

# De Wijknetwerkkoepel in de gemeente Doetinchem: een casestudy naar het functioneren

*“Natuurlijk, de bedoelingen zijn allemaal goed. De mensen in de uitvoering werken allemaal keihard. Maar elke instantie heeft de neiging een probleem te bezien vanuit de eigen invalshoek. Het blijft moeilijk om institutionele stroperigheid te laten plaatsmaken voor het nemen van verantwoordelijkheid die tot oplossingen leidt. Toch moet dat. Dat vraagt in de komende jaren daarom dwingende aandacht: wij moeten onze uitvoering verbeteren.”* (Uit: Nieuwjaarstoespraak M.J. Cohen, burgemeester van Amsterdam, 1 januari 2008).



Student: Petra Oortgiese (3952312)

Studie: Sociologie, Vraagstukken van beleid en organisatie

Stagebegeleider: Paul van der Lee

Stagedocent: Dr. Karien Dekker

Tweede beoordelaar: Claartje Thijs

## Voorwoord

Bij de gemeente Doetinchem heb ik onderzoek gedaan naar het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel. Het uiteindelijke product na vijf maanden onderzoek, mijn masterthesis, ligt nu voor u.

Het leek mij leuk om een stage te krijgen in de Achterhoek aangezien ik zelf uit deze regio kom. Ik kwam al snel terecht bij de gemeente Doetinchem. Het organisatievraagstuk waar zij problemen mee hadden sprak mij erg aan. Tijdens het vak Organisatie&Onderzoek kwam ik al meer in aanraking met organisatievraagstukken en in combinatie met een sociologische visie op samenwerking leek mij dit erg uitdagend en interessant.

Mijn dank gaat uit naar mijn stagedocent Karien Dekker en mijn stagebegeleider Paul van der Lee voor de hulp bij het schrijven en controleren van deze masterthesis. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de gemeente Doetinchem, die mij deze afstudeeropdracht hebben gegeven en mij van een stageplek hebben voorzien. Ten slotte gaat mijn dank uit naar de Koepel-leden en Wijkregisseurs die bereid waren mee te werken aan dit onderzoek.

Petra Oortgiese, Doetinchem 2014.

## Samenvatting

In de gemeente Doetinchem is de Wijknetwerkkoepeel het sturingsorgaan van de wijknetwerken. In de Wijknetwerkkoepeel zitten de leidinggevendenden van afdelingen van de gemeente Doetinchem en leidinggevendenden van partijen die te maken hebben met het wijkwerk in de wijknetwerken. In dit onderzoek is het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel onderzocht. De samenwerking tussen de verschillende leidinggevendenden is onder de loep genomen door middel van diepte-interviews, meeloopdagen, observaties van vergaderingen en analyse van documenten.

De verschillende theorieën die in dit onderzoek worden gebruikt zijn nog niet eerder in verband gebracht met de veranderingen rondom de ontwikkelingen van de decentralisaties die op dit moment plaats vinden in Nederland. Deze masterthesis draagt bij aan het onderzoeken of de theorieën ook in de huidige Nederlandse context bruikbaar zijn. Door het uitlichten van de samenwerking van de Wijknetwerkkoepeel zal daarnaast gekeken kunnen worden of de Wijknetwerkkoepeel effectief functioneert en hoe dit eventueel effectiever zou kunnen.

In dit onderzoek is bij de theorievorming gebruik gemaakt van vier thema's: vertrouwen, machtsverschillen, bottom-up/top-down en marktwerking. In deze vier thema's zijn drie verschillende samengevoegde theorieën gebruikt, de Communicative Action Theory (Habermas, 1981) & Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008), Theory of Collaborative Planning (Healey, 2006) & Consensusvorming (Innes & Booher, 1999) en New Public Management (Hood, 1998).

Naar aanleiding van de resultaten is er een nieuwe theorie gevormd in dit onderzoek. De *New Communicative Collaborative Management Theory (NCCMT)*, die betrekking heeft op samenwerking in de publieke sector. Deze theorie stelt ten eerste dat er *vertrouwen* moet gelden tussen leden omdat er anders geen samenwerking tot stand kan komen. Ten tweede wordt er aangegeven dat er zo min mogelijk sprake van *machtsverschillen* moet zijn. Dit is niet altijd te voorkomen, maar er moet wel getracht worden om ieder lid een gelijke verantwoording te geven. Ten derde is er sprake van zowel een *bottom-up* als een *top-down* benadering. Het bottom-up aspect dient terug te vinden in het betrekken van de uitvoerders bij besluitvorming, er moet verbinding zijn met de onderkant. Het top-down aspect blijft bij het beslissingen nemen vanaf bovenaf. Het blijft nodig om op managementniveau beslissingen te nemen. Ten slotte zal er lichte sprake van *marktwerking* moeten zijn. Dit is belangrijk om leden te blijven stimuleren actief bij te dragen aan een vergadering en aan beleidsuitvoering.

De aanbevelingen aan de gemeente Doetinchem zijn in vijf pijlers weergegeven. Waarbij de eerste is concrete doelstellingen formuleren, de tweede is het kritisch kijken naar de samenstelling, de derde is het loslaten van de leiding op de Wijknetwerkkoepeel door de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling, de vierde is de samenwerking te blijven evalueren en de laatste aanbeveling is het (eventueel) opheffen van het overleg; wanneer er weer behoefte aan is, zal er automatisch een nieuw overleg ontstaan in een nieuwe, mogelijk effectievere vorm.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>4</b>
<b>Begrippenlijst</b>	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 1 – Inleiding en probleemstelling</b>	<b>8</b>
1.1 Inleiding	8
1.2 Aanleiding	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Onderzoeksopzet	9
1.5 Wetenschappelijke relevantie	10
1.6 Maatschappelijke relevantie	11
1.7 Leeswijzer	11
<b>Hoofdstuk 2 – Casusbeschrijving</b>	<b>12</b>
2.1 Wijknetwerkkoepeel	12
2.2 Historie van het wijkwerk	12
2.3 Het huidige wijkwerk	14
2.4 De decentralisatie	15
2.5 Drie pijlers van de gemeente Doetinchem	15
2.6 Het streven naar leefbaarheid	16
2.7 Leeswijzer	17
<b>Hoofdstuk 3 – Theoretische uitgangspunten</b>	<b>18</b>
3.1 Inleiding	18
3.2 Communicative Action Theory & Collaborative Governance	20
3.3 Theory of Collaborative Planning & Consensusvorming	23
3.4 New Public Management	27
3.5 Vergelijking van de theorieën	29
3.6 Leeswijzer	32
<b>Hoofdstuk 4 – Methodologische verantwoording en Operationalisering</b>	<b>33</b>
4.1 Operationalisatie	33
4.2 Onderzoeksmethode	34
4.3 Analyse van data	36
4.4 Redenen om een casestudy te kiezen	37
4.5 Respondenten	38
4.6 Kwaliteit van data	39
4.7 Leeswijzer	41
<b>Hoofdstuk 5 – Resultaten</b>	<b>42</b>
5.1 Vertrouwen	42

5.2 Machtsverschillen	45
5.3 Bottom-up/top-down	50
5.4 Marktwerking	55
5.5 Leeswijzer	62
<b>Hoofdstuk 6 – Conclusie en discussie</b>	<b>63</b>
6.1 Samenvatting onderzoek	63
6.2 Conclusie	63
6.3 New Communicative Collaborative Management Theory	66
6.4 Discussie	67
6.5 Leeswijzer	68
<b>Hoofdstuk 7 – Aanbevelingen</b>	<b>70</b>
7.1 Probleemstelling	70
7.2 Doel van de maatregelen	70
7.3 Randvoorwaarden	70
7.4 Maatregelen	70
7.5 Beoordeling van de maatregelen	74
7.6 Conclusies en aanbevelingen	75
7.7 Leeswijzer	76
<b>Literatuur</b>	<b>77</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>83</b>
Bijlage 1: Infogram wijkwerk	
Bijlage 2: Poster Buurtcoach Gemeente Doetinchem	
Bijlage 3: Topiclijst interviews	
Bijlage 4: Codeboom Nvivo	

## Begrippenlijst

<i>Begrip</i>	<i>Uitleg</i>
BUHA	<i>Beheer, Uitvoering, Handhaving en Afval van de Gemeente Doetinchem.</i>
Buurtcoach	<i>Een 'sociale huisarts,' die sinds kort geïntroduceerd is in bepaalde wijken, die een generalistische functie heeft voor de sociale hulp.</i>
De drie transities (decentralisering)	<i>Invoering Participatiewet, de transitie van de Jeugdzorg, en overheveling AWBZ-begeleiding en persoonlijke verzorging naar WMO.</i>
GGNet	<i>Een instelling voor geestelijke gezondheidszorg.</i>
IJsselkring	<i>Organisatie met een breed aanbod van diensten en activiteiten op het gebied van welzijn en hulpverlening.</i>
Iriszorg	<i>Organisatie voor ondersteuning bij verslaving, woonsituatie, financiën en werk.</i>
Koepel	<i>Afkorting van Wijknetwerkkoepel.</i>
Lindhout/JEKK	<i>Organisatie die ondersteuning en begeleiding biedt aan jeugd/jongeren en opvoeders over het opgroeien en opvoeden.</i>
Markenheem	<i>Organisatie voor zorg en dienstverlening.</i>
MEE	<i>Organisatie die mensen met een beperking ondersteunt.</i>
NPM	<i>Afkorting voor New Public Management</i>
Sensire	<i>Organisatie voor gezondheid, zorg en welzijn.</i>
Sité Woondiensten	<i>Wooncoöperatie actief in de Gemeente Doetinchem en de Gemeente Bronckhorst.</i>
Siza	<i>Organisatie die mensen met een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige handicap, niet aangeboren hersenletsel of een aan autisme verwante stoornis ondersteunt.</i>
Vakwethouder	<i>Een collegelid die uitvoering geeft aan het wijkwerk.</i>
Wijkbedrijf	<i>In de huidige vorm een werkmethode van BUHA waarbij re-integreerders een traject krijgen aangeboden.</i>
Wijkbeheerder	<i>Een medewerker van BUHA die in een wijk verantwoordelijk is voor de fysieke leefbaarheid.</i>
Wijknetwerk	<i>Alle organisaties in een wijk die samen zorgen voor de leefbaarheid in een bepaalde wijk.</i>
Wijknetwerkkoepel	<i>Samenwerkingsverbond tussen alle leidinggevenden van verschillende organisaties die te maken hebben met het leefbaar houden van de wijken van Doetinchem, die één keer in de zes weken bij elkaar komen voor een overleg.</i>
Wijkpartners/organisaties	<i>De organisaties en partijen die bijdragen aan het wijkwerk en in het wijknetwerk zitten.</i>
Wijkregisseur	<i>De procesverantwoordelijke van het wijkwerk in een bepaalde wijk.</i>

---

Wijkwerk

*Bepaalde activiteiten en het leveren van diensten in de wijk om de leefbaarheid te bevorderen.*

---

## Hoofdstuk 1 – Inleiding en probleemstelling

*“Natuurlijk, de bedoelingen zijn allemaal goed. De mensen in de uitvoering werken allemaal keihard. Maar elke instantie heeft de neiging een probleem te bezien vanuit de eigen invalshoek. Het blijft moeilijk om institutionele stroperigheid te laten plaatsmaken voor het nemen van verantwoordelijkheid die tot oplossingen leidt. Toch moet dat. Dat vraagt in de komende jaren daarom dwingende aandacht: wij moeten onze uitvoering verbeteren.”*  
(Cohen, 2008).

### 1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk begint met een nadere toelichting op het onderwerp van deze masterthesis. Vervolgens wordt er een probleemschets gegeven die zal resulteren in een onderzoeksvraag. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt er kort vooruit gekeken naar de inhoud van deze masterthesis. In deze masterthesis wordt het functioneren van de Wijknetwerkkoepel van de gemeente Doetinchem onderzocht.

In Doetinchem zijn zeven wijknetwerken die gezamenlijke wijkjaarplannen en een beredeneerde wijkprogrammering opstellen. De aansturing voor deze plannen en programmering voor de wijknetwerken gebeurt vanuit de *Wijknetwerkkoepel* (Convenant Wijknetwerkkoepel, 2012; Van der Lee, 20 februari 2014). De Wijknetwerkkoepel is een samenwerking tussen leidinggevendenden van organisaties die met elkaar te maken hebben in het wijkwerk van de gemeente Doetinchem.

### 1.2 Aanleiding

Tijdens een vergadering op 2 april 2013 werd er aan de verschillende Wijkregisseurs in de Wijknetwerkkoepel gevraagd de samenwerking te beoordelen. De onderdelen open communicatie, respect en flexibiliteit scoorden gemiddeld hoog/ruim voldoende tot goed. De onderdelen gezamenlijke verantwoordelijkheid, doelstelling en initiatief scoorden gemiddeld laag/matig (Conceptverslag De Koepel, 2013).

De *decentralisatie* is de overname van een aantal taken van de Overheid door de gemeente. Gemeenten worden in 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk & inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen (Rijksoverheid, 2013). De drie transities houden sinds 2012 de wijkpartners noodzakelijkerwijs bezig. Het gemeentebestuur van Doetinchem en de Regio Achterhoek zijn volop bezig geweest om de nodige besluitvorming tot stand te laten komen voor de herinrichting van zorg en welzijn, welke op 1 januari 2015 gaat plaatsvinden (Samen werken aan een goede buurt; Lee van der, 20 februari 2014). De onzekerheden over de precieze taken en middelen maken deze herinrichting niet eenvoudiger. Voor bijna alle partners (organisaties) van het Doetinchemse wijkwerk zal 2014 zich vooral kenmerken door veranderingen die zich maar moeilijk laten plannen. Onder de organisaties van het wijkwerk bestaat dan ook veel onzekerheid (Samen werken aan een goede buurt, 2013).

De Wijknetwerkkoepel is in samenstelling veranderd. De voorloper van de Wijknetwerkkoepel, het Partneroverleg, bestond uit vijf partijen. Bij de Wijknetwerkkoepel



zijn momenteel dertien partijen aanwezig. Het Partneroverleg stond voornamelijk in het teken van *fysiek*. Dit is door de decentralisatie en bijkomende veranderingen bij de Wijknetwerkkoepeel verschoven naar *sociaal en zorgzaam* (Van der Lee, 15 april 2014). Door de verschuiving van het fysieke naar het sociale vlak is de Wijknetwerkkoepeel ook gegroeid. Er zijn voornamelijk zorgpartijen bij gekomen (Van der Lee, 15 april 2014).

### **1.3 Probleemstelling**

Met het oog op de decentralisatie en de verbreding van de Wijknetwerkkoepeel is de samenstelling en het overleg veranderd. De gemeente Doetinchem en de Wijknetwerkkoepeel zouden graag inzicht willen krijgen in het huidige functioneren van de Wijknetwerkkoepeel en hoe het functioneren eventueel verbeterd zou kunnen worden.

De volgende onderzoeksvraag zal inzicht geven in de samenwerking in de Wijknetwerkkoepeel: *‘Hoe verloopt de huidige samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel en hoe zou deze samenwerking verbeterd kunnen worden?’*

Deze onderzoeksvraag zal beantwoordt worden aan de hand van de volgende deelvragen:

- 1. Welke criteria kunnen op basis van beleidsmatige en wetenschappelijke literatuur onderscheiden worden voor een doeltreffende interorganisatorische samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel?*
- 2. In welke mate en waarom kan de mate van doeltreffende samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel worden verklaard aan de hand van de gevonden criteria van deelvraag 1?*
- 3. Hoe kan de samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel doeltreffend worden vergroot?*

### **1.4 Onderzoeksopzet**

Dit onderzoek zal de samenwerking van de verschillende leden van de Wijknetwerkkoepeel onderzoeken. Het doel van dit onderzoek is een inzicht krijgen in de mate van doeltreffendheid van de huidige samenwerking en het onderscheiden van factoren om de samenwerking van de leidinggevenden van de Wijknetwerkkoepeel te verbeteren.

In deze enkelvoudige casestudy wordt de case van de Wijknetwerkkoepeel op diepgaande wijze bestudeerd. Omdat er in dit onderzoek een diepgaand en integraal inzicht nodig is om de samenwerking in kaart te krijgen wordt er gebruik gemaakt van een casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er ligt bij de dataverzameling een accent op triangulatie om het toeval zo veel mogelijk uit te schakelen (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). De methodetriangulatie in dit onderzoek wordt gebruikt om diepgang te verkrijgen (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). De dataverzameling vindt op verschillende manieren plaats:

1. Observaties van vergaderingen (door zelf aanwezig te zijn). Observeren op wat voor een manier argumenten worden geframed, hoe men op elkaar reageert en wat de uitkomsten zijn (Neuman, 2012). De overleggen worden in de natuurlijke omgeving geobserveerd (Verschuren & Doorewaard, 2007). Tijdens de overleggen wordt er aandachtig geluisterd en

wordt er bekeken wat er allemaal gebeurt (Neuman, 2012). Alles wat wordt gezien, gehoord e.d. wordt genoteerd (Neuman, 2012). Het gaat bij deze observaties om de betekenis die door de onderzoeker wordt verleend aan het gedrag en de situatie (Verhoeven, 2007). Het doel van het observeren van de vergaderingen is het creëren van beeldvorming van de Wijknetwerkkoepeel. Door aanwezig te zijn bij vergaderingen wordt er gekeken naar opvallendheden en het verloop van het overleg. Zo kunnen de verschijnselen die in de vergadering optreden zo nauwkeurig mogelijk bekeken worden.

2. Interviews met de leden van de Wijknetwerkkoepeel over hoe zij de overleggen/uitkomsten ervaren. Met elk lid van de Wijknetwerkkoepeel is een interview gepland, daarnaast is er met de verschillende Wijkregisseurs een interview gepland om hun mening te verkrijgen over hoe het beleid van de Wijknetwerkkoepeel geïmplementeerd wordt en over het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel. Interviews met elk lid zullen deze casestudy diepgang geven (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). Door de interviews wordt de casestudy voorzien van diepte en verstrekt kwalitatieve gegevens (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). Het doel van de interviews is informatie verkrijgen en het op verschillende manieren bekijken van de Wijknetwerkkoepeel. Door individuele interviews wordt er door ieder lid een beeld geschetst van de Wijknetwerkkoepeel. Daar komt bij dat er tijdens een interview veel informatie gegeven wordt over ervaringen, geschiedenis en verloop van de Wijknetwerkkoepeel.

3. Meeloopmomenten met Beleidsmedewerkers en Wijkregisseurs. Deze momenten zijn het aanwezig zijn bij overleggen bij de gemeente Doetinchem en in de wijk. Het doel van deze meeloopmomenten is een algemeen beeld van de implementatie van de Wijknetwerkkoepeel te krijgen (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). Daar komt bij dat door deze meeloopmomenten er meer informatie verkregen wordt over de ontwikkelingen die spelen en hierdoor beter begrepen kan worden wat er momenteel bij de gemeente Doetinchem en in de Wijknetwerkkoepeel speelt.

4. Analyse van verschillende beleidsdocumenten omtrent de Wijknetwerkkoepeel (Neuman, 2012). Er zal gebruik worden gemaakt van bestaand materiaal in combinatie met een reflectie (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). Dit materiaal is verkrijgbaar bij de gemeente Doetinchem. Het doel van het gebruik van documenten over de Wijknetwerkkoepeel is om een beter beeld te krijgen van de huidige samenwerking van de Wijknetwerkkoepeel.

### **1.5 Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is het bijdragen aan kennis over samenwerkingsproblematiek in overkoepelende leidinggevende overleggen. Er bestaan op verschillende wetenschappelijke gebieden (filosofie, sociologie, economie e.d.) theorieën en paradigma's voor samenwerkingsproblematiek (Ansell & Gash, 2008; Van Delden, 2009; Habermas, 1981; Healey, 2006; Hood, 1991, 1995; Innes & Booher, 1999; Vries de & Dam van, 1998). De verschillende theorieën die in dit onderzoek worden gebruikt, zijn nog niet in verband gebracht met de veranderingen rondom de ontwikkelingen van de decentralisatie die op dit moment plaats vinden in Nederland. Deze masterthesis draagt bij aan het onderzoeken of de theorieën ook in de huidige Nederlandse context bruikbaar zijn.

Met betrekking tot de gemeente Doetinchem zullen er drie verschillende denkkaders (theorieën) uitgelicht en toegepast worden op de Wijknetwerkkoepeel. Deze theorieën zullen

vervolgens schematisch worden weergegeven en met elkaar vergeleken op verschillende kernpunten met betrekking tot samenwerking (vertrouwen, machtsposities, top-down benadering en marktwerking). Zwaktes in de theorieën en gebreken zullen vervolgens aangevuld kunnen worden en dan kan er op basis van de vier onderwerpen nieuwe theorievorming ontstaan.

### **1.6 Maatschappelijke relevantie**

De decentralisatie speelt momenteel een belangrijke rol bij de gemeentes. Het gemeentebestuur van Doetinchem en de Regio zijn volop bezig geweest om de nodige besluitvorming klaar te hebben voor de herinrichting van zorg en welzijn. De onzekerheden over de precieze taken en middelen zouden effect kunnen hebben op de samenwerking in de Wijknetwerkkoepeel. Voor bijna alle organisaties van het wijkwerk in Doetinchem zal 2014 zich vooral kenmerken door veranderingen die moeilijkheden met zich meebrengen (Van der Lee, 20 februari 2014). Maatschappelijk relevant aan dit onderzoek is de uitdieping van het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel. Zou de Wijknetwerkkoepeel effectiever kunnen functioneren? Het uitlichten van de samenwerking zou kunnen bijdragen aan de effectiviteit waardoor het gevoerde beleid door de Wijknetwerkkoepeel beter geïmplementeerd zou kunnen worden.

### **1.7 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is een korte inleiding gegeven op de Wijknetwerkkoepeel, de decentralisatie en de hierop volgende probleemstelling en onderzoeksopzet. Vervolgens is de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek besproken. In het volgende hoofdstuk worden de theoretische uitgangspunten behandeld. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Deze masterthesis zal worden afgesloten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2 - Casusbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de Wijknetwerkkoepeel en het daarmee samenhangende wijkwerk in de gemeente Doetinchem beschreven. De onderdelen Wijknetwerkkoepeel, historie van het wijkwerk, het huidige wijkwerk, de decentralisatie, drie pijlers en het streven naar leefbaarheid worden beschreven.

### 2.1 Wijknetwerkkoepeel

De Wijknetwerkkoepeel is het onderwerp van deze casestudy. Het ontstaan van de Wijknetwerkkoepeel en de huidige vorm worden in onderstaande tekst beschreven. De Wijknetwerkkoepeel bestaat uit leidinggevenden van de gemeentelijke afdelingen Werk & Inkomen (W&I), Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), Maatschappelijke Ontwikkeling (MO), Beheer, Uitvoering, Handhaving en Afval (BUHA) en uit de leidinggevenden van de organisaties Zozijn, MEE, GGNet, Siza, Markenheem, Lindenhout jongerenwerk, IJsselkring, Sensire, Sité, Politie en Netwerk Kwetsbare Ouderen. In de Wijknetwerkkoepeel zitten ook twee beleidsmedewerkers van de gemeente Doetinchem. Dit zijn in totaal zeventien leden die gezamenlijk de Wijknetwerkkoepeel vormen. Één keer in de zes weken vindt het overleg van de Wijknetwerkkoepeel plaats. Het doel van de Wijknetwerkkoepeel en de wijknetwerken is om de leefbaarheid in de wijken te verzorgen en te behouden (Van der Lee, 20 februari 2014).

Deze samenwerking is onder de benaming ‘Wijknetwerkkoepeel’ in 2012 begonnen maar de Wijknetwerkkoepeel kent al een wat langere voorgeschiedenis (Convenant Wijknetwerkkoepeel, 2012). In 2000 is de basis gelegd voor de Wijknetwerkkoepeel. Er werd destijds voornamelijk gewerkt vanuit wijkteams die zich op het wijkwerk in de buurten richtten. De samenwerking bestond uit minder partijen dan tegenwoordig, namelijk de gemeente, Politie, Sité Woningdiensten en IJsselkring. In 2006 ontstond er een overleg tussen deze partijen onder de benaming ‘*Partneroverleg*.’ Daarvoor was er tussen de desbetreffende partijen alleen af en toe een directieoverleg. In 2010 is er langzamerhand begonnen met het vormgeven van de drie transities (decentralisering) (Van der Lee, 4 april 2014). De oorspronkelijke wijkteams veranderden in wijknetwerken en de agenda van het Partneroverleg werd steeds breder. In 2012 is het Partneroverleg gefuseerd met de Programmaraad, waaruit de Wijknetwerkkoepeel is ontstaan. Het convenant van de Wijknetwerkkoepeel werd getekend, waarbij het hoofddoel van de Wijknetwerkkoepeel altijd is geweest om elkaar te kennen en elkaar aan te kunnen spreken op de praktijk en de praktische zaken (Van der Lee, 20 februari 2014).

### 2.2 Historie van het wijkwerk

Het wijkwerk in Doetinchem kent enige historie. Het ontstaan en de ontwikkeling van het wijkwerk in Doetinchem zal in onderstaande tekst worden uitgelegd om een beeld te geven van de veranderingen die het wijkwerk heeft ondergaan.

In de jaren '90 ontstond het idee vanuit de Rijksoverheid om meer aandacht te geven aan bepaalde wijken (krachtwijken). Het idee heerste dat er wijken waren die steeds verder verpauperden en ook steeds meer uit de handen glipten van de overheid door o.a. sociale

onbeheersbaarheid en instroom van nieuwe culturen. Deze wijken behoefden extra aandacht (Van der Lee, 15 april 2014). Minister Vogelaar heeft in 2007 op veertig wijken programma's gezet, waardoor die betreffende wijken ook wel 'Vogelaar wijken' werden genoemd (Meerhof, 2013). In Doetinchem heerste niet de problematiek die kenmerkend was voor krachtwijken, maar geïnspireerd door het beleid van Minister Vogelaar werd besloten door de provincie Gelderland om toch bepaalde wijken enige ondersteuning te bieden. Dit gebeurde vanuit het Gelderse Stedelijk Ontwikkelingsbeleid (GSO), waarbij er acht gemeenten (G8) geholpen werden met hulpbehoevende wijken. Deze wijken waren minder hulpbehoevend als de Vogelaar wijken, maar konden wel enige extra ondersteuning gebruiken (Van der Lee, 15 april 2014).

Tegelijkertijd werd in Doetinchem gestreefd naar een meer wijkgerichte aanpak. In Doetinchem bestonden destijds veel wijkraden, er was echter nauwelijks contact en de gemeente stond niet open voor een relatie met deze wijkraden. De toenmalige burgemeester stond regelmatig in de krant, als gevolg van verschillende conflicten met de wijkraden. De burgemeester was van mening dat de lokale overheid een antwoord moest hebben op de vragen van de wijkraden, met als gevolg dat er op 1 januari 2000 een convenant gesloten werd tussen Sité, de Politie, IJsselkring en de gemeente om te gaan beginnen met wijkgericht werken. Er werden wijkcoördinatoren aangesteld. In eerste instantie begon het wijkgericht werken zonder budget, alles moest op basis van relatiebeheer gebeuren (Van der Lee, 15 april 2014).

Bij de gemeente groeide de behoefte om meer klantgericht en vraaggericht te gaan werken. Dit werd in 2003 op drie niveaus georganiseerd: burgerzaken, wijkzaken en stadszaken. Na drie jaar bleek dat de drie niveaus minder efficiënt verliepen als dat in eerste instantie de opzet was, waarnaar het model vervolgens in 2006 werd veranderd naar het model waar momenteel mee gewerkt wordt in de gemeente Doetinchem, namelijk met vakgerichte afdelingen. Het wijkgericht werken bleek na het doorstaan van al die veranderingen desondanks een succes (Van der Lee, 15 april 2014).

Daarnaast bleken er drie veranderingen te zijn opgetreden. Ten eerste was de kennis van wat er in de wijken leefde, voor de gemeente zelf, zeer toegenomen. Ten tweede was de samenwerking met de organisaties die een convenant hadden aanzienlijk verbeterd. Ten derde was het conflictueuze wat constant in het contact met de wijkraden zat, nagenoeg verdwenen (Van der Lee, 15 april 2014).

Vervolgens kwam er een budget voor het wijkgerichte werken. De zogenoemde 'D-ton' (Doetinchemse ton). Sité vulde dit budget aan met de S-ton (Sité ton). Dat betekende dat er in totaal 200.000 euro (twee ton) beschikbaar was om initiatieven van bewoners te stimuleren en honoreren. Er werden vervolgens andere projecten aan gekoppeld waardoor er meer geld beschikbaar kwam. Met dit budget was er voldoende geld om initiatieven van bewoners daadwerkelijk uit te voeren. Vanaf 2006 wordt er gewerkt met de methode die nog steeds wordt gehandhaafd. Hier staat de doelstelling van wijkwerk, '*schoon, heel en veilig*' centraal. In 2007 kwam hier '*sociaal*' bij omdat in 2007 de WMO wet werd geïntroduceerd. In 2010

werd duidelijk dat de decentralisatie vorm gegeven moesten worden, waardoor ‘zorgzaam’ bij de doelstelling van het wijkwerk is gevoegd (Van der Lee, 15 april 2014).

In 2011 werd de contourennota geschreven, waarin de huidige manier van werken met wijknetwerken en buurtcoaches is beschreven. De laatste stap van het wijkwerk is ‘De Doetinchemse Keuze (DDK)’ die de transities wijkgericht wil laten landen met als centrale nieuwe werkmethode *de buurtcoach*. Dit sluit aan op sociale cohesie in de wijk en het thema ‘zorgzaam.’ De buurtcoach zal een aanvulling zijn op het wijknetwerk en daarmee op het wijkwerk (Van der Lee, 15 april 2014).

### **2.3 Het huidige wijkwerk**

Het huidige wijkwerk kent een gevarieerd palet aan partijen die werkzaam zijn in de wijk en die het wijkwerk mogelijk maken. De huidige samenstelling van het wijkwerk wordt aangehouden bij de samenstelling van de Wijknetwerkkoepeel. Het idee is namelijk dat dit overkoepelende orgaan een afspiegeling van de wijk moet zijn. In onderstaande tekst worden de Wijknetwerkkoepeel en het wijkwerk beschreven zoals het momenteel verloopt.

In de wijk zijn verschillende partijen en actoren aanwezig. Ten eerste zijn er de *wijkpartners*, professionele organisaties en bewonersorganisaties die het wijkwerk verzorgen (Handboek Wijkwerk, 2009). Ten tweede is er een *vakwethouder* die vorm geeft aan de uitvoering van het Wijkwerk. In Doetinchem is één wethouder portefeuillehouder Wijkwerk. Ten derde is er de *Gemeenteraad* van Doetinchem die de hoofdlijnen van het wijkwerk vastlegt en de uitvoering van de vakwethouder controleert. De gemeenteraad heeft een enigszins richtinggevende rol richting het wijknetwerk samen met de andere partners (Handboek Wijkwerk, 2009). Ten vierde spelen de *Wijkregisseurs* een prominente rol in het huidige wijkwerk. De gemeente Doetinchem is de regisseur van het wijkwerk. De afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling levert een Wijkregisseur voor ieder wijk en dorp. Er zijn in totaal vier wijkregisseurs die meerdere wijken voor hun rekening nemen (Van der Lee, 20 februari 2014; Handboek Wijkwerk, 2009). De wijken waarin het wijkwerk plaatsvindt zijn het Centrum, Overstegen, Noord, Oosseld, Schöneveld, De Huet, Dichteren, Gaanderen en Wehl (Van der Lee, 20 februari 2014).

Er zijn in de wijknetwerken verschillende rollen weggelegd voor de verschillende wijkpartners. Ten eerste zorgt de *Politie* voor de veiligheid in de wijken. Ten tweede investeert *Sité Woondiensten* in huisvesting, maar heeft ook een rol bij de investeringen in zorg, welzijn, werkgelegenheid, onderwijs en inkomen. Ten derde neemt *Iriszorg* de verantwoordelijkheid voor daklozenopvang. Ten vierde zet *Lindenhout/Jekk* specialistische kennis in met betrekking tot jeugd en jongerenwerk. Ten vijfde is *Markenheem* een organisatie die zorgt voor ouderen en mensen met een beperking. Ten zesde is *Sensire* belast met zorgtaken voor ouderen en mensen met een beperking. Ten zevende ondersteunt *MEE* mensen met een beperking. Ten achtste richt *Siza* zich op mensen met een verstandelijke, lichamelijke of meervoudige handicap, autisme spectrum stoornis en aangeboren hersenletsel. Ten negende zorgt *BUHA* voor beheer, uitvoering, handhaving en afval in de gemeente Doetinchem. Ten tiende is *GGNet* een instelling voor geestelijke gezondheidszorg. Ten slotte heeft *IJsselkring* diensten en activiteiten op het gebied van welzijn en hulpverlening. De

Programmaraad was een convenantpartnerschap tussen de gemeente en deze wijkpartners en was gericht op het gezamenlijk verwezenlijken van zorgketens, woonservicegebieden en wijkarrangementen (Handboek Wijkwerk, 2009).

Een infogram van het wijkwerk bevindt zich in bijlage 1.

## **2.4 De decentralisatie**

De decentralisatie kent vele termen die gebruikt worden, zoals decentralisering en de drie transities. In dit onderzoek wordt de term ‘decentralisatie’ aangehouden. De decentralisatie heeft een grote impact op gemeenten. De decentralisatie en de impact hiervan op de gemeente Doetinchem worden in onderstaande tekst beschreven.

