het model van Emerson et al. (2012). *Principled engagement* beschrijft hoe actoren informatie uitwisselen en gezamenlijke doelen formuleren in een open dialoog. Daarbij wordt gekeken naar actieve informatie-uitwisseling, mate van overeenstemming over de probleemdefinitie, de openheid en inclusiviteit van de discussie en de uitvoering van afspraken. Deze dimensies zijn direct overgenomen van het *Collaborative Governance* model van Emerson et al. (2012). *Shared motivation* omvat de sociale en relationele voorwaarden voor samenwerking, zoals onderling vertrouwen, begrip, legitimiteit en betrokkenheid. Tot slot behelst *capacity for joint action* de structurele voorwaarden voor samenwerking, waaronder institutionele structuren, de mate van leiderschap binnen het samenwerkingsproces, actieve kennisuitwisseling en beschikbare middelen.

**Tabel 2: operationalisering procesdimensies**

| Concept                                                                                                             | Dimensies                    | Indicatoren                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesdimensies:</b> De interne mechanismen die samenwerking vormgeven en in stand houden (Emerson et al., 2012) | <b>Principled engagement</b> |                                                                                       |
|                                                                                                                     | <i>Discovery</i>             | - Actieve informatie-uitwisseling<br>- Begrip van elkaars standpunten en belangen     |
|                                                                                                                     | <i>Definition</i>            | - Mate van overeenstemming over probleemdefinitie                                     |
|                                                                                                                     | <i>Deliberation</i>          | - Openheid van discussie<br>- Inclusiviteit en gelijkheid van de discussie            |
|                                                                                                                     | <i>Determination</i>         | - Aanwezigheid van gezamenlijke afspraken<br>- Mate waarin afspraken worden nagekomen |
|                                                                                                                     | <b>Shared motivation</b>     |                                                                                       |

|  |                                                  |                                                                                                                                                                                   |
|--|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <i>Mutual trust</i>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mate van vertrouwen tussen actoren</li> <li>- Actoren vertrouwen erop dat de andere actoren goede intenties hebben</li> </ul>            |
|  | <i>Understanding</i>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van en begrip voor de doelen en belangen van alle actoren</li> </ul>                                                              |
|  | <i>Internal legitimacy</i>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceptatie van en geloof in de samenwerking door alle actoren</li> </ul>                                                                 |
|  | <i>Commitment</i>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijvende betrokkenheid bij samenwerking</li> <li>- Actoren voelen zich verantwoordelijk om bij te dragen aan de samenwerking</li> </ul> |
|  | <b>Capacity for joint action</b>                 |                                                                                                                                                                                   |
|  | <i>Procedural and institutional arrangements</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid van samenwerkingsstructuren</li> <li>- Actoren zijn op de hoogte van de samenwerkingsstructuren</li> </ul>                  |
|  | <i>Leadership</i>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerkingsproces wordt bewaakt door leider</li> <li>- Spanningen worden herkend en actief bemiddeld</li> </ul>                        |
|  | <i>Knowledge</i>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwisseling van expertise en informatie</li> <li>- Mate waarin kennis wordt gedeeld en benut</li> </ul>                                 |
|  | <i>Resources</i>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikbaarheid van de benodigde middelen om de samenwerking uit te voeren</li> </ul>                                                    |

### 3.1.3 Samenwerking

De afhankelijke variabele in dit onderzoek zijn de uitkomsten van de samenwerking. Deze wordt opgevat als een proces waarbij actoren vanuit verschillende sectoren gezamenlijk werken aan een publiek doel dat zij afzonderlijk niet kunnen realiseren. In de operationalisering wordt onderscheid gemaakt tussen twee dimensies. Cross-sectorale samenwerking verwijst naar de mate waarin verschillende typen actoren betrokken zijn en

daadwerkelijk met elkaar interacteren. De indicatoren in tabel 3 zijn overgenomen uit Emerson et al. (2012). De tweede dimensie, *Enhanced problem-solving capacity* richt zich op de effectiviteit van de samenwerking. Specifiek wordt gekeken naar in hoeverre er sprake is van nieuwe denkpatronen en de mate waarin gezamenlijke inspanningen daadwerkelijk impact genereren. Deze dimensie is geconceptualiseerd in hoofdstuk 2.6 en is nu geoperationaliseerd en van indicatoren voorzien in tabel 3 Dit is overgenomen van het *framework* van Page et al. (2015). In hoofdstuk 2.3 is toegelicht wat de relatie is tussen de definitie van samenwerking volgens Emerson et al. (2012) en het *framework* van Page et al. (2015).

**Tabel 3: Operationalisering uitkomsten samenwerking**

| Concept                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dimensies                                | Indicatoren                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uitkomsten samenwerking</b><br>The processes and structures of public policy decision making and management that engage people <b>constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished (Emerson et al., 2012).</b> | Cross sectorale samenwerking             | - Diversiteit van actoren<br>- Mate waarin diverse actoren interacteren<br>- Kwaliteit van interactie              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Enhanced problem-solving capacity</i> | - Effectieve samenwerking die leidt tot impact<br>- Aanwezigheid van nieuwe denkpatronen om problemen op te lossen |

## 3.2 Methoden

### 3.2.1 Case study

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een *case study*. Een *case study* is een onderzoeksmethode waarbij een casus op empirische wijze wordt onderzocht in de natuurlijke omgeving met meerdere bronnen van bewijs en gegevens (Robson, 1993). Zoals al duidelijk is geworden, vormt de case in dit onderzoek het zorg- en welzijnsdomein in Hillegersberg-Schiebroek. In Hillegersberg-Schiebroek zijn tal van informele- en formele organisaties werkzaam binnen het zorg- en welzijnsdomein. De interactie tussen deze partijen in Schiebroek vormt de basis van deze *case study*.

Voordat de methoden om deze case study uit te voeren worden toegelicht, is het eerst van belang om helder te krijgen vanuit welke epistemologie dit onderzoek wordt verricht. Dit onderzoek wordt verricht volgens de filosofie van de interpretatieve traditie. Deze stroming beweert dat de werkelijkheid niet objectief meetbaar is, maar sociaal geconstrueerd en contextafhankelijk. Dit staat haaks op de positivistische traditie waar objectieve generaliseerbare principes doel van onderzoek zijn. Het *Collaborative Governance* model staat in de interpretatieve traditie, omdat samenwerking ontstaat door een publiek proces waarin gezamenlijk argumenten worden gewogen en rekening wordt gehouden met alle belangen. Deze epistemologie is het filosofische fundament waarvandaan de rest van de methodologische verantwoording volgt. Voor de *case study* betekent dit een kwalitatief, interpretatief onderzoeksdesign. Kwalitatief onderzoek leent zich voor het beschrijven van fenomenen van verschillende actoren in een specifieke context (Van Thiel, 2014).

De case wordt middels twee methoden onderzocht. Ten eerste wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviews worden uitgevoerd bij drie verschillende soorten respondenten. Deze groepen worden hieronder in tabel 4 weergegeven en zijn in hoofdstuk 1.2 en 2.7 uitgebreider toegelicht. De formele organisaties zijn opgedeeld in enerzijds de gemeente en anderzijds de welzijnspartij.

