



PARTNER OF OPDRACHTGEVER

EEN ONDERZOEK NAAR DE
INVLOED VAN RELATIONELE
FACTOREN OP SAMENWERKING
TUSSEN GEMEENTEN EN
ORGANISATIES UIT DE SOCIALE
BASIS

JAËL WARRINK
5917719
PUBLIËK MANAGEMENT (MSC)
28-06-2021



Partner of Opdrachtgever: De invloed van relationele factoren op samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis

Jaël Warrink

SAMENVATTING

Deze scriptie onderzoekt hoe relationele factoren de kwaliteit van de samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis beïnvloeden. De casus die hierbij centraal staat is de casus van de gemeente Zwolle. De invloed van relationele factoren op samenwerking is onderzocht door middel van interviews met gemeenteambtenaren en focusgroepen met organisatie-vertegenwoordigers.

Uit de theorie blijkt dat samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties steeds belangrijker is geworden (Osborne, 2006; Bryson, Crosby & Stone, 2006). Zeker in het sociaal domein waar gemeenten sinds 2015 de verantwoordelijkheid hebben gekregen voor jeugdzorg, participatie en andere vormen van welzijnswerk (Jansen & Denters, 2019). Het belang van samenwerking tussen overheidsorganisaties en andere organisaties zien we ook terug in de literatuur over *collaborative governance* van Ansell en Gash (2008) en Emerson, Nabatchi en Balogh (2012). Het meeste onderzoek naar effectief samenwerken is echter gericht op structurele samenwerkingsfactoren en formele aspecten van relaties zoals startcondities, procesfactoren en het behalen van bepaalde uitkomsten terwijl informele aspecten van onderlinge relaties ook van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van een samenwerking. Een goede relatie zou dus bijdragen aan het succes van een samenwerking (Warsen, 2021). Een relatie bleek kwalitatief goed wanneer er sprake was van een hoge mate van vertrouwen, commitment en respect en enkele individuele antecedenten (Warsen, Klijn en Koppenjan, 2019; Warsen 2021).

Uit de dataverzameling en analyse blijkt dat relationele factoren inderdaad invloed hebben op de kwaliteit van de samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis. Naast de verwachte factoren vertrouwen, commitment, respect en individuele karakteristieken werd ook open en eerlijke communicatie gevonden als relationele factor met invloed op de kwaliteit van de samenwerking. Vertrouwen blijkt ervoor te zorgen dat organisaties ervanuit kunnen gaan dat de andere partij gemaakte afspraken zal nakomen. Hierdoor kunnen deelnemers van een samenwerking open spreken waardoor er betere informatie-uitwisseling plaats kan vinden. Commitment beïnvloedt of iemand wil deelnemen aan een samenwerking en bereid is om daarvoor te investeren. Dit is noodzakelijk voor het behalen van de doelen van de samenwerking en beïnvloedt daarmee de kwaliteit van de samenwerking. Respect blijkt ook te beïnvloeden in hoeverre een deelnemer open durft te spreken en draagt daarmee ook bij aan de mate van informatie-uitwisseling. Meer open informatie-uitwisseling leidt tot beter afgestemd beleid in de sociale basis wat maakt dat de samenwerking als succesvol kan worden beschouwd. Ook open en eerlijke communicatie beïnvloedt de kwaliteit van de samenwerking doordat in het geval van niet-open communicatie partijen geneigd zijn om vooral hun eigen belangen na te streven. Als laatste blijkt uit deze scriptie dat individuele karakteristieken en contacten beïnvloeden hoeveel vertrouwen, commitment en respect een deelnemer van de samenwerking voor de andere deelnemers heeft en daarmee de houding van de deelnemer jegens de gesprekstafel. Individuele karakteristieken dragen dus bij aan de kwaliteit van de informatie-uitwisseling en daarmee de kwaliteit van de samenwerking en de mate waarin er succesvol en passend beleid kan worden geformuleerd voor de sociale basis.

Naast de relationele factoren werden ook startcondities, organisatieomgevingsfactoren en procesfactoren gevonden die van invloed lijken op de kwaliteit van een samenwerking. Het is de aanbeveling van deze scriptie om de verhoudingen tussen deze factoren in vervolgonderzoek verder te onderzoeken. Met name de omgevingsfactoren bleken een onverwachts grote rol te spelen in de borging van de uitkomsten en daarmee de kwaliteit van de samenwerking. De rol van deze organisatieomgevingsfactoren zoals de organisatiestructuur en -cultuur in samenwerkingen dient dan ook verder te worden onderzocht.

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie 'Partner of Opdrachtgever: De invloed van relationele factoren op samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis'. Een scriptie gericht op samenwerking in het sociaal domein. Een domein dat de afgelopen jaren grote veranderingen heeft doorstaan en bestaat uit bevlogen mensen die allen het beste voor hun medemens willen, maar soms verschillende ideeën hebben over wat dan het beste voor de medemens is. Dit continue veranderende domein en de bevlogen professionals die er werkzaam zijn maakten dat samenwerking in deze context mij erg aansprak als onderwerp voor mijn afstudeerscriptie.

Daarvoor heb ik vele mooie gesprekken mogen voeren met mensen die allen passievol over hun werk spraken en mij een kijkje in de keuken van de sociale basis hebben gegeven. Ik wil bij deze daarom iedereen bedanken die op welke manier dan ook heeft bijgedragen aan deze scriptie. In het bijzonder bedank ik daarbij alle respondenten vanuit de gemeente Zwolle of vanuit organisaties uit de Zwolse sociale basis voor hun tijd en openheid. Ook mijn stagebegeleider Astrid Dekker van de gemeente Zwolle wil ik bij deze graag bedanken voor de kans om mijn afstudeerscriptie binnen de gemeente Zwolle te schrijven en het vertrouwen in mijn onderzoekskwaliteiten. Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht, Noortje de Boer, die altijd klaarstond voor feedback en dit met een grote portie positiviteit wist over te brengen. Als laatste bedank ik bij deze graag mijn ouders, vrienden en natuurlijk Jeroen voor een luisterend oor en alle bemoedigende gesprekken.

Met deze scriptie sluit ik mijn tijd aan de Universiteit Utrecht en in het bijzonder mijn tijd op de USBO af. Ik ben trots en dankbaar voor de ontwikkeling die ik heb mogen doormaken tijdens mijn studie, de kansen die het studeren me heeft geboden en de mensen die ik heb mogen ontmoeten. Rest mij u alleen nog veel leesplezier te wensen.

Jaël Warrink
Utrecht, juni 2021

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
1.1 Achtergrond.....	7
1.2 Inkadering.....	7
1.3 Probleemstelling.....	9
1.4 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 Samenwerking	13
2.2 Relatie.....	17
2.3 Relationele factoren	18
2.4 De invloed van relationele factoren op samenwerking.....	21
3. Methoden	23
3.1 Wetenschapsfilosofische insteek	23
3.2 Onderzoeksdesign	23
3.3 Dataverzameling en respondentenselectie.....	24
3.4 Analyse	26
3.5 Operationalisatie	26
3.6 Kwaliteitscriteria.....	27
3.7 Beperkingen	29
3.8 Ethiek.....	29
4. Casus gemeente Zwolle	31
4.1 Praktisch	31
4.2 De transformatie	31
5. Resultaten	33
5.1 Startcondities	33
5.2 Organisatieomgevingsfactoren	36
5.3 Relationele factoren	41
5.4 Procesfactoren	45
5.5 Eindactoren	47
5.6 Terugblik verwachtingen theoretisch kader.....	48
6. Conclusie.....	49
6.1 Relationele factoren en kwaliteit van samenwerking	49
6.2 Niet relationele factoren en kwaliteit van samenwerking	49
6.3 Centrale onderzoeksvraag.....	50

7. Discussie	52
7.1 Interpretatie resultaten	52
7.2 Beperkingen	53
7.3 Implicaties en aanbevelingen	54
Bijlage A: Operationalisatie	56
Bijlage B: Topiclijsten	58
Bijlage C: Codeboom	62
Bijlage D: Overzicht resultaten	64
Bibliografie	67

1. INLEIDING

1.1 ACHTERGROND

De decentralisatie van de WMO, Jeugdwet en de Participatiewet in 2015 zorgde voor grote nieuwe verantwoordelijkheden voor gemeenten. Zo zijn gemeenten sindsdien verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk & inkomen en zorg aan langdurige zieken en ouderen (Jansen & Denters, 2019, p. 43). Dit zijn taken die voorheen door de nationale en provinciale overheden werden uitgevoerd. Het doel van de decentralisatie was de zorg dichterbij de burger brengen. De gedachte van de nationale overheid hierbij was daarnaast dat gemeenten hulpvragen eerder zouden kunnen signaleren en opvangen dan een nationaal orgaan en daardoor efficiënter zouden kunnen werken waardoor kosten zouden worden bespaard (van Dam & Oosterbaan, 2019). Deze kostenbesparende verwachting zorgde ervoor dat de decentralisatie van Rijk naar gemeente gepaard ging met bezuinigingen (I&O Research, 2019).

Ten gevolge van de decentralisatie en daarbij horende bezuiniging zagen gemeenten de noodzaak om het sociaal domein te transformeren en dus anders in te richten. De transformatie was erop gericht om de mens meer centraal te stellen en de eigen kracht en participatie van inwoners te vergroten (Swagers, 2015). Echter vraagt de beoogde transformatie veel van verschillende betrokkenen. Van gemeenten wordt verwacht dat ze sturing bieden aan het geheel en kaders geven. Zij beschikken immers over de financiële middelen en bepalen de kaders waaraan zorg- en welzijnsaanbieders moeten voldoen (Witte, 2016). Van zorg- en welzijnsaanbieders wordt verwacht dat zij meer vraaggericht kunnen werken en hun aanbod aanpassen op de behoeften. Zorg- en welzijnsaanbieders en professionals zijn dus de uitvoerende partijen. Bovendien zijn het juist de zorg- en welzijnsaanbieders, vrijwilligers en professionals die over kennis en kunde beschikken. Zij weten waar inwoners behoefte aan hebben en hoe ze passende hulp kunnen bieden (Swagers, 2015). Gemeenten en welzijnsorganisaties komen dus regelmatig met elkaar in aanraking waardoor relaties tussen gemeente en deze organisaties ontstaan. Daarnaast moeten gemeenten samenwerken met organisaties uit het sociaal domein om zo hun verantwoording te nemen voor de gedecentraliseerde taken.

Binnen het sociaal domein is de zoektocht naar de kwalitatief sterkste vorm van samenwerking tussen gemeenten en organisaties goed terug te zien in het beleidsterrein van de sociale basis. De sociale basis kan worden gezien als een voorloper van zorg. Het zijn alle activiteiten en initiatieven in het sociaal domein met een meer laagdrempelig karakter en focus op preventie. Met de sociale basis worden daarom alle laagdrempelige activiteiten, voorzieningen, stichtingen, vrijwilligers, (welzijns-) organisaties en netwerken bedoeld, die erop gericht zijn te helpen bij het welzijn van inwoners (Gemeente Zwolle, 2019). Het gaat om een maatschappelijk middenveld dat zich tussen de markt, overheid en privésfeer van burgers bevindt (van Pelt & Repetur, 2018). Denk daarbij bijvoorbeeld aan instituties zoals bibliotheken, (sport)verenigingen en kerken. Er wordt daarbij voor een groot deel gerekend op welwillendheid van burgers om elkaar te helpen (van Pelt & Repetur, 2018). In de sociale basis zijn dus vele verschillende organisaties en vrijwilligers actief en lopen de activiteiten erg uiteen. Om al deze activiteiten in goede banen te leiden en burgers een zo goed mogelijk zorgaanbod te kunnen bieden is kwalitatieve samenwerking tussen gemeente, initiatiefnemers en organisaties uit de sociale basis vereist (van Pelt & Repetur, 2018).

1.2 INKADERING

Samenwerking tussen overheden en niet-overheidsorganisaties komt steeds vaker voor. Dit past bij het beeld over de rol en werking van de overheid dat de laatste jaren steeds meer is veranderd. Overheidsorganisaties werden tot voorkort namelijk vooral gemanaged als private bedrijven met als doel een efficiënte en effectieve overheid. Deze manier van managen wordt ook wel New Public Management (NPM) genoemd (Osborne, 2006). In het sociaal domein uitte zich dit onder andere in prestatieafspraken en targets, bijvoorbeeld over het percentage mensen met een bijstandsuitkering dat aan het einde van het jaar weer een baan zou hebben.

De laatste jaren zien we echter dat de focus verandert omdat NPM niet goed lijkt te werken in de publieke sector en in de praktijk vaak tot fragmentatie en meer bureaucratie leidt. Tegenwoordig is er daarom steeds meer vraag naar een pluralistische kijk op de overheid (Osborne, 2006). Dat wil zeggen dat overheidsorganisaties problemen niet zelf kunnen oplossen, maar dat er verschillende individuen of organisaties zijn die ook kunnen bijdragen aan de oplossing. Om bijvoorbeeld multiprobleemgezinnen te helpen zullen gemeenten samen moeten werken met jeugdzorgorganisaties, justitie, schuldhulpverleners en scholen. Deze benadering van overheidsorganisaties wordt ook wel New Public Governance (NPG) genoemd. NPG is gericht op samenwerking tussen de overheid en private- of vrijwilligersorganisaties. De dominante mechanismen binnen NPG zijn bijvoorbeeld onderling vertrouwen tussen de organisaties en relationele contracten (Osborne, 2006). Dit zijn ook belangrijke voorwaarden voor kwalitatieve samenwerking in *collaborative governance*.

Met *collaborative governance* wordt de samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties bedoeld (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Ansell & Gash, 2008). Samenwerking tussen private en vrijwillige welzijnsorganisaties en de gemeente is dus een voorbeeld van *collaborative governance*. Er zijn verschillende modellen voor *collaborative governance* te onderscheiden. De twee bekendste zijn de raamwerken van Ansell & Gash (2008) en Emerson, Nabatchi & Balogh (2012). Beide modellen laten zien dat voor kwalitatieve samenwerking tussen verschillende organisaties een goede relatie tussen de partijen van belang is, maar de modellen focussen voornamelijk op procesmatige en structurele factoren van de samenwerking. We weten dus dat de relatie invloed heeft op *collaborative governance*, maar een relatie bestaat uit meerdere factoren die elk op een andere manier invloed kunnen hebben op een samenwerking. Deze factoren worden ook wel relationele factoren genoemd. Voorbeelden hiervan zijn vertrouwen, commitment en respect. De verwachting is dat hoe meer vertrouwen, commitment of respect er is tussen organisaties en gemeente, des te succesvoller de relatie is. Echter is niet eerder onderzocht hoe deze factoren op zichzelf een samenwerking beïnvloeden. Relationele factoren zouden namelijk op meerdere manieren invloed kunnen hebben op een samenwerking. Vertrouwen kan bijvoorbeeld een rol spelen in hoe open organisaties durven te spreken over belangrijke thema's, maar wellicht speelt vertrouwen ook een rol in de keuze voor organisaties om wel of niet deel te nemen aan de samenwerking in de vorm van gesprekstafels. Het succes van samenwerken in *collaborative governance* zou dan ook afhankelijk kunnen zijn van in hoeverre de relationele factoren zijn ontwikkeld in de relatie tussen gemeenten en niet-overheidsorganisaties.

In dit onderzoek ligt de focus op de sociale basis en daardoor op de meer laagdrempelige vormen van welzijnswerk georganiseerd door inwoners, kerken en bijvoorbeeld verenigingen en niet op zwaardere specialistische hulp. De sociale basis is namelijk een beleidsterrein waar relationele factoren in samenwerking een grote rol spelen en dat de laatste jaren steeds meer aandacht heeft gekregen. De hernieuwde aandacht voor de sociale basis is te verklaren door de bezuinigingen vanuit de transitie en transformatie in het sociaal domein. Door burgers laagdrempelige hulp te bieden in de sociale basis kan hopelijk worden voorkomen dat zij worden doorverwezen naar duurdere specialistische hulp. Daarnaast is er meer besef gekomen dat maatschappelijke vraagstukken te ingewikkeld zijn voor de overheid om alleen op te lossen (van Pelt & Repetur, 2018). Voor het slagen van de transformatie in het sociaal domein is daarom een sterke sociale basis nodig met meer onderlinge samenwerking en nieuwe verhoudingen tussen overheid, professionals en burgers (van Pelt & Repetur, 2018, p. 6). Gemeenten hebben echter niet alleen contact met deze welzijnsorganisaties en professionals rondom het thema sociale basis maar ook op andere thema's. Hierdoor hebben organisaties op verschillende manieren contact met de gemeente en met verschillende contactpersonen waardoor zij meervoudige relaties opbouwen met de gemeente. De kwaliteit van deze opgebouwde relaties is weer afhankelijk van relationele factoren zoals vertrouwen, commitment en respect. Dit maakt de sociale basis dus een interessant beleidsterrein voor onderzoek naar relationele factoren in samenwerkingen tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Gemeenten en organisaties in de sociale basis kunnen dus niet zonder elkaar. De gemeente heeft de kennis van welzijnsaanbieders nodig en is van hen afhankelijk voor het beste zorgaanbod voor haar inwoners. Zorgaanbieders en welzijnsorganisaties zijn op hun beurt weer afhankelijk van de gemeente omdat het de gemeente is die kaders bepaalt en uiteindelijk aan de hand daarvan subsidies toekent en zorg aanbesteedt. Dit kan leiden tot botsende belangen: welzijnsorganisaties zullen zoveel mogelijk subsidie proberen te ontvangen, maar gemeenten kampen met grote financiële tekorten in het sociaal domein. Samenwerking tussen aanbieders in de sociale basis en de gemeente is dus noodzakelijk, maar niet gemakkelijk door botsende belangen.

Het invullen van de nieuwe rol als regisseur van het sociaal domein gaat bij veel gemeenten dan ook moeizaam. Door de grote financiële tekorten zetten gemeenten in op het organiseren van zorg rondom het gezin waardoor met name individuele voorzieningen worden gefaciliteerd in plaats van collectieve voorzieningen in het sociaal domein (Bakker-Klein, 2021). Ook intern vraagt de regisseursrol veel van de gemeente. De gemeenteraad is verantwoordelijk voor een periodiek plan en beleidsvoornemens. Daarvoor heeft de raad informatie nodig vanuit het college en het ambtelijk apparaat. Het ambtelijk apparaat haalt op haar beurt de informatie weer op bij verschillende organisaties. Deze informatievoorziening verloopt echter niet optimaal. Kwalitatieve informatie ontbreekt en juist die verhalen van inwoners zijn belangrijk voor de raadsleden. Bovendien mist een duidelijke sturingsvisie vanuit de gemeenteraad: waar wil zij op sturen en hoe? Stuur de raad bijvoorbeeld op waarden of juist op het proces? (BVLS, 2019). Door een gebrek aan interne afstemming tussen raad, college en ambtenaren ontstaan dus problemen in de informatievoorziening waar het aanbod in de sociale basis onder lijdt. Zonder de juiste informatie-uitwisseling en interne afstemming komen er namelijk geen kaders die passen bij de behoeften van inwoners en daardoor ook geen passend aanbod. Betere onderlinge afstemming en samenwerking is dus cruciaal voor succesvolle inrichting in het sociaal domein.

Gemeenten hebben bovendien een dubbele rol in de samenwerking met organisaties uit de sociale basis. Aan de ene kant zijn ze opdrachtgever en bepalen ze welke partij een subsidie krijgt en welke niet. Aan de andere kant zijn ze ook een partner voor de organisaties met wie de organisaties kunnen sparren (Roelofs, 2020). De dubbelrol van gemeenten levert belangenconflicten op. Het partnerschap impliceert namelijk dat gemeenten naast de zakelijke afspraken als opdrachtgever ook aanvullende sociale afspraken maakt over onderlinge samenwerking. Partnerschap schept bovendien ook verwachtingen bij de welzijnsaanbieders, bijvoorbeeld over commitment en vertrouwen. Ook impliceert het dat niet elke organisatie een gelijkwaardig partner kan zijn. Het partnerschap kost tijd en investering waardoor partijen verwachten dat zij een andere of zelfs betere positie hebben dan niet partnerorganisaties (NDSO, 2016). Deze dubbele rol van opdrachtgever en partner kan voor problemen zorgen in samenwerkingen omdat partnerorganisaties niet weten vanuit welke rol de gemeente spreekt en het risico kunnen ervaren dat gesprekken als partner negatieve gevolgen voor subsidies hebben (Trappenburg, Kampen, & Tonkens, 2020).

Daarnaast hebben organisaties het gevoel dat de gemeente niet alleen wil bepalen wat er moet gebeuren in de sociale basis, maar dat zij zich ook steeds meer bemoeien met hoe dit wordt vormgegeven (Bröcking & Vlaardingerbroek, 2019). De gemeente wijkt daarmee dus af van haar rol als opdrachtgever waardoor de relatie tussen organisatie en gemeente verandert. Organisaties en de professionals die hier soms werkzaam zijn hebben de meeste kennis over de uitvoering en willen graag over enige autonomie beschikken in de uitvoering van de zorg- en welzijnstaken in de sociale basis. Door bemoeienis van de gemeente met de uitvoering kan de relatie tussen gemeente en organisaties worden verstoord wat samenwerking in de weg kan staan. De relatie tussen organisaties en gemeente lijkt dus een grote rol te spelen in de kwaliteit van samenwerking in de sociale basis.

1.3.1 VRAAG- EN DOELSTELLING

Omdat de relatie tussen organisaties en gemeente een grote rol lijkt te spelen in de kwaliteit van de samenwerking in de sociale basis en relationele factoren weer bij lijken te dragen aan de kwaliteit van de relatie, is het doel van dit onderzoek om meer inzicht te krijgen in hoe relationele factoren de kwaliteit van de

samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten beïnvloeden. Dit inzicht in de invloed van relationele factoren op samenwerking kan namelijk nieuwe inzichten bieden voor gemeenten die worstelen met de vormgeving van samenwerking en integraal werken in de sociale basis. Dit is belangrijk omdat samenwerking met niet-overheidsorganisaties een steeds belangrijker thema wordt voor gemeenten. Daarom valt het binnen de doelstelling van dit onderzoek om concrete aanbevelingen te kunnen doen voor gemeenten zodat zij de kwaliteit van de relatie en de samenwerking met organisaties uit de sociale basis kunnen verbeteren.

In deze scriptie zal daarom de volgende hoofdvraag centraal staan:

Hoe beïnvloeden relationele factoren de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zullen de volgende theoretische en empirische deelvragen worden beantwoord:

Theoretisch

1. Wat is er bekend over samenwerking tussen organisaties en gemeenten?
2. Wat is er bekend over relaties tussen organisaties en gemeenten?
3. Welke relationele factoren beïnvloeden het succes van een relatie tussen organisaties en gemeenten?
4. Welke verwachtingen zijn er over relationele factoren in de samenwerking tussen organisaties en gemeenten?

Empirisch

1. Welke relationele factoren beïnvloeden de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?
2. Welke niet-relationele factoren beïnvloeden de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?

Voor het beantwoorden van deze vragen zal worden ingezoomd op de gemeente Zwolle. In de gemeente Zwolle is kwalitatieve samenwerking in de sociale basis namelijk een belangrijk onderwerp van de hervormingsagenda (Gemeente Zwolle, 2019). De gemeente wil graag inzicht krijgen in alle bestaande initiatieven die soms met en soms zonder tussenkomst van de gemeente worden georganiseerd. De gemeente wil daarnaast kunnen sturen op duidelijk geformuleerde en integrale opgaves die in samenwerking met de partijen uit de sociale basis tot stand zijn gekomen (Gemeente Zwolle, 2019). In het kader hiervan hebben er gesprekstafels plaatsgevonden tussen gemeente en organisaties uit de sociale basis welke zullen worden geanalyseerd in deze scriptie. Met samenwerking in gesprekstafels wordt dus een gezamenlijk samenwerkingsverband bedoeld waarbij allerlei partijen uit de sociale basis door de gemeente worden uitgenodigd om input te geven over het aanbod van de sociale basis. Meer informatie over gemeente Zwolle en de gesprekstafels is te vinden in hoofdstuk vier.

1.3.2 RELEVANTIE

Dit onderzoek is praktisch relevant omdat het aanbevelingen oplevert voor het verbeteren van de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten. Wanneer gemeenten weten wat de invloed van relationele factoren is in het samenwerken, kunnen zij er ook aan werken om deze relatie te verbeteren of goed te houden, zodat de samenwerking optimaal verloopt. Het kan beleidsambtenaren handvatten bieden voor het veelvoorkomende contact met organisaties in de sociale basis. Bovendien zullen in deze scriptie meerdere raamwerken voor samenwerking worden toegelicht, waarna het college van gemeente Zwolle geadviseerd kan worden over hoe zij de samenwerking met de organisaties uit de sociale basis het beste kan aansturen en inrichten. Als de relatie en samenwerking beide goed verlopen, krijgen het college van B&W en de beleidsambtenaren de meest accurate informatie vanuit de partijen waarna passende kaders kunnen worden vastgesteld waaraan de partijen in de sociale basis moeten voldoen. Uiteindelijk leiden passende kaders

tot een meer passend welzijnsaanbod voor inwoners en daarmee hopelijk tot minder verwijzingen naar zwaardere hulporganisaties.

Echter, de gemeente Zwolle is niet de enige gemeente die relaties en samenwerkingen aangaat met organisaties uit de sociale basis en moeite heeft met de inrichting hiervan. Uit rapportage van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) blijkt dat samenwerking met maatschappelijke partners in geen enkele gemeente vlekkeloos gaat (VNG, 2021). Ook bleek dat de sociale basis een beleidsterrein is dat de afgelopen jaren opnieuw in de belangstelling van gemeenten is gekomen (van Pelt & Repetur, 2018). Dit onderzoek tracht daarom aanbevelingen op te leveren over hoe andere gemeenten de samenwerking met niet-overheidsorganisaties in de sociale basis kunnen verbeteren. Niet alleen de invloed van relationele factoren, maar ook de gevonden procesfactoren die bijdragen aan de kwaliteit van de samenwerking kunnen dan ook relevant zijn voor andere gemeenten dan de gemeente Zwolle. Voor beleidsambtenaren uit andere gemeenten die relaties hebben met een organisatie uit het sociaal domein kan dit onderzoek bovendien handvatten bieden voor hoe zij die relaties zo succesvol mogelijk kunnen maken zodat een samenwerking goed verloopt. Ook de aanbevelingen over de rol die de gemeente dient aan te nemen bij samenwerking in de sociale basis zijn van belang voor beleidsambtenaren in andere gemeenten die een samenwerking organiseren.