Gemeenten worden in 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk & inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Een deel van deze taken ligt al bij de gemeenten maar een deel van deze taken zullen zij overnemen van de Provinciale en Rijksoverheid. Dit proces wordt decentralisatie genoemd (Rijksoverheid, 2013). Het jaar 2012 was een belangrijk jaar voor de gemeenten in Nederland. In 2012 werden verschillende voorbereidingen getroffen om decentralisaties te effectueren. De Wet Werken naar Vermogen, de Jeugdzorg en de uitbreiding van de WMO zijn vanuit de AWBZ naar de WMO gedecentraliseerd. Voor gemeenten betekent dit veel uitzoeken, regelen en afspraken maken (TransitieBureau Begeleiding in de WMO, 2012).

Bij decentralisatie is het van belang om twee processen te onderscheiden: *transitie* en *transformatie*. De transitie betreft de periode van het veranderen van het stelsel, de regels, wetten, financiële verhoudingen e.d., die het mogelijk maken om tot een nieuw stelsel te komen. De transformatie is gericht op het realiseren van de beoogde inhoudelijke effecten van de stelselwijziging (TransitieBureau Begeleiding in de WMO, 2012). De gemeenten zullen zich in 2015 geheel ontfermen over het zorg bieden aan langdurig zieken en ouderen, hulp bij het vinden van werk (of uitkering verstrekken) en de jeugdzorg (Rijksoverheid, 2013).

Bij de wijkpartners zorgt de decentralisatie voor de nodige onzekerheid. Organisaties weten nog niet wat er precies gaat veranderen. Er is nog veel onduidelijkheid over, bijvoorbeeld het blijven subsidiëren van bepaalde organisaties. Door onzekerheid en veranderingen is een optimale samenwerking in de Wijknetwerkkroepel realiseren mogelijk lastig (Van der Lee, 20 februari 2014).

## **2.5 Drie pijlers van gemeente Doetinchem**

Om de decentralisatie mogelijk te maken heeft de gemeente Doetinchem drie pijlers ontwikkeld. De buurtcoaches, (een verbreding van) het wijkbedrijf en een bredere aanpak van de wijknetwerken. Deze drie pijlers zullen in onderstaande tekst kort worden toegelicht om een beeld te verkrijgen van de veranderingen binnen de gemeente Doetinchem.

1. De *buurtcoach*. De buurtcoach is een generalist en wordt gezien als een ‘sociale huisarts.’ Iemand waarbij je terecht kan om sociale problemen helder te krijgen. De buurtcoach kent de bewoners in de wijk en helpt de bewoners om de juiste instanties te vinden mocht dit nodig zijn (Van der Lee, 20 februari 2014). De buurtcoaches hebben in twee wijken voldoende

ervaring op gedaan om een eerste evaluatie in september 2013 mogelijk te maken. Het algemene beeld wat uit deze evaluatie bleek was dat er ondanks dat er nog veel moet gebeuren, de generalistische werksoort van de buurtcoach redelijk voorspoedig verloopt (Jaarplan Doetinchem, 2013).

2. Het *Wijkbedrijf* is ontwikkeld door de afdeling BUHA en is een organisatie methode waarbij wijkbewoners en bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt de (fysieke) leefbaarheid op peil trachten te houden. Met als doel dat deze bewoners weer op de arbeidsmarkt terecht kunnen. Het Wijkbedrijf was in 2013 al actief in Gaanderen, Oosseld en Overstegen. Waarschijnlijk zal het Wijkbedrijf in 2014 ook in de rest van Doetinchem opgezet worden. De eerste re-integreerders zijn inmiddels uitgestroomd naar de reguliere arbeidsmarkt. Voor 2014 is het van belang om te kijken naar hoe het Wijkbedrijf zich verhoudt tot de (regionale) ontwikkelingen rond de sociale werkplaats(en) en of de ervaring met het Wijkbedrijf een rol moet spelen bij het organiseren van ondersteuning van zelfredzaamheid (Jaarplan Doetinchem, 2013). Het idee is om het Wijkbedrijf te verbreden, waarbij het meer tot een makelaarsfunctie wordt uitgebreid. Het wijkbedrijf zal dan fungeren als een soort ‘zorgboerderij’ waarbij er verschillende doelgroepen in verschillende disciplines aan het werk kunnen (Van der Lee, 20 februari 2014).

3. De *wijknetwerken*, die gezamenlijk per wijk onder procesverantwoordelijkheid van de Wijkregisseurs en samen met de bewoners het jaarplan en de wijkprogrammering opzetten, zijn de laatste jaren duidelijk breder en dynamischer geworden (Jaarplan Doetinchem, 2013).

Een poster van de buurtcoach om de organisatie duidelijker weer te geven bevindt zich in bijlage 2.

## **2.6 Het streven naar leefbaarheid**

De organisaties van de Wijknetwerkkoepeel en het wijkwerk zetten zich in voor de leefbaarheid van de wijk. Het doel is het streven naar een leefbare wijk. Aangezien dit begrip vele omschrijvingen en definities kent blijft het onduidelijk waar in de gemeente Doetinchem precies op gedoeld wordt met deze term. Om dit begrip enigszins te verduidelijken wordt leefbaarheid in onderstaande tekst toegelicht.

Voor het begrip leefbaarheid is geen eenduidige interpretatie. Klerk geeft een uitgebreidere beschrijving van leefbaarheid. Hij stelt *‘leefbaar is die omgeving waar het individu zich kan ontplooien omdat het zich geborgen weet in een veilige thuishaven waarvan een gewaarborgde privacy en een sociaal homogene buurt de twee pijlers vormen’* (Klerk, 1995 in Leidelmeijer & Van Kamp, 2003). De beschrijving van Klerk valt ter discussie te stellen, omdat hij stelt dat alleen privacy en sociale homogeniteit de basis vormen voor leefbaarheid. Appelyard, Carroll en Taecker (2013) stellen dat *‘livability is best understood as an individual’s ability to access opportunities to improve their quality of life.’* Dit betekent dat leefbaarheid het best gezien kan worden als een individu’s kansen om deel te kunnen nemen aan mogelijkheden om de kwaliteit van hun leven te verbeteren. Veenhoven (2000) geeft aan dat leefbaarheid verwijst naar de ‘pas’ tussen leefomgeving en levensvorm. Een omgeving kan voor de ene persoon leefbaarder zijn dan voor de andere persoon. Leefbaarheid heeft betrekking op het milieu, waarbij een omgeving bijvoorbeeld vrij moet zijn van schadelijke stoffen. Leefbaarheid omvat verschillende facetten, daarom is leefbaarheid meestal een te dik



woord voor de mate waarin bepaalde belangen verwezenlijkt zijn (Veenhoven, 2000). Veenhoven (2000) stelt *'uiteindelijk blijkt leefbaarheid van een omgeving alleen uit hoe lang en gelukkig mensen er leven.'* De brede definitie van leefbaarheid van Veenhoven zal in dit onderzoek worden aangehouden.

## **2.6 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk zijn de Wijknetwerkkoepeel, wijkwerk historie, het huidige wijkwerk, de decentralisatie, de drie pijlers en het streven naar leefbaarheid toegelicht. Deze zes onderdelen hebben betrekking op de taak en het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken.

## Hoofdstuk 3 - Theoretische uitgangspunten

In dit hoofdstuk wordt begonnen met een inleiding op het theoretisch kader. Vervolgens worden verschillende theorieën beschreven over samenwerking tussen gouvernementele en niet-gouvernementele organisaties. Een vergelijking van de theorieën wordt aan het einde van dit hoofdstuk beschreven.

### 3.1 Inleiding

Er zijn verschillende theorieën op het gebied van samenwerking, deze worden in dit hoofdstuk toegelicht. Bij elke theorie wordt er vervolgens gekeken naar vier thema's. Er wordt in onderstaande tekst uitgelegd waarom er specifiek voor deze thema's is gekozen.

#### *Thema's*

Ten eerste wordt er gekeken naar *vertrouwen*. Er is gekozen voor vertrouwen omdat dit essentieel blijkt te zijn in samenwerking (Chen, Xiao-Ping & Meindl, 1998; Spagnolo, 1999; Ansell & Gash, 2008). Van Delden (2009) stelt: *“Vertrouwen: In een omgeving waarin sprake is van vele voorafgaande uitwisselingen en ook het vooruitzicht dat deze zich zullen herhalen ontstaat geleidelijk tussen de partners een positief beeld van de kwaliteiten van de ander. Reputatie en vertrouwen zijn na verloop van tijd een sterker bindmiddel dan formele afspraken en directe economische belangen.”* (Van Delden, 2007, p. 18).

Ten tweede wordt er gekeken naar *machtsverschillen*. Habermas (1981) stelt dat er geen machtsverschillen mogen bestaan in een ideale gesprekssituatie. Er zijn in een samenwerkingsverband echter bijna altijd partijen aanwezig die meer macht hebben dan andere partijen. Bremekamp, Kaats, Opheij en Vermeulen (2010) benadrukken het belang van machtsverschillen in de samenwerking: *“Machtsverschillen tussen de betrokken partijen zijn van grote invloed op de kwaliteit en de mogelijkheden tot interactie. Macht is nodig om dingen tot stand te brengen. Het gedrag van partijen is vaak gekleurd door het ervaren ongemak met de verschillen in macht. Macht is een structurerende drijfveer in interpersoonlijke relaties in netwerken.”* (Bremekamp et al., 2010, p. 13).

Ten derde wordt er gekeken naar een *top-down/bottom-up* benadering. Top-down en bottom-up zijn twee strategieën, die gebruikt worden in verschillende werkvelden maar in dit onderzoek met betrekking tot management en organisatie worden gebruikt. In een top-down benadering bepaalt het bestuur wat er geïmplementeerd kan worden (Theunissen, Te Pas, Friele, 2003). Van bovenin (top) wordt er aangegeven welk beleid er gevoerd wordt en op welke manier dit bereikt dient te worden (Theunissen et al., 2003). Pressman en Wildavsky (1984) streven naar een versimpeling van het implementatieproces. Wanneer de actoren het namelijk niet volledig met elkaar eens zijn zal de implementatie niet tot stand komen. Bij een bottom-up benadering wordt er belang gehecht aan de diversiteit en behoeften van de praktijk (bottom) (Theunissen et al., 2003). Weatherley en Lipsky (1977) noemen de ‘street-level bureaucrats.’ Hier mee wordt bedoeld op de uitvoerders die het dichtst bij de doelgroep van het uit te voeren beleid staan. Volgens hen zijn zij van groot belang tijdens het implementatieproces. Er bestaan diverse theorieën over bottom-up en top-down benaderingen

en theorieën die een combinatie geven van beide benaderingen (Theunissen et al., 2003; Pressman & Wildavsky, 1984; Weatherly & Lipsky, 1977; Long & Franklin, 2004; Dankert, 2013). De keuze voor een benadering lijkt dan ook van groot belang te zijn in een organisatiestructuur en op management niveau. Om deze reden is er gekozen voor het thema top-down/bottom-up.

Ten slotte wordt er gekeken naar *marktwerking*. In Maatwerk (2012) komt een definitie van marktwerking aan bod: *“Marktwerking is het (automatisch) tot stand komen van een evenwichtsprijs voor een goed of dienst in de economie wanneer er evenwicht ontstaat tussen vraag en aanbod. (...) Vóór de invoering bepaalde de overheid hoeveel geld er waarheen ging. Hierdoor waren er weinig externe prikkels om zo goedkoop mogelijk zo veel mogelijk goede zorg te leveren.”* (Maatwerk, Vakblad voor maatschappelijk werk, 2012, p. 24). Door het inzetten van het kabinet op privatisering is marktwerking meer aan bod gekomen in de publieke sector. Door de decentralisering is het belang van marktwerking des te meer gegroeid (Van Ewijk, 2007). Volgens Van Ewijk (2007) heeft het vooropstellen van marktwerking voornamelijk te maken met de discussie over de verzorgingsstaat. De financiering van de verzorgingsstaat was niet meer haalbaar, de staat moest voor te veel mensen zorgen en een te groot aantal mensen was afhankelijk geworden van de voorzieningen van de verzorgingsstaat (Van Ewijk, 2007). Zorgpartijen krijgen door de ontwikkelingen rondom de decentralisatie meer te maken met marktwerking en concurrentie. Door Hood (1991) wordt het vernieuwen van de overheid met betrekking tot het meer bedrijfsmatig werken genoemd. Marktwerking speelt bij bedrijfsmatig werken een essentiële rol (Hood, 1991). Over marktwerking in de zorg bestaan verschillende meningen. Er wordt betoogd dat marktwerking mogelijk ongelijkheid in de hand zou werken (Schut, 2009). Schut (2009) geeft aan dat doelmatigheid juist samen gaat met een grotere toegankelijkheid. Door de recente veranderingen rondom marktwerking in de zorg, de decentralisatie en de verschillende visies die er op dit onderwerp op na worden gehouden, is er gekozen voor marktwerking als laatste thema in dit onderzoek.

Er is in bovenstaande tekst kort toegelicht welke thema's aan de orde komen in dit onderzoek. In onderstaande tekst wordt er ingegaan op de keuze voor normatieve theorieën en vervolgens worden de verschillende theorieën besproken.

### *Normatieve theorieën*

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een multidisciplinaire benadering. Theorieën van verschillende wetenschappelijke vakgebieden zullen gebruikt worden als theoretisch uitgangspunt voor dit onderzoek. De Communicative Action Theory (filosofie), Collaborative Governance (sociologie), New Public Management (economie) en Collaborative Planning (urban planning) worden gebruikt. De theorieën die gebruikt worden in dit onderzoek zijn normatieve theorieën over hoe de samenwerking tussen overheid en niet-gouvernementele partijen idealiter kan verlopen. Normatieve theorieën verschillen van empirische theorieën. Empirische theorieën en onderzoek zijn gericht op analyse en op het beschrijven en verbanden leggen (Borri, Schotsmans & Diederickx, 2004). In deze masterthesis ben ik geïnteresseerd in hoe de samenwerking in de Wijknetwerkkoepel verbeterd kan worden. Om deze reden is er

gebruik gemaakt van normatieve theorieën, omdat aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek, aanbevelingen geformuleerd kunnen worden aan de gemeente Doetinchem over de Wijknetwerkkroepel. Daar komt bij dat de normatieve theorieën getest zijn op empirische observaties. In deze casestudy wordt gekeken wat hier het effect van is in de praktijk.

### 3.2 Communicative Action Theory & Collaborative Governance

De Communicative Action Theory en Collaborative Governance worden in deze paragraaf besproken. Deze twee theoretische componenten zijn een goede aanvulling op elkaar. Beide theorieën zullen eerst apart behandeld worden en vervolgens in een samengevoegde variant besproken worden.

#### *Communicative Action Theory*

Habermas (1981) is de grondlegger van de *Communicative Action Theory* (*Theorie van het Communicatieve Handelen*). Habermas (1981) beschrijft in zijn theorie het communicatieve handelen van personen waarbij hij onderscheid maakt in drie soorten communicatief handelen: het *instrumenteel handelen*, het *strategisch handelen* en het *communicatieve handelen*. Het doel van instrumenteel handelen is een verandering te laten optreden bij een object of ding. Bij het strategisch handelen is het doel een verandering te laten optreden bij een persoon. Bij het instrumenteel en het strategisch handelen staat het eigen succes voorop, de persoon streeft een persoonlijk doel na in zijn handelen (Healey, 2006). Bij het communicatieve handelen daarentegen gaat het wel om sociale interactie maar niet om het streven naar het eigen succes. Het doel van het communicatieve handelen is om tot overeenstemming met elkaar te komen. Wanneer deze overeenstemming niet wordt bereikt, zijn er voor de deelnemers andere mogelijkheden. Zij kunnen er voor kiezen de communicatie niet langer voort te zetten of over te gaan op strategisch handelen om een andere deelnemer (of andere deelnemers) te manipuleren. De laatste optie is om in een rationele discussie de aanspraken uit het communicatieve handelen te toetsen. Dit niveau van communicatief handelen wordt door Habermas een *discours* genoemd. Tijdens een *discours* worden voor- en tegenargumenten over een bepaald concept op een rationele en eerlijke manier afgewogen (Habermas, 1981; Healey, 2006).

Habermas stelt voorwaarden aan de situatie waarin de discours zal plaatsvinden. Wanneer er aan zijn sociale voorwaarden zijn voldaan wordt de kwaliteit van de discours behouden. Dit noemt Habermas een *ideale gesprekssituatie*. Habermas (1981) zegt hierover: *'Ideaal noem ik een gesprekssituatie waarin communicatie niet alleen niet door handelingen van buitenaf wordt beïnvloed, maar ook niet wordt gehinderd door dwang die voorkomt uit de structuur van communicatie. De ideale gesprekssituatie sluit systematische verstoring van communicatie uit.'* (Habermas, 1981, p. 177, vertaling Blogocratie, 2013). Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat Habermas met deze stelling aangeeft dat een overleg vrij moet zijn van invloeden van buitenaf, zodat alle deelnemers neutraal in het gesprek zitten en zich niet laten leiden door invloeden als macht, geld, functie e.d.. Habermas (1981) geeft aan dat alles wat zich buiten het discours afspeelt geen invloed mag hebben op het verloop en de inhoud van de discours. Machtverschillen tussen deelnemers mogen niet van invloed zijn. Daarnaast mag de discours niet beïnvloed worden door de structuur van de communicatie

zelf. Dit betekent dat de discours niet gehinderd mag worden door opgestelde regels over hoe het moet verlopen (Habermas, 1981).

Habermas (1981) stelt vier voorwaarden om tot de ideale gesprekssituatie te komen:

1. Alle (potentiële) deelnemers moeten een gelijke kans hebben om een discussie in een discours te beginnen.
2. Alle betrokkenen moeten een gelijke kans hebben aan de discussie deel te nemen.
3. Er mogen geen machtsverschillen zijn tussen de deelnemers.
4. De betrokkenen moeten eerlijk zijn en er mag geen sprake zijn van strategisch handelen (manipulatie).

Wanneer aan deze voorwaarden is voldaan, is er sprake van ideale gesprekssituatie en ontstaat er *communicatieve symmetrie* (Habermas, 1981). Machtsverschillen houden een ideale gesprekssituatie tegen (Habermas, 1981).

### *Collaborative Governance*

Ansell & Gash (2008) definiëren Collaborative Governance als volgt: “*A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.*” (Ansell & Gash, 2008, p. 544). Dit betekent dat er een bestuurlijke overeenkomst is waar één of meer publieke agentschappen niet-bestuurlijke stakeholders betrekken in een collectief beslissingsproces, dat formeel is en zich richt op het maken van algemeen beleid, het implementeren van beleid en/of het managen van publieke programma's. Bij een bestuurlijke overeenkomst wordt in dit onderzoek uitgegaan van beslissingen op een hoger niveau. Publieke agentschappen zijn overheidsorganisaties. Niet-bestuurlijke stakeholders zijn betrokkenen bij het beleidsproces. Het beleid wordt gemaakt, uitgevoerd en beleidsprogramma's worden beheerd.

Collaborative Governance is een goede aanvulling op de Communicative Action Theory. Om deze reden worden de Communicative Action Theory en Collaborative Governance samengevoegd in dit onderzoek (Ansell & Gash, 2008). Ansell en Gash (2008) hebben in hun onderzoek gekeken naar de factoren die een cruciale invloed hebben op het succes van *Collaborative Governance*. Uit dit onderzoek bleek dat één van die factoren de *institutionele vormgeving* betrof. Overige cruciale variabelen waren de voorgeschiedenis van een conflict of samenwerking, motieven voor participatie, een macht- en hulpbron, onbalans en leiderschap. In het onderzoek van Ansell en Gash (2008) wordt speciale aandacht besteed aan de institutionele vormgeving als cruciale factor voor het succes van Collaborative Governance.

Chen et al. (1998) geven het belang van vertrouwen aan. Volgens Chen et al. (1998) is individueel vertrouwen het vertrouwen in de goedheid van anderen in een samenwerkingsrelatie en de verwachting dat de ander wederkerig samenwerkt. Het vertrouwen dat een ander ook solidair gedrag vertoont, heeft een positief effect om zelf solidair gedrag te vertonen (Spagnolo 1999; Tjosvold, 1988). Ansell en Gash (2008) ondersteunen het belang van vertrouwen. Zij concluderen dat Collaborative Governance

positief resultaat kan leveren, maar ook haar beperkingen heeft. Het is tijdrovend maar maakt de implementatie van beleid wel eenvoudiger. Daarnaast is vertrouwen tussen de partijen cruciaal. Wanneer er een gebrek is aan vertrouwen kan Collaborative Governance alleen werken als er sprake is van een hoge interdependentie (Ansell & Gash, 2008).

### *Samenvoeging: Communicative Action Theory & Collaborative Governance*

#### Vertrouwen

Bij Collaborative Governance wordt gesteld dat vertrouwen essentieel is voor samenwerking (Chen et al, 1998; Ansell & Gash, 2008). Zonder vertrouwen moet er sprake zijn van een hoge interdependentie (afhankelijkheid) van elkaar, anders zal de samenwerking moeizaam (of slecht) verlopen (Ansell & Gash, 2008). In de Communicative Action Theory wordt vertrouwen niet expliciet genoemd, maar wordt wel verwezen naar eerlijkheid tussen de deelnemers, wat enige vertrouwelijke component bevat en waardoor wordt aangenomen dat de mate van vertrouwen mogelijk ook in de theorie van Habermas een rol speelt (Habermas, 1981).

#### Machtsverschillen

Uit de Communicative Action Theory komt naar voren dat wanneer er machtsverschillen tussen de verschillende actoren in de samenwerking bestaan, zullen diegenen die minder macht hebben geen gelijke kansen hebben om een discussie te beginnen, zij zullen ook minder geneigd zijn om hun mening te geven omdat zij er zich van bewust zijn dat zij altijd nog een kwetsbare positie hebben (Habermas, 1981). Diegenen met een positie met weinig macht, kunnen niet geheel vrijuit spreken, wat een optimale samenwerking in de weg staat (Habermas, 1981). Uit onderzoek van Ansell en Gash (2008) bleek dat een paar van de cruciale factoren voor het succes van Collaborative Governance macht- en hulpbronnen, onbalans en leiderschap betroffen. Waaruit blijkt dat macht en onbalans in machtsverschillen een rol spelen bij samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

#### Top-down/bottom-up

Volgens de Communicative Action Theory moeten alle betrokkenen een gelijke kans hebben om aan een discussie deel te nemen (Habermas, 1981). Bij Collaborative Governance wordt er gesproken over bestuurlijke beslissingen en het betrekken van stakeholders (Ansell & Gash, 2008). Dit betekent dat er een combinatie zal zijn van een top-down benadering en een bottom-up benadering. Waarbij bestuurlijke beslissingen in de top van de structuur bedacht worden, maar waarbij wel rekening wordt gehouden met alle betrokkenen (dus ook de uitvoerders).

#### Marktwerking

Het handelen van Habermas (1981) gaat niet om het streven naar succes (en/of winst) maar om de sociale interactie. Wat betekent dat winst (essentieel bij marktwerking) duidelijk niet het voornaamste is maar het goede verloop van de samenwerking. Het leren van elkaar en elkaars belangen accepteren is het doel van het proces, het succes zou dan een algemeen beleid zijn wat gesteund wordt door alle partijen. Collaborative Governance draait om het betrekken van stakeholders en het maken van algemeen beleid, waardoor wordt aangenomen

dat marktwerking minder van toepassing is bij deze theorie (Ansell & Gash, 2008).

#### *Waarde van de theorie*

De Communicative Action Theory van Habermas is vaak gebruikt met betrekking tot het verkrijgen van richtlijnen voor overleggen zonder machtsverschillen (Blaug, 1999; Van Stokkom, 2005). Dryzek (1990) gebruikte in zijn studie de theorie van Habermas. Hij liep echter tegen het probleem aan dat een vrije overlegsituatie niet van tevoren kan worden geregeld. Skollerhorn (1998) gebruikt de theorie van Habermas om een cultureel model te ontwikkelen over empirische studies van milieubeleidsprocessen.

Emerson, Nabatchi en Balogh (2012) hebben de verschillende onderzoeksbevindingen, conceptuele kaders en praktijkgerichte kennis van Collaborative Governance gesynthetiseerd. Vele wetenschappers hebben de veelzijdigheid van Collaborative Governance onderzocht (Emmerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Ansell & Gash, 2008; Bingham & O'Leary, 2008; Cooper, Bryer & Meek, 2006; Fung, 2006; Sirianni, 2009). Collaborative Governance is daarnaast bestudeerd in verschillende beleidscontexten. Het is bijvoorbeeld gebruikt in o.a. wethandavingsstudies (Emmerson et al., 2012); Nicholson-Corry & O'Toole Jr., 2004).

### **3.3 Theory of Collaborative Planning & Consensusvorming**

De Theory of Collaborative Planning zal als uitgangspunt gebruikt worden, maar aangezien Healey (2006) niet specifiek in ging op Consensusvorming wordt dit verder uitgewerkt. Collaborative Planning en Consensusvorming zullen apart worden behandeld en worden vervolgens in de samengevoegde vorm besproken.

#### *Theory of Collaborative Planning*

*Collaborative Planning* is het betrekken van alle stakeholders in processen van samenwerking en het bereiken van overeenstemming in beleidsresultaten na overleggen onder de voorwaarden van communicatieve actie (Healey, 2006; Abott, 1996; Kumar & Paddison, 2000). Stakeholders zijn individuen, groepen of organisaties die een belang of invloed hebben in bepaalde samenwerkings- gebieden, systemen of uitkomsten. Omdat beslissingen van invloed kunnen zijn op deze stakeholders, hebben zij het recht om aanwezig te zijn, mee te doen en bij te dragen aan besluitvorming- en samenwerkingsprocessen (Healey, 2006; Abbott, 1996; Kumar & Paddison, 2000).

Theory of Collaborative Planning heeft als hoofddoel de integratie van alle belanghebbenden bij de beleidsformulering en -uitvoering. De belangrijkste negen kenmerken van Theory of Collaborative Planning volgens Healey (2006) zijn ten eerste *planning als een interactief proces*. Interactie tussen stakeholders wordt in Theory of Collaborative Planning gedefinieerd als een 'interactief en interpretatief proces.' Alle kennis van samenwerking is geproduceerd en gereproduceerd door interactieve en interpretatieve processen (Giddens, 1984). Ten tweede *vorming van een forum door stakeholders*. Forums voor interactie en discussie zijn ingevuld door stakeholders om hen allen in een vriendelijke en aanmoedigende omgeving te plaatsen (Healey, 2006; Giddens, 1990; Kumar & Paddison, 2000). Ten derde *interactie als communicatieve actie*. Interactie moet plaatsvinden onder de conditie van communicatieve rationaliteit. Communicatieve rationaliteit impliceert dat stakeholders moeten voldoen aan de

voorwaarden begrijpelijkheid, oprechtheid, legitimiteit en nauwkeurigheid. Dit betekent dat er begrepen moet worden wat er gezegd wordt, dat er waarheid moet zitten achter wat er beweerd wordt, waarachtigheid van de intentie en juistheid van de houdingen (Habermas, 1984; Healey, 2006; Innes, 1996; Kumar & Paddison, 2000). Ten vierde *kennisforums*. Stakeholders hebben verschillende systemen van betekenis. Kennisforums zijn in samenwerking van belang omdat zij de wereld op een andere manier zien en zij op een andere manier toegang tot de wereld hebben (Kumar & Paddison, 2000). Ten vijfde *overeenstemming en verschil*. Het zal stakeholders niet lukken om overeenstemming te vinden over alle punten van aandacht. Verschillen worden besproken en niet gebagatelliseerd (Healey, 2006). Ten zesde *respect voor alle deelnemers*. Stakeholders respecteren en waarderen andermans perspectieven (Kumar & Paddison, 2000). Ten zevende *reflectieve en kritische capaciteit*. Stakeholders kunnen reflecteren op hun eigen en andermans normen en waarden op een kritische manier (Giddens, 1984). Ten achtste *wederzijdse bouw aan belangen*. Interactie is gericht op wederzijds leren (Kumar & Paddison, 2000). Ten negende *een plan van discourses*. Een ontwikkelingsplan of een beleidsdocument voorbereid onder de voorwaarden van Theory of Collaborative Planning moet discourses en systemen van betekenis bevatten voor de stakeholders (Healey, 2006).

Er zijn naast deze argumenten, twee belangrijke voorwaarden voor een Collaborative Planning proces (Healey, 2006). Ten eerste *het inbrengen van een coherente visie*. Een goede visie beoogt dat meerdere actoren geïnspireerd worden en worden aangemoedigd om met deze visie aan de slag te kunnen. Deze visie brengt een duidelijke doelstelling met zich mee (Healey, 2006). Ten tweede *het assisteren bij het aanbrengen van relationele capaciteiten*. Enkel verbinding tussen verschillende stakeholders is niet genoeg. Deze stakeholders moeten worden geïncorporeerd in samenwerkingsprocessen. Bij deze verbinding is de inhoud en het karakter van de verbinding belangrijk. Hierbij moet gekeken worden of informatie daadwerkelijk wordt uitgewisseld en de verschillende deelnemers en stakeholders met elkaar het gesprek aan gaan. Het draait daarbij om het begrijpen en erkennen van elkaars belangen (Innes & Booher, 2003).

Theory of Collaborative Planning kan gezien worden als een strategie voor het omgaan met conflicten wanneer andere uitvoeringen gefaald hebben. Collaborative Planning kan ook worden opgevat als een onderdeel van de sociale reacties op veranderende omstandigheden in netwerken waar macht en informatie op een grote schaal worden verspreid, waar verschillen in meningen, kennis en waarden groeien en waar vernieuwing brengen veel flexibiliteit en inzet vergt van de deelnemers (Castells, 1996; Innes & Booher, 1999; Healey, 2006). Healey (2006) stelt dat alle samenwerkingsactiviteiten een zekere interactieve relatie vereist tussen de actoren, een soort van governance-proces (Innes & Booher, 1999).

### *Consensusvorming*

*Consensusvorming* en andere vormen van *Collaborative Planning (samenwerkingsstrategie)* worden steeds vaker gebruikt bij politieke en sociale fragmentatie, gedeelde macht en conflicterende waarden (Innes & Booher, 1999). Bij processen van consensusvorming gaat het niet alleen om het produceren van afspraken en plannen maar ook over het



experimenteren, leren van elkaar, veranderingen en komen tot een gedeelde mening/overeenkomst (Innes & Booher, 1999; Healey, 2006).

Consensusvorming heeft de mogelijkheid om barrières gecreëerd door bepaalde posities in het overleg te doorbreken, veel belangen mee te nemen en oplossingen te bieden die geaccepteerd worden door alle partijen en deelnemers. Bij consensusvorming worden overeenkomsten bereikt tussen stakeholders die anders niet met elkaar overlegd zouden hebben (bijvoorbeeld omdat ze van verschillende organisaties zijn en elke organisatie zijn eigen strategie voert en alles intern probeert op te lossen). De overeenkomsten die gemaakt zijn tussen de stakeholders zijn meestal duurzaam omdat er met verschillende belangen rekening gehouden wordt. De overeenkomsten worden ook als eerlijk beschouwd. De kwaliteit van de overeenkomsten zal ook hoog zijn want elke stakeholder heeft kennis van een bepaald aspect van het probleem, waardoor het probleem met meerdere visies en een breed scala aan kennisgeving benaderd kan worden. In groepsdiscussies met meerdere visies zal het mogelijk ook leiden tot meer creatieve en innovatieve oplossingen van problemen (Innes & Booher, 1999).

Innes en Booher (1999) hebben naar aanleiding van verschillende theorieën over Collaborative Planning een eigen idee ontwikkeld over het begrip Consensusvorming. Het bekijken van het aantal afspraken of overeenkomsten voortkomend uit een overleg, is de meest voorkomende vorm van evaluatie van Consensusvorming. Of het aantal afspraken of overeenkomsten daadwerkelijk iets zegt over Consensusvorming is discussieerbaar. Het aantal overeenkomsten zegt weinig als de kwaliteit laag is en als er op de korte termijn conflicten over ontstaan. Het zou bovendien een slecht geïnformeerd en praktisch onmogelijk uit te voeren overeenkomst kunnen zijn, waarmee het nut van de overeenkomst volledig verdwijnt. Dit betekent dat een voorstel niet direct een succes is maar dat de kwaliteit van belang is bij Consensusvorming. Het bereiken van het doel is niet belangrijk bij Consensusvorming. Er is meestal geen sprake van een algemeen doel tussen de verschillende stakeholders. Een andere criterium voor het evalueren van overleggen is het tot implementatie komen naar aanleiding van overeenkomsten. Wordt de overeenkomst daadwerkelijk uitgevoerd door de stakeholders? Zelfs een proces zonder overeenkomst kan nuttig zijn, wanneer de stakeholders hebben geleerd over het probleem, over elkaars belangen en over de mogelijkheden omtrent het probleem (Innes & Booher, 1999).

Er kunnen paradoxen optreden tijdens overleggen, zoals het in één richting blijven denken, of het *framen (denkraam)* van argumenten door stakeholders. Wanneer er paradoxen zijn is het verstandig om een stapje terug te doen en de perspectieven te bekijken (Innes & Booher, 1999).

### *Samengevoegd: Theory of Collaborative Planning & Consensusvorming*

#### Vertrouwen

Vertrouwen wordt niet expliciet genoemd in Theory of Collaborative Planning en in Consensusvorming maar er wordt wel verwezen naar een gezamenlijk doel en elkaars belangen (Healey, 2006; Innes & Booher, 1999). Waardoor wordt aangenomen dat enige

vertrouwelijke component gewenst is bij samenwerking.

### Machtsverschillen

In Theory of Collaborative Planning wordt er gesproken van gedeelde macht, er wordt echter niet gemeld of machtsverschillen van invloed zijn op de samenwerking (Healey, 2006). Er wordt wel gesteld dat Collaborative Planning gebruikt wordt in samenwerkingsverbanden waarin macht en informatie op grote schaal aanwezig zijn en worden verspreid (Innes & Booher, 1999). Bij Collaborative Planning zijn er dus ook verschillende machtsverschillen maar het is de truc om ondanks de verschillende verhoudingen en posities toch tot samenwerking te komen door middel van Consensusvorming (Innes & Booher, 1999).