**Tabel 4: Respondenten**

| Type organisatie         | Hoeveelheid respondenten |
|--------------------------|--------------------------|
| Informeel                | 9                        |
| Formeel (welzijnspartij) | 4                        |
| Formeel (gemeente)       | 4                        |

De tweede methode is het observeren van de samenwerking tussen informele- en formele organisaties. Hierbij worden zeven vergaderingen en bijeenkomsten geobserveerd waarin informele en formele organisaties aanwezig zijn en met elkaar interacteren en samenwerken. Voorbeelden van bijeenkomsten zijn werkgroepen, waarbij verschillende organisaties bijeenkomen om over een bepaald thema te praten. Een ander voorbeeld is de casuïstiektafel, waarbij verschillende organisaties bijeenkomen om specifieke casussen van zorgbehoevende burgers te bespreken. Deze observaties worden uitgevoerd aan de hand van de theorie van de *sensitizing concepts*, bedacht door Herbert Blumer (Bowen, 2006). Hij introduceert *sensitizing concepts* in zijn artikel "*What is Wrong with Social Theory?*" en daar stelt hij dat *sensitizing concepts* niet een strakke, afgebakende definitie hebben, maar wel een richting geven die de onderzoeker helpt om patronen en dynamieken te herkennen (Blumer, 1954). De observaties worden dus niet verricht aan de hand van afgebakende theoretische concepten zoals bij de interviews, maar meer volgens de theorie van *sensitizing concepts*. De observaties worden uitgevoerd aan de hand van het brede begrip samenwerking en interactie. Alle interactie en mogelijke samenwerking uit de bijeenkomsten zal worden geobserveerd en in relatie tot de onderzoeksvraag worden verwerkt in de resultaten. Door deze combinatie van methoden wordt datasaturatie bereikt. Alle relevante actoren en de interactie tussen deze actoren worden door deze methoden inzichtelijk gemaakt.

### 3.2.2 Codering

De codering wordt uitgevoerd middels een thematische analyse. De codes zijn afgeleid van de concepten en dimensies van het *Collaborative Governance* Model en de toevoegingen uit het model van page et al. (2015). Naast deze meer deductieve aanpak is er ook ruimte opengelaten voor inductieve bevindingen. Hiermee wordt voornamelijk bedoeld op de *sensitizing concepts* die in 3.2.1 besproken zijn, maar ook tijdens de analyse van de interviews is ruimte opengelaten voor nieuwe concepten. Het codeerproces is gestructureerd aan de hand van twee fasen. Ten eerste volgt er een open coderingsfase om het geheel te structureren en patronen te herkennen. Vervolgens volgde een axiaal coderingsproces aan de hand van de theoretische concepten en dimensies. Het gehele coderingsproces is uitgevoerd met behulp van het Atlas.ti softwareprogramma.

### 3.2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid behelst de reproduceerbaarheid van de resultaten. In beginsel is deze in dit onderzoek redelijk hoog, omdat er sprake is van triangulatie van databronnen. Doordat er interviews zijn afgenomen en er observaties zijn gedaan, wordt de betrouwbaarheid versterkt. Echter is er bij de observaties waarschijnlijk wel een zekere *observer-bias* aanwezig, wat de reproduceerbaarheid kan verlagen. In de loop van het onderzoek wordt voortdurend gereflecteerd op de eigen interpretatie en *biases*, waardoor het risico van de *observer-bias* geminimaliseerd wordt.

Vervolgens de validiteit, te beginnen met de interne validiteit. De interpretatie van de *sensitizing concepts* kan leiden tot het feit dat bestaande theoretische ideeën de waarnemingen kleuren, wat leidt tot een *confirmation bias*. Ook is er wellicht sprake van een respondent bias in de interviews waar de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven of zich anders gedragen dan normaal. Dit is voornamelijk een risico tijdens de interviews. In de observaties is dit risico zo goed als afwezig, omdat de onderzoeker daar op de achtergrond is en niet actief deelneemt aan de bijeenkomst. Tot slot de externe validiteit, wat aangeeft in hoeverre dit onderzoek te generaliseren is naar andere contexten. Uiteraard is dit kwalitatieve onderzoek context gebonden, dus zijn de resultaten niet zomaar te generaliseren. Er is overigens wel een hoge mate van variatie in de steekproef en een minimale selectiebias. Dit betekent dat de resultaten tot op zekere hoogte wel te generaliseren zijn, maar dat dit afhangt van de overeenkomsten van de cases. Over het algemeen zullen de cases in grote mate overeenkomen. Zo heeft bijvoorbeeld in Rotterdam elke wijk te maken met een welzijnsopdracht en daardoor is de samenwerkingsdriehoek in het zorg- en welzijnsdomein in grote mate overeenkomstig georganiseerd.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

Hoofdstuk 4 behelst de resultaten. In beginsel worden in dit hoofdstuk alle relevante bevindingen betreffende de verschillende variabelen en dimensies benoemt. Echter wordt er wel proportioneel aan de relevantie van de bevindingen aandacht geschonken aan de verschillende variabelen. Dit betekent dat niet elk concept, factor of dimensie even uitgebreid behandeld wordt.

### 4.1. Deelvraag 1

Hoe ervaren informele organisaties de samenwerking met formele organisaties, (a) met betrekking tot de drivers en (b) de procesdimensies?

#### 4.1.1 Drivers

Elke informele organisatie is uniek en kijkt anders naar samenwerking. Toch zijn er ook duidelijke hoofdlijnen en parallellen te trekken tussen de organisaties. Hieronder worden deze geschetst aan de hand van hoofdconcepten in dit onderzoek. Beginnend met de drivers, informele partijen ervaren geregeld een gemis aan faciliterend leiderschap vanuit formele partijen. Informele partijen zetten vaak zelf initiatieven op en zoeken dan pas naderhand communicatie met formele partijen. Het initiatief tot gezamenlijke co-creatie en het opzetten en onderhouden van samenwerking is in de ogen van de informele partijen eenzijdig. Dit wordt als onprettig en onwenselijk ervaren door de informele partijen, aangezien zij van de formele organisaties hogere verwachtingen hebben. Zo zegt een vertegenwoordiger van een informele partij het volgende wanneer gevraagd wordt of er betrokkenheid en initiatief tot samenwerking is geweest vanuit de formele sfeer: "Nee, dat is in Schiebroek heel duidelijk in de tijd dat ik daar werkte."

Dit leidt bij sommige informele partijen tot frustratie en irritatie. Waar faciliterend leiderschap wel getoond wordt, bijvoorbeeld door de wijkmanager, leidt dit tot samenwerking en bloeiende initiatieven, gekenmerkt door een constructieve en enthousiaste houding van de betrokkenen. Een vertegenwoordiger van een andere informele partij gaf aan erg blij te zijn met bepaalde aanjagers en leiders in de wijk: "ja, die zijn er wel echt voor de wijk. Met name (geanonimiseerde naam), die is echt een steunpilaar voor de wijk."

Informele partijen zijn, betreffende de *Consequential incentives*, kritisch aangaande de welzijnsopdracht en subsidiebeleid. Deze belemmeren maatwerk en leiden tot perverse prikkels die het vertrouwen onderling kunnen schaden. Een voorbeeld hiervan is de veel terugkomende 'vinkjescultuur', waarbij de welzijnspartij in conflict komt met de informele partijen, omdat de eerste aantallen telt en de tweede deze werkwijze als storend ervaart. Illusterend voor deze cultuur is een voorbeeld van een respondent die spreekt over zijn ervaringen bij het organiseren van een maaltijdenmiddag. Deze werd georganiseerd door een informele partij, waarbij de welzijnspartij wilde aansluiten. De respondent schetste vervolgens de werkwijze van de welzijnspartij:

Hoeveel mensen verwachten jullie dan hier? Oké, vinkje. Hoe gaan we het betalen? Oké, vinkje. Hoe ziet de keuken eruit? Is het allemaal hygiënisch? Oké, vinkje. Dus die kwamen heel

erg met hun plannen, met hun Excel sheets aan. En toen voelden we ons ineens een beetje ongelukkig.