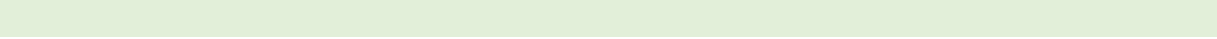
Daarnaast draagt dit onderzoek ook bij aan de wetenschappelijke literatuur. Uit de literatuur blijkt namelijk dat samenwerking tussen overheden en niet-overheidsorganisaties steeds belangrijker wordt (Osborne, 2006). Dit zien we ook terug in het sociaal domein waar al vele onderzoeken zijn gedaan naar samenwerking en verhoudingen tussen bijvoorbeeld GGZ en gemeenten en sociale ondernemingen & welzijnsorganisaties (van Rooijen et al., 2016; Wouters, 2018). Deze onderzoekers doen aanbevelingen om in vervolgonderzoek ook verhoudingen tussen andere partijen in het sociaal domein te onderzoeken, bijvoorbeeld welzijnsorganisaties (Wouters, 2018). Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van relationele factoren en de verhouding tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis. De meeste onderzoekers richten zich bovendien meer op de formele aspecten van een relatie. Dat wil zeggen dat een relatie in de literatuur vaak draait om het formeel vastleggen van afspraken en bijvoorbeeld de mogelijkheid om sancties op te leggen als een partij zich niet aan de afspraak houdt (Koppenjan, 2005). In dit onderzoek zullen de meer informele aspecten van de relatie daarom centraal staan.

Het is daarnaast moeilijk om gedetailleerde en empirische onderzoeken te vinden naar hoe specifieke combinaties van contractuele en relationele aspecten de samenwerking beïnvloeden (Warsen, Klijn, & Koppenjan, 2019). Dit is belangrijk omdat blijkt dat er de afgelopen jaren een hervonden focus is op het belang van de sociale basis als preventie voor zwaardere zorg en dit steeds belangrijker zal worden in ons huidige zorgstelsel (van Pelt & Repetur, 2018). Bovendien is bekend dat relationele factoren een rol spelen bij het organiseren van samenwerking tussen verschillende organisaties (Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Echter worden relationele factoren niet expliciet benoemd in de bekende samenwerkingsraamwerken. De relationele factoren zijn impliciet verweven in onderdelen van het samenwerkingsproces. Dit onderzoek zal daarom verduidelijken welke relationele factoren invloed hebben op de samenwerking en op welke manier en waar deze terugkomen in het samenwerkingsraamwerk. Dat een goede of slechte relatie van invloed is op samenwerking is dus bekend, maar de manier waarop dit de samenwerking beïnvloed tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis is nog niet onderzocht.

1.4 LEESWIJZER

Na deze inleiding volgt allereerst het theoretisch kader waar de begrippen relatie, relationele factoren en samenwerking nader worden toegelicht. Ook worden hier verwachtingen opgesteld voor het empirische deel van dit onderzoek. Het derde hoofdstuk is de methodologische verantwoording waarin wordt uitgelicht wat het onderzoeksplan was van deze scriptie, welke beperkingen dat heeft en welke stappen er werden ondernomen om aan kwaliteitscriteria te voldoen. Uiteindelijk wordt in hoofdstuk vier de casus die in deze scriptie centraal staat omschreven. In hoofdstuk vijf zijn de gevonden resultaten te lezen waarna in hoofdstuk zes de conclusie

volgt. Uiteindelijk sluit deze scriptie af met een discussie waar de resultaten worden geïnterpreteerd, beperkingen worden besproken en implicaties en aanbevelingen worden weergegeven.



2. THEORETISCH KADER

In dit theoretisch kader wordt vanuit de literatuur onderbouwd wat de invloed van relationele factoren is op het samenwerken tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis. Uit de onderzoeksvraag volgen de concepten 'samenwerking' en 'relationele factoren'. Om het concept relationele factoren te verduidelijken zal eerst worden ingegaan op het belang en de definitie van een relatie. De concepten zullen in dit hoofdstuk verder worden toegelicht aan de hand van theorie en door middel van beantwoording van de theoretische deelvragen.

2.1 SAMENWERKING

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de eerste theoretische deelvraag: Wat is er bekend over samenwerking tussen organisaties en gemeenten? Eerst zal het belang van samenwerking worden verduidelijkt waarna een definitie van samenwerking wordt gegeven. Vervolgens worden meerdere factoren toegelicht die tot effectief samenwerken tussen organisaties en overheidsorganisaties zouden moeten leiden. Uiteindelijk sluit de paragraaf af met een tussenconclusie.

2.1.1 BELANG EN DEFINITIE SAMENWERKING

Samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties komt steeds vaker voor (Osborne, 2006; Bryson, Crosby & Stone, 2006). Deze toename van interesse in samenwerkingen is aangewakkerd door toenemende kritiek op de traditionele bureaucratische organisatie van de overheid en de kritiek op privatisering van de overheid. Critici zien de overheid als te bureaucratisch en de overname van private technieken heeft uiteindelijk ook voor meer fragmentatie en bureaucratie gezorgd (Osborne, 2006). De nieuwe beweging die uit deze kritiek ontstond staat bekend als New Public Governance (NPG). Deze beweging is meer pluralistisch, dat wil zeggen dat er niet alleen naar interne processen van overheidsorganisaties wordt gekeken, maar ook naar relaties tussen de organisaties (Osborne, 2006). De NPG-ideeën komen voort uit de gedachte dat de overheid niet zelfstandig kan omgaan met de complexe hedendaagse problematiek zoals klimaatproblemen. Daarom moet de overheid meer samenwerken met andere organisaties die daarmee bijdragen aan publieke dienstverlening (Osborne, 2006).

Samenwerking is dan ook een belangrijk thema geworden in de publiek management literatuur. Onderzoekers zoals Emerson, Nabatchi en Balogh (2012) maar ook Ansell & Gash (2008) trachtten tot een framework te komen voor alle samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties, hiermee houden zij dus geen rekening met een specifieke context. In deze scriptie ligt de focus op samenwerking tussen lokale overheden, namelijk gemeenten en niet-overheidsorganisaties. Deze niet-overheidsorganisaties kunnen zowel private organisaties zijn met een winst oogmerk, als welzijnsorganisaties of burgerinitiatieven die puur een bepaalde missie nastreven. Dit maakt de context van de sociale basis zeer complex en uniek. Samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties wordt ook wel *cross sector collaboration* genoemd. Hiermee worden samenwerkingen bedoeld waarbij overheid, de private sector, non-profit organisaties en filantropische ondernemingen zijn betrokken als geheel (Bryson et al, 2006).

Een tweede manier om samenwerkingen tussen de overheid en andere sectoren te omschrijven is door middel van *collaborative governance*. Er zijn verschillende definities van *collaborative governance* bekend. Ansell & Gash (2008) definiëren het bijvoorbeeld als volgt: 'Een *governing* overeenkomst waarbij een of meer publieke organisaties zich direct bezighouden met niet-overheid stakeholders in een collectief besluitmakingsproces dat formeel, consensus georiënteerd en beraadslagend is, met als doel om publiek beleid te maken of te implementeren of om publieke programma's te managen' (Ansell & Gash, 2008, p.544). Wat hierin opvalt is dat het om een formeel gezamenlijk besluitvormingsproces gaat. Dit betekent dat ook de niet-overheidsorganisaties mee mogen beslissen over het nieuwe of te implementeren beleid. Deelnemers worden dus niet enkel geconsulteerd, maar hebben ook een eigen stem (Ansell & Gash, 2008).

In de praktijk van de gemeente Zwolle zien we echter twijfel over of er gezamenlijk met de partijen besluiten kunnen worden gemaakt. Tot nu toe hebben de niet-overheidspartijen een consulterende rol in de samenwerking. Toch is er sprake van *collaborative governance*. Er bestaat namelijk ook een ruimere opvatting over de definitie van *collaborative governance*. Emerson, Nabatchi en Balogh (2012) definiëren dit samenwerkingsverband als volgt: *collaborative governance* zijn de processen en structuren van beleidsbepaling en –uitvoering die actoren vanuit verschillende publieke, semi-publieke en private organisaties en verschillende overheidslagen op constructieve wijze verbinden om een publieke doelstelling te realiseren die niet anders dan in samenwerking aangepakt kan worden (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012, p. 2). Deze bredere definitie dan die van Ansell & Gash focust zich minder op formele besluitvorming en consensus en meer op processen en structuren die samen tot een gezamenlijke aanpak voor een publieke doelstelling leiden. Ook hoeft de samenwerking niet perse een overheidsactor te bevatten, het kan ook gaan om samenwerking tussen welzijnsorganisaties en private bedrijven die gezamenlijk een publiek doel trachten te behalen (Emerson et al., 2012). Omdat de bredere opvatting van Emerson et al. minder focust op formele besluitvorming en meer op het samenwerkingsproces past deze definitie beter bij de samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis. In dit theoretisch kader zal daarom de bovengenoemde definitie van Emerson et al. (2012) worden gehanteerd als definitie voor samenwerking tussen organisaties en gemeenten.

Hoewel samenwerking kan worden gezien als de manier van omgaan met problemen, zeker wanneer het om complexe problemen gaat, moet samenwerken wellicht niet als heilige graal worden gezien. Critici zoals Bryson, Crosby & Stone (2006) zien bijvoorbeeld dat samenwerking tussen verschillende sectoren aan zoveel factoren moet voldoen om succesvol te zijn, dat je je kunt afvragen of het inderdaad de manier is om complexe problemen aan te pakken (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Toch blijft er aanhoudende druk voor overheidsorganisaties, ook vanuit wetgeving zoals de decentralisatie van WMO, Jeugd- en Participatiewet, om samen te werken met andere sectoren (van Pelt & Repetur, 2018). Samenwerking is dus van belang, de vraag is echter hoe deze samenwerking zo kan worden vormgegeven dat deze ook succesvol is.

2.1.2 FACTOREN VOOR EFFECTIEF SAMENWERKEN

Vele onderzoekers hebben aandacht besteed aan voorwaarden voor effectief samenwerken (Bryson et al., 2006; Ansell & Gash, 2008; Ansell & Gash, 2012, Emerson et al., 2012). De volgende voorwaarden lijken een rol te spelen in de effectiviteit van een samenwerking:

2.1.2.1 STARTCONDITIES

Een van de factoren die invloed heeft op het slagen van een samenwerking zijn de startcondities (Bryson et al., 2006). Hiermee worden factoren bedoeld die invloed hebben op de start van de samenwerking. Allereerst zijn er omgevingsfactoren afkomstig uit de institutionele omgeving zoals wet- en regelgeving. In de samenwerking rondom de sociale basis zijn dat bijvoorbeeld de WMO, Jeugdwet en participatiewet. Daarnaast zijn er ook meer competitieve factoren die de start van de samenwerking beïnvloeden. Door samen te werken kan een groep organisaties bijvoorbeeld een andere regio of concurrent verslaan. De competitieve en institutionele omgeving kunnen beiden aanjagers van een samenwerking zijn, maar kunnen ook voor botsingen zorgen (Bryson et al., 2006).

Een tweede startconditie is het falen van eerdere individuele pogingen van organisaties om een publiek probleem op te lossen, dit wordt sector falen genoemd. Wanneer organisaties namelijk het idee hebben dat alle individuele pogingen om een probleem op te lossen in de verschillende sectoren hebben gefaald of zullen falen, zijn organisaties eerder geneigd om samen te gaan werken (Bryson et al., 2006). Dit is bijvoorbeeld vaak te zien bij complexe jeugdzorg casussen waar het gezin niet alleen behoefte heeft aan jeugdzorg, maar bijvoorbeeld ook schulden heeft of waar de ouders psychische hulp nodig hebben.

Ten derde is het voor het vormen van de samenwerking van belang dat er in eerste instantie overeenstemming is over de definitie van het probleem. Dit helpt bij het verhelderen van wat de belangen van een partij zijn bij het

oplossen van het maatschappelijke probleem (Bryson et al., 2006). Het succes van een samenwerking wordt namelijk medebepaald door de deelnemende partijen. In sommige samenwerkingen liggen de deelnemers mijlenver uit elkaar in hun omgang met publieke problemen terwijl andere organisaties bijna samensmelten tot een entiteit die gezamenlijk problemen aanpakt (Bryson et al., 2006). In het vinden van overeenstemming van een probleem is het belangrijk dat kleinere organisaties met minder macht niet over het hoofd worden gezien. Het is voor hen namelijk lastiger om in deze fase hun belangen te vertegenwoordigen. Het kan daarbij helpen als vooraf wordt gezorgd dat de kleinere partijen worden getraind zodat zij geen informatieachterstand hebben (Bryson et al., 2006).

Ten vierde is het belangrijk om te kijken naar eerdere samenwerkingen tussen de partijen of al bestaande netwerken. Eerdere samenwerking leidt namelijk tot een bepaald beeld van andere organisaties, bijvoorbeeld over in hoeverre deze organisatie te vertrouwen is en afspraken nakomt. Dit kan een positief beeld zijn en daarmee de samenwerking positief beïnvloeden, maar andersom kan een negatieve eerdere ervaring ook een negatieve invloed hebben op de samenwerking (Bryson et al., 2006). Gemeenten en organisaties uit de sociale basis hebben meestal al een verleden met elkaar. Jaren geleden was er in elke gemeente bijvoorbeeld één grote welzijnsparitij die alle taken uit de sociale basis voor de gemeente oppakte. Deze welzijnsorganisatie bestaat nog steeds maar moet in de huidige samenwerking concurreren met andere organisaties waardoor deze partij tegenwoordig een ander beeld heeft bij het samenwerken met de gemeente.

2.1.2.2 PROCES

Er zijn naast vier startcondities ook drie procesfactoren te onderscheiden die invloed hebben op het slagen of falen en dus de effectiviteit van een samenwerking.

De eerste procesfactor is het vormen van eerste overeenkomsten en afspraken, zowel formeel als informeel. Formele overeenkomsten hebben echter als voordeel dat ze meteen bijdragen aan de verantwoording in de samenwerking. In complexe samenwerkingen waar de deelnemers ver uit elkaar liggen qua geografische ligging of qua belangen zijn deze formele afspraken belangrijker (Kastan, 2000). Deze formele afspraken kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op hoeveel middelen elke partij investeert, maar het kunnen ook afspraken zijn over tijd, leiderschap en commitment. Voor kleinere partijen is het vaak moeilijker om hun belangen te vertegenwoordigen in dit proces (Bryson et al., 2006).

Ten tweede heeft de procesfactor bouwen aan structuur en leiderschap invloed op het verloop van de samenwerking. Vaak wordt een formele leider aangewezen die vervolgens autoriteit krijgt en verantwoordelijk is voor het managen van het proces. Een goede leider kan echter verschillende rollen vervullen. De leider moet kunnen optreden als *convenor*, die partijen bij elkaar brengt. Daarnaast is een leider ook de bemiddelaar en *catalyst* die kansen ziet en kan benutten (Torfing, 2019). De persoon die als leider optreedt is meestal iemand met aanzien bij alle partijen en die een bepaalde positie heeft in de samenwerking (Bryson et al., 2006). Anders dan Bryson geven Ansell & Gash (2012) juist aan dat het in sommige samenwerkingen waar de spanningen hoog kunnen oplopen, beter is om een externe bemiddelaar in te schakelen die zelf geen belang heeft bij de uitkomsten van de samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Ansell & Gash, 2012). Opvallend is daarnaast dat het uiteindelijk niet altijd de aangewezen formele leider is die als leider wordt gezien, maar dat er ook een informele leider in samenwerkingen kan zijn (Bryson et al., 2006). In gesprekstafels bij gemeente Zwolle is bijvoorbeeld een externe bemiddelaar de formele leider van de samenwerking, maar bij vragen over de inhoud wordt er door alle partijen naar een adviseur van gemeente Zwolle gekeken die de samenwerking heeft geïnitieerd.

Ten derde is het opbouwen van legitimiteit een belangrijke procesfactor die van invloed is op het succes van een samenwerking (Bryson et al., 2006). Elke organisatie heeft een andere kijk op legitimiteit. In een samenkomst van organisaties moet opnieuw worden gezocht naar wat de legitimiteit van de gehele samenwerking is. Het gaat dan over legitimiteit van de vorm van het samenwerken: mensen binnen en buiten de organisaties moeten erop vertrouwen dat de samenwerking support en middelen kan aantrekken. Daarnaast gaat het over legitimiteit van

het samenwerken als herkenbare entiteit. Ten slotte gaat het volgens Human & Provan over legitimiteit van de samenwerking als interactie dat ervoor zorgt dat deelnemers elkaar leren vertrouwen en vrij kunnen communiceren (Human & Provan, 2000). Legitimiteit heeft dus een nauw verband met het opbouwen van vertrouwen tussen de deelnemers van de samenwerking (Bryson et al., 2006, p.47).

Uit de secties over startcondities en procesfactoren blijkt daarom de volgende verwachting: Een samenwerking is meer succesvol en beschikt over meer kwaliteit als er aan de startcondities en procesfactoren uit het theoretisch kader wordt voldaan. Met startcondities wordt bedoeld dat wet- en regelgeving, competitie of sector falen als aanjager van de samenwerking deze tot stand hebben gebracht en dat er daarnaast sprake is van gedeelde normen en waarden en een positieve voorgeschiedenis tussen de verschillende deelnemers van de samenwerking. Met voldoen aan de procesfactoren wordt bedoeld dat er formele of informele afspraken zijn gemaakt met alle deelnemers van de samenwerking, dat de gespreksleider structuur weet te bieden en dat er legitimiteit voor de samenwerking is opgebouwd.

2.1.2.3 UITKOMSTEN

Een derde factor welke naast de startcondities en procesfactoren invloed lijkt te hebben op de effectiviteit van een samenwerking zijn de vooraf bepaalde uitkomsten. Een samenwerking is namelijk pas succesvol als het de vooraf opgestelde doelen daadwerkelijk behaald (Bryson et al., 2006).

De ideale uitkomst van samenwerking tussen organisaties en een overheidsorganisatie is publieke waarde volgens Moore (2013). Publieke waarde kan worden gezien als het streven naar maatschappelijke meerwaarde. Volgens Moore kan dit alleen worden bereikt door een wisselwerking van legitimiteit en steun en daarnaast operationele capaciteit. Dit houdt in dat er niet alleen voldoende tijd en middelen moeten worden gevonden voor het behalen van een maatschappelijke doel, maar ook voldoende steun om middelen, kennis en tijd toe te wijzen aan het doel (Moore, 2013). Pas wanneer er voldoende legitimiteit en operationele capaciteit is kan publieke waarde de uitkomst zijn van de samenwerking. Zonder legitimiteit en operationele capaciteit kan dit niet worden behaald en is de samenwerking niet succesvol.

Behalve het doel kunnen ook eerste, tweede en derdegraadse effecten een uitkomst zijn van een samenwerking in *collaborative governance*. Samenwerking tussen organisaties uit verschillende factoren leidt eerder tot publieke waarde wanneer de eerste, tweede en derdegraadse effecten positief zijn (Bryson et al., 2006). Eerstegraads effecten komen direct voort uit de samenwerking, bijvoorbeeld een verrijking van sociaal of intellectueel kapitaal. Tweedegraadseffecten doen zich eerder voor wanneer de samenwerking goed verloopt zoals het opbouwen van nieuwe relaties tussen deelnemers van de samenwerking. Derdegraadse effecten zijn meestal niet direct zichtbaar en daardoor minder goed te herleiden tot de samenwerking, maar zijn wel een indirect gevolg van het samenwerken. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een al lopend conflict waar partijen plots milder tegenover elkaar zijn waardoor het conflict kan worden bijgelegd (Bryson et al., 2006). Partijen hebben dan wellicht een andere kant van elkaar gezien tijdens de samenwerking en nemen dit op positieve wijze mee in andere contacten. Waar Bryson et al. (2006) er echter vanuit gaan dat deze effecten positief zijn, kunnen er volgens Moore (2013) ook onbedoelde negatieve effecten optreden als gevolg van het streven naar publieke waarde. Een onbedoeld negatief effect van een sterke sociale basis kan bijvoorbeeld zijn dat er minder aandacht is of middelen zijn voor specialistische zorg. Uiteindelijk is het echter het belangrijkste dat het doel wordt behaald: publieke meerwaarde creëren.

Uit deze sectie over de uitkomsten van een samenwerking volgt daarom de volgende verwachting over kwalitatieve samenwerking: Een samenwerking is meer succesvol en beschikt dus over kwaliteit als er vooraf is bepaald wat de uitkomsten van de samenwerking moeten opleveren en hieraan wordt voldaan.

2.1.3 UITKOMSTEN SAMENWERKING

Samenwerkingen zijn dus steeds belangrijker geworden in de publiek management literatuur. In deze literatuur worden samenwerkingen ook wel gezien als *collaborative governance* wat meerdere definities kent. De definitie die het beste past bij dit onderzoek luidt als volgt: *collaborative governance* zijn de processen en structuren van beleidsbepaling en –uitvoering die actoren vanuit verschillende publieke, semi-publieke en private organisaties en verschillende overheidslagen op constructieve wijze verbinden om een publieke doelstelling te realiseren die niet anders dan in samenwerking aangepakt kan worden (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012, p. 2). Deze definitie wordt in deze scriptie dus gehanteerd als definitie van samenwerking.

Tal van onderzoekers hebben gekeken naar voorwaarden voor effectieve samenwerking. Samenwerkingen blijken effectief te zijn wanneer er aan startcondities en procesfactoren wordt voldaan en de uitkomsten of effecten positief zijn. Wat opvalt aan deze voorwaarden is dat deze met name op de structuur, het proces en de inhoud van de samenwerking gericht zijn en weinig aandacht besteden aan het informele aspect, namelijk het belang van de persoonlijke relaties tussen de deelnemers van de samenwerking. Dit is echter wel degelijk van belang omdat bijvoorbeeld uit onderzoek naar samenwerking in private netwerken blijkt dat de horizontale informele relaties niet zichtbaar, maar wel belangrijk zijn voor de mate waarin deelnemers van een samenwerking bereid zijn om daadwerkelijk samen te werken (Bengtsson & Kock, 1999). Het samenwerken in een netwerk is namelijk vaak gericht op consensus waardoor partijen niet altijd eigen belangen kunnen behartigen. Wat het beste is voor het netwerk is immers niet altijd het beste voor een individuele organisatie en haar competitieve belangen. Door meer inzicht te creëren in de informele aspecten van samenwerking en dus persoonlijke relaties, wordt de kans vergroot dat deze gemanaged kunnen worden waardoor de relatie kan bijdragen aan het succes van de samenwerking (Bengtsson & Kock, 1999).

In dit onderzoek komt de focus daarom met name te liggen op de meer informele, relationele aspecten van samenwerking tussen organisaties en daarmee het belang van een goede onderlinge relatie. De focus ligt hierbij op een-op-een relaties tussen organisaties uit de sociale basis en de gemeente. Het vervolg van dit theoretisch kader zal daarom verder ingaan op factoren die bijdragen aan een goede onderlinge relatie.

2.2 RELATIE

In deze paragraaf zal de tweede deelvraag: Wat is er bekend over relaties tussen organisaties en gemeenten? worden beantwoord. Deze scriptie richt zich daarbij op een-op-een relaties tussen organisaties en een overheidsorganisatie. Eerst zal een definitie worden gegeven voor een kwalitatieve relatie waarna verschillende relationele factoren worden aangedragen welke invloed hebben op de kwaliteit van de relatie.

2.2.1 DEFINITIE

De definitie van een kwalitatief goede relatie is een ambigu begrip. In de meeste publicaties over relaties in samenwerkingen lijken auteurs moeite te hebben met het geven van een duidelijke definitie van relationele kwaliteit (Warsen, 2021). Toch zijn er enkele auteurs die een poging wagen. Jones & Noble (2008) definiëren een goede relatie bijvoorbeeld als sterke persoonlijke banden gebaseerd op gedeeld vertrouwen, commitment en respect (Warsen, 2021). Een band tussen mensen kan dan verschillende vormen aannemen, zowel formeel en informeel. Een formele band is gericht op contractuele aspecten van een relatie. Zoals vastgelegde afspraken tussen een organisatie uit de sociale basis en de gemeente over een evenement voor jongeren. De informele band suggereert een meer sociale component, gericht op sociale normen en relationele aspecten (Warsen, 2021). De informele en formele band maken volgens Warsen dus beiden onderdeel uit van een goede relatie. Wat echter opmerkelijk is aan de definitie van Jones & Noble (2008) is dat zij uitgaan van een sterke en persoonlijke band. De vraag blijft echter wanneer een band als sterk kan worden bestempeld. Wat daarnaast ook opvallend is, is dat de meeste auteurs met name focussen op de meer formele aspecten van een relatie. Dat wil zeggen dat een relatie in de literatuur vaak draait om het formeel vastleggen van afspraken en bijvoorbeeld de mogelijkheid om sancties op te leggen als een partij zich niet aan de afspraak houdt (Koppenjan, 2005). Toch

is er tegenwoordig ook aandacht voor de meer informele aspecten (Smyth, 2007). In dit onderzoek zal daarom zowel op de informele als formele aspecten van de relatie worden gefocust.

Naast de informele en formele band is er nog een ander aspect dat in verschillende typen relaties naar voren komt, namelijk de verplichting. Partijen die een relatie met elkaar hebben willen of voelen zich genoodzaakt om een plicht van de andere partij op zich te nemen (Hung, 2009). Wanneer de gemeente een welzijnsorganisatie bijvoorbeeld een subsidie verleent voor dagbesteding van mensen met een beperking, voelt de welzijnspartij het als haar plicht om deze dagbesteding voor de gemeente uit te voeren. Dit wordt ook wel reciprociteit genoemd, wat de sociale norm impliceert dat mensen op elkaar zullen reageren op vergelijkbare manieren (Warsen, 2021). De vraag is echter of reciprociteit inderdaad wordt waargemaakt en of een partij niet alsnog uit eigen belang zal handelen (Van Slyke, 2007). Een derde aspect dat terugkomt in de definitie van de relatie is dat het niet om een eenmalig contact gaat, maar dat relaties een langdurig karakter hebben (Warsen, 2021). Dit betekent dat het niet om een enkele aanraking tussen een organisatie en een beleidsadviseur gaat, maar dat deze partijen gedurende het jaar vaker met elkaar in aanraking komen.

Relaties kunnen daarnaast bestaan op verschillende niveaus, bijvoorbeeld relaties tussen individuen en relaties tussen organisaties (Warsen, 2021). In de samenwerking rondom de sociale basis zien we veel relaties tussen organisaties, namelijk de gemeente en verschillende welzijnsorganisaties. De personen die namens de organisaties deelnemen aan gesprekstafels spreken voor hun gehele organisatie en niet op individuele titel. Echter, ook bij relaties tussen organisaties spelen relaties tussen personen een belangrijke rol (Warsen, 2021). Het gevaar hiervan is echter dat personen organisaties kunnen verlaten waardoor ze de opgebouwde band doorbreken. De individuele professionals worden echter beïnvloed door de organisatiedoelen en cultuur welke ze vertegenwoordigen waardoor de focus op relaties tussen personen impliciet ook de relaties tussen organisaties weergeeft (Warsen, 2021).