### Top-down/bottom-up

Er wordt in dit onderzoek aangenomen dat om Consensusvorming optimaal te blijven houden het belangrijk is om problemen en samenwerking van verschillende perspectieven te benaderen (dus zowel vanaf de top als vanaf beneden). Er wordt bij deze theorie aangenomen dat zowel een bottom-up als een top-down benadering van toepassing zijn. De overeenkomsten worden door de top bereikt en uiteindelijk uitgevoerd door de uitvoerders waardoor er gedeeltelijk sprake is van een top-down proces. Door het betrekken van meerdere stakeholders, zullen ook uitvoerders e.d. betrokken worden, waardoor uiteindelijk overeenkomsten vanuit een bottom-up benadering tot stand kunnen komen.

### Marktwerving

Het draait in Theory of Collaborative Planning en in Consensusvorming niet om concurrentie maar om het leren van elkaar en het met elkaar komen tot overeenstemming (Healey, 2006; Innes & Booher, 1999). Dit gebeurt niet door middel van concurrentie maar door naar elkaar te luisteren en elkaars belangen duidelijk voor ogen te hebben (Innes & Booher, 1999). Dienstverlening in de publieke sector heeft samenwerking nodig om optimaal te functioneren, waardoor er geen behoefte is aan marktwerving, maar wel aan onbegrensdheid, onvoorspelbaarheid e.d.. Kortom, alles wat niet met marktwerving te maken heeft, want diensten moeten vaststaan en burgers moeten weten waar ze op kunnen rekenen.

### *Waarde van de theorie*

Theory of Collaborative Planning wordt in diverse empirische studies gebruikt. Uit een empirische studie naar Theory of Collaborative Planning van Cheng (2013) blijkt dat er in China voornamelijk nog naar Consensusvorming en sociale leerprocessen wordt gezocht. Dit gebeurt met onvoldoende management van planning professionals, waardoor de urban planning in China ver weg staat van Consensusvorming. Theory of Collaborative Planning is daarnaast ook veel gebruikt in literatuur en praktijkonderzoek over burgerparticipatie. Participatieprocessen mislukken vaak. Volgens Laurian en Shaw (2009) heeft dit te maken met de evaluatie van deze participatieprocessen. Evaluatie van participatie is namelijk zeldzaam. Zij geven gebaseerd op Theory of Collaborative Planning verschillende criteria voor evaluatie van burgerparticipatie. Bugg (2013) gebruikt Theory of Collaborative Planning in haar casestudy naar de schoolontwikkeling van een Islamitische school in Sydney. Uit haar studie blijkt dat planners en bewoners burgerparticipatie zagen als een maat voor de

legitimiteit van het planning proces. Er is door verschillende wetenschappers voortgebouwd op de Theory of Collaborative Planning. Brand en Gaffikin (2007) hebben bijvoorbeeld Collaborative Planning verdeeld in vier elementen: ontology, epistemology, ideology en methodology om de Collaborative Planning te toetsen. Brand en Graffikin (2007) onderzoeken planningprocessen in Noord-Ierland. Uit empirische bevindingen blijkt dat Collaborative Planning als conceptueel hulpmiddel voor professionals verbeterd moet worden (Brand & Fraffikin, 2007). Innes (1996) onderzoekt Consensusvorming door middel van rollenspellen waarbij deelnemers in bepaalde scenario's verschillende rollen op zich nemen. De deelnemers kunnen zo op zoek naar consensus.

### 3.4 New Public Management

*New Public Management* is een managementfilosofie gebruikt door overheden en semi-overheden sinds de jaren '80 om de publieke sector te moderniseren. Deze filosofie staat tegenover de bureaucratische principes (Hood, 1998). New Public Management wilde het model van de private sector toepassen op de publieke sector. De basiswaarden van New Public Management zijn Economy (zuinigheid), Efficiency (doelmatigheid) en Effectiveness (doeltreffendheid) (Hood, 1998).

*New Public Management (of NPM) is het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijk en) bedrijfsmatig werken, met meer oog voor onder meer resultaatgericht, prestatiemeting, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering, en bevordering van concurrentie en marktwerking (Citaat Korsten, g.d.).*

New Public Management draait om het vernieuwen van de overheid met betrekking tot het meer bedrijfsmatig (zakelijk) werken. Er wordt meer focus gelegd op resultaten, prestatie en verantwoordelijkheid. Daarnaast worden er overheidsorganisaties geprivatiseerd om concurrentie en marktwerking te bevorderen (Hood, 1991, 1995; Vries de & Dam van, 1998). In het bestuur van overheidsorganisaties kun je NPM terugvinden in een meer bedrijfsmatige overheid. Dit staat in verband met meer publiek ondernemerschap, meer resultaatgerichtheid en meer marktgericht werken vanuit de overheid (Walsh, 1995). Bij NPM wordt er gekeken naar concurrentie in publieke dienstverlening en marktwerking in publieke sectoren, om de overheid te verbeteren. In de praktijk is NPM terug te vinden in het streven naar een meer *bedrijfsmatige overheid* opgenomen in het strategisch plan van een aantal overheden. Meer bedrijfsmatigheid wordt verbonden met meer *publiek ondernemerschap*, met *meer resultaatgerichtheid*, met overlaten aan de *markt* wat beter daar kan plaatsvinden (Walsh, 1995).

In eerste instantie had NPM twee betekenissen, namelijk *Managerialism* en *New institutional economics*. *Managerialism* verwijst naar het gebruik van methoden van de private sector in de publieke sector. Het betreft professioneel management, expliciete standaarden en prestatie beloningen, resultaatgerichtheid, belang van geld en dichtbijheid tot de klant (Rhodes, 1996).

*New institutional economics* introduceert prikkelende structuren in publieke dienstverlening en voorziening. Het staat voor meer concurrentie door middel van contracten, quasi-markten en keuze voor de consument (Rhodes, 1996). Voor 1988 was Managerialism dominant, na 1988 kreeg *New institutional economics* de overhand (Rhodes, 1996).

NPM is nodig doordat Nederland steeds liberaler is geworden met als gevolgen dat bepaalde overheidsdiensten geprivatiseerd zijn en er ook door de publieke sector meer gericht wordt op marktwerking. Realisatie dat de verzorgingsstaat onbetaalbaar is geworden, maakte dit ook nodig. Om verzorging goedkoper te maken wordt er door middel van NPM meer marktgericht gewerkt door de overheid (WRR, 2012). Het *neoliberalisme* staat bij deze veranderingen centraal. Bij het neoliberalisme wordt gestreefd naar een gereguleerde markt, waarbij marktinvloeden worden gecombineerd met overheidsinvloeden. Het klassiek liberalisme staat voor minimale overheidsbemoeienis. Het socialisme is hier een tegenhanger van. Het socialisme streeft grotendeels overheidsinvloed na (Meijer, 1988).

De gevolgen van het invoeren van bedrijfsmatige methoden en technieken in publieke organisaties kennen ook nadelen. Het streven naar meetbare en stuurbare prestaties heeft in de publieke sector vaak geleid tot een enorme hoeveelheid verantwoordingsrapportages, het schrijven van uren en cijferverantwoording. Dit gaat ten koste van het echte werk en leidt vaak tot schijnbeheersing (Nieboer, 2012). Daar komt bij dat het in kaart brengen van verantwoording, uren en contracten kosten met zich mee brengt (Williamson, 1950).

### *New Public Management*

#### Vertrouwen

Aangezien NPM zich vooral richt op marktwerking en bedrijfsmatig te werk gaat, wordt er in dit onderzoek aangenomen dat er bij vertrouwen niet al te veel wordt stil gestaan. Wil men wel zeker zijn van vertrouwen en dan zal dit eerder gebeuren door een contract te laten tekenen door de desbetreffende partij waarmee er zaken worden gedaan (transactiekosten) (Williamson, 1950).

#### Machtsverschillen

Bij het bedrijfsmatige werken geldt het recht van diegene met de meeste financiële middelen (Hood, 1998). Diegene heeft de meeste macht en zal bepalen wat er gaat gebeuren met betrekking tot het beleid en de samenwerking. Machtsverschillen zijn dus wel degelijk aanwezig.

#### Top-down/bottom-up

Bij NPM wordt er voornamelijk gekeken naar het management en zal er dan ook naar waarschijnlijkheid een top-down proces worden aangehouden (Hood, 1998).

#### Marktwerking

In deze theorie wordt het bedrijfsmatig werken van de private sector toegepast op de publieke sector (Hood, 1998). Dit betekent meer concurrentie, publiek ondernemerschap en resultaatgerichtheid (Hood, 1991, 1995; Vries de & Dam van, 1998). Het wijkwerk zal daadwerkelijk aan de organisatie moeten laten zien wat zij nog meer te bieden heeft. Er wordt

gekeken of bepaalde organisaties meer kwaliteit bieden dan soortgelijke organisaties of dat het goedkoper kan.

#### *Waarde van de theorie*

NPM is één van de meest dominante paradigma's voor publiek management in de wereld geworden (Yamamoto, 2003). NPM verkreeg in 1990 veel populariteit. Het werd gebruikt bij de 'Clinton Administration' in Amerika (Yamamoto, 2003). Het werd ook vormgegeven in de 'National Performance Review' van Al Gore, de vicepresident in Amerika (Yamamoto, 2003). Door decentralisatie werd de rol van de publieke sector bediscussieerd en nam de druk voor veranderingen in management nog meer toe (Yamamoto, 2003). Yamamoto (2003) onderzoekt de omstandigheden waaronder hervormingen in de trant van NPM werden geïntroduceerd in de publieke sector van Japan. NPM wordt in Japan op twee gebieden gebruikt, bij beleidsevaluaties en decentralisatie. Japan heeft zelf nog geen eigen vorm gecreëerd voor NPM, dat past in hun cultuur en rationele institutionele beeld in de publieke sector (Yamamoto, 2003). In veel Westerse landen zijn de bedrijfsmatige aspecten van NPM gebruikt in de publieke sector (Van Helden & Jansen, 2003). Ook in Nederland is het gebruik van NPW in de publieke sector onderzocht door Van Helden en Jansen (2003). Van Helden en Jansen (2003) concluderen echter dat in tegenstelling tot ideale instrumenten en praktijken, het bewijs voor de effectiviteit van NPM beperkt is. In Nederland lijken zichtbare veranderingen uit te blijven (Van Helden & Jansen, 2003).

### **3.5 Vergelijking van de theorieën**

De verschillende theoretische inzichten over samenwerkingsproblematiek zijn in het theoretische kader verdeeld in drie verschillende theorieën, waarbij sommige theorieën zijn samengevoegd. In Figuur 1 zal kort gekeken worden naar verschillende speerpunten en naar vergelijkingen op deze speerpunten tussen de verschillende theorieën. Dit geeft een overzicht van de theorieën over organisatiecultuur, structuur en samenwerking.

*Figuur 1: Vergelijking van de theorieën*

	<b>Communicative Action Theory &amp; Collaborative Governance</b>	<b>Theory of Collaborative Planning &amp; Consensusvorming</b>	<b>New Public Management</b>
<b>Vertrouwen</b>	<i>Essentieel voor samenwerking.</i>	<i>Rekening houden met gezamenlijk doel en elkaars belangen.</i>	<i>Er is sprake van marktwerking dus geen vertrouwen, tenzij er een contract wordt getekend.</i>
<b>Machtsverschillen</b>	<i>Machtsverschillen staan optimale samenwerking in de weg.</i>	<i>Machtsverschillen zijn wel aanwezig, maar toch blijft het komen tot Consensusvorming het hoofddoel.</i>	<i>Diegene met de meeste financiële middelen heeft de meeste macht, duidelijke machtsverschillen.</i>
<b>Top-down/bottom-up processen</b>	<i>Alle betrokkenen gelijke kansen, waardoor er wordt gestreefd naar een bottom-up benadering, maar bestuurlijke beslissingen worden voornamelijk gemaakt vanuit het managementniveau, dus ook een top-down benadering.</i>	<i>Beleidsmakers en uitvoerders worden ook betrokken dus er is zowel sprake van een bottom-up als een topdown, want overeenkomsten worden gemaakt door de top.</i>	<i>Top-down proces, gekeken vanuit management.</i>
<b>Marktwerking</b>	<i>Niet streven naar succes (marktwerking) maar sociale interactie.</i>	<i>Niet concurrentie (marktwerking), maar leren van elkaar.</i>	<i>Marktwerking staat centraal, bedrijfsmatig werken van de private sector wordt toegepast op publieke sector.</i>

(Bron: Ansell & Gash, 2008; Habermas, 1981; Healey, 2006; Innes & Booher, 1999; Hood, 1998)

Kortom, bij de Communicative Action Theory & Collaborative Governance (CA&CG) staan gelijke macht, gelijke kansen voor deelnemers om aan een discussie te beginnen, vertrouwen

en hoge interdependentie centraal om tot een succesvolle samenwerking te komen.

Bij Collaborative Planning & Consensusvorming (CP&C) wordt er gestreefd om bij verschillende machtsverschillen en meningen tot Consensusvorming te komen. Bij Consensusvorming worden overeenkomsten tussen stakeholders bereikt die normaal niet bereikt zouden worden.

New Public Management (NPM) is een filosofie die zich richt op het toepassen van marktwerking en bedrijfsmatig werken in de publieke sector, waarbij belangen veranderen en samenwerking anders zal verlopen. Meer resultaatgerichtheid en concurrentie heeft invloed op de samenwerking. De macht zal verschuiven (wie betaalt, bepaalt) en er moet mogelijk intensiever worden samengewerkt om de wensen van burgers beter te kunnen verzorgen.

### Vertrouwen

In CA&CG staat vertrouwen centraal en wordt er gesteld dat dit een essentieel component is voor samenwerking. Wanneer er geen sprake is van vertrouwen tussen de actoren kan alleen een hoge afhankelijkheid van elkaar nog zorgen voor een goede samenwerking. Bij CP&C wordt vertrouwen niet expliciet genoemd maar er wordt wel gewezen op het erkennen van elkaars belangen. In dit onderzoek wordt verondersteld dat met het erkennen van elkaars belangen en het leren van elkaar ook gedeeltelijk wordt gedoeld op vertrouwen en dat dit eigenlijk door beide theorieën gesteld wordt als een voorwaarde om tot samenwerking te komen. NPM geeft een andere visie. Deze theorie draait om marktwerking waarbij er gestreefd wordt naar een maximale winst. Vertrouwen is niet het voornaamste en niet essentieel. Wanneer partijen zeker willen weten of zij kunnen samenwerken zal er bij een bedrijfsmatige aanpak een contract getekend worden. Het vertrouwen is dan officieel vastgelegd.

### Machtsverschillen

CA&CG veronderstelt dat machtsverschillen tussen actoren samenwerking tegenhoudt. Door machtschillen kan een optimale gespreksituatie niet gerealiseerd worden. Machtsverschillen zorgen voor ongelijke kansen van het beginnen van een discussie en zo kan niet iedereen volledig meedoen aan de samenwerking. CP&C erkent het bestaan van machtsverschillen maar geeft aan dat men ondanks de machtsverschillen wel tot consensusvorming (en dus samenwerking) kan komen. NPM erkent net als CP&C het bestaan van machtsverschillen maar er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat bij NPM de machtsverschillen samenwerking niet in de weg staan. Aangezien er bij NPM vanuit een bedrijfsmatige aanpak wordt samengewerkt, wordt er in dit onderzoek aangenomen dat diegene met de meeste financiële middelen de machtigste zal zijn en het meest te zeggen zal hebben in de samenwerking.

### Top-down/bottom-up

In de theorieën wordt er niet verwezen naar manieren hoe beleid geïmplementeerd zal worden. Vandaar dat in dit stuk verschillende aannames zijn gedaan gebaseerd op de theorieën, maar het staat niet expliciet genoemd in de theorieën.

In CA&CG mag er geen sprake zijn van machtsverschillen. Daarom zal er in deze theorie vanuit worden gegaan dat uitvoerders ook van groot belang zijn bij de samenwerking en daarmee een bottom-up proces wordt aangehouden. Daarentegen wordt als het voornaamste doel van samenwerking ‘het komen tot overeenkomsten’ genoemd door Habermas, waardoor er mogelijk sprake is van een top-down proces. Bij CP&C staat het komen tot overeenkomsten centraal en daarom zal hier net als bij CA&CG aangenomen worden dat er sprake is van een top-down proces en een bottom-up proces. Er kan daarnaast bij CP&C sprake zijn van een bottom-up benadering naast een top-down benadering, omdat er meerdere stakeholders betrokken zijn, waardoor er meer input vanaf beneden komt. Bij NPM wordt er top-down gewerkt. Belangrijke beslissingen worden gemaakt vanuit het management en dit wordt verder uitgewerkt door de uitvoerders.

### Marktwerking

CA&GB en CP&C focussen zich meer op vertrouwen en wederzijdse belangen dan op marktwerking. Bij NPM is er wel degelijk sprake van een bedrijfsmatige manier van werken, concurrentie en resultaatgerichtheid zijn van belang. In CA&GB en CP worden deze termen niet genoemd, er wordt voornamelijk gestreefd naar een optimale samenwerking en consensusvorming. Bij NPM geldt dat de meeste macht dan ook bepaald wat er gaat gebeuren, wat in principe een geheel ander kaliber is van samenwerken.

Terugkijkend op dit theoretisch kader zijn er drie verschillende theorieën besproken. De Communicative Action Theory & Collaborative Governance, de Theory of Collaborative Planning & Consensusvorming en New Public Management. De verschillende theorieën worden met elkaar vergeleken op basis van vier elementen: vertrouwen, machtsverschillen, top-down/bottom-up en marktwerking. In deze casestudy wordt gekeken welke elementen terug komen en een verklaring bieden voor de kwaliteit van samenwerking in de casus.

### **3.6 Leeswijzer**

In het theoretisch kader zijn drie hoofdtheorieën gebruikt. Deze theorieën zijn op de verschillende thema's vertrouwen, machtsverschillen, top-down/bottom-up en marktwerking met elkaar vergeleken. Dit is kort ter verduidelijking weergegeven in een tabel met vervolgens een eindconclusie. In het volgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek besproken.



## Hoofdstuk 4 - Methodologische verantwoording en Operationalisering

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Allereerst wordt er begonnen met een operationalisatie van de centrale begrippen van deze casestudy, vervolgens worden de onderzoeksmethode, kwaliteit van de data en de redenen om een casestudy te kiezen beschreven.

### 4.1 Operationalisatie

De literatuur heeft aangetoond dat er verschillende factoren van invloed zijn op samenwerking. Er bestaan verschillende theorieën over de oorzaak en het verloop van samenwerking in de publieke sector. Op basis van de kennis verkregen van het theoretische kader is staan vier thema's centraal bij de interviews: *vertrouwen*, *machtsverschillen*, *top-down/bottom-up* en *marktwerking*. Bij de dataverzameling wordt gebruik gemaakt van interviews, observaties, meeloopmomenten en beleidsanalyse. In onderstaande tekst zal kort worden aangegeven op welke manier de thema's worden onderzocht in deze casestudy.

#### *Vertrouwen*

Bij vertrouwen wordt er getracht in beeld te brengen hoe de onderlinge contacten zijn, of er vertrouwen bestaat en hoe de sfeer wordt ervaren. Er wordt gevraagd naar de verschillende rollen in de samenwerking, voorkeuren in de samenwerking, rollen in de samenwerking, verbetering samenwerking, samenstelling, karakters, sfeer, onderling contact, persoonlijke klik, vertrouwen in elkaar en onderlinge afhankelijkheid van elkaar. Tijdens de observaties wordt er gelet of er tekenen zijn van onderling vertrouwen. Hoe komt de sfeer tijdens het gesprek over? Ook het onderling contact wordt nader geobserveerd. Dezelfde aspecten worden tijdens de meeloopmomenten nader bekeken. In de beleidsdocumenten wordt gekeken of er kenmerken van vertrouwen genoemd worden.

#### *Machtsverschillen*

Machtsverschillen houden volgens Habermas een discours tegen. Er wordt in dit onderzoek aangenomen dat je door machtsverschillen ook beperkt wordt in het beginnen van discussies en het aangeven van agendapunten. Er wordt hier in de interviews naar gevraagd. Het wel of niet waarnemen van machtsverschillen door de respondent is ook belangrijk. Bij machtsverschillen wordt gevraagd wie de agenda bepaalt, of er voor iedereen een gelijke kans is om iets op de agenda te zetten of om een discussie te beginnen, het meetellen van de mening en het bestaan van machtsverschillen. Er wordt ook gevraagd naar situaties om dit te beschrijven. Tijdens de observaties wordt er gekeken of er sprake is van machtsverschillen tijdens de overleggen. Er wordt ook gekeken naar discussies, agendapunten en voorzitterschap. Bij de meeloopmomenten wordt gekeken of er tekenen zijn van machtsverschillen. In de beleidsdocumenten wordt ook gekeken of er tekenen van machtsverschillen te ontdekken zijn.

#### *Top-down/Bottom-up*

Bij dit thema wordt getracht om het proces weer te geven. Of er beslissingen worden gemaakt op basis van input van anderen of dat er bovenin beslissingen worden gemaakt en of die weinig contact hebben met uitvoerders. Er wordt in de interviews gevraagd wat de respondent

denkt dat het doel is, wat de frequentie van het overleg is, hoe vaak diegene aanwezig is en hoe het proces in de vergadering verloopt. Bij dit thema zal ook gevraagd worden naar de uitvoering en de uitvoerders, hoe worden zij betrokken bij het proces? Er zal daarnaast eventueel gevraagd worden naar een casusbeschrijving van een beslissingsproces. Tijdens de observaties wordt gelet op het betrekken van de uitvoerders door de leidinggevenden en de beleidsimplementatie. Wordt een top-down of een bottom-up proces aangehouden? Tijdens de meeloopmomenten wordt er voornamelijk naar de bottom-up benadering gekeken. Dit zijn vaak overleggen in de wijknetwerken, waar beter gekeken kan worden naar de input van de uitvoerders. In de beleidsdocumenten wordt gekeken of er tekenen van een bottom-up of top-down benadering te ontdekken zijn.

### *Marktwerking*

Bij de marktwerking staat concurrentie centraal. Hieruit volgt uitdaging en andere aspecten die meer gericht zijn op private bedrijfsvoering. In de interviews wordt gevraagd naar leiderschap, belangen van partijen en het algemeen belang, resultaten en concurrentie tussen de partijen. Tijdens de observatie wordt gekeken of er sprake is van concurrentie in het overleg. Hoe reageren partijen wanneer hun belangen op het spel staan? Zijn er kenmerken van marktwerking te ontdekken tijdens het overleg? Dit wordt ook bekeken tijdens de meeloopmomenten. In de beleidsdocumenten wordt gekeken of er tekenen van machtsverschillen te ontdekken zijn.

## **4.2 Onderzoeksmethode**

Er wordt in dit onderzoek op verschillende manieren data verzameld. Deze manieren worden in onderstaande tekst beschreven.

### *Interviews*

Interviews leveren informatie op over de manier waarop respondenten het onderwerp van het onderzoek beleven (Plochg & Van Zwieten, 2007). Er worden verschillende methoden toegepast in dit onderzoek. Er wordt een diepte-interview afgenomen met elk Wijknetwerkkoepeelid en met elke wijkregisseur. Dit zijn in totaal 21 interviews. De geïnterviewden worden benaderd door middel van een e-mail, waarin de aard van het onderzoek staat beschreven en waarin gevraagd aan iedereen wordt verzocht een afspraak te maken voor het interview. Wanneer niet gereageerd wordt op de e-mail, wordt nog een e-mail verstuurd met een herinnering. Wanneer hier wederom niet op wordt gereageerd, wordt overgegaan op telefonisch contact om een afspraak te maken. Een diepte-interview is de manier om inzicht te verkrijgen in de onderlinge verhoudingen, opinies, gevoelens en kennis rondom de Wijknetwerkkoepeel. Een interview geeft de kans om de achterliggende redenen en belangen van handelingen, meningen en gebeurtenissen te begrijpen en te leren kennen. De diepte-interviews geven de mogelijkheid om samenwerking in deze specifieke case beter te onderzoeken. Er wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Tijdens het interview wordt doorgevraagd op onderwerpen die tijdens het gesprek naar voren komen. Interviews met elk lid zullen deze casestudy diepgang geven (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). Personen zijn in dit geval de belangrijkste bron van data en informatie. Personen kunnen een zeer grote diversiteit aan informatie verschaffen en deze

informatie kan in vergelijking met andere bronnen snel tot stand komen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Om de mondelinge informatie op de juiste manier te verzamelen zal er gebruik gemaakt worden van een interviewgide in de vorm van een topiclijst (zie bijlage 3), zo zal er een gespreksleidraad zijn die de onderzoeker van tevoren dwingt goed na te denken over de lijn van het gesprek (Jans, 2012). Er wordt van tevoren een korte inleiding gehouden voordat het interview begint. Hierin wordt het doel van het onderzoek kort uitgelegd en wordt gevraagd voor toestemming van opname van het interview. Tijdens de inleiding wordt vermeld dat het interview letterlijk getranscribeerd wordt en dat het volledige transcript naar de geïnterviewde wordt opgestuurd, zodat de geïnterviewde de tekst kan nakijken en dan eventuele foutieve informatie kan doorgeven. Er wordt aangegeven dat het volledige getranscribeerde interview enkel gebruikt wordt door de onderzoeker en dat er in de resultatensectie gebruik gemaakt wordt van anonieme citaten.

#### *Observatie van vergaderingen*

Observaties proberen inzicht te krijgen in hoe het er in de onderzoekssetting daadwerkelijk aan toe gaat (Plochg & Van Zwieten, 2007). De observatie moet zo natuurlijk mogelijk zijn zodat de hele context kan worden opgenomen en er later meer gefocust kan worden op eventuele subcontexten (Baker, 1999). Het gedrag van de Wijknetwerkkoepeel-leden in drie overleggen van de Wijknetwerkkoepeel wordt geobserveerd, waarbij het verloop van het overleg en opvallendheden worden vastgelegd in notities. Tijdens de overleggen zal er aandacht geluisterd worden en bekeken worden wat er allemaal gebeurt tijdens een overleg van de Wijknetwerkkoepeel (Neuman, 2012). Alles wat wordt gezien, gehoord e.d. wordt genoteerd (Neuman, 2012). Bij de overleggen van de Wijknetwerkkoepeel zal er sprake zijn van non-participerende observatie, waarbij de onderzoeker zelf aan de zijlijn blijft (Plochg & Van Zwieten, 2007). De rol van de onderzoeker als observator wordt echter wel onthuld en blijft niet verborgen, de Wijknetwerkkoepeel-leden zijn zich er dus van bewust dat zij geobserveerd worden (Plochg & Van Zwieten, 2007). Dit kan mogelijk als gevolg hebben dat zij hierdoor bewust of onbewust worden beïnvloed en hun gedrag zullen aanpassen (Plochg & Van Zwieten, 2007).

#### *Meelopen met Beleidsmedewerkers en Wijkregisseurs*

Er wordt van verschillende mogelijkheden gebruik gemaakt om te kunnen meelopen met Beleidsmedewerkers en Wijkregisseurs bij overleggen, om een algemeen beeld te krijgen hoe de uitvoering van de Wijknetwerkkoepeel verloopt. Het doel van deze meeloopmomenten is informatie verkrijgen over de ontwikkelingen in de gemeente Doetinchem en rondom het wijkwerk. Door bij uitvoerende overleggen aanwezig te zijn, zoals bij Wijkregisseurs in de wijkwerken, kan er gekeken worden of de activiteiten van de Wijknetwerkkoepeel hierin terug te zien zijn. Daar komt bij dat de activiteiten en de ontwikkelingen waar de Wijknetwerkkoepeel momenteel mee te maken heeft begrijpelijker worden door kennis op te doen tijdens deze momenten.

#### *Analyse van beleidsstukken*

Er zal gebruik worden gemaakt van bestaand materiaal in combinatie met een reflectie (Verschuren & Doorewaard, 2007; Verhoeven, 2007). Documenten over de

Wijknetwerkkoepeel zullen in dit onderzoek gebruikt worden om een beeld te verkrijgen van de huidige samenwerking van de Wijknetwerkkoepeel met betrekking tot de visie en de resultaten. Het voordeel van het analyseren van beleidsstukken is dat deze documenten vaak in grote hoeveelheden en diversiteit beschikbaar zijn en doorgaans weinig kosten (Verschuren & Doorewaard, 2007). Daar komt bij dat er relatief weinig specifieke vaardigheden nodig zijn om ze te exploreren (Verschuren & Doorewaard, 2007). In het geval van het analyseren van beleidsstukken zal er geen sprake zijn van sociaal wenselijk gedrag (Verschuren & Doorewaard, 2007).

### **4.3 Analyse van de data**

Naar aanleiding van het verzamelde onderzoeksmateriaal zal in het analyseproces het onderzoeksmateriaal geordend en voor analyse klaargemaakt worden (Plochg & Van Zwieten, 2007). Dit gebeurt voornamelijk door het uitwerken van notities van meeloopdagen en observaties, uittypen van interviews en het ordenen van verschillende soorten onderzoeksgegevens (Plochg & Van Zwieten, 2007). De interviews, notities, observaties en documenten worden gecodeerd met het programma Nvivo. De data wordt verdeeld in verschillende delen. De eerste stap van het coderen is het open coderen. Hierin zullen de data gecategoriseerd worden (Boeie, 2010). Alles wat bij een bepaald onderwerp hoort krijgt dezelfde code. Hieruit zal een codeerschema komen wat een overzicht geeft over de data. De volgende stap van het codeerproces is het axiaal coderen. Hierbij worden de data op een andere manier gecodeerd dan bij het open coderen. Bij het open coderen wordt er meestal een code bedacht bij een stuk tekst en bij het axiaal coderen wordt er bij de code juist een stuk tekst gezocht. Het doel van het axiaal coderen is het bekijken welke codes dominant zijn en welke er minder belangrijk zijn (Boeie, 2010). De volgende stap in het codeerproces is het selectief coderen. Wanneer alle onderwerpen en kaders vaststaan, kan er vanuit een vaststaand analytisch kader worden gecodeerd. Daarmee kunnen overzichten en tabellen worden gemaakt waarmee ook naar samenhang gezocht kan worden (Boeie, 2010). De codering en het proces van codering is door meerdere personen bekeken, omdat er zo gekeken kan worden of dit onderling door meerdere personen gedacht wordt en hier overeenstemming over is.

Het is de bedoeling om in de analyse een overzicht te krijgen (Plochg & Van Zwieten, 2007). Wanneer er een geordend overzicht bestaat wordt het onderzoeksmateriaal verder uitgediept. Er wordt op zoek gegaan naar nieuwe betekenissen en verbanden die mogelijk voortkomen uit het verzamelde materiaal. Er wordt getracht een betekenis te geven aan de data door de data te bekijken in het licht van de theorie (Plochg & Van Zwieten, 2007). In Figuur 2 worden de hoofdnodes van de codeboom van Nvivo weergegeven. De volledige codeboom bevindt zich in bijlage 4.

*Figuur 2: Hoofdnodes codeboom*

Aanwezigheid
Afhankelijkheid
Belangen
Bottom-up/Top-down proces
Decentralisatie
Deelname aan het overleg
Doel
Frequentie
Functie
Functioneren
Groepsgrootte
Karakters
Machtsverschillen
Marktwerking
Onderling contact
Type organisatie
Verbinding Wijknetwerkkoepeel en wijknetwerken
Vertrouwen
Wijknetwerkkoepeel en wijknetwerken

#### **4.4 Redenen om een casestudy te kiezen**

Er is gekozen voor een casestudy omdat dit bij een praktijkgericht project zoals de Wijknetwerkkoepeel aanzienlijke voordelen kan hebben (Verschuren & Doorewaard, 2007; Tijmstra & Boeije, 2011). In een casestudy wordt een enkel geval onderzocht waarbij diepgang wordt bereikt door bestudering van de complexe relaties van het betreffende geval te bestuderen (Ploch & Van Zwieten, 2007). Deze triangulatiemethode biedt mogelijkheden om een integraal beeld van de Wijknetwerkkoepeel te verkrijgen. In dit opzicht wijkt de casestudy af van de survey en het experiment, waarmee veel meer aspectkennis wordt verkregen (Verschuren & Doorewaard, 2007; Tijmstra & Boeije, 2011). De casestudy naar de Wijknetwerkkoepeel is voornamelijk gericht op het veranderen van een mogelijke situatie, waardoor een uitdieping van belang is (Verschuren & Doorewaard, 2007; Tijmstra & Boeije, 2011). In het licht van de decentralisering en mogelijke veranderingen die er aan komen en momenteel spelen, lijkt deze onderzoeksopzet de meest passende keuze.

De keuze voor een casestudy kent verschillende voordelen. Ten eerste zijn veranderingspogingen riskant wanneer niet alle facetten van het object bekend zijn. De gevolgen van de veranderingen kunnen niet worden overzien. De verschillende facetten worden door middel van een casestudy in beeld gebracht (Verschuren & Doorewaard, 2007; Tijmstra & Boeije, 2011). Een casestudy kan deze besluitvorming op verschillende manieren ondersteunen (Tijmstra & Boeije, 2011).