Dit voorbeeld is exemplarisch voor de soms wat gespannen en beladen relatie tussen de informele- en formele partijen. Informele partijen voelen zich sterk afhankelijk van formele instanties terwijl ze andersom niet altijd wederkerigheid ervaren. Deze asymmetrie belemmert gelijkwaardige samenwerking. Informele partijen voelt zich vaak onmisbaar in de wijk, omdat ze een unieke schakel vormen tussen burger en het formele netwerk, maar ze voelen zich niet als zodanig erkend. Tot slot leidt de jaarlijkse subsidiering en de soms wat onduidelijke kaders tot voortdurende onzekerheid.

#### **4.1.2 Procesdimensies**

##### **Principled engagement**

Informele partijen ervaren een gebrek aan inzicht van formele partijen in de activiteiten en werkomgeving van de informele partijen. De kennis die ontstaat en opgeslagen ligt bij de informele partijen wordt niet actief opgehaald, aldus de informele partijen. Qua gezamenlijk probleembegrip ligt het genuanceerder. Hoewel er door informele organisaties verschillende doelen en werkwijzen worden benoemd, is er volgens de informele partijen over het algemeen overeenstemming over een gezamenlijk probleem begrip tussen individuen. Wat *deliberation* betreft voelen de informele partijen zich geregeld onvoldoende gehoord of serieus genomen. Overleggen worden ervaren als top-down en weinig inclusief. Gezamenlijke afspraken worden, wanneer ze al gemaakt worden, niet altijd geborgd en dit leidt tot onprettige sentimenten onder de informele partijen. Een vertegenwoordiger van een informele organisatie deelt een ervaring in zo'n overleg waarin de dynamiek als zeer onprettig werd ervaren:

Ik hoor mezelf nog zeggen van: we zouden jullie wel uit het scherm willen trekken. We moeten dit toch samen doen? Maar dat voelde helemaal niet zo. En ik denk ook niet dat het zo was. Ik denk ook echt dat het echt als een hiërarchie gevoeld werd van beide kanten.

##### **Shared motivation**

Het wederzijdse vertrouwen kan volgens de informele partijen wel een impuls gebruiken. Hoewel het interpersoonlijke vertrouwen erg hoog is, worden de formele instanties als organisaties, geregeld gewantrouwd. De persoonlijke vertegenwoordig van de formele partijen wordt als erg positief ervaren. Er is geen enkele informele partij die de oprechte intenties van de vertegenwoordigers van de formele partijen betwijfeld. De organisaties als geheel worden wel geregeld gewantrouwd. Op het punt van *understanding*, is er een beperkt begrip van de bredere contexten waarin de organisaties acteren. Formele partijen begrijpen niet altijd het perspectief van de informele partijen. Informele partijen voelen zich vaak pas op waarde geschat wanneer ze hun meerwaarde bewezen hebben en van een a priori *internal legitimacy* is dus geen sprake. Informele partijen vinden van zichzelf dat ze een grote persoonlijke inzet tonen en missen soms gelijkwaardige *commitment* van de formele kant. Een goed voorbeeld hiervan is het gemis aan structurele ondersteuning en de veelal incidentele ondersteuning die wordt geboden aan de informele partijen.

## Capacity for joint action

Tot slot de *capacity for joint action*, die ingaat op de meer procedurele kant van de samenwerking. Informele partijen geven aan dat heldere procedures en structurele afspraken vaak missen. Een respondent zegt er het volgende over:

Dan worden er mondelingen afspraken gemaakt. Dat is ook onze fout, maar dat is de manier waarop wij als informele organisatie blijkbaar werkten. Er worden mondelinge afspraken gemaakt en vervolgens moet dat dan geformaliseerd worden. Dat moet dan ook gebeuren en dat gebeurt dan niet.

Qua *resources* en *knowledge* werden de vooraf verwachte antwoorden gegeven. Uiteraard zullen meer middelen en meer geld gewaardeerd worden, maar op dit moment is het niet een cruciale spelbreker die informele partijen weerhoudt of het bestaansrecht bedreigd. Wel kwam op dit punt geregeld terug dat het gebrek aan structurele financiering een grote mate van onzekerheid en zelfs concurrentievorming tussen de informele partijen onderling in de hand werkt. Dit leidde vervolgens dan weer tot eilandvorming tussen de informele partijen. Tot slot werd aangegeven dat de informatie over wat er speelt binnen het formele domein ontzettend gefragmenteerd is onder de informele partijen.

## 4.2 Deelvraag 2

Hoe ervaren formele organisaties de samenwerking met informele organisaties, (a) in termen van de drivers en (b) de procesdimensies?

### 4.2.1 Drivers

Sommige formele actoren vinden van zichzelf dat ze faciliterend leiderschap tonen. Dit correspondeert redelijk met de ervaring van de informele partijen. Zelfkritisch wordt door de formele partijen erkent dat structureel faciliterend leiderschap ontbreekt. Volgens respondenten uit formele partijen is het gebrek aan mandaat om buiten de vastgestelde kaders te treden debet aan dit gebrek. Door de vooraf opgestelde kaders, die niet altijd overeenkomen met de wensen en behoeften vanuit informele organisaties, bevinden vertegenwoordigers van formele organisaties zich in een lastige situatie. Met name vertegenwoordigers van de welzijnspartij, die vanuit een output gestuurde benadering werken, ervaren deze spanning en zijn opzoek naar manieren om toch te kijken hoe ze een leiderschapsrol op zich kunnen nemen. Zo vertelt een vertegenwoordiger van de welzijnspartij het volgende:

Ik begrijp heel goed dat er een opdracht ligt die niet heel makkelijk zomaar te veranderen is, omdat het natuurlijk in een aanbesteding zit, heb je te maken met allemaal contracten en financiële verplichtingen, maar het is toch ook wel fijn om te verkennen waar dan de vrijheid ligt.

De *consequential incentives*, zoals de eerdergenoemde vinkjescultuur en nadruk op kwantiteit belemmert de samenwerking. Binnen de formele partijen is er een besef van de problematische aard van deze zaken, maar dit besef wordt nog niet altijd omgezet in praktische veranderingen. Qua interdependentie erkennen de formele partijen unaniem dat informele

partijen dichtbij de bewoners staan, maar het structureel handelen hiernaar wordt niet in alle gevallen expliciet vormgegeven. Vele zaken worden door de formele partijen onderling besloten en uitgevoerd zonder dat er nadrukkelijk inbreng wordt gevraagd aan de informele partijen. Hoewel er dus besef is van het belang van informele partijen, blijkt dit dus niet altijd uit de acties van de formele partijen. Daardoor blijft de erkenning van interdependentie impliciet.

