

# VIA SAMENWERKING NAAR ONTWIKKELING

EEN EX-ANTE BELEIDSEVALUATIE NAAR DE EFFECTIVITEIT VAN SAMENWERKING  
TUSSEN AMBASSADES EN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES  
IN HET GROTE MERENGEBIED EN DE HOORN VAN AFRIKA



**CAROLIEN DE GROOT**

**BEGELEIDER: Mw. C. THIJS MSc.**

**TWEEDE LEZER: dr. A. ROETERS**

**MASTERTHESIS SOCIOLOGIE**

**VRAAGSTUKKEN VAN BELEID EN ORGANISATIE**

**UNIVERSITEIT UTRECHT**

**30 JULI 2014**

## Woord vooraf

Terwijl Jorien ter Mors schaatsend goud haalt in Sochi, vlucht 370 van Malaysia Airlines verdwijnt, Rusland de Krim overneemt en de Toppers hun 10-jarig jubileum vieren, en terwijl de FIFA *goal-line technology* te pas en te onpas uitvoert, ISIS een kalifaat uitroept en het papieren treinkaartje voor eeuwig naar de prullenbak verdwijnt, bedenk en schrijf ik mijn scriptie.

Ik ben met deze scriptie gedoken in de wereld van maatschappelijke organisaties, politiek en beleid. Werelden waar ik al wel iets van wist, nu nog meer van weet en waar ik voor geprikkeld ben nog meer van te weten te komen.

Voor nu zijn mijn ideeën en overpeinzingen in woorden gestructureerd in deze scriptie en wil ik voor de totstandkoming van deze structuur en het eindproduct in elk geval bedanken: mijn scriptiebegeleidster Claartje Thijs, mijn stagebegeleidster Hilke Jansen, alle respondenten die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt, en in het bijzonder de geïnterviewde respondenten en degenen die een bijdrage hebben geleverd aan het verspreiden van de enquête, de ingeschakelde geduldige en kritische lezers en toehoorders in de vorm van familie en vrienden, en de tekenaar van de afbeelding op de voorpagina.

Veel leesplezier!

Carolien de Groot

Utrecht, 30 juli 2014



## Samenvatting

Om de besteding van geld aan ontwikkelingssamenwerking efficiënter te maken, introduceert de Nederlandse overheid in het *beleidskader strategische partnerschappen chronische crises* een nieuw financieringssysteem voor maatschappelijke organisaties. De interventielogica van dit beleid is nauwe samenwerking tussen ambassades en zeven geselecteerde maatschappelijke organisaties. Om de verwachte effectiviteit van beleid te onderzoeken is een ex-ante evaluatie opgezet naar een verwachte succesvolle samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties. Vanuit literatuur over cross-sectorale en interorganisationele partnerschappen zijn zeven factoren opgesteld die de beoordeling van succesvol samenwerken kunnen verhogen. Op kwalitatieve en kwantitatieve wijze is data verzameld onder medewerkers van Nederlandse ambassades in het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika en medewerkers van maatschappelijke organisaties die actief zijn in deze regio's. Van de zeven opgestelde factoren blijken de vijf factoren *vertrouwen, gemak van contact, wederzijdse afhankelijkheid, doelovereenkomst* en een *selectie voor het partnerschap* de samenwerking te kunnen versterken. De aanbevelingen voortvloeiend uit deze evaluatie kunnen bijdragen aan de implementatie van de samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties. De uitkomsten van deze evaluatie kunnen mogelijk als vergelijkingsmateriaal dienen voor toekomstige evaluaties over het beleid omtrent ontwikkelingssamenwerking.

Kernwoorden: *ontwikkelingssamenwerkingsbeleid, strategisch partnerschap, samenwerking, ambassade, maatschappelijke organisaties, ex-ante evaluatie*

## **Abstract**

In order to make the expense of international development work more efficient, the Dutch government has introduced a new financial system for CSO's in the report *beleidskader strategische partnerschappen chronische crises (Policy Strategic Partnerships Chronic Crises)*. This report addresses the close cooperation between embassies and seven selected CSO's. To gain insight into the expected efficiency of this policy, this thesis offers an ex-ante evaluation of the expected successful cooperation between embassies and CSO's. Through a literary research upon cross-sectorial- and inter-organizational partnerships, seven different factors have been set up that enable a possible increase of the rating of successful partnerships. Moreover, through both qualitative and quantitative research, data has been collected from employees of the Dutch embassies in the Great Lake Region and the Horn of Africa, as well as several employees who are operating in these areas. Eventually, this thesis illuminates that out of the seven suggested factors, the five factors of *trust, ease of contact, interdependence, goal agreement* and *selection of partnership* are able to intensify the cooperation between companies. Recommendations that result from this evaluation are able to contribute to the implementation of the cooperation between embassies and CSO's. Ultimately, the final results of this project are able to serve as a possible reference towards future evaluations of the policy that concerns international development work.

*Keywords: international development policy, strategic partnership, cooperation, embassy, CSO's, ex-ante evaluation*

1. Inleiding	
1.1 Ten eerste	3
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag	5
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek	6
1.4 Leeswijzer	7
2. Context	
2.1 Ten eerste	7
2.2 Nederlandse regering	8
2.3 Nederlandse ambassades	9
2.4 Maatschappelijke organisaties	10
2.5 Beleidskader strategische partnerschappen chronische crises	11
3. Theoretisch kader	
3.1 Ten eerste	12
3.2 Wat is cross-sectorale samenwerking?	13
3.3.1 Succesfactoren voor cross-sectorale samenwerkingsverbanden	13
3.3.2 Factor 1 – Vertrouwen	14
3.3.3 Factor 2 – Wederzijdse afhankelijkheid	15
3.3.4 Factor 3 – Financiële afhankelijkheid	16
3.3.5 Factor 4 – Gemak van contact	17
3.3.6 Factor 5 – Doelovereenkomst	18
3.3.7 Factor 6 – Informeel leiderschap	18
3.3.8 Factor 7 – Geselecteerd of niet voor het partnerschap	20
3.4 Niet getoetste factor – Vastgelegde taken en verantwoordelijkheden	21
4. Methoden en technieken	
4.1 Ten eerste	21
4.2 Onderzoeksdesign	22
4.3.1 Kwalitatieve dataverzameling	22
4.3.2 Kwalitatief: validiteit en betrouwbaarheid	24
4.4.1 Kwantitatieve dataverzameling	25
4.4.2 Kwantitatief: validiteit en betrouwbaarheid	26
4.5.1 Operationalisering	27
4.5.2 Samenhang tussen variabelen	33
5. Resultaten	
5.1 Ten eerste	35
5.2 Variabelen in de regressieanalyse	35
5.3 Beschrijvende statistieken	36
5.4 Afhankelijke variabele – Verwachte succesvolle samenwerking	39
5.5 Hypothese 1 – Vertrouwen	39
5.6 Hypothese 2 – Wederzijdse afhankelijkheid	41
5.7 Hypothese 3 – Financiële afhankelijkheid	43
5.8 Hypothese 4 – Gemak van contact	45
5.9 Hypothese 5 – Doelovereenkomst	47
5.10 Hypothese 6 – Informeel leiderschap	48
5.11 Hypothese 7 – Geselecteerd of niet	49

6. Conclusie, reflectie en discussie	
6.1 Ten eerste	52
6.2 Wat is onderzocht en waarom?	52
6.3 Welke factoren dragen in welke mate bij aan een verwachte succesvolle samenwerking tussen medewerkers van de ambassade en medewerkers van maatschappelijke organisaties in de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika?	52
6.4 Reflectie en discussie	55
7. Aanbevelingen voor beleid	
7.1 Ten eerste	57
7.2 Aanbevelingen voor het beleidskader strategische partnerschappen chronische crises -57	
7.3 Aanbevelingen voor het ontwikkelingsamenwerkingsbeleid van de Nederlandse overheid	60
Bijlage 4.1	61
Bijlage 5.1	62
Literatuurlijst	63

## 1. Inleiding

### 1.1 Ten eerste

'Somalië is ook regionaal strijdtoneel', 'Overheid Eritrea zelf betrokken bij mensenhandel', 'Grensgebieden tussen Kenia en Somalië vergeven van terreur'<sup>1</sup>. Deze krantenkoppen zijn voorbeelden van crises veroorzaakt door een natuurramp of een door de mens veroorzaakt conflict. Dergelijke crises manifesteren zich in armoede, hongersnood, gewapende conflicten of onrechtvaardigheid (Flores, Kwhaja & White, 2005). Sommige crises houden voor een lange tijd stand. Deze crises worden wel langdurige of chronische crises genoemd. Een internationale gemeenschap van staten en instanties, zoals de Verenigde Naties, de Wereldbank en nationale staten, houdt zich bezig met de bestrijding van langdurige crises met als doel landen te ondersteunen naar veiligheid en zelfredzaamheid.

De Nederlandse overheid is een van de actoren die via financiële en diplomatieke kanalen meewerkt aan de eliminatie van langdurige crises. Zo reserveert zij ieder jaar op haar begroting een budget dat besteed wordt aan ontwikkelingssamenwerking. Bovendien heeft Nederland met internationale partners afgesproken dat Nederland minimaal 0,7 procent van het Bruto Binnenlands Product uitgeeft aan ontwikkelingssamenwerking (OECD, 2014). Een deel van dit budget wordt besteed aan de financiering van maatschappelijke organisaties<sup>2</sup>. Sinds 1956 is de Nederlandse overheid een financier van maatschappelijke organisaties (AIV, 2013: 47). Reden hiervoor is dat deze organisaties, door hun programma's en expertise van lokale zaken in landen waar hulp geboden wordt, een meerwaarde zijn voor de Nederlandse overheid. Maatschappelijke organisaties leveren zo een bijdrage aan de uitvoering van het beleid op ontwikkelingssamenwerking.

Vanaf 1956 is er enige verandering geweest in financiering van maatschappelijke organisaties<sup>3</sup>. De meest recente verandering werd eind 2013 door kabinet Rutte II gepresenteerd in het *beleidskader strategische partnerschappen chronische crises*. Het idee is dat organisaties en de overheid een relatie aangaan die "niet meer gebaseerd is op de controle van de precieze activiteiten [van maatschappelijke organisaties], maar uit gaat van bewezen kwaliteiten van de organisatie en in het verleden behaalde resultaten" (Beleidskader strategische partnerschappen chronische crises<sup>4</sup>, 2013: 13). Deze relatie wordt ook wel het *strategisch partnerschap* genoemd. Dit partnerschap kent een meer "flexibele, inhoudelijke en strategische samenwerking" dan tot dusver gebruikelijk (Ploumen-d, Kamerbrief, 2013).

Voor dit beleidskader zijn begin 2014 zeven organisaties voor een periode geselecteerd om strategisch partner te worden van de overheid: deze organisaties ontvangen een subsidie om door

---

<sup>1</sup> In volgorde van opnoemen: Lindijer, K. (2009, mei 29). Somalië is ook regionaal strijdtoneel. *NRC Handelsblad*, p. . / Somers, M. (2014, mei 19). Overheid Eritrea zelf betrokken bij mensenhandel. *NRC Handelsblad*, p. 1. / "Grensgebieden omgeven van terreur." (23 december 2011). *Trouw*, p. 11.

<sup>2</sup> In het vervolg van deze evaluatie worden maatschappelijke organisaties die zich inzetten voor of zich bezighouden met ontwikkelingssamenwerking aangeduid met 'maatschappelijke organisaties' of 'organisaties'

<sup>3</sup> Indien geïnteresseerd in deze ontwikkeling, zie rapport 82 van de Adviesraad Internationale Vraagstukken: *Wisselwerking tussen actoren in internationale samenwerking*, pp. 47-48.

<sup>4</sup> In het vervolg van deze evaluatie wordt het *beleidskader strategische partnerschappen chronische crises* ook wel aangeduid met *(het nieuwe) beleidskader* of *(het nieuwe) beleidsplan*.



middel van een actieve samenwerking met de overheid doelstellingen van het plan te behalen. Het plan richt zich op de bestrijding van chronische, of wel langdurige, crises voor twaalf landen in twee regio's in Afrika<sup>5</sup>. In de praktijk wordt dit ingericht door een nauwe samenwerking tussen ambassades in de betreffende landen en de geselecteerde organisaties (Medewerker Buitenlandse Zaken, april 2014).

Het systeem van nauwe samenwerking moet het gebruik van subsidies aan maatschappelijke organisaties efficiënter maken. Zo kan met minder geld mogelijk evenveel bereikt worden. Deze wens van het kabinet komt mogelijk voort uit de discussie die de laatste jaren is opgegaard over de besteding van overheidsgeld aan ontwikkelingssamenwerking. Zo slinkt de laatste jaren het budget dat besteed wordt en tegelijkertijd wordt de efficiëntie van de besteding aan de kaak gesteld. Het krimpende budget is een gevolg van de economische crises (Regeerakkoord VVD-PVDA, 2013): het bestede geld is gekoppeld aan de begroting en de begroting is de laatste jaren gekrompen. Het slinkende budget is mogelijk ook beïnvloed door de samenstelling van recente kabinetten: de uitgesproken anti-ontwikkelingssamenwerking partij PVV was van 2010 tot 2012 gedoogpartner van de kabinetsformatie van VVD en CDA (Verkiezingsprogramma PVV, 2012: p. 47). Momenteel is de VVD de grootste partij van Nederland en zij pleit eveneens voor een kleiner budget dat wordt uitgegeven aan ontwikkelingssamenwerking (Verkiezingsprogramma VVD, 2012: p. 59). Op basis van deze uitslagen is het denkbaar dat een groot deel van de Nederlandse bevolking minder wil uitgeven aan ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast worden er in de media vragen gesteld over de besteding van het geld. Zo pleit een artikel van *de Volkskrant* dat het geld aan Soedan 'in rook is opgegaan' ("Onbegrensde liefde", 21 juni 2014). Al eerder, in 2012, beschrijft het *NRC* een kleiner wordend draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking ("Hulp, alleen als het moet", 15 december 2012).

Daar bijkomend stelt de Adviesraad Internationale Vraagstukken<sup>6</sup> in haar rapport uit 2013 de financiering aan maatschappelijke organisaties aan de kaak. Sinds 2001 komt van rechtswege iedere organisatie in aanmerking voor subsidiëring. Er zouden hierdoor (te) veel organisaties zijn waarvan de overheid moet beoordelen of zij in aanmerking komen voor subsidie, waardoor aanvraagprocedures complex en bezwaarprocedures tijdrovend zijn (AIV, 2013: p. 47). Voor organisaties brengt dit onder meer bureaucratische rompslomp mee. Een gevolg hiervan is dat organisaties hun "programma toeschrijven naar een uniform stramien" (AIV, 2013: p. 47). Een nadelig effect hiervan is dat dit kan leiden tot een verlies van kwaliteit en impact van gesubsidieerde organisaties in ontwikkelingslanden. Bovendien wordt in de huidige manier van subsidiëring aan overheidszijde te weinig rekening gehouden met "de vraag welke activiteiten [op het gebied van ontwikkelingssamenwerking] van strategisch belang zijn" (AIV, 2013: p. 47).

Zodoende introduceert het kabinet een nieuw beleid die subsidiëring van maatschappelijke organisaties efficiënter moet maken door middel van een samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties. Een samenwerking tussen deze partijen is niet geheel ongebruikelijk. Een relatie tussen ambassades en maatschappelijke organisaties lijkt zo niet voorbehouden aan geselecteerde organisaties binnen dit beleidskader. Een voorbeeld is dat ambassades fondsen tot

---

<sup>5</sup> Het gaat om de volgende twaalf landen: Burundi, Democratische Republiek Congo, Djibouti, Eritrea, Ethiopië, Kenya, Oeganda, Rwanda, Seychellen, Soedan, Somalië en Zuid-Soedan in de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika (Beleidskader, 2013: p. 5).

<sup>6</sup> Het Adviesraad Internationale Vraagstukken is een 'onafhankelijk adviesorgaan dat de regering en de Staten Generaal adviseert over het buitenlandse beleid' ([www.aiv-advies.nl](http://www.aiv-advies.nl)).

hun beschikking hebben die zij kunnen verstrekken aan maatschappelijke organisaties (o.a. Ploumen-d, 2013). Ook gaf voormalig minister van ontwikkelingssamenwerking Koenders in 2009 het belang aan van een samenwerking tussen ambassades en organisaties: “De complementariteit tussen de maatschappelijke organisaties en ambassades vertoont een opgaande lijn, maar er zijn nog te grote verschillen per maatschappelijke organisatie en per ambassade. In de meeste landen vindt overleg plaats tussen de Nederlandse ambassades en maatschappelijke organisaties in de zin van uitwisseling van informatie. In een aantal landen leidt dit tot het maken van duidelijke afspraken. De contacten zouden niet langer afhankelijk moeten zijn van toevallige omstandigheden.” (Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde, 2009: p. 16).

## *1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag*

Samenwerking tussen ambassades en zeven geselecteerde maatschappelijke organisaties wordt binnen het nieuwe beleidskader expliciet als middel ingezet om beleidsdoelen te bereiken en overheidsgeld aan ontwikkelingssamenwerking zo efficiënt mogelijk te besteden. Naar de succesfactoren van dit middel is voorafgaand aan de invoering van het beleid nog geen evaluatie verricht, terwijl kennis hierover het beleidsmiddel versterkt. Het is ook niet duidelijk óf en op welke manier het partnerschap de verwachte samenwerking tussen ambassades en organisaties kan beïnvloeden. Daarbij dient de samenwerking zoals voorgesteld in het beleidskader mogelijk voor een opzet als financieringssysteem van de toekomst. Een inzage in succesfactoren van samenwerking tussen ambassades en organisaties kan zo van nut zijn voor de implementatie van dit latere beleid.

Wat moeten de partijen in ogenschouw nemen als zij een samenwerkingsverband met elkaar aangaan? Wat zijn voorwaarden om een samenwerking succesvol op te zetten? Is er een verschil in verwachte succesvolle samenwerking tussen organisaties die het partnerschap aan gaan en organisaties die geen partnerschap aangaan? Omdat het niet bekend is hoe en of dit nieuwe beleidsinstrument van de overheid werkt, is met dit onderzoek een ex-ante beleidsevaluatie opgezet die de verwachte effectiviteit van samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties beoordeeld.

Samenwerking tussen partijen kan door een aantal factoren positief of negatief beïnvloed worden. De verwachte effectiviteit van een samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties is afhankelijk van de aanwezigheid van (een aantal van) deze factoren. In deze evaluatie wordt nagegaan welke factoren een samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties positief kunnen beïnvloeden. Om ook de impact van deze factoren buiten het strategisch partnerschap te bepalen, zijn ook niet – geselecteerde<sup>7</sup> organisaties aan het onderzoek toegevoegd. Informatie van zowel geselecteerde- als niet – geselecteerde organisaties biedt daarbij de mogelijkheid om de mening van organisaties omtrent samenwerking met elkaar te vergelijken. Ook kan zo worden nagegaan in hoeverre deze factoren invloed hebben op de samenwerking tussen ambassades en geselecteerde en niet – geselecteerde organisaties. Het nieuwe beleidsplan van de strategische partnerschappen is gericht op het verbeteren van de leefsituatie in twee regio's in

---

<sup>7</sup> Onder niet – geselecteerde partners worden organisaties verstaan die geen partnerschap met de overheid hebben binnen dit beleidskader. Zoals de benaming misschien anders doet vermoeden, impliceert het *niet* dat deze organisaties zich per se hebben ingeschreven voor het partnerschap van dit plan.

Afrika. Deze afbakening is aangehouden omdat de focus ligt op het versterken van de samenwerking die met dit beleidsplan is geïntroduceerd. Het gaat in deze evaluatie zodoende om Nederlandse ambassades in het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika en Nederlandse maatschappelijke organisaties die actief zijn in deze regio's.

In dit onderzoek staat daarom de volgende onderzoeksvraag centraal:

*Welke factoren dragen in welke mate bij aan een verwachte succesvolle samenwerking tussen medewerkers van ambassades en medewerkers van Nederlandse maatschappelijke organisaties in de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld:

- 1. Welke factoren vergroten de verwachte kans op succesvol samenwerken tussen ambassades en maatschappelijke organisaties?*
- 2. In welke mate zijn de gevonden factoren van invloed op de beoordeling door organisaties en ambassades van een verwachte succesvolle samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties?*
- 3. In hoeverre is er een verschil in beoordeling merkbaar tussen geselecteerde en niet – geselecteerde organisaties op de gevonden factoren en de verwachte succesvolle samenwerking?*

Met een beantwoording van deze vragen worden het ministerie van Buitenlandse Zaken, medewerkers van ambassades (ook wel: de overheid) en medewerkers van maatschappelijke organisaties van een set van aanbevelingen voorzien. De aanbevelingen hebben betrekking op de samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties. Deze organisaties zijn werkzaam op thema's van ontwikkelingssamenwerking<sup>8</sup>. Zodoende kunnen de aanbevelingen helpen de samenwerking binnen het *strategische partnerschap* vorm te geven en hierdoor mogelijk de impact van ontwikkelingssamenwerking versterken. Tevens kunnen de aanbevelingen aanknopingspunten bieden voor huidige en toekomstig beleid van de overheid betreffende financiering van maatschappelijke organisaties binnen het thema ontwikkelingssamenwerking. De veronderstelling hierbij is dat een goede, succesvolle samenwerking tussen deze partijen de effectiviteit en impact van ontwikkelingshulp doet vergroten.

### *1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek*

Dit onderzoek, naar de efficiëntie van het nieuwe financieringssysteem voor ontwikkelingssamenwerking, dient een maatschappelijk en wetenschappelijk belang. Voor de maatschappij is het relevant vanwege de verdeling en besteding van geld van de overheid aan ontwikkelingssamenwerking en de discussie hieromtrent. De onderzoeksvraag is namelijk gebaseerd op een nieuw financieringssysteem vanuit de overheid, welke uitgaat van een nieuwe relatie tussen deze overheid en geselecteerde maatschappelijke organisaties. In dit onderzoek wordt nagegaan aan welke voorwaarden voldaan zou moeten worden om deze samenwerking zo goed mogelijk te

---

<sup>8</sup> Voorbeelden van thema's zijn: gemeenschapsversterking, mensenrechten, noodhulp, onderwijs, voedselzekerheid, veiligheid.

laten verlopen. De resultaten van het onderzoek kunnen worden gebruikt voor de implementatie van samenwerking voor het beleid *strategische partnerschappen chronische crises*. Indien de samenwerking als nuttig middel wordt beschouwd om ontwikkelingshulp mee in te richten, kunnen de resultaten van deze evaluatie handvatten bieden voor de toekomstige inrichting van ontwikkelingshulp van de overheid via maatschappelijke organisaties. Ook kunnen de resultaten en leerpunten van deze ex-ante evaluatie worden meegenomen naar eventuele proces- of effectevaluaties. Deze ex-ante evaluatie is namelijk een nulmeting, waardoor met behulp van latere metingen ontwikkelingen kunnen worden aangetoond.

Binnen de wetenschap draagt dit onderzoek bij aan kennisverbreding op het gebied van cross-sectorale partnerschappen tussen de overheid en maatschappelijke organisaties. Er zijn studies die op basis van literatuur een theoretisch model ontwikkelen voor deze partnerschappen (Selsky & Parker, 2005; Bryson, Crosby & Middleton Stone, 2006; Brinkerhoff, 2002). Ook zijn er case-studies die de relatie tussen een overheid en maatschappelijke organisaties evalueren (Lister, 2000; Ullah, Newell, Ahmed, Hyder & Islam 2006; Contu & Girei, 2014). Daarnaast zijn er onderzoeken naar partnerschappen tussen organisaties en het bedrijfsleven, of overheid en het bedrijfsleven (Drost & Pfisterer, 2013). Een empirisch onderzoek waarbij 'de overheid' wordt gespecificeerd naar 'medewerkers van de ambassade' en waarin de relatie tussen hen wordt blootgelegd, is daarentegen nog niet voorhanden. Met dit onderzoek is daarom nagegaan of theorieën over succesfactoren voor cross-sectorale samenwerkingen ook gelden voor samenwerkingen tussen ambassades en maatschappelijke organisaties.

#### *1.4 Leeswijzer*

Na deze inleiding, wordt in het tweede hoofdstuk een achtergrondschets gegeven van het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid in Nederland in het algemeen, en het nieuwe beleidskader in het specifiek. Vervolgens wordt in het theoretisch kader onderbouwd welke factoren een positieve invloed kunnen hebben op de verwachte succesvolle samenwerking. In hoofdstuk vier is uitgelegd welke methoden en technieken zijn toegepast om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek besproken (hoofdstuk vijf). De conclusies en discussie van deze evaluatie komen aan bod in hoofdstuk zes. Tot slot worden in hoofdstuk zeven aanbevelingen voor beleid gegeven die betrekking hebben op de samenwerking tussen ambassade en maatschappelijke organisaties.

## **2. Context**

### *2.1 Ten eerste*

Samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties wordt gestimuleerd om de doelen van een nieuw beleidskader van de overheid te realiseren. In dit hoofdstuk wordt de context

geschetst waarbinnen dit beleid tot stand is gekomen. Eerst wordt ingegaan op de drie actoren die een rol spelen binnen het beleid: de Nederlandse regering (2.2), ambassades (2.3) en maatschappelijke organisaties (2.4). In paragraaf 2.3 is eerst een algemene uitleg over taken van de ambassades en vervolgens is een uitleg gegeven over de rol die organisaties bij werkzaamheden van de ambassade kunnen spelen. Voor de maatschappelijke organisaties is ook eerst een algemene uitleg gegeven. Ook is in deze paragraaf ingegaan op de (geschiedenis van de) relatie tussen organisaties enerzijds en ambassade en overheid anderzijds. In paragraaf 2.5 is ingegaan op het nieuwe beleid.