Een tweede voordeel is dat in vergelijking met een survey of een experiment er bij een casestudy weinig voorstructurering nodig is, tijdens het onderzoek zal het dan ook eenvoudiger zijn om nog van koers te veranderen mocht dit nodig zijn (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Een laatste voordeel van een casestudy is dat de resultaten vaak sneller door mensen geaccepteerd zullen worden dan de resultaten van een volledig kwantitatieve studie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Een kwalitatieve casestudy zal direct nut hebben voor aanwijsbare betrokkenen (Tijmstra & Boeije, 2011). Dit komt door de minder afstandelijke rol van de onderzoeker in een casestudy, de resultaten kunnen daarnaast herkenbaarder zijn en meer geaccepteerd. Acceptatie van de resultaten is een belangrijke voorwaarde om een daadwerkelijke verandering te kunnen laten doortreden bij het object naar aanleiding van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Een nadeel van een casestudy is dat de resultaten meestal niet generaliseerbaar zijn. Naarmate er minder gevallen bestudeerd worden is het moeilijker om de bevindingen te kunnen toepassen op het groter geheel (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit speelt bij de Wijknetwerkkoepeel, waarin een uitspraak wordt gedaan over een specifieke organisatie vorm, een minder grote rol (Tijmstra & Boeije, 2011).

#### 4.5 Respondenten

De Wijknetwerkkoepeel-leden en de Wijkregisseurs voor de interviews zijn in onderstaande tabel op schematische wijze ingedeeld, hier bij wordt de functie beschreven en wordt aangegeven of de respondent geïnterviewd is of niet.

<b>Persoon</b>	<b>Functie</b>	<b>Geïnterviewd?</b>
Guus Verbeek	Afdelingshoofd Maatschappelijke Ontwikkeling (en voorzitter van de Wijknetwerkkoepeel)	Ja
Paul van der Lee	Beleidsmedewerker	Ja
Sylvia ter Koele	Afdelingshoofd WMO- winkel	Ja
André Bolwerk	Beleidsmedewerker	Ja
Wilma Becker	Manager Zozijn	Ja
Fons Flierman	Manager MEE	Ja
Wim de Kort	Afdelingshoofd BUHA	Ja
Marcel Ophuis	Manager IJsselkring	Ja
Angelique ten Wolde	Manager Sité	Nee, is gestopt per 1 mei, ondanks meerdere pogingen geen mogelijkheden voor een interview, haar voorganger <u>Hans van Es</u> (Manager Sité) is om deze reden

		geïnterviewd.
Antoinette Verveen	Afdelingshoofd Werk & Inkomen	Ja
Ruud van Toor	Manager Lindenhout	Ja
Don Pinchetti	Manager Siza	Ja
Jolanda Verkade	Manager Sensire	Ja
Hans Peters	Teamleider wijkagenten	Ja
Ineke Bennink	Manager Zorg voor ouderen en welzijn netwerk Achterhoek	Ja
Marloes Teunissen	Manager Markenheem	Ja
Liesbeth van Leeuwe	Beleidsmedewerker (Geen lid meer, heeft Sylvia ter Koele tijdelijk vervangen maar is wel geïnterviewd om een beeld te krijgen van de Wijknetwerkkoepeel)	Ja
Gerrie Huisman	Manager GGNet	Nee, wegens langdurige ziekte niet meer aanwezig in de Wijknetwerkkoepeel en geen mogelijkheid tot het afnemen van een interview. De vervanger is nog nooit in de Wijknetwerkkoepeel geweest en is om deze reden niet geïnterviewd.
Albert Ordelman	Wijkregisseur	Ja
Geert Wanders	Wijkregisseur	Ja
Lutske Jepma	Wijkregisseur	Ja
Tamara Otten	Wijkregisseur	Ja

#### 4.6 Kwaliteit van data

In onderstaande tekst wordt op verschillende manieren de kwaliteit van data beschreven. Er wordt begonnen met enkele kritiekpunten op kwalitatief onderzoek, vervolgens wordt er beschreven op welke manier er getracht is om in dit onderzoek een hoge betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen.

##### *Kritiek op kwalitatief onderzoek*

Kwalitatief onderzoek heeft veel kritiek gekregen met betrekking tot de kwaliteit van de data (Verhoeven, 2007). Het eerste kritiekpunt betreft de betrouwbaarheid van de data. Er wordt bij kwalitatief onderzoek meestal voor een open benadering gekozen waardoor de setting waarin het onderzoek plaatsvindt niet afgebakend is. De herhaling van het onderzoek staat dan onder druk waardoor de betrouwbaarheid negatief wordt beïnvloed (Plochg & Van

Zwieten, 2007; Verhoeven, 2007). Het tweede kritiekpunt betreft de validiteit van het onderzoek, zowel de generaliseerbaarheid als de inhoudsvaliditeit. Wanneer de steekproef niet aselekt is of wanneer het gaat om een kleine groep dan zijn de resultaten niet generaliseerbaar. Daar komt bij dat de begripsvaliditeit in gevaar komt omdat het in het kwalitatieve onderzoek om de beleving van onderzoekseenheden gaat (Verhoeven, 2007).

Er bestaat ook verweer tegen deze kritieken. Er wordt gesteld dat er in kwalitatief onderzoek met deze criteria rekening wordt gehouden. Dit gebeurt alleen op een andere manier dan in een kwantitatief onderzoek. Het is voor een onderzoek niet van belang dat de gegevens generaliseerbaar zijn, maar er wordt meer waarde gehecht aan de inhoudelijke generaliseerbaarheid (Verhoeven, 2007).

### *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting vrij is van toevallige fouten. Om betrouwbaarheid van hoge kwaliteit te houden in het onderzoek is het van belang om te zorgen voor een zo uitgebreid mogelijke beargumentering van de probleemstelling en de onderzoeksopzet, deze twee vormen gezamenlijk het uitgangspunt voor het volledige onderzoek (Plochg & Van Zwieten, 2007; Verhoeven, 2007). Daarnaast worden alle stappen in het onderzoek vastgelegd (IJzendoorn & Miedema, 1986). Bij interviews wordt er gebruik gemaakt van opnames en observaties worden meteen vastgelegd. De dataverzameling wordt systematisch vastgelegd (IJzendoorn & Miedema, 1986; Verhoeven, 2007). Het ruwe materiaal blijft bewaard voor eventuele heranalyse. Het analyseproces wordt meerdere malen doorlopen en indien nodig worden er aanvullende gegevens verzameld. Interviewers kunnen naast de vragen ook de non-verbale signalen bekijken (Neuman, 2012). Juist door het afwisselen van verschillende manieren van dataverzameling wordt er gezorgd voor een verhoogde betrouwbaarheid in het onderzoek (Mathison, 1988; Verhoeven, 2007; Geertz, 1973). Er wordt nauw contact gehouden met één contactpersoon over de opzet en uitvoering van het onderzoek (Paul van der Lee, Beleidsmedewerker) (Verhoeven, 2007). Naar aanleiding van de bovengenoemde maatregelen zal de betrouwbaarheid naar waarschijnlijkheid hoog zijn (Verhoeven, 2007). Om de betrouwbaarheid te verhogen is het codeerproces door meerdere personen bekeken. De mate van overeenstemming tussen deze personen is van belang om een hoge betrouwbaarheid te verkrijgen.

### *Validiteit*

Validiteit is de mate waarin een onderzoek vrij is van systematische meetfouten (geldigheid onderzoek) (Plochg & Van Zwieten, 2007; Boekenoogen et al, 2009). Er wordt kritiek geleverd op kwalitatief onderzoek, met betrekking tot het niet kunnen generaliseren van het onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is generaliseerbaarheid daarentegen geen hoofddoel (Verhoeven, 2007). Er wordt onderzoek gedaan naar een kleine groep, waardoor generaliseerbaarheid simpelweg niet nodig is. De inhoudelijke generaliseerbaarheid kan wel een rol spelen, dit is de geldigheid van resultaten in soortgelijke situaties (Verhoeven, 2007). Inhoudelijke generaliseerbaarheid wordt verkregen door de werkelijkheid zoveel mogelijk in tact te laten (Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg, 2001; Plochg & Van Zwieten, 2007). Het is in dit onderzoek echter niet de bedoeling dat de resultaten worden gegeneraliseerd, het gaat om een specifieke case die onderzocht moet worden, waardoor de



validiteit niet wordt aangetast met kwalitatief onderzoek.

Naast bovenstaande kritiek is er kritiek op de begripsvaliditeit in kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2007). Het zou kunnen voorkomen dat er in interviews sociaal geaccepteerd wordt geantwoord (Neuman, 2012). Aangezien elk lid van de Wijknetwerkkroep geïnterviewd wordt, bestaat het gevaar dat zij de vragen niet geheel eerlijk zullen beantwoorden. Het is van belang dat de onderzoeker doorvraagt om zo toch tot de kern van de antwoorden te komen (Neuman, 2012; Verhoeven, 2007).

Bij de interne validiteit wordt er gekeken of de conclusies zuiver zijn, hier wordt gekeken in hoeverre het de onderzoeker gelukt is om de onderzoeksvraag correct te beantwoorden. Er moet een verband getoond worden tussen de gevonden resultaten en de probleembeschrijving (Verhoeven, 2007). De onderzoeker moet objectiviteit bewaren (Verhoeven, 2007). Om de validiteit te waarborgen zullen er aantekeningen worden gemaakt en wordt alle informatie geregistreerd. Dit zal een vertekening van het beeld voorkomen en verhoogt ook de betrouwbaarheid (IJzendoorn & Miedema, 1986; Verhoeven, 2007). Het is van belang om gebruik te maken van onderliggende theorieën. Om een hoge validiteit te verkrijgen wordt er gezocht naar samenbindende begrippen in de theorieën (Verhoeven, 2007). Triangulatie versterkt de validiteit en de betrouwbaarheid (Mathison, 1988; Verhoeven, 2007; Geertz, 1973).

De positie (afkomst, geslacht e.d.) van de onderzoeker kan mogelijk (onbewust) van invloed kunnen zijn op de geïnterviewden (Neuman, 2012). Ik ben een blanke, jonge vrouwelijke student die uit de regio komt. Dit zou kunnen betekenen dat er op verschillende manieren op mij gereageerd kan worden tijdens de interviews (Neuman, 2012; Van Zwieten & Willems, 2004). Aangezien ik uit de regio kom zou dit eventueel een band kunnen scheppen of vertrouwen kunnen opwekken. Dit kan mogelijk een positieve uitwerking hebben op de sfeer tijdens het gesprek. Geslacht is ook van invloed op het verloop van het interview, het beïnvloedt gedrag en gelijkheid (Neuman, 2012). Daar komt bij dat wanneer de onderzoeker en de geïnterviewde van hetzelfde geslacht zijn er de meest accurate antwoorden worden gegeven (Neuman, 2012). Het feit dat ik stagiaire/student ben zal kunnen zorgen voor het mogelijk niet serieus nemen van het onderzoek en het interview. Dit zou de eerlijkheid, uitgebreidheid en de bereidheid tot het beantwoorden van vragen kunnen beïnvloeden, wat weer een negatieve invloed op het onderzoek heeft (Neuman, 2012).

#### **4.7 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is de methode van onderzoek beschreven. Er is begonnen met de operationalisatie, waarbij de thema's vertrouwen, machtsverschillen, bottom-up/top-down en marktwerking aan bod kwamen, vervolgens is de onderzoeksmethode beschreven, de respondenten voor de interviews, de analyse van data, de redenen om een casestudy te kiezen en tot slot de kwaliteit van de data. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven.

## Hoofdstuk 5 – Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven. De vier thema's met eventuele subthema's worden beschreven en aan de hand van citaten geïllustreerd.

### 5.1 Vertrouwen

Vertrouwen in samenwerking beslaat meerdere aspecten. Ten eerste zal vertrouwen in elkaar besproken worden, vervolgens de afhankelijkheid van elkaar. Wanneer er geen vertrouwen heerst zal samenwerken alleen nog mogelijk zijn bij een hoge afhankelijkheid van elkaar. Tot slot zal sfeer besproken worden, een positieve vertrouwelijke sfeer zal de samenwerking ten goede komen.

#### *Vertrouwen*

Het vertrouwen in het solidaire gedrag van een ander, heeft een positief effect om zelf solidair gedrag te vertonen (Spagnolo 1999; Tjosvold, 1988). Vertrouwen is essentieel om tot een goede samenwerking te komen (Ansell & Gash, 2008; Chen et al., 1998). Tijdens de observaties van de overleggen lijkt er vertrouwen te heersen tussen de verschillende Koepel-leden. Uit de data komt naar voren dat er vertrouwen bestaat tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel. Vrijwel iedereen geeft aan dat er een positief klimaat heerst waardoor je kan zeggen wat je wilt. Door het vertrouwen dat heerst, kan er op een positieve manier een discussie gevoerd worden, dit wordt doeltreffend geïllustreerd met onderstaand citaat.

*‘Ik heb toch menig koepel meegemaakt dat er discussies ontstaan maar niet met een negatieve grondhouding of ondertoon of iets dergelijks. Wel discussies met een positieve benadering. Je kunt op verschillende manier discussiëren.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

Een enkel lid geeft aan dat er geen volledige sprake is van vertrouwen, of dat er geen onderling vertrouwen bestaat. Er heerst geen wantrouwen, maar door onzekerheid over de ontwikkelingen is het vertrouwen ook twijfelachtig. De leden die het twijfelachtige vertrouwen aangeven melden daarbij dat wanneer er enig wantrouwen is, dit veroorzaakt wordt door de decentralisaties en de onduidelijkheid rondom de ontwikkelingen van de decentralisering. Zoals onderstaand citaat illustreert kan onzekerheid wantrouwen veroorzaken.

*‘Hmmm.. Is er vertrouwen tussen de koepelleden.. Jawel. Ik wou het anders benaderen. In ieder geval geen groot wantrouwen. Dat is ook om, dat heeft ook te maken met, dat er voor veel partijen, met name de zorgpartijen, nogmaals, er een grote mate van onzekerheid nog is.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

#### *Afhankelijkheid van elkaar*

Afhankelijkheid van partijen kan mogelijk van belang zijn in samenwerking. Wanneer er geen sprake is van vertrouwen tussen partijen, kan een goede samenwerking enkel nog tot stand komen bij een hoge afhankelijkheid van elkaar (Ansell & Gash, 2008). Wanneer er gevraagd

wordt naar afhankelijkheid, wordt er aangegeven dat partijen niet per se van elkaar afhankelijk zijn maar dat samenwerken met elkaar erg voordelige resultaten kan hebben. Er wordt aangegeven dat partijen de samenwerking ook wel nodig hebben om tot het beste resultaat voor de bewoners te komen. Er blijkt naast een hoge mate aan vertrouwen dus ook een enige mate van afhankelijkheid te bestaan, dit zal de samenwerking mogelijk positief beïnvloeden (Ansell & Gash, 2008). Bij bepaalde Koepel-leden is er geen volledige mate van vertrouwen, maar enige vorm van wantrouwen, wanneer deze leden wel het gevoel hebben dat zij elkaar nodig hebben en afhankelijk zijn van elkaar zal de wantrouwen de samenwerking niet in de weg staan (Ansell & Gash, 2008). Onderstaand citaat geeft weer waarom een partij afhankelijk is of wordt van andere partijen in de wijk.

*“Laat ik het zo zeggen, je bent afhankelijk van elkaar omdat je voordeel aan elkaar kunt hebben.” (Niet-gouvernementele organisatie)*

Bovenstaand citaat geeft weer dat de partijen zich niet afhankelijk van elkaar voelen, maar wel aangeven dat het wel erg handig is om samen te werken. De gemeente is de partij die het meest doet om de samenwerking in de Wijknetwerkkoepeel te behouden en actief te houden. Er wordt dan ook door de gemeente zelf gesteld dat de gemeente de samenwerking het hardst nodig heeft. Dit geeft een hoge interdependentie weer die de gemeente heeft van de andere partijen in de wijk (Ansell & Gash, 2008).

*“Dus ja, wij hebben er erg belang bij dat de samenwerking goed is. Zij misschien wat minder. Wij zitten met een multi-opdracht en de andere Koepel-leden zitten misschien met een enkelvoudige opdracht.” (Overheidsorganisatie)*

Een verminderde afhankelijkheid die de andere partijen hebben geeft mogelijk ook de reden weer voor het minder actief zijn van deze partijen, omdat er voor hen minder van samenwerken afhangt dan voor de gemeente, hierdoor hebben de andere partijen mogelijk minder de neiging tot samenwerking. De gemeente probeert om een geheel te creëren en algemene plannen op elkaar af te stemmen en heeft daarvoor alle partijen hard nodig. Ansell & Gash (2008) ondersteunen deze gedachte. Zij geven aan dat wanneer er geen vertrouwen bestaat, er alleen bij een hoge afhankelijkheid van elkaar tot samenwerking kan worden gekomen. Wanneer dit voor bepaalde partijen niet het geval is, zullen zij geen moeite doen voor samenwerking, zoals onderstaand citaat illustreert.

*“Nou, ik denk dat sommige mensen dat gevoel hebben. Dat idee krijg ik wel eens, dat ze denken van, ik zit hier maar want er moet samengewerkt worden. Uh, maar het is niet het eerste doel in mijn leven.” (Overheidsorganisatie)*

Door de ontwikkelingen zijn sommige partijen wel afhankelijker geworden en daarom is het overleg ook gegroeid en willen partijen er bij om zoveel mogelijk informatie te krijgen. Dat is hun hoofddoel en daardoor brengen zij mogelijk ook minder in, omdat zij dat niet relevant vinden. Volgens Healey (2006) is het essentieel om gebruik te maken van stakeholders bij beleidsprocessen en besluitvorming. Doordat er echter vele stakeholders bij zitten en na

verloop van tijd zijn bijgekomen, wordt de groep steeds groter en wordt er minder informatie door de stakeholders in gebracht. Onderstaand citaat geeft de afhankelijkheid van de stakeholders weer ten opzichte van de gemeente.

*‘Die drive om er echt wat van te maken. Ze zitten daar allemaal maar bij.. Er komen allemaal ontwikkelingen, de gemeente wordt enorm belangrijk als het om verdeling van budgetten gaat, nou laten we er maar bij zitten dan horen we tenminste nog wat.’*  
(Overheidsorganisatie)

#### *Onderlinge sfeer tussen Koepel-leden*

De onderlinge sfeer tijdens het overleg en het onderling contact heeft een uitwerking op het verloop van de samenwerking. De sfeer is veranderd volgens sommige Koepel-leden. In het oorspronkelijke partneroverleg heerste er een laagdrempeligere sfeer omdat de groep kleiner was, door het groeien van de Wijknetwerkkoepeel is de sfeer ook veranderd. Onderstaande citaat illustreert de verandering in de ervaring van de sfeer.

*‘Nou, we hadden altijd een gezellig laagdrempelig overleg, en nu doordat het groter is, wat onwennig hier en daar.’* (Overheidsorganisatie)

Tijdens de observaties van de overleggen lijkt de sfeer onderling goed te zijn. Voordat het overleg begint begroetten de Koepel-leden elkaar enthousiast, ook tijdens het overleg worden er vaak grapjes gemaakt en met elkaar gelachen. Door het merendeel van de Koepel-leden wordt de sfeer dan ook als goed gezien. Er heerst een klimaat waarin je kan zeggen wat je wilt. Het contact onderling is goed en de mensen weten elkaar te vinden, ook op andere vlakken dan in de Wijknetwerkkoepeel. Belangrijk voor de sfeer is het kunnen reflecteren op eigen en andermans normen en waarden op een kritische manier (Giddens, 1984). Onderstaand citaat illustreert dat dit het geval blijkt te zijn in de Wijknetwerkkoepeel. Dit wordt door de meeste leden van de Wijknetwerkkoepeel beaamt.

*‘Weet je dat ik daar nooit zo over nagedacht heb. Ja, eigenlijk altijd wel goed. Ik heb niet de indruk dat er echt iets van onderhuidse spanning, offe, nee. Naja, soms zeggen mensen het wel als ze ergens iets niet mee eens zijn maar nooit op een vervelende manier, nee. Ik vind het op zich een goede sfeer.’* (Niet-gouvernementele organisatie)

Volgens Kumar & Paddison (2000) is het van belang dat stakeholders elkaars perspectieven respecteren en waarderen. Enkele Koepel-leden zijn van mening dat niet iedereen met de nodige empathie reageert op anderen. Zoals onderstaand citaat illustreert heeft dit gevolgen voor de manier hoe een Koepel-lid in de Wijknetwerkkoepeel zit. Diegene wordt beperkt in het vertellen van zijn verhaal door een reactie van een ander Koepel-lid.

*‘Ja weet je, ik, ja als je bedoelt van is het altijd zo dat je een open klimaat hebt met elkaar, dat je met elkaar samen kijkt naar hoe kun je oplossingen creëren, naar elkaar luistert en respect hebt voor elkaar, en enige empathie naar datgene wat iemand vertelt, het vakgebied ofzo, na dat heeft niet iedereen nee. Nee. Er zitten ook mensen bij die dat niet hebben. (...) Ja,*

*je bent in gesprek omdat je hoopt dat die ander daar iets van opsteekt. Omdat je hoopt dat die daar iets mee doet. Als de conclusie is van ja, je praat tegen een muur, dan doe je dat niet.’’*  
(Niet-gouvernementele organisatie)

Bovenstaand citaat illustreert dat er niet altijd met empathie wordt gereageerd onderling tijdens een overleg. Het gevolg voor deze geïnterviewde is dat hij niet meer in gesprek gaat met bepaalde personen en mogelijk minder zegt tijdens een overleg. Hierdoor wordt niet alleen de sfeer beïnvloed, maar ook de inbreng en activiteit van Koepel-leden tijdens een overleg.

#### *Samenvatting vertrouwen*

Collaborative Governance is in de bovenstaande tekst terug te zien. Het belang van vertrouwen wordt door Koepel-leden beaamt (Ansell & Gash, 2008). Er wordt door vrijwel elk Koepel-lid aangegeven dat er vertrouwen heerst in de Wijknetwerkkoepeel. Een enkeling ervaart dit niet, en geeft aan dat er wantrouwen heerst, er wordt aangegeven dat dit veroorzaakt wordt door onzekerheid rondom de ontwikkelingen. Bij het ontbreken van vertrouwen wordt in Collaborative Governance gesteld, dat er sprake moet zijn van een hoge afhankelijkheid (Ansell & Gash, 2008). Er wordt niet direct gezegd dat partijen van elkaar afhankelijk zijn, maar er wordt wel duidelijk door leden aangegeven dat samenwerking erg handig is en dat zij elkaar daarom wel echt nodig hebben. De sfeer in de Wijknetwerkkoepeel wordt door velen als ‘goed’ bestempeld. Het is een laagdrempelig overleg. Er wordt wel opgemerkt dat de sfeer veranderd is met de sfeer in het partneroverleg. Doordat de Wijknetwerkkoepeel gegroeid is, kennen mensen elkaar minder goed en is de sfeer meer onwennig dan in het begin.

## **5.2 Machtsverschillen**

Er zal bij het bespreken van machtsverschillen eerst worden ingegaan op het tot een ideale gesprekssituatie komen volgens Habermas en vervolgens wordt het voorzitterschap beschreven.

#### *Voorwaarden om tot een ideale gesprekssituatie te komen*

In zijn Communicative Action Theory stelt Habermas (1981) bepaalde voorwaarden om tot een ideale gesprekssituatie te komen. Habermas geeft voorwaarden om tot een discours te komen. Deze discours mag niet gehinderd worden door opgestelde regels over hoe het moet verlopen (Habermas, 1981). Dit blijkt in de praktijk echter niet voor te komen. Ook bij de vergaderingen van de Wijknetwerkkoepeel is er altijd een voorzitter, worden er agendapunten aangeleverd en gelden er bepaalde regels. Het is vrijwel onmogelijk om geen enkele opgestelde regel te hebben over hoe het discours moet verlopen (Blogocratie, 2013). Bij zijn voorwaarden om tot een ideale gesprekssituatie te komen geeft Habermas (1981) ten eerste aan dat alle deelnemers een gelijke kans moeten hebben om aan een discussie deel te nemen. Dit wordt door vrijwel alle Koepel-leden beaamt. Iedereen voelt zich vrij om een discussie te beginnen.

Dit leidt tot de tweede voorwaarde van Habermas, elke betrokkene moet een gelijke kans

hebben om aan een discussie deel te nemen. Dit is volgens de Koepel-leden ook het geval. Er zijn geen belemmeringen om een discussie te beginnen of om aan een discussie deel te nemen.

De derde voorwaarde is de afwezigheid van machtsverschillen tussen de deelnemers. Op de aanwezigheid van machtsverschillen in de Wijknetwerkkoepeel werd uiteenlopend gereageerd. De ene respondent geeft aan dat er absoluut geen sprake is van machtsverschillen, terwijl de andere respondent aangeeft dat de Wijknetwerkkoepeel juist draait om machtsverschillen. Dit wordt dus door de respondenten op verschillende manier gezien en geïnterpreteerd. Er wordt door sommigen aangegeven dat als je een professional bent, je jezelf niet laat leiden door machtsverschillen. Daar komt bij dat vrijwel iedereen aangeeft dat elk Koepel-lid een gelijke kans heeft om een agendapunt aan te dragen of een discussie te beginnen. Bepaalde respondenten die aangeven dat er machtsverschillen in de Wijknetwerkkoepeel bestaan, geven aan dat deze machtsverschillen veroorzaakt worden door de samenwerkingsrelatie die bepaalde partijen met de gemeente hebben. Door een langere relatie van samenwerken zouden bepaalde partijen meer macht hebben in de Wijknetwerkkoepeel.

*“Machtsverschillen. Nouja, als ik die vraag goed begrijp.. Wat ik merk is dat, ik weet niet hoe het nu is, dat IJsselkring een zeer belangrijke positie had, uitgaande van de geschiedenis, en die ook nam. En uh, het gaat niet om de stichting op zich hé, dus het is niet een oordeel, maar gewoon. En dat uh... Daar waar we nu mee samenwerken, Zo zijn, ook heel erg. Ook een positie nam of had. Ik weet niet. Uh, en Sensire. Uh, en dat bedoel ik echt oordeelvrij omdat dat zo gegroeid is. Omdat zij die positie ook gekregen hebben.” (Niet-gouvernementele organisatie)*

Er wordt door respondenten ook aangegeven dat er machtsverschillen bestaan met betrekking tot de financiering. De gemeente krijgt meer verantwoordelijkheid en daarmee meer macht, bepaalde zorgpartijen worden afhankelijk van de gemeente, andere partijen in de Wijknetwerkkoepeel zijn juist niet afhankelijk. De gemeente heeft veel macht en volgens een Koepel-lid kan dit ook invloed hebben op de inactieve sfeer.

*“Nou, ik zag nu bijvoorbeeld, de gemeente is nu in de lead als het gaat om de budgetten. En die beschikt overal over. En de laatste keer dat ik in de Koepel was, was het een soort mededelingsronde. Van kijk, dit hebben wij allemaal besloten en we staan nu hier. Ja, dan zit je daar als Koepel-lid een beetje bij en.. Dan is het ja, zenden en ontvangen. Dan heeft de gemeente de macht.” (Overheidsorganisatie)*

Door een Koepel-lid wordt aangegeven dat als de partijen een actievere rol krijgen, er meer motivatie ontstaat. Habermas (1981) geeft aan dat het recht trekken van machtsverschillen zorgt voor een ideale gespreksituatie. Dit wordt door enkele Koepel-leden beaamt. Door de machtsverschillen enigszins recht te trekken zal er een meer actievere sfeer gecreëerd worden, zoals onderstaand citaat illustreert.

*“Uh, terwijl je helemaal niet zonder die partijen kan. En ja, ik zou ze dan wat meer positie*

*willen geven. (...) Ja, ik vind dat we daar snel mee moeten komen anders raken we ze kwijt hé. Want je ziet in andere gemeenten, daar wordt heel erg uitgegaan van de expertise juist van de Koepel-leden. Uh en die zullen dan veel actiever aan tafel zitten. Van ja, wij willen dit leveren, wij willen dat leveren. Nou, de goede balans daar in vinden, in hoeverre wordt je compleet overspoelt met iedereen die van alles wil leveren en in hoeverre neem je de lead en ga je daar structuur in aanbrengen, ja dat is een hele belangrijke.’’ (Overheidsorganisatie)*

Tijdens de observaties van de overleggen kwam ook naar voren, net zoals in bovenstaand citaat wordt geïllustreerd, dat de Koepel-leden van de gemeente voornamelijk aan het woord zijn. De Koepel-leden waren tijdens het overleg, op enkele na, niet actief en voornamelijk afwachtend.

New Public Management kenmerkt zich door het streven naar een bedrijfsmatige aanpak in de publieke sector (Hood, 1998; Walsh, 1995). De verschuiving van macht in de Wijknetwerkkoepeel, door de decentralisering, geeft aan dat de gemeente over het meeste geld beschikt. Volgens New Public Management is de gemeente daarom diegene die de beslissingen maakt (Hood, 1998; Walsh, 1995). De kreet: ‘Wie betaalt, bepaalt,’ gaat op in de Wijknetwerkkoepeel. Veel zorgpartijen zijn zich daar van bewust en willen ook graag aan het Koepeloverleg mee doen om gezien te worden, zij willen niet vergeten worden. Veel Koepel-leden geven echter aan dat zij vinden dat de gemeente discreet met deze macht om gaat, desalniettemin blijft het een gegeven dat de gemeente straks over de financiering beschikt en daarmee meer macht heeft en dit kan niet anders de Wijknetwerkkoepeel beïnvloeden.

*‘‘Ja, wie betaalt, die bepaalt. En straks helemaal, van wie er betaalt die bepaalt en dat is de gemeente. En daar is de gemeente zich heel goed bewust van volgens mij. Het zou niet anders kunnen dan dat het de Koepel zou beïnvloeden.’’ (Overheidsorganisatie)*

Dat de macht verschoven is naar de gemeente wordt ook door de gemeente zelf gezien als de grootste verschuiving.

*‘‘Een andere manier van werken, een andere manier van financieren, dus dat heeft onvermijdelijk het gevolg dat veel medewerkers nu denken, ja de macht ligt helemaal bij de gemeente en dan hoop ik maar dat ze er een beetje fatsoenlijk mee omgaan hé. Een soort van afhankelijkheid, die door dat zorgzame deel, dat laatste deel wat er bij is gekomen, uh, veel sterker is geworden dan dat het ooit was.’’ (Overheidsorganisatie)*

Uit de data komt naar voren, dat bepaalde leden het opvallend vinden dat de vergadering grotendeels wordt bezet door gemeentelijke partijen. Door respondenten wordt wel aangegeven dat deze gemeentelijke afdelingen als verschillende partijen gezien kunnen worden, maar desalniettemin zijn er ook partijen die dit niet zo zien en in zo’n vergadering wel een oververtegenwoordiging van gemeente ervaren. Er worden in de Wijknetwerkkoepeel verschillende stakeholders betrokken die te maken hebben met het wijkwerk in Doetinchem. Healey (2006) geeft het belang weer van het betrekken en de interacties met stakeholders. De stakeholders worden wel betrokken, maar uiteindelijk in de Wijknetwerkkoepeel toch minder

gehoord dan volgens de Theory of Collaborative Planning zou helpen bij het komen tot een effectieve samenwerking (Kumar & Paddison, 2000).

*“Nouja, nu we het er zo over hebben denk ik van, misschien zit daar ook wel een deel van het probleem. Dat je organisaties niet zelf meer aan het woord laat. Of niet aan het woord laat.. Niet letterlijk. Maar, een leidende positie daar in geeft. Meer verantwoordelijkheid. Misschien is dat het wel.” (Overheidsorganisatie)*

Zoals bovenstaande tekst en citaat weergeven, worden stakeholders wel betrokken bij de Wijknetwerkkoepeel, maar blijft dit toch nog enigszins beperkt. Stakeholders zijn weinig aan het woord en brengen geen agendapunten in. Het overleg wordt grotendeels georganiseerd door de gemeente. Bovenstaand citaat illustreert dat sommige Koepel-leden van mening zijn dat de organisaties meer aan het woord moeten komen en meer verantwoordelijkheid moeten krijgen.

De vierde voorwaarde van Habermas (1981) is dat betrokkenen eerlijk moeten zijn en dat er geen sprake mag zijn van manipulatie. Er is uit de interviews niet naar voren gekomen dat er sprake was van manipulatie, waardoor wordt aangenomen dat er aan deze voorwaarde wordt voldaan.

#### *Machtsverschillen door voorzitterschap*

Een voorzitter heeft de meeste macht in een samenwerkingsverband. Bij de Communicative Action Theory van Habermas (1981) wordt er gestreefd naar overeenstemming met de deelnemers. Habermas (1981) geeft aan dat de samenwerking niet gehinderd mag worden door opgestelde regels over hoe het moet verlopen. Een overleg volledig zonder regels te laten verlopen is vrijwel onmogelijk, daarentegen kan er wel minder gebruik worden gemaakt van regels. Er kan bijvoorbeeld een meer open overleg worden gecreëerd, in plaats van het afgaan van een vaststaande routine. Geïnterviewden geven aan dat de voorzitter zijn taak goed doet, maar met oog op het laagdrempeliger maken van het overleg en minder regels van Habermas, is het opvallend dat er ook door de geïnterviewden wordt aangegeven dat een roulerend voorzitterschap zou kunnen werken om de vergadering effectiever te maken. Hierdoor wordt er meer verantwoordelijkheid gecreëerd door partijen en is de gemeente ook niet altijd aan het woord. Bovendien kan de vergadering een andere vorm krijgen of een andere dynamiek wanneer verschillende personen voorzitten. Dit bleek ook tijdens één van de observaties in de overleggen van de Wijknetwerkkoepeel, wanneer er een andere voorzitter kwam de sfeer actiever en alerter werd. Door een roulerend voorzitterschap te creëren worden eventuele machtsverschillen mogelijk gelijk getrokken (Habermas, 1981). Onderstaand citaat illustreert dat een Koepel-lid ook van mening is dat het mogelijk effectiever zou kunnen zijn wanneer de gemeente niet altijd de voorzitter is.