#### **4.2.2 Procesdimensies**

##### **Principled engagement**

De formele partijen geven aan vaak het overzicht te missen van wie wat doet in de wijk. De welzijnspartij is vaak niet op de hoogte van het bestaan en de werkzaamheden van alle informele organisaties. Ook is er vaak onduidelijkheid over geplande activiteiten en andere initiatieven, wat leidt tot een lage mate van *discovery*. Ook de vertegenwoordigers van de gemeente geven aan soms het overzicht te missen, zowel intern als extern. Intern, omdat binnen de gemeente onduidelijkheid heerst over de werkzame medewerkers in het gebied. Extern, omdat ook binnen de gemeente niet altijd helderheid is over de werkzaamheden van de informele partijen. Overigens is dit externe gedeelte beter op orde bij de gemeente dan bij de welzijnspartij. De probleemdefinities die binnen de welzijnsopdracht en de aanbesteding zijn opgesteld sluiten niet naadloos aan op de praktische realiteit in de wijk. Dit wordt breed erkent door de vertegenwoordigers van zowel de gemeente als de welzijnspartij. Dit behoeft echter wel enige nuance. Het is namelijk bijna onvermijdelijk om vooraf opgestelde plannen, zeker op grote schaal, naadloos aan te laten sluiten op de exacte behoeftes uit de praktijk. Dit wordt ook erkent door de vertegenwoordigers van de formele partijen. Hoewel er dus spanning is tussen de opdrachten en realiteit, is deze niet onoverbrugbaar volgens de formele organisaties.

Qua *deliberation* is de situatie ook complex en genuanceerd. Hoewel er overlegstructuren aanwezig zijn, kenmerken die zich veelal door bureaucratische omgang en een beperkte aandacht voor de informele inbreng. Het komt ook voor dat informele partijen niet deelnemen aan overleggen waardoor *deliberation* volledig ontbreekt. Dit is echter niet onlogisch, omdat het redelijkerwijs verklaarbaar is waarom bepaalde informele partijen dan ontbreken. Dit beeld wordt overigens breed gedeeld onder zowel de formele als de informele partijen. De formele partijen geven tenslotte ook zelfkritisch aan dat afspraken door gebrek aan opvolging en mandaat soms slechts blijven steken in intenties. Dit schaadt het *determination* aspect.

##### **Shared motivation**

Formele partijen zeggen over het algemeen vertrouwen te hebben in de informele organisaties. Wel stellen ze dat ze soms wantrouwen en een defensieve houding ervaren vanuit de informele partijen. Wanneer gevraagd werd om dit te verklaren was de meest frequente reden: 'oud zeer.' Gepaard met een onvolledig beeld van hoe de informele organisaties werken leidt dit tot een beperkte mate van *understanding*. Hierdoor ontstaat ruis tussen beide soorten partijen en dit belemmert de samenwerking. Formele partijen voelen zich aansluitend op het bovenstaande niet altijd erkend door de informele partijen. Formele

partijen denken dat er een bepaalde mate van stereotypering plaatsvindt waardoor informele partijen kritisch praten en denken over het formele veld. Als de informele partijen tegen elkaar zeggen dat de formele partijen niet te vertrouwen zijn, wordt dit beeld alleen maar versterkt, waardoor dit opgemerkt wordt door de formele partijen. Dit leidt dan weer tot een afstandelijke opstelling van de formele partijen. Dit laatste komt nadrukkelijk naar voren in de interviews met de vertegenwoordigers van de welzijnspartij. Zo zegt een vertegenwoordiger van de welzijnspartij:

Ik denk dat er dan een bepaalde houding is geweest van, ja, welzijn die komt hier met zo'n opdracht, die wil alleen maar turven. En die kijken verder niet verder dan dat. Ja, als die indruk altijd in het verleden is geweest, ja, dat wil niet zeggen dat dat dan dus nu ook zo is.

### **Capacity for joint action**

De formele partijen zijn kort en duidelijk over de procedurele en institutionele arrangementen. Tussen de formele partijen bestaan er duidelijke en afgebakende kaders en tussen de formele en informele zijn deze in grote mate afwezig. Dit zien de formele partijen niet zozeer als een probleem. Dit is opvallend, omdat de informele partijen dit wel als problematisch ervaren. Wat betreft de resources ervaart de welzijnspartij belemmerende voorwaarden door de aard van de aanbestedingsopdracht. Qua *knowledge* geven de formele partijen aan dat er wel degelijk sprake is van kennisdeling, maar dat dit wel afhankelijk is van individuele relaties en dus niet structureel ingebed is in de samenwerking.

## **4.3 Deelvraag 3**

Wat zijn de belangrijkste uitkomsten van de samenwerking (a) in de mate en kwaliteit van cross-sectorale interactie en (b) in de *enhanced problem-solving capacity*?

De uitkomsten van de samenwerking worden, zoals in hoofdstuk 3 toegelicht, gestructureerd aan de hand van twee dimensies. Ten eerste de cross-sectorale samenwerking en ten tweede de *enhanced problem solving capacity*. De bevindingen hierover zijn voornamelijk gebaseerd op de uitgevoerde observaties, omdat daar de meeste directe interactie plaatsvond. De bevindingen komen echter niet enkel uit de observaties voort, in de interviews is er ook aandacht geschonken aan deze vragen. Echter geven interviews individuele ervaringen weer, terwijl de observaties ook de algehele dynamiek en sfeer weergeven.

### **4.3.1 Cross-sectorale samenwerking**

In de observaties en in het gehele gebied Hillegersberg-Schiebroek is een divers aantal partijen aanwezig en vertegenwoordigd. Informele partijen, de welzijnspartij, gemeentelijke afdelingen (o.a. wijkteam, beleid, projectteams), woningcorporaties en overige zorginstellingen zijn de belangrijkste. Op kwantitatief gebied missen er geen belangrijke schakels die de samenwerking frustreren. Dit is een positief kenmerk van en voor het gebied Hillegersberg-Schiebroek. Deze diversiteit aan actoren zorgt voor een groot potentieel voor samenwerking en co-creatie.

Deze samenwerking komt echter niet altijd optimaal tot stand en een belangrijke factor in deze is de mate van interactie. Interactie vindt namelijk voornamelijk plaats in omgevingen

waar een bepaalde thematiek centraal staat. Dit leidt ertoe dat contact vaak functioneel in plaats van relationeel is. Waar contact wel meer relationeel is leidt dit tot fijnere en langdurigere samenwerking. Waar de diverse actoren samenkomen, zoals in werkgroepen en casuïstiektafels, worden belangrijke kwesties besproken en zijn de overleggen dus ook relevant. Echter hebben ze vaak wel een functioneel karakter. Praktisch gezien wordt in deze bijeenkomsten voornamelijk informatie uitgewisseld, waardoor deliberatie beperkt is. Dit heeft weinig te maken met de mate van interactie, maar gaat over de kwaliteit van interactie. Tijdens de bijeenkomsten waar diverse actoren samenkomen wordt, door de hoge mate van informatie-uitwisseling, weinig tijd besteed aan de daadwerkelijke co-creatie. Er is dus veel interactie, maar de kwaliteit van die interactie blijft in vele overleggen oppervlakkig. Deze bevindingen en ervaringen wijzen op een lage mate van *principled engagement*, voornamelijk op het gebied van *definition*, omdat het in de bijeenkomsten minder gaat over de definitie en oplossing van de problemen en meer blijft steken in informatie-uitwisseling.

Dit beeld behoeft echter wel enige nuance. Het is absoluut niet het geval dat de bijeenkomsten enkel blijven steken in informatie-uitwisseling, maar dit is wel het punt waar de grootste slag te slaan is. Een grote factor die bijdraagt aan de functionele interactie in plaats van de relationele interactie is de wisselende aanwezigheid van deelnemers. Zo zijn in overleggen vaak niet dezelfde personen aanwezig en moeten dus meerdere keren informatie-asymmetrie barrières worden overbrugd. Waar wel dezelfde personen meerdere malen dezelfde overleggen bijwonen zijn deze barrières veel minder en wordt er dus ook meer tijd besteed aan de probleemdefinitie en vinden van oplossingen. Een breed gedeeld sentiment in de verschillende interacties is de slogan: “kennis hebben is macht, kennis delen is kracht.”