Relaties kunnen dus worden gedefinieerd als formele en informele, wederkerige, langdurige, interpersoonlijke contacten tussen organisaties of professionals die werken aan een project (Warsen, 2021, p. 71). Een project kan bijvoorbeeld het organiseren van de jaarlijkse koningsspelen in de wijk zijn, maar kan ook een iteratief project zijn dat meerdere jaren duurt en gefocust is op de aanpak van laaggeletterdheid.

2.3 RELATIONELE FACTOREN

Het kost gemeenten echter moeite om relaties te onderhouden en te managen waardoor deze relaties die tot efficiëntie in de uitvoering horen te leiden, in de praktijk niet efficiënt zijn (Van Slyke, 2007). De kwaliteit van de relatie tussen gemeenten en non-profit organisaties heeft dus invloed op de mate van efficiëntie van het uitbesteden van zorg door gemeenten. Er zijn verschillende relationele factoren te onderscheiden die invloed hebben op of een relatie kwalitatief goed is of niet is. In onderstaande paragrafen zal daarom antwoord worden gegeven op de derde deelvraag: Welke relationele factoren beïnvloeden het succes van een relatie tussen organisaties en gemeenten?

2.3.1 VERTROUWEN

Een van de belangrijkste relationele factoren is vertrouwen (Warsen, Klijn, & Koppenjan, 2019). Met vertrouwen wordt de verwachting bedoeld van actor A, dat actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag wanneer de mogelijkheid zich voordoet (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012). Wanneer de gemeente bijvoorbeeld organisatie X vraagt om een cursus voor laaggeletterden te ontwikkelen, mag organisatie X van de gemeente verwachten dat zij diezelfde vraag niet ook aan organisatie Y voorlegt. Iemand anders vertrouwen betekent daarom ook dat je een open en kwetsbare positie aanneemt, want er is nooit zekerheid dat de andere partij zich inderdaad gedraagt zoals verwacht. Een noodzakelijke conditie voor vertrouwen is dan ook dat er verwachtingen worden geformuleerd die ook daadwerkelijk worden waargemaakt (Vangen & Huxham, 2003, p. 10). Vertrouwen is dus

gebaseerd op de aanname dat actor A rekening houdt met de belangen van actor B en andersom (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012).

Vertrouwen is van belang in relaties omdat de partijen zonder vertrouwen niet over zullen gaan tot actie. In relaties met overheidsorganisaties is vertrouwen daarnaast extra belangrijk. Ten eerste omdat de onzekerheid en complexiteit in overheidsnetwerken vaak groot is (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012). Netwerken worden namelijk vaak gezien als de manier van omgaan met *wicked problems*. Dit zijn problemen die zo ambigu zijn dat er geen eenduidige definitie van het probleem is, laat staan van de oplossing (Head & Alford, 2015). Het lerarentekort kan bijvoorbeeld worden gezien als een *wicked* probleem, net als armoede. Partijen moeten er dan vanuit kunnen gaan dat andere actoren niet zullen bijdragen aan nog meer complexiteit en veranderlijkheid (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012). Dit gaat echter specifiek over relaties in netwerken en niet over een-op-een relaties. Ten tweede is vertrouwen van belang in relaties omdat het de waarschijnlijkheid vergroot dat partijen zullen investeren in de relatie door middel van geld of andere middelen (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012). Dit argument heeft in principe betrekking tot relaties in een private setting, maar lijkt ook op te gaan voor relaties met overheden. Een derde reden waarom vertrouwen van belang is, is dat vertrouwen van elkaar leren en kennisuitwisseling stimuleert (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012). Wanneer organisaties elkaar vertrouwen en zien dat een van de organisaties bijvoorbeeld op een hele goede manier nieuwe professionals werft, zal de andere organisatie sneller geneigd zijn om kennis over deze manier van werving over te nemen. Een vierde reden waarom vertrouwen van belang is in de context van dit onderzoek is dat de gemeente de organisaties aan wie zij een subsidie verleent aan de voorkant aan allerlei eisen laat voldoen door middel van een contract. Vervolgens wordt actief gecontroleerd door de gemeente of de organisatie de afspraken nakomt. Vertrouwen kan eraan bijdragen dat er minder monitor- en transactiekosten plaatsvinden doordat een overheidsorganisatie ervan uit gaat dat de relatie zo dusdanig goed is dat de andere partij mondelinge afspraken zal nakomen (Klijn, 2009).

Er zijn meerdere factoren die kunnen bijdragen aan het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben. Een eerste factor die kan bijdragen aan het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben is openheid. Openheid kan worden gezien als een gebrek aan geheimhouding (Warsen, 2021). Zeker wanneer het om relevante of nieuwe informatie gaat en een partij bereid is dit te delen met een concurrerende partij in de sociale basis die voor dezelfde subsidie strijdt, kan dit het vertrouwen vergroten. Kwetsbaarheid is daarom ook een onderdeel van het kunnen opbouwen van vertrouwen (Vangen & Huxham, 2003). Meerdere auteurs concluderen daarnaast dat het opbouwen van vertrouwen uiteindelijk een iteratief proces is, of zien het zelfs als een cyclisch geheel. Vertrouwen betekent risico nemen en je kwetsbaar op durven stellen door open te zijn. Als dit uiteindelijk tot de gewenste uitkomsten leidt neemt het vertrouwen toe, als de gemaakte afspraken niet worden waargemaakt neemt het vertrouwen af (Vangen & Huxham, 2003; Das & Teng, 1998).

2.3.2 COMMITMENT

Een tweede relationele factor die invloed heeft op het succes van een relatie is commitment. Met commitment wordt de staat van toewijding aan een bepaalde zaak bedoeld. Het wordt gezien als een van de meest belangrijke principes in partnerschap (Jacobsen & Ok, 2008). Door toewijding te tonen groeit de band tussen twee personen, het impliceert namelijk dat iemand bereid is om te investeren in de relatie. Net iets meer doen dan in een contract staat is puur contractueel gezien natuurlijk niet nodig, maar kan wel bijdragen aan een sterke relatie (Warsen, 2021).

Er zijn echter twee voor samenwerking relevante vormen van commitment te onderscheiden in de wetenschappelijke literatuur over *collaborative governance*. De eerste relevante vorm van commitment is doel commitment (Scott & Boyd, 2020). Dit wordt ook wel gedefinieerd als een vrijwillige, psychologische band die toewijding aan en verantwoordelijkheid voor een bepaald doel weerspiegelt (Klein, Cooper, & Monahan, 2013). Er is een positieve relatie tussen doel commitment en het daadwerkelijk behalen van een doel. Dit kan worden verklaard doordat mensen met veel commitment voor het doel ook meer moeite zullen doen om het doel te behalen (Seijts & Latham, 2000). Individuen zullen meer commitment voor het doel hebben wanneer het doel

als moeilijk, maar niet als onmogelijk wordt gezien (Scott & Boyd, 2020). Commitment van individuen kan dus bijdragen aan het succes van een samenwerking. Voor de samenwerking in de gemeente Zwolle is het dus van belang dat de deelnemers het doel van de samenwerking haalbaar vinden zodat hun commitment wordt vergroot en daarmee hun daadwerkelijke bijdrage.

De tweede vorm van commitment die van belang is voor samenwerkingen is commitment voor het collaboratieve proces (Ansell & Gash, 2008). Samenwerking is namelijk succesvoller wanneer deelnemers zich (sociaal) verplicht voelen om zich te houden aan het samenwerkingsmechanisme en de daarbinnen geldende afspraken (Ansell & Gash, 2008; Scott & Boyd, 2020, p.18). Commitment hangt daarmee nauw samen met vertrouwen. Wanneer organisaties een vertrouwde relatie hebben met een overheidsorganisatie zullen ze zich meer geneigd voelen om bij te dragen aan de samenwerking. (Huxham & Vangen, 2013).

Commitment wordt in dit onderzoek daarom beschouwd als de staat van toewijding voor een bepaalde zaak (Jacobsen & Ok, 2008). Met commitment in dit onderzoek wordt daarnaast zowel commitment voor het doel van de samenwerking bedoeld, als commitment voor het samenwerkingsproces zelf.

2.3.3 RESPECT

De derde relationele factor die invloed heeft op het succes van de relatie is respect. Respect kan worden gezien als een niet-economisch en psychologisch aspect van een relatie (Ghauri & Rios, 2016). Respect voor elkaars ideeën, meningen en gevoel zorgt ervoor dat mensen zich gewaardeerd voelen (Warsen, 2021). Deze relationele factor is van belang omdat uit empirisch onderzoek blijkt dat respect het collaboratieve proces van partnerschap bevordert (Alam, Kabir, & Chaudhri, 2014). Individuen die zich gerespecteerd voelen door een groep zullen meer investeren in de groep (Grover, 2013, p. 28).

Respect is een moeilijk te definiëren begrip waar vaak een beroep op wordt gedaan en wat zelfs als common-sense wordt gezien. Over het algemeen wordt respect gezien als beleefd behandeld worden (Bies & Moag, 1986). Of zoals de Cremer & Taylor het beschrijven: respect refereert naar hoe waardig en herkend iemand zich voelt (de Cremer & Tyler, 2005). In de organisatiestudies gaat men ervan uit dat iedereen recht heeft op respect (Grover, 2013). Het vertonen van bepaald gedrag naar anderen kan echter ertoe leiden dat niet alle mensen respect ontvangen (Darwall, 1977). Het kan per persoon verschillen wanneer iemand zich respectvol behandeld voelt. In het geval van *recognition respect* betekent respect dat iemand erkenning heeft voor de wetgeving maar ook voor de gevoelens van een ander. Om iets te respecteren is het van belang om daar ook naar te handelen en dus jezelf morele restricties op te leggen, aldus Darwall (1977). *Recognition respect* gaat daarom uit van respect voor elkaars rechten (Grover, 2013). Een andere variant van respect is institutioneel respect (Hudson, 1980). Institutioneel respect komt voort uit de positie die iemand heeft binnen een institutie. Het betekent dat je gaat staan voor de rechter wanneer deze de rechtszaal binnenkomt. Niet omdat je de rechter kent en hem als persoon respecteert, maar omdat je respect hebt voor zijn ambt. Het betekent bijvoorbeeld dat je erkenning hebt voor de regels en gewoonten die bij een instituut of organisatie horen en daarnaar handelt (Hudson, 1980). Een derde vorm van respect is *appraisal respect*, wat gericht is op individuele karakteristieken (Darwall, 1977; Grover, 2013). Deze vorm van respect heeft betrekking op het waarderen van iemands persoonlijkheid en gedrag. Bijvoorbeeld omdat je ontzag hebt voor iemand. *Appraisal respect* geeft dus eigenlijk aan dat je waardering hebt voor de persoon zelf (Darwall, 1977, p.4).

De relationele factor respect wordt in deze scriptie daarom gezien als respect voor elkaars ideeën, meningen en gevoel. Het zorgt ervoor dat mensen zich gewaardeerd voelen (Warsen, 2021). In deze definitie zijn namelijk zowel kenmerken van *recognition respect* als van *appraisal respect* te herkennen.

2.3.4 RELATIONELE FACTOREN VOORAF

De vierde relationele factor heeft betrekking op gebeurtenissen voordat organisaties met elkaar in contact komen. Allereerst zijn overeenkomsten van normen en waarden van invloed op het succes van een relatie.

Gedeelde waarden zorgen voor sterk vertrekpunt voor de relatie en makkelijkere communicatie. Dat leidt uiteindelijk weer tot een grotere kans op wederkerig gedrag en betere gezamenlijke uitkomsten (Zhang, Wan, Jia, & Gu, 2009). Normen en waarden kunnen persoonlijk zijn, maar ook vanuit een organisatie afkomstig zijn, dit worden ook wel institutionele waarden genoemd (Warsen, 2021). Publieke organisaties en welzijnsorganisaties werken bijvoorbeeld beide vanuit een sterke Public Service Motivation. Medewerkers willen iets betekenen voor de maatschappij of voor mensen. Private organisaties streven voornamelijk winst naar en hebben daardoor andere normen en waarden (Perry, 1997).

Ten tweede kun je ook individuele antecedenten onderscheiden die het succes van de relatie beïnvloeden (Warsen, 2021). Bijvoorbeeld de mate van expertise en kennis waar een professional over beschikt. Veel kennis en expertise draagt bij aan het vertrouwen dat andere partijen hebben in de relatie (Edelenbos & Klijn, 2009). In de sociale basis zijn grote verschillen in expertise zichtbaar tussen kleine initiatieven met vrijwilligers en grote organisaties die al jaren bestaan en meerdere professionals in dienst hebben. Een ander meer individueel antecedent is het verloop van personeel. Veel verloop van personeel is een negatieve impuls voor de kwaliteit van een relatie. Het zorgt namelijk voor verminderd vertrouwen en minder reciprociteit (Warsen, 2021). Tegelijkertijd is verloop van personeel niet goed te voorkomen in langdurige relaties. Het is dan zaak dat dit verloop zo goed mogelijk wordt opgevangen, bijvoorbeeld door leiderschap en management (Warsen, 2021, p. 76).

Een laatste antecedent is gericht op eerdere verbanden tussen organisaties of individuen (Warsen, 2021). Eerdere ervaringen waarbij partijen met elkaar in contact kwamen dragen bij aan het succes van de relatie. Met name eerdere conflicten tussen organisaties of individuen dragen negatief bij aan de huidige relatie tussen organisaties en hun vertegenwoordigers (Ansell & Gash, 2008). Positieve ervaringen zorgen juist voor een kickstart van de relatie (Warsen, 2021). Als er geen eerder contact is geweest tussen de organisaties kan reputatie een rol spelen. Als organisaties een goede reputatie hebben dan zullen professionals eerder geneigd zijn om de andere organisatie te vertrouwen (Parker & Hartley, 2003)

De verwachting die uit bovenstaande relationele factoren volgt is dus allereerst dat een relatie meer succesvol is bij een hoge mate van vertrouwen, commitment en respect. Daarnaast blijkt hieruit de verwachting dat een relatie meer succesvol is als deelnemers gedeelde normen en waarden hebben, een positieve voorgeschiedenis en personeel dat lang op dezelfde functie blijft en veel kennis en expertise heeft.

2.4 DE INVLOED VAN RELATIONELE FACTOREN OP SAMENWERKING

Uit dit theoretisch kader blijkt dat samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties steeds belangrijker is geworden, met name ook in het sociaal domein. Deze samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties werd gedefinieerd als collaborative governance. Ofwel: de processen en structuren van beleidsbepaling en –uitvoering die actoren vanuit verschillende publieke, semi-publieke en private organisaties en verschillende overheidslagen op constructieve wijze verbinden om een publieke doelstelling te realiseren die niet anders dan in samenwerking aangepakt kan worden (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012). Factoren die van invloed zijn op het succes en dus de effectiviteit van een samenwerking zijn de startcondities, het proces en de manier waarop er over uitkomsten wordt gedacht. Wat opvalt is dat deze factoren voornamelijk gericht zijn op de structuur van het samenwerken en de meer formele kanten van samenwerking zoals de contracten die worden opgesteld en de afspraken die worden gemaakt.

Wat hierin mist is het informele, relationele aspect van samenwerken. Dit aspect is wel degelijk van belang in samenwerkingen omdat bijvoorbeeld uit onderzoek naar samenwerking in private netwerken blijkt dat de horizontale informele relaties niet zichtbaar, maar wel belangrijk zijn voor de mate waarin deelnemers van een samenwerking bereid zijn om daadwerkelijk samen te werken (Bengtsson & Kock, 1999). Het samenwerken is namelijk vaak gericht op consensus waardoor partijen niet altijd eigen belangen kunnen behartigen. Wat het beste is voor de gehele samenwerking is immers niet altijd het beste voor een individuele organisatie en haar

competitieve belangen. Door meer inzicht te creëren in de informele aspecten van samenwerking en dus persoonlijke relaties, wordt de kans vergroot dat deze gemanaged kunnen worden waardoor de relatie kan bijdragen aan het succes van de samenwerking (Bengtsson & Kock, 1999). In dit theoretisch kader kwam de focus daarom te liggen op deze relationele aspecten van samenwerken en werd de relatie gedefinieerd als formele en informele, wederkerige, langdurige, interpersoonlijke contacten tussen professionals die werken aan een project (Warsen, 2021, p. 71). Relationele factoren die van invloed zijn op het succes van een relatie en daarmee van invloed lijken te zijn op het succes van een samenwerking zijn: vertrouwen, commitment, en respect. Daarnaast zijn er enkele antecedenten te onderscheiden zoals verloop van personeel, die vooraf spelen en invloed hebben op het succes van een relatie.

De relationele factoren vertrouwen, commitment en respect plus de relationele factoren vooraf zijn dus van belang omdat ze invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de relatie. De verwachting is dat een kwalitatieve relatie kan bijdragen aan de kwaliteit van de samenwerking. Uit dit theoretisch kader blijkt namelijk dat relationele factoren invloed lijken te hebben op het samenwerkingsproces zoals weergegeven door Emerson, Nabatchi & Balogh (2012). Dit leidt tot de laatste overkoepelende verwachting: De relationele factoren vertrouwen, commitment, respect en de relationele factoren vooraf leiden tot een meer succesvolle samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten.

Echter wordt niet precies duidelijk welke invloed de relationele factoren hebben op de verschillende onderdelen van het samenwerkingsproces. Daarmee wordt bedoeld dat de mate waarin deze factoren invloed hebben op de samenwerking niet duidelijk is. Bovendien is niet duidelijk hoe de relationele factoren zich verhouden tot andere factoren die volgens dit theoretisch kader bijdragen aan succesvolle samenwerking zoals startcondities, procesfactoren en hoe er over de uitkomsten wordt gedacht. In deze scriptie zal dit daarom verder worden onderzocht.

Ook is de verwachting dat de relationele factoren invloed uitoefenen op meerdere samenwerkingsfactoren. Zo kan bijvoorbeeld een hoge mate van vertrouwen ervoor zorgen dat er meer legitimiteit is. Legitimiteit wordt gezien als een procesfactor die bijdraagt aan de kwaliteit van de samenwerking. De verwachting is dus dat de relationele factoren op deze manier meerdere factoren die bijdragen aan de kwaliteit van een samenwerking zullen beïnvloeden. Verwacht wordt dat kwalitatieve samenwerking uiteindelijk zal leiden tot betere informatie-uitwisseling en daardoor tot beleid dat beter kan worden afgestemd op de behoeften van de maatschappij. Dit leidt uiteindelijk tot betere dienstverlening.

Dit theoretisch kader heeft daarom geleid tot de volgende verwachtingen voor het empirische onderdeel van deze scriptie:

1. Een relatie is meer succesvol bij een hoge mate van vertrouwen, commitment en respect
2. Een relatie is meer succesvol als deelnemers gedeelde normen en waarden hebben, een positieve voorgeschiedenis en personeel dat lang op dezelfde functie blijft en veel kennis en expertise heeft.
3. Een samenwerking is meer succesvol en beschikt dus over kwaliteit als er aan de startcondities en procesfactoren uit het theoretisch kader wordt voldaan.
4. Een samenwerking is meer succesvol en beschikt dus over kwaliteit als er vooraf is bepaald wat de uitkomsten van de samenwerking moeten opleveren en hieraan wordt voldaan.
5. De relationele factoren vertrouwen, commitment, respect en de relationele factoren vooraf leiden tot een meer succesvolle samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten.

3. METHODEN

In dit hoofdstuk worden de keuzes voor het type onderzoek, het onderzoeksdesign, dataverzameling, respondentenselectie en analyse besproken. Daarnaast zal verantwoording worden afgelegd over deze keuzes.

3.1 WETENSCHAPSFILOSOFISCHE INSTEEL

Om de onderzoeksvraag ‘*Hoe beïnvloeden relationele factoren de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?*’ te beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Er is gekozen voor een kwalitatieve insteek omdat kwalitatief onderzoek als doel heeft om sociale verschijnselen meer te begrijpen in hun natuurlijke context (Boeije, 2016). Dit past bij de doelstelling van dit onderzoek omdat dit onderzoek gericht was op het verkrijgen van meer inzicht in de rol die de relatie tussen organisaties en gemeenten speelt in een samenwerking. Kwalitatief onderzoek biedt bovendien de mogelijkheid om intensief diepteonderzoek te doen naar een casus (Boeije, 2016). Dit betekent dat er in het onderzoek veel aandacht is geweest voor gedachten, ervaringen en onderliggende beweegredenen. Voor deze scriptie was dit van belang omdat ambtenaren en vertegenwoordigers van de organisaties verschillende ervaringen en beelden konden hebben bij de relatie en het verloop van de samenwerking. Het aantonen van causale relaties of effecten viel bovendien buiten de doelstelling van dit onderzoek waardoor een kwantitatieve onderzoeksinsteek minder passend was. Daarnaast is niet voor kwantitatief onderzoek gekozen omdat complexe sociale concepten zoals relatie, relationele factoren en samenwerking werden onderzocht. Een kwantitatieve insteek zou respondenten te weinig mogelijkheid bieden om hun ervaringen van deze relatie en samenwerking weer te geven.

De wetenschapsfilosofische insteek die passend is bij dit onderzoek is het positivisme omdat het onderzoek over gedrag, houdingen en motivaties van mensen ging in een sociale omgeving. Het positivisme gaat ervan uit dat je de sociale realiteit kunt bestuderen. Aan de hand van theorie worden verwachtingen opgesteld welke vervolgens de leidraad vormen voor observaties. Daarnaast moet theorie worden gebruikt om de verwachtingen uit te leggen (Williams, 2016, p. 162). In dit onderzoek volgden daarom ook verscheidene verwachtingen uit het theoretisch kader welke vervolgens de leidraad vormden voor de topiclijst en daarmee de insteek van de kwalitatieve interviews en focusgroepen bepaalden. De positivistische insteek paste ook bij het doel van dit onderzoek om de uitkomsten van gemeente Zwolle te kunnen overdragen naar andere gemeenten in Nederland. Positivisten gaan er immers vanuit dat generaliseerbaarheid het doel van de wetenschap is, maar dat generaliseerbaarheid wel beperkt wordt door bijvoorbeeld culturele verschillen of tijd (Williams, 2016, p.163).

3.2 ONDERZOEKSDESIGN

In dit onderzoek is gezocht naar hoe relationele factoren invloed uitoefenen op het samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten. Het was daarom relevant om te verkennen hoe dit type samenwerking in de praktijk is vormgegeven en hoe dit wordt ervaren. Daarom stond in dit onderzoek een vooraf geselecteerde casus centraal staan namelijk de samenwerking en relaties tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis van Gemeente Zwolle in de vorm van gesprekstafels. Dit wordt ook wel een *single case study* genoemd. Het voordeel van het bestuderen van een enkele casus is dat gedetailleerde interpretaties en beschrijvingen werden verzameld en geanalyseerd (Ozcan, Han, & Graebner, 2017). Er werden namelijk binnen een gemeente veel meer mensen geïnterviewd en meer organisaties uit een context gesproken wat leidde tot meer gedetailleerde uitkomsten. Dit is van belang in complexe sociale situaties zoals de samenwerking tussen organisaties en gemeenten. Wanneer er meerdere casussen zouden worden vergeleken zouden minder interviews per casus worden afgenomen vanwege tijdsrestricties waardoor een enkele casus de voorkeur had.

Door te kiezen voor een *single case* waarbij de samenwerking in z'n geheel centraal stond is het niet mogelijk geweest om verschillende casussen met elkaar te vergelijken. De gemeente Zwolle kon echter worden gezien als een typische casus. Hiermee wordt bedoeld dat de context van de gemeente Zwolle niet in grote mate afwijkt

van de gemiddelde gemeente in Nederland (Seawright & Gerring, 2008). De gemeente Zwolle is namelijk relatief groot, maar niet één van de grootste gemeenten. Dit wil zeggen dat ze in de sociale basis de problematiek van een stad kennen, maar ook de problematiek die in kleinere of plattelandsgemeenten speelt. Dit betekent niet perse dat de casus van de gemeente Zwolle representatief is voor alle gemeenten, maar wel dat de kans groter zal zijn dat andere gemeenten zich zullen herkennen in de Zwolse casuïstiek. Hiervoor is ook het casushoofdstuk toegevoegd zodat andere organisaties de afweging kunnen maken of zij zich herkennen in de Zwolse casus. Een samenwerking is bovendien zo dusdanig sociaal complex dat diepteonderzoek noodzakelijk was. Dat deze samenwerking in de vorm van gesprekstafels nog niet eerder beschikbaar was gesteld voor onderzoek en nu toegankelijk werd voor een afstudeeronderzoek maakte bovendien ook dat er gekozen kon worden voor een *single case study* (Ozcan et al, 2017).

3.3 DATAVERZAMELING EN RESPONDENTENSELECTIE

Om data te verzamelen is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews omdat deze ruimte boden aan respondenten om uit te wijken naar voor hen relevante thema's. Tegelijkertijd boden semigestructureerde interviews ook ruimte voor de onderzoeker om enkele vooraf noodzakelijk geachte vragen te stellen (Bryman, 2016, p. 201). Dit was van belang voor dit onderzoek omdat in het theoretisch kader relationele factoren en samenwerkingsfactoren naar voren kwamen die van invloed leken op het succes van de relatie en de samenwerking. Door te kiezen voor semigestructureerde interviews kon ik als onderzoeker achterhalen wat de invloed van deze relationele factoren was in het verloop van de samenwerking. Toch bood het ook de mogelijkheid voor respondenten om nieuwe beelden en factoren aan te dragen die inzicht gaven in de invloed van relationele factoren op samenwerking. Open interviews maken het onmogelijk om de uit de theorie blijkende verwachtingen te bevragen, maar compleet gestructureerde interviews waren niet passend omdat hierbij geen ruimte zou zijn voor spontaniteit (Bryman, 2016, p. 467). Het was van belang dat de respondent kon uitwijken naar eventueel niet uit de literatuur blijkende relationele factoren die de samenwerking ook beïnvloedden.

De semigestructureerde interviews zijn daarom afgenomen aan de hand van een topiclijst. De topics op deze lijst kwamen voort uit de in het theoretisch kader geoperationaliseerde concepten namelijk relatie, relationele factoren en samenwerking en de hieruit blijkende verwachtingen, zie bijlage B. De respondenten die zijn bevraagd aan de hand van deze interviews zijn medewerkers van de gemeente zijn die betrokken zijn bij de gesprekstafels in de sociale basis. Vooraf is gezamenlijk met de organisator van de gesprekstafels een respondentenselectie opgemaakt. Bij deze selectie is rekening gehouden met enkele factoren zodat de respondentenselectie representatief zou zijn. Dit is van belang omdat niet alle medewerkers van de gemeente of organisatievertegenwoordigers konden worden geïnterviewd (Bryman, 2016, p.417). De selectiecriteria worden hieronder toegelicht.