*“Maar ik ja, de vraag is of de gemeente ook altijd voorzitter moet zijn. Als je het.. Dat vind ik echt wel een vraag. Als je het breed gedragen wil hebben want nu zie ik mensen in de wachtstand zitten. Afwachtend wat de gemeente gaat zeggen. Dus ja, je moet ze denk ik veel meer eigenaar maken.” (Niet-gouvernementele organisatie)*



Bovenstaand citaat geeft weer dat door het voorzitterschap, er mogelijk een afwachtende houding van Koepel-leden ontstaat. Het Koepel-lid geeft aan dat door bijvoorbeeld roulerend voorzitterschap en meer zeggenschap van Koepel-leden, er mogelijk meer activiteit in de Wijknetwerkkoepeel ontstaat.

Door de meeste Koepel-leden wordt de rol van de voorzitter als ‘goed’ bestempeld. Het wordt gewaardeerd dat er ruimte wordt gehouden om andere dingen te bespreken, dan dat er op de agenda staan. Door andere Koepel-leden wordt beoogd dat de rol van de voorzitter energiever had kunnen zijn, om zo de sfeer in de Koepel energiever te krijgen. Het zou bijvoorbeeld helpen als hij niet discussies onderling uit de weg hield, maar deze gewoon liet gebeuren.

*‘‘Ja, die visie was er eigenlijk wel maar de voorzitter die heeft een profiel van, ja, jongens, gewoon even pappen en nathouden. En als het goed is, is het goed en dan laten we het lekker zo doorlopen. Terwijl ik denk als je daar met wat meer visie op de toekomst, waar je naar toe wil, sturing en leiding op zo’n groep zet, hoe ziet de agenda er uit, vormen en woorden worden aangepast, etcetera. (...) Ja. Meer toekomst gericht en de partijen meer uitdagen en meer in de nek hijgen van, nou ben jij aan de beurt, nu moet jij eens een duidelijk thema aan kaarten. Uh, bij felle discussies niet meteen een mantel der liefde er over heen gooien en proberen tot een compromis te komen, maar misschien dat eens even uitkauwen en kijken wat er gedaan moet worden om er echt even uit te komen met elkaar. Een beetje zo, dat soort.. Het is een beetje het profiel van de man en de manier waarop hij sturing heeft gegeven, had ook wat energiever en wat visionairder en wat ontwikkelgericht kunnen zijn.’’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

Bovenstaand citaat illustreert dat door het voorzitterschap mogelijk discussies uit de weg zijn gegaan. Dit Koepel-lid geeft aan dat de manier van sturing geven energiever had gekund. Het zou kunnen dat door het constant wisselen van voorzitter, er meer energie en verandering van dynamiek ontstaat in de verschillende overleggen. Wanneer er telkens op dezelfde manier, door dezelfde voorzitter een bepaalde structuur wordt aangehouden, kan er mogelijk niet tot nieuwe innovatieve veranderingen of een ander soort sfeer gekomen worden. Er zijn daarentegen ook Koepel-leden die juist deze manier van voorzitten prettig ervaren en mogelijk niet zelf de verantwoording over een vergadering op zich zouden willen nemen.

#### *Samenvatting machtsverschillen*

Bij de Communicative Action Theory wordt voornamelijk aandacht besteed aan machtsverschillen in samenwerkingsrelaties (Habermas, 1981). De voorwaarden om tot een ideale gesprekssituatie te komen en de ideeën over machtsverschillen uit deze theorie worden gebruikt. In de Wijknetwerkkoepeel wordt op verschillende manier machtsverschillen ervaren. Er zijn leden die aangeven geen enkele vorm van machtsverschillen te ervaren, daarentegen zijn er ook leden die juist wel machtsverschillen zien. Deze machtsverschillen zijn o.a. terug te vinden in de lengte van de samenwerkingsrelatie van bepaalde partijen met de gemeente. Partijen die al langer samenwerken met de gemeente hebben volgens sommigen meer macht. De belangrijkste vorm van macht is de financiering. Door de decentralisatie zijn bepaalde

partijen afhankelijk geworden van de gemeente. Zij vragen vooral veel informatie en wachten af. Bepaalde leden geven aan dat de zorgpartijen er alleen maar bij zijn gekomen om hun gezicht te laten zien. Het is opvallend dat vaak zorgpartijen aangeven geen machtsverschillen te ervaren, mogelijk komt dit door sociale wenselijkheid, maar mogelijk ervaren zij dit ook daadwerkelijk niet. De gemeente gaat in ieder geval goed om met de machtsverschuiving volgens de leden, daardoor worden geen extreme machtsverschillen ervaren. Er wordt aangegeven dat de gemeente altijd voorzitter is en met het oog op de verantwoordelijkheid te delen en machtsverschillen te verminderen, zou het een oplossing kunnen zijn om een roulerend voorzitterschap te introduceren. Dat komt overeen met het idee van New Public Management, waarin meer concurrentie wordt gecreëerd en er gestreefd wordt naar meer bedrijfsmatig werken in de publieke sector (Hood, 1981). In Theory of Collaborative Planning komt naar voren dat het van belang is dat stakeholders betrokken worden om zo tot consensusvorming te komen. Door een roulerend voorzitterschap in te stellen worden stakeholders meer betrokken dan nu het geval is in de Wijknetwerkkoepeel.

### **5.3 Top-down/Bottom-up**

De manier hoe beleidsuitvoering tot stand moet komen, kent twee verschillende stromingen die ook met elkaar verweven kunnen zijn (Theunissen et al., 2003). Bij een bottom-up benadering wordt er vanaf de onderkant gekeken wat er nodig is en hierop worden de beslissingen vanuit bovenin de organisatie aangepast, bij een top-down benadering wordt er vanaf bovenin de organisatiestructuur beslissingen genomen (Theunissen et al., 2003). Hierbij is meestal sprake van een hiërarchische indeling. Er wordt eerst de mate van bottom-up of top-down proces van de Wijknetwerkkoepeel besproken, vervolgens wordt het doel, agendavorming en de concreetheid van de Koepel besproken. Het doel, agendavorming en de concreetheid hebben met het proces te maken omdat deze onderwerpen het proces weergeven en duidelijk maken welke benadering wordt aangehouden. Naarmate er een georganiseerd doel, structurele agenda en concreetheid van afspraken bestaan, is er mogelijk meer sprake van een top-down benadering, dan van een bottom-up benadering. Bij een bottom-up benadering is het standpunt de praktijk, en worden lopende ontwikkelingen samengevoegd (Theunissen et al., 2003).

#### *De mate van een top-down of bottom up benadering van de Wijknetwerkkoepeel*

Vanuit de Wijknetwerkkoepeel bleek er weinig verbinding te zijn met de wijken. De uitvoerders in de wijk weten vaak niet wat de Wijknetwerkkoepeel is en wat daar gebeurt, terwijl die dat wel nastreeft. Het gebrek aan verbinding met de uitvoerders en het feit dat de beslissingen en ontwerpen voornamelijk in een kleine groep worden gemaakt, kan duiden op een top-down benadering. Daarentegen is er per wijk ook een wijknetwerk dat afzonderlijk beslissingen neemt, waardoor het wijkwerk ook weer neigt naar een bottom-up benadering, waarbij allerlei lopende ontwikkelingen worden samengevoegd. New Public Management is o.a. gericht op decentrale verantwoordelijkheden, dit wordt terug gezien in de data (Korsten, g.d.). Uit de interviews blijkt dat veel Koepel-leden vanuit een bottom-up benadering invulling willen geven aan het wijkwerk nieuwe stijl, dit zou beter werken dan beslissingen maken vanuit een overkoepelend orgaan, zoals onderstaand citaat illustreert.

*“Terwijl het is veel slimmer om het, in mijn beleving, een organisatievorm volgend te laten zijn aan het werk. Wat heb je nou eigenlijk nodig? En als bijvoorbeeld werkers roepen, we hebben iemand nodig die beslissingen neemt, want elke keer lopen we tegen dat we er niet uit komen, met een beslissing zeg maar en we hebben misschien wel een teamleider nodig. Nou, heel vaak doen wij nou we hebben een manager, teamleider, teams. Dan ga je een hele hark maken en dat slaat heel veel dood. Dus eh, en dat is hier misschien ook wel aan de hand. Heel veel structuur, discussies, hoe gaan we het doen.” (Overheidsorganisatie)*

Koepel-leden geven aan dat het belangrijk is om van onderop te kijken wat er nodig en hier bij een faciliterende rol te spelen. Er zou minder structuur moeten zijn en minder regels, waardoor er meer levende ontwikkelingen op gang kunnen komen. Uitvoerders moeten hun werk kunnen doen en wanneer dit niet lukt, kunnen zij dit aangeven en wordt op dit probleem geanticipeerd.

#### *Doel en visie van de Wijknetwerkkoepeel*

In het handboek Wijkwerk van de gemeente Doetinchem staat het doel van de Wijknetwerkkoepeel en het wijkwerk als volgt gedefinieerd: *“De Wijkpartners werken samen met de bewoners aan een optimale leefomgeving in straat, buurt en wijk in Doetinchem. Deze samenwerking is gebaseerd op respect voor ieders eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. De samenwerking van de Wijkpartners moet leiden tot: schone, hele, veilige en prettige buurten, betrokkenheid bij de leefomgeving, sociale cohesie, iedereen voelt zich thuis in de directe leefomgeving, optimale zelfredzaamheid en sociale vaardigheid van alle bewoners, toegankelijk maken van de “Systeemwereld” van de professionele wijkpartners voor de bewoners, deze toegankelijkheid moet invloed mogelijk maken. Invloed moet leiden tot mee vormgeven van bewoners aan de leefomgeving.” (Handboek Wijkwerk, 2009, p. 7).* In een recenter document, de ‘Convenant Wijknetwerkkoepeel’ staan ook duidelijke doelstellingen en beoogde resultaten vermeld: *“Het bijeenbrengen van de leefwereld van de bewoners en de systeemwereld van de organisaties; het contact moet eenvoudiger voor de bewoners, vraaggericht en outreachend werken, wederkerigheid; eigen kracht en verantwoordelijkheid zowel van de veldwerker als van de bewoner is nog steeds het uitgangspunt, vergroten van de onderlinge betrokkenheid/solidariteit van bewoners, kennis hebben en gebruik maken van de leefomgeving: wijkgerichtheid/in de wijk gaan werken en het bij elkaar brengen van individuele en collectieve behoeften en voorzieningen d.m.v een optimale combinatie van vrijwillige en professionele inspanning.” (Convenant Wijknetwerkkoepeel, 2012, p. 1).* Opvallend is dat het doel en de visie van de Wijknetwerkkoepeel duidelijk zijn gedefinieerd, maar daarentegen door Koepel-leden veel onduidelijkheid rondom de doelstelling(en) wordt ervaren.

New Public Management heeft drie basiswaarden, Economy (zuinigheid), Efficiency (doelmatigheid) en Effectiveness (doeltreffendheid) (Hood, 1998). Hieruit blijkt dat het doel bij New Public Management erg belangrijk is, en daarbij ook de doeltreffendheid. Om economisch verantwoord te handelen in een overleg en een effectief overleg te hebben, is het van belang dat er een duidelijk afgebakend doel is en een daadwerkelijke functie van het overleg. Wanneer dit aanwezig is, zal de samenwerking doeltreffender zijn. Ook in de Theory

of Collaborative Planning van Healey (2006) wordt het belang van een coherente visie vermeld.

New Public Management en Collaborative Planning geven het belang van doel, doeltreffendheid en een coherente visie. Uit de data kwam echter naar voren dat vrijwel elk Koepel-lid een ander doel van de Wijknetwerkkoepeel voor ogen had. Er werden veel verschillende (hoofd)doelen van de Wijknetwerkkoepeel genoemd: aan elkaar wennen, elkaar kennen en kunnen vinden, informatie verstrekken, leden betrekken bij de plannen van de gemeente, hoofdlijnen uitzetten en verbanden zoeken, verbindingen met de verschillende domeinen zo goed mogelijk maken, afstemmen, afstemmen met betrekking tot de buurtcoaches, een soort stuurgroep vormen, een faciliterende rol hebben, invulling geven aan het wijkwerk nieuwe stijl, een beleidstaak hebben, uitwisselen van standpunten, ideeën en ontwikkelingen en kijken hoe de transities kunnen weergegeven worden. Dit zijn verschillende antwoorden die naar voren kwamen in de interviews. Hieruit blijkt dat de Koepel-leden ieder een verschillend beeld hebben van het doel. Velen gaven aan dat het doel onduidelijk was. Er is dus geen sprake van een coherente visie, die volgens Healey (2006) belangrijk is bij Theory of Collaborative Planning. Dit was eerder al een keer gebleken tijdens een sessie. Destijds moest iedereen op een geeltje het doel opschrijven en dit bleek totaal te verschillen. Zoals onderstaande citaat illustreert, is hier vervolgens niet meer tot overeenstemming gekomen.

*“Dus iedereen moest dat op een geeltje zetten en moest dat opplakken. En daar kwamen echt allemaal verschillende dingen naar voren. Iedereen had een ander beeld van de doelstelling van de koepel. Ja, dus dan verwacht ik daarna de volgende bijeenkomst gaan we het daar over hebben, waarom we nou allemaal hier om de tafel zitten. Maar dat is niet gebeurd. Ik heb nog wel een paar keer aangekaart.” (Niet-gouvernementele organisatie)*

Er is niet teruggekoppeld wat het uiteindelijke doel is. Volgens New Public Management, zijn doelmatigheid en doeltreffendheid cruciaal voor effectiviteit (Hood, 1998). Mogelijk kan hier ook de oorzaak zitten van een functioneringsdip. Wanneer dit doel voor iedereen duidelijk is zal er meer motivatie en daarmee doeltreffendheid ontstaan (Hood, 1998). Verscheidene respondenten gaven aan dat zij het nut van de Wijknetwerkkoepeel niet zagen. Dit heeft mogelijk te maken met het beeld van het doel wat zo uiteenlopend is. Een mogelijke oorzaak voor dit uiteenlopende beeld wordt door enkele Koepel-leden gezien in de verschuiving van het doel. Onderstaand citaat geeft weer dat het doel van de Wijknetwerkkoepeel is verschoven.

*“Maar goed nu die verbinding, vanuit de Wijknetwerkkoepeel, over dat soort dingen wordt op dit moment niet zo gesproken. Het gaat meer om de programmalijn. (...) Te hoog niveau eigenlijk waarvoor het eigenlijk bedoeld is in de Wijknetwerkkoepeel. Dat is ook wel eens wat ik wel eens denk, het heeft ook wel heel veel te maken met waar het eigenlijk voor bedoeld is. Het vervult inmiddels een iets andere functie. Dus dan gaat het weer terug naar de oorspronkelijke functie zeg maar. Die verbinding naar de wijknetwerken, de wijkteams en zorgen dat dat beleid wat ook in de wijknetwerken besloten wordt, verbinding heeft met die wijkteams. Dat is eigenlijk de bedoeling.” (Niet-gouvernementele organisatie)*

Het formuleren van een helder doel zal volgens New Public Management (Hood, 1998) en de Theory of Collaborative Planning van Healey (2006) zorgen voor meer duidelijkheid. Zoals onderstaande citaten illustreren, denken sommige respondenten hier hetzelfde over.

*‘Ik merk nog steeds de onduidelijkheid toch wel in ook de overleggen hé. Het gaat niet van harte. Ik voel daar nog steeds belemmeringen omdat ik nog steeds het idee heb dat nog steeds niet iedereen goed weet wat we nou te doen hebben met z’n allen. En daarom vind ik één keer in de zes weken ook genoeg. Maar uhm ja, ik heb niet het idee dat er nu meer behoefte is omdat het nog gewoon te onduidelijk is ofzo.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

*‘Beginnen met het helder formuleren van een doelstelling. Daar samen voor gaan zitten en waarom we elkaar daarvoor nodig hebben. En als je het doel helder hebt kun je volgens mij een hele goede agendasetting en taakstelling maken.’ (Overheidsorganisatie)*

Bij de Consensusvorming van Innes en Booher (1999) is het doel niet cruciaal. Het bereiken van het doel is dan ook niet belangrijk. Zij geven aan dat er meestal geen algemeen doel is tussen stakeholders. Zij geven aan dat zelfs een proces zonder overeenkomst nuttig kan zijn, wanneer de stakeholders hebben geleerd over een probleem, over de belangen van elkaar en de eventuele mogelijkheden rondom dit probleem (Innes & Booher, 1999). Dit is ook wat er door bepaalde Koepel-leden wordt aangegeven, dat het meer een soort informatie uitwisselingsplatform is, en dat er geen besluiten worden gemaakt en dit ook niet nodig is. Doordat de sfeer niet heel actief is en het vooral op een informatief niveau blijft, hoeft die volgens sommigen niet te betekenen dat het per definitie zonder resultaat is. Voor bepaalde partijen is de informatie erg belangrijk en zij vinden het overleg dan ook relevant en interessant. Wanneer de effectiviteit gemeten zou worden in uitkomsten en resultaten, zoals Innes en Booher (1999) aangeven, en ook Koepel-leden in de interviews, is het niet rendabel, maar er zou mogelijk ook gekeken moeten worden naar het leren van elkaar als resultaat (Innes & Booher, 1999).

#### *Agendavorming en het verkrijgen van resultaten*

Om meer resultaten te verkrijgen zal volgens enkele Koepel-leden de agenda anders moeten worden gevormd. De doelmatigheid en doeltreffendheid van New Public Management komt namelijk ook terug bij de agendavorming (Hood, 1998). De Communicative Action Theory staat hier tegenover met het streven naar zo weinig mogelijk regels bij een overleg (Habermas, 1981). In het overleg van de Wijknetwerkkoepeel worden agendapunten enkel door de gemeente aangedragen. De andere partijen voelen zich aanzienlijk minder betrokken. Zij zetten zelden onderwerpen op de agenda. Er zijn partijen die aangeven dat zij dit op andere momenten bespreken of dat het tijdens de vergadering in de rondvraag aan bod komt. Anderen geven aan weinig behoefte te hebben aan het aandragen van agendapunten. Volgens de New Public Management is het overleg op deze wijze niet rendabel. Bij New Public Management wordt gestreefd naar resultaten en die worden onvoldoende bereikt met het overleg van de Wijknetwerkkoepeel (Hood, 1998). Om meer resultaat te krijgen zal de agenda dus op een andere manier moeten worden ingedeeld. Onderstaand citaat van een Koepel-lid

geeft een reden waarom diegene nooit een agendapunt aandraagt.

*‘En dat soort discussies vind ik zinvol om met de Koepel te doen. We moeten die kanteling met z'n allen vormgeven, zonder elkaar aan te vallen, maar hebben we allemaal hetzelfde beeld, waar denken we dan aan. En ja, dat ligt niet op tafel. Ik beseft dat ik dat zelf mag aan kaarten hoor, op de agenda mag zetten. Dat soort zaken. Maar ik voel me nog niet zo betrokken.’ (Overheidsorganisatie)*

Uit bovenstaand citaat blijkt dat er nog geen sprake is van betrokkenheid, waardoor input op de agenda uit blijft en hier mee ook eventuele resultaten.

#### *Concretiseren van de Wijknetwerkkoepel*

De Wijknetwerkkoepel moet concreet worden gemaakt. Het concretiseren van de Wijknetwerkkoepel hangt nauw samen met een duidelijk(e) doel(en). Er moet niet een breed scala aan verschillende dingen te doen zijn of verschillende partijen die overal maar vandaan komen. Concretiseren kan gedaan worden door te kijken welke partijen nodig zijn om de doelen te kunnen behalen. De partijen kunnen gebruikt worden om te inventariseren en interacties ter weeg te brengen, dit moet optimaal benut worden (Healey, 2006). Deze partijen kunnen actief met elkaar aan de slag gaan. Om het meer te concretiseren zou er gewerkt kunnen worden met werkgroepen en projecten. Dit is al een keer eerder gebeurd, echter zonder succes. Er wordt door Koepel-leden aangegeven dat er bij dat soort projecten of werkgroepen vaak dezelfde personen actief zijn en hier aan mee doen. Daar komt bij dat er wordt gesignaleerd dat wanneer er niet meer wordt teruggekomen op gemaakte afspraken door de gemeente op projecten of werkgroepen, de andere Koepel-leden hier ook niet meer op terug komen.

*‘Als wij nou.. De koepel zegt van, wat is er nou als basisvoorziening in de wijk weet je wel. Waar wij dan verantwoordelijk voor zijn. Wat moet er dan zijn. Dat proberen we allemaal wel te doen, maar vervolgens zien we, nou, daar gaan we dan mee aan de slag maar dat is dan toch niet meer ons ding. Nou, als we er niet meer over terugkomen dan vraagt er ook niemand naar.’ (Overheidsorganisatie)*

Wanneer er een concrete visie is, kunnen er ook concrete opdrachten gegeven en ontwikkeld worden vanuit de Wijknetwerkkoepel (Healey, 2006; Innes, 2003). Leden van de Wijknetwerkkoepel zelf willen ook graag meer duidelijkheid en concrete uitkomsten, zoals onderstaande citaat van een van de Koepel-leden aangeeft.

*‘Ja, dan een iets gerichtere opdracht waardoor je denkt van, ja, dit is ook belangrijk van dat hier een besluit over genomen wordt en dat dat ook een goed besluit is.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

Verschillende projecten en werkgroepen bleken niet te werken. Dit moet mogelijk ook meer door de niet-gemeente Koepel-leden bedacht worden. Zij moeten meer aan het werk gezet worden en meer gemotiveerd worden. Tijdens de observatie bleek dat wanneer een Koepel-lid

in plaats van iemand van de gemeente de vergadering voor zat, de sfeer actiever werd.

*“Ja, voor je het weet, ga je te veel dingen zitten te bedenken, en dat slaat dood, ja, je hebt geen kind, maar het helpt heel erg als ouder om af en toe te roepen, geen idee, verzinnen jullie maar wat! Hé, en dan gaan ze wat doen. (...) En dat is over het algemeen heel erg goed. Veel beter dan dat jij dat zelf gaat bedenken, dus je moet een gepaste terughoudendheid betrachten.” (Overheidsorganisatie)*

#### *Samenvatting bottom-up/top-down*

Er blijkt dat de Koepel-leden zelf voornamelijk een bottom-up visie willen hanteren bij het benaderen van problemen in de wijk. Daarnaast blijkt dat het doel van de Wijknetwerkkoepeel niet duidelijk is. Er worden verschillende doelstellingen gegeven en er zijn ook leden die aangeven dat ze totaal geen idee hebben wat het doel is. Het ontbreekt de Wijknetwerkkoepeel aan een heldere visie en duidelijke doelstellingen. Partijen dragen zelf zelden een agendapunt aan. Zij zeggen dat zij tijdens de rondvraag wel eens een punt aandragen, of tijdens een ander overleg punten bespreken en anderen geven weer aan zich te weinig betrokken te voelen tot het plaatsten van onderwerpen op de agenda. Ten slotte mist het proces van concretisering. Er is niet alleen een duidelijk doel nodig maar ook een verdere concretisering en afbakening van de Wijknetwerkkoepeel om tot een efficiënte samenwerking te kunnen komen.

#### **5.4 Marktwerking**

Door het inzetten van het kabinet op privatisering is marktwerking van groter belang geworden bij overheidsorganisaties. Door de decentralisering is het belang van marktwerking nog meer gegroeid (Van Ewijk, 2007). Er zal eerst worden ingegaan op marktwerking, vervolgens wordt de motivatie van Koepel-leden, samenstelling van de Wijknetwerkkoepeel, structurele afwezigheid van Koepel-leden, invloed van de decentralisering en effectiviteit besproken. Deze onderwerpen hebben allen raakvlakken met marktwerking en concurrentie, omdat ze voornamelijk bedrijfsmatige aspecten betreffen.

*Managerialism* verwijst naar het gebruik van methoden van de private sector in de publieke sector. Het betreft professioneel management, expliciete standaarden en prestatie beloningen, resultaatgerichtheid, belang van geld en dichtbijheid tot de klant (Rhodes, 1996). *New institutional economics* introduceert prikkelende structuren in publieke dienstverlening en voorziening. Het staat voor meer concurrentie door middel van contracten, quasi-markten en keuze voor de consument (Rhodes, 1996). Er wordt door vele Koepel-leden aangegeven dat er wel concurrentie is onderling tussen de verschillende zorgpartijen maar dat dit zich niet uit in de Wijknetwerkkoepeel. In de Wijknetwerkkoepeel speelt volgens hen concurrentie geen rol. Er zijn enkele die aangeven dat concurrentie toch wel lichtelijk mee speelt. Zorgpartijen proberen zich enigszins te profileren en hun corebusiness aan te geven. Concurrentie is mogelijk ook de veroorzaker voor de gegroeide Wijknetwerkkoepeel. Er wordt door Koepel-leden aangegeven dat zorgpartijen overal bij willen zijn om te kijken waar zij voordeel uit kunnen halen. Voor partijen als de Politie, BUHA, Sité en de gemeente is dat minder relevant.

*“Dus ja, concurrentie voel je dat, het speelt er wel in mee ja. Als er vanaf onze kant gezegd*

*wordt ja, die buurtcoach die kan heel goed ook in de jeugdzorg, een aantal taken doen. Dan is al heel snel de reflex binnen jeugdzorg van, wacht eens even, dat is zo gespecialiseerd, dat is zo link als dat gaat gebeuren, wij zijn zo goed daarin, dat zou ik toch niet gaan doen hoor. Nouja, dan ben je dus eigenlijk, heb je tegengestelde belangen.’’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

In bovenstaand citaat worden de tegengestelde belangen geïllustreerd. Er wordt aangegeven door Koepel-leden dat het niet anders kan, dan dat dit invloed heeft op de Wijknetwerkkoepeel.

#### *Motivatie om inbreng te geven*

Tijdens de observaties van de overleggen lijkt er weinig motivatie te zijn om inbreng te geven tijdens de vergadering. Managerialism en institutional economics zorgen voor meer prikkels gericht op concurrentie, resultaatgerichtheid, prestatiebeloningen, contracten e.d. (Rhodes, 1996). Theory of Collaborative Planning heeft als hoofddoel de integratie van alle belanghebbenden bij de beleidsformulering en –uitvoering (Healey, 2006). Healey (2006) geeft aan dat het belangrijk is dat stakeholders zich in een interactief en interpretatief proces bevinden. Er zou een soort forum gevormd moeten worden door stakeholders, hier kunnen interacties en discussies in geplaast worden (Healey, 2006; Giddens, 1984). Er is geen sprake van principes van New Public Management, waardoor mogelijk de sfeer en daarmee de motivatie in de Wijknetwerkkoepeel achterblijft. Mensen worden mogelijk niet genoeg gestimuleerd (Rhodes, 1996). Het is wel positief dat de stakeholders allemaal bij het proces betrokken worden, dit geeft volgens Healey (2006) een toevoeging aan een succesvolle samenwerking. De sfeer in de Wijknetwerkkoepeel wordt door verschillende respondenten als weinig energiek en inactief beschreven. Er zijn telkens bepaalde mensen aan het woord. Anderen vinden juist dat er in de Wijknetwerkkoepeel vooral informatie gehaald moet worden, waardoor een actieve sfeer niet nodig is. Anderen zouden juist een meer bruisende sfeer willen zien. Dat er weinig motivatie is hangt mogelijk samen met het feit dat mensen niet goed zien, wat zij aan het overleg zouden kunnen hebben. Tijdens de observatie valt ook op dat voornamelijk de gemeente aan het woord is en er weinig inbreng is van andere Koepel-leden. De sfeer is erg tam. In onderstaande citaten wordt geïllustreerd hoe enkele Koepel-leden de motivatie ervaren.

*‘‘Maar goed misschien hoor je dat ook wel van andere mensen maar.. Als je hun op de man af zou vragen van, of vrouw af, maar wat is nou precies hetgeen, wat vindt je nou, wat kun je hier brengen, wat kun je hier halen? Ik denk dat ze dat heel moeilijk zouden vinden.’’ (Overheidsorganisatie)*

*‘‘Ik merk dat.. Ik volleybal, je hebt in volleybal precies hetzelfde als je in het veld staat met een team. En die zit op een energielevel wat gewoon heel laag is, dan bak je er niks van. Dan ga je allemaal zitten kijken naar elkaars fouten en ergeren en gedoe. Dan gaat het hem echt niet worden. Maar hier aan tafel in de Wijknetwerkkoepeel, na nee ik kan niet over fouten praten maar.. Het is meer van goh, moeten we dan aan mensen gaan vragen of ze willen reageren. Of ze uitnodigen om wat te gaan zeggen.’’ (Niet-gouvernementele organisatie)*



In bovenstaand citaat wordt door een Koepel-lid aangegeven dat hij een erg inactieve sfeer ervaart, en graag zou willen zien dat er meer mensen reageren of iets inbrengen. De inactieve sfeer heeft mogelijk te maken met het gebrek aan voordelen die Koepel-leden zien van de samenwerking. Partijen moeten het voordeel gaan inzien van samenwerken om een meer actievare sfeer en meer betrokkenheid te creëren (Rhodes, 1996). Onderstaande citaten illustreren dat enkele Koepel-leden dit ook als zondanig aangeven.

*“Ja, eigenlijk zou het zo moeten zijn dat iedere netwerkpartner, zich zodanig betrokken voelt dat ie belangrijke items inbrengt. En initiatieven neemt om daar andere partners in te betrekken. Om daar iets van te maken. En het is nog te veel achterover zitten en het wordt enorm getrokken door MO. Waardoor je naar mijn idee toch niet een actief netwerkkoepel krijgt.” (Niet-gouvernementele organisatie)*

*“Nee, die voelen zich niet betrokken. Nee, de meeste zitten daar uit strategisch oogpunt of omdat zij dat al altijd deden, maar er worden daar geen zaken gedaan.” (Overheidsorganisatie)*

Bovenstaande citaten illustreren het ervaren gebrek aan betrokkenheid en inactiviteit in het overleg door enkele Koepel-leden.

#### *Samenstelling van de Wijknetwerkkoepel*

De samenstelling van de Wijknetwerkkoepel is de afgelopen tijd door de ontwikkelingen veranderd en gegroeid. In het gegroeide overleg van de Wijknetwerkkoepel zijn twee meningen waar te nemen. Zoals onderstaand citaat illustreert vinden sommige Koepel-leden dat het overleg te groot is geworden, waardoor het functioneren wordt belemmerd.

*“Het is net een brug te ver. Eigenlijk zou je die toch iets meer naar achter moeten zetten. En je kunt best wel een keer af en toe met hun in een groter comité praten, maar elke keer in de Koepel dat wordt een beetje Poolse landdag, het is net.. Ik vind het ook te groot.” (Overheidsorganisatie)*

Er wordt door Koepel-leden aangegeven dat het vrijwel onmogelijk is om op elk niveau mee te kunnen denken. Dit komt overeen met de gedachte van New Public Management. Hierbij wordt meer gedacht in resultaat en resultaat blijft uit in deze vorm met veel stakeholders in de Koepel (Rhodes, 1996). Het uitblijven van resultaat wordt ook aangegeven door enkele Koepel-leden, zoals onderstaand citaat illustreert.

*“Uh, ja, nou wat ik vanmorgen al weer merk hé, er gebeurt zo veel, uhm, dat je, denkt van ja, je kunt bijna niet op elk niveau er over mee praten. Wij zitten dan hier wel wat te discussiëren maar daar wordt wat gedaan en dan denk je van, hoe hou je het dan bij elkaar. Maar dat is iets aan de gemeente natuurlijk. Je zou eigenlijk overal wel in mee willen denken maar dat kan ook weer niet, dus eh.” (Niet-gouvernementele organisatie)*

Andere Koepel-leden zien het gegroeide aantal deelnemers als een verrijking en daarmee een

afspiegeling van het werk in de wijk. Dit komt overeen met de Theory of Collaborative Planning van Healey (2006) waarbij het betrekken van alle mogelijke stakeholders als een voorwaarde voor een effectieve samenwerking wordt gezien.

*‘‘Uh.. Ja, nou, die breedte er van. Vind ik winst. Die complexiteit is lastig en vervelend maar het is ook winst. Uh, nou integraliteit is ook zo ’n toverwoord. En dat gaan we ook nooit bereiken. Maar het streven er naar, is, vind ik een hele logische. Dus dat wij nu een veel bredere scoop hebben, een veel bredere kijk op de wijken en de buurten dan we ooit hadden, betekent ook dat we in de relatie met de bewoners, waar het allemaal om gaat, veel meer, zo beetje bij beetje, inzicht krijgen in wie daar nu eigenlijk wonen en wat hun problematiek is. Dat vind ik dus een goeie zaak. Het wordt er niet simpeler op maar het is wel een goede zaak.’’ (Overheidsorganisatie)*

Er zijn ook Koepel-leden die aangeven dat het partneroverleg effectiever was, maar dat de tijden nou eenmaal veranderd zijn en de focus van schoon, heel en veilig verschoven is naar de zorg. Zij geven aan dat dit ook terug te zien moet zijn in het overleg. Een opsplitsing van fysiek en sociaal zal dus niet werken.