#### **4.3.2 Enhanced problem-solving capacity**

Vervolgens de *enhanced problem-solving capacity*, die de mate van nieuwe denkpatronen en nieuwe oplossingen behelst. In sommige gevallen leidt de samenwerking tussen informele- en formele partijen tot nieuwe, innovatieve oplossingen. Het beste voorbeeld hiervan is de wijkwerkplaats, waar de wijkmanager in overleg met informele partijen een gezamenlijke ruimte wist te realiseren voor nieuwe initiatieven en samenwerkingen. Dit voorbeeld werd veelvuldig genoemd in de interviews. Uit de observaties kwam slechts een beperkt niveau van *enhanced problem solving capacity* naar voren. Hoewel dit wel de intentie was van de vele bijeenkomsten, kwam dit maar in geringe mate naar voren. Hier zijn meerdere factoren debet aan, maar twee onderscheiden zich van de overige. Ten eerste de afwezigheid van gedeelde structuren en vaste overlegmomenten. Dit betekent een beperkte *capacity for joint action* en in het bijzonder de *Procedural and institutional arrangements*. Doordat de overleggen zoals de casuïstiektafels vaak niet doorgaan en steeds met andere vertegenwoordigers van de partijen wordt gedaan, worden de bijeenkomsten gekenmerkt door oppervlakkigheid en is institutionele inbedding moeilijk. Ten tweede de al eerdergenoemde fragmentatie van kennis, dat een minimaal niveau van de *capacity for joint action* aantoont. In het bijzonder het *knowledge* element van deze dimensie.

## 4.4 Deelvraag 4

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de samenwerking tussen de formele- en informele organisaties ten opzichte van het ideale samenwerkingsklimaat, zoals opgesteld in het *collaborative governance* model?

In dit gedeelte wordt het ideaalmodel voor samenwerking, zoals besproken in het theoretisch kader, vergeleken met de huidige situatie in Hillegersberg-Schiebroek. Hiermee wordt de theorie vergeleken met de empirie om te kijken waar de schoen wringt. Er zal daarom ook meer aandacht worden besteed aan de verschillen, aangezien de overeenkomsten meer voor de hand liggen en ook niet centraal staan in dit onderzoek.

Te beginnen met een algemene, overkoepelende vergelijking. Het CGM beschrijft een samenwerkingsklimaat waar *principled engagement*, *shared motivation* en *capacity for joint action* elkaar beïnvloeden en als het ware virtueuze, zelfversterkende cirkels tot stand brengen. In de empirische situatie gaat het er anders aan toe. Door de fragmentatie van de drie dimensies blijft de versterkende dynamiek uit. Deze fragmentatie wordt versterkt door asymmetrie in macht, middelen en toegang tot informatie.

Over de drivers valt ook het een en ander te zeggen. Een pluspunt is dat de drivers wel degelijk actief aanwezig zijn in Schiebroek. Echter is dit, in vergelijking met het theoretische ideaalmodel, voornamelijk gefragmenteerd en niet structureel. Er is dus sprake van leiderschap in de faciliterende rol zoals het CGM beschrijft, maar dit is eerder incidenteel dan structureel. Ook wordt de interdependentie door alle partijen als belangrijk gezien, maar is dit niet duidelijk ingebed in de bestaande verhoudingen en blijkt het ook niet uit algemene observaties. In het CGM bevorderen drivers samenwerking door hun constant aanwezige positieve stimuli op het samenwerkingsproces. In Hillegersberg-Schiebroek zijn deze stimuli soms zichtbaar aanwezig, maar ook vaak onzichtbaar of zelfs verantwoordelijk voor negatieve stimuli.

De *principled engagement* wordt over het algemeen gekenmerkt door een top-down structuur. Daardoor komt de *discovery* veelal van één kant, terwijl dit volgens het CGM idealiter gelijkwaardig en dus van twee kanten komt. Formele actoren zijn vaak niet alwetend over de bestaande partijen en initiatieven in de wijk en een gebrek aan *discovery* ligt hieraan ten grondslag. Het *definition* onderdeel is één van de meer complexe onderdelen van dit onderzoek. Op de oppervlakte lijkt het namelijk dat er geen breed gedeelde probleemdefinitie is, omdat de formele organisaties vaak andere beschreven doelen hebben dan de informele partijen. Echter, wanneer op een diepere laag gekeken wordt naar de probleemdefinities van individuen werkzaam in de verschillende organisaties, komt verrassend genoeg een breed gedeelde probleemdefinitie naar voren. Dit leidt tot een paradox waarin de vertegenwoordigers van de formele organisaties het eigenlijk eens zijn met de informele partijen, maar door hun organisatie gestuurd worden richting een andere weg. De *deliberation* wordt gekenmerkt door een beperkte mate van dialoog. Dit hangt samen met de beperkte mate van *discovery*. Doordat in bijeenkomsten veel tijd wordt besteed aan *discovery*, blijft er weinig tijd over voor *deliberation*.

Vervolgens de *shared motivation*, dat volgens het CGM idealiter wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, begrip voor elkaar en een interne legitimiteit die de samenwerking voorziet van een grote mate van commitment. Het wederzijdse vertrouwen is over het algemeen aanwezig op individueel niveau. Persoonlijke relaties worden als prettig en vertrouwelijk ervaren, maar op organisatieniveau bestaat wel wantrouwen. Volgens het CGM wordt de ideale samenwerking ook gekenmerkt door een hoge mate van interne legitimiteit, waarin de partijen elkaar erkennen en het belang van een open samenwerking inzien. In de empirische situatie in Hillegersberg-Schiebroek is deze interne legitimiteit vaak asymmetrisch. Informele partijen voelen zich regelmatig niet voldoende erkent en ook de formele partijen wijzen op spanningen uit bijvoorbeeld het verleden die de huidige interne legitimiteit van de samenwerking aantasten. Hierdoor is ook het wederzijdse *commitment* niet optimaal.

Tot slot de *capacity for joint action*, die volgens het CGM getypeerd wordt door institutionele structuren en voldoende mate van resources en *knowledge*. De institutionele structuren zijn aanwezig tussen de formele partijen onderling, maar ontbreken veelvuldig tussen de formele- en informele partijen. Samenwerking is daardoor in grote mate afhankelijk van persoonlijke relaties en informele afspraken. Dit wordt door de Emerson et. al. (2012) ook beschreven als een logisch gevolg en risico van het ontbreken van institutionele structuren. *Resources* en *knowledge* worden over het algemeen niet als onderdeel van het probleem gezien. De empirische werkelijkheid in Schiebroek komt in grote mate overeen met het theoretische ideaal. Uiteraard zullen meer middelen en kennis de samenwerking niet schaden, maar ze vormen op dit moment geen belemmerende factor voor de samenwerking.

## 4.5 Onderzoeksvraag

Welke factoren, zoals opgesteld in het *Collaborative Governance Model*, beïnvloeden de samenwerking en de daarbij behorende uitkomsten tussen de informele- en formele zorgorganisaties in Hillegersberg-Schiebroek?

En dan tot slot de onderzoeksvraag, waar de belangrijkste punten uit de deelvragen samenkomen. In principe zijn alle besproken punten relevant en interessant, maar in deze laatste vraag worden de vier kernpunten benoemd die de samenwerking in de grootste mate beïnvloeden. Ten eerste het leiderschap, dat zowel de samenwerking positief kan beïnvloeden als negatief kan belemmeren. Zoals al eerder benoemd floreert de samenwerking waar faciliterend leiderschap aanwezig is. Dit wordt breed gedeeld en blijkt ook uit alle observaties en analyses. Dit faciliterende leiderschap is in de praktijk echter incidenteel waardoor dit florerende effect uitblijft. Waar faciliterend leiderschap ontbreekt, wordt dit in hoge mate als storend en belemmerend ervaren.