Allereerst was het van belang om respondenten uit verschillende afdelingen en teams te spreken omdat de sociale basis een domein overstijgend thema is. Bij de gesprekstafels waren daarom ook medewerkers uit verschillende afdelingen en teams aanwezig. Ten tweede is gekozen om niet alleen medewerkers die aanwezig waren bij de gesprekstafels te interviewen, maar ook juist medewerkers die wel waren uitgenodigd maar niet aanwezig zijn geweest bij de gesprekstafels. Dit is gedaan om ook een perspectief mee te krijgen van hoe deze medewerkers de organisatie van de gesprekstafels hebben ervaren en hun beweegredenen om niet deel te nemen te begrijpen. De derde factor die bepalend is geweest in de respondentenselectie is dat deelnemers zijn geselecteerd die een individuele relatie hebben met een van de organisaties uit de sociale basis die ook deelnemer van de gesprekstafels was. Op deze manier kon worden onderzocht hoe deze medewerkers hun persoonlijke relatie met de organisaties ervaren en hoe in hun ervaring deze relatie zich verhiel tot de gesprekstafels. Een vierde factor was het aantal jaren dat een respondent in dienst was. Het was van belang om zowel nieuwe als oudere medewerkers te spreken omdat dit de ervaringen van de respondenten met de organisatie van de gesprekstafels en hun relatie met organisaties kan beïnvloeden. Het streven was om saturatie te bereiken en dus een punt waarop er geen nieuwe informatie meer uit de interviews naar voren zou komen

(Bryman, 2016, p.417). Na tien interviews werden er geen nieuwe gegevens of ervaringen meer gehoord waardoor is besloten om geen extra interviews meer af te nemen.

Er is daarnaast gekozen om focusgroepen te organiseren voor de organisaties uit de sociale basis omdat dit respondenten de mogelijkheid gaf om ook op elkaar te reageren en te discussiëren. Dit zorgde voor kwaliteitscontrole: deelnemers gaven voor- en tegenargumenten waardoor de ervaring die het dichtste bij de werkelijkheid lag naar boven kon komen (Bryman, 2016, p.502). Dit was van belang in dit onderzoek omdat uit vooronderzoek en het bijwonen van een eerdere gesprekstafel bleek dat vertegenwoordigers van de organisaties vaak spreken vanuit eigen organisatiebelangen en het moeilijk vinden om over de gehele samenwerking te praten of na te denken. Bovendien gaf dit de onderzoeker daarnaast de kans om de onderlinge dynamiek te observeren, welke wellicht vergelijkbaar was met de dynamiek tijdens de grotere gesprekstafels met de gemeente (Bryman, 2016, p.501). Er is gekozen voor focusgroepen en niet voor groepsinterviews omdat juist de interactie en het observeren van hoe de organisaties gezamenlijk tot een definitie kwamen interessant was om te begrijpen hoe de samenwerking vorm kreeg en hoe relationele factoren een rol speelden. In de focusgroepen werden daarom de onderdelen uit het theoretisch kader besproken met verschillende organisaties uit de sociale basis die deelnamen aan de gesprekstafels. Het streven was om drie focusgroepen te organiseren met minstens drie deelnemende organisaties per focusgroep. Er werd gekozen voor minstens drie focusgroepen omdat het vergelijken van focusgroepen bij een lager aantal moeilijker zou worden. Daarnaast werd door het minimum van drie focusgroepen de kans op toeval verminderd, doordat vergeleken kon worden in hoeverre uitkomsten alleen voor een bepaalde groep opgingen en welke uitkomsten bij alle drie de focusgroepen naar voren kwamen. (Bryman, 2016, p. 505). De respondenten van de focusgroepen zijn geselecteerd op basis van aanwezigheid bij de gesprekstafels. Alle organisaties waarvan uit de notulen van gesprekstafels bleek dat zij aanwezig waren geweest bij een gesprekstafel zijn benaderd om mee te doen aan de focusgroepen. Hieruit kwamen vijftien mogelijke respondenten naar voren waarvan zeven uiteindelijk hebben willen en kunnen meedoen aan de focusgroepen. De overige genodigden hebben aangegeven niet te kunnen bijdragen vanwege hun volle agenda's. Twee genodigden hebben aangegeven wel mee te willen doen maar hebben uiteindelijk toch afgezegd. Hierdoor heeft een focusgroep geen doorgang kunnen vinden. In plaats daarvan is de overgebleven respondent een-op-een geïnterviewd. In de discussie zal worden ingegaan op wat de gevolgen hiervan zijn voor deze scriptie.

Het respondentenoverzicht is hieronder toegevoegd in tabel 1:

Datum	Respondentnummer	Type respondent
6 mei 2021	R1	Interview gemeente
6 mei 2021	R2	Interview gemeente
10 mei 2021	R3	Interview gemeente
10 mei 2021	R4	Interview gemeente
11 mei 2021	R5	Interview gemeente
12 mei 2021	R6	Interview gemeente
12 mei 2021	R7	Interview gemeente
17 mei 2021	R8	Interview gemeente
17 mei 2021	R9	Interview gemeente
19 mei 2021	F1, F2, F3	Focusgroep organisaties
20 mei 2021	O1	Interview organisatie
25 mei 2021	F4, F5, F6	Focusgroep organisaties
25 mei 2021	R10	Interview gemeente

Tabel 1: Respondentenoverzicht

3.4 ANALYSE

De interviews en focusgroepen werden met toestemming van de respondenten opgenomen door middel van geluidsopnames. Deze werden getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van codeerprogramma Nvivo. De inhoudelijke analyse vond plaats aan de hand van de relationele factoren en verwachtingen uit het theoretisch kader, dit wordt ook wel selectief coderen genoemd. Door selectief te coderen was het mogelijk om vooraf categorieën te bepalen en deze weer te verdelen in subcategorieën (Bryson, 2016, p. 574). Het open coderen werd daarbij overgeslagen. Dit past bij de wetenschappelijk filosofische insteek van dit onderzoek en het opstellen van verwachtingen op basis van literatuur. De relationele factoren en samenwerkingsfactoren die hebben geleid tot verwachtingen werden dan ook als leidraad genomen voor de topiclijst en daarmee ook voor de codeboom. Wanneer zich nieuwe informatie voordeed die niet binnen een topic en dus code viel werd een nieuwe code aangemaakt zodat nieuwe relevante informatie kon worden meegenomen. Een voorbeeld van zo'n nieuwe code is bijvoorbeeld 'open en eerlijke communicatie' of 'integrale inbedding gesprekstafel', zie voor de gehele codeboom bijlage C.

3.5 OPERATIONALISATIE

Om een valide onderzoek uit te kunnen voeren zijn de theoretische concepten uitgebreid geoperationaliseerd en omgezet in meetbare indicatoren. Het operationaliseren van de concepten trachtte te zorgen dat hetgeen dat uiteindelijk werd onderzocht overeenkwam met het beoogde onderzoek (Bryman, 2016). Er volgden drie concepten uit het theoretisch kader, namelijk samenwerking, relatie en relationele concepten. Hieronder zullen de drie concepten worden verder worden toegelicht en geoperationaliseerd worden.

3.5.1 SAMENWERKING

Het eerste te operationaliseren concept was samenwerking. Dit kon worden geoperationaliseerd als *collaborative governance*, de processen en structuren van beleidsbepaling en –uitvoering die actoren vanuit verschillende publieke, semi-publieke en private organisaties en verschillende overheidslagen op constructieve wijze verbinden om een publieke doelstelling te realiseren die niet anders dan in samenwerking aangepakt kan worden (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012, p. 2). Dimensies uit dit concept die nader moeten worden toegelicht zijn allereerst het verbinden op constructieve wijze, hiermee werd verbinden op een opbouwende manier bedoeld. Een andere dimensie is daarnaast een niet anders dan in samenwerking aan te pakken publiek doel. Hiermee werd een maatschappelijk doel voor welzijn van de samenleving bedoeld dat niet door enkel een overheidsorganisatie kan worden opgelost.

Er zijn verschillende indicatoren te onderscheiden die invloed hebben op de kwaliteit van een samenwerking. De verwachting die volgde uit het theoretisch kader was dus dat een samenwerking kwalitatief goed zou zijn als er aan de startcondities en procesfactoren werd voldaan. Met startcondities werd bedoeld dat wet- en regelgeving, competitie of sector falen als aanjager van de samenwerking deze tot stand hebben gebracht en dat er daarnaast sprake is van gedeelde normen en waarden en een positieve voorgeschiedenis tussen de verschillende deelnemers van de samenwerking. Met voldoen aan de procesfactoren werd bedoeld dat er formele of informele afspraken zijn gemaakt met alle deelnemers van de samenwerking, dat de gespreksleider structuur weet te bieden en dat er legitimiteit voor de samenwerking is opgebouwd. Een samenwerking is daarnaast meer succesvol en beschikt dus over meer kwaliteit als er vooraf wordt bepaald wat de uitkomsten van de samenwerking moeten opleveren en hieraan wordt voldaan.

Deze indicatoren van kwaliteit zijn bijvoorbeeld als volgt bevraagd in de interviews met ambtenaren uit het sociaal domein: 'Hoe zou u de start van de samenwerking omschrijven?' en 'Welke factoren hebben daar invloed op gehad'? Het antwoord dat hierop werd gegeven kon vervolgens worden gecodeerd bij de juiste code. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld inging op de decentralisatie van WMO, Jeugdwet en participatiewet als startconditie voor de samenwerking werd dit gecodeerd als institutionele omgeving. Hetzelfde geldt voor de procesfactoren en uitkomsten. In bijlage A zijn meer voorbeelden van vragen te vinden.

3.5.2 RELATIE

Het tweede te operationaliseren concept was een succesvolle relatie. Dit kon worden gedefinieerd als een formeel en informeel, wederkerig langdurig, interpersoonlijk contact tussen professionals die werken aan een project (Warsen, 2021, p. 71). Deze definitie volgde uit onderzoek naar relatie in samenwerkingen tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties waardoor het goed aansluit bij de onderzoeksvraag welke zich focuste op organisaties uit de sociale basis en gemeenten.

3.5.3 RELATIONELE FACTOREN

Indicatoren die bijdragen aan een succesvolle relatie waren de relationele factoren vertrouwen, commitment en respect. Deze begrippen kunnen verschillend worden geïnterpreteerd. In deze scriptie werd vertrouwen gezien als de verwachting van actor A, dat actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag wanneer de mogelijkheid zich voordoet (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2012). Met opportunistisch gedrag werd handelen zonder rekening te houden met anderen bedoeld. Dit past bij relaties tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties omdat organisaties altijd eigen belangen hebben die ze nastreven. Op het moment dat ze hun eigen belangen voor laten gaan ten nadele van de belangen van de andere partij vermindert het vertrouwen.

Commitment is gedefinieerd als de staat van toewijding aan een bepaalde zaak (Jacobsen & Ok, 2008). Met de staat van toewijding wordt de ijver voor een bepaalde zaak bedoeld. In het geval van de relatie tussen gemeenten en organisaties is 'de bepaalde zaak' de samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis in gesprekstafels. Met commitment in dit onderzoek wordt daarnaast zowel commitment voor het doel van de samenwerking bedoeld als commitment voor het samenwerkingsproces zelf.

De relationele factor respect kan worden gezien als respect voor elkaars ideeën, meningen en gevoel. Het zorgt ervoor dat mensen zich gewaardeerd voelen (Warsen, 2021). Ook deze definitie volgde uit onderzoek naar relaties tussen overheden en niet-overheidsorganisaties. Met respect wordt ook wel het met eerbied omgaan met andermans ideeën, meningen en gevoelens bedoeld. Dit was van belang in deze scriptie omdat de organisaties en gemeenten samen het aanbod van de sociale basis bepalen. Wanneer een partij het gevoel heeft dat zijn of haar ideeën niet serieus worden genomen verslechtert dit de relatie.

De relatie en de relationele concepten zijn allereerst bevestigd aan de hand van de open vraag aan organisaties in de focusgroepen: 'hoe zou u de relatie met de gemeente omschrijven?' Vervolgens werd doorgevraagd naar de verschillende relationele factoren bijvoorbeeld door de volgende vragen op het gebied van vertrouwen: 'in hoeverre heeft u vertrouwen in de gemeente als partner? Opgevolgd door: 'in hoeverre is vertrouwen volgens u van belang voor het samenwerken met de gemeente?'. Hetzelfde gold voor commitment, respect en de factoren vooraf. In bijlage A zijn meer voorbeelden te vinden van vragen.

3.6 KWALITEITSCRITERIA

Met deze scriptie heb ik niet alleen getracht om voor de gemeente Zwolle relevante uitkomsten op te halen, maar ook voor andere Nederlandse gemeenten. Om de *transferability* van dit onderzoek te vergroten werd daarom de casus van Zwolle in detail weergegeven in een apart casushoofdstuk, zodat lezers zelf konden bepalen welke andere organisatiecontexten vergelijkbaar zijn met de onderzochte casus (Symon & Cassell, 2012). Ambtenaren uit andere gemeenten kunnen aan de hand van het contexthoofdstuk dus bepalen in hoeverre de context van gemeente Zwolle overeenkomt met hun eigen gemeente. Bovendien werden de methoden uitgebreid omschreven zodat uiteindelijk een ander dit onderzoek ook zelf zou kunnen uitvoeren. Dit draagt ook bij aan de overdraagbaarheid van dit onderzoek.

De resultaten van dit onderzoek zijn daarnaast niet alleen inhoudelijk overdraagbaar, maar bevatten ook in hoge mate over theoretische generaliseerbaarheid. Dit wil zeggen dat de onderzoeksresultaten- en conclusies passen bij een theorie, in dit geval *collaborative governance*, welke een breder domein bestrijkt dan het uitgevoerde

onderzoek (Smaling, 2009, p. 7). De resultaten van dit onderzoek hebben dus niet alleen betrekking tot het domein van de sociale basis, maar kunnen breder worden getrokken tot samenwerkingen tussen gemeenten en andere organisaties dan alleen welzijnsorganisaties. Hiervoor is een theoretisch kader van groot belang als startpunt voor het empirische onderzoek. Er volgden uit dit onderzoek dan ook verwachtingen uit het theoretisch kader voor het empirische deel van deze studie. Dit kon omdat er al zoveel theorie bekend is over samenwerkingen tussen overheidsorganisaties en niet-overheidsorganisaties (Smaling, 2009). Wanneer de verwachtingen uit dit onderzoek kunnen worden bevestigd is er sprake van *literal replication* en wordt de bestaande theorie dus bevestigd (Smaling, 2009, p.8). Wanneer echter zou blijken dat de verwachtingen niet opgaan voor de context van de sociale basis biedt dit de mogelijkheid om de bestaande theorie te herzien.

Om de interne validiteit ofwel geloofwaardigheid van het onderzoek te vergroten was het belangrijk om een goede fit te demonstreren tussen de geconstrueerde realiteiten van respondenten en de reconstructies die eraan worden toegeschreven (Symon & Cassell, 2012). Om te kijken of de realiteit van respondenten overeenkwam met de gevonden resultaten werd aan leden van de samenwerking regelmatig om input gevraagd. Bijvoorbeeld door wekelijks mijn stukken te laten lezen door twee beleidsadviseurs van gemeente Zwolle. Daarnaast sprak ik ook regelmatig met twee aan de gesprekstafels deelnemende organisaties om te kijken of mijn idee overeenkwam met hun ervaringen. Ook het gebruik van verschillende technieken zoals interviews en focusgroepen droeg bij aan het waarborgen van geloofwaardigheid van het onderzoek. Triangulatie zorgt er immers voor dat er op meerdere manieren data wordt verzameld waardoor de kans dat de data overeenkomt met de werkelijkheid groter is (Bryman, 2016, p. 697).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek, ook wel *dependability* genoemd, werd vergroot door zoveel mogelijk inzicht te geven in welke keuzes zijn gemaakt en waarom (Symon & Cassell, 2012). In deze methodologische verantwoording werden daarom alle gemaakte keuzes weergegeven en uitgelegd. Daarnaast werden veranderingen in de scriptie bijgehouden in een apart document, waar ook verslagen van alle gesprekken met de stage- en scriptiebegeleider werden bijgehouden, alsmede de gesprekken met collega's bij gemeente Zwolle en medewerkers uit organisaties van de sociale basis. Daarnaast is alle feedback verzameld in een document zodat goed zichtbaar is wanneer bepaalde keuzes zijn gemaakt.

De *confirmability* van dit onderzoek werd gewaarborgd door duidelijk te maken waar de data vandaan kwam en hoe deze werd getransformeerd tot resultaten (Symon & Cassell, 2012). In het kader daarvan werd in deze methodensectie uitgebreid stilgestaan bij de manier van dataverzameling, respondentenselectie en analyse. Ook is er een uitgebreide operationalisatie van de theoretische concepten toegevoegd aan de bijlagen van deze scriptie. Uiteindelijk werd ook een overzicht van respondenten en de data waarop interviews en focusgroepen plaatsvonden toegevoegd. Indien gewenst door de beoordelaars kunnen transcripten en zelfs geluidsfragmenten van de interviews en focusgroepen gedeeld worden. Dit is belangrijk omdat een lezer ervan verzekerd moet zijn dat de data, interpretaties en uitkomsten van interviews of focusgroepen veroorzaakt worden door de context en niet door eigen interpretaties van de onderzoeker (Symon & Casell, 2012).

Voor de uitvoering van dit onderzoek maakte ik deel uit van gemeente Zwolle in de functie van afstudeerstagiaire. Omdat de gemeente een belangrijke rol speelt in de samenwerking kon mijn functie van stagiaire de objectiviteit van mijn rol als onderzoeker wellicht verminderen. Om eenzijdige beïnvloeding tegen te gaan sprak ik continu meerdere personen binnen gemeente Zwolle. Daarnaast heb ik vooraf een inventarisatie uitgevoerd van alle betrokken medewerkers bij de gesprekstafels. Enkele medewerkers zijn minder enthousiast over deze samenwerking en daarom was het belangrijk om ook hun perspectief, naast dat van enkele enthousiastelingen, mee te nemen in dit onderzoek door hen ook te interviewen. Bovendien liet ik me in dit onderzoek leiden door theoretische verwachtingen die de leidraad vormden voor het onderzoek wat de objectiviteit vergrootte. Als laatste is het van belang om te weten dat gemeente Zwolle met name benieuwd was naar hoe ze de samenwerking het beste vorm kunnen geven en wat hierover bekend is in de literatuur. Er werd vooraf geen uitspraak gedaan over wat de uitkomsten van dit onderzoek dienden op te leveren.

3.7 BEPERKINGEN

Door de keuze voor een *single case study* kon er geen directe vergelijking worden gemaakt van de uitkomsten van gemeente Zwolle met andere gemeenten zoals bij een *multiple case study*. Bij een *multiple case study* krijgt de onderzoeker namelijk resultaten uit meerdere perspectieven en verschillende organisatiestructuren en -culturen te horen (Bryman, 2016, p.67-68). In een *single case study* is dat niet het geval waardoor het onderzoek een bias kan oplopen en er een risico ontstaat dat de uitkomsten van het onderzoek uitsluitend opgaan voor de gemeente Zwolle. Dit betekent dus dat de uitkomsten niet direct te generaliseren zijn naar de gehele populatie (Bryman, 2016). Echter betekent het niet dat de uitkomsten niet overdraagbaar zijn naar andere gemeenten. Om overdraagbaarheid te bewerkstelligen werd zoals eerder gezegd een uitgebreide casusomschrijving weergegeven waardoor andere gemeenten zelf kunnen bepalen of zij overeenkomen met gemeente Zwolle. De resultaten zijn dus niet direct te generaliseren maar wel overdraagbaar.

De verwachtingen uit het theoretisch kader vormden de leidraad voor de interviews en focusgroepen. Hierdoor is er een voorselectie gemaakt voor welke factoren van invloed zijn op de relatie en op de samenwerking. Dit kon respondenten een bepaalde richting in sturen: misschien zouden zij uit zichzelf respect bijvoorbeeld niet noemen als belangrijke relationele factor, maar werden ze beïnvloed door het horen van het begrip. Om dit op te vangen werden ook open vragen gesteld. Respondenten werden altijd eerst gevraagd naar welke factoren volgens hen van invloed waren op de relatie of de samenwerking voordat de specifieke uit het theoretisch kader volgende verwachtingen werden bevraagd. Ook waren de interviews om die reden semigestructureerd. Semigestructureerde interviews bieden immers de ruimte voor de onderzoeker om verwachtingen te toetsen, maar bieden ook ruimte voor de respondenten om uit te wijken naar voor hen relevante thema's.

De focusgroepen zouden idealiter op grotere schaal plaatsvinden. Dat wil zeggen meer focusgroepen met meerdere deelnemers dan het huidige aantal van 3 focusgroepen om toeval te voorkomen en saturatie te bereiken (Bryman, 2016, p.505). Met een beperkt aantal focusgroepen is de kans immers groter dat de resultaten van een groep specifiek voor die groep gelden en niet voor de hele populatie. Meer focusgroepen zorgen namelijk voor meer diversiteit en meer deelnemers waardoor een beter beeld van de totale populatie ontstaat (Bryman, 2016, p.505). Echter was het aantal deelnemers aan de gesprekstafels van gemeente Zwolle beperkt tot maximaal 15 organisaties. Daardoor waren er niet zoveel organisaties die konden deelnemen aan de focusgroepen. In combinatie met het korte tijdsplan waarbinnen deze scriptie diende te worden geschreven is er gekozen voor drie focusgroepen met minstens drie maar maximaal vijf deelnemers. Hierdoor werd getracht het aantal gesproken organisaties ongeveer gelijk te houden aan het aantal geïnterviewde ambtenaren wat zou zorgen voor een goede balans in hoe beide groepen de relatie en samenwerking ervaren.

Vanwege de maatregelen in verband met Covid-19 vonden de interviews en focusgroepen bovendien online plaats via Microsoft Teams. Dit had als nadeel dat lichaamstaal en houding minder goed konden worden meegenomen in dit onderzoek terwijl dit bij kwalitatief onderzoek ook een belangrijke bron van informatie kan zijn (Opdenakker, 2006). Bij de focusgroepen zorgde dit voor extra belemmeringen doordat in een fysieke context mensen elkaar makkelijker kunnen aanvullen en onderbreken. De techniek liet dit echter minder goed toe waardoor mensen een enkele keer door elkaar praatten en daardoor beiden niet te verstaan waren. Ook gebeurde het af en toe dat Microsoft Teams vastliep waardoor de respondent niet meer te verstaan was. In zulke gevallen werd de respondent gevraagd om zijn of haar antwoord te herhalen. In de transcripten is dit ook aangegeven in het kader van transparantie.

3.8 ETHIEK

Naast de door de opleiding gestelde eisen aan dit onderzoek waren er ook enkele ethische voorwaarden waaraan dit onderzoek trachtte te voldoen. Allereerst kent Nederland sinds enkele jaren nieuwe privacy wetgeving (AVG). Dit onderzoek was daarom uiterst voorzichtig in het omgaan met persoonsgegevens. Alle respondenten kregen

een pseudoniem waardoor het voor derden niet mogelijk is om de persoon achter een respondent te achterhalen. Zowel namen als organisaties werden verwisseld door een fictieve naam.

Daarnaast worden verzamelde transcripten en opnames niet langer dan noodzakelijk bewaard. Dit wil zeggen dat de opnames en transcripten van de interviews en focusgroepen worden verwijderd na het succesvol afronden van de scriptie. Zij zullen tot die tijd bewaard blijven op door de UU goed gekeurde software zoals Surfdrive waar enkel ik toegang tot heb en niet op eigen apparaten of USB.

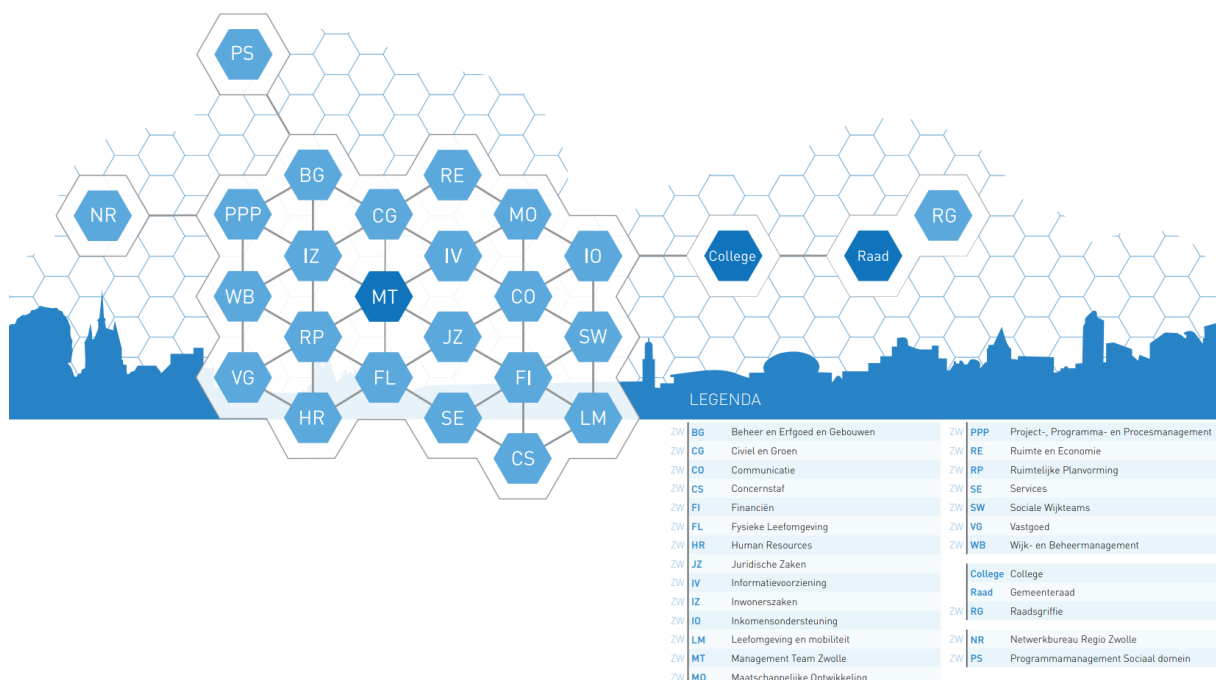
Ook zullen de transcripten en opnames op verzoek van de beoordelaars van deze scriptie alleen met hen worden gedeeld. De transcripten en opnames zijn niet bedoeld om te delen met andere studenten of met medewerkers van gemeente Zwolle omdat dit de privacy van de respondenten schendt.

De respondenten werden om toestemming gevraagd door middel van *informed consent*. De respondenten kregen vooraf informatie over het onderzoek en wat er met de door hen afgegeven interviews zou gebeuren. Zij konden dan vooraf aangeven of zij akkoord waren met het interview of de focusgroep. Ook werd respondenten de mogelijkheid geboden om ten alle tijden hun antwoorden te veranderen, het transcript in te zien of het transcript te laten verwijderen wanneer zij niet meer wilden deelnemen. Één respondent heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het transcript in te zien.