## *2.2 Nederlandse regering*

Elke regering in Nederland ontwikkelt beleid voor ontwikkelingssamenwerking. Per regering kan de visie op ontwikkelingssamenwerking verschillen, waardoor het beleid in de loop van de jaren verandert. De post van ontwikkelingssamenwerking [OS] is altijd ondergebracht bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het verschilt per kabinet hoe de post betiteld wordt, waarbij deze keuze al veel kan zeggen over de positie en richting van het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. Zo was er tijdens kabinet Rutte I geen aparte minister voor OS en hebben we vandaag de dag een minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking [BHOS]. De trend van de laatste jaren is dat ontwikkelingssamenwerking minder “versnipperd” dient te zijn, blijkens Kamerbrieven en nota's van zowel het vorige als het huidige kabinet (Ploumen-e, 2013; Wat de wereld verdient, 2013). Dit houdt zoveel in dat voor beleid ingezoomd wordt op bepaalde thema's en landen. Een van de manieren om een minder versnipperd beleid te voeren is een vermindering van het aantal partnerlanden<sup>9</sup>.

In de nota 'Wat de wereld verdient'<sup>10</sup> geeft de huidige minister van Ontwikkelingssamenwerking, Ploumen, de richting en hoofdpunten voor beleid. In grote lijnen gaat de minister in de nota in op de nieuwe omgangsvorm die de regering voor ogen heeft met maatschappelijke organisaties: "We richten ons op strategische partnerschappen die ruimte bieden aan vernieuwende en gewaagde initiatieven van maatschappelijke organisaties. De regeldruk voor deze organisaties willen we sterk verminderen. Samenwerking met maatschappelijke organisaties gaan we vormgeven in strategische partnerschappen." (Wat de wereld verdient, 2013: p. 6, 18).

Uit een beleidsnota kan een financieringssysteem<sup>11</sup> voor maatschappelijke organisaties volgen. Een financieringssysteem bepaalt waar een organisatie aan moet voldoen om subsidie te ontvangen van de Nederlandse overheid. Het gaat daarbij uit van een bepaalde interventielogica op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Zo is de interventielogica van het beleidskader die centraal staat in dit onderzoek een samenwerking tussen ambassade en maatschappelijke organisaties (in paragraaf 2.5 is dit verder toegelicht). Ter vergelijking: voor het Medefinancieringsstelsel [MFS], lopend van 2012-2015, moesten maatschappelijke organisaties allianties vormen met andere maatschappelijke organisaties om subsidie te ontvangen. Het idee hierachter was dat samenwerkende

---

<sup>9</sup> Partnerlanden zijn landen waarmee Nederland een bijzondere band heeft op het gebied van ontwikkelingssamenwerking (Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde, 2009; Ploumen-d, 2013).

<sup>10</sup> De nota 'Wat de wereld verdient' is ook wel afgekort met 'Wdww'.

<sup>11</sup> Een andere benaming voor financieringssysteem is ook wel *tender of call*.

maatschappelijke organisaties meer impact hebben dan wanneer de organisaties afzonderlijk te werk gaan (Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde, 2009: p. 13-14).

### 2.3 Nederlandse ambassades

De taak van een Nederlandse ambassade is vertegenwoordiging van Nederland op diplomatiek vlak in het buitenland. Een andere taak is belangenbehartiging van Nederlanders en het Nederlandse bedrijfsleven in het buitenland (Diplomatieke vertegenwoordigingen, 2013). Ieder buitenland heeft een vertegenwoordiger namens Nederland. Daarentegen is niet in ieder land fysiek een ambassade gevestigd. In de volgende acht landen die vallen onder de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika is een fysieke ambassade gevestigd<sup>12</sup>: Ethiopië (Addis Abeba), Oeganda (Kampala), Soedan (Khartoum), Rwanda (Kigali), Zuid-Soedan (Juba), Democratische Republiek Congo (Kinshasa), Burundi (Bujumbura) en Kenya (Nairobi). De ambassades van Rwanda, Oeganda, Burundi en DRC vallen onder het Grote Merengebied, de andere onder de Hoorn van Afrika.

Naast de drie genoemde taken die ambassades vervullen, werken zij ook aan het opstellen en uitvoeren van Meerjarige Strategische Plannen [MJSP's]. MJSP's zijn beleidsplannen van de Nederlandse regering over het thema ontwikkelingssamenwerking met een beleidstermijn van ongeveer drie jaar. De MJSP's gelden voor een aantal specifieke landen. Kabinet Rutte II heeft – in samenwerking met de betreffende ambassades – voor vijftien landen een MJSP opgesteld. MJSP's "concretiseren beleidsuitgangspunten van de nota 'Wat de wereld verdient' op landenniveau" (Ploumen-c, 2014).

Op regioniveau zijn er MSJP's opgesteld voor het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika<sup>13</sup>. De nieuwste MJSP's zijn opgesteld voor de periode 2014 tot 2017. Zij volgen de periode 2012 tot 2015 op. Voor het Grote Merengebied zijn de speerpunten van het beleid veiligheid en rechtsorde, voedselzekerheid en economische ontwikkeling, watermanagement en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten [SRGR]. Voor de regio is een budget van vijftien miljoen euro meer beschikbaar dan de periode 2012 tot 2015. Deze verhoging is opmerkelijk, gezien het geschetste beeld van een krimpend budget voor ontwikkelingssamenwerking dat in de introductie is gegeven. In het nieuwe MJSP wordt expliciet vermeld dat de "ambassade nauw zal samenwerken met Nederlandse NGO's om een coherent en aanvullend beleid te voeren in de regio"<sup>14</sup> (Embassy of the Kingdom of the Netherlands-b, 2013: p. 24). In het voorgaande MJSP wordt geen verwijzing of benoeming naar samenwerking met Nederlandse maatschappelijke organisaties gedaan (Embassy of the Kingdom Netherlands-a, 2011).

---

<sup>12</sup> In grotere landen is naast de ambassade ook een consulaat aanwezig. Een consulaat dekt dan andere belangrijke steden of regio's dan de hoofdstad. Voor dit onderzoek valt onder een ambassade ook de consulaire medewerkers.

<sup>13</sup> Op landenniveau zijn er MJSP's opgesteld voor vijf landen binnen de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika: Burundi, Ethiopië, Kenya, Oeganda en Rwanda. In deze evaluatie wordt ingegaan op het regioniveau. Daarom is een bespreking van MSJP's op landenniveau achterwege gelaten.

<sup>14</sup> Vertaald van: "Embassies will work closely together with Dutch NGO's active in the region in order to have a coherent approach and a complementary program" (Embassy of the Kingdom of the Netherlands-b, 2013: p. 24).

Voor de Hoorn van Afrika is voor het jaar 2014 tot 2017 voor het eerst een MJSP vanuit regionaal perspectief opgesteld. Speerpunten van dit plan zijn veiligheid en rechtsorde, voedselzekerheid en waterbeheer. Er is een budget voor de regio beschikbaar van 23 miljoen euro. Voor het Grote Merengebied is een opvallend hoger budget beschikbaar, namelijk 88 miljoen euro. Voorbeelden van activiteiten vanuit de ambassade zijn steun aan de uitvoering van het African Peace and Security Architecture van de Afrikaanse Unie, of de “dialoog met landen aangaan om samenwerking voor migratie in de regio te bevorderen” (Koninkrijk der Nederlanden, 2013: p. 13). Ook in dit plan wordt genoemd dat er samenwerking zal worden gezocht met maatschappelijke organisaties om doelen van het MJSP te halen: “[er] zal zo veel mogelijk synergie worden gezocht met de inzet van Nederlandse NGO’s in de regio” (Koninkrijk der Nederlanden, 2013: p. 4).

#### *2.4 Maatschappelijke organisaties*

Maatschappelijke organisaties is de brede benaming voor organisaties die zich inzetten voor een maatschappelijk belang, zoals een vakbond of een non gouvernementele organisatie. Maatschappelijke organisaties dienen een sociaal doel: zij zetten zich in voor gemarginaliseerden in een samenleving. Zij "vertegenwoordigen de stem van burgers, lokaal, nationaal en internationaal" (Ploumen-d, 2013). Hulp van organisaties kan binnen een scala van thema's vallen: denk aan armoedebestrijding, humanitaire hulpverlening, onderwijs, water, vrouwenrechten of duurzame ontwikkeling (partos.nl; ngo-database.nl). Maatschappelijke organisaties zijn organisaties zonder winstoogmerk. Zij kunnen geld ontvangen van particuliere donoren, institutionele donoren (zoals de Verenigde Naties), bedrijven, campagnes van derden (bijvoorbeeld acties van de Samenwerkende Hulporganisaties) of van de Nederlandse overheid (o.a.: Cordaid Annual Report, 2013; Mainline Jaarverslag, 2013; Het Nederlandse Rode Kruis Jaarverslag, 2012).

Subsidiëring van maatschappelijke organisaties door de overheid vindt plaats vanaf 1965 (AIV, 2013). Tot 2001 is er een vaste club van zes organisaties [Medefinancieringsorganisaties – MFO’s] die subsidies ontvangt van de overheid<sup>15</sup>. Minister Van Ardenne – Van der Hoeven, verantwoordelijk voor de post ontwikkelingssamenwerking van 2003 – 2007, benoemt in haar nota ‘Aan elkaar verplicht’ het belang van een relatie tussen de MFO’s en de ambassade: “..in de komende periode zal met deze organisaties overlegd worden over de vraag hoe de complementariteit kan worden bevorderd tussen het bilaterale beleid en de programma’s van MFO’s. Gedacht wordt aan het maken van werkafspraken per land tussen MFO’s en ambassades.” (Aan elkaar verplicht, 2003: p. 23, 24).

Vanaf 2001 kan iedere organisatie in aanmerking komen voor een subsidie. De opvolger van Van Ardenne – minister Koenders – beschrijft in zijn nota expliciet de complementariteit<sup>16</sup> van maatschappelijke organisaties en ambassades, zoals al benoemd in paragraaf 1.2. Complementariteit tussen ambassade en maatschappelijke organisaties is een breed begrip: het gaat om wel of niet samenwerken. Het gaat dus niet specifiek in op welke manier de actoren elkaar kunnen aanvullen of op welke terreinen zij zouden kunnen samenwerken (IOB Evaluatie-a, 2009; Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde, 2009). In het nieuwe beleidskader is meer specifiek

---

<sup>15</sup> Door een wijziging in de Algemene Wet Bestuursrecht wordt in 2001 bepaald dat alle organisaties in Nederland in aanmerking moeten kunnen komen voor een subsidie.

<sup>16</sup> Met complementariteit wordt bedoeld in hoeverre de actoren elkaar kunnen aanvullen.

ingegaan op welke manier de actoren met elkaar kunnen samenwerken: “Hiertoe kunnen de verschillende partijen bijvoorbeeld elkaars netwerken openstellen, zoals toegang tot nationale en regionale overheden en toegang tot lokale organisaties.” (Beleidskader, 2013: p. 13).

### 2.5 Beleidskader strategische partnerschappen chronische crises

Deze paragraaf gaat specifiek in op de interventielogica van het beleidskader strategische partnerschappen chronische crises. ‘Beleid’ is een actie op macro niveau die een verandering op micro niveau teweeg kan brengen. De interventielogica staat aan de basis van deze verandering. De zogenoemde beleidstheorie kan helpen om de inzet en werking van een beleid te begrijpen. De beleidstheorie is het geheel van normatieve, causale en finale relaties waarop het beleid berust (Heffen, 1993). Voor deze evaluatie wordt een bespreking van de normatieve relaties achterwege gelaten.

De causale relatie is de oorzaak – gevolg relatie. Het gaat dan om oorzaken die een bepaalde situatie tot gevolg heeft. Deze bepaalde situatie wordt ook wel het op te lossen ‘probleem’ genoemd. In het beleidskader voor de strategische partnerschappen is geconstateerd dat de leefsituaties in het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika niet gewenst zijn. Om de leefsituatie te verbeteren zijn een drietal doelen per regio opgesteld: het verbeteren van veiligheid, rechtsorde en stabiliteit, verhogen van voedselzekerheid en een verbeterde re-integratie van voormalige vluchtelingen. Het idee is nu dat deze regio-doelen bereikt kunnen worden door bepaalde beleidsmiddelen<sup>17</sup> in te zetten. Deze middelen dienen een doel: in dit geval het verbeteren van de leefsituatie in de twee regio’s. Het geheel van middel-doel relaties van een beleidsplan wordt ook wel de finale beleidstheorie genoemd.

Zo dient het beleidsinstrument *samenwerking tussen ambassade en maatschappelijke organisaties* uit het beleidskader ook een doel: “nauwe samenwerking” leidt tot een “succesvolle bijdrage aan de regionale doelen” (Beleidskader, 2013: p. 13). Hoe komt het kabinet ertoe dit instrument te ontwikkelen om beleid voor ontwikkelingssamenwerking vorm te geven? Of wel: hoe komt het kabinet ertoe dit instrument te ontwikkelen om beleid voor ontwikkelingssamenwerking *efficiënter* te maken?

In de nota van Ploumen en in het beleidsstuk van de strategische partnerschappen worden een aantal oorzaken gegeven die ertoe hebben geleid dat ontwikkelingssamenwerking inefficiënt is. Een van deze oorzaken is dat er geen goede samenwerking is tussen “landeigen strategieën, lokale instituties, harmonisatie van donorprocedures, verantwoording van resultaten en wederzijdse aanspraakbaarheid”. Samenwerking verloopt nu te veel via traditionele kanalen: bedrijven werken met bedrijven, maatschappelijke organisaties met maatschappelijke organisaties, bilateraal met bilateraal en multilateraal met multilateraal (Wat de wereld verdient<sup>18</sup>, 2013: p. 17). De samenwerkingen zijn te weinig coherent. Naar advies van de AIV wil Ploumen meer “hybride” samenwerkingsvormen die sector overstijgend zijn.

Ook de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie [IOB] beveelt het kabinet aan een “geïntegreerde aanpak” toe te passen voor zwakke staten (IOB Evaluatie-b, 2013: p. 15). Bij een

---

<sup>17</sup> Ook wel beleidsinstrumenten genoemd.

<sup>18</sup> De nota ‘Wat de wereld verdient’ is ook wel afgekort met ‘Wdvw’.



geïntegreerde aanpak vindt samenwerking en afstemming plaats met internationale en lokale partners. In de evaluatie wordt benoemd dat samenwerking tussen betrokken actoren zoals internationale en regionale partners een “voordeel” op kan leveren. Deze uitkomsten zijn mogelijk redenen om samenwerking als middel te gebruiken binnen het beleidskader van de strategische partnerschappen chronische crises.

Door een meer coherente samenwerking te bewerkstelligen draagt het *strategisch partnerschap chronische crises* mogelijk bij aan het meer efficiënt maken van ontwikkelingshulp<sup>19</sup>. Naar advies van het AIV zou samenwerking meer cross-sectoraal moeten plaatsvinden: met een actieve samenwerking tussen ambassade en organisaties is dit advies opgevolgd. Als ook het advies van de IOB om een “geïntegreerde aanpak” toe te passen. In het nieuwe beleid is samenwerking omschreven als de uitwisseling en het gebruik van elkaars kennis, netwerken en ervaringen. Samenwerking leidt tot het succesvol uitvoeren van het beleidsplan, van het bereiken van de beleidsdoelen.

### **3. Theoretisch kader**

#### *3.1 Ten eerste*

De overheid wil het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid en de financiering van maatschappelijke organisaties efficiënter vormgeven. Een middel om dit te bereiken is een actieve samenwerking tussen ambassade en geselecteerde maatschappelijke organisaties. Welke factoren dragen bij aan een succesvolle implementatie van een samenwerking tussen deze sectoren? Dit hoofdstuk bespreekt factoren die de kans op een succesvolle samenwerking tussen medewerkers van de Nederlandse ambassade in het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika en medewerkers van Nederlandse maatschappelijke organisaties actief in deze regio's<sup>20</sup>, positief kunnen beïnvloeden.

Het hoofdstuk begint met een bespreking van het concept samenwerken. Wat is samenwerken en hoe komt dit tot stand? Aan bod komt wat het verschil tussen cross-sectoraal samenwerken en interorganisationeel samenwerken is en welke definitie voor dit onderzoek geldt. Vervolgens gaat het hoofdstuk in op zeven factoren die van positieve invloed kunnen zijn op de kans tot succesvol samenwerken. Na deze bespreking is voor elke factor een te toetsen hypothese opgesteld. Het raamwerk van verwachtingen is zoveel mogelijk gebaseerd op onderzoek naar cross-sectorale partnerschappen. Zo is er onder andere gebruik gemaakt van het theoretisch model over het ontwerp en implementatie van cross-sectorale samenwerkingen van Bryson, Crosby en Middleton Stone (2006) en kwalitatief onderzoek naar succesfactoren van partnerschappen tussen bedrijfsleven en non-profit organisaties van Drost en Pfisterer (2013). De verwachtingen zijn onder meer aangevuld met bevindingen uit evaluatieonderzoeken naar cross-sectorale partnerschappen (o.a. Kuindersma & Kolkman, 2005; MacIndoe, 2013) en met bevindingen uit literatuur over

---

<sup>19</sup> Voor deze scriptie is het niet nuttig alle middelen van de overheid uiteen te zetten.

<sup>20</sup> Medewerkers van maatschappelijke organisaties kunnen hun standplaats in Nederland of in een van de landen van het Grote Merengebied of de Hoorn van Afrika hebben.

interorganisatorische samenwerking (o.a. Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen, 2001; Berg & Maas, 2013).

### *3.2 Wat is cross-sectorale samenwerking?*

Organisaties en instanties werken samen zodat zij hun eigen doelen gemakkelijker kunnen bereiken (Roussos & Fawcett, 2000; Thomson & Perry, 2006). Zij hebben dan namelijk meer materialen, ideeën en sociale relaties tot hun beschikking (Selsky & Parker, 2005). Samenwerkingen tussen organisaties van een dezelfde sector worden interorganisatorische samenwerkingen genoemd. Samenwerkingen die sector-overstijgend zijn, zoals een samenwerking tussen de overheid en maatschappelijke organisaties, zijn gedefinieerd als cross-sectorale samenwerkingen (Barret, Austin & McCarthy, 2000; Gregory, 2001; Selsky & Parker, 2005; Glasbergen, Biermann & Mol, 2007). Dit komt overeen met de definitie die Bryson, Crosby en Middleton Stone (2006) hanteren voor cross-sectorale partnerschappen: “Met cross-sectorale partnerschappen bedoelen we partnerschappen bestaande uit de overheid, het bedrijfsleven, non-profits en filantropische instellingen, gemeenschappen, en/of de publieke sector in zijn geheel”<sup>21</sup>. Een meer specifieke definitie geeft Brinkerhoff (2002): “Een partnerschap is een dynamische relatie tussen diverse actoren, gebaseerd op overeenkomstige doelen, verkregen door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Partnerschappen berusten op wederzijdse beïnvloeding, met een balans tussen synergie en autonomie. Dit verenigt wederzijds respect, gelijke deelname in besluitvorming, wederzijdse aansprakelijkheid en transparantie”<sup>22</sup>.

In het beleidskader van het ministerie van Buitenlandse Zaken over de strategische partnerschappen bij chronische crises is geen eenduidige definitie gegeven over een partnerschap, maar de definities van Bryson, Crosby en Middleton Stone, en Brinkerhoff raken aan de betekenis die er in het beleidskader aan wordt gegeven. Allereerst wordt in het beleidskader genoemd dat de partners gezamenlijk werken “aan de geformuleerde regionale doelen” – een van de kenmerken van cross-sectoraal samenwerken. Overeenkomstig met Brinkerhoff’s idee van “gebruik maken van elkaars kwaliteiten” staat geschreven dat “alle partners hun eigen manier van werken hebben, en eigen netwerken, ervaringen en kwaliteiten hebben. Uitwisseling van al deze elementen is in dit partnerschap van grote waarde voor het slagen van de partnerschappen” (Beleidskader, 2013: p. 11). Tot slot komt eveneens in overeenstemming met Brinkerhoff een element van transparantie terug in het beleidskader: “Over behaalde resultaten zullen partners elkaar aanspreken” (Beleidskader, 2013: p. 11).

#### *3.3.1 Succesfactoren voor cross-sectorale samenwerkingsverbanden*

---

<sup>21</sup> Vertaald van: “By cross-sector collaboration, we mean partnerships involving government, business, nonprofits and philanthropies, communities, and/or the public as a whole.” (Bryson, Crosby & Middleton Stone, 2006: p. 44).

<sup>22</sup> Vertaald van: “Partnership is a dynamic relationship among diverse actors, based on mutually agreed objectives, pursued through a shared understanding of the most rational division of labor based on the respective comparative advantages of each partner. Partnership encompasses mutual influence, with a careful balance between synergy and respective autonomy, which incorporates mutual respect, equal participation in decision-making, mutual accountability and transparency.” (Brinkerhoff, 2002: p. 21).

Omdat succesfactoren voor cross-sectorale samenwerkingsverbanden (nog) niet uitgebreid besproken en getoetst zijn in de wetenschappelijke literatuur, is voor de theoretische onderbouwing ook gekeken naar succesfactoren die gelden voor interorganisationele samenwerkingsverbanden binnen de private en publieke sector. Vanwege het verschil in doel tussen samenwerkingsverbanden in de private en publieke sector, is er zo veel mogelijk gekeken naar eerder onderzoek onder de publieke sector (Provan, Fish & Sydow, 2007; Berg & Maas, 2013: p. 209). Samenwerkingsverbanden tussen organisaties in de private sector hebben als doel om winst te maximaliseren. Dit in tegenstelling tot samenwerkingsverbanden tussen publieke partners, deze hebben doelstellingen die bijdragen aan het maatschappelijke belang (Provan, Fish & Sydow, 2007). Het partnerschap tussen de ambassade en maatschappelijke organisaties welke in dit onderzoek onderzocht is, is eveneens opgesteld om bij te dragen aan het maatschappelijke belang, namelijk een transitie van humanitaire hulp naar wederopbouw in twee regio's in Afrika. De eerste zes factoren gelden voor zowel geselecteerde als niet – geselecteerde organisaties. Bij de zevende factor (paragraaf 3.3.8) is specifiek ingegaan op het verschil tussen geselecteerde en niet – geselecteerde organisaties.

### *3.3.2 Factor 1 - Vertrouwen*

Vertrouwen is in de wetenschappelijke literatuur een veel besproken begrip en wordt op meerdere manieren uitgelegd. Zo kan vertrouwen het vermijden van risico's inhouden (Bachmann, 2001), is vertrouwen iets waaraan je moet werken (Das & Teng, 1998), of is het een manier om met onzekerheid om te gaan (Boon & Holmes, 1991). Op actor niveau kan vertrouwen worden uitgelegd als het geloof dat de partner waarmee je samenwerkt zich houdt aan gemaakte afspraken (Pruitt, 1981). Een groter vertrouwen vermindert hiermee de onzekerheid van een actor dat de andere actor iets doet wat buiten de afspraak valt en dit bevordert de samenwerking tussen partners (Gulati, 1998). Vertrouwen lijkt onlosmakelijk verbonden met samenwerking tussen actoren (Powell, 1990; Ireland & Webb, 2007; Drost & Pfisterer, 2013). Volgens Gitlin, Lyons en Kolodner (1994) is een klimaat van vertrouwen nodig wil het individu zich inzetten voor het algemene doel. Thomson en Perry (2006: p. 28) zien vertrouwen als een middel om moeilijkheden te verminderen. Vertrouwen heeft bij samenwerkingsverbanden dubbele betekenis: zij staat veelal aan de basis van een samenwerking, maar kan ook een gevolg zijn van samenwerking en houdt de samenwerking in stand (Bryson, Crosby & Middleton Stone, 2006). Volgens Bryson, Crosby en Middleton Stone (2006) is het voor het slagen van cross-sectorale samenwerkingsverbanden van belang om constant te werken aan het vertrouwen tussen de partners.

Uit onderzoek van Van den Berg en Maas (2013) blijkt vertrouwen de mate van samenwerking positief te beïnvloeden. Het onderzoek werd verricht onder een samenwerkingsverband tussen organisaties die actief zijn in de bestrijding van jeugdcriminaliteit. De mate van samenwerking is gekoppeld aan succesvol samenwerken. Meer samenwerking zou namelijk tot meer samenhang in behandeling moeten leiden en dit weer tot effectievere bestrijding van jeugdcriminaliteit. Een hoge mate van vertrouwen tussen de actoren blijkt de mate van samenwerken te verhogen. Kuindersma en Kolkman (2005) concluderen in hun procesevaluatie naar 'experiment Gaasterland' – een samenwerking tussen boeren, natuurorganisaties en overheden – dat onderhandelingen tussen betrokken partijen het vertrouwen "goed heeft gedaan" en dit heeft de samenwerking gestimuleerd (2005, p: 120). Vertrouwen kan vergroot worden wanneer samenwerkende actoren ideeën

uitwisselen en elkaar leren kennen (Dasgupta & Seraldin, 2000; Holton, 2001; Thomas, Zolin & Hartmann, 2009). Zo concludeerden Thomas, Zolin en Hartmann na een kwantitatieve studie onder werknemers van de olie industrie in de Verenigde Staten dat het delen van nuttige en adequate informatie tussen medewerkers het vertrouwen blijkt te vergroten (2009).

Op basis van de literatuur is de verwachting dat een hogere mate van vertrouwen tussen de actoren de kans op succesvol samenwerken vergroot. Dit kan komen omdat de samenwerkende partners meer op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en onzekerheid wordt weggenomen. Ook kan een hogere mate van vertrouwen ertoe leiden dat actoren er meer zeker van zijn dat de andere actoren zich houden aan gemaakte afspraken. De eerste hypothese luidt daarom:

*(H1) hoe groter het vertrouwen van medewerkers van maatschappelijke organisaties in medewerkers van de ambassade, hoe hoger de organisaties de kans inschatten succesvol samen te werken*

### 3.3.3 Factor 2 - Wederzijdse afhankelijkheid

Wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren kan worden uitgelegd als de uitwisseling van middelen tussen deze actoren (Aiken & Hage, 1968; Dumay, 2009). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat deze actoren niet volledig autonoom kunnen opereren om doelstellingen te behalen. Wederzijdse afhankelijkheid maakt daarom dat partners met elkaar gaan samenwerken: partner A heeft middelen die partner B niet heeft, en andersom, en een bundeling van deze middelen maakt het mogelijk bepaalde interventies uit te voeren (Powell, 1990; Thomson & Perry, 2006). Omdat niet iedere partner over dezelfde middelen beschikt, kunnen partners afhankelijk zijn van elkaars middelen om doelen te bereiken.