De tweede factor is de informatie-asymmetrie, wat duidt op een geringe mate van *discovery*. Formele partijen zijn vaak niet op de hoogte van wat er speelt in de wijk. Hierbij moet wel onderscheid worden gemaakt tussen de gemeente en de welzijnspartij. De eerste is beduidend beter op de hoogte dan de laatste, dit beeld wordt breed gedeeld onder zowel de informele- als beide formele partijen. Deze informatie-asymmetrie beperkt de samenwerking, met name op het gebied van de kwaliteit van interactie. De huidige vorm van interactie is veelal

informerend van aard, terwijl deze in de ideale situatie innoverend en stimulerend is. Door dit gebrek aan *discovery* komt co-creatie en een vruchtbare samenwerking maar lastig tot stand.

Een derde factor heeft te maken met de *consequential incentives*. Deze factor gaat over de eerdergenoemde 'vinkjescultuur' die een schaduw werpt over het gehele samenwerkingsproces. Het ondermijnt vertrouwen, zorgt voor vervreemding tussen partijen en levert een discrepantie tussen vraag en aanbod op. Ten grondslag aan dit alles ligt een bepaalde perversiteit in de *consequential incentives*. Door verkeerde prikkels die gericht zijn op aantallen en vinkjes, wordt de samenwerking gefrustreerd. Dit speelt uiteraard met name bij de welzijnspartij, maar het is een resultaat van een afspraak die gemaakt is tussen de gemeente en de welzijnspartij. Deze welzijnsopdracht is met de juiste intenties geïnitieerd, maar leidt voorlopig tot samenwerking belemmerende prikkels.

De laatste factor gaat in op de gedeelde probleemdefinitie (*definition*). De informele organisaties typeren het samenwerkingsproces veelal met een top-down structuur. De informele organisaties voelen zich wel geïnformeerd, maar niet in voldoende mate betrokken. Dit is overigens geen unaniem beeld, er zijn informele organisaties die zich wel betrokken voelen. Deze organisaties tonen initiatief en forceren zichzelf zo om deel te nemen aan de samenwerking. Dit betekent dus dat er wel ruimte is voor informele partijen, maar dat deze niet vrijblijvend en open worden uitgenodigd. Dit heeft te maken met een gebrek aan een gedeelde probleemdefinitie. De informele partijen zijn overtuigd van de noodzaak tot samenwerking om de problemen op te lossen, terwijl de formele partijen veel minder die urgentie ervaren.

## Hoofdstuk 5: Conclusie & Discussie

Het is nu tijd om de balans op te maken en de resultaten te interpreteren. Hieronder volgt in tabel 5 een overzicht van de hoofdbevindingen, de gevolgen voor de samenwerking en een klein stukje theoretische duiding. Vervolgens wordt deze tabel verder tekstueel toegelicht en worden de resultaten geïnterpreteerd. Tot slot worden enkele limitaties en implicaties voor vervolgonderzoek gepresenteerd, gevolgd door een aantal beleidsadviezen.

**Tabel 5: Overzicht resultaten**

| Hoofdbevinding                                  | Kernprobleem                                                         | Gevolgen voor samenwerking                           | Theoretische duiding                                                                       |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gebrek aan structureel faciliterend leiderschap | Leiderschap ontstaat incidenteel, niet structureel                   | Initiatief is eenzijdig van informele kant           | Driver <i>Leadership</i> komt niet voldoende tot uiting                                    |
| Informatie-asymmetrie en lage <i>discovery</i>  | Formele partijen missen overzicht en kennis                          | Lage kwaliteit van interactie, co-creatie blijft uit | Beperkte <i>Principled Engagement</i> , vooral bij <i>Discovery</i> en <i>Deliberation</i> |
| Verkeerde prikkels door ‘vinkjescultuur’        | Output-gestuurde logica van welzijnspartij botst met maatwerk        | Vertrouwen daalt, wederzijdse frustratie neemt toe   | Spanningsveld tussen NPM en NPG ondermijnt <i>Shared Motivation</i>                        |
| Ontbreken van gedeelde probleemdefinitie        | Informele en formele partijen werken vanuit verschillende definities | Beleidskaders sluiten onvoldoende aan bij praktijk   | <i>Definition</i> in <i>principled engagement</i> is laag                                  |

### 5.1 Interpretatie

Nu volgt de tekstuele toelichting en interpretatie van de tabel en de algehele resultaten. Ten eerste is er dus een gebrek aan structureel faciliterend leiderschap. Het huidige leiderschap is afhankelijk van persoonlijke relaties en is niet structureel ingebed. Hier is wel grote behoefte aan en dit onderzoek toont dat een gebrek aan structureel leiderschap de samenwerking frustreert. Naast dat deze bevinding overeenkomt met het CGM, is het ook een bevestiging van de noodzaak voor institutioneel verankerd leiderschap dat Christensen (2024) beschrijft. Wanneer leiderschap niet structureel en institutioneel is ingebed, belemmert dit het samenwerkingsproces en uitkomsten. Dit bevestigt de verwachtingen uit hoofdstuk 2.8 van Grootjans et al., (2022). Ook is deze bevinding een bevestiging van de waarde die het CGM aan faciliterend leiderschap geeft, maar er is ook een belangrijke nuance. Emerson et al. (2012) spreken vrij gemakkelijk over structureel leiderschap in het algemeen en de duurzaamheid

hiervan in het bijzonder. De praktijk is weerbarstiger en het faciliterend leiderschap in Hillegersberg-Schiebroek is zelden structureel en in hoge mate persoonsgebonden. Dit is een relevante toevoeging/nuance aan het CGM. Het CGM neemt in het model onvoldoende mee dat leiderschap ook expliciet geborgd moet worden in de instituties om duurzaam en structureel te zijn. De casus toont namelijk aan dat leiderschap noodzakelijk is om de samenwerking op gang te laten komen.

Ten tweede de informatie-asymmetrie en lage *discovery*. Vanuit de formele sfeer is er te weinig zicht op wie de informele partijen zijn en wat ze doen. Hierdoor blijft soepele samenwerking en co-creatie grotendeels uit. In het NPG-paradigma is het cruciaal om voorbij de institutionele vastigheden te kijken en meerdere perspectieven te integreren in de samenwerking. Voor TPA en NPM is *discovery* helemaal geen prioriteit en krijgt het nauwelijks aandacht. Dit correspondeert met het belang dat Bryson et al. (2006) en Emerson et al. (2012) hechtten aan de *discovery* fase als startpunt van de samenwerking en de gezamenlijke probleemdefinitie. Ook in het CGM wordt *discovery* gezien als cruciaal, maar verschillen de mogelijke stimulansen en obstakels wel van welke er gevonden zijn in deze casus. De rol van informatie-asymmetrie is in het CGM wellicht in onvoldoende mate behandeld of zelfs onderschat. Het blijkt namelijk een erg belangrijke versturende factor te zijn.