4. CASUS GEMEENTE ZWOLLE

4.1 PRAKTISCH

Gemeente Zwolle is een gemeente met ongeveer 129.00 inwoners. Voor de sociale basis zijn verschillende afdelingen van belang. Allereerst Maatschappelijke Ontwikkeling, waar de beleidsadviseurs sociaal domein zijn gevestigd. Binnen deze afdeling zijn vier teams actief, de sociale basis valt onder team 1. De afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling heeft de laatste jaren vele reorganisaties doorgaan en is zoekende naar de beste werkstructuur. De organisaties met een subsidie hebben een eigen accounthouder, deze accounthouders zijn allen werkzaam bij Maatschappelijke Ontwikkeling. De tweede betrokken afdeling is het programmamanagement Sociaal Domein dat verantwoordelijk is voor de gehele hervormingsagenda Sociaal Domein. Daarnaast zijn er ook raakvlakken met inkomensondersteuning, leefomgeving en mobiliteit en de sociale wijkteams. In figuur 1 is een organogram van de gemeente Zwolle te vinden.



Figuur 1: Organogram gemeente Zwolle

4.2 DE TRANSFORMATIE

De gemeente Zwolle werkt in het sociaal domein sinds 2019 met een hervormingsagenda. Hierin zijn de doelstellingen van het sociaal domein en de daarbij horende veranderingen voor de komende jaren vastgesteld. In de agenda is veel aandacht voor de overgeschreden budgetten en de benodigde bezuinigingen. Daarnaast schetst de gemeente de wens om intern meer integraal te werken en minder gefragmenteerd. De grootste verandering die echter de komende jaren gemaakt dient te worden is om samen met de partnerorganisaties uit de keten meer te denken vanuit de inwoner: niet zorgen voor, maar zorgen dat (Gemeente Zwolle, 2019). De gemeente wil dit samen met de verschillende zorgaanbieders doen en haar eigen rol veranderen zodat ze minder stuurt op hoe de zorg wordt uitgevoerd en meer op wat er opgeleverd dient te worden, het resultaat. Hiervoor moet de gemeente een balans vinden tussen het zijn van opdrachtgever voor organisaties en partner van organisaties (Gemeente Zwolle, 2019).

De hervormingsagenda kent vijf verschillende thematische sporen. Spoor twee is bijvoorbeeld gericht op WMO en spoor drie op jeugdbeleid. De sociale basis is geborgd in een eigen spoor, namelijk spoor één. In dit spoor zijn

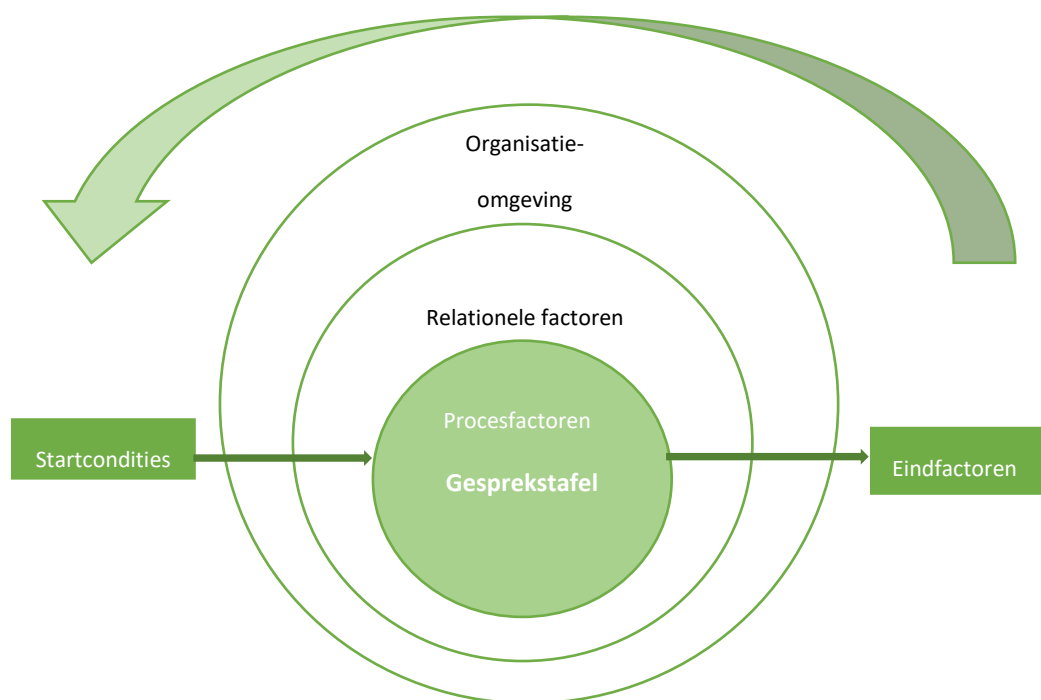
zoals eerder gezegd vele verschillende organisaties en vrijwilligers actief (Gemeente Zwolle, 2019). De gemeente wil dit overzichtelijk maken en sturen op het aanbod dat er te veel of juist te weinig is. Voor een deel van de bovengenoemde organisaties is de gemeente opdrachtgever, maar er is ook een groot scala aan activiteiten dat zonder tussenkomst van de gemeente wordt georganiseerd. Daarvoor wil de gemeente sturen op duidelijk geformuleerde en integrale opgaves die in samenwerking met de partijen uit de sociale basis tot stand zijn gekomen (Gemeente Zwolle, 2019).

Om dit te bereiken heeft de gemeenteraad in 2020 een visie vastgesteld voor het versterken van de Sociale Basis. In die visie zijn drie ambities vastgelegd: 1. Inwoners hebben betekenisvolle sociale contacten en daginvulling. 2. Inwoners zijn vitaal en gezond. 3. Inwoners hebben gelijke kansen op een zelfredzaam leven. Ook is vastgesteld dat jaarlijks de belangrijkste wijk- en stedelijke ontwikkelingen in de sociale basis in beeld worden gebracht. Daarnaast is besloten dat de adviezen die geformuleerd zijn aan ambtelijke en bestuurlijke gesprekstafels in de sociale basis mee te nemen in de overwegingen bij de PPN en de begroting. De adviezen hebben betrekking op trends en ontwikkelingen rond de drie ambities en benodigde ondersteuningsvormen in de stad (Respondent x, persoonlijke communicatie, 31 maart 2021).

In het kader van deze visie zijn in 2020 dus enkele gesprekstafels georganiseerd met verschillende partijen uit de stad. Tijdens deze bijeenkomsten werden de (welzijns-)organisaties uitgenodigd om mee te denken over wat het bestaande aanbod voor een ambitie is, of dit beter kan en hoe, of er aanbod is dat eigenlijk niet meer passend is en of er nog activiteiten zijn die echt ontbreken in het aanbod. Daarnaast waren deze tafels gericht op het ophalen van trends en ontwikkelingen bij de partijen uit de sociale basis (Respondent x, persoonlijke communicatie, 31 maart 2021).

5. RESULTATEN

De gevonden resultaten zijn in te delen aan de hand van vijf typen factoren die elk op hun eigen manier bijdragen aan het succes van de gesprekstafels. De gesprekstafels worden allereerst beïnvloed door enkele startcondities die vooraf bepalen hoe de verschillende organisaties en de gemeente aanschuiven bij de gesprekstafels. Vervolgens zijn er factoren in de organisatieomgeving te onderscheiden die invloed hebben op het succes van de gesprekstafel. De samenwerking in gesprekstafels wordt continue beïnvloed door de organisatieomgeving die een context biedt waarbinnen de samenwerking zich afspeelt. De organisatieomgevingsfactoren beïnvloeden ook de relatie tussen organisaties en gemeente en leiden daarmee tot relationele factoren die op hun beurt het succes van de gesprekstafels weer beïnvloeden. De relaties tussen gemeente en de verschillende organisaties zijn daarom een laag om de gesprekstafels die continue invloed heeft op de kwaliteit van de samenwerking. Daarnaast zijn er procesmatige factoren te onderscheiden die betrekking hebben op het verloop van de gesprekstafel zelf. Uiteindelijk is er nog een eindfactor die na afloop van de gesprekstafels invloed heeft op de volgende gesprekstafels. Deze factor is gericht op terugkoppeling. De factoren en hoe deze zich tot de gesprekstafels verhouden leiden tot het volgende model, zie figuur 2. Een overzicht van alle factoren, de betekenis en invulling hiervan is daarnaast te vinden in bijlage D.



Figuur 2: Overzicht factoren

5.1 STARTCONDITIES

Soort factor	Betekenis	Invulling
Startconditie 1	Geen gedeelde doelen	- Er is geen duidelijkheid en consensus over het doel van de gesprekstafels
Startconditie 2	Geen gedeelde definitie van het probleem	- Er is geen consensus over de definitie van de sociale basis voorafgaand aan de

		gesprekstafels. Bovendien zijn partijen in verschillende mate geïnformeerd over de gesprekstafels.
Startconditie 3	Voorgeschiedenis door eerdere samenwerking	- Een deel van de deelnemers aan de gesprekstafels heeft eerder samengewerkt met de gemeente en daardoor beeldvorming van hoe de gemeente is in samenwerkingen. Dit beïnvloedt hoe de partijen aanschuiven bij de gesprekstafel.

Tabel 2: Overzicht startcondities

5.1.1 GEEN GEDEELDE DEFINITIE

Er werden, zoals zichtbaar in tabel 2, drie startcondities gevonden welke volgens respondenten bijdragen aan het succes van de gesprekstafels. De eerste van deze startcondities die veel was terug te zien is dat er consensus moet zijn over wat nou precies wordt bedoeld met de sociale basis. Respondenten ervaren over het algemeen dat ze het fijn vinden dat er gesprekstafels worden georganiseerd, aldus elf van de respondenten. Echter ervaren enkele respondenten (F1, F2 & R3) dat de gesprekken niet over de juiste dingen gingen, er werden niet de juiste vragen gesteld omdat het gesprek niet ging over wat er wordt verstaan onder de sociale basis. Het gevolg hiervan is in de ervaring van de respondenten dat er tijdens de gesprekstafels niet werd geconcretiseerd. Er werd volgens R1 en R2 gehoopt dat ze tot concrete ondersteuningsvormen zouden kunnen komen die de sociale basis wel of niet nodig had, dit bleek in de praktijk niet haalbaar.

Er is in de beleving van enkele respondenten dus geen consensus over de definitie van de sociale basis. De sociale basis wordt namelijk door R8 ervaren als een heel breed en complex veld. In de beleving van acht respondenten is er echter niet gesproken over welke vormen van zorg binnen de sociale basis vallen en wanneer de sociale basis als sterk wordt gezien. Dit is volgens F1, F2, F3, O1, R3, R5, R8 en R9 niet bevorderlijk voor de gesprekstafels. Zowel medewerkers van de gemeente als medewerkers van de organisaties hebben in hun perceptie dus geen met elkaar afgestemd beeld bij de sociale basis. Dit leidt ertoe dat deelnemers tijdens de gesprekstafels niet over hetzelfde spreken waardoor verwarring kan ontstaan, zo legt R3 uit:

“Wat ik nog wel het lastige soms vond was het ging heel breed en hoe krijg je nou, het sociale veld, de sociale basis structuur is ook heel breed, maar daar kun je ook nog wel in definitiezin wat in verschillen is niet het goede woord, maar voor mij, ik had soms nog wel eens last van dat ik dacht: en wat verstaan we er nu onder? Waar werken we nu aan? Wat, waar willen, wat willen we die basis laten zijn en wat betekent dat nu?” – R3

Een onderdeel van deze startconditie die kan bijdragen aan het vinden van een gedeelde definitie is de informatie die de deelnemende partijen vooraf opgestuurd krijgen. Het is belangrijk dat iedereen over dezelfde informatie beschikt om tot een gedeelde definitie te komen. Uit de interviews en focusgroepen blijkt echter dat dit in de ervaring van F2, F3, F6, R1, R2, R4, R5 en R9 niet het geval is. Zo gaf F4 bijvoorbeeld aan dat hij in zijn beleving betrokken was bij de totstandkoming van de gesprekstafels doordat de accounthouder van de gemeente de respondent hierover vertelde. Respondenten van andere organisaties zoals F2 en F3 geven aan enkel een uitnodiging via de mail te hebben ontvangen. Een oorzaak van verschil in informatie vooraf kan echter zijn dat de respondenten hebben deelgenomen aan verschillende gesprekstafels. De eerste ronde met gesprekstafels vormde in de ervaring van F2 de basis voor de tweede ronde waardoor respondenten die deelnamen aan ronde twee een overzicht meegestuurd kregen met de opbrengsten van de eerste ronde. Ook de medewerkers van de gemeente ervaren een verschil in hoeverre de medewerkers vooraf geïnformeerd zijn. Respondenten R2 en R9 bijvoorbeeld hebben in hun beleving een kleine rol gehad in de voorbereiding van de gesprekstafel en wisten

daardoor meer dan onder andere respondenten 5 en 7. Het verschil in informatie vooraf leidt ook tot verschillen in hoe partijen aan tafel zitten. Partijen die meer informatie vooraf hebben gehad kunnen zich beter voorbereiden dan partijen die minder informatie vooraf hebben gekregen.

5.1.2 VOORGESCHIEDENIS

Een tweede genoemde startconditie is dat organisaties en gemeente al eerder hebben samengewerkt en daardoor een bepaald beeld hebben gevormd van de andere organisatie, zo ervaren respondenten. Deze beeldvorming beïnvloedt de verwachtingen die organisaties hebben wanneer ze opnieuw gaan samenwerken, dit keer in de vorm van gesprekstafels. De beeldvorming beïnvloedt namelijk hoe organisaties tegen elkaar aankijken. De eerdere samenwerking kan een positief of negatief beeld van de andere partij hebben achtergelaten bij een organisatie. Wanneer eerdere samenwerking succesvol is verlopen zullen organisaties met meer vertrouwen deelnemen aan de gesprekstafels dan wanneer de eerdere samenwerking niet succesvol is verlopen zoals bij F2.

Dit speelt voor een deel van de organisaties uit de Zwolse sociale basis en de gemeente. Een deel van de uitgenodigde organisaties werkt namelijk op subsidiebasis samen met de gemeente terwijl een ander deel van de organisaties zoals bijvoorbeeld kerken redelijk zelfstandig opereren los van de gemeente, aldus R8. Eén organisatie wordt regelmatig genoemd in interviews vanwege de positie van deze organisatie in het verleden. Als grootste welzijnsorganisatie werden zij in de beleving van R6 bijna als interne afdeling van de gemeente gezien, tegenwoordig hebben zij niet meer die positie maar moeten zij gewoon een subsidie aanvragen. Een vertegenwoordiger van deze organisatie geeft echter in een focusgroep aan dat de organisatie van de respondent zichzelf wel als belangrijk beschouwt. Deze organisatie zit daardoor heel anders aan tafel dan bijvoorbeeld F2, zo ervaren de organisatierespondenten. F2 geeft namelijk aan op dit moment vaak te moeten vechten om in gesprek te raken met de gemeente over hun subsidie, dit beïnvloedt hoe deze respondent aan tafel zit bij de gesprekstafel. F2 legt hierover uit:

“Wij hebben tot even kijken 2 jaar terug altijd een hele goede relatie gehad. We hadden een vast aanspreekpunt binnen de ambtenaren. Daar hadden we prettig contact mee. En daar hadden we ook twee keer per jaar gesprek mee dus waar staat de gemeente? Hè wat zijn de ontwikkelingen die binnen de gemeente lopen. Welke ontwikkelingen zien we binnen onze organisatie? Hè welke doelgroepen zien we ineens op ons afkomen? [...] Maar dat gesprek was er en als we dan zeiden dit is een probleem, nou dan werd de wethouder erbij gehaald en dan had je een goed gesprek. En dan kwam die [onverstaanbaar] En de laatste twee jaar zijn we aan het vechten. We hebben een periode gehad dat we zelfs bij de gemeenteraad zijn geweest. En op de publieke tribune omdat we geen budget meer krijgen. Dus we hebben, nou ja als dat er niet is dan is het einde van het jaar dan is de tent dicht.”

Het is dus per organisatie verschillend of zij eerder hebben samengewerkt met de gemeente, hoe zij dit hebben ervaren en welke verwachtingen ze daardoor hebben bij het verloop van de gesprekstafels. Net zoals bij de individuele eerdere ervaring met elkaar leidt eerdere samenwerking in het algemeen tot verschillende beeldvorming van de andere partijen waardoor de deelnemers met verschillende maten van vertrouwen, commitment en respect aan tafel gaan. Dit beïnvloedt de mate waarin een deelnemer bijdraagt en zich openstelt tijdens de gesprekstafel.

5.1.3 ONDUIDELIJKHEID OVER HET DOEL

Een ander veelvoorkomend onderwerp tijdens interviews en met name de focusgroepen wat kan worden gezien als de derde startconditie is het doel van het gesprek, zie tabel 2. Voor de respondenten F1, F2, F3, F4 & F6 was het niet duidelijk wat precies het doel van de gesprekstafels was. Dit beïnvloedt de kwaliteit van de samenwerking doordat zonder gedeelde doelen deelnemers naar verschillende doelen toe kunnen werken wat het gemeenschappelijke doel niet ten goede komt. F3 ervaaarde bovendien dat haar verwachtingen vooraf niet overeenkwamen met waar het gesprek uiteindelijk over ging:

“Daar zit een verschil. Toen ik de uitnodiging kreeg dacht ik tof! We gaan het hebben over terug naar de sociale basis, wat willen we eigenlijk? Waar moeten we heen? Hè? Dus dat was, dat was mijn beeld toen ik de uitnodiging kreeg toen dacht ik yes, hartstikke gaaf, doe ik aan mee. Maar in het gesprek zelf merkte ik dat ook, dat ook de verdeling van het geld eigenlijk heel erg belangrijk was.” – F3

Door R5 wordt inderdaad bevestigd dat er sprake is van ‘een verborgen agenda’ waarin er gezocht wordt naar besparingsmogelijkheden. De gemeentelijke respondenten hebben behalve R4 het perspectief dat zij wel een beeld hebben bij wat het doel van de gesprekstafels is. Zij geven antwoorden in de richting van ‘samen met de partijen uit de stad opgaves formuleren voor de sociale basis’ zoals gezegd door R9. Enkele respondenten R6, R8, R9 en R10 ervaren daarnaast dat het doel ook is om de partijen aan elkaar te verbinden. Er is dus geen consensus en duidelijkheid over het precieze doel van de gesprekstafels. Dit leidt ertoe dat deelnemers van de gesprekstafels niet weten wat de tafels moeten opleveren en daardoor niet goed kunnen inschatten wanneer de gesprekstafels succesvol zijn of niet. Ook zorgt de onduidelijkheid over het doel ervoor dat deelnemers niet precies weten wat zij kunnen verwachten bij deelname aan de gesprekstafels, bijvoorbeeld welke vragen er gesteld zullen worden.

Verskillende respondenten ervaren dat betere communicatie over het doel van de gesprekstafels zou kunnen leiden tot meer succesvolle gesprekstafels (R2, R4, R5, R7, R8, R9). Dat is belangrijk volgens R2 zodat respondenten ook inzien wat de meerwaarde van de gesprekstafels is en weten wat ze kunnen verwachten.

5.2 ORGANISATIEOMGEVINGSFACTOREN

Soort factor	Betekenis	Invulling
Organisatie omgevingsfactor 1	Integrale inbedding van de gesprekstafels bij de gemeente is nodig voor succesvolle samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - De gesprekstafels hebben geen integrale plek binnen de gemeente, er heeft dus geen inbedding plaatsgevonden. - De bevoegdheden die de gesprekstafel heeft zijn niet duidelijk. - De organisaties hebben naast de gesprekstafels ook contact met accounthouders of het wijkteam. Er worden op verschillende plekken, verschillende afspraken gemaakt. Dit is verwarrend voor de organisaties.
Organisatie omgevingsfactor 2	Rolverdeling in de sociale basis is onduidelijk	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente wil niet alleen bepalen wat organisaties in de sociale basis moeten opleveren, maar ook hoe ze dit doen. - De gemeente zou meer de regisseursrol aan moeten nemen en zich minder moeten bezighouden met de uitvoering
Organisatie omgevingsfactor 3	Gemeente heeft een dubbelrol als opdrachtgever en als partner	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente wordt gezien als opdrachtgever en de organisaties zijn opdrachtnemers. Tijdens de gesprekstafels wordt er echter

		<p>van beide partijen gevraagd dat ze elkaar zien als partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaties ervaren dat er een verborgen agenda is namelijk dat de gemeente wil bezuinigen. Een enkele respondent vanuit de gemeente bevestigt dit. - Tijdens de gesprekstafels spreken als partners en niet als opdrachtnemers is niet mogelijk omdat organisaties vrezen voor nadelige financiële gevolgen van de gesprekstafels i.v.m. verborgen agenda. Ze kunnen hierdoor niet over hun eigen organisatiebelangen heen denken.
Organisatie omgevingsfactor 4	Er is sprake van botsende belangen tussen de gemeente en organisaties, maar er zijn wel gedeelde normen en waarden	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaties willen zich tijdens de gesprekstafels zo goed mogelijk profileren in verband met financiële belangen. De gemeente heeft er juist belang bij om te besparen in de sociale basis door dubbel aanbod te verminderen. - In de basis handelen de organisaties en de gemeente wel vanuit dezelfde normen en waarden en willen zij 'het beste voor de inwoner'.

Tabel 3: Overzicht organisatieomgevingsfactoren

5.2.1 INTEGRALE INBEDDING VAN DE GESPREKSTAFELS

Er zijn vier organisatieomgevingsfactoren gevonden zoals te zien in tabel 3. De eerste en een veel terugkomend thema in de focusgroepen, maar met name in de interviews is de integrale inbedding van de gesprekstafels bij de gemeente. Respondenten F2, F4, O1 en alle respondenten vanuit de gemeente ervaren dat er meer integraliteit en samenhang nodig is om de gesprekstafels met de organisaties succesvol te maken.

Wat de inbedding van de gesprekstafel bemoeilijkt in het perspectief van de respondenten is de vraag hoe deze gesprekstafels zich verhouden tot de afspraken die organisaties maken met hun accounthouder. De organisaties maken namelijk niet alleen afspraken tijdens de gesprekstafels, maar ook tijdens accounthoudersoverleggen of tijdens besprekingen met het wijkteam in de ervaring van respondenten. Er zijn namelijk veel accounthouders binnen gemeente Zwolle en zij kunnen zelfstandig afspreken met de organisaties binnen hun account, aldus R7. Deze accounthouders hebben echter geen onderling overleg volgens R5 en R8. Hierdoor ervaart R5 dat er geen onderlinge afstemming is en dat niemand precies van elkaar weet welke afspraken er gemaakt zijn met een organisatie. Bovendien is de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling waar alle accounthouders onder vallen en die verantwoordelijk is voor het sociaal domein al jaren in ontwikkeling volgens R9. Sinds een jaar zijn er teamontwikkelaars aangenomen die deze ontwikkeling begeleiden. Enkele respondenten ervaren deze teamontwikkelaars niet als de inhoudelijke managers die zij nodig hebben (R5, R7). Naast accounthouders hebben ook de wijkteams en wijkmanagers regelmatig contact met de verschillende organisaties, ook zij maken dus afspraken met deze partijen, zo vertelt R3. De afstemming tussen afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling en de wijkteams verloopt niet optimaal in de ervaring van O1 en F4 waardoor organisaties niet weten waar ze

aan toe zijn. Dit alles leidt ertoe dat accounthouders en wijkteam, maar ook accounthouders onderling elkaar zelfs kunnen tegenspreken waardoor de gemeente ‘een veelkoppig monster is’ in de ervaring van F4, zo vertelt de respondent:

“Kijk het opvolgingspatroon is, als er niets vastgelegd, en het verbetert op dit moment hoor dat moet ik ook zeggen, maar doordat door de afgelopen jaren heen we met veel verschillende mensen gesproken hebben en dan heb je, nu heb je dan iemand die echt jouw account heeft maar daarachter zitten weer allerlei accounts en op bepaalde thema's worden die dan weer afgestemd. Nou en als je daar dan afspraken mee maakt en die zijn niet goed geborgd, ja dan kun je wel denken dat je een afspraak hebt maar die heb je dan niet. [...] En dan zeg ik een veelkoppig monster, je kunt met die praten en je kunt met die praten en met die praten. Maar als je dan met die niet gesproken hebt, ja dat is dan even jammer maar dan is het niet geborgd.” – F4

Het gevolg van al deze afzonderlijke overleggen en afspraken die verschillende personen vanuit de gemeente met organisaties maken is in de ervaring van respondenten dus dat afspraken elkaar kunnen tegenspreken en dat de gemeente niet vanuit één mond praat, maar dat het per ambtenaar verschilt welke afspraken ze maken met een organisatie. Niet alleen voor organisaties, maar ook intern bij de gemeente is er onduidelijkheid over welk proces nu waar staat zo schetst R4:

‘Wanneer moet ik aansluiten? Wanneer is een cruciaal moment om mijn inbreng te leveren omdat er een piketpaal geslagen gaat worden of omdat? En ik kan me voorstellen dat dat voor partners ook is. Ik merk dat soms ook wel dat ik tegen partners zeg van: eigenlijk zou je bij die ontwikkeling aan moeten sluiten, maar ik kan hen niet schetsen wanneer dan de cruciale momenten zijn of wanneer er keuzes gemaakt gaan worden of wanneer helder is, hoe het gaat zijn. Dus ja wat dat betreft is er veel fus.’ – R4

De interne afstemming tussen medewerkers van de gemeente en de inbedding van de gesprekstafels in de gemeentelijke organisatie is van belang voor het borgen van de uitkomsten en daarmee de effectiviteit van de gesprekstafels. De gesprekstafels en problemen met integrale inbedding brengen dan ook vragen met zich mee over de beslisbevoegdheden die er op de gesprekstafels sociale basis zijn. Een enkele respondent laat weten dat de gesprekstafels in zijn beleving helemaal geen beslisbevoegdheden hebben (R7) en ook de respondenten F1, R1 en R5 geven aan hier vraagtekens over te hebben. Zo vraagt R5 zich hardop af: ‘Als er nou afspraken worden gemaakt op de gesprekstafels, wat is dan de betekenis van die afspraak?’ De gesprekstafels kunnen volgens R9 bovendien als een gevaar voor de zelfstandigheid van de accounthouders voelen. Het is volgens het perspectief van R9 dan ook van belang dat in de toekomst interne collega's meer worden betrokken bij het proces zodat zij willen deelnemen aan de gesprekstafels zodat deze meer een plek krijgen in de organisatie. Zonder integrale inbedding van de gesprekstafels en meer samenhang tussen verschillende organisatieonderdelen van de gemeente kunnen de uitkomsten van de gesprekstafels dus niet geborgd worden.