Een onevenredige verdeling van middelen kan ertoe leiden dat de actor met de meeste middelen meer dominant en bepalend is (Pfeffer & Salancik, 1978). Volgens Bryson, Crosby en Middleton Stone zouden bij cross-sectorale partnerschappen de middelen te allen tijde zo evenredig mogelijk verdeeld moeten zijn om conflicten te voorkomen (2006). Met dit onderzoek is daarentegen niet gekeken naar een evenredige verdeling van middelen tussen actoren. Dit onderzoek gaat namelijk om de stap hiervóór: in hoeverre is een afhankelijkheid van elkaars middelen van invloed op de kans op succesvolle samenwerking?

Het effect van wederzijdse afhankelijkheid op samenwerking is voornamelijk onderzocht onder de private sector. Zo onderzochten Aiken en Hage de relatie tussen wederzijdse afhankelijkheid en interorganisatieel gedrag in de gezondheidszorg voor een aantal gezondheidscentra in de Verenigde Staten. Wederzijdse afhankelijkheid is gemeten aan de hoeveelheid gezamenlijke programma's en cliënten die de instituten uit de onderzoekspopulatie hebben. Deze twee aspecten maken namelijk dat een instituut afhankelijk is van een ander instituut (Aiken & Hage, 1968). Onderzoek van Gulati en Gargiulo naar de kans op een alliantie tussen bedrijven in de private sector meet de mate van interdependentie aan de hand van de toegang die een bedrijf heeft tot een bepaalde regio en de industrie waarbinnen het bedrijf werkzaam is. De toegang tot een regio is voor de bedrijven uit het onderzoek een reden om een alliantie te starten (Gulati & Gargiulo, 1999). Uit

beide onderzoeken blijkt dat hoe hoger de mate van aanvulling, dan wel afhankelijkheid, tussen actoren, hoe groter de kans op samenwerking is. Dit resultaat blijkt ook uit onderzoek van Kapucu naar samenwerkingsverbanden tussen organisaties die zich bezighielden met het opbouwen van New York na de aanslagen op het World Trade Centre in 2001. Organisaties gaan een samenwerking met elkaar aan, omdat ze elkaar kunnen aanvullen in bepaalde middelen. Hier gaat het dan om middelen als het bieden van snelle hulp voor veiligheid of onderdak. Hier geldt dat hoe meer organisaties elkaar aanvullen, of hoe meer zij afhankelijk zijn van elkaars middelen, hoe beter zij samenwerken (Kapucu, 2006).

Met welke middelen vullen ambassade en maatschappelijke organisaties elkaar aan? Ambassades en maatschappelijke organisaties kunnen baat hebben bij elkaars kennis, ervaringen en contacten (Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde, 2009; Beleidskader, 2013). Op basis van de bovenstaande literatuur is de verwachting daarbij:

*(H2) hoe meer medewerkers van maatschappelijke organisaties afhankelijk zijn van de kennis, ervaringen en contacten van een ambassade om werkzaamheden uit te voeren, hoe hoger zij de kans inschatten op succesvolle samenwerking*

#### *3.3.4 Factor 3 – Financiële afhankelijkheid*

Lister, en Contu en Girei (2000; 2014) onderscheiden twee soorten middelen die tot een afhankelijkheid kunnen leiden tussen maatschappelijke organisaties en overheden. Dit onderzochten zij aan de hand van case studies: Lister onderzocht een partnerschap in Centraal Amerika, Contu en Girei in Afrika. De kennis, ervaringen en contacten uit paragraaf 3.3.3 scharen zij onder de immateriële middelen. Daarnaast kan er een afhankelijkheid zijn in financiële middelen, zoals een subsidie. Dit type middelen zijn als materiële middelen gedefinieerd. Op basis van deze verdeling, is in dit onderzoek een ook onderscheid gemaakt tussen materiële en immateriële middelen.

Een resultaat uit onderzoek van MacIndoe naar determinanten die samenwerking tussen een organisatie en overheid kunnen verklaren, is dat organisaties die meer financieel afhankelijk zijn van een overheid eerder geneigd zijn samen te werken met deze overheid (MacIndoe, 2013). MacIndoe verrichtte het onderzoek onder non profit organisaties in Boston (VS) en hun samenwerking met de lokale overheid. Omdat ambassades een onderdeel zijn van de overheid, is op basis van bovenstaande onderzoeken de derde verwachting over de verwachte succesvolle samenwerking tussen medewerkers van maatschappelijke organisaties en medewerkers van de ambassade:

*(H3) hoe meer maatschappelijke organisaties afhankelijk zijn van gelden van de overheid, hoe hoger zij de kans op succesvol samenwerken met de ambassade beoordelen*

### 3.3.5 Factor 4 – Gemak van contact

De vierde factor die de kans op succesvol samenwerken positief kan beïnvloeden, is contact tussen actoren. Het gaat dan om de mogelijkheid en het hebben van contact met elkaar. In 1992 voerden Mattessich en Monsey een meta-analyse uit naar factoren die samenwerking tot een succes kunnen maken. Open en herhaaldelijke contact is voor een samenwerking van belang, zodat iedereen op de hoogte is van nuttige informatie die van belang kan zijn voor de samenwerking. Een kleine tien jaar later blijkt uit de meta-analyse van Foster-Fisherman et al. dat communicatie het bespreken van problemen en oplossingen bevordert. Ook dit geeft een stimulans voor samenwerking (2001). Van den Berg en Maas vonden ondersteuning voor de hypothese dat een hogere contactfrequentie de mate van samenwerking bevordert (2013). Barret, Austin en McCarthy evalueerden de cross-sectorale samenwerking tussen non profit organisaties en het bedrijfsleven in de 'Clark-Pfizer alliantie'. In het onderzoek zijn ze op zoek gegaan naar succesfactoren voor de samenwerking. Communicatie is van belang om een effectieve samenwerkingsrelatie op te bouwen. Hierbij maken zij ook de notie dat de communicatie geïnstitutionaliseerd zou moeten zijn, zodat bij een wisseling van medewerkers de communicatie niet ineens wegvalt. Uit een kwalitatieve studie naar succesfactoren voor samenwerking tussen overheidsmedewerkers en medewerkers uit de welzijnssector, komt ook naar voren dat communicatie samenwerking positief beïnvloedt: "Open lijnen van communicatie blijken consequent van belang om een samenwerking succesvol te laten verlopen<sup>23</sup>" (Johnson, 2003: p. 208). Communicatie is door Johnson gedefinieerd als de mogelijkheid tot contact en het organiseren van contact.

De algemene verwachting is dat hoe beter het contact is tussen samenwerkende actoren, hoe groter de kans is dat zij succesvol samenwerken. Verschil in contact kan er vervolgens zijn in de frequentie en in de mogelijkheid in contact te komen. Deze twee hangen mogelijk met elkaar samen: indien het gemakkelijk is in contact met elkaar te komen, zal er mogelijk vaker contact plaatsvinden. Misschien is er in de eerste plaats vaker contact, omdat het gemakkelijk is met elkaar in contact te komen. Voor dit onderzoek kunnen de actoren met elkaar communiceren door elkaar fysiek te zien of door digitaal contact te hebben. De samenwerkende actoren kunnen geografisch ver van elkaar verwijderd zijn. Medewerkers van de ambassade hebben hun standplaats in elk geval in Afrika, medewerkers van maatschappelijke organisaties in Afrika of in Nederland. De geografische afstand vormt een drempel om elkaar fysiek vaak te zien. Daarom toetst dit onderzoek het gemak waarmee actoren met elkaar in contact kunnen komen. De vierde verwachting met betrekking tot de verwachte succesvolle samenwerking wordt dan:

*(H4) hoe gemakkelijker medewerkers van maatschappelijke organisaties in contact kunnen komen met medewerkers van de ambassade, hoe hoger maatschappelijke organisaties de kans beoordelen om succesvol samen te werken*

---

<sup>23</sup> Vertaald van: "Open lines of communication were consistently presented as a critical component of successful collaboration".

### 3.3.6 Factor 5 - Doelovereenkomst

Gemeenschappelijke doelen leiden ertoe dat je weet dat je samenwerkingspartner naar hetzelfde werkt als jij (Battle-Bryant, 2009). Uit een onderzoek onder partnerschappen tussen lokale buurtgemeenschappen en universiteiten in het Zuidoosten van de Verenigde Staten, blijkt dat samenwerking effectiever wordt zodra er realistische en gemeenschappelijke doelstellingen geformuleerd zijn. Het is voor iedere actor duidelijk waar hij<sup>24</sup> dan naar toe kan werken. Deze partnerschappen waren opgericht om economische ontwikkelingen in gang te zetten in de betreffende regio (Battle-Bryant, 2009). Onderzoek van Husselbee (2000) naar partnerschappen tussen ngo's en bedrijfsleven in Pakistan bevestigt deze uitkomst. Drost en Pfisterer ondervroegen 294 respondenten uit het bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties naar factoren die samenwerking binnen cross-sectorale partnerschappen tot een succes kunnen maken (2013). Een van de uitkomsten van het onderzoek is dat er consensus moet heersen over te behalen doelstellingen. Ook uit een kwalitatief onderzoek onder onderzoekers aan een universiteit en onderzoekers voor een commercieel onderzoeksbureau, blijkt dat doelconsensus aan de basis ligt van samenwerking – zo ontstaat een zekerheid onder actoren dat aan de doelen gewerkt wordt (Garrett-Jones, Turpin, Burns & Diment, 2005).

De verwachting is dat het onderschrijven van gemeenschappelijke doelen door actoren leidt tot een grotere kans op succesvol samenwerken. Mogelijk treedt hier ook een wederkerig effect op: samenwerken komt tot stand doordat gemeenschappelijke doelen worden onderschreven, waardoor er een grotere kans op succesvol samenwerken is (Berg & Maas, 2013). Uit het onderzoek van Van den Berg en Maas bleek deze wederkerigheid echter geen bepalende factor voor de mate van samenwerking. Deze factor werd gemeten door na te gaan in hoeverre organisaties in een samenwerkingsverband de hoofddoelen van het samenwerkingsverband onderstreepten. Op basis van de bovenstaande literatuur is daarom de volgende hypothese:

*(H5) hoe beter de praktijkdoelen van een maatschappelijke organisatie aansluiten bij de doelen van een ambassade, hoe hoger de maatschappelijke organisatie de kans op succesvolle samenwerking beoordeelt*

### 3.3.7 Factor 6 – Informeel leiderschap

Bryson, Crosby en Middleton Stone geven aan dat leiderschap een factor is die samenwerking tot een succes kan maken (2006). Zij onderverdelen leiderschap in formeel en informeel. Bij formeel leiderschap is vastgelegd in afspraken wie wat bepaald. Formele leiders kunnen daarbij een beroep doen op hun autoriteit. Informele leiders werken buiten de afspraken om en worden gezien als individuen die ideeën aanbrengen (Crosby & Bryson, 2010). Het idee van formeel leiderschap komt sterk overeen met het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden, in dit geval zijn de taken en verantwoordelijkheden van de leider namelijk vastgelegd. In paragraaf 3.4 is uitgelegd waarom het

---

<sup>24</sup> Voor de leesbaarheid en anonimiteit zijn in deze scriptie alle persoonsvormen in de mannelijke vorm uitgedrukt.

vastleggen van taken en verantwoordelijkheden nog niet getoetst is. In dit kader gaat daarom de aandacht uit naar informeel leiderschap.

Voordat verder wordt ingegaan op informeel leiderschap, licht deze alinea eerst het belang van leiders binnen partnerschappen toe aan de hand van literatuur. Zo is een van de uitkomsten van het onderzoek van Drost en Pfisterer (2013) dat goed leiderschap een factor is die samenwerking tussen cross-sectorale partners bevordert. Zij maken hierin geen onderscheid tussen informele of formele leiders, maar benoemen leiderschapsstijlen. Kenmerken van een goede leider is dat deze een proactieve houding aanneemt en een stijl hanteert die “geleidend” in plaats van “dirigerend” is<sup>25</sup>. Hierbij wordt een transformationele leiderschapsstijl als passend genoemd. Transformationele leiders karakteriseren zich door anderen (bijvoorbeeld werknemers) te inspireren, motiveren en stimuleren. Dit staat tegenover een transactionele leiderschapsstijl waarbij werknemers meer worden gecontroleerd en gemonitord op hun prestaties (Engen & Willemsen, 2004: p. 4). Leiders binnen een cross-sectoraal partnerschap kunnen de verschillende partners aan elkaar koppelen en bruggen tussen de partners bouwen. Tot slot raden de onderzoekers een collectieve stijl van leiderschap aan: alle partners moeten de verantwoordelijkheid voelen om een leidende rol in de samenwerking aan te nemen (Drost & Pfisterer, 2013: p. 12).

In verschillende onderzoeken naar interorganisationele samenwerkingsverbanden wordt ook het belang van leiderschap onderstreept. Zo blijkt uit de meta-analyse van Foster-Fishermann et al. dat effectieve leiders goede interne en externe relaties kunnen opbouwen, wat goed is voor de samenwerking (2001). Leiderschap wordt in de meta-analyse van Roussos en Fawcett als een factor gezien die een gemeenschap kan creëren en een systeem kan veranderen (Roussos & Fawcett, 2000). In hun onderzoek is leiderschap gedefinieerd als het proces van een leider om anderen te laten doen wat hij voor ogen heeft. Zij onderzochten deze factoren onder partnerschappen tussen individuen en organisaties uit verschillende sectoren die allen het gezondheidsniveau willen verbeteren. Effectieve leiders zijn goed in communiceren, onderhandelen, het organiseren van vergaderingen en kunnen goed netwerken.

Huxham en Vangen hebben het concept van *informeel leiderschap* en wat dit betekent voor samenwerking uitgediept door middel van een kwalitatieve studie onder drie verschillende partnerschappen in het Verenigd Koninkrijk (2000). Het concept informeel leiderschap kan een samenwerking bevorderen. Informeel leiderschap is door de auteurs gedefinieerd als “mechanismen die iets laten gebeuren binnen een samenwerking<sup>26</sup>” (Huxham & Vangen, 2000: p. 1165). Zo is een van de mechanismen deelname aan processen binnen een samenwerkingsverband. Onder deze processen valt deelname aan workshops of mogelijkheden tot communicatie met andere medewerkers.

Op basis van de bovenstaande literatuur is de verwachting dat informeel leiderschap een samenwerking tussen actoren kan positief kan beïnvloeden. Bij informeel leiderschap gaat het erom of een bepaald *persoon – een bepaalde leider* aanwezig is binnen een samenwerking. Op deze manier raakt deze uitleg aan theorie over sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal zijn de menselijke hulpbronnen die een persoon kan inzetten om iets te bereiken (Putnam, 1993; Burt, 2000). Een

---

<sup>25</sup> Vertaald van: “a leadership style that is based on guiding rather than directing” (Drost & Pfisterer, 2013: p. 12)

<sup>26</sup> Vertaald van: “mechanisms that make things happen in a collaboration” (Huxham & Vangen, 2000: p. 1165)



voorbeeld van dit *iets* is toegang tot de arbeidsmarkt: zo blijkt uit onderzoek blijkt dat hoe meer sociaal kapitaal iemand heeft, hoe gemakkelijker iemand toegang tot de arbeidsmarkt heeft (Kanas, Van Tubergen & Van der Lippe, 2011). Dit kan komen omdat iemand met meer sociaal kapitaal over meer informatie beschikt (Burt, 2000; Kanas, Van Tubergen & Van der Lippe, 2011).

Hierop voortbordurend kan het *sociaal kapitaal* van een medewerker worden ingezet om een succesvolle samenwerking te realiseren. Het sociaal kapitaal bestaat dan uit medewerkers die een informeel leiderschap aannemen. Meer specifiek gaat het er dan om of medewerkers van maatschappelijke organisaties over sociaal kapitaal bezitten die hen weet te verbinden met medewerkers van de ambassade. Een dergelijke verbinding tussen de sectoren kan samenwerking positief beïnvloeden. (“Als bepaalde actoren de capaciteit bezitten om sectoren aan elkaar te verbinden, dan kunnen zij een leidende rol aannemen in het partnerschap<sup>27</sup>” - Drost & Pfisterer, 2013: p. 11). De zesde te toetsen hypothese voor deze evaluatie is daarom:

*(H6) naarmate een medewerker van een maatschappelijke organisatie meer personen kent die medewerkers van de ambassade en organisaties bij elkaar kan brengen, hoe hoger de kans op succesvol samenwerken wordt beoordeeld*

### *3.3.8 Factor 7 – Geselecteerd of niet voor het partnerschap*

De voorgaande factoren gelden allemaal voor de groep gehele groep maatschappelijke organisaties: zowel geselecteerd als niet – geselecteerd. In deze laatste factor is een onderverdeling gemaakt naar het al dan niet geselecteerd zijn voor het partnerschap binnen het beleidskader voor de chronische crises. De verwachting is gebaseerd op een overeenkomst die tussen de geselecteerde partners en de overheid en ambassade wordt opgesteld (Beleidskader, 2013). Deze overeenkomst tussen de partners is nieuw; voorheen werd alleen een beschikking opgesteld wanneer een organisatie via een beleidskader subsidie kreeg van de overheid. In de beschikking staat welk bedrag een organisatie krijgt over welke tijdsperiode. De overeenkomst gaat verder dan dat – in de overeenkomst gaat het om afspraken aangaande de samenwerking. Hoewel op het moment van onderzoek nog niet bekend is hoe de beschikking en overeenkomst er exact uit komen te zien, heeft het feit dat er een overeenkomst komt mogelijk een invloed op de verwachte succesvolle samenwerking.

Formeel vastgelegde afspraken kunnen leiden tot een betere samenwerking tussen partners. Wanneer afspraken worden vastgelegd in contracten, bestaat de kans dat er minder opportunistisch gedrag door de partners wordt vertoond. Via contracten kunnen partners op hun verantwoordelijkheid gewezen worden (Donahue, 2004) en op wat wel of niet is toegestaan als interventie binnen het werkveld (Chuang & Wells, 2010). Ook kan een contract erop duiden dat de partners het eens zijn over een bepaalde gang van zaken (Imperial, 2005). Husselbee onderzocht een partnerschap tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties in Pakistan die zich inzetten voor het bevorderen van sportactiviteiten (2000). Uit het onderzoek blijkt dat het maken van

---

<sup>27</sup> Vertaald van: “If certain actors (...) possess the capability to bridge divides, they can fulfil the leading role of partnership broker.” (Drost & Pfisterer, 2013: p. 11).

afspraken tussen partners ertoe leidt dat de partners elkaars mogelijkheden erkennen en elkaar daarom als volwaardig partner zien.

Op basis van de bovenstaande bevindingen is de zevende te toetsen hypothese daarom:

*(H7) geselecteerde maatschappelijke organisaties beoordelen de kans op succesvol samenwerken hoger dan organisaties die geen strategisch partner zijn voor de chronische crises*

### *3.4 Niet getoetste factor – Vastgelegde taken en verantwoordelijkheden*

In paragraaf 3.3.8 is beargumenteerd dat geselecteerde partners een hogere beoordeling van de verwachte succesvolle samenwerking geven dan niet – geselecteerde organisaties, omdat tussen geselecteerde organisaties en de ambassade een overeenkomst wordt opgesteld. Uit de literatuur blijkt dat de mate van vastgelegde afspraken over taken en verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken over de samenwerking van invloed kan zijn op de samenwerking (Berg & Maas, 2013). Zo voerden Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson en Allen (2001) een meta-analyse uit naar factoren die *samenwerkende kracht*<sup>28</sup> positief beïnvloeden. Met deze samenwerkende kracht worden voorwaarden bedoeld die nodig zijn om effectief samen te werken en veranderingen in een bepaalde gang van zaken te verwezenlijken. Eén van de uitkomsten is dat zowel op medewerkers- als organisatieniveau een besef en duidelijkheid van rollen en verantwoordelijkheden aanwezig moet zijn (Foster-Fishman et al., 2001: p. 244-246, 254).

De verwachting is dat samenwerkende partijen de kans op succesvol samenwerking hoger beoordelen, naarmate meer duidelijke afspraken zijn gemaakt over taken en verantwoordelijkheden en over de samenwerking. Omdat de inhoud van de afspraken tussen de geselecteerde partners en de ambassade nog niet vast staat, kan hier nog geen onderzoek naar worden gedaan.

## **4. Methoden en technieken**

### *4.1 Ten eerste*

In dit hoofdstuk is uitgelegd welke methoden en technieken zijn toegepast om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het hoofdstuk begint met een uitleg over het toegepaste onderzoeksdesign. Vervolgens worden de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden afzonderlijk besproken. De paragraaf over de kwalitatieve methode begint met een uitleg over respondenten, type informatie die verkregen is en de analysetechniek. Daarna is ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit meetinstrument voor dit onderzoek. De bespreking van de kwantitatieve data is verdeeld over de paragrafen 4.4 en 4.5. In paragraaf 4.4 zijn eerst de respondenten en de

---

<sup>28</sup> Vertaald van: “collaborative capacity” (Foster-Fishman et al., 2001)

analysetechnieken besproken en daarna de validiteit en betrouwbaarheid voor dit onderzoek. In paragraaf 4.5 is ruimte gemaakt voor de operationalisering en onderlinge samenhang van de gebruikte variabelen.

#### *4.2 Onderzoeksdesign*

Om de centrale vragen van deze ex ante beleidsevaluatie te beantwoorden, is gebruik gemaakt van twee vormen van triangulatie: data triangulatie en methode triangulatie. Er is sprake van data triangulatie omdat gebruik is gemaakt van verschillende bronnen van informatie (Mathison, 1988; Guion, Diehl & McDonald, 2011). Drie verschillende groepen actoren zijn in het onderzoeksveld opgenomen: medewerkers van de ambassade, medewerkers van geselecteerde organisaties en medewerkers van niet – geselecteerde organisaties. Deze combinatie kan de validiteit van het onderzoek verhogen (Denscombe, 2010). In bijlage 4.1 is een overzicht opgenomen van betrokken ambassades en organisaties.

Een samenvoeging van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethode, is een kenmerk van een methode triangulatie (Mathison, 1988; Clarke & Dawson, 1999; Guion, Diehl & McDonald, 2011). Het gebruik van deze verschillende typen data versterkt het onderzoek: door verschillende wijzen informatieverzameling toe te passen, wordt verschillende type informatie verkregen. De gebruikte methoden kunnen elkaar aanvullen. Via de kwantitatieve methode is van meer respondenten informatie verkregen waardoor mogelijk algemene patronen gevonden kunnen worden. Met de kwalitatieve data is meer rijke en gedetailleerde informatie gekregen die de meer algemene informatie van de kwantitatieve data kunnen helpen interpreteren, of ondersteunen. De verwachting is daarom een completer beeld van het onderzoeksveld weer te geven, dan wanneer met één methode gewerkt zou worden. Dit kan leiden tot meer valide onderzoeksresultaten (Denzin, 1978).

##### *4.3.1 Kwalitatieve dataverzameling*

Kwalitatieve data is verkregen door het afnemen van interviews en door middel van open vragen in de enquête. Deze data leveren gedetailleerde informatie van betrokken uit het veld op over (beoogde) samenwerking tussen actoren. Daarnaast kan de kwalitatieve informatie een bijdrage leveren aan theorievorming over cross-sectorale partnerschappen tussen overheid en maatschappelijke organisaties.

Voor de interviews zijn respondenten van geselecteerde en niet – geselecteerde maatschappelijke organisaties benaderd. De benaderde medewerkers zijn namens hun organisatie verantwoordelijk voor projecten in het Grote Merengebied of de Hoorn van Afrika, of specifiek verantwoordelijk voor de financiering van projecten. Aangezien het beleidskader een financiering van de overheid betreft voor projecten in deze regio's, is de verwachting dat deze medewerkers relevante kennis en (werk)ervaring over het onderwerp hebben. Daarnaast krijgen de medewerkers van geselecteerde organisaties direct te maken met een samenwerking met de ambassade en is zodoende informatie van eerste hand gekregen. Door een combinatie van geselecteerden en niet – geselecteerden in de onderzoeksgroep kan een vergelijking van de informatie worden gemaakt.

Van de geselecteerde organisaties zijn acht respondenten benaderd en vijf gesproken, waarvan van één organisatie twee respondenten gesproken zijn<sup>29</sup>. De respons rate is 62 procent. Er is informatie verkregen over hoe deze respondenten denken over de samenwerking die hun organisatie aangaat, wat de verschillen zijn met eerdere beleidskaders en hoe zij denken over voorwaarden voor en inrichting van een verwachte succesvolle samenwerking. De respondenten die werkzaam zijn bij dezelfde organisatie hebben een verschillende functie en geven vanuit een verschillend oogpunt informatie. De resultaten zijn daarom in eerste instantie afzonderlijk geanalyseerd. Voor het verwerken van de resultaten is nagegaan in hoeverre de informatie van de twee respondenten elkaar aanvullen of overeenkomstig is. Indien de informatie veel overeenkomsten vertoont, is dit bij de bespreking van de resultaten vermeld. Zo is een vertekend beeld van de resultaten vermeden.

Van de groep niet-geselecteerde organisaties zijn twee organisaties benaderd, en één respondent gesproken. Door praktische beperkingen omtrent het onderzoek is het niet mogelijk geweest meer organisaties te benaderen. Informatie van organisaties die geen strategisch partnerschap hebben, kan na of het niet hebben van een partnerschap gevolgen heeft voor samenwerking en in hoeverre en welke factoren van mogelijk belang zijn voor samenwerking.