Ten derde de 'vinkjescultuur'. De welzijnspartij heeft de opdracht om bepaalde aantallen te behalen en de informele partijen werken vanuit een radicaal andere logica die inspeelt op de vraag vanuit de wijk. Dit raakt een groot spanningsveld dat fundamenteel terug te leiden is naar een spanning tussen NPM en NPG. Waar NPM voornamelijk stuurt op output, ligt het primaat bij NPG op het relationele gebied. Er is deliberatie en wederzijds vertrouwen nodig om tot publieke waarde te creëren. Dit komt sterk overeen met de vooraf gestelde verwachtingen over de spanningen tussen de verschillende paradigma's. Ook het CGM erkent dit spanningsveld en ziet het als een groot risico op ondermijning van de *shared motivation*. De bijdrage van dit onderzoek hieraan is dat zelfs als alle individuen in een samenwerking constructief en integer te werk gaan, formele structuren de samenwerking kunnen ondermijnen. Goede intenties alleen zijn niet voldoende voor constructieve samenwerking, daar zijn ook stimulerende formele structuren voor nodig.

Tot slot het ontbreken van een gedeelde probleemdefinitie. Hoewel individuen in de wijk grotendeels overeenstemming tonen wat betreft het herkennen van problemen, vertaalt dit zich niet naar de instituties. Er zit dus een discrepantie tussen de individuele probleemherkenning en de institutionele probleemdefinitie. Dit risico wordt door de in het theoretisch kader aangehaalde onderzoekers Rein & Schön (1993) geschetst door het term *frame alignment*. Het overeenkomen van de gebruikte frames om een probleem te definiëren is noodzakelijk voor een horizontale samenwerking. In Hillegersberg-Schiebroek bestaat deze *frame alignment* wel op individueel niveau, maar niet op institutioneel niveau. Deze bevinding laat zien dat een samenwerking die primair relationeel gestoeld is, voordelen met zich meebrengt, maar tegelijkertijd ook kwetsbaarheid impliceert.

## 5.2 Aanbevelingen

Nu volgen nog een aantal beleidsaanbevelingen. De eerste aanbeveling betreft het faciliterend leiderschap. De formele instanties zouden er goed aan doen om huidige leidinggevendenden te heroriënteren en een duidelijk mandaat te geven om structureel te zorgen voor faciliterend leiderschap. Incidentele voorbeelden van dit soort leiderschap bestaan en kunnen met een duidelijk mandaat structureler worden gemaakt. Een goede graadmeter van de effectiviteit van dit leiderschap kan worden gemonitord aan de hand van de *enhanced problem-solving capacity* en door structureel aan de informele partijen om feedback te vragen. Een facilitator valt of staat bij de waardering die deze krijgt van degenen die hij behoort te faciliteren.

Ten tweede moet worden nagedacht over een herziening van de welzijnsopdracht, aansluitend op de bevindingen over de 'vinkjescultuur'. Meer ruimte voor de vraag uit wijk, minder afbakening en een realistischere weergave van de problematiek in de wijk. Hierbij moeten informele partijen geraadpleegd worden, anders zal een herziening het onderliggende problematische mechanisme van discrepantie tussen vraag en aanbod niet oplossen. In de herziening van de welzijnsopdracht moet dan vervolgens ook mogelijkheid tot herziening om de zoveel tijd worden ingevoerd. Door onvoorziene omstandigheden, verkeerde berekeningen en veranderende tijden kan het zo zijn dat de nieuwe welzijnsopdracht weer dezelfde problemen met zich meebrengt. Een optie om te herzien is dan cruciaal, idealiter met inspraak of tenminste dialoog met de informele partijen.

Ten derde moet ruimte worden gemaakt voor reflectie binnen het formele netwerk. Voornamelijk op het gebied van het samenwerkingsproces. De barrières die nu zorgen voor de frustratie van samenwerking spelen vooral onbewust een sluimerende rol. Bewustzijn hierover zal de barrières doen slinken. De organisatieprincipes en gewoontes zijn decennialang opgebouwd vanuit de TPA en NPM-principes en moeten dus door een constant reflecterend vermogen aan de oppervlakte komen. Zo kan het kaf van het koren worden gescheiden, waardoor bewustzijn over belemmerende factoren stijgt. Ook hier weer is de input van informele partijen cruciaal. Een voorbeeld om die input op halen is het afnemen van enquêtes of interviews over de tevredenheid van de informele partijen over het formele netwerk. Een structurele dialoog is nodig om niet overeenkomende probleemdefinities te voorkomen.

## 5.3 Limitaties

Het is voor nu nog nodig om enkele beperkingen van dit onderzoek te bespreken. Ten eerste is deze *case study* in bepaalde mate gebonden aan de context van Hillegersberg-Schiebroek. Daarom kunnen deze resultaten niet zomaar gegeneraliseerd worden naar andere wijken. Hoewel dit onderzoek inzichten kan bieden die in vergelijkbare wijken toegepast kunnen worden, moet dit wel met voorzichtigheid gedaan worden. Ten tweede was er tijdens de observaties een *observer bias* aanwezig. De onderzoeker heeft ongetwijfeld belangrijke zaken gemist door de achtergrondkennis over *Collaborative Governance* en horizontale samenwerking. Hoewel actief gestuurd is op zo min mogelijk bias, heeft dit onbewust ongetwijfeld een rol gespeeld en zijn er dus wellicht belangrijke bevindingen gemist. Tot slot was er een selectiebias bij de interviews. Er was een bepaalde soort individuen die graag mee wilden werken aan dit onderzoek. Ook was er een groep individuen die hier minder welwillend

tegenover stond. Hoewel actief is geprobeerd contact te leggen met deze tweede groep, is dit maar in beperkte mate gelukt. Wellicht zouden de resultaten anders zijn geweest als deze individuen wel welwillend tegenover het onderzoek stonden.

## 5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Twee zaken uit dit onderzoek zijn expliciet naar voren gekomen die verder onderzoek nodig hebben. Ten eerste de vergelijking met andere wijken. Zijn de patronen die hier ontdekt zijn uniek voor Hillegersberg-Schiebroek of zijn ze in allerlei andere wijken ook te vinden? Ten tweede kan het deliberatieproces meer en explicieter onderzocht worden. In dit onderzoek wordt in onvoldoende mate duidelijk wanneer gezamenlijke waarde creatie en innovatie ontstaat in een horizontale samenwerking. In dit onderzoek worden er wel dingen over gesteld, maar dit blijft vooral aan de oppervlakte. Meer onderzoek is nodig om de achterliggende mechanismes en dynamieken te achterhalen.

# Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*.
- Barber, B. (2003 [1984]) *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*, Berkeley, CA: University of California Press
- Berardo, R. and Lubell, M. (2016), Understanding What Shapes a Polycentric Governance System. *Public Admin Rev*, 76: 738-751. <https://doi.org/10.1111/puar.12532>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304F>
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19, 3–10. doi:10.2307/2088165
- Brandsen, T., Trommel, W., & Verschuere, B. (2017). The state and the reconstruction of civil society. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 676–693. <https://doi.org/10.1177/0020852315592467>
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, and Melissa Middleton Stone. 2006. The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review* 66:44–55.
- Chrislip D, Larson CE. Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1994.
- Christensen, I. (2024). Understanding Tradeoffs in the Institutional Design and Leadership of Collaborative Governance, *Public Performance & Management Review*, 47:2, 263-290, DOI: 10.1080/15309576.2023.2283583
- Christensen, T., Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67 (6): 1059-1066
- Crossman, Ashley. (2025, April 30). Definition of a Formal Organization. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/formal-organization-3026329>
- De nadelen van de verzorgingsstaat komen nu massaal bovendrijven in onze participatiesamenleving - Joop - BNNVARA. (z.d.). Joop. <https://www.bnnvara.nl/joop/artikelen/de-nadelen-van-de-verzorgingsstaat-komen-nu-massaal-bovendrijven-in-onze-participatiesamenleving>
- Donahue, John. 2004. "On Collaborative Governance." Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No.2. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University

- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Estrada, G., & Levitsky, S. (2018). Institutions and entrepreneurial activity: The interactive influence of misaligned formal and informal institutions. *Strategy Science*, 3(4), 534–551. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0060>
- Fliervoet, J. M., Geerling, G. W., Mostert, E., & Smits, A. J. M. (2015). Analyzing collaborative governance through social network analysis: River management along the Waal River in The Netherlands. *Environmental Management*, 57(2), 355–367. <https://doi.org/10.1007/s00267-015-0606-x>
- Fu, Y., Ye, G., Tang, X., & Liu, Q. (2019). Theoretical Framework for Informal Groups of Construction Workers: A Grounded Theory Study. *Sustainability*, 11(23), 6769. <https://doi.org/10.3390/su11236769>
- Grootjans, S. J. M., Stijnen, M. M. N., Kroese, M. E. A. L., Ruwaard, D., & Jansen, M. W. J. (2022). Collaborative governance at the start of an integrated community approach: A case study. *BMC Public Health*, 22, 13354. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13354-y>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159–1175. <https://doi.org/10.5465/1556343>
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. MIT Press.
- Huizinga, M., & van Twist, M. (2020). Post-NPM perspectieven: Achtergrondnotitie bij discussiepaper ‘Kijk op Kaders’. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2020-12/NSOB%20%282020%29.%20Post%20NPM%20perspectieven%20-%20Achtergrondnotitie%20bij%20Kijk%20op%20kaders.pdf>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412–423. <https://doi.org/10.1080/01944369908976071>
- Hunter, S. D., Bentzen, H., & Taug, J. (2020). On the “missing link” between formal organization and informal social structure. *Journal of Organization Design*, 9(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00076-x>
- Keith G. Provan, Patrick Kenis, Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 2, April 2008, Pages 229–252, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193–221.  
<https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2012). Governance Network Theory: Past, Present and Future. *Policy And Politics*, 40–4, 187–206.  
[https://repub.eur.nl/pub/74946/Metis\\_180660.pdf](https://repub.eur.nl/pub/74946/Metis_180660.pdf)
- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn. 2004. *Managing uncertainty in networks: A network approach to problem solving and decision making*. New York, NY: Routledge.
- Lindgreen, A., Koenig-Lewis, N., Kitchener, M., Brewer, J. D., Moore, M. H., & Meynhardt, T. (2019). *Public value. Deepening, enriching, and broadening the theory and practice*. Routledge
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). *The age of the network: Organizing principles for the 21st century*. Wiley.
- Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: shifts in dominant modes of Public Administration – Perspective on. (z.d.).  
<https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/>
- PAGE, S.B., STONE, M.M., BRYSON, J.M. and CROSBY, B.C. (2015), PUBLIC VALUE CREATION BY CROSS-SECTOR COLLABORATIONS: A FRAMEWORK AND CHALLENGES OF ASSESSMENT. *Public Admin*, 93: 715-732. <https://doi.org/10.1111/padm.12161>
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services. *Public Management Review*, 8(4), 503–519. <https://doi.org/10.1080/14719030601022882>
- Powell, Walter W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, edited by Barry M. Staww and Larry L. Cummings, 295–336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Silvia, C. (2011). Collaborative Governance Concepts for Successful Network Leadership. *State and Local Government Review*, 43(1), 66-71.  
<https://doi.org/10.1177/0160323X11400211>
- Rein, M., & Schön, D. A. (1993). Reframing Policy Discourse. In *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning* (pp. 145-166). Duke University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Romme, A. G. L., Broekgaarden, J., Huijzer, C., Reijmer, A., & van der Eyden, R. A. I. (2016). *From Competition and Collusion to Consent-Based Collaboration: A Case Study of*

- Local Democracy. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 246–255.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1263206>
- Rosenberg, E. (2024, 31 december). In dit stukje Rotterdam staat op elke kindertekening een dronken man. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/10/08/in-dit-stukje-rotterdam-staat-op-elke-kindertekening-een-dronken-man-a4868538>
- Van de Wijdeven, T. (2012). *Doe-democratie: Over actief burgerschap in stadswijken*. Eburon Uitgeverij BV.
- Van Duijn, S., Bannink, D., & Ybema, S. (2022). Working toward network governance: Local actors' strategies for navigating tensions in localized health care governance. *Public Administration Review*, 82(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/00953997211033818>
- Van Tatenhove, J., Mak, J., & Liefferink, D. (2007). The interplay between formal and informal practices in environmental governance: A comparative analysis. *Perspectives on European Politics and Society*, 7(1), 8–24.  
<https://doi.org/10.1080/15705850600839470>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.
- Weymouth, R., & Hartz-Karp, J. (2015). Deliberative collaborative governance as a democratic reform to resolve wicked problems and improve trust. *Journal of Economic and Social Policy*, 17(1), [62]-[95].  
<https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.243499798817889>
- Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart Davis, L. (2020). Formal hierarchies and informal networks: How organizational structure shapes information search in local government [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2006.08019>
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wondolleck JM, Yafee SL. *Making collaboration work: Lessons from innovation in natural resource management*. Washington, DC: Island Press; 2000
- Zia, Y. A., Dr., & Khan, M. Z. (z.d.). A Comparative Review of Traditional and New Public Administration and Critique of New Public Management.  
[https://qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/9\\_4/Dialogue\\_October\\_Dember2014\\_428-442.pdf](https://qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/9_4/Dialogue_October_Dember2014_428-442.pdf)

# Bijlage

## Bijlage 1: Topiclist

### **Drivers**

- Leadership
- Consequential Incentives
- Interdependence
- Uncertainty

### **Dynamics**

#### Principled Engagement

- Discovery
- Definition
- Deliberation
- Determination

#### Shared Motivation

- Mutual Trust
- Mutual Understanding
- Internal Legitimacy
- Shared Commitment

#### Capacity for Joint Action

- Procedural/ Institutional Arrangements
- Leadership
- Knowledge
- Resources

### **Samenwerking**

#### Cross sectorale samenwerking

- Diversiteit actoren
- Interactie actoren
- Kwaliteit van interactie

#### Enhanced problem solving capacity

- Nieuwe denkpatronen
- Effectiviteit/impact
- Nieuwe benaderingen

Causaliteit

## Bijlage 2: Informed consent formulier

Erasmus School of  
Social and  
Behavioural Sciences

### Informatie- en toestemmingsformulier

#### Informatieformulier

##### Introductie

Ik ben Thijs Graafland, student bestuurskunde en ik schrijf mijn scriptie over de samenwerking van de informele- en formele organisaties in Schiedbroek. Ik ben bereikbaar op 06-36010287 en [thijsgraafland3@gmail.com](mailto:thijsgraafland3@gmail.com) voor meer informatie over het onderzoek.

##### Dataverzameling

De respondenten van dit interview zal ik bevragen middels een semigestructureerd interview. Ik heb in de literatuur een aantal dimensies van samenwerking geconstateerd en daarover bevestig ik de respondenten. Ook doe ik een aantal observaties en voer ik een documentenanalyse uit.

##### Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

##### Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 7 jaar.

##### Het delen van data

Ik deel de data met de Erasmus Universiteit Rotterdam, met als reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

##### Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Thijs Graafland.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Thijs Graafland.

Erasmus University Rotterdam



## Toestemmingsformulier

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

|                                                                | Ja | Nee |
|----------------------------------------------------------------|----|-----|
| Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen     |    |     |
| Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen     |    |     |
| Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken |    |     |
| Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten   |    |     |

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