5.2.2 ONDUIDELIJK ROLVERDELING IN DE SOCIALE BASIS

Een tweede organisatieomgevingsfactor en een terugkomend onderwerp dat door alle respondenten werd benoemd is dat er geen duidelijke rolverdeling is in de sociale basis, maar dat dit wel nodig is. Respondenten, zowel vanuit de gemeente als vanuit de organisaties, ervaren dat de gemeente zich niet alleen bemoeit met wat er moet gebeuren in de sociale basis, maar ook met hoe de organisaties dit doen (F2, O1, F4, F6, R3, R4 en R5). In de beleving van deze respondenten zou de gemeente dat echter beter niet kunnen doen en de hoe-vraag beter kunnen overlaten aan de organisaties uit de sociale basis. Zo vertelt F4:

“En je [de gemeente] zegt dat je preferente partners hebt of in elk geval partners waarmee je erg goed uit de voeten kunt. Dan moet je je niet gaan bemoeien met het hoe. En dat gebeurt nog veel te veel. En dat doen ze misschien niet bewust, ik zie het mechanisme wel. Soms is dat ook vanuit betrokkenheid en ze moeten zich natuurlijk verantwoorden naar de wethouder en naar de raad om zeg maar zaken uit te duiden. Maar dan zou ik zeggen, vraag degene erbij die de subsidie heeft en laat die de inhoudelijke antwoorden geven, maar geef jij aan van waarom het wat georganiseerd is. En nu zie je dan doordat ze zich met het hoe bemoeien omdat ze dat moeten verantwoorden dat ze dat ook verderop in het gesprek gaan doen. Nou hoe je, hoe je het indeelt, hoe je

de financiën verbindt... Men [accounthouder] is dan een beetje betrokken en een beetje kundig maar kent niet de integraliteit van het totale pakket, maar gaat zich daar wel mee bemoeien, enorm irritant.”- F4

Dat de gemeente zich bemoeit met de hoe-vraag en niet alleen met wat er moet gebeuren in de sociale basis leidt ertoe dat organisaties zich op de vingers voelen gekeken. Dit beïnvloedt ook hoe deelnemers aanschuiven bij de gesprekstafels sociale basis. Het is voor organisatiedeelnemers belangrijk dat de uitkomsten van de gesprekstafels gericht zijn op het ‘wat’ en dat de gemeente niet nieuw beleid maakt dat zich bemoeit met hoe de organisaties te werk gaan. Voor de wat-vraag willen ze wel input leveren, voor de hoe-vraag niet.

Enkele respondenten (F4, R4 en R6) geven daarnaast aan welke rol de gemeente volgens hen wel aan zou moeten nemen in de sociale basis. Hiermee geven de respondenten een visie op hoe zij het leiderschap van de gemeente in de sociale basis voor zich zien. De respondenten noemen dit leiderschap de regierol of de rol van regisseur. In de ervaring van deze respondenten moet de gemeente op de hoogte zijn van wat er gebeurt in het veld en informatie ophalen bij alle belangrijke stakeholders zodat ze goede kaders kan vormen voor wat er in de sociale basis dient te gebeuren, maar niet hoe de organisaties dat vervolgens doen. Dit zou ertoe leiden dat de gemeente wel regisseert en richting kan geven, maar zich niet te veel met de uitvoering gaat bemoeien. Voor de gesprekstafels betekent dit dat deze tafels dus ook gericht dienen te zijn op de wat-vraag en op inventarisatie van activiteiten zoals dat nu gebeurde, maar dat de gespreksleider vooraf aangeeft welke rol iedereen bij de gesprekstafel heeft en dus ook dat het niet over de hoe-vraag zal gaan, aldus R4.

5.2.3 GEMEENTE HEEFT DUBBELROL ALS OPDRACHTGEVER EN PARTNER

Een derde organisatieomgevingsfactor welke op dit moment gesprekstafels in de Zwolse sociale basis belemmert is de dubbelrol van de gemeente als opdrachtgever en partner. In elf van de dertien interviews en focusgroepen komt dit naar voren. Organisaties zijn afhankelijk van gemeente Zwolle voor hun financiën en daarmee vaak het bestaan van hun organisatie, zo ervaren zowel organisaties als geïnterviewde ambtenaren (F2, O1, R1, R2, R4, R7, R9 en R10). Dit leidt volgens enkele respondenten ertoe dat organisaties niet belangeloos kunnen spreken wanneer zij door de gemeente om input worden gevraagd.

Vanuit organisaties heerst er bovendien een gevoel dat de gesprekstafels een onderliggend doel hebben. In hun beleving speelt het idee dat er in de gesprekstafels door de gemeente wordt gezocht naar ‘dubbelingen’ in het aanbod. Zo benoemen F1 en O1 dus dat er een geheime agenda is. Dit betekent volgens de respondenten dat er door de gemeente wordt gezocht naar bezuinigingsmogelijkheden wat voor de organisaties negatieve gevolgen kan hebben voor de financiën die ze krijgen. Daarnaast geven vijf organisatievertegenwoordigers aan dat zij niet begrijpen dat de gemeente via beleid aangeeft de sociale basis als belangrijk te zien, maar dat zij er niet in investeren, maar op willen bezuinigen. Organisaties hebben daar geen begrip voor want door te investeren in de voorkant zou je uiteindelijk kunnen besparen op de zwaardere zorg aan de achterkant. Dit zorgt voor gemengde gevoelens bij de organisatie, zo schetst F4:

“Het is een hele mooie agenda waarvan je dus ziet dat men het aantal mensen echt zwaar naar beneden wil laten gaan maar dat je dan aan de andere kant niet ziet dat die agenda daar ook laat zien dat je dan evenredig aan de andere kant investeert. Terwijl in de basis men zei: Het is geen bezuinigingsagenda. Nou daar hebben we allemaal smakelijk om gelachen, maar aan de andere kant is het wel triest.” – F4

In de beleefwereld van de respondenten kun je de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen organisaties en gemeente eigenlijk niet los zien van gesprekken waarbij gemeente en organisaties als partners met elkaar spreken. In de gesprekstafel benadert de gemeente de organisaties als partners en vraagt hen om input. De subsidierelatie is echter altijd op de achtergrond aanwezig is de ervaring van R2, R3, R5, R7 en R9. De gemeente gaat er in de gesprekstafels vanuit dat organisaties in hun rol als partner over eigen organisatiebelangen heenstappen maar de bovengenoemde gesproken ambtenaren geven wel aan dat zij in het achterhoofd houden

dat organisaties toch denken vanuit hun eigen financiële belang. De ambtenaren uit de gemeente hebben het perspectief dat organisaties hun rol als opdrachtnemer niet los kunnen zien van een gesprekstafel waarbij ze als partner worden gezien. Zo blijkt uit het volgende citaat uit een interview met R9:

“En wat daarvan een risico is denk ik, is dat mensen met eigen politiek aan tafel, eigen belangen aan tafel zitten. Dus de mensen hebben eigen mensen op de payroll die willen een project als dementievriendelijke stad naar zich toe trekken want daar kunnen ze iemand op inhuren. En niemand zit daar omdat ie een crimineel is hè? Ik bedoel iedereen doet het met de beste bedoelingen maar wanneer is dit nu succesvol? Ja als mensen over, als ook deze mensen over hun eigen, zonder belang, vrij kunnen nadenken over hoe ze kunnen bijdragen aan die sociale basis.”
– R9

Het gevoel van een dubbele agenda en het niet los kunnen zien van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie van een partnerschapsrelatie leidt er daarom toe dat organisaties zich afvragen of zij belangeloos kunnen spreken met de gemeente zonder dat zij hier later op worden afgerekend, aldus F1. De gemeentelijke ambtenaren twijfelen op hun beurt weer of organisaties wel hun organisatiebelangen kunnen loslaten in hun rol als partner. O1 denkt van wel, deze respondent geeft aan dat je anderen ook soms cliënten of bepaalde toezeggingen vanuit de gemeente moet gunnen. Hoewel O1 dus laat zien te kunnen denken buiten zijn eigen belang, laten de vijf ambtenaren vanuit de gemeente dus zien dat zij hieraan twijfelen.

5.2.4 BOTSSENDE BELANGEN, GEDEELDE NORMEN EN WAARDEN

Een vierde organisatieomgevingsfactor zijn zoals te zien in tabel 3 de botsende belangen bij de gesprekstafels. Deze botsende belangen worden benoemd door F1, F2, F3, O1, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9 en R10. De botsende belangen zijn met name gericht op dat de organisaties tijdens de gesprekstafels hun eigen organisatie zo goed mogelijk willen profileren en hun eigen financiële belang in hun achterhoofd hebben zo ervaren bijvoorbeeld R5, R8 en R9. Maar voor de gemeente gaan de gesprekstafels en de hervormingsagenda ook gepaard met de noodzaak om te bezuinigen (R5, O1). Of de gesprekstafels succesvol zijn hangt dus af van vanuit wiens perspectief je het bekijkt, aldus O1:

“En daar willen wij ook ons op profileren door de zaken gewoon goed uit te voeren en zorgen dat de gemeente daar ons als partner waardeert en dus ook dat wij continuïteit kunnen blijven houden met onze organisatie. Dus er zit aan de ene kant een strategisch belang achter en anderzijds denk ik heb je allerlei gezamenlijke belangen omdat je toch ja, het voor de stad zo goed mogelijk wil doen. [...] En de gemeente heeft een eigen belang, dat het allemaal gefinancierd moet worden en dat het gefinancierd moet blijven kunnen worden. Ja en daar zitten zij natuurlijk met de landelijke overheid ook wel en met zorgverzekeraars en weet ik allemaal wat. Ja en daar speelt ook heel veel op dit moment, dat euh, nou dat blijft ingewikkeld.” – O1

De botsende belangen hebben invloed op het succes van de gesprekstafels omdat de deelnemers dus verschillende doelen voor ogen kunnen hebben en verschillende doelen nastreven binnen 1 gesprek. Bovendien staat het besparingsdoel van de gemeente lijnrecht tegenover de doelen van de organisaties die financieel er zo goed mogelijk uit willen komen.

Toch ervaren respondenten F1, F3, O1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, en R9 wel dat de gemeente en organisaties uiteindelijk wel overstijgende gezamenlijke drijfveren hebben bij de gesprekstafels. Ofwel gedeelde normen en waarden waaruit zij handelen (Zhang et al., 2009). Deze gedeelde normen en waarden hebben in de beleefwereld van de meeste respondenten te maken met het nastreven van het beste voor de inwoner van Zwolle aldus O1, R2, en R7. Deze gedeelde normen en waarden vormen de tweede factor die vooraf de relatie beïnvloedt. Een enkele respondent ervaart echter dat deze drijfveren vrij hoog over zijn, aldus R9 en R2. Dit maakt het ook volgens het perspectief van R2 moeilijk om concreet te worden, zodra het gaat over wat dan het beste voor de inwoner is beginnen de verschillende botsende belangen weer op te komen, aldus R2:

“Nou het is heel makkelijk om te blijven denken in ‘we moeten denken vanuit de inwoner en we willen het beste voor de inwoner’. We moeten goed blijven luisteren en dat zijn eigenlijk speerpunten en drijfveren die de meeste van die organisaties hebben [...] Maar vervolgens blijf je dan wel op dat niveau hangen en hij wordt denk ik pas als je dus op dat niveau daaronder terecht komt in wat er daadwerkelijk moet gebeuren dan worden belangen groter en is het misschien ook moeilijker om uit (buiten) je eigen organisatie te denken.” – R2

De gedeelde normen en waarden kunnen dus een motivatie zijn voor organisaties en gemeente om elkaar op te zoeken als partners, zoals zij dat in de gesprekstafels doen.

5.3 RELATIONELE FACTOREN

Soort factor	Betekenis	Invulling
Relationele factor 1	Vertrouwen in de samenwerking of in andere deelnemers van de samenwerking	- Vertrouwen wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels.
Relationele factor 2	Commitment voor de samenwerking	- Commitment wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels
Relationele factor 3	Respect voor andere deelnemers samenwerking	- Respect wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels
Relationele factor 4	Individuele antecedenten die de samenwerking beïnvloeden	- Individuele antecedenten kunnen in de ervaring van respondenten op voorhand invloed hebben op hoe deelnemers de gesprekstafels ingaan.
Relationele factor 5	Open en eerlijke communicatie tussen deelnemers samenwerking	- Open en eerlijke communicatie wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels

Tabel 4: Overzicht relationele factoren

5.3.1 VERTROUWEN

Zoals te zien in tabel 4 is de eerste relationele factor vertrouwen. Op basis van het theoretisch kader was de verwachting dat vertrouwen een belangrijke relationele factor zou zijn die invloed zou kunnen hebben op het succes van de samenwerking in gesprekstafels. Het wordt dan ook door alle respondenten behalve R7 als belangrijke voorwaarde ervaren voor de gesprekstafels. Vertrouwen blijkt echter een ambigu begrip dat door respondenten verschillend kan worden opgevat.

5.3.1.1 BETEKENIS VAN VERTROUWEN

Organisaties uit de sociale basis hebben het perspectief dat vertrouwen van belang is voor de gesprekstafels met de gemeente. Vertrouwen hangt in de beleving van deze respondenten samen met dat de gemeente hen als professionals de ruimte geeft om hun werk te doen. Vertrouwen vanuit de gemeente in de organisaties wordt daarmee bijvoorbeeld door F2 duidelijk gekoppeld aan of de gemeente de organisaties een financiële toezegging doet of niet. Maar de gemeente geeft niet altijd ruimte aan organisaties om hun werk te doen, ze controleert en monitort namelijk wat de organisaties doen. Zo ervaart R9 dat er nu wat scherper wordt gecontroleerd wat organisaties doen met het geld dat ze krijgen van de gemeente en dat dit organisaties nerveus maakt.

Andersom is vertrouwen vanuit de organisaties in de gemeente in de beleving van respondenten F3, F4 en O1 ook van belang voor succesvol samenwerken in gesprekstafels. Dat vertrouwen moet de gemeente dan wel verdienen volgens het perspectief van F1. Dat betekent dat ze er ook naar moeten handelen en dus ruimte moeten geven aan de organisaties. Waarom wederzijds vertrouwen zo belangrijk is voor gesprekstafels tussen organisaties en gemeente schetst respondent O1 in het volgende citaat:

Vertrouwen is:

“Dat ik niet voor rare dingen kom te staan. En soms kunnen ze [de gemeente] niet anders want dan is het ook gewoon, beleid vanuit het college hè, dat snap ik ook wel. En zij vertrouwen mij erop dat ik geen rare dingen doe. Dat ik dingen doe in lijn met wat de gemeente ook wil en wat het beleid is van de stad en dat ik niet plotseling hele rare dingen ga lopen doen waar zij dan last weer van hebben. Nou dat en dat tast je steeds af bij mekaar. Dus vertrouwen is heel belangrijk. Ik denk ook juist dat daarvoor ook mooie ontwikkelingen gaande zijn omdat je ziet dat er, en je mag best eens een keer frictie hebben hè? Dat is helemaal niet erg, maar dat je wel blijft zoeken naar van dat je de lijntjes open houdt. Zodat je blijft overleggen eigenlijk van wat is nou de juiste keuze, wat moeten we gaan ontwikkelen? Waar staan, wat vinden jullie belangrijk? En dat zij ons makkelijk feedback kunnen geven zonder dat wij gelijk achterover vallen en het heel moeilijk vinden maar gewoon nou dat persoonlijk blijft, die relatie blijft gewoon goed.” – O1

Vertrouwen is daarmee in de beleving van O1 dus ook gekoppeld aan een goede relatie en daardoor goede samenwerking. De respondent koppelt vertrouwen ook aan blijven communiceren met elkaar, blijven praten over wat er nou eigenlijk moet gebeuren in de sociale basis.

Ook vanuit het perspectief van respondenten uit de gemeente wordt vertrouwen ervaren als belangrijke factor voor succesvolle samenwerking in de vorm van gesprekstafels. Wanneer R2, R4 en R5 de vraag krijgen in hoeverre zij vinden dat vertrouwen invloed heeft op succesvolle samenwerking en succesvolle gesprekstafels geven zij vaak aan dat dit natuurlijk vanzelfsprekend is. Vertrouwen gaat in de ervaring van respondenten R2, R5 en R9 in ieder geval over dat je ervan uitgaat dat je een gemeenschappelijk doel hebt en dat je afspraken die je maakt om dat doel te behalen nakomt. Het vertrouwen is wel afhankelijk van personen, dus het vertrouwen kan volgens deze respondent per organisatie en accounthouder weer verschillen.

5.3.1.2 INVLOED VAN VERTROUWEN OP SUCCES GESPREKSTAFELS

De eerste relationele factor vertrouwen heeft in de beleving van respondenten dus invloed op de gesprekstafels met organisaties en de gemeente. Vertrouwen beïnvloedt namelijk hoe open deelnemers durven te spreken en daarmee de kwaliteit van de gesprekstafels.

Volgens verschillende respondenten namelijk R2, R4 en R8 is er een gebrek aan vertrouwen tussen organisaties en de gemeente. Deze respondenten ervaren dat er bij organisaties de angst heerst dat de gemeente een andere keuze maakt of ontwikkeling doorgaat waardoor deze organisaties misschien minder financiële middelen krijgen. De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en afhankelijkheid spelen dus een rol in het vertrouwen dat er is tussen organisaties en gemeenten. Dit wordt ook geschetst door R8:

“Ik denk dat als er wantrouwen zit naar elkaar toe, in ieder geval bij zorgorganisaties die hebben ook een boterham te verdienen. En dat is ja dat is gewoon zo, het zijn ook organisaties die zichzelf in de lucht moeten houden. Als je het dan hebt over de doorontwikkeling gaat iedereen als er wantrouwen is hè, gaat iedereen nog meer dan nu zijn eigen organisatie vooral heel erg profileren. [...] En dat komt niet altijd ten goede aan de samenwerking. Dus dat is wel een voorbeeld dat ik denk: Ja dan moet er wel vertrouwen zijn. Vind ook dat er echt vertrouwen moet zijn richting de gemeente daarom vind ik het ook zo belangrijk om transparant en open te zijn over wat er gebeurt en hoe het gaat. Als je dat niet doet is er al snel wantrouwen.” – R9

Vertrouwen leidt er dus toe dat organisaties en gemeente gezamenlijk aan een gesprekstafel deel kunnen nemen, waarbij de organisaties ervanuit kunnen gaan dat de gemeente hen ruimte geeft als professionals en de gemeente ervanuit mag gaan dat de organisaties de gemaakte afspraken zullen nakomen. Als er geen sprake is van vertrouwen en de organisaties het gevoel hebben dat de gemeente uit is op bezuinigingen, zoals het geval is bij de gesprekstafels, zullen organisaties meer vanuit eigen belangen spreken en dus vanuit de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en niet als partner. Zo wordt de kwaliteit van de gesprekstafels dus beïnvloedt door vertrouwen. Vertrouwen zorgt namelijk voor een veilige omgeving waarin respondenten vrijuit kunnen spreken.

5.3.2 COMMITMENT

De tweede relationele factor is commitment. Alle organisatievertegenwoordigers behalve O1 benoemen dat zij commitment hebben voor de gesprekstafels met de gemeente. Dat commitment blijkt volgens de ervaring van F2 bijvoorbeeld uit dat deze respondent de gesprekstafel met zijn medebestuurders heeft voorbereid. Volgens de beleving van F1 en F6 blijkt het eigenlijk al uit het gegeven dat ze altijd meedoen en bij alle gesprekken die de gemeente organiseert aanschuiven.

Respondenten vanuit organisaties ervaren dat hun inzet en commitment beloond moet worden door de gemeente en zij hebben niet het gevoel dat de gemeente hun inzet momenteel beloont. Dat komt bijvoorbeeld doordat ze niet weten wat er met hun input is gebeurd, maar ook door de vragen die worden gesteld. Zo blijkt uit de volgende ervaring van respondent F1:

“Dus ik heb ook altijd zelf wel, nou ik noem het dan lichte teleurstelling. In dat ik denk ja, en ik vind ook wel dat ik denk: je mag als gemeente wel wat meer de enorme loyaliteit die wij met z'n allen hebben. Wat meer waarderen, want dan denk ik, als ik naar onszelf ook kijk als organisatie, we komen altijd! We doen alles wat gevraagd wordt, we denken overal over mee. We komen inderdaad met verslagen, met plannen, we werken ons, weet ik hoeveel slagen in de rondte en dat ik denk: ja maar gemeente, als je kijkt hoe de vragen gesteld worden, de voorbereiding die er is, de onbekendheid die er is ook nog vaak met het werk wat je doet. Dan denk ik: ze hebben maar geluk met ons.” – F1

Onbeloond commitment leidt ertoe dat deelnemers van de gesprekstafels in het vervolg minder gemotiveerd zullen zijn om deel te nemen of bij te dragen.

Alle respondenten die bij de gemeente bevraagd zijn naar commitment ervaren dit ook als belangrijk, maar een enkele respondent ervaart het commitment vanuit de gemeente anders. R2 geeft bijvoorbeeld aan dat het commitment nog niet optimaal is omdat het voor organisaties nog niet duidelijk is wat de meerwaarde van de gesprekstafels is. Zeker doordat dit niet het enige thema is waar de gemeente samenwerking in de vorm van grote gesprekstafels organiseert. Dat beaamt ook R3, doordat er zoveel tafels zijn heeft de gemeente volgens deze respondent niet altijd door hoeveel tijd en investering dit van organisaties vraagt. Daarnaast kun je je volgens de beleving van R4 afvragen waarom de partijen gecommitteerd zijn om mee te doen aan gesprekstafels. Is dat omdat ze bang zijn om anders te boot te missen, of is dat omdat zij het doel zo belangrijk vinden en daaraan bij willen dragen? Ook R7 ervaart dit zo, deze respondent vindt dat de gemeente zich meer bescheiden moet gaan opstellen want wanneer de incidentele middelen waarop enkele subsidies nu berusten straks niet meer worden voortgezet zullen vele partners afhaken bij de gesprekstafels denkt deze respondent.

Commitment heeft in de leefwereld van respondenten invloed op de gesprekstafels omdat de gemeente de partners echt nodig heeft om de gewenste ontwikkeling van de sociale basis door te maken, aldus R8. De organisaties zijn dus niet alleen afhankelijk van de gemeente voor geld, de gemeente is ook afhankelijk van de organisaties voor kennis over wat er speelt in de stad en de uitvoering van hun wettelijke welzijnstaken in de ervaring van de respondenten. Commitment is ook belangrijk omdat de gesprekstafels van mensen verlangen dat zij de focus op hun eigen werk even loslaten om bij te dragen aan een gemeenschappelijk doel zo ervaart R9. Dat is niet makkelijk want het verlangt van mensen om anders te denken en dat vindt lang niet iedereen prettig.

5.3.3 RESPECT

De derde relationele factor is zoals te zien in tabel 4 respect. Alle op dit onderwerp bevroegde respondenten ervaren dat respect van belang is voor succesvolle gesprekstafels. Wel lijkt respect een moeilijk definieerbaar begrip dat ook weer verschillend geïnterpreteerd kan worden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een interview met R5 die in een vorige functie veel met klachtenafhandeling te maken had. De respondent geeft aan dat de meest gehoorde klacht in zijn ervaring wel was dat *‘de gemeente niet respectvol met iemand was omgegaan’*. In feite kwam het er volgens de beleving van de respondent dan gewoon op neer dat de klachtindiener geen gelijk had gekregen van de gemeente en daarom ontevreden was en dit koppelde aan respect.

In de ervaring van respondenten uit de organisaties betekent respect verschillende dingen. Respondent O1 ervaart dat respect voornamelijk gaat over omgangsvormen en attenties. In de beleving van F1 is respect voor

elkaars mening vooral van belang. Het feit dat de gemeente de organisaties uitnodigt voor gesprekstafels en naar hen wil luisteren getuigt in de ervaring van F3 al van respect. Wel ervaren F1 en F3 dat je in andere landen respect kunt kwijtraken, maar in Nederland moet je respect eerst verdienen. In de beleefwereld van de gemeentelijke respondenten R2 en R4 wordt respect gekoppeld aan 'serieus genomen worden'. Of zoals R8 het zegt *'dat je iemands standpunt er laat zijn'*. Voor R9 betekent het dat je bereid bent om de ander te horen en te geloven. Dit leidt ertoe dat deelnemers van een gesprekstafel zich veilig voelen om hun mening te geven en als partner te spreken.

Wat opvalt is dat er meerdere respondenten zijn, namelijk F3, O1 en R8, dus zowel bij gemeente als bij organisaties, die respect als voorwaarde ervaren voor vertrouwen. En ondanks dat F3 aangeeft dat uitnodigen voor een gesprekstafel al getuigt van respect, ziet de respondent toch nog kansen liggen voor meer respect in de gesprekstafels:

"Dus en er was in die gesprekken, in die rondes ook best heel veel aandacht voor respect voor elkaar. Maar respect is ook het vertrouwen hebben dat jij het goed doet. En respect is ook dat je zegt van oké ik vertrouw jou en ik faciliteer dat en komt goed. En dat stukje, daar zit ook een stukje wantrouwen in. Maar ik zie, ik merk ook een stukje wantrouwen dat het gesprek, dat mensen ook het achterste van de tong niet lieten zien." – F3

De gesprekstafels zouden succesvoller en meer respectvol zijn in de beleefwereld van respondenten uit de eerste focusgroep als tijdens het gesprek er een betere scheiding was geweest tussen 'Wat doen we allemaal al in de sociale basis van Zwolle?' en 'Hoe kunnen we het geld het beste verdelen?'.

Respect en vertrouwen kunnen dus niet goed los van elkaar worden gezien volgens enkele respondenten. Als er geen vertrouwen is tussen organisaties en gemeente is er geen respect voor elkaars belangen en meningen waardoor mensen niet openlijk kunnen spreken. Dit zou de samenwerking in de vorm van gesprekstafels kunnen belemmeren. Zonder respect zullen deelnemers minder snel hun mening geven waardoor er een vertekend beeld van de sociale basis kan ontstaan.