De interviews zijn geanalyseerd met behulp van het programma NVivo. Antwoorden die onder dezelfde categorie vallen zijn dezelfde 'node' toegewezen. Overeenkomstig met de afhankelijke en onafhankelijke variabelen die zijn geconstrueerd, zijn vóór de analyse van de interview acht nodes aangemaakt: verwachte succesvolle samenwerking, vertrouwen, wederzijdse afhankelijkheid, financiële afhankelijkheid, contact, doelovereenkomst, informeel leiderschap en strategisch partnerschap.

Tot slot zijn twee open vragen uit de enquêtes ook als kwalitatieve data geanalyseerd. Hiermee is van de groepen ambassades en niet – geselecteerde organisaties meer informatie verkregen over motieven voor en nut van samenwerking. Omdat de groep geselecteerde organisaties is geïnterviewd, is deze groep voor deze analyse niet meegenomen. De volgende open vragen zijn geanalyseerd:

- Indien u zou samenwerking met een *andere sector*, wat is dan volgens u de toegevoegde waarde van de *andere sector*?
- Indien u ervaringen hebt met contact met medewerkers van de *andere sector*; wat zijn voor u redenen geweest om met hen in contact te komen?

Om uitval van respondenten te voorkomen zijn de vragen niet als verplicht onderdeel gesteld. De respons rate voor de ambassade op beide vragen is 100 procent. De respons rate voor de niet – geselecteerde organisaties op de eerste vraag is 70 procent (21 van de 30) en op de tweede vraag 63 procent (19 van de 30).

---

<sup>29</sup> Van één organisatie zijn twee respondenten gesproken – dit gebeurde spontaan. De medewerker die als eerste gesproken werd geïnterviewd, droeg de tweede respondent aan vanwege zijn kennis en functie.

#### *4.3.2 Kwalitatief: validiteit en betrouwbaarheid*

De interne validiteit van het kwalitatieve onderdeel van deze evaluatie is op drie manieren verhoogd. Allereerst is een lijst van onderwerpen die in het interview aan bod moesten komen opgesteld en deze lijst is voor aanvang van de interviews naar de respondenten opgestuurd zodat zij konden nadenken over de onderwerpen. Het onderwerp van het onderzoek stond aangegeven op de onderwerplijst, waardoor de respondenten eveneens wisten in welke context zij de onderwerpen van de lijst konden plaatsen. Bovendien is bij het uitnodigen van de respondent voor het interview een uitleg gegeven over de evaluatie: een onderzoek naar het nieuwe beleid van de overheid om strategische partnerschappen met organisaties aan te gaan. Eén respondent heeft de lijst niet vooraf per email ontvangen. Deze respondent is op locatie gevraagd om te interviewen. Desalniettemin heeft de respondent voor de aanvang van het interview de onderwerplijst kunnen doornemen.

De interviews zijn door middel van een open vraagstelling afgenomen. Ook dit kan een bijdrage leveren aan de validiteit van de onderzoeksmethode. Open vraagstellingen kunnen namelijk voorkomen dat de (voor)kennis van de onderzoeker antwoorden van de respondent beïnvloedt (Hart, Boeij & Hox, 2007). Daarentegen kan een open vraagstelling er toe leiden dat onbewust informatie wordt misgelopen. De respondent heeft een mate van vrijheid om de vragen te interpreteren en hij interpreteert mogelijk iets anders dan de onderzoeker eigenlijk zou willen weten.

Tot slot is de interne validiteit nagestreefd, door de uitspraken van de geïnterviewde te verifiëren tijdens het interview (Hart, Boeij & Hox, 2007). De verificatie bestond uit een korte samenvatting van uitspraken van de respondent. De respondent had dan de mogelijkheid met de samenvatting in te stemmen, deze aan te passen of deze te verduidelijken. De verificatie van waarnemingen vergroot eveneens de betrouwbaarheid van het onderzoek (Hart, Boeij & Hox, 2007).

Een tweede manier om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is door de interviews af te nemen bij de werkomgeving van de respondent. De respondent verkeert in zijn eigen omgeving en dit kan het risico op sociaal wenselijke antwoorden verlagen (Plooi, 2011). Het afnemen van de interviews in de persoonlijke werkomgeving kan tegelijkertijd juist een bedreiging vormen voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De samenwerking tussen de strategische partners en de overheid is nog maar net van start gegaan – op het moment van onderzoek doen zijn de contracten tussen de partners nog niet ondertekend. Mogelijk zijn respondenten daarom terughoudend in hun antwoorden. Antwoorden die een kritiek zijn op de samenwerking worden mogelijk als bedreiging gezien en niet graag gedeeld. De afname van het interview in de werkomgeving kan hier juist aan bijdragen, omdat de werksfeer de respondent herinnert aan diens functie als werknemer.

Daarnaast is, ondanks de open opzet van de interviews, een terugkerende structuur aangebracht in opbouw van de interviews om zodoende de betrouwbaarheid te waarborgen (Hart, Boeij & Hox, 2007). De interviews begonnen met een algemeen gesprek over de werkzaamheden van de respondent en diens positie binnen de organisatie en vervolgden over de strategische partnerschappen. Vanaf dat punt verliepen de interviews per respondent verschillend. Op het einde is aan elke respondent eveneens dezelfde vraag gesteld, namelijk zijn toekomstvisie op de samenwerkingsrelatie tussen overheid en maatschappelijke organisaties. De interviews duurden 30 tot 45 minuten.

Over het algemeen kan met een hoger aantal respondenten met meer zekerheid valide en betrouwbare onderzoeksresultaten worden herleid. Voor dit onderzoek had het ook de voorkeur om een hoger aantal respondenten te interviewen. In de praktijk bleek het echter lastig om op tijd voldoende respondenten te krijgen.

#### 4.4.1 Kwantitatieve dataverzameling

De kwantitatieve data is verzameld onder drie populatiegroepen van dit onderzoek door middel van het afnemen van enquêtes. Resultaten van de kwantitatieve data kunnen inzichtelijk maken welke uit de literatuur verkregen factoren van invloed zijn op een verwachte succesvolle samenwerking en in welke mate deze factoren van invloed zijn – bezien vanuit de maatschappelijke organisaties en de ambassades. Ook kan worden nagegaan hoe de groepen de factoren en de verwachte succesvolle samenwerking beoordelen en of er een verschil in beoordeling is.

Aan het grootste gedeelte van de onderzoekspopulatie is op 26 mei 2014 een uitnodiging gestuurd om deel te nemen aan de enquête. De enquête is anoniem ingevuld en wanneer niet bekend was of de respondent de enquête had ingevuld, heeft de respondent op 2 juni 2014 telefonisch of per email een herinnering ontvangen om deel te nemen aan de enquête<sup>30</sup>. De respons rate en ondernomen acties om de groep te bereiken zijn per groep:

- medewerkers van de ambassade In totaal hebben achttien respondenten de enquête link ontvangen. Door negen respondenten is de enquête volledig ingevuld en dit levert een respons rate op van 50 procent. De medewerkers van de ambassade zijn allereerst via het algemene emailaccount van een ambassade benaderd. Hen is een verzoek tot uitnodiging verstuurd – zij hebben dus geen enquêtelink ontvangen. Twee ambassades stemden in voor deelname, waarvan één respondent aanbod de enquêtes door te sturen naar collega's. Op dit aanbod is ingegaan en de enquête is door deze medewerker verstuurd naar vijftien collega's uit de gehele regio. Daarnaast is één respondent uit deze groep los benaderd om deel te nemen aan de enquête.
- medewerkers van geselecteerde organisaties Naar zeventien respondenten in deze groep is een enquêtelink verstuurd. Door zeven respondenten is de enquête volledig ingevuld, dit maakt de respons rate voor deze groep 41 procent. Van deze groep was met vijf respondenten al contact voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Zij zijn benaderd om deel te nemen aan de enquête. Eén van deze organisaties gaf aan niet mee te kunnen werken. Met de organisaties waar nog geen contact mee was, zijn de medewerkers per telefoon uitgenodigd voor deelname aan de enquête. Het is bij twee organisaties mogelijk dat meerdere medewerkers van één organisatie de enquête hebben ingevuld. Hierdoor heeft het onderzoek een aantal onafhankelijke waarnemingen. Vanwege de anonimiteit van de enquête kan niet voor de onafhankelijke waarnemingen worden gecontroleerd.

---

<sup>30</sup> Voor sommige respondenten was het bekend dat zij de enquête hadden ingevuld, omdat zij hun emailadres hebben achtergelaten. Indien er geen persoonlijke emailadres van de respondent bekend is, is telefonisch contact gezocht met het secretariaat van de organisatie om de herinnering te versturen naar de respondent. Indien er een persoonlijk emailadres bekend is, is de respondent via dit emailadres uitgenodigd ter herinnering.

- *medewerkers van niet-geselecteerde organisaties* De enquête is direct naar 42 respondenten verstuurd en naar vijf algemene emailadressen<sup>31</sup>. Bij vijf organisaties is de enquête naar meer dan één respondent verstuurd. In elk geval 47 uitnodigingen zijn verstuurd en 30 respondenten hebben de enquête volledig ingevuld en dit leidt tot een respons rate van 63 procent. Het is niet precies duidelijk naar hoeveel respondenten de enquête is verstuurd via de algemene emailadressen van een organisatie, waardoor de respons rate in werkelijkheid af kan wijken van 58 procent. Voor deze groep is het bij vijf organisaties mogelijk dat meerdere medewerkers van één organisatie de enquête hebben ingevuld. Hierdoor heeft het onderzoek een aantal onafhankelijke waarnemingen. Vanwege de anonimiteit van de enquête kan niet voor de onafhankelijke waarnemingen worden gecontroleerd.

De resultaten van de enquête zijn op vier manieren geanalyseerd. De hoofdhypothesen hebben betrekking op de gehele groep maatschappelijke organisaties. Deze hypothesen zijn getoetst door middel van een regressieanalyse. Om de regressieanalyse uit te voeren is de afhankelijke variabele als een intervalvariabele beschouwd. Sec gezien klopt dit niet: een intervalniveau gaat er vanuit dat de afstanden tussen de antwoordcategorieën even groot zijn. Bij een schaal van *helemaal mee eens* tot *helemaal mee oneens* kan er niet vanuit worden gegaan dat deze afstanden tussen de antwoorden even groot zijn (Jamieson, 2004). Hoewel het de betrouwbaarheid van resultaten in de weg kan staan, is het binnen de sociale wetenschappen een geaccepteerde manier om voor analyses een ordinale variabele als interval te beschouwen. Een voordeel hiervan is namelijk dat dit meer mogelijkheden voor analyse biedt, zoals regressieanalyse (Knapp, 1990).

Om de resultaten van de groep geselecteerden en niet – geselecteerden te vergelijken zijn twee anderen methode toegepast: T – Toetsen van het gemiddelde voor onafhankelijke groepen voor de gebruikte variabelen en een bestudering van de beschrijvende statistieken. Als vierde zijn de resultaten van de ambassade ook geanalyseerd door middel van een bestudering van de beschrijvende statistieken.

#### 4.4.2 Kwantitatief: validiteit en betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst. De validiteit en betrouwbaarheid is per constructie van de variabele gewaarborgd. Om een valide en betrouwbaar meetinstrument te verkrijgen, zijn de variabelen zo veel mogelijk geconstrueerd uit bestaande vragenlijsten en literatuur. De validiteit van een construct is vervolgens nagegaan met behulp van een factoranalyse, de betrouwbaarheid door middel van een Cronbach's alfa toets. De uitkomsten,

---

<sup>31</sup> Om respondenten te verkrijgen is een lijst opgesteld van organisaties die actief zijn in één of meer van de twaalf landen die dit onderzoek beslaan. De lijst is opgesteld op basis van de NGO-database van het Centre for International Development Issues Nijmegen [CIDIN] en Ministerie van Buitenlandse Zaken [BuZa] ([www.ngo-database.nl](http://www.ngo-database.nl)) en op basis van de lijst van organisaties die subsidie van de Nederlandse overheid hebben ontvangen via de Wederopbouw tender. Twee organisaties kwamen niet op de lijsten voor, maar voldoen wel aan de eis. In bijlage 4.1 is onder andere een overzicht van de benaderde organisaties opgenomen.

overwegingen en doorslaggevende beslissingen over de constructie van een variabele zijn per variabele in paragraaf 4.5.1 beschreven.

De validiteit en de betrouwbaarheid is gewaarborgd door de enquête door proefpersonen te laten invullen. Op deze manier was het mogelijk vraagstellingen waar nodig aan te scherpen of te verduidelijken. Tot slot is de validiteit en betrouwbaarheid zo hoog mogelijk gekregen door de enquête te verspreiden onder zoveel mogelijk respondenten die binnen de doelpopulaties vallen. Het respondentenaantal dat is desalniettemin niet heel hoog en dit maakt het lastiger betrouwbare informatie te analyseren.

#### 4.5.1 Operationalisering

Voor dit onderzoek is één afhankelijke variabele geconstrueerd en zeven onafhankelijke variabelen. De enquêtes voor de ambassade en de maatschappelijke organisaties verschilden over wie de respondent een uitspraak moest doen. Medewerkers van de ambassade werd gevraagd om hun ervaringen met medewerkers van de maatschappelijke organisaties; medewerkers van maatschappelijke organisatie werd gevraagd om hun ervaringen met medewerkers van de ambassade. Voor het gemak zijn in het vervolg van deze paragraaf bij de voorbeelden uit de enquête alle medewerkers aangeduid met medewerkers van de *andere sector*.

Vanwege het verschil in absolute respons, verschilt de constructie van de variabelen per ambassade en maatschappelijke organisaties. De respons voor medewerkers van maatschappelijke organisaties is 37. Hoewel het toepassen van factoranalyses bij een steekproefgrootte van 37 ter discussie staat – dit aantal zou te laag zijn – is deze methode wel toegepast bij de constructie van vier variabelen (MacCallum, Widaman, Zhang & Hong, 1999). Zo is namelijk nagegaan of de items voldoende onderlinge samenhang vertonen en in welke mate de items samenhangen met de verwachte succesvolle samenwerking. Op basis van de factoranalyse is bepaald uit welke items de variabele is geconstrueerd. Vervolgens is de variabele geconstrueerd door alle items te vermenigvuldigen met de mate waarop het item laadt<sup>32</sup> op het onderliggende construct. Deze vermenigvuldigingen zijn opgeteld en gedeeld door de totale factorscore van de meegenomen items.

De absolute respons van medewerkers van de ambassade is negen. Negen is een te laag aantal om factor analyse over de variabelen uit te voeren (MacCallum et al., 1999). Daarom is voor de constructie van de te gebruiken variabelen voor deze groep een variabele aangemaakt die de gemiddelde score berekend op basis van de meegenomen items. De keuze voor de meegenomen items is gebaseerd op de constructie van variabelen zoals die geldt voor de medewerkers van maatschappelijke organisaties, omdat voor deze groep een factor- en betrouwbaarheidsanalyse is uitgevoerd over de items. Door de factoranalyse is meer fundatie voor de gekozen items verkregen. Ter controle is voor de variabelen voor de medewerkers van de ambassade een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Uit de betrouwbaarheidsanalyses kwamen geen grote afwijkende resultaten. De uitkomsten van deze betrouwbaarheidsanalyse zijn vermeld bij de operationalisering van de variabelen.

---

<sup>32</sup> De mate waarop het item laadt is ook wel de factorscore.



De gebruikte variabelen worden nu afzonderlijk besproken. Per variabele besproken hoe deze is opgebouwd voor de groep maatschappelijke organisaties. Indien een variabele voor een specifieke onderzoeksgroep bedoeld is, staat dit erbij vermeld. De controlevariabelen gelden alleen voor medewerkers van maatschappelijke organisaties - voor deze groep is namelijk alleen een regressieanalyse uitgevoerd. In tabel 4.1 zijn de correlatiescores tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen opgenomen en in tabel 4.2 de correlatiescores tussen de afhankelijke variabele en de controle variabelen. In paragraaf 4.5.2 wordt hierover een uitleg gegeven.

afhankelijke variabele – verwachte succesvolle samenwerking De afhankelijke variabele ‘verwachte succesvolle samenwerking’ is samengesteld uit vier stellingen die de respondent kan beantwoorden met: *helemaal mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens* of *helemaal mee oneens*. De stellingen zijn:

1. De kans is groot dat ik succesvol kan samenwerken met medewerkers van de *andere sector*;
2. Ik verwacht dat ik in de toekomst succesvol kan samenwerken met medewerkers van de *andere sector*;
3. Ik oordeel positief over samenwerken met medewerkers van de *andere sector*;
4. Het past bij mij om samen te werken met medewerkers van de *andere sector*.

Wanneer deze items middels gewogen gemiddelden samen worden gevoegd in één factor, verklaart deze factor 52,1 procent van de spreiding in de antwoorden. De bijbehorende eigenwaarde is 2,48. Alle variabelen hebben een lading van meer dan  $|.4|$  op de factor. De betrouwbaarheid tussen deze items is Cronbach's *alfa* .79, een voldoende resultaat (Evers, Lucassen, Meijer & Sjitsma, 2010). De schaal bleek een hogere betrouwbaarheid te hebben wanneer de vierde stelling werd weggelaten, namelijk *alfa* .83. Een reductie van stellingen betekent daarentegen ook een versmalling van het bloot te leggen concept. De vierde stelling past wat betreft inhoud in het te meten concept: indien een samenwerking niet past bij de respondent, zal deze een lage beoordeling geven op de verwachte succesvolle samenwerking. Alle vier de stellingen zijn dan ook opgenomen in de variabele.

Voor medewerkers van de ambassade is de betrouwbaarheid tussen deze items *alfa* .91.

onafhankelijke variabele – vertrouwen De factor vertrouwen is geoperationaliseerd door middel van vijf stellingen. De formulering en inhoud van deze stellingen is gebaseerd op drie eerdere onderzoeken. Er is in eerste instantie gekozen voor een combinatie van directe en indirecte vraagstellingen (Maddens, Boukaert & Van de Walle, 2002). Hendriks, Delnoij en Groenewegen onderzochten de betrouwbaarheid en validiteit van het meetinstrument vertrouwen, waarbij het vertrouwen van zorgconsumenten in hun zorgverzekeraar gemeten werd. Het meetinstrument dat zij hebben ontwikkeld bleek zowel valide als betrouwbaar. Hoewel het hier om vertrouwen van een actor in een instantie gaat, zijn de stellingen bruikbaar om eigen vraagstellingen op te baseren. Beide gaan namelijk in op de verwachting die de respondent van iets of iemand heeft. Tot slot is gebruik gemaakt van een onderzoek van Möllering, Bachman en Hee Lee (2004). Zij onderzochten de operationalisering van het concept vertrouwen in organisaties binnen verschillende disciplines. Ter illustratie drie voorbeeldstellingen waar de operationalisering voor het concept vertrouwen voor deze enquête op gebaseerd is:

- Voor zover u weet zijn medewerkers van XXX goed in hun werk (Hendriks, Delnoij & Groenewegen, 2007) [antwoordcategorieën: geheel mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens, geheel mee oneens];
- U denkt dat wanneer u een vraag hebt, XXX u een eerlijk antwoord zal geven (Hendriks, Delnoij & Groenewegen, 2007) [antwoordcategorieën: geheel mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens, geheel mee oneens];
- In hoeverre heeft u vertrouwen in het gemeentebestuur? (Maddens, Bouckaert & Van de Walle, 2002).

De vijf stellingen die het concept vertrouwen meten binnen deze evaluatie, zijn:

- Voor zover ik weet zijn medewerkers van de *andere sector* deskundig;
- Voor zover ik weet zijn medewerkers van de *andere sector* competent;
- Ik verwacht dat een verzoek van mij aan de *andere sector* wordt ingewilligd;
- De medewerkers van de *andere sector* zijn helder in hun communicatie naar mijn *werkplek*;
- De medewerkers van de *andere sector* zijn te vertrouwen.

Respondenten geven aan in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. Hierbij kunnen zij kiezen uit helemaal mee eens / mee eens / neutraal / mee oneens / helemaal mee oneens / weet niet. De antwoorden zijn voor de analyse gespiegeld, zodat een hoge waarde correspondeert met een hoge verwachte succesvolle samenwerking.

Een factoranalyse over deze stellingen levert een eigenwaarde van 2,375 op en een verklaarde variantie van 47,5 procent. Het derde item is de stelling 'Ik verwacht dat een verzoek van mij aan de *andere sector* wordt ingewilligd'. Afgezien van dit item, laden alle items voor meer dan  $|<.4|$  op de factor. De betrouwbaarheid tussen de items is *alfa* .664. Hoewel de betrouwbaarheid tussen de items zónder het derde item hoger is, is het derde item wel in de schaal meegenomen. Hier is voor gekozen omdat het item binnen het concept vertrouwen valt zoals bedoeld in dit onderzoek, namelijk dat een groter vertrouwen onzekerheid tussen actoren doet wegnemen (o.a. Gulati, 1994). Wanneer een respondent *verwacht* dat verzoeken worden ingewilligd, is hij mogelijk meer zeker over afspraken die gemaakt kunnen worden met een medewerker van de andere sector. Daarbij zou reductie van het aantal items het te meten concept smaller maken.

De betrouwbaarheid tussen de items voor medewerkers van de ambassade is *alfa* .4.

*Onafhankelijke variabele – wederzijdse afhankelijkheid* Bestaande vragenlijsten die wederzijdse afhankelijkheid operationaliseren, gaan letterlijk in op de middelen die de respondent afhankelijk kunnen maken van een individu of instantie. Zo vroegen Aiken en Hage aan de respondenten uit hun onderzoek hoeveel gezamenlijke programma's en cliënten deze respondenten hebben met de rest van de onderzoekspopulatie (Aiken & Hage, 1968). Voor een dergelijke operationalisering kozen ook Gulati en Gargiulo in hun onderzoek naar de kans op een alliantie tussen bedrijven. Hier is nagegaan of een bedrijf toegang heeft tot een bepaalde regio of industrie. Het onderdeel 'toegang tot de

regio' is in dit onderzoek gedichotomiseerd: de respondent opereert wel of niet in de betreffende regio (Gulati & Gargiulo, 1999)<sup>33</sup>.

Om wederzijdse afhankelijkheid te operationaliseren is nagegaan welke middelen ambassade en maatschappelijke organisaties van elkaar nodig kunnen hebben. De beschikbare middelen van maatschappelijke organisaties zijn kennis, ervaringen en contacten. De beschikbare middelen van de ambassades zijn kennis, ervaringen, contacten en subsidies. De afhankelijkheid van het middel subsidies is gemeten bij de variabele financiële afhankelijkheid (zie verderop).

Wat betreft de antwoordcategorieën is gekozen voor een schaalverdeling – in tegenstelling tot een dichotome verdeling. Dit omdat bij cross sectorale partnerschappen wordt onderstreept dat de samenwerkende partners een verschillende rol vervullen en een zekere mate van zelfstandigheid hebben. Een dichotome variabele is dan te strikt.

Aan respondenten is direct gevraagd in hoeverre medewerkers van de andere sectoren van belang zijn om hun kennis, contacten en ervaringen om te bereiken wat de respondent wil. De antwoordcategorieën zijn: helemaal mee eens / mee eens / neutraal / mee oneens / helemaal mee oneens. Voor analyse zijn de antwoorden gespiegeld, zodat een hoge waarde correspondeert met een hoge verwachte succesvolle samenwerking.

De vraagstelling is als volgt:

Medewerkers van de *andere sector* zijn van belang om te bereiken wat ik wil, vanwege hun:

- Kennis;
- Ervaringen;
- Contacten.

Wanneer deze items worden samengevoegd tot één schaal, verklaart de schaal 50,9 procent van de variantie in de antwoorden. De bijbehorende eigenwaarde is 2,016 en alle items laden voor meer dan |.4| op de schaal. De betrouwbaarheid tussen de drie items is *alfa* .756.

De betrouwbaarheid tussen de items voor medewerkers van de ambassade is *alfa* .73.

*Onafhankelijke variabele – financiële afhankelijkheid* – geldt alleen voor medewerkers van maatschappelijke organisaties.

Aan medewerkers van maatschappelijke organisaties is gevraagd een schatting te geven van het aandeel van hun begroting dat afkomstig is van gelden van de Nederlandse overheid. Om twee redenen is er voor gekozen deze vraagstelling niet te specificeren naar ontvangsten van de ambassade. Ten eerste blijkt na navraag bij een expert<sup>34</sup>, dat het denkbaar is dat een medewerker niet exact op de hoogte is van bedragen die van de ambassade, dan wel van het Ministerie van Buitenlandse Zaken komen. Een gespecificeerde vraag heeft daardoor mogelijk tot gevolg dat respondenten de vraag niet (kunnen) beantwoorden, of een antwoord geven die te veel afwijkt van

---

<sup>33</sup> Zie voor een meer uitgebreide uitleg over de onderzoeken van Aiken en Hage, en Gulati en Gargiulo, pagina 15-16, hoofdstuk 3, paragraaf 3.3.3 Factor 2 – Wederzijdse afhankelijkheid.

<sup>34</sup> De expert heeft in tien jaar tijd bij drie verschillende maatschappelijke organisaties gewerkt en onder andere projecten geleid in Zimbabwe en Latijns-Amerika.

de werkelijke situatie. Ten tweede dekt een vraag naar de volledige inkomsten vanuit de overheid mogelijk ook de inkomsten vanuit de ambassade, aangezien de ambassade onderdeel is van de Nederlandse overheid. Wanneer de inkomsten vanuit de ambassade níet worden meegenomen in het antwoord, heeft alsnog het voordeel dat een beeld van de financiële afhankelijkheid van de overheid in zijn geheel wordt gegeven.

Voor deze vraag konden respondenten kiezen uit de antwoorden 0 tot 20% / 20 tot 40% / 40 tot 60% / 60 tot 80% / 80 tot 100%. De exacte vraag is:

- Welke percentage van de begroting van uw organisatie is afkomstig van gelden van de Nederlandse overheid? (Een schatting van het percentage mag ook.)