*‘‘Nee, ik denk niet dat de oplossing voor efficiënter vergaderen, uh, of voor efficiënter werken, zeg maar is, dat je het weer gaat scheiden. Dat je die zorgcomponent weer los gaat trekken van die prettig wonen, schoon, heel, veilig wonen component. Die moet je juist in elkaar laten zitten, je moet alleen kijken, lukt het al die verschillende zorgpartijen om een vertegenwoordiger daar neer te zetten die met mandaat voor al die organisaties, dan kan er slagvaardig vergaderd worden. (...) Dan kan er slagvaardig geïnformeerd, afgestemd worden. Nee, zeker moet je dat niet uit elkaar trekken denk ik. (...) Ja, en aan de kwaliteit van de mensen en het mandaat van de mensen die ze hebben. Kijk, als je zorgpartijen nog steeds georganiseerd blijft houden, los van elkaar en in een soort zuilenstructuur, dan blijf je inderdaad.. Met het paov ga je dan over in de Koepel en dan heb je, laat ik zeggen, tien zorgverantwoordelijken aan tafel maar misschien moeten dat er maar twee zijn. En die kunnen wel namens al die andere zorgpartijen praten.’’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

De citaten illustreren dat er over dit onderwerp twee sterk verschillende meningen zijn. Er wordt door Koepel-leden aangegeven dat de onderwerpen wel interessant moeten blijven. Dit wordt ondersteund door New Public Management, met een resultaatgerichte visie (Rhodes, 1996; Walsh, 1995; Hood, 1998). Door het groeiend aantal zorgpartijen gaat het grotendeels ook over zorg en dit is niet voor iedereen relevant. Een oplossing zou kunnen zijn, legestoelenoverleg, opsplitsen of op thema overleggen. Hier geeft niet iedereen de voorkeur aan, want juist die afspiegeling van de wijk wordt belemmerd door het opsplitsen van het overleg. Daar staat tegenover dat veel partijen elkaar ook buiten de Wijknetwerkkoepeel vinden.

#### *Structurele afwezigheid van Koepel-leden*

De structurele afwezigheid van meerdere personen is een constant probleem voor de Wijknetwerkkoepeel. Een reden voor afwezigheid is de overlap met een vast overleg van de

Koepel-leden. Er zijn bepaalde Koepel-leden die op hetzelfde moment een intern overleg hebben. Daar komt bij dat veel Koepel-leden de meerwaarde van de Wijknetwerkkoepeel niet zien. Zij hebben diverse overleggen met partijen uit de Koepel en kunnen in deze overleggen ook de informatie halen. Dus dat is voor sommige mensen een reden om niet te gaan. Tijdens de observaties van de vergaderingen was dit ook een opvallend aspect. Van de zeventien leden was vaak nog niet eens de helft aanwezig. Diegenen die structureel niet komen, geven wel aan altijd de notulen te lezen. De slechte opkomst wordt te wijten gesteld aan te weinig betrokkenheid van deze leden. Er wordt gesteld dat als zij het echt belangrijk hadden gevonden, zij wel waren gegaan (Rhodes, 1996). In sommige gevallen zit er een persoon die voor de hele regio verantwoordelijk is en die persoon geeft aan niet in alle overleggen van elke gemeente te kunnen gaan zitten. Tijd en drukte is op dit moment ook een reden om niet te gaan, daar komt dat wanneer je de meerwaarde niet ziet en je bent al druk, je eerder geneigd bent om niet te gaan. Desondanks zal het zien van de Wijknetwerkkoepeel als een prioriteit en de aanwezigheid van iedereen zal kunnen leiden tot een verbeterde samenwerking (Healey, 2006; Kumar & Paddison, 2000).

*‘Dus ik denk van ja, kijk ik, als ik zie dat bepaalde mensen nooit komen dan vind je dat gek. Dat is iets gek, hoe kan dat? (...) Geen idee. Dan is het misschien toch een kwestie van interesse of welke prioriteiten je stelt. Dat kan. Dat zou kunnen, maar ik vind het wel raar. Kijk, iedereen kan wel eens een keer niet maar als je slagmaals niet komt, dan moet je je toch afvragen, ben ik wel de goede persoon om namens deze organisatie die koepel te vullen of moet dat niet iemand anders zijn? En dan moet je je afvragen, moeten wij daar wel aan deelnemen?’ (Overheidsorganisatie)*

Bovenstaan citaat illustreert de structurele afwezigheid van Koepel-leden, door iemand gekoppeld aan interesse en het stellen van prioriteiten. Aanwezigheid heeft mogelijk ook te maken met marktwerking. Wanneer er concurrentie is en er veel van een overleg afhangt, zullen mensen eerder geneigd zijn om te komen (Rhodes, 1996). Andere Koepel-leden geven aan dat wanneer er echt prioriteit aan wordt gegeven, er meer mensen zouden zijn, zoals in onderstaand citaat wordt geïllustreerd.

*‘Maar als je er echt belang aan hecht, van hier moet ik zijn, dan zeg je je andere overleg op. Weet je wel, dat is natuurlijk een weging van belangen. Als je zegt van hier heb ik echt wat te brengen en te halen, en hier kom ik verder mee, dan verzet je je andere afspraak. Nou, daar maakt zij dus een andere afweging en daarmee geeft ze dus een kwalificatie aan het belang van de koepel.’ (Overheidsorganisatie)*

#### *Invloed van decentralisatie op de Wijknetwerkkoepeel*

De decentralisatie heeft een enorme impact op de Wijknetwerkkoepeel. Door de ontwikkelingen is de samenstelling flink gegroeid en zijn ook de onderwerpen op de agenda veranderd. Er komt nu voornamelijk zorg aan bod en informatie over de drie transities. Er bestaat veel behoefte aan deze informatie, want er ontstaan veel ontwikkelingen en er is voortdurend verandering. Er werd al aangegeven dat het doel enigszins verschoven is. Uit de interviews komt naar voren dat door de decentralisatie het gedrag van de Koepel-leden wordt

beïnvloedt. Koepel-leden vinden het belangrijk dat de gemeente op tijd aangeeft wat er moet gebeuren. Er werd ook aangegeven dat de gemeente onderling tussen de verschillende afdelingen de programmalijnen niet op elkaar had afgestemd. Onderstaand citaat geeft hier een voorbeeld van.

*‘En ik merkte ook dat van, uhm, uhm, de informatie die je dan zo links en rechts krijgt, dat die niet altijd even goed met elkaar stroken. En uhm, dat je dan geïnformeerd bent in de Wijknetwerkkoepeel en ergens anders komt waarvan je denkt, hé, waar heb je het nu over? Hebben jullie dat zo besproken? Hebben jullie daar een besluit over genomen? Maar dat kan niet, dat moet niet zo. (...) Dat vond ik wel lastig. Dat ik dacht van, ja waar moet ik nou naar toe dan. En dat heeft naar mijn idee vooral met binnen de gemeente zelf te maken.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

Bovenstaand citaat geeft weer dat het lastig is voor Koepel-leden wanneer informatie die zij verkrijgen in een overleg van de Wijknetwerkkoepeel niet strookt met andere informatie die zij krijgen.

#### *Effectiviteit van de Wijknetwerkkoepeel*

Over de effectiviteit van de Wijknetwerkkoepeel verschillen de meningen. Er zijn partijen die het nut van de Wijknetwerkkoepeel in zien, maar er zijn ook veel partijen die vinden dat de Wijknetwerkkoepeel weinig nut heeft. New Public Management staat voor een meer bedrijfsmatige overheid, het is niet rendabel om iets te laten draaien waarvan het merendeel het nut niet in zit, dit gaat in tegen de marktwerking en de resultaatgerichtheid van NPM (Walsh, 1995). In onderstaand citaat wordt geïllustreerd hoe er door een Koepel-lid over de effectiviteit wordt gedacht.

*‘Ik sluit ook aan hé. En ik kon me daar wel altijd wat bij voorstellen. Ik heb wel eens gedacht van is dit nog wel zo functioneel. Omdat er dus heel veel mensen zitten.. Ik vind het reuze interessant al die mensen, maar het kost heel veel tijd. Al die organisaties bij elkaar. En wat is het dan het rendement? Ik haal er nu heel veel uit omdat ik denk het is toch het leren kennen en vooral van, hoe denkt de gemeente. Maar of ik dat over drie jaar nog denk weet ik niet.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

Een ander Koepel-lid geeft in onderstaand citaat een mening over de effectiviteit van de Wijknetwerkkoepeel.

*‘Ik heb tot nu toe nog geen onderwerp voorbij zien komen waarvan ik dacht van, nou, als we dat niet hadden gedaan dan hadden we een bok geschoten. Nee.’ (Niet-gouvernementele organisatie)*

Er werd aangegeven dat als deze samenstelling niet verloopt zoals zou moeten, er mee stoppen nog niet zo'n verkeerd idee is. Er zal dan iets nieuws ontstaan wanneer daar behoefte aan is. Wanneer iets niet genoeg resultaten oplevert, zou stoppen een goede beslissing zijn (Walsh, 1995; Rhodes, 1996). Zoals onderstaand citaat illustreert wordt door enkele Koepel-

leden het opheffen van de Wijknetwerkkoepeel niet als iets verkeerd gezien, maar als een manier om achter het nut te komen en zo iets nieuws dat effectiever is te laten ontstaan.

*“Ja, verschillende verbetervoorstellen maar ook weer ter sprake van, moeten we er mee door gaan. En dat merk je wel dat niet iedereen.. Het lef hebben. Echt het lef hebben om te zeggen van, we kappen er mee. En vanuit daar ontstaat altijd weer iets nieuws. Namelijk. Want de behoefte, wat ik ook net zei, is dat deze netwerkpartners wel iets met elkaar hebben, die blijft bestaan. En blijkbaar moet je het nog meer gaan voelen en dat geldt ook voor mezelf hoor. Dat je nog moet gaan voelen, waar die behoefte zit, door even helemaal niks te hebben.”*  
(Niet-gouvernementele organisatie)

Daarnaast worden verschillende andere opties geopperd zoals kijken naar een soortgelijk Koepel-overleg, het inschakelen van werkgroepen e.d. alternatieven. Er wordt daarnaast genoemd dat er een beeld moet zijn van de basisvoorzieningen van sociaal en fysiek in de wijk en vanuit daar moet er verder gebouwd worden. Deze opties hebben allemaal te maken met het concreter maken van de Wijknetwerkkoepeel. Er wordt geopperd om organisaties bij elkaar te zetten die een gezamenlijke klant hebben. Ook het overleg knippen of doorgaan in een andere samenstelling wordt vaak genoemd en wordt vaak geopperd om de effectiviteit te verhogen. Er wordt genoemd dat er gestreefd moet worden naar een integrale planvorming.

*“Wat mooi zou zijn, wat ook heel complex is en wat steeds meer terugkeert als lastig thema, is als je het vanuit de volle breedte van wat er in de gemeenschap gebeurt, benadert. Dan gebeuren er zo ontzettend veel dingen. Dat het nauwelijks meer te overzien is en dus ook geen nut heeft om alles met elkaar in verband te brengen. Aan de andere kant is toch al jaren gezegd, het zou goed zijn als we een zogenaamde integrale planvorming konden maken. Als je naast mekaar zou kunnen leggen, iedere organisatie heeft wel een jaarplan. Als je die naast mekaar zou kunnen leggen dat je dan min of meer automatisch zou kunnen zien, uh, waar dan die verbanden zouden kunnen zitten en op welke onderdelen, onderdeeltjes, je wel even zou moeten afstemmen.”* (Overheidsorganisatie)

*“Nouja, misschien moet je een knip maken dat het alleen maar over collectieve zaken gaat en niet over individueel. Dus met name de organisaties die zich met de individuele zorg bezighouden. Dat je die er niet bij doet, dan heb je al een mooie knip.”*  
(Overheidsorganisatie)

Het merendeel vindt het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel niet optimaal, toch zijn er ook Koepel-leden die erg positief zijn over het functioneren.

*“Maar ik vind niet dat het slecht gaat in de koepel. Ik denk ook dat als je Doetinchem vergelijkt met andere gemeentes, dat het overleg dat we hier hebben, dat dat breed, dat dat behoorlijk breed is. Behoorlijk doelgericht toch, in al z'n vaagheid hé, toch behoorlijk doelgericht is. En dat dat ook in deze fase van de WMO strijd toch een belangrijke aanwinst is. Tegelijkertijd merk ik ook aan collega's en ook aan koepelleden zelf. Dat ze er meer van verwachten, dat er meer concreets uit zou komen.”* (Overheidsorganisatie)

### *Samenvatting marktwerking*

Over concurrentie zijn de meningen in de Wijknetwerkkoepeel sterk verdeeld. Er zijn leden die vinden dat er absoluut geen sprake is van concurrentie en er zijn leden die vinden dat dit wel het geval is. Zij geven aan dat bepaalde partijen toch wel proberen om hun core-business te profileren in een vergadering. Concurrentie heeft er mogelijk wel voor gezorgd dat de Wijknetwerkkoepeel verbreed is. Partijen willen door de decentralisatie niet iets missen, en willen overal bij aanwezig zijn en zichzelf profileren. Over motivatie en sfeer zijn de meningen ook verdeeld. Er zijn leden die vinden dat er geen actieve sfeer hoeft te zijn omdat het doel is informatie verkrijgen en delen. Andere leden streven naar een actievere sfeer tijdens het overleg. Om meer motivatie te verkrijgen zullen leden meer uitgedaagd moeten worden en een positie met meer verantwoording krijgen. Ook over de groeps grootte is een tweesplitsing in meningen. Aan de ene kant wordt de verbreding van partijen in de Wijknetwerkkoepeel als een verrijking gezien door leden, aan de andere kant wordt deze verbreding gezien als een doodsteek voor de effectiviteit, er wordt aangegeven dat minder mensen het overleg effectiever maakt. Ook de aanwezigheid is een punt van aandacht. Er zijn veel leden structureel afwezig. Redenen hier voor zijn drukte, overlap met een ander overleg e.d. De stelselmatige afwezigheid van veel leden van de Wijknetwerkkoepeel staat een succesvolle samenwerking in de weg. Er zijn Koepel-leden die het 'nut' van de Wijknetwerkkoepeel niet in zien. Zij vinden dat er te weinig resultaten zijn en dat het niet effectief genoeg is. Er zijn leden die dit anders zien, en de informerende functie van de Wijknetwerkkoepeel erg verhelderend vinden. Zij zien dan ook dergelijk nut van de overleggen en bijeenkomsten.

### **5.5 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven, gebaseerd op vier thema's, vertrouwen, machtsverschillen, top-down/bottom-up en marktwerking. In het volgende hoofdstuk wordt conclusie en discussie van dit onderzoek beschreven.

## Hoofdstuk 6 – Conclusie en discussie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de inleiding, casusbeschrijving, theorie, methode van onderzoek en resultaten besproken. In dit hoofdstuk wordt de conclusie en de discussie besproken. Er wordt eerst een korte samenvatting van het onderzoek gegeven en vervolgens de conclusie van de onderzoeksresultaten, met uiteindelijk de discussie.

### 6.1 Samenvatting onderzoek

Er is onderzoek gedaan naar het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel van de gemeente Doetinchem. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van theoretische uitgangspunten, interviews met alle leden van de Wijknetwerkkoepeel en Wijkregisseurs, observaties van vergaderingen van de Wijknetwerkkoepeel, beleidsdocumenten en meeloopmomenten met Beleidsadviseurs en Wijkregisseurs. De data zijn verwerkt in het dataprogramma Nvivo, waarbij in drie stappen het codeerproces zijn genomen. Vervolgens is er een beeld gecreëerd van het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel en aanbevelingen tot verbetering van het functioneren.

### 6.2 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was antwoord geven op de volgende onderzoeksvraag: *‘Hoe verloopt de huidige samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel en hoe zou deze samenwerking verbeterd kunnen worden?’*

De hoofdvraag is opgedeeld in een aantal deelvragen. De eerste deelvraag luidt: *‘Welke criteria kunnen op basis van beleidsmatige en wetenschappelijke literatuur onderscheiden worden voor een doeltreffende interorganisatorische samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel?’* Deze deelvraag wordt in onderstaande tekst beantwoord.

In deze masterthesis zijn drie verschillende theorieën gebruikt om tot nieuwe theorievorming te komen. Deze theorieën zijn nog niet eerder gebruikt in het licht van de veranderingen rondom de decentralisering. Uit deze theorieën worden verschillende aspecten gebruikt. Aan de hand van de vier criteria wordt de wetenschappelijke literatuur onderscheiden.

#### Vertrouwen

Collaborative Governance legt de basis voor theorievorming in dit onderzoek rondom vertrouwen en afhankelijkheid. Er moet sprake zijn van vertrouwen, om een samenwerking tot stand te laten komen. Wanneer dit niet het geval is, moet er sprake zijn van een hoge interdependentie (Innes & Booher, 1999). Vertrouwen wordt in de Communicative Action Theory niet expliciet genoemd, maar Habermas stelt wel als voorwaarde aan de ideale gespreksituatie dat betrokkenen eerlijk zijn en er geen sprake is van strategisch handelen, waardoor wordt aangenomen dat er sprake moet zijn van vertrouwen bij deze theorie. Hetzelfde geldt voor Theory of Collaborative Planning en Consensusvorming waar vertrouwen ook niet expliciet wordt genoemd, maar waar wel genoemd wordt dat er rekening moet worden gehouden met elkaars belangen, wat een enige vertrouwelijke component bevat (Healey, 2006; Innes & Booher, 1999). In New Public Management staat het bedrijfsmatig

werken centraal, waardoor er wordt aangenomen dat vertrouwen een minder essentiële rol speelt (Hood, 1998).

### Machtsverschillen

In de Communicative Action Theory wordt de focus op de machtsverschillen gelegd. Habermas (1981) geeft een ideale gesprekssituatie waarin o.a. wordt gesteld dat het bestaan van machtsverschillen een ideale gesprekssituatie en samenwerking in de weg staat. Diegenen met een positie met weinig macht, kunnen niet geheel vrijuit spreken, wat een optimale samenwerking in de weg staat (Habermas, 1981). Uit onderzoek van Ansell en Gash (2008) bleek dat een paar van de cruciale factoren voor het succes van Collaborative Governance macht- en hulpbronnen, onbalans en leiderschap betroffen. Waaruit blijkt dat in Collaborative Governance het belang van onbalans, macht en leiderschap wordt benadrukt in een samenwerkingsverband. In tegenstelling tot de Communicative Action Theory waarin machtsverschillen beperkt moeten worden, zijn er bij het bedrijfsmatig werken van New Public Management machtsverschillen aanwezig (Hood, 1998). Deze verschillen worden veroorzaakt door marktwerking. Er wordt vanuit gegaan dat diegene die de meeste financiering heeft, ook diegene is die over de meeste macht beschikt. Theory of Collaborative Planning en Consensusvorming geeft aan dat er machtsverschillen bestaan, maar dat er ondanks deze verschillen toch tot Consensusvorming kan worden gekomen (Healey, 2006; Innes & Booher, 1999).

### Top-down/Bottom-up

In de theorieën wordt er niet verwezen naar hoe het beleid geïmplementeerd zal worden, vandaar dat er verschillende aannames in deze tekst bestaan over de theorieën. De Theory of Collaborative Planning voert de boventoon in het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel (Healey, 2006). Er wordt aangenomen dat er bij een duidelijk doel, agendavorming en beslissingen vanuit een kleine groep sprake is van een top-down benadering. Theory of Collaborative Planning geeft aan dat het betrekken van stakeholders van belang is om tot consensusvorming te komen (Healey, 2006). Bij Collaborative Governance worden stakeholders ook betrokken. Habermas (1981) is van mening dat alle stakeholders betrokken moeten worden, wat mogelijk duidt op een bottom-up benadering. Het voornaamste doel van vergaderen is volgens Habermas (1981) consensusvorming, waardoor er mogelijk ook sprake is van een top-down benadering. Dit is ook het geval bij Consensusvorming. Waarbij er mogelijk met een klein groepje overeenkomsten en beleid worden geïmplementeerd.

### Marktwerking

Ten slotte is marktwerking van belang bij New Public Management. Het streven naar bedrijfsmatig werken in de publieke sector staat in deze theorie centraal (Hood, 1998). In de Communicative Action Theory, Collaborative Governance, Theory of Collaborative Planning en bij Consensusvorming wordt marktwerking niet genoemd (Habermas, 1981; Ansell & Gash, 2008; Innes & Booher, 1999; Healey, 2006). Omdat er in Collaborative Governance de nadruk wordt gelegd op vertrouwen wordt er aangenomen dat marktwerking minder aan bod komt, omdat dit het onderling vertrouwen mogelijk beschadigd (Ansell & Gash, 2008). In Communicative Action Theory wordt genoemd dat er geen sprake mag zijn van strategisch



handelen, waardoor er wordt aangenomen dat in deze theorie marktwerking niet optimaal is om samenwerking te verbeteren (Habermas, 1981). Bij Theory of Collaborative Planning en Consensusvorming wordt voornamelijk gestreeft naar een optimale samenwerking en het komen tot consensus, waarbij van uit wordt gegaan dat er van marktwerking geen sprake is, omdat dit mogelijk optimale consensusvorming tegen gaat (Healey, 2006; Innes & Booher, 1999).

*De tweede deelvraag luidt: 'In welke mate en waarom kan de mate van doeltreffende samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel worden verklaard aan de hand van de gevonden criteria van deelvraag 1?' Deze deelvraag wordt in onderstaande tekst beantwoord.*

Uit de literatuur komen de volgende thema's naar voren: vertrouwen, machtsverschillen, top-down/bottom-up en marktwerking. Een opvallende uitkomst is dat er geen eenduidige mening door de Koepel-leden wordt gevormd, maar de meningen onderling erg van elkaar verschillen met betrekking tot verschillende onderwerpen.

Ten eerste wordt het thema '*vertrouwen*' in de Wijknetwerkkoepeel door de meesten als 'goed' bestempeld. Er wordt echter door enkele leden aangegeven dat er niet per se vertrouwen heerst. Dit is hetzelfde voor de sfeer. Deze wordt door de meesten als goed en laagdrempelig bestempeld. Een enkeling vindt de sfeer niet altijd even prettig, waardoor niet altijd alles gezegd kan worden. Er wordt aangegeven dat partijen niet per se onderling van elkaar afhankelijk zijn, maar samenwerking wordt door vrijwel iedereen gezien als nodig en erg handig, waardoor er automatische enige vorm van 'afhankelijkheid' ontstaat. Of deze samenwerking per se in de Wijknetwerkkoepeel moet plaatsvinden is echter voor sommige leden twijfelachtig. Dat de samenwerking er moet zijn en dan meestal op uitvoerend niveau en in de wijken, daar is iedereen het unaniem over eens.

Ten tweede wordt er over het bestaan van '*machtsverschillen*' verschillend bedacht. Er zijn hier twee stromingen in terug te vinden. De ene stroming geeft aan dat er absoluut geen sprake is van machtsverschillen in de Wijknetwerkkoepeel. De andere stroming geeft aan dat er wel sprake is van machtsverschillen. Deze machtsverschillen uiteten zich bijvoorbeeld in de samenwerkingsrelatie die partijen met de gemeente hebben, de verschuiving van de financiering naar de gemeente, de aanwezigheid van diverse leden voor één partij (de gemeente) en in het organiseren en voorzitten van de vergadering.

Ten derde wordt er bij de keuze voor het proces '*bottom-up/top-down*' door vrijwel alle leden aangegeven dat het, het beste is om uit te gaan van een bottom-up benadering en de wijknetwerken leidend te laten zijn. Er wordt aangegeven dat het doel onduidelijk is. Voor diegenen waarvoor het doel wel duidelijk is wordt er echter door iedereen een ander doel genoemd. Er zijn veel leden die aangeven totaal geen idee te hebben wat het doel van de Wijknetwerkkoepeel is. De agenda wordt voornamelijk door de gemeente vormgegeven. De Wijknetwerkkoepeel-leden kunnen wel agendapunten aandragen, maar doen dit eigenlijk zelden. Als reden hier voor wordt opgegeven dat zij zich minder betrokken voelen, als er iets

zullen zij dit eerder tijdens een vergadering in de rondvraag aangeven of op een ander moment bespreken in een kleinere groep. Door de onduidelijkheid rondom de doelstelling is er een gebrek aan motivatie en betrokkenheid, dit is ook terug te zien in de geringe aanwezigheid van de Koepel-leden. Zij zien geen hoge prioriteit bij het bijwonen van de vergaderingen. Sommige Koepel-leden zijn structureel aanwezig en sommige geven aan dat veel onderwerpen hun niet interesseren. Het overleg is erg gegroeid in omvang, er is een breed scala aan zorgpartijen bijgekomen. Hier door kan er mogelijk geen eenduidige visie gevormd worden die voor iedereen relevant is en verslapt de aandacht.

Ten slotte komt '*marktwerking*' aan bod. Over het aanwezig ervaren van concurrentie in de Wijknetwerkkoepeel wordt ook op twee manieren gedacht. De ene groep ervaart totaal geen concurrentie en zegt dat dit absoluut niet aan de orde is in de Wijknetwerkkoepeel. De andere groep respondenten geeft aan wel dergelijk concurrentie terug te zien in de Wijknetwerkkoepeel. Dit heeft voornamelijk te maken met de financiering en de onduidelijkheden rondom de decentralisatie. Concurrentie zorgt voor een frisse en actieve sfeer. Mensen staan voor hun eigen organisatie en leven op wanneer hun belangen in gevaar komen. Bepaalde personen in het overleg zijn actiever, dit zou kunnen komen door karaktertrekken die zij hebben. Maar door concurrentie meer aan te wakkeren zou er mogelijk een actievere sfeer kunnen ontstaan en zou er ook waarde gehecht worden aan de bijeenkomsten. Mensen zullen niet meer structureel afwezig zijn en ook onderwerpen aanbrengen die van belang voor hen zijn.

### **6.3 New Communicative Collaborative Management Theory**

Op basis van de resultaten uit het onderzoek wordt er een nieuw theoretisch model voorgesteld om samenwerking op wijkniveau te verklaren in tijden van decentralisatie. De *New Communicative Collaborative Management Theory*, die betrekking heeft op samenwerking in de publieke sector.

Deze theorie stelt ten eerste dat er *vertrouwen* moet gelden tussen leden omdat er anders geen samenwerking tot stand kan komen. Vertrouwen blijkt een essentieel component te zijn om tot een succesvolle samenwerking te komen tussen verschillende organisaties.

Ten tweede wordt er aangegeven dat er zo min mogelijk sprake van *machtsverschillen* moet zijn. Dit is niet altijd te voorkomen, maar er moet wel getracht worden om ieder lid een gelijke positie en verantwoording te geven. Er is dus niet één voorzitter, maar dit voorzitterschap rouleert. Elke keer is een ander lid aan zet om een overleg vorm te geven en om mensen te stimuleren om agendapunten aan te dragen. Zo blijft ieder lid actief en gemotiveerd.

Ten derde is er sprake van zowel een *bottom-up* als een *top-down* benadering. Het bottom-up aspect dient terug te vinden in het betrekken van de uitvoerders bij besluitvorming, er moet verbinding zijn met de onderkant. Het top-down aspect blijft bij het beslissingen nemen vanaf bovenaf. Er blijven op managementniveau beslissingen worden gemaakt.

Ten slotte zal er lichte sprake van *marktwerking* moeten zijn. Dit is belangrijk om leden te blijven stimuleren actief bij te dragen aan een vergadering en aan beleidsuitvoering. Er kan hierbij gedacht worden aan een roulerend voorzitterschap van vergaderingen en het geven van een uitdagende positie aan deelnemers.

De resultaten in combinatie met de nieuwe theorie zullen kort weergegeven worden in onderstaande tabel.

*Figuur 3: New Communicative Collaborative Management Theory*

	<i>Vertrouwen</i>	<i>Machtsverschillen</i>	<i>Top-down/Bottom-up</i>	<i>Marktwerking</i>
Samengevoegde en vernieuwde vorm: <i>New Communicative Collaborative Management Theory</i>	Er moet vertrouwen heersen om tot een goede samenwerking te kunnen komen.	Vermijd machtsverschillen. Probeer te wisselen van voorzitter en laat niet één deelnemer verantwoordelijk zijn voor de agenda, probeer dit af te wisselen, creëer een gedeelde verantwoordelijkheid.	Maak beslissingen maar zorg dat de uitvoerders duidelijk in beeld zijn, en faciliteer als sturend orgaan.	Een lichte vorm van concurrentie zorgt voor een actievere sfeer. Probeer partijen te stimuleren. Geef ze een uitdagendere positie.

(Bron: Ansell & Gash, 2008; Habermas, 1981; Healey, 2006; Innes & Booher, 1999; Hood, 1998)

## 6.4 Discussie

In de discussie worden de kanttekeningen en sterke punten van dit onderzoek beschreven.

### *Sterke punten*

Het eerste sterke punt van dit onderzoek is dat er een specifiek beeld van de case verkregen is door vijf maanden aanwezig te zijn bij de gemeente Doetinchem. Door in de vijf maanden enkele keren meeloopmomenten te hebben met Beleidsadviseurs en Wijkregisseurs, is een beeld ontstaan van wat er speelt in de wijk en hoe de samenwerking van de Wijknetwerkkoepeel in de praktijk verloopt. Daarnaast was er bij de gemeente Doetinchem toegang tot beleidsdocumenten omtrent wijkwerk en de Wijknetwerkkoepeel. Vergaderingen van de Wijknetwerkkoepeel zijn geobserveerd en uitgewerkt. Tot slotte zijn er diepte-interviews geweest met elk lid van de Wijknetwerkkoepeel. Één lid kon door langdurige ziekte niet worden geïnterviewd en met één lid was een interview niet mogelijk, waarnaar vervolgens de voorganger van deze persoon is geïnterviewd. Hierdoor is er een rijk bestand aan data verkregen wat de validiteit van de onderzoeksresultaten versterkt.

Een tweede sterke punt van dit onderzoek is dat het onderzoek een casestudy is en daardoor erg specifiek. Er is diepgang bereikt door bestudering van complexe relaties (Ploch & Van

Zwieten, 2007). Hierdoor is er een integraal beeld van de Wijknetwerkkoepeel verkregen.

Een derde sterk punt is de open blik waar mee er onderzoek is gedaan. De theorieën die bestaan op het gebied van samenwerkingsliteratuur zijn nog niet gebruikt in het licht van de decentralisatie. Met het oog op de huidige veranderingen rondom de decentralisatie, kan het zijn dat deze theorieën niet meer van toepassing zijn. Daar komt bij, dat een samenwerkingsvraagstuk in de publieke sector anders kan uitpakken dan in een private sector, waar veel literatuur op gericht is. Omdat de theorieën niet zijn gebruikt in het licht van decentralisatie, is er bij de dataverzameling een open visie aangehouden. Er is niet vanuit een bepaald denkkader gehandeld, maar er is rekening gehouden met allerlei mogelijke invloeden op het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel.

Een laatste sterk punt is dat er in dit onderzoek een nieuwe theorie is ontwikkeld. Op basis van dataverzameling is geconcludeerd dat een samenvoeging van bestaande theorieën en kleine toevoegingen een nieuw theoretisch construct vormt in de samenwerkingsliteratuur over de publieke sector.

#### *Kanttekeningen*

De eerste kanttekening is dat er slechts bij drie vergaderingen is geobserveerd. Een groter aantal geobserveerde vergaderingen had mogelijk een meer accuraat beeld gegeven van de Wijknetwerkkoepeel. Dit was echter niet mogelijk omdat in de vijf maanden van onderzoek er maar drie keer een vergadering heeft plaats gevonden.

Een tweede kanttekening is het formaat van de Wijknetwerkkoepeel. De onderzochte groep is klein van formaat (n=21). Door het plaatsvinden van het onderzoek en o.a. het volledig transcriberen van interviews, zal het bij bepaalde deelnemers mogelijk tot sociaal wenselijke antwoorden in interviews en ander gedrag in geobserveerde vergaderingen hebben geleid. Door het feit dat er een onderzoek plaats vond, kunnen zij bewust of onbewust hun gedrag hebben aangepast.

Een derde kanttekening is dat de afhankelijkheid van de gemeente bij bepaalde partijen mogelijk ook geleid heeft tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden in interviews.

Een laatste kanttekening is het kleine bereik van dit onderzoek. De resultaten kunnen niet gegeneraliseerd worden. De casestudy heeft enkel betrekking op de samenwerking van de Wijknetwerkkoepeel van de gemeente Doetinchem. Er is niet gekeken naar soortgelijke overleggen.

#### **6.5 Leeswijzer**

Dit hoofdstuk is begonnen met een korte samenvatting van het onderzoek, vervolgens is er een conclusie gegeven op basis van de resultaten. Deze conclusie is weergegeven in de thema's vertrouwen, machtsverschillen, bottom-up/top-down en marktwerking. Naar aanleiding van de conclusie is de nieuwe theorievorming beschreven: de New Communicative Collaborative Management Theory, voortvloeiend uit een samenvoeging van theorie in

combinatie met de resultaten van het onderzoek. Daaropvolgend is de discussie beschreven met daarin de sterke punten en kanttekeningen van dit onderzoek.

## Hoofdstuk 7 – Aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk van deze masterthesis bevat de aanbevelingen voor de Wijknetwerkkoepeel van de gemeente Doetinchem.

In dit hoofdstuk wordt de laatste deelvraag beantwoord: *‘Hoe kan de samenwerking tussen de leden van de Wijknetwerkkoepeel doeltreffend worden vergroot?’*

### 7.1 Probleemstelling

Het functioneren van de Wijknetwerkkoepeel is bestudeerd in deze casestudy. Door de decentralisatie en de bijbehorende veranderingen en ontwikkelingen is de samenstelling van de Wijknetwerkkoepeel in korte tijd flink veranderd. Het oorspronkelijke Partneroverleg is gefuseerd met de Programmaraad, en daar is de Wijknetwerkkoepeel uit ontstaan. Terwijl in eerste instantie fysieke thema’s de boventoon voerden, is er langzamerhand een verschuiving ontstaan in de richting van zorg. Deze veranderingen veroorzaken de nodige problemen. Tijdens de overleggen zijn er weinig leden aanwezig. Er is daarnaast geen sprake van een gedeelde doelstelling. De motivatie en inbreng van Koepel-leden is beperkt, met een uitzondering daar gelaten. De gemeente neemt voornamelijk de sturing van het overleg op zich, en dit uit zich in de agendavorming, die ook voornamelijk door de gemeente wordt gedaan. De gemeente Doetinchem wil graag inzicht krijgen in het huidige functioneren van de Wijknetwerkkoepeel en hoe het functioneren eventueel verbeterd zou kunnen worden.