5.3.4 OPEN EN EERLIJKE COMMUNICATIE

Een vierde relationele factor die volgens respondenten F1, F2, F6, R4, R5, R7, R8 en R9 van belang is voor succesvolle gesprekstafels is open en eerlijke communicatie. Zowel medewerkers vanuit de gemeente als vertegenwoordigers van de organisaties ervaren dat ze transparantie belangrijk vinden en dat de gemeente nu niet altijd open en eerlijk is over wat er intern speelt. Of zoals R8 zegt *'hoe het gemeentelijk proces eruit ziet'*. Dit beïnvloedt de samenwerking tussen de partijen en stimuleert misschien zelfs wantrouwen volgens het perspectief van R4, de respondent licht dit als volgt toe:

"Of hè, binnen het sociaal domein vind ik ook dat we heel goed zijn in een beetje wollig praten en om de zaken heen draaien. Terwijl als wij gewoon scherp zouden zeggen van: ja wij hebben de overtuiging dat als we het anders organiseren, dat we daarmee dus ook een besparing halen en dat geld willen we terug laten vloeien. Dat zouden we prima mogen zeggen. Maar als dat zo is durven we dat vaak, ook nog niet zo strak te zeggen. Dus wat dat betreft snap ik wel dat partijen denken 'Ja, hmm. Er wordt altijd gezegd van we gaan meer doen en beter en tegen hetzelfde geld' en hè dat ze denken ja, dat kan haast niet." – R4

Door niet open en eerlijk te communiceren met elkaar kan het wantrouwen dus groeien. Dit heeft gevolgen voor het succes van de gesprekstafels omdat verwacht wordt dat meer vertrouwen leidt tot betere samenwerking. Met name wanneer partijen via via horen dat er plannen zijn om de financiering te veranderen en dit niet van hun accounthouder hebben gehoord ervaart R7 dat door een gebrek aan open en eerlijke communicatie het wantrouwen groeit. Ook in de gesprekstafels tussen gemeente en organisaties is openheid van belang, zodat er een oprecht gesprek wordt gevoerd en er niet naar een door de gemeente vooraf bepaalde uitkomst wordt toegewerkt, in de ervaring van F2.

5.4.5 INDIVIDUELE ANTECEDENTEN

De vijfde relationele factor die in de leefwereld van respondenten ook een grote rol speelt in het succes van de gesprekstafels zijn factoren die meer individueel bepaald worden. Hoe respondenten hun relatie met de gemeente of met een organisatie ervaren is namelijk mede afhankelijk van de persoon met wie ze contact hebben zo ervaren meerdere respondenten. Respondenten vanuit organisaties doelen daarmee dus op hun contactpersoon of accounthouder binnen de gemeente. F2 geeft aan op welke manieren zij volgens zijn beleving afhankelijk van het individu dat hun account beheert of de wethouder waaronder zij vallen:

“Nou dat is, dat speelt een hele duidelijke rol. Welke ruimte geven we? Hoe vrij durft iemand te denken en op een gegeven moment te zeggen ook als wethouder: joh, we hebben het over peanuts ook op de totale begroting. Je onderbouwt het goed, nou dat krijg ik wel weg, ik regel het gewoon voor je. En als je iemand hebt zitten die zegt: nou ja, dat vind ik een beetje lastig en ik moet het eens even overleggen met de ambtenaren. Nou dan zeg ik we horen hoe het nu precies zit, nou dan moet je maar weer afwachten en er wordt wel verwacht dat je doorgaat. Nou en dat, dat is het moeilijke.” – F2

Wat daarnaast ook een rol kan spelen in de beleving van organisaties is of hun contactpersoon binnen de gemeente regelmatig verandert als gevolg van reorganisatie of een nieuwe baan. Je moet dan maar weer afwachten wie je tegenover je krijgt en hoe deze persoon te werk gaat, ervaren F2 en F4. Dit sluit aan bij de verwachting die werd opgesteld op basis van het theoretisch kader namelijk dat personeel dat lang op dezelfde functie werkt zorgt voor een grotere kans op een succesvolle relatie.

Maar ook de medewerkers vanuit de gemeente ervaren dat het succes van de gesprekstafels of relatie afhankelijk is van de persoon die deelneemt vanuit de organisatie. De ene keer is het een directeur die aanschuift bij de gesprekstafel, de andere keer een professional (R8). Een andere medewerker, R7, ervaart dat het per persoon verschilt of iemand boven de eigen organisatiebelangen kan denken en het grote geheel kan zien en dat er eigenlijk maar weinig mensen zijn die dat kunnen. Het individu dat deelneemt aan de gesprekstafel heeft vooraf een beeld bij de gesprekstafel gevormd door eerder contact met een individu van de andere organisatie. Dit leidt ertoe dat per individu kan verschillen hoeveel vertrouwen, commitment of respect hij of zij voor de andere partij heeft. Deze verschillen in vertrouwen, commitment en respect tussen de deelnemers beïnvloeden hoe open partijen zullen zijn bij de gesprekstafel.

5.4 PROCESFACTOREN

Respondenten benoemen vier procesmatige factoren die volgens hen invloed hebben op het succes van de gesprekstafel, zie tabel 5.

Soort factor	Betekenis	Invulling
Procesfactor 1	Het deelnemersaantal en de groepssamenstelling beïnvloeden de kwaliteit van de gesprekstafels	- Respondenten vinden het aantal deelnemers van de gesprekstafel erg groot en zien de groepssamenstelling van de gesprekstafels als van belang voor succesvolle gesprekstafels
Procesfactor 2	Fysiek of online ontmoeten beïnvloedt de kwaliteit van de gesprekstafels	- Respondenten hebben voorkeur voor fysieke ontmoetingen en niet voor online gesprekstafels
Procesfactor 3	Het tijdstip en de dag beïnvloeden de kwaliteit van de gesprekstafels	- Tijdstip van gesprekstafels is voor respondenten onhandig (vrijdagmiddag)
Procesfactor 4	De gespreksleider kan bijdragen aan de kwaliteit van de gesprekstafels.	- Gespreksleider mag meer duidelijkheid scheppen over het verloop van de gesprekstafel

Tabel 5: Overzicht procesfactoren

5.4.1 DEELNEMERSAANTAL EN GROEPSSAMENSTELLING

Allereerst ervaren de respondenten de selectie van de deelnemers van deze gesprekstafels van belang is voor het succes van de gesprekstafels. Respondent F4 vraagt zich af hoe de verschillende groepen tot stand zijn gekomen. Ook zijn er respondenten (F2, F4 en R7) die ervaren dat er te veel medewerkers vanuit de gemeente aanwezig zijn bij de gesprekstafels. Ze vragen zich af waarom er niet gewoon één persoon is die de gesprekstafels coördineert en terugkoppelt naar andere collega's. R10 begrijpt wel dat organisaties zo denken, zij mogen immers ook één of twee vertegenwoordigers sturen namens hun organisatie in zijn beleving. Ook ervaren verschillende respondenten dat de groepen erg groot zijn (F2, F3, F5, F6, O1, R1, R2, R6 en R9). In kleinere groepen kun je soms een beter gesprek voeren volgens de beleving van deze respondenten met meer diepgang en waarbij iedereen zijn input goed kan geven, zo legt F3 uit:

“En dat (de focusgroep) kan ook in vertrouwen omdat er vertrouwen is hè en dat kan ook in kleine groepjes. Dus dat zijn twee elementen die er niet waren in de gesprekstafel. Het was een redelijk grote groep. Dan is het heel moeilijk om een goed gesprek te hebben. Ik denk dat heel weinig mensen hebben kunnen vertellen, hè de ruimte niet gehad.” – F3

Volgens R10 zijn de grote groepen echter wel relatief. Dat wil zeggen dat er nog veel meer organisaties of meerdere personen uit organisaties hadden willen en kunnen aanschuiven die nu niet zijn uitgenodigd. Volgens deze respondent zouden er wel 100 organisaties zijn in de gehele sociale basis.

De grote groepen en vraagtekens bij de groepssamenstelling hebben dus invloed op het succes van de gesprekstafels. Deelnemers hebben het gevoel dat zij in een kleinere of andere groep beter hun input kunnen geven waardoor de gesprekstafels succesvoller zouden zijn. De kwaliteit van de gesprekstafels wordt dus beïnvloed door het deelnemersaantal en de groepssamenstelling. In kleinere groepen en in de juiste samenstelling kun je een beter gesprek voeren wat tot kwalitatieve gesprekstafels zou leiden.

5.4.2 ONLINE OF FYSIEKE GESPREKSTAFELS

Ten tweede hebben de gesprekstafels tussen organisaties en de gemeente online via Microsoft Teams plaatsgevonden. Zoals ook te zien in tabel 5 ervaren meerdere respondenten echter dat hun voorkeur toch naar fysieke bijeenkomsten gaat. De respondenten ervaren namelijk een gebrek aan sociaal contact waar ze dat bij fysieke bijeenkomsten wel zouden hebben, aldus R1, R2, R3, R4, R6, R8 en R9. Bij fysieke bijeenkomsten zou je volgens de ervaring van R4 bijvoorbeeld ook tussendoor, naast het formele deel contact met elkaar hebben waar dan weer verbinding kan worden gevonden tussen de partijen. De online gesprekstafels leiden er dus toe dat deelnemers behoefte hebben aan meer sociale interactie. Fysieke gesprekstafels beïnvloeden dus de kwaliteit van de gesprekstafels doordat ook informeel contact bijdraagt aan verbinding tussen de partijen.

5.4.3 TIJDSTIP EN DAG

De derde procesfactor is volgens meerdere respondenten dat het tijdstip en de dag van de gesprekstafels voor hen niet optimaal was. De gesprekstafels vonden nu op vrijdagmiddag plaats en werden vrij kort van tevoren aangekondigd volgens de beleving van deze medewerkers van de gemeente waardoor zij niet altijd aanwezig konden zijn, zo legt R8 uit als wordt gevraagd waarom de respondent niet bij een gesprekstafel is geweest:

“Ja ik ben wel uitgenodigd, tweeledig. Namelijk het tijdstip, het was op een vrijdagmiddag geloof ik georganiseerd en dan ben ik er niet, dan heb ik ook andere verplichtingen dus dan is het lastig om aan te sluiten. Het was kort van tevoren ook dat ik het tijdstip wist. In ieder geval voor mij te kort om mijn andere verplichtingen ook aan de kant te zetten.” – R8

Het tijdstip beïnvloedt dus de kwaliteit van de gesprekstafels doordat een gunstig tijdstip ervoor zorgt dat meer mensen aanwezig kunnen zijn.

5.4.4 DE GESPREKSLEIDER

Zoals te zien in tabel 5 is de vierde procesfactor het leiderschap van de gesprekstafel. Zo ervaren respondenten O1 en O2 dat de gespreksleider van de externe organisatie de inhoud goed kende. In principe hadden de respondenten dan ook geen bezwaar op een externe gespreksleider, zo beamen R3, R4, R5 en R9. Wat wel belangrijk is in de beleving van de respondenten is dat de gespreksleider iets meer duidelijkheid schept, ook over de tijd en de thema's en de agenda van de gesprekstafels, zo leggen R1 en R8 uit. Dit zou ertoe leiden dat deelnemers beter weten wat de bedoeling is van de gesprekstafel waardoor de kwaliteit van de gesprekstafels wordt vergroot.

5.5 EINDFACTOREN

Soort factor	Betekenis	Invulling
Eindfactor 1	Duidelijkheid over de uitkomsten en dus het terugkoppelen hiervan draagt bij aan succesvolle gesprekstafels.	- Het is voor respondenten niet duidelijk wat de uitkomsten van de gesprekstafels zijn en zij hebben hier geen terugkoppeling over gekregen

Tabel 6: Overzicht eindfactor

Naast startfactoren, organisatieomgevingsfactoren, relationele factoren en procesfactoren zijn er ook factoren achteraf die na afloop van de gesprekstafels kunnen bijdragen aan het succes van de gesprekstafels, dit worden eindfactoren genoemd, zie tabel 6. Een van de verwachtingen op basis van de literatuur was dat de samenwerking in gesprekstafels meer succesvol zou zijn als er vooraf werd bepaald wat de uitkomsten van de samenwerking moesten opleveren en hier ook daadwerkelijk aan voldaan werd.

In de beleefwereld van respondenten is het voor hen echter niet duidelijk waartoe de gesprekstafels dienen te leiden en waar ze uiteindelijk toe hebben geleid. Alle deelnemers van de focusgroepen geven aan dat het voor hen niet duidelijk is wat er met de uitkomsten van de gesprekstafels gaat gebeuren. Ook ervaren F4 en O1 dat het voor hen daarnaast van belang is dat de uitkomsten van de gesprekken verder gaan dan enkel een verslag maar dat er ook daadwerkelijk iets mee gaat gebeuren. F4 vertelt hierover:

“Kijk aan de ene kant, ik ben niet zo gauw tevreden als F5 waarschijnlijk. Ik vind een terugkoppeling hebben we gehad in de zin van we hebben het gehoord en er is een verslag gemaakt. Waar ik dan nog wel behoefte aan heb is van welke actiepunten pak je eruit? En wie heb je daarvoor nodig om dat uit te voeren en hoe ga je dat dan aanpakken? Daar ben ik wel een beetje teleurgesteld over.” – F4

Het verslag waar F4 over spreekt is echter niet bij alle respondenten bekend, maar is wel de enige uitkomst die respondenten noemen. Ook intern bij de respondenten ervaren respondenten onduidelijkheid over de uitkomsten en de terugkoppeling daarvan bij R1, R4 en R5. Deze onduidelijkheid over de uitkomsten leidt tot frustratie bij enkele respondenten. Bovendien is het risico dat deelnemende organisaties nu het nut van de gesprekstafels niet kunnen inzien, nu er voor hun gevoel niks is gebeurd met de opbrengsten van de gesprekstafels.

Wel zijn er enkele bijeffecten gemeld in de interviews en focusgroepen. Als het geen doel op zich was om onderling contact tussen de organisaties te stimuleren dan zou dit een effect van de gesprekstafel kunnen zijn volgens R1 en R2. Daarnaast liet R9 weten dat zij heeft ervaren dat door de uitkomsten van de hervormingsagenda er een nieuwe collega was aangenomen die verantwoordelijk wordt voor het gehele gezondheidsbeleid. De gesprekstafels leiden dus in de ervaring van respondenten niet tot concrete uitkomsten,

maar wel tot enkele bijeffecten. De verwachting is echter dat niet concrete uitkomsten en een gebrek aan communicatie vooraf over de gewenste uitkomsten leiden tot minder succesvolle gesprekstafels.

5.6 TERUGBLIK VERWACHTINGEN THEORETISCH KADER

Uit het theoretisch kader volgden vijf verwachtingen. In deze paragraaf zal stil worden gestaan bij hoe deze verwachtingen terugkwamen in de interviews en of deze aangenomen of verworpen dienen te worden.

De eerste verwachting was dat een relatie meer succesvol zou zijn bij een hoge mate van vertrouwen, commitment en respect. Deze verwachting kan worden aangenomen. De respondenten gaven op een enkeling na aan dit belangrijke factoren te vinden voor een succesvolle relatie. Daarnaast noemden de respondenten nog open en eerlijke communicatie als belangrijke factor voor een succesvolle relatie.

De tweede verwachting was dat een relatie meer succesvol zou zijn als deelnemers gedeelde normen en waarden hebben, een positieve voorgeschiedenis en personeel dat lang op dezelfde functie blijft en veel kennis en expertise heeft. Uit de interviews en focusgroepen blijkt dat gedeelde normen en waarden, een positieve voorgeschiedenis en individuele antecedenten inderdaad van invloed zijn op het succes van een relatie. De verwachting kan dus worden aangenomen. Wel gaan de persoonlijke antecedenten verder dan enkel personeel dat lang op dezelfde functie blijft of dat over veel kennis beschikt. Voor respondenten gaat het ook over of de persoon zich voor de andere partij wil inzetten.

De derde verwachting was dat een samenwerking meer succesvol zou zijn en dus over kwaliteit zou beschikken als er aan de startcondities en procesfactoren wordt voldaan. De startcondities die uit het theoretisch kader volgden waren: wet- en regelgeving of competitie als aanjager van de samenwerking, sector falen, overeenstemming over de definitie van het probleem en positieve eerdere samenwerking. De procesfactoren die volgden uit het theoretisch kader waren het maken van afspraken, structuur en leiderschap en legitimiteit opbouwen. De verwachting kan gedeeltelijk worden aangenomen omdat wet- en regelgeving, competitie, sector falen en het maken van afspraken niet als belangrijke voorwaarden werden genoemd door respondenten voor succesvolle samenwerking. Overeenstemming over de definitie van het probleem, positieve eerdere samenwerking, structuur en leiderschap en legitimiteit werden wel genoemd als belangrijke factoren voor succesvol samenwerken.

De vierde verwachting was dat een samenwerking meer succesvol zou zijn en dus over kwaliteit beschikt als er vooraf werd bepaald wat de uitkomsten van de samenwerking moeten opleveren en hier ook daadwerkelijk aan voldaan wordt. Deze verwachting kan worden aangenomen. De onduidelijkheid over het doel van de gesprekstafels en de onduidelijkheid over de uitkomsten waren grote thema's bij de interviews en focusgroepen die regelmatig terugkeerden.

De vijfde en laatste verwachting was dat de relationele factoren vertrouwen, commitment, respect en de factoren vooraf niet alleen zouden leiden tot een goede relatie maar ook tot meer succesvolle samenwerking in gesprekstafels. Respondenten gaven aan dat vertrouwen, commitment en respect bijdragen aan of en hoe zij zouden deelnemen aan de gesprekstafel. Bij een hoge mate van bijvoorbeeld vertrouwen en daardoor een goede relatie met de gemeente, schoven de respondenten ook met meer vertrouwen aan bij de gesprekstafel dan organisaties die een minder vertrouwensvolle relatie hadden. De relationele factoren die vooraf de relatie tussen organisaties en gemeente beïnvloedden, zoals te zien in verwachting twee, speelden ook een rol in de gesprekstafels. Gedeelde normen en waarden leiden bijvoorbeeld niet alleen tot een succesvolle relatie, maar zijn ook een belangrijk uitgangspunt in de gesprekstafels. De verwachting bleek dus te kloppen en kan dan ook worden aangenomen.

6. CONCLUSIE

Uit de literatuur bleek dat samenwerking een belangrijk onderwerp in de publiek management literatuur is geworden, samenwerking wordt hier ook wel *collaborative governance* genoemd. Verschillende auteurs trachten dan ook factoren aan te tonen voor effectieve samenwerking tussen overheidsorganisaties en niet publieke organisaties (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Het meeste onderzoek naar effectieve samenwerking is echter gericht op structurele samenwerkingsfactoren en formele aspecten van relaties zoals startcondities, procesfactoren en het behalen van bepaalde uitkomsten terwijl informele aspecten van onderlinge relaties ook van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van een samenwerking. Een goede relatie zou dus bijdragen aan het succes van een samenwerking (Warsen, 2021). Een relatie bleek kwalitatief goed wanneer er sprake was van een hoge mate van vertrouwen, commitment en respect en enkele individuele antecedenten (Warsen et al, 2019; Warsen 2021). In dit onderzoek werd daarom getracht om te onderzoeken hoe deze relationele factoren invloed hebben op de samenwerking in de sociale basis wat leidde tot de volgende centrale vraag: *Hoe beïnvloeden relationele factoren de kwaliteit van samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?* In deze conclusie zal antwoord worden gegeven op deze vraag aan de hand van beantwoording van de deelvragen.

6.1 RELATIONELE FACTOREN EN KWALITEIT VAN SAMENWERKING

De eerste empirische deelvraag die beantwoord zal worden is ‘Welke relationele factoren beïnvloeden de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?’

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat relationele factoren inderdaad de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten in de vorm van gesprekstafels beïnvloeden. Respondenten noemden niet alleen vertrouwen, commitment en respect als belangrijke factoren die van invloed waren op de gesprekstafels, maar ook open en eerlijke communicatie en individuele antecedenten speelden een rol in het succes van een gesprekstafel. Met individuele antecedenten werd bedoeld dat organisaties en gemeenten in relaties of samenwerkingen door één persoon vertegenwoordigd worden. Voor de kwaliteit van de samenwerking is het van belang dat deze persoon kennis en kunde heeft over de inhoud, langere tijd in dezelfde functie werkt en dat deze persoon boven de eigen belangen kan staan en denken.

6.2 NIET-RELATIONELE FACTOREN EN KWALITEIT VAN SAMENWERKING

De tweede empirische deelvraag had betrekking op overige factoren die van invloed bleken op de kwaliteit van de samenwerking en luidde daarom als volgt: ‘Welke niet-relationele factoren beïnvloeden de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?’

Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat er inderdaad ook niet-relationele factoren van invloed zijn op de kwaliteit van de samenwerking tussen gemeenten en organisaties uit de sociale basis. Allereerst werden drie startcondities gevonden die invloed hadden op het succes van de samenwerking. Startconditie een toonde het belang van een gedeelde definitie van het probleem of het onderwerp van de samenwerking aan, in dit geval de sociale basis. Dit bleek nu nog te ontbreken bij de gemeente Zwolle. Daarnaast bleek ook de voorgeschiedenis van invloed op het succes van de samenwerking. Eerdere samenwerking bleek te leiden tot verschillende beeldvorming (positief of negatief) van de andere partijen waardoor de deelnemers met verschillende maten van vertrouwen, commitment en respect aan tafel gingen. De derde en laatste startconditie die invloed had op de kwaliteit van de samenwerking bleek duidelijkheid over het doel van de samenwerking. Zonder consensus en duidelijkheid over het doel weten deelnemers van de samenwerking niet wat de samenwerking dient op te leveren en dus ook niet wanneer de samenwerking als succesvol kan worden bestempeld of niet.

Naast startcondities bleken ook vier organisatieomgevingsfactoren van invloed te zijn op het succes van de samenwerking. Allereerst de integrale inbedding van de gesprekstafels bij de gemeentelijke organisatie. Een tweede organisatieomgevingsfactor had betrekking op de rolverdeling in de sociale basis. Respondenten ervaren

dat de gemeente vaak inspraak wil hebben op 'hoe' organisaties het 'wat' uitvoeren, terwijl de gemeente eigenlijk alleen zeggenschap heeft over wat de organisaties dienen uit te voeren. De derde organisatieomgevingsfactor is dat de gemeente een dubbelrol heeft in de samenwerking en zowel als opdrachtgever als partner wordt gezien. De laatste factor uit de organisatieomgeving geeft weer dat er sprake is van botsende belangen wat de samenwerking minder succesvol maakt. Echter geeft deze factor ook weer dat er uiteindelijk wel sprake is van gedeelde normen en waarden waaruit organisaties en gemeenten beiden werken namelijk 'het beste voor de inwoner van Zwolle'.

Behalve startcondities en organisatieomgevingsfactoren werden er ook vier procesmatige factoren gevonden met invloed op de kwaliteit van de samenwerking. De eerste procesfactor geeft aan dat de samenwerking succesvoller zou zijn wanneer deelnemers weten waarom ze in deze samenstelling bij elkaar komen en de grootte van de groep wordt beperkt. De tweede procesfactor geeft weer dat fysieke gesprekstafels de voorkeur hebben boven online gesprekken. De derde procesmatige factor heeft betrekking op het tijdstip van de bijeenkomsten, de vrijdagmiddag wordt hierin niet als handige optie gezien. De vierde en laatste procesfactor heeft betrekking op de gespreksleider die volgens respondenten meer duidelijkheid mag scheppen over de agenda en tijdsplanning van een bijeenkomst.

Een laatste factor heeft betrekking op de terugkoppeling van de gesprekstafels. Deze eindfactor geeft aan dat de samenwerking succesvoller is wanneer deelnemers weten wat de beoogde uitkomsten zijn, welke stappen er worden doorlopen na afloop van een bijeenkomst en wanneer zij regelmatig inhoudelijke terugkoppeling krijgen.

6.3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

In deze paragraaf zal de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek worden beantwoord. De vraag luidde: *Hoe beïnvloeden relationele factoren de kwaliteit van samenwerking tussen organisaties uit de sociale basis en gemeenten?*

Allereerst de relationele factor vertrouwen. Deze factor beïnvloedt de kwaliteit van de gesprekstafels als volgt: Ten eerste beïnvloedt vertrouwen of genodigden willen deelnemen aan de gesprekstafel. Vertrouwen beïnvloedt namelijk of organisaties ervanuit kunnen gaan dat de gemeente hen ruimte geeft in hun professie. Vertrouwen zorgt er ook voor dat organisaties en de gemeente ervanuit kunnen gaan dat de andere partij gemaakte afspraken na zal komen. Dit is van belang voor het behalen van de doelen van de samenwerking en daarmee de kwaliteit van de samenwerking. Daarnaast zorgt vertrouwen voor een veilige omgeving waarin respondenten vrijuit kunnen spreken. Dit beïnvloedt het succes van de gesprekstafels omdat openheid zorgt voor de beste informatie-uitwisseling en zo bijdraagt aan het behalen van het doel van de samenwerking. Als er geen sprake is van vertrouwen en de organisaties het gevoel hebben dat de gemeente uit is op bezuinigingen, zoals het geval is bij de gesprekstafels, zullen organisaties meer vanuit eigen belangen spreken en dus vanuit de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en niet als partner waardoor geen open informatie-uitwisseling kan plaatsvinden en de samenwerking niet over de nodige kwaliteit beschikt om passend beleid te maken voor de sociale basis.

De tweede relationele factor is commitment. Dit beïnvloedt de gesprekstafels met name doordat commitment ervoor zorgt dat organisaties en gemeenten bij willen dragen aan de gesprekstafels. Zonder commitment doen partijen niet mee. Commitment is nodig voor succesvolle gesprekstafels, omdat de gesprekstafels veel tijd van deelnemers vragen en ook vragen om over eigen organisatiebelangen heen te stappen voor het grotere geheel wat niet altijd makkelijk is voor deelnemers. Commitment beïnvloedt dus de kwaliteit van de gesprekstafels doordat commitment ervoor zorgt dat deelnemers willen investeren in de samenwerking, tijd willen vrij maken en commitment voelen om gezamenlijk doelen te behalen.

De derde relationele factor is respect. Respect bleek een moeilijk te definiëren begrip voor de respondenten. Respect beïnvloedt de kwaliteit van de samenwerking omdat respect ervoor zorgt dat organisaties en gemeenten elkaars belangen en meningen respecteren. Dit zorgt ervoor dat deelnemers openlijk durven te spreken tijdens de samenwerking wat weer bijdraagt aan de mate van informatie-uitwisseling en daarmee aan het behalen van het doel van de samenwerking. Door respect kan dus open informatie-uitwisseling worden bewerkstelligd waardoor uiteindelijk het meest passende beleid voor de sociale basis gevormd kan worden.

Een vierde gevonden relationele factor is open en eerlijke communicatie wat ook wel werd gezien als transparant zijn over gemeentelijke processen. Door niet open en eerlijk te communiceren kan wantrouwen tussen de deelnemers van de gesprekstafel toenemen. Open en eerlijke communicatie beïnvloedt dus de kwaliteit van de gesprekstafels omdat deelnemers het idee hadden dat er niet open en eerlijk werd gecommuniceerd en er een verborgen agenda was tijdens de gesprekstafels wat nadelige financiële gevolgen kon hebben voor de organisaties. Open en eerlijke communicatie beïnvloedt dus ook weer hoe open deelnemers van de samenwerking durven te spreken. Zonder open en eerlijke communicatie vindt er geen open informatie-uitwisseling plaats doordat deelnemers vanuit eigen organisatiebelangen spreken om financiële beperkingen voor hun organisatie te voorkomen. Hierdoor kan er geen goed beeld ontstaan van het aanbod in de sociale basis en kan de gemeente geen passend beleid schrijven waardoor het doel van de samenwerking niet zal worden gehaald.