Onafhankelijke variabele – gemak contact De variabele *het gemak van contact* is geoperationaliseerd aan de hand van drie stellingen waarvoor de respondent kan aangeven in hoeverre hij het al dan niet eens is met de stelling. Ook hier geldt dat voor analyse de antwoorden gespiegeld zijn, zodat een hoge waarde correspondeert met een hoge verwachte succesvolle samenwerking. De categorie ‘weet niet’ is toegevoegd in het geval respondenten nog geen ervaring met contact met medewerkers van de andere sector hadden. De antwoordcategorie ‘weet niet’ is als missende waarde behandeld en niet voor analyse meegenomen. De drie stellingen zijn:

- Ik kan gemakkelijk in contact komen met medewerkers van de *andere sector* in de regio’s waar ik werk;
- Personeel van de *andere sector* reageert snel op mijn verzoeken;
- Ik weet met wie ik kan samenwerken van de *andere sector* om mijn doelen te bereiken.

Er is een factoranalyse over de items uitgevoerd om de drie items tot één schaal met een gewogen gemiddelde te verkrijgen. De eigenwaarde van de factor is 2,46 en de verklaarde variantie 73,1 procent. De drie items laden allen hoger dan  $|.8|$  op de factor. Tot slot is de *alfa* .884.

Ook inhoudelijk sluiten de drie stellingen aan bij het te meten concept. De eerste stelling meet in hoeverre respondenten letterlijk gemakkelijk in contact kunnen komen. Met de tweede stelling wordt de bereikbaarheid van personeel van de andere sector gemeten. Tot slot wordt met de derde stelling eveneens achterhaald of respondenten gemakkelijk in contact komen, maar dan indirect. Het mechanisme hierachter is dat wanneer een respondent weet wie hij moet benaderen, hij gemakkelijker in contact zal komen met medewerkers van de andere sector (Roman & Van Vijfeijken, 2011).

Voor de medewerkers van de ambassade is de betrouwbaarheid tussen de drie items *alfa* .9.

Onafhankelijke variabele - doelovereenkomst De onafhankelijke variabele *doelovereenkomst* is geconstrueerd door één directe vraagstelling. Via de vraagstelling is nagegaan of doelen van verschillende sectoren overeenkomen. Na een spiegeling van de antwoorden duidt een hoge score op overeenkomstige doelen. De stelling kan beantwoord worden met: helemaal mee eens / mee eens / neutraal / mee oneens / weet niet en luidt:

- De praktijkdoelen die mijn *sector* heeft voor de regio waarin ik werkzaam ben, sluiten aan bij de regionale doelen van de *andere sector*.

Onafhankelijke variabele – informeel leiderschap Het doel van het construct van informeel leiderschap is erachter komen of de respondent iemand binnen of buiten de werkomgeving van de respondent medewerkers van de verschillende sectoren bij elkaar kan brengen. Dit is ondervraagd door middel van twee sets van drie stellingen. Het verschil is of de respondent iemand kent *binnen* of *buiten* zijn werkomgeving om die hem kan koppelen aan medewerkers van de andere sector. De respondent kan kiezen uit drie antwoorden: ja / nee / weet niet. De stellingen luiden als volgt:

Binnen / buiten mijn organisatie is iemand werkzaam die..

- Mij of collega's gemakkelijk in contact kan brengen met personeel van de *andere sector* (dit kunt u zelf ook zijn);
- Ontmoetingen organiseert waarbij medewerkers van de *andere sector* ook aanwezig zijn (dit kunt u zelf ook zijn);
- Mij of collega's motiveert met medewerkers van de *andere sector* samen te werken (dit kunt u zelf ook zijn).

Voor analyse zijn de items gedichotomiseerd: het antwoord 'ja' levert een resultaat van 1 op, de antwoorden 'nee' en 'weet niet' een resultaat van 0. De items zijn tot één schaal gemaakt door alle items bij elkaar op te tellen. De verkregen informatie met 'nee' en 'weet niet' heeft niet dezelfde betekenis. Toch is er voor gekozen deze antwoordcategorieën samen te voegen, omdat het wel in beide gevallen duidelijk is dat de respondent *niet iemand* kent. Zo correspondeert een hoge score met 'meer' sociaal kapitaal van een respondent. Het sociaal kapitaal heeft betrekking op personen die als brug kunnen fungeren tussen de respondent en medewerkers van de andere sector. Wegens het dichotome karakter van de vragen, is geen factoranalyse uitgevoerd (Muthén, 1978). De betrouwbaarheid tussen de items is *alfa* .717.

Voor medewerkers van de ambassade is de betrouwbaarheid tussen de items *alfa* .59.

Onafhankelijke variabele – geselecteerd of niet voor het partnerschap – geldt alleen voor medewerkers van maatschappelijke organisaties.

Met de laatste onafhankelijke variabele is nagegaan of de organisatie van een respondent al dan niet geselecteerd is voor het partnerschap. De verwachting is dat een geselecteerde partner hoger scoort op de verwachte succesvolle samenwerking. De variabele is gedichotomiseerd: niet – geselecteerd is '0' en geselecteerd is '1'.

Controle variabele – al eerder contact met de ambassade Aan het begin van de vragenlijst is de respondent gevraagd of hij al eerder contact heeft gehad met de ambassade. Deze variabele is gedichotomiseerd waarbij 0 'nee' betekend, en 1 'ja'.

Controle variabele – standplaats van werkzaamheden Als controle variabele is de geografische afstand tussen actoren meegenomen. Een grotere geografische afstand kan samenwerking belemmeren (Jong, Van Keulen, Droomers, Van Arkel & Stronks, 2010). Middels een open vraagstelling is nagegaan wat de standplaats van werkzaamheden van de respondenten waren. De antwoorden zijn vervolgens gedichotomiseerd waarbij 0 'Nederland' betekend, en 1 'Afrika'.

Controle variabele – jaren actief in de regio Het aantal jaren dat een maatschappelijke organisatie actief is in de regio's het Grote Merengebied of de Hoorn van Afrika is eveneens als controle

variabele meegenomen. Mogelijk heeft een organisatie die al lang actief is in de regio meer contacten kunnen opbouwen bij een ambassade en beïnvloedt dit de verwachte succesvolle samenwerking. Het aantal jaren dat de organisatie actief is, is via een open vraagstelling nagegaan. Van de antwoorden is een ordinale schaalverdeling gemaakt met de categorieën: 0 tot 19 jaar / 20 tot 39 jaar / 40 tot 59 jaar / 60 tot 79 jaar / 80 tot 99 jaar.

Controle variabele – thema's actief Met deze variabele wordt er voor gecontroleerd of ambassade en maatschappelijke organisatie op een dezelfde thema werken. Thema's van de ambassade zijn opgemaakt uit de Meerjarig Strategische Plannen [MJSP's]. De MJSP's hebben vijf thema's opgenomen in het beleid: *veiligheid en rechtsorde, voedselzekerheid, water, economische ontwikkeling* en *SRGR*. Indien een organisatie op één van deze thema's werkt, is een punt toegekend. Dit leidt tot een schaalverdeling, waarbij 0 staat voor 'actief op geen van deze thema's', 1 voor 'actief op één van deze thema's', 2 voor 'actief op twee van deze thema's', en zo voort tot 5 thema's waar een organisatie en ambassade beide actief op kunnen zijn.

#### 4.5.2 Samenhang tussen de variabelen

In tabel 4.1 is een overzicht weergegeven van de correlaties tussen de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen, en de onafhankelijke variabelen onderling. De controlevariabelen zijn wegens het de leesbaarheid niet in deze tabel opgenomen. Tabel 4.2 bevat de correlatiescores tussen de afhankelijke variabele en de controlevariabelen.

Tabel 4.1 laat zien dat er significante samenhang is tussen een aantal onafhankelijke variabelen, waaronder tussen vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid, en vertrouwen en contact. Dit zou kunnen duiden op multicollineariteit. De *variance inflation factor* [VIF] en de tolerantie van de variabelen is daarentegen acceptabel. De collineariteit loopt een gevaar zodra de VIF scores hoger dan 10 zijn en de tolerantie lager dan .1 (Bavel, 2006). Voor dit onderzoek wijzen de resultaten van de VIF en tolerantie niet uit dat er een gevaar voor multicollineariteit is. De VIF scores liggen tussen de 1,2 en 2,9 en de tolerantie – het percentage van de variantie van een variabele dat niet door de andere variabelen kan worden verklaard – is minimaal 33 procent (Lui, Kuang, Gong & Hou, 2003).

De correlatiescores tussen de controle variabelen en de afhankelijke variabele uit tabel 4.2 zijn niet hoger dan |.3|. Voor correlaties betekent dit dat er geen sterk verband is tussen de variabelen.

Tabel 4.1

Correlatiescores tussen de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen

Variabelen	Verwachte sw	Vertrouwen	Wed. af.	Fin. af.	Contact	Doelen	Leiderschap	Geselecteerd of niet
Verwachte samenwerking	-	.691**	.368*	.020	.714**	.584**	.285	.287
Vertrouwen		-	.597**	-.028	.49**	-.388	-.02	.088
Wederzijdse afhankelijkheid			-	-.154	.079	.291	.153	.233
Financiële afhankelijkheid				-	.271	.106	.191	-.333
Contact					-	.563**	.377	.138
Doelovereenkomst						-	.168	.195
Leiderschap							-	-.146
Geselecteerd of niet								-

Tweezijdig getoetst; \* = correlatie significant bij  $p < .05$  / \*\* = correlatie significant bij  $p < .01$

Tabel 4.2

Correlatiescores tussen controle variabelen en afhankelijke variabele

Variabele	Verwachte samenwerking	Eerder contact	Standplaats	Jaren actief	Thema's actief
Verwachte samenwerking	-	-.062	.133	.205	.266

Tweezijdig getoetst; \* = correlatie significant bij  $p < .05$  / \*\* = correlatie significant bij  $p < .01$

## 5. Resultaten

### 5.1 Ten eerste

In het vorige hoofdstuk zijn methoden en technieken van het onderzoek behandeld. Nu volgt een analyse van de resultaten. Het hoofdstuk begint in paragraaf 5.2 met een uitleg over het aantal variabelen die zijn meegenomen in de regressieanalyse. In paragraaf 5.3 is een korte uitleg gegeven over de beschrijvende statistieken. Vervolgens is in paragraaf 5.4 aan de hand van de beschrijvende statistieken besproken hoe respondenten de afhankelijke variabele *verwachte succesvolle samenwerking* beoordelen. Vanaf paragraaf 5.5 zijn de resultaten per opgestelde hypothese weergegeven. De paragrafen verslaan de resultaten van achtereenvolgend het kwantitatieve gedeelte en het kwalitatieve gedeelte. Indien alle informatie beschikbaar is, zijn de resultatenparagrafen als volgt ingedeeld: resultaat regressieanalyse, resultaat beschrijvende statistieken en T-Toets<sup>35</sup> (resultaten kwantitatieve gedeelte), resultaat interview geselecteerd, resultaat interview niet - geselecteerd, resultaat open vraag enquête niet - geselecteerd, resultaat open vraag enquête ambassade (resultaten kwalitatieve gedeelte). In hoofdstuk 4, paragraaf 4.3.1, is uitgelegd dat van één organisatie twee respondenten komen. Indien de antwoorden van de respondenten van deze organisatie overeenkomen of wanneer de uitkomsten van de respondenten aansluiten bij een getoetste factor, is dit aangegeven met het volgende teken: \*. Op het einde van dit hoofdstuk is in tabel 5.5 een simplistisch overzicht weergegeven van de uitkomsten van de resultaten.

### 5.2 Variabelen in de regressieanalyse

De resultaten van de groep medewerkers van maatschappelijke organisaties, zowel geselecteerd als niet – geselecteerd, zijn geanalyseerd door middel van een meervoudige regressieanalyse. Op basis van twee argumenten is er voor gekozen om geen controle variabelen aan de regressie toe te voegen. Er zijn zeven onafhankelijke variabelen. Hoe meer variabelen aan een regressieanalyse worden toegevoegd ten opzichte van het respondentenaantal, hoe meer dit een bedreiging kan vormen voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten van de regressie (Bavel, 2006; Siero, Huisman & Kiers, 2009). Daarbij blijkt uit correlatiescores zoals gepresenteerd in tabel 4.2, dat de controlevariabelen een lage samenhang hebben met de afhankelijke variabele. Een lage samenhang kan voor dit onderzoek betekenen dat de gestelde controlevariabelen geen voorspellers zijn van de score op de verwachte succesvolle samenwerking. Vanwege een combinatie van deze argumenten zijn de controlevariabelen niet in de regressie opgenomen. Om deze redenen zijn deze variabelen ook niet in de beschrijvende statistieken opgenomen.

Dit maakt dat zeven variabelen in de regressieanalyse zijn opgenomen. Op een respondentenaantal van 33 kan een regressie met zeven variabelen alsnog een vertekening van de uitkomsten geven (Bavel, 2006; Siero, Huisman & Kiers, 2009). Het is dan ook geboden met de resultaten en conclusies

---

<sup>35</sup> Het verschil in gemiddelde beoordeling op de variabelen tussen de geselecteerde en niet – geselecteerde organisaties is op significantie getoetst door middel van een T – Toets voor onafhankelijke groepen. Geen van de resultaten was significant. Dit is in de lopende tekst telkens kort genoemd – een uitgebreidere uitwerking van de resultaten van de T – Toetsen is te vinden in bijlage 5.1.



hier rekening mee te houden. De resultaten van de regressieanalyse zijn af te lezen in tabel 5.4. De variabelen zijn stapsgewijs aan het model toegevoegd, zodat de veranderingen in de regressiecoëfficiënten per toevoeging van een variabele kan worden nagegaan. De significantie van een variabele is tweezijdig getoetst.

### 5.3 Beschrijvende statistieken

In tabel 5.1 en 5.2 zijn respectievelijk de beschrijvende statistieken van medewerkers van de ambassade en medewerkers van maatschappelijke organisaties opgenomen. In tabel 5.3 zijn beschrijvende statistieken opgenomen van afzonderlijk de groep medewerkers van geselecteerde organisaties en groep niet – geselecteerde organisaties. De scores in tabel 5.1 zijn uitgerekend door middel van een variabele die de gemiddelde score op de meegenomen items berekent – dus niet met een gewogen gemiddelde<sup>36</sup>. De scores in tabel 5.2 en 5.3 zijn gemeten op basis van de factorscores. Vier respondenten van maatschappelijke organisaties hebben aangegeven niet mee te kunnen doen aan de enquête, met als reden dat zij geen contact hebben met medewerkers van ambassades.

Tabel 5.1

Beschrijvende statistieken van medewerkers van de ambassade (N=9)

	Gemiddeld score	Standaardafwijking	Minimumscore	Maximumscore
<u>Afhankelijke variabele</u>				
Verwachte succesvolle samenwerking (1-5)	4,17	,52	3,5	5
<u>Onafhankelijke variabelen</u>				
1. Vertrouwen (1-5)	3,94	,29	3,5	4,25
2. Wederzijdse afhankelijkheid (1-5)	4,03	,49	3	4,67
3. Gemak contact (1-5)	4,07	,66	3	5
4. Doelen (1-5)	3,5	1,07	2	5
5. Leiderschap (1-6)	4,83	1,47	3	6

<sup>36</sup> Op pagina 27-33, hoofdstuk 4, paragraaf 4.5.1 Operationalisering, is een uitleg gegeven over de constructie van variabelen.

Tabel 5.2

Beschrijvende statistieken van medewerkers voor maatschappelijke organisaties (N=37)

	Gemiddelde score	Standaardafwijking	Minimumscore	Maximumscore
<u>Afhankelijke variabele</u>				
Verwachte succesvolle samenwerking	3,73	0,59	2,39	5
<u>Onafhankelijke variabele</u>				
1. Vertrouwen (1-5)	3,80	,46	2,76	4,83
2. Wederzijdse afhankelijkheid (1-5)	3,71	,62	2,33	5
3. Financiële afhankelijkheid (1-5)	2,47	1,13	1	5
4. Gemak contact (1-5)	3,68	,9	1,32	5
5. Doelen (1-5)	3,46	1,04	1	5
6. Leiderschap (1-6)	4,4	1,65	0	6
7. Geselecteerd (1) of niet (0)	0,19		0	1

Tabel 5.3

Beschrijvende statistieken van medewerkers van **geselecteerde organisaties (N=7)** en niet – geselecteerde organisaties (N=30)

	Gemiddelde score	Standaardafwijking	Minimumscore	Maximumscore
<u>Afhankelijke variabele</u>				
Verwachte succesvolle samenwerking (1-5)	<b>4,07</b> / 3,64	<b>0,49</b> / 0,6	<b>3,44</b> / 2,39	<b>5</b> / 5
<u>Onafhankelijke variabele</u>				
1. Vertrouwen (1-5)	<b>3,84</b> / 3,74	<b>0,47</b> / 0,46	<b>3,08</b> / 2,78	<b>4,44</b> / 4,78

2. Wederzijdse afhankelijkheid (1-5)	<b>4</b> / 3,64	<b>0,55</b> / 0,61	<b>3,32</b> / 2,33	<b>5</b> / 5
3. Financiële afhankelijkheid (1-5)	<b>1,71</b> / 2,66	<b>0,49</b> / 1,17	<b>1</b> / 1	<b>2</b> / 5
4. Gemak contact (1-5)	<b>3,87</b> / 3,57	<b>0,85</b> / 0,91	<b>3,02</b> / 1,32	<b>5</b> / 5
5. Doelovereenkomst (1-5)	<b>3,86</b> / 3,34	<b>0,69</b> / 1,11	<b>3</b> / 1	<b>5</b> / 5
6. Leiderschap (1-6)	<b>3,75</b> / 4,4	<b>1,5</b> / 1,68	<b>2</b> / 0	<b>5</b> / 6
7. Geselecteerd (1) of niet (0)	<b>1</b> / 0		<b>1</b> / 0	<b>1</b> / 0

Tabel 5.4

Uitkomsten regressieanalyse van factoren die een verwachte succesvolle samenwerking mogelijk voorspellen. Om de tabel leesbaar te houden zijn alleen de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Variabele	Model 1 $\beta$	Model 2 $\beta$	Model 3 $\beta$	Model 4 $\beta$	Model 5 $\beta$	Model 6 $\beta$	Model 7 $\beta$
Vertrouwen	0,691***	0,76***	0,759***	0,382*	0,391*	0,412*	0,448*
Wederzijdse afhankelijkheid		-0,116	-0,113	0,042	-0,007	-0,028	-0,062
Financiële afhankelijkheid			0,01	-0,119	-0,128	-0,146	-0,092
Gemak contact				0,575***	0,476**	0,452**	0,413*
Doelovereenkomst					0,178	0,19	0,172
Leiderschap						0,059	0,062
Geselecteerd of niet							0,127
Verklaarde variantie R2	0,48	0,49	0,49	0,7	0,72	0,72	0,86
Aangepaste R2	0,46	0,45	0,43	0,65	0,66	0,65	0,65

Tweezijdig getoetst; \* =  $p < .05$  / \*\* =  $p < .01$  / \*\*\* =  $p < .001$

#### 5.4 Afhankelijke variabele – Verwachte succesvolle samenwerking

De variantie in antwoorden op de verwachte succesvolle samenwerking wordt – volgens model 7 van de regressieanalyse – voor 65 procent verklaard door de zeven geconstrueerde onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. In de modellen 1, 2 en 3 komt de verklaarde variantie niet boven de 50 procent. Vanaf model 4, wanneer *gemak contact* is toegevoegd, is een bijna constante verklaarde variantie van 65 procent te zien. De variabelen *doelovereenkomst*, *leiderschap* en *geselecteerd* lijken niet een deel van de verklaarde variantie tot hun rekening te nemen.

De verwachte succesvolle samenwerking kan maximaal beoordeeld worden met een 5. Bij een score van 5 is de respondent het *helemaal eens* met de stelling. Medewerkers van de ambassade scoren gemiddeld een 4,17 op deze te verklaren variabele en medewerkers van maatschappelijke organisaties gemiddeld een 3,73. Lettend op de range van deze variabele, zijn deze scores relatief hoog te noemen. De groep geselecteerde organisaties scoort gemiddeld hoger (4,06) dan de niet – geselecteerden (3,63), maar dit is geen significant verschil.

Drie respondenten van geselecteerde organisaties geven aan dat samenwerking tussen ambassades en organisaties goed is. Zo ontstaan er bijvoorbeeld “nieuwe mogelijkheden om doelen te bereiken”. Een andere reden is volgens een respondent dat “je naar elkaar kunt doorverwijzen”, waardoor beter aan onderdelen van het beleid kan worden gewerkt.

#### 5.5 Hypothese 1 – Vertrouwen

Vanuit theorie is voor hypothese 1 beargumenteerd dat een hogere mate van vertrouwen kan leiden tot een hogere beoordeling van een succesvolle samenwerking. De variabele vertrouwen levert volgens de regressieanalyse een significant resultaat op voor dit onderzoek. Hypothese 1 wordt hiermee bevestigd. De relatie is positief: een hogere score op vertrouwen, voorspelt een hogere verwachting van succesvolle samenwerking. Wanneer alle variabelen zijn toegevoegd aan het model, geldt voor de variabele *vertrouwen*  $\beta = 0,448$ ,  $t(26) = 2,68$ ,  $p < .05$ . In de modellen 1, 2 en 3 is *vertrouwen* nog significant bij een overschrijdingskans van minder dan één procent. Zodra *gemak contact* wordt toegevoegd, vanaf model 4, wordt *vertrouwen* minder snel significant bevonden: er is een overschrijdingskans van vijf procent nodig om significant te blijken.

De groep geselecteerde organisaties scoort gemiddeld een 3,84. Dit is .1 punt hoger dan de score voor de niet – geselecteerde groep maatschappelijke organisaties. Het verschil in gemiddelde score is niet significant. De maximale score voor de geselecteerde groep is wat lager, de minimumscore wat hoger. Medewerkers van de ambassade beoordelen het vertrouwen gemiddeld met een 3,8 en minimaal met een 3,4.

Tot zover de resultaten van het kwantitatieve gedeelte. Met behulp van de resultaten van het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek, is meer informatie verkregen over de relatie tussen vertrouwen en verwachte succesvolle samenwerking.

Vier respondenten van de groep geselecteerde organisaties geven aan dat vertrouwen aan de basis staat van een goede samenwerking tussen overheid en maatschappelijke organisaties. Er wordt aangegeven dat de overheid het vertrouwen in organisaties kan krijgen doordat organisaties de

overheid inlichten over behaalde prestaties. Voor dit beleidskader beoordeelt de overheid organisaties aan de hand van behaalde prestaties - twee organisaties geven aan dat dit een goede manier is. Een respondent geeft aan dat het vertrouwen tussen zijn organisatie en de overheid al bestaat, want “we werken al heel lang met de Nederlandse overheid samen”. Vertrouwen kan daarbij groeien en behouden blijven door te “presteren wat je afspreekt”. Vertrouwen krijgt ook een meer aanwezige rol binnen dit beleidskader: “Het vorige financieringssysteem werd gefinancierd per project, nu gaat het erom dat we een vertrouwensrelatie opbouwen met elkaar”. Ook een tweede organisatie geeft aan dat een bepaald vertrouwensniveau tussen de organisatie en Buitenlandse Zaken al aanwezig is: “Het niveau van vertrouwen hebben we opgebouwd als organisatie in de relatie met Buitenlandse Zaken”. Een andere organisatie noemt de kennis van de organisatie als vertrouwensader: “Het vertrouwen vanuit de overheid naar ons toe is erop gebaseerd dat wij veel kennis hebben van de regio”.

Wat betreft het vertrouwen van organisaties in specifiek de ambassade, geeft een organisatie aan dat een vertrouwensrelatie nog “wel opgebouwd kan worden”. Dit kan door “geregeld contact te hebben, maar ook door ze [de ambassade] uit te nodigen mee het veld in te gaan”. Vertrouwen tussen actoren is dus niet altijd een vanzelfsprekend gegeven. Indien er nog geen vertrouwen is, moet dit groeien tussen de partijen.

Vanuit de niet – geselecteerde organisatie wordt vertrouwen gekoppeld aan het contact tussen ambassade en organisaties. De respondent geeft aan dat door bezuinigingen van de Nederlandse regering en de nieuwe inrichting van het ontwikkelingssamenwerkingbeleid<sup>37</sup> dat de verwachtingen over de ambassade soms moeten worden bijgesteld. De bezuinigingen dragen er namelijk toe bij dat er minder personeel op de ambassades is en daarnaast ligt het accent van het OS beleid momenteel op handel. Deze twee ontwikkelen hebben “impact op de tijd die ambassadeurs hebben voor ngo’s”. Daarnaast is er ook een verschil op te merken tussen ambassadeurs:

“Sommigen komen nog uit het tijdperk van ontwikkelingssamenwerking en die proberen altijd tijd voor je vrij te maken. Anderen komen uit het bedrijfsleven en hebben minder affiniteit met ngo’s en dan is het soms meer een formaliteit dan dat je echt een gesprek met ze hebt.”

Op basis van deze interviews kunnen we voorzichtig (vanwege het aantal afgenomen interviews) stellen dat vertrouwen als voorwaarde wordt gezien van het slagen van het beleid – dat deze visie gedeeld wordt door de partners. Vertrouwen van de overheid in organisaties kan worden gecreëerd doordat de overheid op de hoogte is van behaalde prestaties van organisaties. Op deze manier is namelijk meer zeker wat een organisatie zou kunnen bereiken. Er zijn ook aanwijzingen dat een vertrouwensrelatie kan worden opgebouwd door contact met elkaar te hebben.

---

<sup>37</sup> Respondent doelt hier op de focus op hulp *en handel* van kabinet Rutte II.