### 7.2 Doel van de maatregelen

Het doel van de voorgestelde maatregelen in dit hoofdstuk is de samenwerking in de Wijknetwerkkoepeel te verbeteren en om advies te geven met betrekking tot de Wijknetwerkkoepeel.

### 7.3 Randvoorwaarden

Er bestaan enkele beperkingen die in het achterhoofd gehouden moeten worden.

Ten eerste zijn er verschillende partijen aanwezig die ieder een eigen mening hebben over de Wijknetwerkkoepeel en er over veel onderwerpen verschillend denken. Niet iedereen zal dus even content zijn met bepaalde maatregelen. Het opsplitsen van het overleg wordt bijvoorbeeld door enkele Koepel-leden voorgesteld, terwijl dit door andere Koepel-leden juist niet als een optie wordt gezien.

Ten tweede zullen de wijknetwerken enige sturing behoeven, dus er moet sprake blijven van een overkoepelend orgaan waar zij terecht kunnen.

### 7.4 Maatregelen

#### *Maatregel 1: Concrete doelstelling(en) formuleren*

Uit de resultaten blijkt dat door veel Koepel-leden het doel nog niet duidelijk is. De eerste aanbeveling luidt dan ook het gezamenlijk vast stellen van een concreet doel (of meerdere concrete doelstellingen). De doelstellingen zijn in 2012 in het convenant van de

Wijknetwerkkoepeel geformuleerd, maar deze doelen lijken niet te leven bij de Koepel-leden. Het is daarom van belang dat de doelstellingen geherformuleerd worden tijdens een gezamenlijke bijeenkomst. Het is namelijk niet alleen belangrijk dat de doelstellingen geformuleerd worden, maar deze doelstellingen moeten ook ondersteund worden en gezamenlijk gedragen worden. Afbakeningen en concretisering van de doelstellingen zal mogelijk helpen het overleg efficiënter te laten verlopen. Wanneer Koepel-leden duidelijk voor ogen hebben wat het doel van het overleg is, kan er gestreefd worden naar gezamenlijke doelen en kan er concreet gecommuniceerd worden naar de uitvoerders over wanneer en met welke zaken zij bij de Wijknetwerkkoepeel terecht kunnen.

Het hebben van het doel is niet alleen belangrijk, het behouden van het doel ook. Het gevaar bestaat dat het doel gaat verschuiven. Dit is ook al gebeurd in het verleden. Door de decentralisatie is het doel verschoven naar informeren. De Wijknetwerkkoepeel kreeg een meer informerende rol dan in eerste instantie het doel was. Het is daarom van belang om regelmatig na te blijven gaan of er nog voldaan wordt aan de doelstelling van het overleg. Wanneer dit niet het geval is, zal er mogelijk gekeken worden hoe dit wel gedaan kan worden, of dat het overleg een nieuwe functie heeft gekregen. In dit geval is het goed om te bespreken wat het nieuwe doel is en hoe hier meer om gegaan wordt. Het doel, doelstellingen en een duidelijke visie zijn voor de Wijknetwerkkoepeel dus een blijvend punt van aandacht. In een rapport over samenwerken van Meijer (2012) worden verschillende vormen van samenwerking beschreven. Hierin wordt het belang van de vorming van een doel ondersteund.

*“Zet in de beginfase continu in op het aantonen van de meerwaarde zoals gemakkelijkere uitwisseling van informatie, niet opnieuw het wiel uitvinden, gezamenlijk optrekken om problemen aan te pakken, voorkomen van verplaatsingseffecten en meer capaciteit om problemen aan te pakken.”* (Criminoloog/beleidsmedewerkster Yara Roes, openbare orde en veiligheid gemeente 's-Hertogenbosch, p. 8) (Meijer, 2012).

Wanneer belangrijke zaken als het bepalen van heldere doelen niet helder zijn uitgewerkt, kan het zijn dat verwachtingen achterblijven (Meijer, 2012). Om op de termijn resultaten te kunnen toe schrijven aan het samenwerkingsnetwerk is het noodzakelijk om concrete doelstellingen te formuleren (Kloosterman, 2009 in Meijer, 2012).

Er wordt vaak vergeten om te communiceren over doelen. Alle stakeholders moeten de doelen die ze moeten nastreven in de samenwerking, kennen. Het is vaak niet zo dat netwerken de doelen niet willen communiceren, maar dat de doelen te ingewikkeld worden uitgelegd. Goede doelen zijn krachtig geformuleerd en hierdoor makkelijk over te dragen en te onthouden voor stakeholders (Twynstra Gudde, g.d.).

### Maatregel 2: Kijk kritisch naar de samenstelling

Wanneer het doel afgebakend is, kan er gekeken worden welke partijen nodig zijn om dit doel te kunnen waar maken. Indien er niet gekozen wordt voor het betrekken van zorgpartijen bij centrale plannen, kan er voor gekozen worden om zorgpartijen op een ander moment te informeren. De meeste zorgpartijen zitten mogelijk uit strategische overwegingen in het overleg, en brengen niet veel in. Kies een specifieke groep die de doelstelling kan waarmaken en nodig andere partijen per agenda-onderwerp uit. Er is uit de resultaten naar voren gekomen

dat men vond dat er vooral naar de onderkant gekeken moest worden en hier de plannen op moest aanpassen. Wanneer er naar de onderkant gekeken moet worden zijn de Wijkregisseurs de perfecte verbinding tussen het hogere niveau en de uitvoering. De oorspronkelijke vorm van het partneroverleg zou aangehouden kunnen worden, met daarin BUHA, Sité, de gemeente, de Politie, Lindenhout en een vertegenwoordiger voor de buurtcoaches. Wijkregisseurs gaven aan dat de problemen in de wijk voornamelijk op fysiek niveau lagen, maar deze worden nu erg ondergesneeuwd door de zorg.

#### *Onderzoek de aanwezigheid van een gedeeld urgentiebesef*

Het overleg van de Wijknetwerkkoepeel is een groot overleg, maar meestal is slechts de helft van deze deelnemers aanwezig. Aanwezigheid bespreekbaar maken is een vereiste. Wanneer wordt afgesproken om samen te werken, is vaste afwezigheid niet nodig. Wanneer personen echt niet kunnen, zou er een vervanger geregeld kunnen worden. Ditzelfde geldt voor bepaalde regiomanagers, die niet in elke gemeente willen zitten, er zou een ander persoon die meer geschikt is plaats kunnen nemen, zodat elke partij vertegenwoordigd wordt. Het is belangrijk om hier bij te kijken of er een aanwezig urgentiebesef bestaat. Urgentie is volgens Van de Laar (2010) een fundamentele randvoorwaarde om tot een succesvolle samenwerking te komen. De leden van het samenwerkingsverband moeten een bepaalde druk voelen om samenwerking met elkaar aan te gaan. Zij moeten weten wat voor zichtbare meerwaarde de samenwerking oplevert of kan gaan opleveren (Van de Laar, 2010). Wanneer personen structureel afwezig zijn geeft dit mogelijk aan dat de urgentie van het overleg niet wordt gezien. Het kan daarom ook van belang zijn om successen die het samenwerkingsnetwerk heeft gehad te laten zien. Op deze manier zien leden dat zij bijdragen aan het grotere geheel (Meijer, 2012). Bij commitment en bereidheid tot samenwerking van leden die betrokken zijn, waarbij andermans belangen in het oog worden gehouden, komt er energie los, die kan leiden tot een vruchtbare samenwerking (Kloosterman, 2009 in Meijer, 2012).

*‘In de praktijk komt het voor dat partijen wel meedoen, maar niet “intekenen”. Partijen moeten zich niet als buitenstaander gedragen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als ze zich door de rest onder druk gezet voelen om mee te doen, maar er niet echt in geloven. Ze doen niet mee vanuit de insteek: ‘Wat kan ik doen om er een succes van te maken?’ Op die manier kalft de samenwerking steeds verder af. Een convenant ondertekenen kan dat deels ondervangen. Hierin staan ieders taken en verantwoordelijkheden, daarop kunt u elkaar aanspreken. Samenwerking is namelijk gebaat bij een zekere mate van structuur.’* (Citaat uit ‘Samen werken aan samenwerken’ van Meijer, 2012, p. 12).

#### *Eventueel het overleg opsplitsen*

Uit de resultaten bleek dat voor veel leden de groepsgrootte een probleem is. De oplossing hier voor is echter niet eenvoudig. Er gaan stemmen op voor het overleggen op thema. Hier bij worden personen uitgenodigd die van belang zijn bij het thema wat op de agenda wordt gezet. Het gevaar hier bij is wel dat partijen zich nog minder betrokken kunnen gaan voelen en helemaal niet meer komen opdagen. Het overleg zou ook opgesplitst kunnen worden.

#### *Bespreek de mogelijkheden voor een andere vorm van de Wijknetwerkkoepeel*

Er zou een gehele verandering van vorm kunnen plaatsvinden, waarbij er één persoon



verantwoordelijk is voor de gemeente, één persoon verantwoordelijk is voor alle zorgpartijen (eventueel de teamleider van de buurtcoaches aangezien die met deze decentralisering een prominente rol gaan spelen in de wijk), één persoon van woonzorg, e.d. Een kleine groep, en de personen die er in zitten hebben mandaat om beslissingen te maken. Op basis van een visie kan er een groep gevormd worden en aan een organisatie vragen een persoon te leveren met mandaat en ook energie en motivatie. Deze persoon hoeft niet direct een leidinggevende te zijn, maar het is belangrijk om te kijken of hij/zij gemotiveerd is om deel te nemen aan de Wijknetwerkkoepeel. Het is gebleken dat activiteit in het overleg persoonsafhankelijk is, en daarom is het van belang om mensen uit te kiezen die de sfeer tot een hoger actief niveau kunnen leiden.

### Maatregel 3: Loslaten

Het overleg wordt nu volledig gereguleerd door de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente. De gemeente zou het overleg kunnen 'los' laten. De gemeente zou de sturing kunnen overlaten aan de Koepel-leden. Het wordt dan geen overleg meer wat wordt gestuurd door de gemeente, maar elke partij draagt evenveel bij aan de sturing van de Wijknetwerkkoepeel. Elke deelnemer moet een keer voorzitten en is die vergadering ook verantwoordelijk voor de agenda, dat betekent dat diegene dan bij verschillende partijen moet inventariseren of er nog agendapunten zijn, wat de planning van het overleg wordt en waar en wanneer het plaats vindt. De gemeente is niet meer 'eigenaar' van de Wijknetwerkkoepeel, maar iedereen heeft een even groot aandeel in het voorspoedig verlopen van de Wijknetwerkkoepeel overleggen. Partijen kunnen niet meer rustig achterover zitten, maar zullen actief moeten deelnemen.

### *Geef partijen een positie met meer uitdaging*

De partijen in de Wijknetwerkkoepeel stellen zich voornamelijk in een afwachtende positie op. De gemeente gaat grotendeels over de financiering en zij zijn daar van afhankelijk. Terwijl er bij de partijen juist veel expertise zit. Het is goed om hier gebruik van te maken. Dit zal gedaan kunnen worden door de partijen een uitdagendere positie te geven in de Wijknetwerkkoepeel. Maak Koepel-leden eigenaar van bepaalde projecten en laat ze actief mee denken. Het is van belang dat leden zich daadwerkelijk eigenaar voelen van de samenwerking en ook hier naar handelen en behandeld worden (Meijer, 2010). Hier moet dan ook daadwerkelijk wat mee gedaan worden. De gemeente moet bepaalde aspecten uit handen gaan geven, wil zij een actief overleg met verschillende stakeholders hebben. Op het moment dat partijen iets kunnen halen bij een overleg, zijn zij er ten eerste, en ten tweede hebben zij ook een actieve inbreng. Door meer uitdaging worden partijen wakker geschud. Wanneer zij zich geen eigenaar voelen, zien zij geen nut en noodzaak meer van de samenwerking en zal de samenwerking minder effectief worden (Meijer, 2012).

### Maatregel 4: Blijf de samenwerking evalueren

Het is verstandig om af en toe op de agenda een moment in te plannen waarop de samenwerking geëvalueerd kan worden. Komen de verwachtingen nog overeen? Zijn de doelen van de samenwerking veranderd? Zijn er doelen bijgekomen? Wat verloopt er moeilijk? Door dit bespreekbaar te maken, kan er bijgedragen worden aan een verbetering van

de samenwerking. De samenwerking blijft constant in beweging, dus dit betekent dat het ook opnieuw weer toe zal zijn aan evaluatie (Meijer, 2012). Het is belangrijk dat er een veilige open sfeer heerst waarin alles bespreekbaar is.

Er zal dan na verloop van tijd gekeken moeten worden of het samenwerkingsnetwerk nog doeltreffend is. Er kan hier bij gekeken worden naar behaalde doelstellingen en resultaten.

#### *Maatregel 5: Opheffen*

De laatste aanbeveling is de meest radicale. Er bestaat de mogelijkheid om het overleg op te heffen. Wanneer er weer behoefte is aan een overkoepelend sturend orgaan, zal dit vanzelf weer ontstaan uit initiatieven van partijen in de wijk. Mogelijk ontstaat er dan vanzelf een effectievere vorm. Het zou ook kunnen dat de Wijknetwerkkoepeel helemaal niet gemist wordt. Nu kost het veel energie en komt er weinig resultaat uit, en geven veel mensen aan er weinig nut van in te zien. De mensen die wel veel informatie haalden, kunnen dit ook op een ander moment doen. Door deze ietwat radicale beslissing zal wel blijken of de Wijknetwerkkoepeel daadwerkelijk nut had en of het gemist wordt, of dat er toch behoefte is aan iets soortgelijks, deze nieuwe vorm zal dan opnieuw ontstaan.

### **7.5 Beoordeling van de maatregelen**

In onderstaande tekst wordt een korte beoordeling van de maatregelen weergegeven met betrekking tot de voor- en nadelen van deze maatregelen en de randvoorwaarden.

#### *Maatregel 1: Concrete doelstelling(en) formuleren*

Deze maatregel kent eigenlijk geen nadelen. Samenwerking begint namelijk bij een gedeeld doel en een coherentie visie. Wanneer dit bepaald is, is er duidelijk waar het samenwerkingsverband voor staat en hoe dit vorm gegeven kan worden. Naar verwachting zal er dan meer activiteit en motivatie ontstaan.

Een concrete doelstelling formuleren kent geen beperkingen, omdat uit de interviews bleek dat het gebrek aan concreetheid als een probleem werd gezien en dit naar waarschijnlijk een maatregel is die door de Koepel-leden gesteund wordt.

#### *Maatregel 2: Kijk kritisch naar de samenstelling*

Het nadeel van kritisch kijken naar de samenstelling door o.a. het urgentiebesef te onderzoeken en strenger te worden op aanwezigheid, is dat het samenwerkingsverband minder laagdrempelig wordt als dat in eerste instantie de bedoeling was. Een strenge werkwijze kan essentiële partijen afschrikken, daarnaast is het lastig te bepalen welke partijen wel en niet een vaste plek in de Wijknetwerkkoepeel krijgen.

Het voordeel van kritisch kijken naar de samenstelling met als gevolg een veranderde samenstelling, is dat een kleiner overleg met een kleiner aantal deelnemers mogelijk effectiever zal zijn. Door een specifiek gekozen groep kan er concreter worden vergaderd en komen er meer onderwerpen voorbij die voor iedere partij van belang zijn.

Deze maatregel wordt mogelijk beperkt doordat niet iedereen hier dezelfde mening over heeft. Waardoor suggesties om het overleg op te delen mogelijk tot weerstand zal leiden.

### *Maatregel 3: Loslaten*

Het nadeel van de regie uit handen geven is dat de gemeente nog altijd diegene is die verantwoordelijk is voor de financiering en meerdere facetten in het fysieke en sociale gebied. Besluiten die de gemeente grotendeels zou moeten uitvoeren kunnen niet bepaald worden door externe partijen, bovendien moet de gemeente altijd rekening houden met de wethouder. Het voordeel van het ‘loslaten’ van het overleg, en de verantwoording meer bij externe partijen te leggen, is dat er mogelijk meer een gevoel van ‘eigenaarschap’ ontstaat bij de Koepel-leden en zij meer gemotiveerd worden om onderwerpen in te brengen, waardoor de dynamiek van de vergadering kan veranderen.

Voor de gemeente is het belangrijk om enige sturing te hebben op het wijkwerk, mogelijk wordt het loslaten van het overleg lastig en wordt dit niet door de partijen overgenomen. Het is nog niet duidelijk of dit mogelijk strookt met de eerste randvoorwaarde, mogelijk zijn niet alle partijen het hier mee eens, waardoor er eerst overleg over moet plaats vinden.

### *Maatregel 4: Blijf samenwerking evalueren*

Het nadeel van het evalueren van de samenwerking is dat het tijd kost. Daarentegen hoeft de evaluatie geen uitgebreide casestudy te zijn, maar zou in een overleg besproken kunnen worden hoe iedereen de samenwerking momenteel vindt verlopen.

Het voordeel van de samenwerking evalueren is dat leden in het samenwerkingsverband de kans krijgen om de samenwerking te beoordelen, eventuele strubbelingen worden hierdoor opgelost, daarnaast wordt iedereen mogelijk weer alert op de beoogde doelstelling. Het blijven evalueren van de samenwerking kent geen problemen met de gestelde randvoorwaarden.

### *Maatregel 5: Opheffen*

Het nadeel van deze maatregel is dat het gevolgen kan hebben voor de wijknetwerken en dat partijen het hier mogelijk niet mee eens zijn. Het is namelijk een radicale maatregel. Het voordeel van het opheffen van het overleg, is dat wanneer er weer behoefte is aan een overleg, dit op een natuurlijke manier tot stand komt en mogelijk in de nieuwe vorm vruchten afwerpt als nooit tevoren. Wanneer er geen nieuwe vorm ontstaat, is er mogelijk ook duidelijkheid over de effectiviteit en de behoefte aan het overleg van de Wijknetwerkkoepeel. Het opheffen gaat tegen de randvoorwaarde in dat er een overkoepelend orgaan moet zijn voor de wijknetwerken. Daarnaast kan het zijn dat niet elk Koepel-lid het hier mee eens is.

## **7.6 Conclusie en aanbevelingen**

### *Maatregel 1: Concrete doelstelling(en) formuleren*

Uit voorgaande tekst blijkt dat de eerste maatregel overeen komt met de gestelde randvoorwaarden. Er blijken ook geen nadelen te zitten aan het helder formuleren van een doelstelling of meerdere doelstellingen. Deze maatregel lijkt voornamelijk voordelig te zijn omdat het mogelijk de mate van effectiviteit zal verhogen en het nut van de Wijknetwerkkoepeel duidelijk maakt. Krachtig geformuleerde doelen zullen voor iedereen makkelijk te onthouden zijn en op die manier zullen ze eerder worden nageleefd.

### *Maatregel 2: Kijk kritisch naar de samenstelling*

Deze maatregel strookt met de eerste randvoorwaarde, niet elk Koepel-lid deelt namelijk dezelfde mening over bijvoorbeeld het opsplitsen van het overleg. Wanneer er voor wordt gekozen om de samenstelling te veranderen, zal dit eerst in goed overleg moeten gebeuren en afgewogen worden wat de juiste keuze is en welk thema wordt aangehouden, dit hangt nauw samen met de geformuleerde doelstelling.

### *Maatregel 3: Loslaten*

Het 'loslaten' door de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente van het Wijknetwerkkoepeel-overleg strookt enigszins met de tweede randvoorwaarde die wordt gesteld. Het kan mogelijk als gevolg hebben dat de Wijknetwerkkoepeel niet meer de juiste overkoepelende sturing krijgt. Daarentegen is het doel van deze maatregelen juist om andere partijen wat actiever te maken door ze meer verantwoording te geven, dit kan enkel gerealiseerd worden door minder structuur en regie van de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente, en elke partij omstebeurt verantwoordelijk te maken voor een overleg. Mogelijk zijn niet alle partijen het hier mee eens, waardoor er eerst overleg moet plaats vinden voordat er veranderingen doorgevoerd worden.

### *Maatregel 4: Blijf samenwerking evalueren*

Het blijven evalueren van de samenwerking kent geen beperkingen. Het enige nadeel is dat het tijd kan kosten, maar dit is op te lossen door te kiezen voor een eenvoudige evaluatie. Het voordeel is dat er door middel van een evaluatie gedwongen wordt om na te denken over de samenwerking. Er wordt stil gestaan bij bijvoorbeeld de doelstelling, waar bij kan nagegaan worden of deze niet verschoven is of niet meer wordt nageleefd.

### *Maatregel 5: Opheffen*

Deze meest radicale maatregel strookt met de twee genoemde randvoorwaarden. Naar alle waarschijnlijkheid staat niet elke partij hier positief tegenover, dit kan opgelost worden door bijvoorbeeld de zorgpartijen, die behoefte hebben aan informatie over de decentralisatie, dit op een ander moment te geven. Daar komt bij dat de wijknetwerken dan geen overkoepelende sturing meer hebben, maar daar staat tegenover dat dit voornamelijk zelfregulerende netwerken zijn, en de partijen elkaar los van de Wijknetwerkkoepeel ook weten te vinden als er iets nodig is. Bovendien kan er weer iets nieuws ontstaan mocht de behoefte groot zijn.

## **7.7 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is de probleemstelling herhaald, is het doel van de maatregelen aangegeven, zijn er randvoorwaarden aan de maatregelen gegeven, zijn er verschillende maatregelen geformuleerd, die vervolgens beoordeeld zijn op basis van voor- en nadelen en op basis van de gestelde randvoorwaarden, vervolgens is het hoofdstuk afgesloten met een conclusie.

## Literatuur

Abbott, J. (1996) *Sharing the City, Community Participation in Urban Management*. London: Earthscan Publications.

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration of research and theory*, 18, 543-571.

Appelyard, B., Ferrell, C.E., Carroll, M. A., & Taecker, M. (2013). *Toward livability ethics: A framework to guide planning, design and engineering decisions*. San Diego State University.

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Van der Meer-Middelburg, A.G.E. (1998). *Basisboek Open interviews. Praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Stenfert Kroese.

Baker, T.L. (1991). *Doing Social Research*. Singapore: McGraw-Hill.

Bingham, L.B., & O'Leary, R. (2008). *Big Ideas in Collaborative Public Management*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Blaug, R. (1999). *Democracy, Real and Ideal: Discourse Ethics and Radical Politics*. State University of New York.

Boeie, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen: Sage.

Borry, P., Schotsmans, P., & Diederickx, K. (2004). *De spanning tussen empirische en normatieve benaderingen in de bio-ethiek*. Centrum voor biomedische ethiek en recht, K.U. Leuven.

Bouckaert, G., Maddens, B., Kampen, J. K., & Van de Walle, S. (2004). *Vertrouwen en overheid! Living apart together? Vertrouwen en betrokkenheid op lokaal en provinciaal vlak*. Brugge: Vanden Broele, 1-15.

Brand, R., & Gaffikin, F. (2007). Collaborative Planning in an Uncollaborative World. *Planning Theory*, 6 (3), 282-313.

Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review*.

Bugg, L.B. (2013). Collaborative Planning in a Complex Local Context: The Case of an Islamic School in Sydney, Australia. *Journal of Planning Education and Research*, 33 (2), 204-214.

- Castells, M. (1996). *The information age: Economy, society and culture. The rise of the network society*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Chen, C., Xiao-Ping, C., & Meindl, J.R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management*, 23, 285-304.
- Cheng, Y. (2013). *Collaborative planning in the network: Consensus seeking in urban planning issues on the Internet- the case of China*. Tongji University China.
- Cohen, M.J. (2008) Nieuwjaarstoespraak Job Cohen. Opgeroepen op 23, 05, 2014 van Volkskrant: [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl).
- Conceptverslag De Koepel. (2013). Opgeroepen op 07 04, 2014 van Gemeente Doetinchem.
- Convenant Wijknetwerkkoepeel. (2012). Wijkwerk. Opgeroepen op 27 01, 2014 van Gemeente Doetinchem.
- Cooper, T.L., Bryer, T.A., & Meek, J.W. (2006). Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review*, 66, 76-88.
- Dankert, R. (2013). Literatuur over implementatie van beleid. RD. Opgeroepen op 14 07, 2014 van RD: [www.ritskedankert.nl](http://www.ritskedankert.nl).
- Dryzek, J.S. (1990). Green Reason. *Environmental ethics*, 12 (3), 195-210.
- Duysters, G., & Van den Oord, A. (2002). *Handboek Strategische Allianties*. HAS 's Hertogenbosch, Technische Universiteit Eindhoven.
- Emmerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (1), 1-29.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66, 66-75.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books, New York.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Jans, R. (2012). *Het schrijven van beleidsadviezen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des Kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Handboek wijkwerk. (2009). Opgeroepen op 27 01, 2014 van Gemeente Doetinchem.
- Healey, P. (2006) *Collaborative Planning. Shaping places in fragmented societies*. Palgrave Macmillon.
- Hood, C. (1991). A new public management for all seasons. *Public Administration*, 3-19.
- Hood, C. (1998). The 'New public management' in the 1980's: The art of the state – Culture, rhetoric and public management. *Accounting Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Innes, J.E. (1996 ) Planning through consensus building, a new view of the comprehensive ideal. *Journal of the American Planning Association*, 62 (4), 460- 472.
- Innes, J.E., & Booher, D.E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems. *Journal of the American Planning Association*, 65 (4), 412-423.
- Innes, J., & Booher, D.E. (2003). *The impact of Collaborative Planning on Governance Capacity*. Berkeley: University of California.
- IJzendoorn, M.H., & Miedema, S. (1986). De kwaliteit van kwalitatief onderzoek. *Pedagogische studiën*, 63, 498-505.
- Jaarplan Doetinchem. (2013). Opgeroepen op 24 02, 2014 van Gemeente Doetinchem.
- Kumar, A., & Paddison, R. (2010). Trust and collaborative planning theory: The case of the Scottish planning system. *International planning studies*, 5 (2).
- Long, E., & Franklin, A.L. (2004). The Paradox of Implementing the Government Performance and Results Act: Top-Down Direction for Bottom-Up Implementation. *Public Administration Review*.
- Pressman, J., & Aaron, W. (1984). *Implementation*. Berkeley: University of California Press.
- Van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Universiteit van Tilburg/Uitgeverij Eburon.
- Van der Laar, S. (2010). *Samen sterker. Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. Delft: Eburon.
- Van der Laar, S., & Van Leest, E. (2011). *De basis van intergemeentelijke samenwerking*. Openbaar bestuur, november 2011.
- Van der Lee, P. (20 februari 2014). Uitspraak van de heer Paul van der Lee, Senior Beleidsmedewerker gemeente Doetinchem. Mondelinge mededeling.

- Van der Lee, P. (4 april 2014). Uitspraak van de heer Paul van der Lee, Senior Beleidsmedewerker gemeente Doetinchem. Mondelinge mededeling.
- Van der Lee, P. (15 april 2014). Uitspraak van de heer Paul van der Lee, Senior Beleidsmedewerker gemeente Doetinchem. Mondelinge mededeling.
- Van Helden, G.J., & Jansen, E.P. (2003). New Public Management in Dutch Local Government. *Local Government Studies*, 29 (2), 1-88.
- Van Stokkom, B. (2005). Deliberative group dynamics: Power, status, and affect in interactive policy making. *Policy and Politics*, 33 (3), 387-409.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47 (13), 631-635.
- Laurian, L., & Shaw, M.M. (2009). Evaluation of Public Participation. The Practices of Certified Planners. *Journal of Planning Education and Research*, 28 (3), 293-309.
- Leidelmeijer, K., Kamp van, I. (2003). *Kwaliteit van de leefomgeving en leefbaarheid*. RIVM rapport 63090002.
- Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk*. (2012). Creatieve boekhouding in de geestelijke gezondheidszorg. Bijwerkingen van de marktwerking? Bohn: Stafleu van Loghum.
- Mathison, S. (1988). *Why triangulate?* American Educational Research Association.
- Meerhof, R. (2013). Het gaat wél beter in Vogelaarwijken. *Volkskrant*. Opgeroepen op 11 07, 2014, van Volkskrant: [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl).
- Meijer, G. (1988). Het neoliberalisme. Neoliberalen over economische orde en economische theorie. Rijksuniversiteit Groningen.
- Meijer, S. (2012). Samen werken aan samenwerken. Regionale samenwerking m.b.t. integraal veiligheidsbeleid. Opgeroepen op 01 06, 2014 van CVV Hosting: [www.hetccv.hosting.com](http://www.hetccv.hosting.com).
- Neuman, W.L. (2012). *Understanding research*. Pearson Education, Inc.
- Nicholson-Crotty, S., & O'Toole Jr., L. (2004). Public Management and Organizational Performance: The Case of Law Enforcement Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 1-18.
- Nieboer, S. (2012). *Organisatiecultuur en performance management: pas op voor het pavlov effect*. Hogeschool van Amsterdam.



- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without governance. *Political Studies Association*, XLIV, 652-667. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rijksoverheid. (2013). Decentralisatie van overheidstaken naar de gemeenten. Opgeroepen op 20 02, 2014 van Rijksoverheid: [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).
- Samen werken aan een goede buurt. (2014). Wijkjaarplannen 2014 [concept]. Opgeroepen op 05 02, 2014 van Gemeente Doetinchem.
- Schut, F.T. (2009). Is de marktwerking in de zorg doorgeschoten? *Socialisme en Democratie*.
- Sirianni, C. (2009). *Investing in Democracy: Engaging Citizens in Collaborative Governance*. Washington DC: Brookings Institution.
- Skollerhorn, E. (1998). Habermas and nature: The theory of communicative action for studying environmental policy. *Journal of Environmental Planning*.
- Theunissen, N.C.M., Te Pas, S.M.E., Friele, R.D. (2003). Evaluatie Implementatiemonitor ZonMw. Onderzoek naar de relatie tussen implementatieplannen en hun uitkomsten. Nivel.
- Tijmstra, J. & Boeije, H. (2011). *Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence, collaboration between departments to serve customers. *Group & Organizationstudies*, 13 (3), 274-289.
- TransitieBureau Begeleiding in de WMO. (2012). *Decentralisatie betekent transitie & transformatie*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport/Vereniging van de Nederlandse Gemeenten.
- Twynstra Gudde. (g.d.) *SMART-doelen formuleren*. Opgeroepen op 01 02, 2014, van Twynstra Gudde: [www.twynstraguddekennisbank.nl](http://www.twynstraguddekennisbank.nl).
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Veenhoven, R. (2000). *Leefbaarheid. Betekenissen en meetmethoden*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vries, J., & Van Dam, M. (1998). *Politiek-bestuurlijk management - Een blik achter de gouden muur*. Alphen: Samsom.
- Walsh, K. (1995). *Public services and market mechanisms – Competition, contracting and the*

*New Public Management*. Londen: MacMillan.

Weatherley, M., & Lipsky, M. (1977). Street-level bureaucrats and institutional innovation: Implementing special-education reform. *Harvard educational review*.

Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR). (2012). *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking*. Amsterdam University Press.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Yamamoto, H. (2003). *New Public Management – Japan's Practice*. Editorial Group. Institute for International Policy Studies.

**Wijkregie en wijkregisseurs**

Voor de samenwerking in, en de coördinatie en planvorming van de zeven wijken en twee dorpen zijn vier (deeltijd) wijkregisseurs verantwoordelijk. Zij hebben hiervoor ongeveer 10 tot 16 uur per wijk per week beschikbaar.

De ruggengraat van hun werk is de cyclische werkmethode Wijkwerk. Deze houdt in dat zij met bewoners en organisaties jaarlijks in het laatste kwartaal een wijkjaarplan maken waar de verschillende partijen de handen voor uit de mouw willen steken. Het gaat daarbij om de thema's schoon, heel, veilig, sociaal en zorgzaam.

De regiewerkzaamheden beslaan de hele breedte van de leefomgeving, terwijl alle andere wijkwerkers ieder hun eigen domeinverantwoordelijkheid hebben, bijvoorbeeld de buurtcoaches, die de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) als werkgever hebben. De wijkregisseurs werken samen met, en coördineren de wijknetwerken. De wijkregisseur onderhoudt vele af of niet georganiseerde contacten. Denk daarbij aan wijkraden, VVE's, individuele bewonersinitiatieven, ondernemers. Uit al deze contacten volgen de bijdragen aan de wijkjaarplannen. Voor de ondersteuning van hun werk en kleine investeringen in wijk en buurt hebben zij een jaarlijks budget. Ongeveer iedere zes weken komen de wijknetwerken bijeen om de voortgang van de plannen en programmering door te nemen en op actuele ontwikkelingen in te spelen.