### 5.6 Hypothese 2 - Wederzijdse afhankelijkheid

In het theoretische kader van dit onderzoek is afhankelijkheid tussen ambassades en organisaties opgedeeld naar verschillende middelen. Kennis, ervaringen en contacten zijn immateriële middelen die van zowel ambassades naar organisaties kunnen gaan, als andersom. In hypothese 2 is de verwachting opgesteld dat naarmate een organisatie meer afhankelijk is van de kennis, ervaringen en de contacten van een ambassade, deze organisatie de kans op succesvol samenwerken hoger zal beoordelen. Op basis van de regressieanalyse is in geen enkel model ondersteuning voor deze hypothese gevonden.

Het verschil in gemiddelde score tussen geselecteerd en niet - geselecteerd is ook niet significant. Geselecteerd heeft een hogere gemiddelde score dan niet - geselecteerd: een 4 tegenover een 3,64. De minimumscore voor geselecteerd is ook iets hoger. De gemiddelde score voor medewerkers van de ambassade is 4,03 voor de wederzijdse afhankelijkheid. De maximale score is 4,67.

Uit de interviews is meer inzicht verkregen in de al dan niet afhankelijkheid van middelen tussen organisaties en ambassades en het eventuele effect hiervan op een verwachte succesvolle samenwerking. De geselecteerde partners benoemen allemaal\* iets aan de ambassade te kunnen hebben op het gebied van het delen van kennis en netwerken. Door deze elementen met elkaar te delen kan worden gewerkt aan het bereiken van resultaten in de regio's. Omdat ambassades regionale doelen voor de regio's hebben opgesteld via het MJSP, geeft een respondent aan dat er met het nieuwe beleidskader een "win – win situatie" ontstaat:

"Zij hebben natuurlijk hun strategische doelen voor de regio's, en binnen die doelstellingen zoeken ze partners om die doelstellingen te realiseren. Wij kunnen in die kwetsbare gebieden helpen met  
wat we toch al doen."

Door de respondenten\* wordt verteld dat maatschappelijke organisaties kennis hebben van bijvoorbeeld vluchtelingenproblematiek en wat er speelt onder de lokale bevolking. Ambassades hebben expertise op het gebied van politieke omstandigheden en hebben op dat vlak contacten. Zowel maatschappelijke organisaties als ambassades kunnen baat hebben bij de middelen van de andere sector. Zo geeft een respondent aan:

"Dat betekent dat zij [ambassade] met het land zelf op regeringsniveau en ministerieel niveau kunnen interacteren. En met andere landen. Het werk dat wij [maatschappelijke organisatie] doen is natuurlijk in eerste instantie op het grassprietjes niveau, maar wij proberen het wel altijd te linken naar nationaal niveau en soms heb je daar dan inzichten en hulp en/of politieke steun nodig van een  
ambassade."

Een andere respondent denkt dat door het aangaan van het strategische partnerschap het delen van de middelen meer gefaciliteerd zal worden:

“Er is al wel wat gefaciliteerd, maar nog niet heel formeel. Ik denk dat het nu formeler gaat worden.

We zullen dichter bij elkaar komen. We krijgen ook meer toegang tot het netwerk van de Nederlandse ambassade: collega overheden, maar ook wellicht andere maatschappelijke organisaties waar zij contacten mee hebben.”

Wat het gebruiken van elkaars middelen betreft, wordt via de geselecteerde partners duidelijk dat zij de meerwaarde van een ambassade erkennen: de kennis en het netwerk van de ambassade zou hen kunnen helpen bij het bereiken van doelen voor de regio's. Een citaat van een andere organisatie dat deze bevindingen illustreert:

“De partijen kunnen elkaars kennis en netwerk gebruiken. Zo kunnen de diplomatieke contacten en financiële middelen van de ambassade een aanvulling zijn op de lokale kennis en contacten van *onze organisatie*.”

Dit komt overeen met de visie van de niet – geselecteerde respondent. Deze respondent geeft aan dat ambassade en organisaties elkaar “kunnen aanvullen”. Het netwerk van een ambassade met de “hogere regionen van een land” kan erg nuttig zijn.

Uit de antwoorden van de niet – geselecteerde organisaties op de open vragen uit de enquête wordt ook duidelijk op welke manier de ambassade en maatschappelijke organisaties elkaars middelen kunnen gebruiken. Zo wordt door achttien respondenten genoemd dat de ambassade bruikbare kennis en netwerken heeft. Een aantal voorbeelden van antwoorden op de vraag wat een toegevoegde waarde van de ambassade kan zijn:

“Kennis van lokale context, inclusief de overheid en de politieke situatie”

“Contact met Nederlandse bedrijfsleven en lobby richting nationale overheden”

“kijken met een andere invalshoek”

Een respondent geeft aan dat de ambassade beschikt over goede contacten en kennis, maar dat dit ondanks “vele bezoeken” niet leidt tot “concrete samenwerking”.

Aan respondenten van de ambassade is ook gevraagd wat de toegevoegde waarde van maatschappelijke organisaties kan zijn. Zo kunnen maatschappelijke organisaties iets toevoegen op het gebied van kennis en netwerken op lokaal niveau:

“meer grassrootspectief, ook in afgelegen gebieden, andere analyse dan het narratief dat in hoofdsteden speelt”

“[Maatschappelijke organisaties] kunnen in contact komen met mensen die voor ons moeilijker te bereiken zijn”

“een rol als cultural broker: *in het land waar ik werk* is corruptie een probleem. De ambassade financiert om die reden niet via de overheid. De NGO's maken het mogelijk om wel met overheden samen te werken”

Er zijn twee tegenstrijdige visies wat betreft de manier waarop organisaties met het bedrijfsleven omgaan. Een respondent geeft aan dat maatschappelijke organisaties “nog te weinig met business en handel/investeringen” bezig zijn, terwijl een andere respondent juist aangeeft dat “NGO's meer en meer bereid zijn samen te werken met het bedrijfsleven”. Wat betreft de toegevoegde waarde van maatschappelijke organisaties wordt ook gezegd dat maatschappelijke organisaties vaak “de implementerende partner voor ambassade projecten zijn” waardoor “kennis van specifieke OS projecten de core business van maatschappelijke organisaties” is. In die zin zou een contractuele binding de relatie tussen organisatie en ambassade bepalen.

Resumerend is in het kwantitatieve gedeelte is geen ondersteuning gevonden voor het belang van elkaars middelen. De respondentengroepen scoren wel relatief hoog op de factor. Uit het kwalitatieve gedeelte is duidelijk geworden dat zowel ambassade als organisaties elkaars kennis en netwerk als nuttig beschouwen.

### 5.7 Hypothese 3 - Financiële afhankelijkheid

De derde getoetste hypothese gaat over de financiële afhankelijkheid van een organisatie. De verwachting is: *hoe meer een maatschappelijke organisatie afhankelijk is van gelden van de overheid, hoe hoger zij de kans op succesvol samenwerken met de ambassade zal beoordelen*. Uit de regressieanalyse is geen ondersteuning gevonden voor deze verwachting.

Wat betreft de financiële afhankelijkheid scoren de geselecteerden gemiddeld lager dan de niet geselecteerden, respectievelijk scoren zij 1,71 en 2,66. Ook hier geldt dat het verschil niet significant is. De maximumscore is ook lager voor de partners, namelijk 2. Organisaties die geen partner zijn scoren maximaal een 5.

Hoewel op basis van de kwantitatieve resultaten financiering van de overheid niet van belang wordt geacht voor de verwachte succesvolle samenwerking, is via het kwalitatieve gedeelte meer te weten



gekomen over het nut van subsidies. De vijf respondenten\* geven allen aan dat wanneer subsidiëring van de overheid wegvalt, dit tot gevolg kan hebben dat minder projecten kunnen worden uitgevoerd of dat de bezetting van personeel in Nederland minder wordt. Een organisatie geeft expliciet aan niet alle financiële afhankelijkheid van de overheid af te laten hangen. Een andere organisatie laat blijken welk belang financiële middelen van de overheid kunnen dienen:

“Ik weet niet waarom je je niet zou inschrijven voor een strategisch partnerschap. Tenzij je denkt dat je met je huidige financiering in de huidige tijdsvlakken aan de toppen van je capaciteit zit om te kunnen implementeren.”

Zo bezien kan subsidie bijdragen aan een uitbreiding van de capaciteit van een organisatie. De respondent geeft aan dat wanneer je als organisatie een subsidierelatie hebt met de overheid, dit mogelijk voor de ambassade een aanvullende reden is om hulp te bieden aan een organisatie – bijvoorbeeld door het delen van kennis en contacten.

Respondenten benadrukken de onafhankelijkheid van hun organisaties, ondanks een financiële bijdrage. Een organisatie geeft aan te “waken voor afhankelijkheid”. Een andere organisatie zegt dat de organisatie altijd eerst zelf zijn plannen kadert, en vervolgens na gaat in welke mate de overheid past bij deze plannen:

“Het is niet zo dat we achter een overheid aangaan omdat er een pot met geld staat.”

De gesproken organisaties bepalen zelf de koers van de plannen en projecten. Daarbij kunnen organisaties en ambassade nagaan wat ze voor “elkaar kunnen betekenen”. Anderzijds vraagt een respondent zich hardop af wat een “partnerschap” tussen Buitenlandse Zaken en maatschappelijke organisatie precies inhoudt: kunnen deze partijen echt “partners” zijn terwijl één van de twee geldverstrekker is?

De respondent van de niet – geselecteerde organisatie koppelt de financiële relatie met de overheid los van de relatie die er met de ambassade kan zijn. Ambassades zijn een “meer natuurlijke partner”. Hier wordt over gezegd:

“Ambassades zijn meer betrokken bij de werkelijkheid, en dus heeft het veel meer zin om met de ambassade om tafel te zitten dan met mensen in Den Haag die niet vaak in de regio komen. In die zin zien wij de ambassade – hoewel het onderdeel van de overheid is – dus duidelijk anders dan het ministerie.”

Uit de bevindingen van deze kwalitatieve gegevens, lijkt niet zozeer dat een subsidie organisaties een stimulans geeft voor succesvolle samenwerking - zoals verwacht. Subsidies zijn nuttig en bruikbaar voor de uitvoer van projecten en activiteiten, maar de organisaties benadrukken hierbij dat subsidiekaders bij hun doelstellingen dienen aan te sluiten, en niet andersom.

Vijf respondenten van niet – geselecteerde organisaties geven in de open vragen van de enquête aan op welke manier subsidie van de ambassade een rol kan spelen in de relatie tussen ambassade en een maatschappelijke organisatie. Een respondent geeft aan dat zijn organisatie een “programma uitvoert dat gefinancierd wordt door de ambassade”. De voortgang van het programma wordt besproken met een medewerker van de ambassade. Ook wordt door een respondent aangekaart “zeer regelmatig contact te hebben over programma’s en financiering”, want “wij krijgen financiering via de ambassade”.

Zeven respondenten geven daarnaast aan dat financieringsmogelijkheden vanuit de ambassade een reden zijn om contact op te nemen met de betreffende ambassades.

Vanuit de ambassade wordt drie keer aangegeven dat sommige organisaties gebonden zijn aan de ambassade via projecten. Een respondent zegt hierover dat “NGO’s contractuele verplichtingen hebben” omdat zij “een deel van het ambassadeprogramma uitvoeren”.

#### 5.8 Hypothese 4 - Gemak van contact

Voor de vierde hypothese is beargumenteerd dat naarmate een organisatie gemakkelijker in contact kan komen met de ambassade, de beoordeling voor de verwachte succesvolle samenwerking hoger zal zijn. Met behulp van de regressieanalyse is ondersteuning gevonden voor deze verwachting. Hypothese 4 wordt hiermee bevestigd. Ook hier geldt dat de relatie positief is: een hogere score op *gemak contact* voorspelt een hogere verwachting van succesvolle samenwerking. Wanneer alle variabelen zijn toegevoegd aan het model, geldt voor de variabele *gemak contact*  $\beta = 0,413$ ,  $t(26) = 2,53$ ,  $p < .05$ .

De voorspellende waarde van *gemak contact* is in de modellen 4, 5 en 6 groter dan voor *vertrouwen*. Zo is in model 6 de gestandaardiseerde coëfficiënt voor *gemak contact* 0,452 en voor *vertrouwen* 0,412. In model 5, wanneer *doelovereenkomst* is toegevoegd, verliest *gemak contact* een deel van zijn voorspellende kracht: het gestandaardiseerde coëfficiënt daalt van 0,575 naar 0,476. In het laatste model, wanneer de variabele *geselecteerd of niet* is toegevoegd, is de voorspellende kracht van *vertrouwen* groter dan voor *gemak contact*: 0,448 is de gestandaardiseerde coëfficiënt voor *vertrouwen* en 0,413 voor *gemak contact*.

De beoordeling van gemak contact is als volgt. De gemiddelde score van de geselecteerden ligt iets hoger dan de niet – geselecteerden: 3,87 tegenover 3,57. Wederom een verschil dat op toeval is berust. De minimale score van de groep geselecteerden valt met meer dan één punt hoger uit dan de minimale score van de groep niet-geselecteerden, namelijk 3,02 punten om 1,32 punten. Het gemak waarmee de ambassade in contact kan komen met organisaties, wordt door respondenten van de ambassade gemiddeld met een 4,07 beoordeeld.

Naast deze kwantitatieve resultaten, is in het kwalitatieve gedeelte aandacht besteed aan het contact tussen ambassades en organisaties. Zo blijkt uit de interviews met geselecteerde partners dat contactmomenten worden ingelast tussen ambassade en geselecteerde organisaties nu het nieuwe beleidskader in werking is getreden. In eerste instantie is er overleg geweest tussen ambassade en geselecteerde organisaties bij het opstellen van de plannen van de organisaties binnen het beleidskader. Daarnaast wordt door een respondent genoemd dat het “belangrijk is het

contact goed te houden”. Dit draagt ertoe bij dat de samenwerkende partners “goed op de hoogte zijn waar ze naar toe gaan en hoe het gaat”. Tevens kaart deze respondent aan dat ambassade, ministerie en organisaties elkaar moeten kunnen bereiken via telefoon of email. De actoren zouden elkaar moeten kunnen aanspreken als iemand niet goed bereikbaar is, of wanneer actoren verschillende verwachtingen hebben. Een andere respondent geeft aan dat door een toevallige samenloop van omstandigheden een overleg op locatie in Afrika heeft plaatsgevonden:

“Ik weet dat er vrijdag een overleg is. Maar dat is meer omdat een van onze medewerkers hier daar momenteel is, dus dat is een mooie aanleiding om voor de eerste keer een gesprek aan te gaan.”

Een andere uitkomst is dat wordt aangegeven door een respondent dat het contact nog opgebouwd kan worden. De reden die wordt gegeven is dat de organisatie “baat kan hebben bij het informeren en betrekken van de ambassade”. Door contact kan ook samenhang tussen andere actieve organisaties en ambassade bereikt worden binnen de regio. Met deze bevindingen wordt nogmaals onderstreept dat de partijen middelen van elkaar kunnen gebruiken om te werken in de regio’s – een aansluiting op de resultaten over wederzijdse afhankelijkheid in paragraaf 5.6.

Een andere respondent vertelt dat contact met de ambassade al regelmatig voorkomt en dat er wat dat betreft niet zo erg veel zal veranderen met de introductie van het strategisch partnerschap. Het verschil met eerdere financieringsvormen, is dat contact – en ook afspraken – met de ambassade nu meer formeel worden vastgelegd. Het voordeel van vastleggen, is dat contact en overleg “minder vrijblijvend” is en dat het dan ook “daadwerkelijk plaats gaat vinden”. Dit kan vooral een voordeel zijn zodra er nieuwe medewerkers aan de kant van de ambassade, dan wel een organisatie komen.

Hoe denkt de respondent van de niet - geselecteerde organisatie over het contact met de ambassade en de relatie hiervan met samenwerking? In paragraaf 5.5 is een opmerking van de respondent van de niet – geselecteerde organisatie geplaatst over het effect van de bezuinigingen van het ministerie op verwachtingen die er van een ambassade zijn. Hier wordt vertrouwen en contact aan elkaar verbonden. De respondent geeft aan dat het mogelijk is dat ambassades door de bezuinigingen soms minder tijd hebben en dit maakt het minder makkelijk om in contact te komen met de ambassade. Desalniettemin is door de respondent ook uitgesproken dat zijn organisatie altijd goed contact heeft met ambassades. Dit kan komen door de “lange samenwerkingsrelatie” die zijn organisatie heeft met de overheid. Al sinds de jaren zestig is er een relatie met de overheid.

In de enquête is een open vraag opgenomen over de contactmomenten die maatschappelijke organisaties met de ambassade kunnen hebben. Uit het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek blijkt dat er gemiddeld hoog gescoord wordt op de factor *gemak contact*. Een opmerking die deze uitkomst van een andere kant belicht, is dat een respondent van een organisatie moeilijk met de ambassade in contact kon komen, nadat een de contactpersoon van de ambassade “door bezuinigingen” vertrok. De respondent geeft aan meerdere malen contact te hebben gezocht met de ambassade, maar geen antwoord heeft gekregen. Een mogelijke verklaring die de respondent geeft is dat het thema waar de organisaties op werkt niet de prioriteit van de ambassade is. Dit resultaat komt enigszins overeen met de opmerking van de niet - geselecteerde respondent uit het interview.

Kortom: bij de kwantitatieve resultaten is ondersteuning gevonden voor het gemak van met elkaar in contact komen. In de kwalitatieve gegevens is ondersteuning gevonden voor het belang van in contact met elkaar staan meer in het algemeen.

### 5.9 Hypothese 5 - Doelovereenkomst

De verwachting die uitgesproken is in hypothese 5, is dat naarmate de doelen van een organisatie meer overeenkomen met die van een ambassade, de organisaties een hogere beoordeling voor de verwachte succesvolle samenwerking geven. Met behulp van de regressieanalyse wordt in dit onderzoek geen bevestiging van deze hypothese gevonden.

Ook het verschil in gemiddelde scores tussen geselecteerde en niet - geselecteerde organisaties is niet significant. Geselecteerd scoort gemiddeld iets hoger: 3,86 tegenover 3,34. Deze hogere score kan het resultaat zijn van het verschil in minimumscore tussen de typen organisaties. Geselecteerd scoort minimaal een 3 en niet - geselecteerd minimaal een 1. Wat betreft de ambassade kan worden vermeld dat de minimumscore voor de doelovereenkomst 2 is, de maximum 5 en de gemiddelde score 3,5.

Hoewel in het kwantitatieve gedeelte geen ondersteuning wordt gevonden voor de samenhang tussen *doelovereenkomst* en de *verwachte succesvolle samenwerking*, geven de resultaten van het kwalitatieve gedeelte een ander beeld. Een overeenkomst in doelen wordt door vier respondenten van geselecteerde organisaties gezien als een punt waarop samenwerking tot stand kan komen. Een respondent noemt daarbij dat de doelen die de overheid heeft opgesteld binnen het beleidskader van de strategische partnerschappen terechte doelen zijn:

“De doelen die ze hebben gekozen zijn van een vrij hoog niveau en er kan veel onder vallen. Wij spitsen ons toe op de *doel X* maar zonder een de realisatie van *doel Y* [die ook in het kader is geformuleerd], is ons doel ook niet te realiseren. In die zin denk ik dat de doelen goed geformuleerd zijn.”

De respondent geeft eveneens aan dat vanwege het vastleggen van doelstellingen en de goedkeuring door beide partijen, iedereen zich zal inzetten om de doelen te behalen. Door een overeenkomst in doelen, kan er gezocht worden naar welke toegevoegde waarde partijen voor elkaar kunnen hebben. Twee respondenten noemen hier het verschil met het financieringssysteem van het Medefinancieringsstelsel<sup>38</sup> [MFS]. Bij MFS werden organisaties “gedwongen” samen te werken, nu kunnen organisaties besluiten samen te werken “op basis van overeenstemming met betrekking tot doelbereiking”. Wanneer een samenwerking gedwongen wordt, komen ze “niet echt lekker van de grond”, aldus een andere respondent. Hierbij geldt ook dat de overeenkomst van

---

<sup>38</sup> Bij het Medefinancieringsstelsel II moesten organisaties allianties vormen met andere organisaties om subsidie te ontvangen. MFS-II loopt van 2010 tot 2015.

doelen ervoor zorgt dat het ministerie en organisaties op inhoudelijk vlak met elkaar kunnen “partneren”.

De respondent van de niet – geselecteerde organisatie geeft aan dat de doelen waar het in deze tender om draait mogelijk de reden zijn dat de organisatie geen partnerschap heeft verkregen. Het mandaat van de organisatie is namelijk breder dan de chronische crises. De organisatie is geen specialist in het bereiken van doelen met betrekking tot chronische crises. Deze tender is meer op “het lijf geschreven” voor een organisatie die chronische crises als specialiteit heeft.

Uit de enquête blijkt uit de reactie van twee respondenten van niet - geselecteerde maatschappelijke organisaties dat doelovereenkomst een pijler kan zijn die samenwerking kan bevorderen. Voor deze respondenten geldt dat er juist géén doelovereenkomst wordt gevonden. Een van deze respondenten geeft ook aan dat het hierdoor moeilijk is om met de ambassade in contact te komen (zie paragraaf 5.8) en dat hulp vanuit de ambassade weinig voorkomt.

#### *5.10 Hypothese 6 – Informeel leiderschap*

Met de zesde hypothese is nagegaan of iemand van een organisatie personen binnen of buiten zijn organisatie kent die hem kan verbinden met medewerkers van de ambassade. Het mechanisme hierachter is dat zodra een dergelijk persoon aanwezig is, dit de verwachte succesvolle samenwerking kan bevorderen. Via de regressieanalyse is geen ondersteuning gevonden voor deze verwachting.

Voor deze variabele kan maximaal een 6 worden gescoord. De groep geselecteerden scoort gemiddeld lager dan de niet – geselecteerden: 3,75 om 4,4. Het verschil is niet significant. De maximumscore is voor de geselecteerden ook lager, maar de minimumscore hoger. De ambassade scoort gemiddeld een 4,83 voor de variabele informeel leiderschap.

Voor de factoren *wederzijdse afhankelijkheid* en *doelovereenkomst* zijn in het kwantitatieve gedeelte geen significante resultaten gevonden, maar lijkt uit de kwalitatieve gegevens een ondersteuning voor de factoren gevonden te worden. Voor informeel leiderschap wordt door een paar respondenten het belang aangestipt. Zo geeft een geselecteerde organisatie aan dat de ambassade een verbindende rol kan spelen tussen verschillende maatschappelijke organisaties – in dit geval zou een ambassade het informele leiderschap op zich nemen. De ambassade kan bijvoorbeeld bijeenkomsten organiseren waar organisaties die actief zijn in de regio voor worden uitgenodigd. De reden hiervoor is dat een ambassade “veel weet van wat er allemaal gebeurt met en door Nederlandse organisaties in een land en dan kun je ze [organisaties] gemakkelijk aan elkaar binden”.

Een andere geselecteerde organisatie gaat niet specifiek in op de aanwezigheid van informele leiders, maar benoemt het nut van een verbinding tussen de samenwerkende partijen. Een dergelijke verbinding is nodig om na te gaan of de afspraken binnen het plan worden nageleefd. Indien afspraken niet worden of kunnen nageleefd, moet duidelijk worden waar dit aan ligt.

### 5.11 Hypothese 7 – Geselecteerd of niet voor het partnerschap

De zevende, en laatste, hypothese die is opgesteld heeft betrekking op het al dan niet geselecteerd zijn voor het partnerschap. De verwachting is dat geselecteerde organisaties een hogere beoordeling geven van de verwachte succesvolle samenwerking, vanwege de overeenkomst die wordt opgesteld tussen deze organisaties en de ambassade. Via de regressieanalyse is geen bevestiging gevonden voor deze verwachting en wordt de hypothese daarmee verworpen.

Omdat de factor *geselecteerd of niet – geselecteerd* een dichotome variabele is, heeft een vergelijking van de behaalde scores van de verschillende groepen geen nut.

Via de kwalitatieve gegevens is meer informatie verkregen over het geselecteerd zijn voor een partnerschap. Over het algemeen vinden de geselecteerde respondenten de nieuwe financieringsvorm van de overheid – een meer gefaciliteerde samenwerking – een mooie mogelijkheid om op een nieuwe manier samen te werken en om doelen te bereiken in de regio's. Een respondent noemt dat de organisatie "uitverkoren is om partner te worden". Een andere respondent vindt dat het nieuwe kader "ruimte biedt om met andere organisaties om tafel te gaan". Er wordt meer ruimte ervaren omdat er minder tijd en energie in rapportage en monitoring van behaalde resultaten hoeft worden gestoken. Ook is er meer flexibiliteit in de plannen en projecten mogelijk. Bij het financieringssysteem van Medefinancieringsstelsel II [MFS-II – zie voetnoot 38] is het gebruikelijk dat een organisatie goedkeuring voor een wijziging in de plannen moet aanvragen bij een ambassade. Voor het nieuwe kader is dit niet meer geboden, omdat het bij dit kader om de uiteindelijke uitkomsten van de plannen gaat, en minder om de concrete outputs<sup>39</sup>. Een flexibele werkhouding past beter in de wereld waarin wij leven, want we "weten dat de wereld wijzigt", aldus een respondent\*. Het nieuwe kader wordt ook wel als een "aanvulling op het werk dat we al deden" gezien, met het voordeel dat er nu meer gedaan kan worden omdat er meer vrijheid en minder papierwerk is voor de organisaties. De rol van de ambassade wordt wel als "meer actief" ervaren binnen dit nieuwe plan, volgens een respondent omdat de ambassade "meer wil". Daarnaast geeft een respondent aan dat er mogelijk een "kwaliteitsslag" kan worden gemaakt door middel van deze vorm van samenwerken:

"Ik kijk dan naar de activiteiten in *de regio*. Ideaal gezien gaan die een kwaliteitsslag maken, dat daar verdieping optreedt. En dat we ons netwerk daar behoorlijk kunnen verbreden, waardoor onze ervaringen ook door anderen benut kunnen worden en wij ook weer van anderen kunnen gaan leren."

Een andere opvatting is dat het partnerschap zijn inrichting dankt aan het gekorte budget op ontwikkelingssamenwerking en het korten van personeel op Buitenlandse Zaken door de Nederlandse overheid. Hierdoor worden trajecten op ontwikkelingssamenwerking zoveel mogelijk "uitbesteed", bijvoorbeeld naar de Verenigde Naties. Volgens deze respondent\* brengt subsidiëring

---

<sup>39</sup> De outcomes van een beleid zijn de uiteindelijke resultaten van beleidsactiviteiten. De outputs van beleid zijn producten of diensten die een gevolg zijn van gevoerd beleid.

een risico met zich mee; van de “overheid wordt verwacht dat die ze [subsidies] in de gaten houden en daar kunnen ze op worden aangesproken als het fout gaat”. Daarom is het veiliger minder geld te steken in maatschappelijke organisaties, maar dit uit te besteden.

Een meer specifieke uitkomst van het partnerschap is dat afspraken over samenwerking worden vastgelegd in een overeenkomst. In paragraaf 5.8 is bij de uitleg van de resultaten van hypothese 4 over het *gemak van contact* al kort ingegaan op het belang van het vastleggen van afspraken, namelijk dat een aantal geselecteerde organisaties hier positief tegenover staan. Organisaties weten op het moment van interviewen nog niet wat er in de exacte inhoud van de overeenkomst zal zijn. Sommigen hebben wel ideeën over wat goed is wat er in zou staan, of wat in het algemeen het voordeel is van een overeenkomst. Zo wordt het als een pluspunt gezien dat bovenop de beschikking een overeenkomst wordt opgesteld. Dit duidt op een “meer gelijkwaardige relatie”. De overeenkomst wordt ook wel als een “richtlijn gezien die wederkerig is”. Het voordeel is dat het niet heel erg strikte richtlijnen zijn. Anderzijds benoemt een andere respondent het spanningsveld tussen het wel of niet vastleggen van afspraken:

“Je moet die relatie gaan opbouwen met het ministerie en eventueel andere partners, maar daar hoeven denk ik geen afspraken over gemaakt te worden. Het moet ook niet iets verplichts zijn. Het moet ook iets zijn waar we allemaal het belang van inzien. En als het niet loopt, zou je iets moeten hebben om dat bespreekbaar te maken. Ook dat hoeft niet in een overeenkomst vastgelegd te worden, dan wordt het allemaal zo formeel.”

De respondent van de niet – geselecteerde organisatie benoemt dat het *niet* verkrijgen van het partnerschap vooralsnog niet tot een verandering in de (samenwerkings)relatie met de ambassade zal leiden. Er wordt aangegeven dat de organisatie zich in haar mandaat richt op het bedrijfsleven en hierin kunnen de organisatie en de ambassade elkaar vinden. Daarnaast geeft de respondent aan zelf altijd langs te gaan bij de ambassade indien hij een bezoek aan een land brengt. In het gesprek worden “visies gedeeld”.

Respondenten van de ambassade geven bij de enquête aan dat de flexibiliteit en vrijheid in werken die het de geselecteerde maatschappelijke organisaties biedt een voordeel kunnen zijn van de strategische partnerschappen. Organisaties hebben de “vrijheid om invulling te geven aan vormgeving, want niet alles ligt bij voorbaat vast”. Een andere respondent definieert het partnerschap als volgt: “het accent ligt op partnerschap, niet op opdrachtgeverschap”.

Tabel 5.5

Simplistisch overzicht van de resultaten van de analyses voor dit onderzoek

<b>Analysetechniek / getoetste variabele</b>	<i>Kwantitatief: Regressie analyse (organisaties)</i>	<i>Kwantitatief: beschrijvende statistieken (organisaties en ambassades)</i>	<i>Kwantitatief: T-Toets onafhankelijke groepen (organisaties)</i>	<i>Kwalitatief: Interviews (organisaties)</i>	<i>Kwalitatief: open vragen enquête (organisaties en ambassades)</i>
<i>Verwachte succesvolle samenwerking</i>	-	Relatief hoge beoordeling (door de drie groepen)	Geen significant verschil tussen de groepen	-	-
<i>Vertrouwen</i>	<b>Significant</b>	Relatief hoge beoordeling (door de drie groepen)	Geen significant verschil tussen de groepen	<b>Van belang</b>	-
<i>Wederzijdse afhankelijkheid</i>	Geen significantie	Relatief hoge beoordeling (door de drie groepen)	Geen significant verschil tussen de groepen	<b>Van belang</b>	<b>Van belang</b>
<i>Financiële afhankelijkheid</i>	Geen significantie	<i>Niet opvallend</i> relatief hoge score (alleen organisaties)	Geen significant verschil tussen de groepen	Niet van belang	<b>Van belang</b>
<i>Gemak van contact</i>	<b>Significant</b>	Relatief hoge beoordeling (door de drie groepen)	Geen significant verschil tussen de groepen	<b>Van belang</b>	<b>Van belang</b>
<i>Doelovereenkomst</i>	Geen significantie	Relatief hoge beoordeling (door de drie groepen)	Geen significant verschil tussen de groepen	<b>Van belang</b>	<b>Van belang</b>
<i>Informeel leiderschap</i>	Geen significantie	Relatief hoge beoordeling (door de drie groepen)	Geen significant verschil tussen de groepen	<b>Enigszins van belang</b>	-
<i>Geselecteerd of niet</i>	Geen significantie	-	Geen significant verschil tussen de groepen	Niet van belang	-



## 6. Conclusie, reflectie en discussie

### 6.1 Ten eerste

In dit zesde onderdeel van de evaluatie komen theorie, methoden, technieken en resultaten samen in de conclusie. Eerst is in paragraaf 6.2 kort uiteengezet wat is onderzocht en waarom. Vervolgens is in paragraaf 6.3 ruimte gemaakt voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Het hoofdstuk sluit in paragraaf 6.4 af met een reflectie en discussie en reflectie op de onderzoeksbevindingen.

### 6.2 Wat is onderzocht en waarom?

In dit onderzoek staat een samenwerkingsrelatie tussen ambassades en maatschappelijke organisaties in de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika centraal. Het onderzoek maakt inzichtelijk welke factoren op welke manier een positieve bijdrage kunnen leveren aan een verwachte succesvolle samenwerking tussen de partijen. Aan de basis van dit onderwerp staat het *beleidskader strategische partnerschappen bij chronische crises*. Dit beleid introduceert een nieuw financieringssysteem voor maatschappelijke organisaties vanuit de Nederlandse overheid. De interventielogica van het beleid is een actieve samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties. Hoewel zeven organisaties zijn geselecteerd om via de kaders van dit plan *strategisch partner* te worden, blijkt een samenwerking of relatie tussen ambassades en organisaties niet voorbehouden voor geselecteerde organisaties. Zo benoemen politici meer dan eens de complementariteit tussen beide partijen en ook hebben ambassades fondsen tot hun beschikking die zij kunnen toekennen aan organisaties. Er is daarentegen weinig kennis beschikbaar over succes- en faalfactoren van een samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties. Onderzoek hiernaar kan specifiek bijdragen aan een succesvolle implementatie van het nieuwe beleid, en meer in het algemeen geeft het inzicht over samenwerking tussen de partijen. Met deze ex-ante evaluatie is daarom een nulmeting verricht naar succesfactoren voor een verwachte succesvolle samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties.

### 6.3 Welke factoren dragen in welke mate bij aan een verwachte succesvolle samenwerking tussen medewerkers van de ambassade en medewerkers van maatschappelijke organisaties in de regio's het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn zeven hypothesen opgesteld. Deze hypothesen verwoorden allen een factor die de verwachte succesvolle samenwerking tussen ambassades en organisaties positief kan beïnvloeden. Er is geen passend model beschikbaar over verwachte succesvolle samenwerking waarbij de samenwerking sectoroverstijgend is. De verwachtingen zijn zoveel mogelijk gestoeld op eerder onderzoek en evaluaties naar cross-sectorale partnerschappen die andere thema's belichten (o.a. Barret, Austin & McCarthy, 2000; Husselbee, 2000; Bryson, Crosby & Middleton Stone, 2006; Drost & Pfisterer, 2013; MacIndoe, 2013) en aangevuld met onderzoek naar interorganisatiele partnerschappen in de publieke sector (o.a. Berg & Maas, 2013). In een enkel geval zijn de verwachtingen aangevuld met onderzoek naar interorganisatiele

partnerschappen in de private sector (Aiken & Hage, 1968). Wanneer kwantitatieve en kwalitatieve resultaten worden samengevoegd, sluit een aanzienlijk deel van de resultaten van deze evaluatie aan bij eerdere onderzoeksbevindingen.

Een meer succesvolle samenwerking tussen medewerkers van ambassades en medewerkers van maatschappelijke organisaties lijkt te worden beïnvloedt door vertrouwen tussen medewerkers van de verschillende sectoren en het gemak waarmee zij met elkaar in contact kunnen komen. Deze verwachtingen krijgen ondersteuning vanuit zowel het kwantitatieve als kwalitatieve gedeelte van de evaluatie. Vertrouwen kan ertoe bijdragen dat actoren weten wat ze van de ander kunnen verwachten. Hier kan een samenwerking op worden voortgebouwd. Contact met elkaar kan stimuleren dat actoren van elkaars plannen op de hoogte zijn, ook dit kan samenwerking bevorderen. Gezien de resultaten lijkt geselecteerd zijn voor het partnerschap niet een factor die een effect heeft op de verwachte succesvolle samenwerking. Op basis van de kwalitatieve gegevens lijkt het strategisch partnerschap daarentegen wel ruimte te bieden voor ambassades en geselecteerde organisaties om vertrouwen op te bouwen en gemakkelijker in contact te komen met elkaar. Zo lijkt het erop dat voor vertrouwen en gemak van contact geldt dat deze factoren niet alleen leiden tot een stimulering van samenwerking tussen ambassades en organisaties, maar ook dat zij een gevolg kunnen zijn van de opgezette samenwerking in het partnerschap.

Het belang van doelovereenkomst en wederzijdse afhankelijkheid van immateriële middelen wordt gedeeltelijk ondersteund. Zo is er een relatie tussen de factoren en de verwachte succesvolle samenwerking. Met behulp van de kwalitatieve gegevens kan duiding worden gegeven aan de invloed van de factoren op de verwachte succesvolle samenwerking. Doelovereenstemming en wederzijdse afhankelijkheid van immateriële middelen kunnen een impuls zijn voor samenwerking. Doelovereenstemming omdat partners in dat geval naar hetzelfde toewerken. Ten tweede kunnen kennis, ervaringen en contacten (de immateriële middelen) van de andere partij worden gebruikt om werkzaamheden uit te voeren. Daarbij lijkt het alsof partners niet zozeer afhankelijk zijn van kennis, ervaringen en contacten van de andere partij om te doen kunnen doen wat ze willen doen, maar lijkt het erop dat deze middelen voornamelijk *nuttig* zijn. Mogelijk speelt hier het verschil in sectoren een rol. De partners zijn niet direct natuurlijke partners en zullen hun onafhankelijke rol willen behouden. Dit kan ook de reden zijn dat er geen ondersteuning in de kwantitatieve gegevens voor *wederzijdse afhankelijkheid* wordt gevonden, maar wel het belang van het *nut* die de middelen kunnen bieden in de kwalitatieve gegevens. Een andere mogelijke verklaring waarom uit de kwantitatieve gegevens niet blijkt dat de beide factoren zouden leiden tot een verwachte succesvolle samenwerking, is dat de factoren deels worden weg verklaard door vertrouwen en gemak van contact. Het zou kunnen dat eerst een mate van vertrouwen en contact nodig is, alvorens een doelovereenkomst en afhankelijkheid van kennis, ervaringen en contacten kan ontstaan. Om hier uitspraken over te doen zou nader onderzoek nodig zijn. Desalniettemin komt het resultaat van doelovereenstemming enigszins overeen met kwantitatief onderzoek van Van den Berg & Maas (2013). Uit hun onderzoek blijkt onder andere dat een onderschrijving van het hoofddoel niet leidt tot meer samenwerking en ook geen gevolg is van de mate van samenwerking. Mogelijk is hiervan de oorzaak dat het doel nu eenmaal al vaststaat en er niet meer of minder overeenstemming bereikt kan worden, waardoor het ook niet meer of minder samenwerking tot gevolg heeft. Dit is eveneens op te merken bij het strategisch partnerschap.

Zoals al benoemd ziet het er naar uit dat het strategisch partnerschap geen noemenswaardige invloed heeft op de verwachte succesvolle samenwerking. De kwalitatieve gegevens brengen voor doelovereenkomst en wederzijdse afhankelijkheid een nuance aan deze uitkomst, net als bij vertrouwen en contact. Zo heeft het strategisch partnerschap doelovereenstemming als onderdeel van beleid en hiermee is de factor feitelijk geïnternaliseerd. Dit maakt het opvallend dat de geselecteerde organisaties en niet – geselecteerde organisaties niet significant verschillend van elkaar scoren. Het is mogelijk dat dit komt omdat zowel ambassades als organisaties veel verschillende doelen kunnen nastreven en dit niet voldoende meetbaar is gemaakt. Omdat binnen het partnerschap doelen vooraf bepaald zijn, lijkt doelovereenkomst niet zozeer een gevolg te zijn van samenwerking binnen het partnerschap. Voor afhankelijkheid van kennis, ervaringen en contacten lijkt dat een gevolg van het partnerschap is dat het *gebruik* van elkaars middelen wordt bevorderd. De ambassades en organisaties zien de meerwaarde van elkaars middelen in, maar zouden ook nog zonder deze middelen kunnen. Het niet afhankelijk zijn van middelen ondersteund gedeeltelijk de visie van Bryson, Crosby en Middleton Stone dat middelen zo evenredig mogelijk verdeeld moeten zijn en enige onafhankelijkheid geboden is (2006).

Voor het belang van de factoren *financiële afhankelijkheid* en *informeel leiderschap* is nauwelijks ondersteuning gevonden in de resultaten. Afhankelijkheid van het materiële middel lijkt in enkele gevallen te leiden tot een hogere verwachting van samenwerking. Mogelijkerwijs is weinig ondersteuning gevonden voor de factor vanwege het onafhankelijke karakter van organisaties. Het ontvangen van een subsidie wordt mogelijk niet als een dusdanige afhankelijkheid ervaren. Dat wil zeggen: organisaties hebben niet het idee door de subsidie meer (of beter) te moeten samenwerken met de subsidieverlener. Informeel leiderschap vindt ook nauwelijks ondersteuning in de resultaten. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat informeel leiderschap voornamelijk van belang kan zijn om een cross-sectorale samenwerkingen die al bestaan te laten werken (Foster-Fisherman et al., 2001; Drost & Pfisterer, 2013), en niet zozeer dat de factor een verwachting over samenwerking van te voren beïnvloedt.

Tot slot de factor *geselecteerd zijn of niet* voor het strategisch partnerschap, het middel van het nieuwe beleid van de overheid. Zoals benoemd vindt het belang van deze factor geen ondersteuning in de analyses. Niet – geselecteerde organisaties lijken daardoor even zo goed tot succesvolle samenwerking te kunnen komen met ambassades als geselecteerde organisaties. Ondanks dat, kan voorzichtig gesteld worden dat de overeenstemming via het partnerschap een stimulans geeft aan een aantal factoren die de verwachte succesvolle samenwerking doen verhogen. Het partnerschap werkt in die zin als een katalysator: aangegeven is dat het ruimte biedt voor het opbouwen van een vertrouwensrelatie, om met elkaar in contact te komen en dat het gebruik van elkaars kennis en contacten bevordert.

De conclusie van deze evaluatie is dat vijf van de onderzochte factoren een invloed kunnen hebben op de samenwerkingsrelatie tussen ambassades en maatschappelijke organisaties: vertrouwen, gemak van contact, doelovereenstemming, wederzijdse afhankelijkheid en het strategisch partnerschap. Deze vijf factoren hebben via verschillende manieren invloed. Daarom kunnen ze op basis van dit onderzoek worden onderverdeeld naar drie verschillende typen. Het eerste type factor is een prikkel tot samenwerking. Doordat de prikkel samenwerking stimuleert, kan dit een hogere beoordeling van de verwachte succesvolle samenwerking tot gevolg hebben. De factoren *doelovereenkomst* en *wederzijdse afhankelijkheid van immateriële middelen* vallen onder dit type.

Als tweede is een onderscheiding merkbaar van factoren die zowel leiden tot een hogere beoordeling van de verwachte samenwerking, alsook dat deze factoren het gevolg kunnen zijn van opgezette of bestaande samenwerking, zoals het partnerschap. De factoren *vertrouwen*, *gemak van contact* en *gebruik van immateriële middelen* vallen hieronder. Tot slot wordt het strategisch partnerschap als apart type onderscheiden. Binnen dit beleid geldt deze invloed voor een selecte groep organisaties: de geselecteerde strategische partners. Het strategisch partnerschap lijkt een versterker het tweede type factoren en kan daardoor leiden tot een hogere verwachting van samenwerking. Daarnaast heeft dit partnerschap een direct effect op de factor *doelovereenkomst*, omdat dit een onderdeel van het beleid is.

#### 6.4 Reflectie en discussie

Met deze evaluatie is meer kennis verkregen over een samenwerkingsrelatie tussen ambassades en maatschappelijke organisaties in Oost-Afrika. Er is meer inzicht verkregen in oorzaken die een goede beoordeling van samenwerking tussen de partners tot gevolg hebben. Daarnaast is inzicht verkregen in gevolgen van een samenwerking tussen de actoren als beleidsmiddel. Theoretisch is bevestiging gevonden voor bestaande literatuur, maar is ook gebleken dat voor cross-sectorale samenwerkingsverbanden een indeling of model naar verschillende typen factoren van belang is om het mechanisme van factoren na te gaan. Uit onderzoek naar cross-sectorale partnerschappen is gebleken welke factoren een positieve invloed hebben op samenwerking (o.a. Kuindersma & Kolkman, 2005; Bryson, Crosby & Middleton Stone, 2006; Drost & Pfisterer, 2013), maar blijft het werkende mechanisme onderbelicht. Dit onderzoek heeft deels inzichtelijk gemaakt op welke manier factoren een positieve invloed kunnen hebben binnen cross-sectorale partnerschappen. Hiermee maakt het ook deels inzichtelijk hoe het beleidsmiddel *stimuleren van samenwerking* kan werken.

De bijdrage van dit onderzoek dient in het licht van een aantal kritische punten te worden geplaatst. Zo zijn er methodologische aspecten die ter discussie staan. Het onderzoek is verricht onder een kleine steekproef en daardoor is de kans op een betrouwbaar onderzoek verlaagd. Ook is het gevaarlijker de uitkomsten te generaliseren naar de onderzoekspopulatie. Desalniettemin is voor de kwantitatieve gegevens een relatief hoge respons rate gehaald. Voor vervolgonderzoek zou voor een meer betrouwbaar resultaat zowel voor de kwantitatieve als kwalitatieve analyses een steekproef onder een grotere populatie moeten worden afgenomen. Hierop aansluitend is de regressieanalyse uitgevoerd met relatief veel variabelen ten opzicht van het respondenten aantal. Dit kan een vertekening van resultaten opleveren.

Ander kritiek op de methodologie is de constructie van een aantal concepten. Allereerst is er mogelijk een verhoogde kans dat de afhankelijke variabele 'verwachting van succesvol samenwerken' een vertekend beeld van de werkelijkheid geeft. De variabele is namelijk gemeten door de respondent verwachtingen over toekomstige samenwerking te beoordelen. Deze meting blijft een gissing van de toekomst. Daarnaast is het, gezien het onderwerp 'samenwerkingsrelatie', mogelijk dat respondenten een positiever beeld geven. Het onderwerp van onderzoek kan de respondent in deze richting laten denken. Een minder arbitraire wijze om 'succesvolle samenwerking' te meten zou bijvoorbeeld kunnen zijn: de mate van samenwerking (Berg & Maas, 2013) of de hoeveelheid gemeenschappelijke projecten. Uit dit onderzoek blijkt dat vertrouwen ,

gemak van contact en meer gebruik van elkaars middelen een gevolg kunnen zijn van samenwerking. Een vervolgonderzoek (ex-post evaluatie) zou 'succesvol samenwerken' kunnen meten door een combinatie van deze concepten te construeren als variabele.

Voor een goede meting van factoren, zouden een aantal concepten in vervolgonderzoek specifiekere gemeten kunnen worden. Wat betreft *doelovereenkomst* is aan respondenten voorgelegd of de doelen van zijn sector aansluiten bij de doelen van de andere sector. Mogelijk is de respondent niet geheel op de hoogte van de doelen van de andere sector en kan de vraag niet goed beantwoord worden. Een vraagstelling die de respondent de doelen van de andere sector laat beoordelen aan de hand van het belang van het doel kan mogelijk de werkelijkheid beter in beeld brengen. Het concept *gemak in contact* zou uitgebreid kunnen worden naar het type informatie die respondenten verkrijgen van de ander en de tevredenheid van het contact. Inzicht in meer specifieke informatie betreffende deze factor kan een samenwerkingsrelatie mogelijk meer versterken. Ook het concept *wederzijdse afhankelijkheid* zou een verdere uitdieping waard zijn. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat respondenten een meerwaarde zien in kennis en contacten van de andere sector, maar niet zozeer afhankelijk zijn van de kennis en contacten. In vervolgonderzoek kan worden nagegaan wanneer die meerwaarde bepalend is om over te gaan tot samenwerking. Meer specifiek zou voor een ex-post evaluatie van dit beleid kunnen worden nagegaan in welke mate en op welke manier actoren afhankelijk zijn van de immateriële middelen van de andere sector.

Ook is het voor vervolgonderzoek naar partnerschappen tussen de overheid en ambassades enerzijds en maatschappelijke organisaties anderzijds nuttig rekening te houden met de bestaande relatie tussen de partners. Daar is in dit onderzoek geen rekening mee gehouden. In de bestaande relatie gaat het dan om de geschiedenis van desbetreffende relatie en hoe deze op het moment van onderzoek eruit ziet. Een relatie kan worden gedefinieerd als een subsidierelatie die een organisatie met de overheid heeft. Uit de data komt namelijk naar voren dat een subsidie een (contractuele) relatie tussen de partners kan veroorzaken. Het is bijvoorbeeld bekend dat zes organisaties een periode een exclusieve subsidierelatie hadden met de overheid<sup>40</sup>. Heeft deze geschiedenis een effect op de verwachte samenwerking? Daar komt bij dat subsidieregelingen vanuit overheid en ambassade een wisselende looptijd hebben. Er lopen meerdere subsidies op verschillende thema's, tegelijkertijd. Zo kan een organisatie uit meerdere subsidies geld ontvangen. Het is binnen dit onderzoek niet onderzocht of het verkrijgen van één of meerdere subsidies een effect heeft op de verwachte samenwerking. In vervolgonderzoek zou de relationele geschiedenis van een organisatie met de overheid onderwerp van onderzoek kunnen zijn. Zodoende kunnen mogelijk motieven van samenwerking tussen ambassades en organisaties belicht worden. Daarop aanhakend is in dit onderzoek geen aandacht besteed aan de bereidheid tot samenwerking. Wat zijn motieven van ambassades en organisaties om samen te werken? Wat zijn doorslaggevende incentives? Meer inzicht in deze vragen kan ook helpen om een samenwerking vorm te geven.

Tot slot een aanbeveling voor een eventueel latere evaluatie naar de werking van dit beleid. Uit deze evaluatie is gebleken dat vertrouwen, gemak van contact en gebruik van elkaars immateriële middelen een gevolg kunnen zijn van het partnerschap tussen ambassades en organisaties. Om de werking van dit beleidsmiddel en deze uitkomsten te toetsen, zou in een evaluatieonderzoek kunnen

---

<sup>40</sup> Dit zijn de Medefinancieringsorganisaties [MFO's]. Zie voor meer uitleg pagina 8, hoofdstuk 2, 2.2 Nederlandse regering.

worden nagegaan in hoeverre er een verschil in beoordeling van deze drie factoren is tussen geselecteerde organisaties en niet – geselecteerde organisaties, alsmede hun relatie tot de ambassade en hun oordeel over een eventuele samenwerking.

## **7. Aanbevelingen voor beleid**

### *7.1 Ten eerste*

In dit laatste hoofdstuk van de ex-ante evaluatie worden aanbevelingen voor beleid gegeven. Er is voor twee beleidsstukken een advies opgesteld. Allereerst zijn aanbevelingen gegeven voor de inrichting van het beleidsinstrument *samenwerking tussen ambassade en maatschappelijke organisaties* binnen het beleidskader strategische partnerschappen voor chronische crises. Daarna is advisering uitgebracht voor het algemene ontwikkelingssamenwerkingsbeleid van de Nederlandse overheid.

### *7.2 Aanbevelingen voor het beleidskader strategische partnerschappen chronische crises*

De Nederlandse overheid zet een samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties als beleidsmiddel in om de leefsituatie in Oost-Afrika te verbeteren. Het beleidsinstrument is ontwikkelt om ontwikkelingssamenwerking meer efficiënt te maken. De overheid heeft daarbij te maken met een krimp budget dat zij kan, dan wel wil, besteden aan ontwikkelingssamenwerking. Om ontwikkelingssamenwerking meer efficiënt te krijgen, is het van belang dit specifieke middel ook zo efficiënt zo mogelijk in te richten. Met deze efficiëntie wordt dan ook gestreefd naar een beperking van de kosten van het middel en tegelijkertijd een zo goed mogelijke uitvoering van het middel.

Op basis van deze evaluatie zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd die kunnen bijdragen aan een efficiënte implementatie van de samenwerking tussen ambassades en maatschappelijke organisaties binnen dit partnerschap. In de conclusie (hoofdstuk 6) is een indeling gemaakt naar typen invloedrijke factoren. Het strategisch partnerschap is als derde type onderscheiden. Beargumenteerd is dat door dit partnerschap vertrouwen en contact tussen de partners kan vergroten en het gebruik van elkaars middelen kan bevorderd. Aanbevelingen zijn er dan ook op gericht daadwerkelijk deze drie factoren te stimuleren.