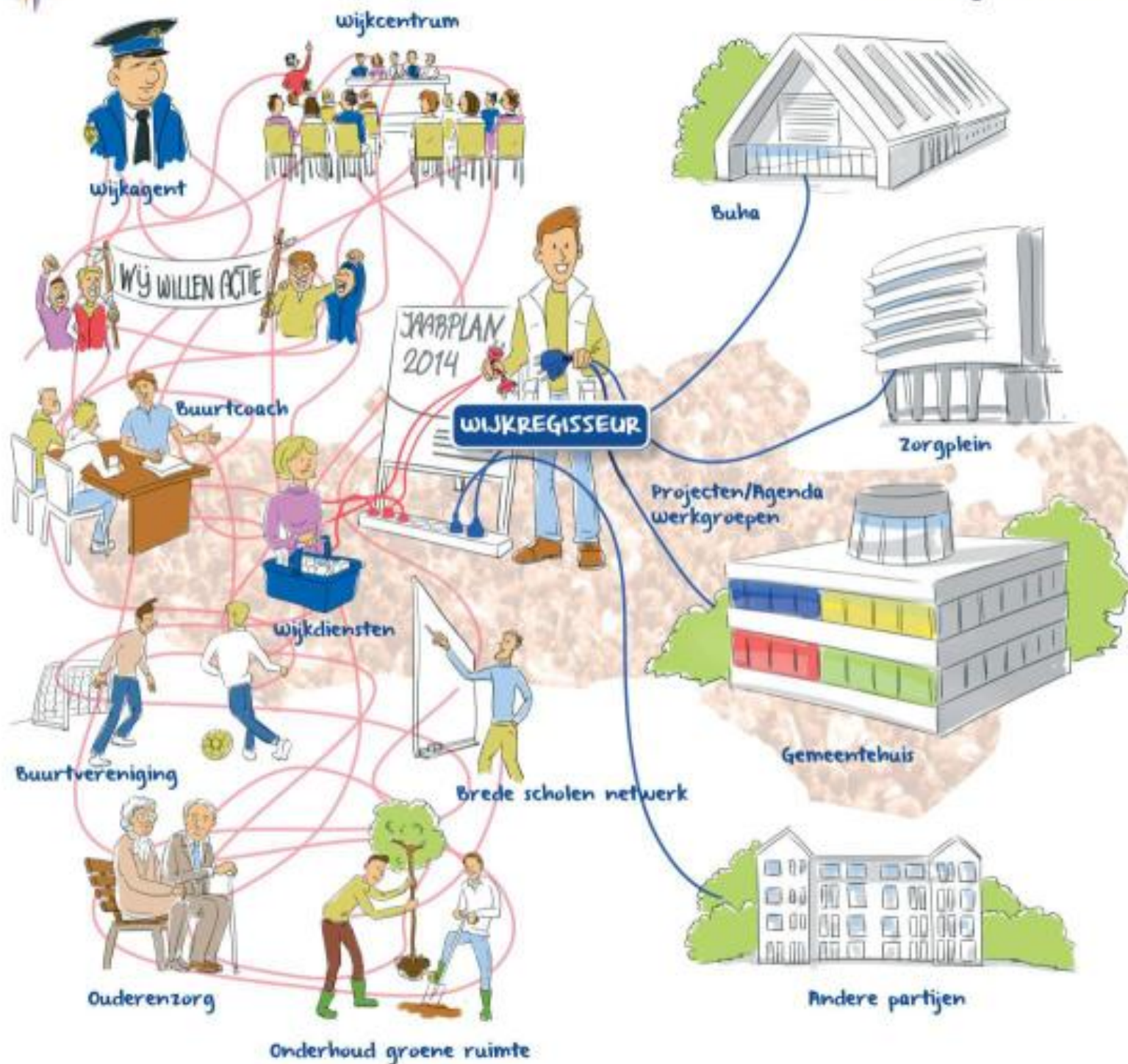
De wijkregisseur fungeert als 'vliegende klep, smeerole en trouble-shooter'. Binnen en buiten de gemeente is de wijkregisseur vraagbaak en aanspreekpunt voor alle onderwerpen. De wijkregisseur brengt bewoners, professionals en/of overheid bij elkaar in (meestal kleinschalige, zelfsturende democratische processen en projecten).

**Wijkjaarplan**

Het wijkjaarplan is gebaseerd op initiatieven, signalen en inschattingen ten behoeve van een schone, hele, veilige, sociale en zorgzame wijk. Het is een pragmatisch werkdocument. Alle wijkorganisaties hebben en houden naast hun bijdrage aan het jaarplan hun eigen, specifieke verantwoordelijkheid, die zij zelfstandig uitvoeren.

Voor de financiering van de jaarplannen is een budget beschikbaar dat direct besteedbaar is (tot een maximum van 15.000 euro per project) van ongeveer 250.000 euro. Dit wordt ieder jaar op basis van de jaarplannen en wijkprogrammering geïnvesteerd. In het jaarplan kunnen zowel grotere projecten opgenomen worden, als kleinschalige acties en interventies. Het streven is in beide gevallen gericht op een praktische, herkenbare aanpak.

Ook Sté en Buha kennen budgetten die direct voor de wijkjaarplannen benut kunnen worden; samen nog eens ongeveer 150.000 euro. Aanvullende financiering uit andere budgetten is ook vaak mogelijk.



# Contacten in de wijk

## (Sociaal) medisch overleg

Huisarts  
WMO-consulent  
Praktijkondersteuner huisarts GGZ  
Wijkverpleegkundige  
Buurtcoach  
Jeugd Consulent  
Netwerk kwetsbare ouderen

Koepel management overleg

## 1 huishouden 1 plan 1 regisseur-overleg

Front-office:  
WMO-consulent  
W&I-consulent  
Consulent Bureau voor financiële ondersteuning  
Jeugd Consulent  
Onderwijs  
etc.

### 2e lijn:

Lindenhout  
IrisZorg  
Zozijn  
Siza  
GGD  
Bureau voor financiële ondersteuning  
Bijzondere bijstand  
etc.

## Wijknetwerk/ wijkjaarplan/ wijkprogrammering

Wijkregisseur  
Wijkagent  
Consulent Sité  
BC-vertegenwoordiger  
Wijkbeheerder BUHA  
Buurtsportcoach/  
SportService Doetinchem  
Zorgpartijen

## Huurschulden overleg

Sité  
Wijkagent  
Bureau voor financiële ondersteuning  
Zorgpartijen  
Coördinator Lokaal Zorgnetwerk  
Lege stoelen

## Wijkcentrum

Beheerder  
Vrijwilligers/bewoners  
Wijkcoöperatie  
Wijkbedrijf  
Buurtcoach  
Overige gebruikers/  
huurders

## Input

Zelforganisaties:  
Wijkraden  
Verenigingen, kerken, etc.  
Ondernemingsorganisaties  
WE's  
Inloophuis

-----

Professionele organisaties:  
Gruitpoort  
SCI  
WESP  
Bredeschool netwerken  
etc.

# DE CONTACTEN VAN DE BUURTCOACH



## Buurtcoach-team

(voor individuele vragen en collectief aanbod)  
1 per 800 à 1.000 inwoners

## Stedelijk contact

— = *Individueel* — = *Collectief*

### Veiligheidskamer (regionaal)

(Justitieel overleg)  
Gemeente  
Politie  
Jeugdzorg  
OM/justitie  
Lege stoelen, bijvoorbeeld Buurtcoach  
Reclassering

### Stedelijk netwerk

Sociaal raadsleden  
Vrijwilligerscentrale  
Voedselbank  
etc.

### Jongeren interventieteam JIT

Jongerencentrum Doetinchem  
Politie  
Lindenhout/jekk  
Leerplicht  
Jeugdtoezichthouder  
Gemeente Doetinchem

### Stedelijk zorgnetwerk

Lege stoelen overleggen  
BC  
Coördinator lokaal zorgnetwerk  
Lege stoelen (wie nodig is schuift aan)

## Bijlage 3 Topiclijst interviews

### *Introductie*

Mezelf kort voorstellen

De doelstelling van dit interview is een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de ervaring van de samenwerking in de Wijknetwerkkoepeel. Ik zal open vragen stellen die soms misschien vreemd of dom kunnen overkomen maar het is de bedoeling dat ik van iedereen respondenten afzonderlijk weet hoe de samenwerking verloopt.

Toestemming voor opname (volledig uitgetypt en wordt naar u opgestuurd)

Maximaal een uur (hoe lang heeft u de tijd?)

### *Persoonsgegevens/demografisch*

Wat is uw naam?

Wat is uw functie?

Hoe lang werkt u al op deze positie?

Wat is uw achtergrond met betrekking tot studie en vorige functies?

Welke positie neemt u in binnen de Wijknetwerkkoepeel?

### *Casusbeschrijving*

Kunt u zich een situatie in gedachten nemen waarin men het snel eens was over een besluit. Kunt u deze situatie beschrijven? Wie was daarbij betrokken? Hoe verliep het proces? Wie gebruikte welke argumenten? Hoe voelde u zich daarbij? Wie nam de leiding? Werd dat geaccepteerd?

Kunt u zich een situatie in gedachten nemen waarin een besluit moest worden genomen, iets waarover men het niet met elkaar eens was. Wat gebeurde er precies? Wie nam welke stelling in? Welke argumenten werden er gebruikt? En hoe is er uiteindelijk tot een overeenkomst gekomen? Een mediator?

Kunt u zich ook een besluit bedenken die het meest moeizaam tot stand is gekomen?

### **Top-down/Bottom-up:**

#### *Doel & Visie*

Wat zijn volgens u de doelen van de Wijknetwerkkoepeel?

Wat is de visie van de Wijknetwerkkoepeel?

Is er volgens u een verschil tussen die twee?

#### *Frequentie*

Wat vindt u van de frequentie van het plaatsvinden van het overleg?

Hoe vaak bent u zelf bij het overleg?

#### *Proces*

De uitvoerders van het beleid zitten niet in de Wijknetwerkkoepeel. Op welke wijze wordt er in

de Koepel rekening gehouden met hun bijdrage in het veld?

### **Marktwerving:**

#### *Institutioneel*

Kunt u iets vertellen over bepaalde belangen van partijen in de Wijknetwerkkoepeel.

Kunt u iets vertellen over leiderschap in de Wijknetwerkkoepeel. Één bepaalde persoon de leiding? Kunt u een reden bedenken waarom?

#### *Resultaat*

In hoeverre wordt het doel van het overleg bereikt? Welke waardering kent u toe aan het bereiken van deze doelen en waarom?

Welk cijfer zou u willen toekennen aan de samenwerking en waarom?

### **Machtsverhoudingen:**

Wie bepaalt waar de Wijknetwerkkoepeel het over heeft en waar het over gaat?

Staan er volgens u de juiste dingen op de agenda?

Bestaat er voor iedereen een gelijke kans om een discussie (of onderwerp) te beginnen of een onderwerp op de agenda te krijgen?

Begint u makkelijk een discussie in de Wijknetwerkkoepeel?

Heeft u het idee dat uw mening meetelt in de Wijknetwerkkoepeel?

Wat kunt u zeggen over de machtsverhoudingen in de Wijknetwerkkoepeel?

Kunt u zich een situatie bedenken waarin machtsverschillen aan bod kwamen. Kunt u dit beschrijven?

### **Vertrouwen:**

#### *Persoonlijkheden*

Kunt u de onderlinge relaties beschrijven?

Hoe typeert u de verhouding tussen de karakters? (Aan elkaar gewaagd of aanvullend?)

In hoeverre is er sprake van een persoonlijke klik? (Zijn de relaties puur zakelijk of is er ook een persoonlijke relatie?)

Wat vindt u van de samenstelling van de Koepel?

#### *Vertrouwen en afhankelijkheid*

Hoe is het gesteld met het vertrouwen in elkaar?

Zijn de Wijknetwerkkoepeel leden van elkaar afhankelijk? Is er sprake van een hoge afhankelijkheid van de leden? (Mogelijk de één meer dan de ander)

#### *Samenwerking*

Bestaan er verschillende rollen in de samenwerking? (Leidend, afwachtend)

Bestaan er bepaalde voorkeuren voor andere partijen/leidinggevendenden?

Wat is uw rol in de groep?

Wat heeft u aan de samenwerking?

Waarom werkt iedereen samen en wat heeft iedereen er aan (volgens u)?

Hoe zou de samenwerking verbeterd kunnen worden?

### *Afsluiting*

Dan zijn we hiermee aan het einde gekomen van mijn vragen. Is er nog iets dat u niet verteld heeft maar wat u nog zou willen toevoegen?

Hoe vond u het interview? Zijn er nog verbeterpunten voor mijn rol als interviewer?

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit interview. Het interview wordt letterlijk uitgetypt en naar u opgestuurd. Heeft u nog vragen dan kan u mij altijd mailen of bellen.

## Bijlage 4 Codeboom Nvivo

1. Aanwezigheid
  - 1.1. Aanwezigheid hangt van de agenda af
  - 1.2. Afwezigheid geeft de mate van betrokkenheid weer
    - 1.2.1. Partijen komen niet omdat ze niet geïnteresseerd zijn
    - 1.2.2. Wegens drukte niet altijd aanwezig
  - 1.3. Alleen aanschuiven indien noodzakelijk
  - 1.4. Deelname wordt niet gemist
    - 1.4.1. Ik blijf op de hoogte via anderen
    - 1.4.2. Koepel-leden zijn niet gemotiveerd om te komen
    - 1.4.3. Overlap met andere overlegstructuren
    - 1.4.4. Zaken die besproken werden lagen te veel op praktisch niveau
  - 1.5. Het is zonde om een bijeenkomst te missen
    - 1.5.1. Aanwezigheid is vereist voor uitwisselingen van meningen, visies e.d.
  - 1.6. Koepel-leden verplichten netwerkleden naar een overleg te gaan maar gaan zelf niet eens
  - 1.7. Opkomst is slecht
  - 1.8. Overleg valt samen met een ander overleg
2. Afhankelijkheid
  - 2.1. De partijen zouden zich van elkaar afhankelijk moeten voelen
    - 2.1.1. Er moet een gedeelde verantwoordelijkheid gaan ontstaan
    - 2.1.2. Kernpartners zijn nodig om gezamenlijke plannen te blijven bedenken
  - 2.2. Gemeente heeft de samenwerking nodig
  - 2.3. Je merkt afhankelijkheid van gemeente
    - 2.3.1. Mensen zitten daar maar omdat het 'moet'
  - 2.4. Partijen hebben elkaar nodig
3. Belangen
  - 3.1. Belangen minder nadrukkelijk aanwezig
    - 3.1.1. Koepel-leden proberen op een andere manier te beïnvloeden
    - 3.1.2. Partijen worden door middel van subsidies gedwongen om eigen belang op zij te zetten
  - 3.2. Des te meer mensen, des te meer belangen
  - 3.3. Elke partij staat voor het algemene belang
  - 3.4. Elke partij zit daar met een eigen belang
    - 3.4.1. De verschillende gemeentelijke afdelingen hebben hun eigen belangen
    - 3.4.2. Er zijn verschillende belangen
    - 3.4.3. Gemeente heeft het meeste belang bij samenwerken
    - 3.4.4. Met name de zorgpartijen hebben belangen bij de koepel
    - 3.4.5. Moeite met het gezamenlijk belang
    - 3.4.6. Partijen hebben tegenstrijdige belangen
    - 3.4.7. Partijen kunnen niet altijd beslissen want dat wordt weer hogerop bepaald
    - 3.4.8. Partijen willen bij de koepel om zo gevonden te kunnen worden
    - 3.4.9. Partijen willen bij de Wijknetwerkkoepeel omdat zij daar voordeel uit halen
    - 3.4.10. Partijen zitten daar met een eigen belang en dat is hun eigen positie bewaken
    - 3.4.11. Wanneer mensen er meer belang bij hebben komen de initiatieven vanzelf
4. Bottom up of Top down proces
  - 4.1. Besluitvorming komt uit de wijk
  - 4.2. Meer vanuit een bottom up proces gaan werken
    - 4.2.1. Niet boven in de koepel, maar onderin aansluiting zoeken



- 4.3. Top down proces waarbij de leidinggevende input van de medewerkers inbrengt
5. Decentralisatie
  - 5.1. Drie pijlers gemeente Doetinchem
  - 5.2. Eigen kracht
  - 5.3. Er moeten proefprojecten gedraaid worden
  - 5.4. Onzekerheid door decentralisatie
    - 5.4.1. Decentralisatie beïnvloedt gedrag van partijen
    - 5.4.2. Gemeente heeft intern de programmalijnen niet op elkaar afgestemd
    - 5.4.3. Gemeente moet op tijd aangeven wat er gaat gebeuren
    - 5.4.4. Ontwikkelingen versnellen maar organisaties worden niet meegenomen
  - 5.5. Van fysieke onderwerpen verschoven naar meer zorg
  - 5.6. Voor de decentralisatie was de uitvoering op een andere manier in beeld
6. Deelname aan het overleg
  - 6.1. De betrokkenheid van partijen is wisselend
    - 6.1.1. Als je kiest voor samenwerken moet je er ook voor gaan
    - 6.1.2. Betrokkenheid is persoonsafhankelijk
    - 6.1.3. Bepaalde mensen zijn erg passief
    - 6.1.4. Partijen met buurtcoaches brengen meer in
    - 6.1.5. Partijen moeten het voordeel zien van samenwerken
  - 6.2. Er is weinig inbreng
  - 6.3. Partijen trekken zich terug op hun corebusiness en kiezen minder voor samenwerking door bezuinigingen
7. Doel
  - 7.1. De koepel moet een gezamenlijke visie vormen
  - 7.2. Doel
    - 7.2.1. De koepel moet een gezamenlijke visie vormen
    - 7.2.2. Doel is aan elkaar wennen
    - 7.2.3. Doel is een soort stuurgroep vormen
    - 7.2.4. Doel is elkaar kennen en elkaar kunnen vinden
    - 7.2.5. Doel is gericht op het afstemmen met betrekking tot de buurtcoaches
    - 7.2.6. Doel is het uitwisselen van standpunten, ideeën en ontwikkelingen
    - 7.2.7. Doel is informatief
    - 7.2.8. Doel is invulling geven aan het wijkwerk nieuwe stijl
    - 7.2.9. Doel is kijken hoe de transities vormgegeven kunnen worden
    - 7.2.10. Doel is leden betrekken bij plannen van gemeente
    - 7.2.11. Doel is op elkaar afstemmen
    - 7.2.12. Doel is verbindingen met de verschillende domeinen goed mogelijk te maken
    - 7.2.13. Doel is verschoven
    - 7.2.14. Doel onduidelijk
    - 7.2.15. Doel van de koepel was van oorsprong een bepaalde beleidstaak
    - 7.2.16. Doel zou moeten zijn hoofdlijnen uitzetten en verbanden zoeken
    - 7.2.17. Gezamenlijk doel bepalen
    - 7.2.18. Koepel moet een faciliterende rol hebben
    - 7.2.19. Niet duidelijk wat er verwacht wordt van de Wijknetwerkkoepeel
    - 7.2.20. Officiële doelen Wijknetwerkkoepeel
    - 7.2.21. Problemen of blokkades kunnen bij de koepel neergelegd worden
  - 7.3. Doel is aan elkaar wennen
  - 7.4. Doel is een soort stuurgroep vormen
  - 7.5. Doel is elkaar kennen en elkaar kunnen vinden
  - 7.6. Doel is gericht op het afstemmen met betrekking tot de buurtcoaches

- 7.7. Doel is het uitwisselen van standpunten, ideeën en ontwikkelingen
- 7.8. Doel is informatief
- 7.9. Doel is invulling geven aan het wijkwerk nieuwe stijl
- 7.10. Doel is kijken hoe de transities vormgegeven kunnen worden
- 7.11. Doel is leden betrekken bij plannen van gemeente
- 7.12. Doel is op elkaar afstemmen
- 7.13. Doel is verbinding met de verschillende domeinen goed mogelijk te maken
- 7.14. Doel is verschoven
- 7.15. Doel onduidelijk
- 7.16. Doel van de koepel was van oorsprong een bepaalde beleidstaak
- 7.17. Doel zou moeten zijn hoofdlijnen uitzetten en verbanden zoeken
- 7.18. Gezamenlijk doel bepalen
- 7.19. Koepel moet een faciliterende rol hebben
- 7.20. Niet duidelijk wat er verwacht wordt van de Wijknetwerkkoepeel
- 7.21. Officiële doelen Wijknetwerkkoepeel
- 7.22. Problemen of blokkades kunnen bij de koepel neergelegd worden
- 8. Frequentie
  - 8.1. Frequentie is goed
  - 8.2. Frequentie te hoog
- 9. Functie
  - 9.1. Afdelingshoofd
  - 9.2. Beleidsmedewerker
  - 9.3. Groepschef of teamleider
  - 9.4. Manager
  - 9.5. Wijkregisseur
- 10. Functioneren
  - 10.1. Effectiviteit
    - 10.1.1. Directieoverleg en partneroverleg samen gegaan
    - 10.1.2. Vanaf de oorsprong bij de Wijknetwerkkoepeel
    - 10.1.3. Effectiviteit verhogen
    - 10.1.4. Actief uit strategische overwegingen
    - 10.1.5. Als het goed is hoeft de Wijknetwerkkoepeel niks te doen
    - 10.1.6. Als je er bij zit moet je ook actief zijn
    - 10.1.7. Als je er mee stopt ontstaat er vanuit daar weer iets nieuws
    - 10.1.8. Een vorm vinden waarin je inspirerend en verfrissend met elkaar aan de slag kunt gaan
    - 10.1.9. Er moet een creatievere sfeer komen
    - 10.1.10. Er zijn al verschillende dingen geprobeerd
    - 10.1.11. Kijken naar een soortgelijk koepeloverleg
    - 10.1.12. Kleinere groep vormen met inhoudelijke agenda
    - 10.1.13. Maak het concreet
      - 10.1.13.1. Een beeld hebben van wat er aan basisvoorziening sociaal en fysiek in de wijk moet zijn
      - 10.1.13.2. Er moet een gerichte opdracht zijn
      - 10.1.13.3. Er ontbreken werkgroepen
      - 10.1.13.4. Niet het overleg knippen maar een andere samenstelling
      - 10.1.13.5. Organisaties bij elkaar zetten die gezamenlijke klanten hebben
      - 10.1.13.6. Streven naar een integrale planvorming
      - 10.1.13.7. Zo concreet mogelijk maken verhoogt effectiviteit
    - 10.1.14. Overleg wordt efficiënter door personen met meer mandaat

- 10.1.15. Partijen die meer naar buiten gericht zijn uiten vaker hun mening
- 10.1.16. Per wijk een Koepel
- 10.1.17. Voorzitterschap had beter gekund
- 10.1.18. Samenwerking weinig effectief
- 10.1.19. Activiteiten worden halverwege niet afgemaakt of doorgezet
- 10.1.20. Als je er mee stopt zul je het op de korte termijn niet missen maar op de lange termijn wel
- 10.1.21. De afstemming tussen partijen schuurt
- 10.1.22. Er is te weinig motivatie
- 10.1.23. Functioneren vanaf begin af aan al twijfelachtig
- 10.1.24. Geen besluitvorming
- 10.1.25. Geen resultaten
- 10.1.26. Het is een zoektocht
- 10.1.27. Het merendeel bereidt zich niet goed voor
- 10.1.28. Het niveau van strategische beslissingen ontbreekt
- 10.1.29. Het overleg blijft op een theoretisch niveau
- 10.1.30. Koepelleden verwachten dat er meer concreet uit komt
- 10.1.31. Minder betrokkenheid bij de Wijknetwerkkoepeel
- 10.1.32. MO heeft te veel sturing
- 10.1.33. Onduidelijkheid over de vorm waarin er verder wordt gegaan
- 10.1.34. Partijen mogelijk te druk
- 10.1.35. Partijen zien onvoldoende meerwaarde om kleine projecten uit te voeren
- 10.1.36. Projecten hebben geen zin
- 10.1.37. Taken vanuit de koepel worden heel vrijblijvend opgevat
- 10.1.38. Tussenmanagers moeten terug naar hun eigen organisatie bij besluiten
- 10.1.39. Twijfelachtig of het effectief is
- 10.1.40. Zoektocht om de vergadering goed vorm te geven
- 10.1.41. Tevreden met de samenwerking
- 10.1.42. De koepel geeft een kans om mee te kunnen praten
- 10.1.43. Meerwaarde van de koepel is het face to face contact
- 10.1.44. Sommige partijen hebben raakvlakken met elke partij
- 10.2. Gemeente oververtegenwoordigd in de Wijknetwerkkoepeel
  - 10.2.1. Doordat de gemeente zo breed vertegenwoordigd is nemen ze ook voor het overleg de meeste verantwoordelijkheid
  - 10.2.2. Geen overkill aan gemeente want gemeente is opgeknipt in verschillende afdelingen
  - 10.2.3. Gemeente moet de touwtjes loslaten
  - 10.2.4. Partijen moeten zelf agendapunten gaan aandragen
- 10.3. Nut
  - 10.3.1. Koepel worstelt met wat nou de sturing is op het functioneren van de wijknetwerken
  - 10.3.2. Nut van de koepel is invloed uitoefenen
  - 10.3.3. Nut van de Wijknetwerkkoepeel onduidelijk
  - 10.3.4. Wijknetwerkkoepeel heeft weinig nut
- 10.4. Onderwerpen op de agenda
  - 10.4.1. Agendavoorbereiding gebeurt door de beleidsmedewerkers
  - 10.4.2. De juiste onderwerpen staan op de agenda
  - 10.4.3. Onderwerpen op de agenda zijn interessant
  - 10.4.4. Geen agendapunten aangedragen omdat ze zich niet betrokken voelt

- 10.4.5. In de gaten houden of de onderwerpen voor iedereen relevant zijn
- 10.4.6. Aanschuiven op onderwerp
- 10.4.7. Onderwerpen staan soms ver van iemand af
- 10.4.8. Overleg op thema zou effectiviteit verhogen
- 10.4.9. Overleg verdelen verhoogt de effectiviteit
- 10.4.10. Overleggen op basis waar behoefte aan is
- 10.4.11. Kritiek op de onderwerpen op de agenda
- 10.4.12. Er mag meer op de agenda staan met input van de wijknetwerken
- 10.4.13. Het functioneren zou op de agenda moeten worden gezet
- 10.4.14. Het gaat allemaal over zorg
- 10.4.15. Moeite om de agenda te vullen
- 10.4.16. Partijen worden op andere momenten geïnformeerd
- 10.4.17. Partijen zetten geen onderwerpen op de agenda
- 10.4.18. Agendpunten worden niet aangedragen omdat er al zo veel op staat
- 10.4.19. Er wordt niet heel scherp vergaderd waardoor partijen tijdens de vergadering ook punten kunnen aandragen
- 10.4.20. Onderwerpen worden door partijen niet op de agenda gezet maar op andere momenten besproken
- 10.4.21. Onderwerpen worden niet op de agenda gezet maar komen vanzelf ter sprake tijdens het overleg

## 11. Groepsgrootte

- 11.1. Er zijn steeds meer partijen bij gekomen
  - 11.1.1. Bewaken dat het niet te groot wordt
  - 11.1.2. Fysieke component gaat plaatsmaken voor de zorgcomponent
  - 11.1.3. Het overleg is te groot geworden
  - 11.1.4. Door de breedte aan partijen gaan overleggen soms alle kanten op
  - 11.1.5. Door verbreding vervreem je je van de klassieke wijkwerkpartners
  - 11.1.6. Je kunt niet op elk niveau meepraten
  - 11.1.7. Verbreding van partijen heeft geleid naar zoektocht over functioneren
  - 11.1.8. Minder mensen maakt effectiever
  - 11.1.9. In subgroepjes werken gaat beter dan in een grote groep
  - 11.1.10. Overleg moet niet opgesplitst worden
  - 11.1.11. Overleg opsplitsen
  - 11.1.12. Stammenstrijd tussen fysiek en sociaal
  - 11.1.13. Twijfelachtig of de koepel de plek is om die zorg te waarborgen
  - 11.1.14. Wijknetwerkkoepeel moet alleen bestaan uit partijen vanuit de 0 en 1e lijn
- 11.2. Groeiende deelname van partijen is een verrijking
  - 11.2.1. Zorgpartijen zijn toegevoegd omdat de koepel een afspiegeling van de wijk moet zijn

## 12. Karakters

- 12.1. Actief zijn in het overleg is persoonsafhankelijk
- 12.2. Betrokkenheid van partijen persoonsafhankelijk
- 12.3. Karakters zijn erg verschillend
- 12.4. Karakters zijn gelijk aan elkaar
- 12.5. Persoonsafhankelijk of je kan zeggen wat je wilt of niet

## 13. Machtverhoudingen

- 13.1. Er zijn machtsverschillen aanwezig in de koepel
  - 13.1.1. Afhankelijkheid van de gemeente beïnvloedt bepaalde partijen
  - 13.1.2. Het proberen te beïnvloeden is persoonsgebonden

- 13.1.3. Organisaties gebonden aan subsidieregelingen waardoor ze vaker moeten instemmen tegen eigen zin
- 13.1.4. De machtigsten zorgen dat de macht in Den Haag ligt
- 13.1.5. De rol van de voorzitter is belangrijk
- 13.1.6. Een niet-gemeentelijke partij zit voor
- 13.1.7. Grotere organisatie heeft meer macht
- 13.1.8. Macht is geen probleem, belangenverstrengeling wel
- 13.1.9. Machtverschillen tussen de gemeentelijke afdelingen
- 13.1.10. Mannen hebben meer behoefte aan macht
- 13.1.11. Meer macht, meer inbreng
- 13.1.12. Mensen met meer kennis hebben meer macht
- 13.1.13. Onduidelijk of mening meetelt
- 13.1.14. Partijen die langer samenwerken met de gemeente hebben meer macht
- 13.1.15. Partijen met meer mandaat in de organisatie, meer macht
- 13.2. Gemeente heeft de meeste macht
  - 13.2.1. Gemeente heeft de meeste inbreng
  - 13.2.2. Gemeente voorzitter en leidinggevende
  - 13.2.3. Overkill aan gemeente
  - 13.2.4. Wie betaalt, bepaalt
- 13.3. Machtverschillen worden niet opgemerkt
  - 13.3.1. Als je professional bent laat je je niet leiden door machtsverschillen
  - 13.3.2. De koepel is niet het geranium om te gaan beïnvloeden
  - 13.3.3. De mening van iedereen telt
  - 13.3.4. Geen belemmeringen om dingen op de agenda te zetten
  - 13.3.5. Geen zicht op machtsverschillen
  - 13.3.6. Gelijke kansen om een agendapunt aan te dragen
  - 13.3.7. Gelijke kansen om een discussie te beginnen
  - 13.3.8. Iedereen komt uit voor eigen mening
  - 13.3.9. Iedereen zijn mening telt
- 13.4. Partijen zouden een uitdagendere positie moeten krijgen
- 14. Marktwerving
  - 14.1. Concurrentie speelt wel mee
    - 14.1.1. Concurrentie is er wel maar niet aanwezig in de vergadering
    - 14.1.2. Door concurrentie willen partijen bij de koepel, om in beeld te blijven
    - 14.1.3. Door marktwerving veel organisaties die hetzelfde doen
    - 14.1.4. Door marktwerving willen partijen veel informatie en op tijd geïnformeerd worden
    - 14.1.5. Partijen gebruiken overleg om te vertellen wat ze doen
  - 14.2. Er is geen sprake van concurrentie
    - 14.2.1. Concurrentie wordt niet ervaren omdat er gericht wordt op de gezamenlijke client
    - 14.2.2. Er valt meer winst te halen uit samenwerken
    - 14.2.3. Geen concurrentie maar samenwerking
  - 14.3. Marktwerving kan positief zijn
  - 14.4. Marktwerving negatief effect op samenwerking
- 15. Onderling contact
  - 15.1. Doet inchem is een omgeving waarin je veel samen kunt doen
  - 15.2. Het overleggen gaat niet van harte
  - 15.3. Niet het achterste van de tong durven te laten zien
  - 15.4. Niet iedereen heeft respect en empathie voor wat anderen vertellen

- 15.5. Relaties met mensen die je vaker ziet zijn beter
- 15.6. Sfeer
  - 15.6.1. Afwachtende sfeer
  - 15.6.2. De sfeer is minder gezellig geworden
  - 15.6.3. Goede sfeer
  - 15.6.4. Sommige koepelleden willen zich graag profileren en zijn daardoor sfeerbepalend
  - 15.6.5. Weinig actieve sfeer
  - 15.6.6. Minder betrokkenheid zorgt voor een passieve sfeer
  - 15.6.7. Partijen reageren afwachtend en passief door onzekerheid
- 15.7. We zeggen niet waar het op staat
- 16. Type organisatie
  - 16.1. Gemeente
  - 16.2. Politie
  - 16.3. Zorgpartij
- 17. Verbinding Wijknetwerkkoepel en wijknetwerken
  - 17.1. Besluiten van koepel-leden over netwerkleden worden niet gemaakt
  - 17.2. Er is overkoepelende sturing nodig
  - 17.3. Er moet voeding komen vanuit het veld
  - 17.4. Het is niet nodig om koepel-leden per se te betrekken bij het veld
  - 17.5. Informatie wordt door leidinggevenden niet of slecht teruggekoppeld naar medewerkers
    - 17.5.1. Partijen werken vanaf hun eigen eilandje
    - 17.5.2. Van beide kanten is het zoeken
  - 17.6. Je merkt weinig van wat er in de koepel gebeurt
  - 17.7. Uitvoerders zitten bij het overleg en bereiden de agenda voor
  - 17.8. Verbinding loopt goed
  - 17.9. Verbinding moet ontstaan via Wijkregisseurs
  - 17.10. Verbinding Wijknetwerkkoepel naar de Wijknetwerken kan verbeterd worden
  - 17.11. Voor netwerkleden is het onduidelijk wat de koepel doet
  - 17.12. Wijknetwerken functioneren goed
  - 17.13. Wijkregisseurs zien de koepel als een clubje op afstand
  - 17.14. Wijkregisseurs zijn af en toe aanwezig bij de Wijknetwerkkoepel
- 18. Vertrouwen
  - 18.1. Door onduidelijkheid geen vertrouwelijke sfeer
  - 18.2. Durf niks te zeggen over het vertrouwen
  - 18.3. Er bestaat onderling vertrouwen
  - 18.4. Er is geen vertrouwen
  - 18.5. Onderscheid in vertrouwen tussen vertrouwen in mens of organisatie
  - 18.6. Tussen de oudere partijen zit vertrouwen, de nieuwe is twijfelachtig
  - 18.7. Vertrouwen essentieel voor samenwerking
- 19. Wijknetwerkkoepel en wijkwerk
  - 19.1. Invulling aan het wijkwerk
  - 19.2. Niet elk gebied krijgt evenveel aandacht
  - 19.3. Partneroverleg
  - 19.4. Wijkjaarplannen
  - 19.5. Wijkpartners maken de Wijknetwerkkoepel
  - 19.6. Wijkpartners werken samen met bewoners
  - 19.7. Wijkregisseursoverleg
  - 19.8. Wijkwerk overleg

### 19.8.1. Wijkwerk kan niet zonder overleg