Een respondent van een geselecteerde organisatie gaf al aan dat de organisatie en ambassade elkaar eens zouden kunnen ontmoeten zodat ze op de hoogte worden gesteld van elkaars werkzaamheden. Op deze manier kan het vertrouwen tussen de partijen vergroot worden. In lijn met deze opvatting is het doel van de eerste aanbeveling middels een ontmoeting het vertrouwen en contact tussen ambassades en geselecteerde organisaties te versterken:

1. # De aanbeveling is om aan het begin van het beleidstermijn een **ontmoeting** te organiseren tussen medewerkers van de geselecteerde organisatie en de medewerkers van de ambassade in de regio waarbinnen de organisatie doelen van het plan gaat uitvoeren. Tijdens de ontmoetingen kunnen medewerkers van de organisatie en de ambassade elkaar leren kennen en de dag een inhoudelijke invulling geven door case studies met elkaar te behandelen. Zo leren medewerkers meer over de medewerkers met wie ze samenwerken en dit maakt dat je meer zeker bent over wat de ander kan. Het wordt duidelijk wat een organisatie en ambassade doen aan projecten en wat de visie van de organisatie is.  
€ Deze aanbeveling kan eenmalig hoge reiskosten met zich meebrengen. Denk aan vliegtickets voor medewerkers van organisaties die in Nederland wonen. Daarnaast zal het kosten mee brengen voor eten en drinken en activiteiten tijdens de ontmoeting zelf. De opbrengsten van de ontmoeting zijn daarentegen dat de samenwerking efficiënter verloopt omdat het vertrouwen vergroot.

Om contact te versterken en te vergemakkelijken, is het advies dit contact deels te institutionaliseren:

2. # Tijdens de ontmoeting onder aanbeveling 1 stelt elke organisatie en ambassade een **contactpersoon** aan. Deze contactpersonen krijgen de taak contact met elkaar te onderhouden. Zij zijn het aanspreekpunt van een organisatie en ambassade wat betreft de samenwerking die de partners zijn aangegaan. Op deze manier wordt ook vertrouwen geschapen en gehandhaafd. Bovendien is er een gemeenschappelijk aanspreekpunt wat het gemakkelijk maakt in contact te komen.  
€ Het voordeel van deze maatregel is dat bestaande medewerkers deze taak van contactpersoon op zich nemen. Er worden dus geen extra kosten voor een nieuw personeelslid gemaakt. Maar met de huidige kennis is het helaas niet te overzien hoeveel tijd het kost om de functie van contactpersoon uit te voeren. De verwachting is dat de taak redelijk wat tijd in beslag kan nemen om op te zetten, maar dat deze naderhand minder tijd in beslag neemt. Het opzetten kan een belasting zijn op de oorspronkelijke werkzaamheden van de contactpersoon en dit is uiteraard niet gewenst. Ook voor deze aanbeveling geldt daarentegen dat de opbrengsten de kosten overstijgen omdat door gemakkelijker contact afspraken en zaken sneller afgehandeld kunnen worden.

Om het gebruik van elkaars middelen te bevorderen, is het van belang te weten wie welke middelen tot zijn beschikking heeft. Het volgende advies kan dit bewerkstelligen:

3. # Een optie is om een **digitaal platform** op te stellen waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wie welke kennis, ervaringen of contacten heeft. Voor het overzicht kunnen de middelen worden gestructureerd naar thema en regio. Dit betreft een overzicht van middelen van *alle* geselecteerde organisaties en *alle* betrokken ambassades. De informatie is dan ook vrij beschikbaar voor medewerkers van geselecteerde organisaties en ambassades (mogelijk kan het in de toekomst ook *niet geselecteerde* organisaties toegankelijk worden). Op deze manier kan ook een regionale verbinding worden gemaakt en

samenwerking worden gestimuleerd. De contactpersonen van aanbeveling 2 worden ook bekend gemaakt op dit platform zodat contact en informatiedeling gestimuleerd kan worden.

€ Deze aanbeveling kost mogelijk het meeste op in werking te laten treden. Allereerst zijn er kosten voor het opstellen van het platform en daarnaast moeten medewerkers van ambassades en organisaties leren omgaan met het platform. De opbrengsten zijn een verhoging van twee invloedrijke factoren. Daarentegen zijn er kansen dat opbrengsten worden verkregen door het verschaffen van werk en inkomsten aan externe werknemers: technici die het platform opstellen.

Het belang van elkaar op de hoogte houden is met deze evaluatie ook naar voren gekomen. Deze informatie kan namelijk van belang zijn voor het bereiken van doelen binnen de samenwerking. Het instellen van een contactpersoon en opstellen van een digitaal platform kunnen informatiedeling bevorderen. Er is een derde aanbeveling ontwikkeld die het delen van informatie vergemakkelijkt. Van deze maatregel wordt verwacht dat de balans van kosten en baten – bovenop de kosten die voor de voorgaande maatregelen gemaakt moeten worden – mogelijk minder voordelig uit komt. Deze maatregel wordt dan ook als extra gegeven. De aanbeveling is:

4. Stel een medewerker binnen de ambassade (misschien een al aangewezen contactpersoon) aan die vier keer in het jaar een **nieuwsbrief** rondstuurt naar de ambassades uit de regio en de geselecteerde partners. In de nieuwsbrief worden actoren op de hoogte gesteld van voortgang van de plannen en moeilijkheden. Geselecteerde organisaties en ambassades zijn zelf verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de nieuwsbrief. Informatie kan ook verkregen worden van het digitale platform. Voor deze taak wordt een medewerker van de ambassade aangewezen, omdat deze mogelijk het overzicht van de organisaties gemakkelijker kan overzien en bovendien is deze in elk geval woonachtig in Afrika. Iedere organisatie wijst iemand aan die informatie voor de nieuwsbrief aanlevert.

€ Zoals benoemd zijn is de kosten-baten balans mogelijk minder voordelig dan de voorgaande maatregelen. Het opstellen van een informatieve en leesbare nieuwsbrief kost naar verwachting één à twee dagen. Gezien het huidige korten van personeel op ambassades, kan een taak die dit aantal dagen in beslag kan nemen een aanslag zijn op de tijd van een personeelslid. Om deze maatregel in te stellen is het daarom verstandig de samenwerking eerst tot stand te laten komen en te achterhalen hoeveel tijd het opstellen van een dergelijke nieuwsbrief in beslag zou nemen.

De vijfde en laatste aanbeveling stimuleert eveneens het vertrouwen en contact tussen medewerkers. Daarnaast gaat het in op doelovereenstemming tussen actoren. Overeenstemming over te behalen doelen kan samenwerking bevorderen. Ambassades en organisaties hebben doelovereenstemming bereikt door aan het begin van de beleidstermijn met elkaar in overleg te gaan over de te bereiken doelen. Om deze overeenstemming te behouden, of aan te scherpen, en vertrouwen en contact te bevorderen is de aanbeveling:



5. # Organiseer minstens één keer per jaar een **overleg** tussen alle betrokken ambassades en geselecteerde organisaties. Tijdens het overleg kan de stand van zaken omtrent te bereiken doelen worden besproken: zijn de partners goed op weg om de doelen te behalen? Zijn de doelen nog realistisch? Is iedereen het nog eens met de gestelde doelen, waarom wel en waarom niet? Zo blijft de dialoog over de doelen en de inzet hierop gaande en weten de partners van elkaar waar zij zich mee bezighouden. De ontmoeting heeft een inhoudelijk karakter, maar heeft daarnaast een ontspannen karakter, waardoor vertrouwen mogelijk kan groeien en actoren meer op de hoogte raken van de activiteiten van de ander. Alle ambassades en organisaties worden uitgenodigd omdat doelen en problemen soms regio-overschrijdend kunnen zijn en ambassades en organisaties hierbij elkaar kunnen helpen.  
€ Net als bij aanbeveling 1 kan deze maatregel eenmalig veel reiskosten met zich meebrengen en kosten voor de dag zelf. Maar ook hier is de verwachting dat dialoog samenwerking en bereiken van doelen bevordert.

### *7.3 Aanbevelingen voor het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid van de Nederlandse overheid*

Huidig kabinet Rutte II geeft aan minder geld aan ontwikkelingshulp te kunnen besteden. Daarnaast geeft het kabinet aan het geld dát besteed wordt, efficiënter te willen besteden. Het kabinet besteedt onder andere geld aan ontwikkelingssamenwerking via maatschappelijke organisaties.

Uit de resultaten blijkt dat maatschappelijke organisaties en ambassades positief tegenover samenwerking met elkaar staan. Door een samenvoeging van elkaars kennis en contacten kunnen bijvoorbeeld doelen voor de regio bereikt worden. Doelen komen soms overeen, waardoor beide partijen een incentive hebben voor samenwerking. Soms komen doelen daarentegen niet overeen, wat een samenwerking in de weg kan staan.

Ook door wetenschappers wordt het belang van cross-sectorale partnerschappen onderstreept. Omdat de uitkomsten van dit beleid nog niet bekend zijn, is het niet logisch op deze plek specifieke aanbevelingen te doen voor een toekomstige inrichting van het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. Wat wel bekend is, is dat zowel ambassades als organisaties positief tegenover een samenwerking staan. Het kabinet wordt aanbevolen de werking van het middel samenwerking deskundig te evalueren en daarmee het middel sterker te maken. Met deze ex-ante evaluatie zijn in elk geval handvatten geboden voor verdere evaluatie en is een inzicht verkregen in invloedrijke factoren. Met meer kennis over factoren die een samenwerking tussen ambassades en organisaties positief kan beïnvloeden, kan in de toekomst mogelijk samenwerking geïnstitutionaliseerd worden en is hier geen afzonderlijk beleidskader meer voor nodig.

## Bijlage 4.1 | lijst van benaderde ambassades en organisaties

- De organisaties zijn organisaties met of zonder strategisch partnerschap voor de chronische crises
- Alle organisaties zijn actief in één of meer landen die vallen onder het Grote Merengebied en de Hoorn van Afrika

### Ambassades:

1. Burundi
2. Democratische Republiek Congo
3. Djibouti
4. Ethiopië
5. Eritrea
6. Kenia
7. Oeganda
8. Somalië
9. Seychellen
10. Rwanda
11. Soedan
12. Zuid-Soedan

### Organisaties:

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 1. ActionAid   | 23. Light for the World          |
| 2. Agriterra   | 24. Mainline                     |
| 3. AMREF Flying Doctors                                      | 25. Nederlands Rode Kruis        |
| 4. AWEPA   | 26. NIMD                         |
| 5. AZG   | 27. Oxfam Novib                  |
| 6. Bernard van Leer  | 28. PAX                          |
| 7. Butterfly Works   | 29. Prisma                       |
| 8. CARE  | 30. Save the Children NL         |
| 9. Cordaid   | 31. Simavi                       |
| 10. De Verre Naasten   | 32. SNV Development Organisation |
| 11. Dorcas   | 33. SOMO                         |
| 12. Edukans  | 34. Spark                        |
| 13. Free Press Unlimited                                     | 35. TEAR                         |
| 14. GZB  | 36. Terres des Hommes            |
| 15. Health Action International                              | 37. WarChild                     |
| 16. HealthNet TPO  | 38. Waste                        |
| 17. Hivos  | 39. Wereldkinderen               |
| 18. ICCO   | 40. Wetlands International       |
| 19. Ileia  | 41. World Servants               |
| 20. International Institute for<br>Communication Development | 42. World Vision                 |
| 21. ICS  | 43. Youth For Road Safety        |
| 22. IRC  | 44. ZOA                          |

### Bijlage 5.1 | T-toets voor onafhankelijke groepen

Er is een T-toets voor onafhankelijke groepen uitgevoerd om na te gaan of de gemiddelde scores op de afhankelijke en onafhankelijke variabelen van de groepen *geselecteerd* en *niet – geselecteerd* significant van elkaar verschillen. De onafhankelijke variabele *geselecteerd of niet* is niet meegenomen, omdat deze groepen het onderwerp van de T-toets zijn. Voor geen van de variabelen verschillende gemiddelde scores van de groepen significant van elkaar. Per test is weergegeven wat de uitkomsten zijn.

1. Er is geen significant verschil in de score op *verwachte succesvolle samenwerking* tussen geselecteerden ( $M=4,07$ ,  $SD=.49$ ) en niet – geselecteerden ( $M=3,6$ ,  $SD=.6$ );  $t(35)=1.78$ ,  $p=.085$ .
2. Er is geen significant verschil in de score op *vertrouwen* tussen geselecteerden ( $M=3,84$ ,  $SD=.47$ ) en niet – geselecteerden ( $M=3,74$ ,  $SD=.46$ );  $t(31)=.49$ ,  $p=.627$ .
3. Er is geen significant verschil in de score op *wederzijdse afhankelijkheid* tussen geselecteerden ( $M=4$ ,  $SD=.55$ ) en niet – geselecteerden ( $M=3,6$ ,  $SD=.61$ );  $t(35)=1,416$ ,  $p=.165$ .
4. Er is geen significant verschil in de score op *financiële afhankelijkheid* tussen geselecteerden ( $M=1,71$ ,  $SD=.49$ ) en niet – geselecteerden ( $M=2,65$ ,  $SD=1,17$ );  $t(24)=-3,3$ ,  $p=.003$ .
5. Er is geen significant verschil in de score op *gemak contact* tussen geselecteerden ( $M=3,87$ ,  $SD=.85$ ) en niet – geselecteerden ( $M=3,57$ ,  $SD=.91$ );  $t(32)=.789$ ,  $p=.436$ .
6. Er is geen significant verschil in de score op *doelovereenkomst* tussen geselecteerden ( $M=3,86$ ,  $SD=.69$ ) en niet – geselecteerden ( $M=3,34$ ,  $SD=1,11$ );  $t(15)=1,54$ ,  $p=.145$ .
7. Er is geen significant verschil in de score op *informeel leiderschap* tussen geselecteerden ( $M=3,57$ ,  $SD=1,4$ ) en niet – geselecteerden ( $M=4$ ,  $SD=1,92$ );  $t(35)=-.511$ ,  $p=.612$ .

## Literatuurlijst

- “Aan elkaar verplicht.” (2003). Tweede Kamer, 29 234, nr. 1.
- Adviesraad Internationale Vraagstukken. (2013). *Wisselwerking tussen actoren in internationale samenwerking*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Aiken, M. & J. Hage. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*, 33(6), pp. 912-930.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization studies*, 22(2), pp. 337-365.
- Barrett, D., J.E. Austin & S. McCarthy. (2000). *Cross-sector collaboration: lessons from the International Trachoma Initiative*. Harvard: Harvard Business School.
- Battle-Bryant, R. (2009). Come to the table: community partnerships for rural economic development. *Dissertation Abstracts International: The Humanities and Social Sciences*, 1185.
- Bavel, J., van. (2006). Multicausaliteit en multicollineariteit bij meervoudige regressie. *Tijdschrift voor Sociologie*, 4, pp. 351-375.
- Beleidskader strategische partnerschappen bij chronische crises. (2013). Ministerie van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.
- Berg, E., van den. & I. Maas. (2013). Interorganisationele samenwerking in de publieke sector – een casestudie naar een netwerk van organisaties rond criminele jongeren. *Mens en Maatschappij*, 88(2), pp. 206-232.
- Boon, S. D. & J.G. Holmes. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. *Cooperation and prosocial behavior*, pp. 190-211, in: Knoll, D. L., & Gill, H.
- (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), pp. 313-330.
- Brinkerhoff, J.M. (2002). Assessing and improving partnership relationship and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and program planning*, 25(3), pp. 215-231.

- Bryson, J.M., B.C. Crosby & M. Middleton Stone. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), pp. 44-55.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, pp. 345-423.
- Chuang, E. & R. Wells. (2010). The role of inter-agency collaboration in facilitating receipt of behavioral health services for youth involved with child welfare and juvenile justice. *Children and Youth Services Review*, 32, pp. 1814-1822.
- Clarke, A. & R. Dawson. (1999). *Evaluation research: An introduction to principles, methods and practice*. London: Sage.
- Contu, A. & E. Girei. (2014). NGOs management and the value of 'partnerships' of equality in international development: What's in a name? *Human Relations*, 67(2), pp. 205-232.
- Cordaid Annual Report. (2013). *Focus on Fragility*. Den Haag.
- Das, T. K. & B.S. Teng. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), pp. 491-512.
- Dasgupta, P. & I. Serageldin. *Social Capital. A Multifaceted Perspective*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects: For small-scale social research projects*. McGraw-Hill International.
- “Diplomatieke vertegenwoordigingen van het Koninkrijk der Nederlanden.” (2013). Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Donahue, J. D. (2004). *On collaborative governance*. Cambridge, MA: Harvard.
- Drost, S. & S. Pfisterer. (2013). *How to make cross-sector partnerships work? Critical success factors for partnering*. Partnership Resource Centre: Rotterdam.

- Dumay, A. C. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie*. Leiden: TNO Kwaliteit van leven.
- Elliott, C. (1987). *Some aspects of relations between the North and South in the NGO Sector*. *World Development*, 15(suppl.), pp. 57-68.
- Embassy of the Kingdom of the Netherlands-a. (2011). *Great Lakes Region Multi Annual Strategic Plan 2012-2015*.
- Embassy of the Kingdom of the Netherlands-a. (2013). *Great Lakes Region Multi Annual Strategic Plan 2014-2017*.
- Engen, M.L., van. & T.M. Willemsen. (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, pp. 3-18.
- Evers, A., W. Lucassen, R. Meijer & K. Sijtsma. (2010). *COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Psychologen.
- Flores, M., Y. Khwaja, & P. White. (2005). Food security in protracted crises: building more effective policy frameworks. *Disasters*, 29(s1), pp. S25-S51.
- Foster-Fisherman, P., S.L. Berkowitz, D.W. Lounsbury, S. Jacobson & N. Allen. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), pp. 241–261.
- Garrett-Jones, S., T. Turpin, P. Burns & K. Diment. (2005). Common purpose and divided loyalties: the risks and rewards of cross-sector collaboration for academic and government researchers. *R&D Management*, 35(5), pp. 535-544.
- Gitlin, L. N., K.L. Lyons & E. Kolodner. (1994). A model to build collaborative research or educational teams of health professionals in gerontology. *Educational Gerontology: An International Quarterly*, 20(1), pp. 15-34.
- Glasbergen, P., F. Biermann & A.P.J. Mol. (2007). *Partnerships, Governance and Sustainable Development. Reflections on theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gregory, D. (2001). The promise of partnership: some experience from the UK. *Concepts and Transformation*, 6(3), pp. 227-257.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- Gulati, R. & M. Gargiulo. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), pp. 1439-1493.
- Guion, L.A., D.C. Diehl & D. McDonald. (2011). Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies.
- Hart, H., 't., H. Boeijs & J. Hox. (2007). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Heffen, O., van. (2003). Beleids Theorieën uit de praktijk. In: A. Hoogerwerf & M. Herweijer (red.), *Een inleiding in de beleidswetenschap*. Hoofdstuk 3, p. 225-240. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Hendriks, M., D.M. Delnoij & P.P. Groenewegen. (2007). Het meten van vertrouwen in de zorgverzekeraar: psychometrische eigenschappen van een Nederlandse vragenlijst. *TSG*, 85(5), pp. 280-286.
- Het Nederlandse Rode Kruis Jaarverslag. (2012). *2012 in het kort*. Den Haag.
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, 7(3/4), pp. 36-47.
- “Hulp, alleen als het moet.” (15 december 2012). *NRC Handelsblad*.
- Husselbee, D. (2000). NGOs as development partners to the corporates: child football stitchers in Pakistan. *Development in Practice*, 10(3&4), pp. 377-389.
- Huxham, C. & S. Vangen. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined-up world. *The Academy of Management Journal*, 43(6), pp. 1159-1175.
- Imperial, M.T. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration and Society*, 37, pp. 281-320.
- IOB Evaluatie-a. (2009). *Maatgesneden Monitoring*. Ministerie van Buitenlandse Zaken: Den Haag. Evaluatienummer 321.
- IOB Evaluatie-b. (2013). *Investeren in stabiliteit*. Ministerie van Buitenlandse Zaken: Den Haag. Evaluatienummer 379.

- Ireland, R. D. & J.W. Webb. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), pp. 482-497.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab) use them. *Medical education*, 38(12), pp. 1217-1218.
- Johnson, L. J., D. Zorn, B.K.Y. Tam, M. Lamontagne & S.A. Johnson. (2003). Stakeholders' views of factors that impact successful interagency collaboration. *Exceptional Children*, 69 (2), pp. 195-209.
- Jong, R., de, T. van Keulen, M. Droomers, P. van Arkel & K. Stronks. (2010). Crossing borders: impressies en impact van de international cursus public health. *TSG*, 88(3), pp. 116.
- Kanas, A., F. Van Tubergen & T. Van der Lippe. (2009). Immigrant self-employment testing hypotheses about the role of origin-and host-country human capital and bonding and bridging social capital. *Work and Occupations*, 36(3), pp. 181-208.
- Kapucu, N. (2006). Public-Nonprofit partnerships for collective action in dynamic contexts of emergencies. *Public Administration*, 84(1), pp. 205-220.
- Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy. *Nursing research*, 39(2), pp. 121-123.
- Koninkrijk der Nederlanden. (2013). *Hoorn van Afrika Meerjarig Strategisch Plan 2014-2017*.
- Kuindersma, W. & G. Kolkman. (2005). *Vertrouwen en samenwerking in het experiment Gaasterland. Een procesevaluatie over tien jaar natuurontwikkeling(en)*. Wageningen: Alterra.
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an ngo's relationships with its partners. *Journal of International Development*, 12, pp. 227-239.
- Liu, R. X., J. Kuang, Q. Gong & X.L. Hou. (2003). Principal component regression analysis with SPSS. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 71(2), pp. 141-147.
- MacCallum, R. C., K.F. Widaman, S. Zhang, S. & Hong. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4, pp. 84-99.
- MacIndoe, H. (2013). Reinforcing the Safety Net Explaining the Propensity for and Intensity of Nonprofit-Local Government Collaboration. *State and Local Government Review*, pp. 1-13.



- Mainline Jaarverslag. (2013). *De kracht in de marge*. Amsterdam.
- Maddens, B., Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2002). *Metten en operationaliseren van de concepten tevredenheid met en vertrouwen in de overheid binnen de context van survey onderzoek: derde rapport " Burgergericht besturen: kwaliteit en vertrouwen in de overheid"*. Leuven: Instituut voor de Overheid.
- Mathison, S. (1988). Why triangulate?. *Educational researcher*, 17(2), pp. 13-17.
- Mattessich, P. W. & B.R. Monsey. (1992). *Collaboration: What makes it work?* St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- Medewerker Buitenlandse Zaken. (2014). *Mondeling gesprek*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S. H. (2004). Introduction: Understanding organizational trust?? –foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), pp. 556-570.
- Muthén, B. (1978). Contributions to factor analysis of dichotomous variables. *Psychometrika*, 43(4), pp. 551-560.
- OECD. (2014). *Official development assistance – definition and coverage*. Geraadpleegd op 8 juli 2014, via <http://www.oecd.org/investment/stats/officialdevelopmentassistancedefinitionandcoverage.htm>
- “Onbegrensde liefde.” (21 juni 2014). *De Volkskrant*, p. 5.
- Pfeffer, J., & G.R. Salancik. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Plooij, F. (2011). *Onderzoek doen*. Benelux: Pearson Education.
- Ploumen-a, E.M.J. (2013). *Beheercapaciteit voor ontwikkelingssamenwerking*. Kamerbrief: Buitenlandse Zaken. Referentie: FEZ-2013/423.
- Ploumen-b, E.M.J. (2013). *Beleid ten aanzien van ontwikkelingssamenwerking*. Kamerstuk 32 605 nr.

127: Buitenlandse Zaken.

Ploumen-c, E.M.J. (2014). *Meerjarige Strategische Plannen 2014-2017*. Kamerbrief: Buitenlandse Zaken. Referentie: BIS-011/2014.

Ploumen-d, E.M.J. (2013). *Samenwerking met het maatschappelijk middenveld in een nieuwe context*. Kamerbrief: Buitenlandse Zaken. Referentie: DSO/MO-216/13.

Ploumen-e, E.M.J. (2013). *Scorecards internationale organisaties*. Kamerbrief: Buitenlandse Zaken. Referentie: DMM/IF-123/13.

Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336.

Provan, K.G., A. Fish & J. Sydow. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), pp. 479-516.

Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.

Putnam, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. In K.L. Blair, J. Almjeld & R.M. Murphy (red.), *CrossCurrents* (pp. 249-263). Boston: Wadsworth.

Regeerakkoord VVD-PVDA. (2013). *Bruggen slaan*.

Roman, B. & M. Van Vijfeijken. (2011). *Aan het werk in de Liemers*. Tilburg: IVA Beleidsonderzoek en advies.

Roussos, S. T. & S.B. Fawcett. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual review of public health*, 21(1), pp. 369-402.

“Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde.” (2009). Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Selsky, J. W. & B. Parker. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), pp. 849-873.

Thomas, G. F., R. Zolin & J.L. Hartman. (2009). The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), pp. 287-310.

Thomson, A.M. & J.L. Perry. (2006). Collaboration processes: inside the black box. *Public*

*Administration Review*, 66(s1), pp. 20-32.

Verkiezingsprogramma PVV. (2012). *Hún Brussel, óns Nederland*.

Verkiezingsprogramma VVD. (2012). *Niet aanpakken, maar doorschuiven*.

“Wat de wereld verdient. Een nieuwe agenda voor hulp, handel en investeringen.” (2013). Ministerie van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Ullah, A. Z., J.N. Newell, J.U. Ahmed, M.K.A. Hyder & A. Islam. (2006). Government–NGO collaboration: the case of tuberculosis control in Bangladesh. *Health Policy and Planning*, 21(2), pp. 143-155.