De vijfde en laatste relationele factor zijn de individuele antecedenten. De relatie die organisaties met de gemeente hebben en andersom hangt voor een groot deel af van de persoon met wie zij spreken en of deze persoon kennis heeft over de inhoud en lang op dezelfde functie blijft. Dit beïnvloedt de gesprekstafels omdat organisaties steeds andere vertegenwoordigers laten deelnemen. Niet elke persoon is in staat om over eigen organisatiebelangen heen te denken wat noodzakelijk is voor een kwalitatief goede gesprekstafel. Ook het beeld dat een deelnemer van de gesprekstafel heeft bij de gemeente of bij een organisatie beïnvloedt hoe deze persoon deelneemt aan het gesprek. Individuele karakteristieken en contacten beïnvloeden daarmee dus hoeveel vertrouwen, commitment en respect een deelnemer van de samenwerking voor de andere deelnemers van de samenwerking heeft en daarmee de houding van de deelnemer jegens de gesprekstafel. Positief contact met de organisatievertegenwoordiger en een persoon die goed over de organisatiebelangen heen kan denken dragen dus bij aan de kwaliteit van de informatie-uitwisseling en daarmee de kwaliteit van de samenwerking en de mate waarin er succesvol en passend beleid kan worden geformuleerd voor de sociale basis.

7. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden geïnterpreteerd en zullen eventuele beperkingen van dit onderzoek worden besproken. Daarnaast zullen de implicaties van dit onderzoek worden verduidelijkt en zullen aanbevelingen worden opgesteld voor de gemeente Zwolle. Ten slotte zullen suggesties worden gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

7.1 INTERPRETATIE RESULTATEN

Zoals eerder besproken aan het einde van het resultatenhoofdstuk konden de verwachtingen die op basis van het theoretisch kader werden opgesteld grotendeels worden aangenomen. Het eerste bespreekpunt van dit hoofdstuk is echter de derde opgestelde verwachting dat een samenwerking meer succesvol zou zijn als er aan de startcondities en procesfactoren zou worden voldaan. Deze verwachting kon maar gedeeltelijk worden aangenomen omdat wet- en regelgeving, competitie en sector falen niet als belangrijke aanjagers voor samenwerking werden genoemd door respondenten. Dat respondenten wet- en regelgeving niet noemen als aanjager van de gesprekstafels is opvallend omdat de institutionele omgeving in de wetenschappelijke literatuur over *collaborative governance* een belangrijke rol speelt als startconditie van een samenwerking (Bryson et al., 2006). Ook in de raamwerken van Ansell en Gash (2008) en Emerson, Nabatchi en Balogh (2012) is de institutionele omgeving waar wet- en regelgeving onderdeel van is, van continue invloed op de samenwerking. Ondanks dat het sociaal domein in 2015 een grote decentralisatie heeft doorgemaakt waardoor de gemeente meer is gaan samenwerken met allerlei organisaties, ook in de sociale basis, benoemen respondenten de wet- en regelgeving dus niet als aanleiding voor de gesprekstafels. Een reden waarom respondenten dit niet benoemen kan worden gezocht in het tijdsverloop. De decentralisatie heeft immers alweer enkele jaren geleden plaatsgevonden en is dus niet nieuw. Ook gaat het om een indirect verband tussen wet- en regelgeving en de gesprekstafel wat ook een reden kan zijn geweest dat respondenten hier niet aan gedacht hebben. We leren hiervan dat wet- en regelgeving voor deelnemers van een samenwerking geen directe invloed heeft op de start van een samenwerking, maar dat wet- en regelgeving een meer impliciete rol kan hebben en op de achtergrond aanwezig kan zijn als context. In vervolgonderzoek naar samenwerking in de sociale basis is het dus van belang om wet- en regelgeving te onderzoeken op de manier waarop Emerson et al. (2012) de institutionele omgeving waarden, namelijk als een continue aanwezige maar impliciete context waarbinnen samenwerking zich afspeelt en niet als aanjager voor samenwerking.

Een tweede bespreekpunt kwam in het theoretisch kader juist niet zo sterk naar voren, te weten de inbedding van de gesprekstafels bij de gemeente. De interne inbedding van de gesprekstafels bleek echter van belang voor het succes van de gesprekstafels, omdat zonder interne inbedding geen borging van de uitkomsten kan plaatsvinden. Dit betekent dat in de discussie over *collaborative governance* niet alleen gefocust dient te worden op het samenwerkingsproces op zich en hoe deze tot stand komt, maar dat er ook aandacht moet komen voor organisatieomgevingsfactoren die de samenwerking en de borging van resultaten kunnen beïnvloeden. De organisatiestructuur en -cultuur van de organisatie die acties moet ondernemen naar aanleiding van de uitkomsten van de samenwerking lijken namelijk invloed te hebben op in hoeverre deze acties worden waargemaakt en dus welke resultaten er uiteindelijk behaald worden. De *actions* uit het model van Emerson et al. (2012) en de *outcomes* uit het model van Ansell & Gash (2008) volgen dus niet alleen logisch voort uit de samenwerking maar worden ook beïnvloed door organisatiefactoren. In vervolgonderzoek naar de kwaliteit van samenwerking is het dus niet alleen van belang om relationele of procesfactoren te onderzoeken, maar om ook organisatiefactoren mee te nemen als factor voor succesvol samenwerken. Hiervoor zou het waardevol zijn om dit onderzoek aan de hand van een *multiple case study* te verrichten. Dit geeft namelijk de mogelijkheid om de contexten van meerdere organisaties met elkaar te vergelijken.

Een derde bespreekpunt heeft betrekking op het combineren van relationele, procesmatige en organisatieomgevingsfactoren. Dit onderzoek heeft zich in het bijzonder gericht op de invloed van relationele factoren op een samenwerking. Echter bleek zoals verwacht dat dit niet de enige factoren zijn die invloed hebben

op het succes van een samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). De verwachting is dat de verschillende typen factoren ook elkaar weer beïnvloeden. Zo lijkt het bijvoorbeeld aannemelijk dat het succes van een relatie mede wordt beïnvloed door bijvoorbeeld de rol die de gemeente aanneemt. Wanneer de gemeente erin slaagt om de rol als partner los te zien van de rol als opdrachtgever kan dit bijdragen aan het vertrouwen dat organisaties hebben in de gemeente als partner. Hiervoor is het noodzakelijk dat het samenwerkingsproces zo wordt ingericht dat de gemeente haar rol als partner daadwerkelijk kan vervullen. Om dit bewerkstelligen kunnen bijvoorbeeld keuzes worden gemaakt in het aantal deelnemers dat vanuit de gemeente aanwezig is bij de gesprekstafels. Dit is een enkel voorbeeld van hoe de relatie, het proces en de organisatieomgeving zich tot elkaar lijken te verhouden. Een sterke aanbeveling zou echter zijn om vervolgonderzoek te doen naar hoe relationele-, proces- en organisatieomgevingsfactoren zich tot elkaar verhouden in samenwerkingen tussen lokale overheden en niet-overheidsorganisaties. De aanbeveling is om dit door middel van een kwantitatieve insteek te onderzoeken. Dit heeft als voordeel dat er op grotere schaal samenwerkingen kunnen worden vergeleken waardoor er bredere conclusies kunnen worden getrokken die minder specifiek zijn voor een bepaalde casus of een bepaald domein.

7.2 BEPERKINGEN

Het was het doel om binnen dit onderzoek minstens drie focusgroepen te organiseren met elk minstens drie deelnemers. Uiteindelijk hebben maar twee focusgroepen doorgang kunnen vinden doordat twee deelnemers vanwege omstandigheden moesten afzeggen. Hierdoor heeft er in plaats van een derde focusgroep een interview plaatsgevonden met de overgebleven respondent die nog wel beschikbaar was op het tijdstip van de geannuleerde focusgroep. Er is oorspronkelijk gekozen voor focusgroepen zodat de onderlinge dynamiek tussen de organisaties ook geobserveerd kon worden en respondenten elkaar konden aanvullen of konden aangeven of ze het wel of niet met de ander eens waren zodat je zo dicht mogelijk bij de daadwerkelijke perceptie komt (Bryman, 2016, p.502). De organisatierespondent die individueel geïnterviewd werd hoorde geen ervaringen van anderen aan en werd in zijn ervaringen dus ook niet aangevuld of tegengesproken door collega organisatievertegenwoordigers. Hierdoor zijn de uitkomsten van dit interview minder goed te vergelijken met de andere focusgroepen en heeft respondent O1 enkel vanuit zijn eigen perceptie kunnen spreken. Er dient dus rekening te worden gehouden met dat O1 een vertekend beeld zou kunnen hebben bij de gesprekstafels. Om dit te voorkomen zou het advies voor onderzoekers in vergelijkbare situaties zijn om ernaar te streven om naast dit enkele interview met een respondent uit een organisatie meerdere enkelvoudige interviews af te nemen zodat deze beter vergeleken kunnen worden met elkaar. Een andere optie zou zijn om de gehele focusgroep te verplaatsen naar een andere datum zodat deze alsnog doorgang zou kunnen vinden. Omwille van de tijdsplanning van dit onderzoek was dat in dit geval echter niet mogelijk.

Een tweede beperking is dat vooraf werd gedacht dat de gemeente Zwolle een *typical case* zou zijn waardoor een *single case study* tot voor andere gemeenten herkenbare resultaten zou leiden (Ozcan et al., 2017). De *typical case* was vooral gericht op de grootte van de gemeente en de problematiek die in het sociaal domein van de gemeente speelde. Achteraf blijkt echter dat voor succesvolle gesprekstafels ook interne processen binnen de gemeente een grote rol kunnen spelen. Elke gemeente kan de interne structuur weer anders hebben ingericht en de verwachting is dat met name in kleine gemeenten de problemen met interne afstemming niet zullen spelen doordat collega's beter op de hoogte kunnen zijn van elkaars werkzaamheden. Achteraf gezien was het daarom wellicht beter geweest om een *multiple case study* te doen naar samenwerking in de sociale basis waardoor gemeenten van verschillende grootte met elkaar vergeleken konden worden. Omwille van de tijdsplanning van dit onderzoek was dit echter niet haalbaar. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek in een vergelijkbare context zou daarom ook zijn om een vergelijkend onderzoek te doen naar gesprekstafels in de sociale basis. Daarnaast zou een aanbeveling die hieruit volgt zijn om te onderzoeken hoe interne organisatiestructuur of organisatiecultuur samenwerking tussen gemeenten en externe organisaties uit de sociale basis beïnvloeden.

Een derde beperking binnen dit onderzoek heeft betrekking op de respondentenselectie. De respondenten zijn namelijk voorgedragen door de stagebegeleider vanuit de gemeente Zwolle die ook de gesprekstafels organiseert. Zij zou vanuit haar rol eventueel belang kunnen hebben bij de uitkomsten van dit onderzoek. Wanneer de door haar voorgedragen respondenten letterlijk zouden worden overgenomen zou niet alleen de anonimiteit van de respondenten worden beperkt, maar zou de stagebegeleider ook een grote kans hebben om de interviews en daarmee de uitkomsten te beïnvloeden als zij dit zou willen. Om dit te voorkomen is er getracht om daarnaast vooraf te kijken in de notulen van de gesprekstafels wie van de voorgedragen respondenten wel en niet aanwezig waren bij de gesprekstafels zodat uit beide groepen een ongeveer gelijk aantal respondenten kon worden geselecteerd. Om te voorkomen dat een persoon te veel invloed zou hebben op de respondentenselectie zou de aanbeveling voor medeonderzoekers zijn om vooraf selectiecriteria op te stellen en meerdere collega's uit de organisatie te bevragen naar wie volgens hen belangrijke respondenten zouden zijn.

7.3 IMPLICATIES EN AANBEVELINGEN

De gemeente Zwolle zal in het komende jaar wederom meerdere gesprekstafels over de sociale basis organiseren. Tijdens de eerstvolgende gesprekstafel zullen de uitkomsten van dit onderzoek worden gepresenteerd en zal de gemeente aangeven welke aanbevelingen zij overneemt. Wanneer de gemeente ervoor zou kiezen om de gesprekstafels op dezelfde manier als voorheen te blijven organiseren loopt zij het risico dat deelnemers van de gesprekstafels minder commitment zullen tonen om bij te dragen aan deze samenwerking omdat de uitkomsten en doelen van de vorige gesprekstafels hen niet duidelijk zijn. Dit gebrek aan duidelijkheid over de definitie van de sociale basis, de doelen en de uitkomsten van de gesprekstafels zorgt ook voor een vermindering in het vertrouwen van organisaties naar de gemeente als partner in de sociale basis en een vermindering van respect voor de gemeente. Dit zou niet alleen negatieve invloed hebben op de samenwerking in de gesprekstafels maar ook op de relatie in het algemeen waardoor de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ook verstoord kan raken. Bovendien zorgt doorgaan met de gesprekstafels op dezelfde manier ervoor dat er blijvende onvrede en verdeeldheid ervaren wordt door de ambtenaren van de gemeente Zwolle.

Om dit te voorkomen en de gesprekstafels van de gemeente Zwolle nog succesvoller te maken doe ik de volgende aanbevelingen:

Ten eerste is het van belang om gezamenlijk met de deelnemers van de gesprekstafels tot een definitie van de sociale basis te komen en daarmee ook te bepalen wat er de komende jaren in de sociale basis dient te gebeuren. Dit zorgt ervoor dat alle organisaties en de gemeente over hetzelfde spreken. Vervolgens is het van belang voor de organisatoren van de gesprekstafels om duidelijk te zijn over het doel van de gesprekstafels. Ook wanneer dat betekent dat de gemeente op zoek is naar manieren om dubbel aanbod te verminderen zodat er kan worden bezuinigd. Een samenwerking is immers pas succesvol wanneer het doel wordt behaald en voor veel deelnemers van de gesprekstafel is dat tot op heden niet duidelijk. Uiteindelijk is het dan ook van belang dat de organisatoren duidelijk terugkoppelen wat er gaat gebeuren met de input van de organisaties. Het is belangrijk om de deelnemers te laten weten welke stappen binnen de gemeente worden doorlopen na afloop van de gesprekstafels zodat organisaties en collega's weten wat het vervolg van de gesprekstafels zal zijn. Naast terugkoppeling van de notulen van de gesprekken zijn ook tussentijdse inhoudelijke updates noodzakelijk.

Ten tweede is het van belang dat de gesprekstafels binnen de gemeente een duidelijke plek krijgen inclusief duidelijkheid over de bevoegdheden van de gesprekstafel. Hiervoor is het van belang voor de organisatoren van de gesprekstafels om niet alleen binnen de afdeling maatschappelijke ontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook met het wijkmanagement af te spreken wat het doel is van de gesprekstafels. Hierdoor weten collega's wat zij kunnen verwachten en weten wat zij van hen wordt verwacht tijdens en rondom de gesprekstafels. Medewerkers binnen de gemeente voelen zich hier soms nog onvoldoende in meegenomen, waardoor zij niet weten wat het nut van de gesprekstafels is en wat hun rol hierin kan zijn. Het kan hierbij helpen als vooraf is bepaald welke beslisbevoegdheden de gesprekstafels hebben zodat het voor medewerkers duidelijk is hoe uitkomsten van de

gesprekstafels zich verhouden tot hun dagelijkse werkzaamheden, tot hun contact met de organisaties uit de sociale basis en zodat medewerkers een mate van urgentie voelen om bij de gesprekstafels betrokken te zijn.

Ten derde is de aanbeveling vanuit dit onderzoek dat de organisatoren van de gesprekstafels zich bewust dienen te zijn van de verschillende rollen die de gemeente en organisaties kunnen aannemen binnen de sociale basis namelijk de rol van opdrachtgever, opdrachtnemer en de partnerrol. De gemeente kan er niet zomaar vanuit gaan dat organisatievertegenwoordigers hun organisatiebelangen als opdrachtnemer loslaten. Om dit wel te stimuleren is het van belang om niet vanuit de botsende belangen te redeneren, maar deelnemers van de gesprekstafels aan te spreken op hun gemeenschappelijke normen en waarden, namelijk dat zij allen het beste voor de Zwolse inwoner willen. Het helpt om het gesprek vanuit die gedachtegang te voeren. Hierbij kan het helpen om de zoektocht naar bezuinigingen of dubbel aanbod achterwege te laten tijdens de gesprekstafels. Zodra organisaties namelijk voelen dat er een verborgen agenda is die nadelige gevolgen voor hun financiën kan hebben, zullen zij niet meer als partners kunnen optreden. Daarbij is het van belang voor de gespreksleider om de rollen expliciet uit te spreken en vooraf aan deelnemers te vragen elkaar als partners te zien en zo te denken. Het bewustzijn van de verschillende rollen kan daarnaast worden vergroot door een externe samenwerkingsadviseur hierop te laten wijzen. De externe adviseur heeft namelijk geen belangen bij de uitkomsten van de samenwerking, maar kan objectief inschatten welke rol nodig is op welk moment voor succesvol samenwerken.

De vierde en laatste praktische aanbeveling heeft betrekking op procesmatige factoren. De gemeente kan als organisator van de gesprekstafels nog meer succes krijgen door deelnemers eerder en dus tijdig te informeren over de volgende gesprekstafel. Het helpt met name voor de medewerkers van de gemeente zelf als de gesprekstafels niet op vrijdagmiddag worden georganiseerd, omdat dit een vrije middag voor velen is. Zodra het weer kan zou het daarnaast de voorkeur hebben om de gesprekstafels fysiek te organiseren zodat ook het sociale netwerkende aspect van samenwerking beter naar voren kan komen. Het is belangrijk dat hiervoor dan ook tijd wordt gemaakt, bijvoorbeeld door achteraf gelegenheid te bieden om met elkaar na te praten bij de borrel. Voor de gespreksleider geldt daarnaast het advies om aan het begin van de gesprekstafel duidelijkheid te geven over de agenda van de tafel en de tijdsplanning en om transparant te zijn over de samenstelling van de deelnemers aan een tafel. Duidelijkheid hierover helpt deelnemers om meer commitment en vertrouwen in de samenwerking te stoppen waardoor de gesprekstafels uiteindelijk succesvoller zullen zijn.

BIJLAGE A: OPERATIONALISATIE

Concept	Dimensies	Indicatoren	Meten (voorbeeldvragen)
<p>Samenwerking</p> <p>Definitie samenwerking: De processen en structuren van beleidsbepaling en – uitvoering die actoren vanuit verschillende publieke, semi-publieke en private organisaties en verschillende overheidslagen op constructieve wijze verbinden om een publieke doelstelling te realiseren die niet anders dan in samenwerking aangepakt kan worden (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012, p. 2).</p>	<p>Verbinden op constructieve wijze: verbinden op een opbouwende manier</p> <p>Niet anders dan in samenwerking aan te pakken publiek doel: Maatschappelijk doel voor welzijn van de samenleving dat niet door enkel een overheidsorganisatie kan worden opgelost.</p>	<p>Startcondities</p> <ul style="list-style-type: none"> - institutionele omgeving - individuele pogingen tot probleem oplossen mislukt - Overeenstemming over definitie probleem - Eerdere samenwerking <p>Proces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formele en informele overeenkomsten - Structuur en leiderschap - Opbouwen legitimiteit en vertrouwen <p>Uitkomsten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publieke waarde - Eerste, tweede en derdegraads effecten - Veerkracht en herbeoordeling 	<p>Vragen interviews/focusgroep:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ervaart u de samenwerking met ...? - Hoe zou u de start van de samenwerking omschrijven? - Welke factoren hebben de start van de samenwerking beïnvloed? - Hoe verloopt het samenwerkingsproces volgens u? - Hoe zou u het leiderschap omschrijven en wat vind u hiervan? - Wat is volgens u het beoogde doel van de samenwerking? - In hoeverre vind u dat de samenwerking bijdraagt aan het vooraf gestelde doel?
<p>Relatie</p> <p>Definitie: formeel en informeel, wederkerig langdurig, interpersoonlijk contact tussen professionals die werken aan een project (Warsen, 2021, p. 71).</p>	<p>Wederkerig: contact dat over en weer gaat</p> <p>Langdurig: Niet eenmalig contact</p> <p>Interpersoonlijk contact: Contact tussen twee of meer personen</p>	<p>De partijen hebben vertrouwen in elkaar</p> <p>De partijen hebben commitment voor de relatie</p> <p>De partijen hebben respect voor elkaar</p> <p>Er zijn antecedenten die bijdragen aan de relatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde normen en waarden - positieve voorgeschiedenis personeel dat op dezelfde functie 	<p>Vragen interviews/focusgroep:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou u de relatie met de gemeente (of met de organisaties uit de sociale basis) omschrijven? - Hoe heeft deze relatie zich het afgelopen jaar sinds de gesprekstafels ontwikkeld? - In hoeverre heeft u vertrouwen in de gemeente als partner? - In hoeverre is vertrouwen/commitment/respect volgens u van belang voor het samenwerken met de gemeente?

		blijft en veel kennis en expertise heeft	- Kende u de deelnemende organisaties voor de gesprekstafels al en wat was uw beeld bij deze organisaties?
--	--	------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BIJLAGE B: TOPICLIJSTEN

Interviews medewerkers gemeente Zwolle

Topic	Voorbeeldvragen
<p>Samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Startcondities <ul style="list-style-type: none"> • Institutioneel • Falen eerdere poging • Overeenstemming probleem • Eerdere samenwerkingen - Proces <ul style="list-style-type: none"> • Gemaakte afspraken • Structuur en leiderschap • Legitimiteit - Uitkomsten <ul style="list-style-type: none"> • Doel publieke waarde? • Eerste, tweede, derdegraads effecten 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ervaart u de samenwerking met organisaties uit de sociale basis? - Hoe zou u de start van de samenwerking (in de vorm van gesprekstafels) omschrijven? - Welke factoren hebben de start van de samenwerking (en dus de gesprekstafels) beïnvloed? - Hoe ervaart u het verloop van het samenwerkingsproces met de organisaties die deelnemen aan de gesprekstafels? - Welke afspraken zijn er met de organisaties gemaakt over het samenwerkingsproces en hoe zijn deze tot stand gekomen? - Hoe zou u het leiderschap in deze gesprekstafels omschrijven? Wie is de leider? - <u>Wat is volgens u het beoogde doel van de samenwerking rondom de gesprekstafels?</u> - Wat leveren de gesprekstafels volgens u daadwerkelijk op? - Welke rol zou de gemeente volgens u moeten hebben in de sociale basis? - Wat vraagt dat intern van de gemeente? - Hoe waardeert u de samenwerking tot nu toe? Zou u onderdelen van de samenwerking anders organiseren en zo ja, hoe?
<p>Relationele factoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factoren vooraf - Vertrouwen - Commitment - Respect 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou u de relatie met de partijen uit de sociale basis en de gemeente omschrijven? - Hoe heeft deze relatie zich het afgelopen jaar sinds de gesprekstafels ontwikkeld? - Welke factoren spelen volgens u een rol in het succes van een relatie? - Voordat u in contact kwam met organisaties uit de sociale basis, wat was het beeld dat u bij deze organisaties had? Waarop was dat gebaseerd? - Hoe is dat beeld van organisaties in de sociale basis nu? - Wat zijn volgens u de normen, waarden en doelen waaruit organisaties in de sociale basis werken? Komen deze volgens u

	<p>overeen met de normen, waarden en doelen van de gemeente?</p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre heeft de vertegenwoordiger van de organisatie met wie u spreekt invloed op uw relatie met die organisatie? - In hoeverre heeft u vertrouwen in de organisaties uit de sociale basis? - In hoeverre vindt u dat de organisaties uit de sociale basis commitment hebben voor hun relatie met de gemeente? - In hoeverre vindt u dat er sprake is van onderling respect tussen medewerkers van de gemeente en organisaties uit de sociale basis?
Combinatie samenwerking & relationele factoren	<ul style="list-style-type: none"> - Welke factoren beïnvloeden volgens u of de samenwerking tussen organisaties en gemeenten als succesvol kan worden beschouwd? - In hoeverre vindt u dat de relatie van de gemeente met organisaties uit de sociale basis invloed heeft op de samenwerking tussen de gemeente en deze organisaties? - Als u de sociale basis mocht vormgeven, hoe zou u dit dan invullen? - Wilt u nog graag iets kwijt over de samenwerking in de sociale basis of de relatie met organisaties?

Focusgroepen organisaties sociale basis

Topic	Voorbeeldvragen
<p>Samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Startcondities <ul style="list-style-type: none"> • Institutioneel • Falen eerdere poging • Overeenstemming probleem • Eerdere samenwerkingen - Proces <ul style="list-style-type: none"> • Gemaakte afspraken • Structuur en leiderschap • Legitimiteit - Uitkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ervaart u de samenwerking met de gemeente over de inrichting van de sociale basis? - Hoe zou u de start van de samenwerking (in de vorm van gesprekstafels) omschrijven? - Welke factoren hebben de start van de samenwerking (en dus de gesprekstafels) beïnvloed? - Hoe ervaart u het verloop van het samenwerkingsproces met de gemeente?

<ul style="list-style-type: none"> • Doel publieke waarde? • Eerste, tweede, derdegraads effecten 	<ul style="list-style-type: none"> - Welke afspraken zijn er met de gemeente gemaakt over het samenwerkingsproces en hoe zijn deze tot stand gekomen? - Hoe zou u het leiderschap in deze gesprekstafels omschrijven? Wie is de leider? - Wat is volgens u het beoogde doel van de samenwerking rondom de gesprekstafels? - Wat leveren de gesprekstafels volgens u daadwerkelijk op? - Welke rol zou de gemeente volgens u moeten hebben in de sociale basis? - Welke rol zouden jullie als organisaties hierin moeten hebben? - Hoe waardeert u de samenwerking tot nu toe? Zou u onderdelen van de samenwerking anders organiseren en zo ja, hoe?
<p>Relationele factoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factoren vooraf - Vertrouwen - Commitment - Respect 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou u de relatie met de partijen uit de sociale basis en de gemeente omschrijven? - Hoe verloopt het contact tussen uw organisatie en de gemeente? - Hoe heeft deze relatie zich het afgelopen jaar sinds de gesprekstafels ontwikkeld? - Welke factoren spelen volgens u een rol in het succes van een relatie? - Voordat u in contact kwam met de gemeente, wat was het beeld dat u bij deze organisaties had? Waarop was dat gebaseerd? - Hoe is dat beeld dat u bij de gemeente als partner heeft nu? - Wat zijn volgens u de normen, waarden en doelen waaruit organisaties in de sociale basis werken? Komen deze volgens u overeen met de normen, waarden en doelen van de gemeente? - In hoeverre heeft de medewerker met wie u spreekt invloed op uw relatie met de gemeente? - In hoeverre heeft u vertrouwen in de gemeente als partner in de sociale basis? - In hoeverre vindt u dat de gemeente commitment heeft voor haar relatie met de organisaties uit de sociale basis zoals uw organisatie? - In hoeverre vindt u dat er sprake is van onderling respect tussen medewerkers van

	de gemeente en organisaties uit de sociale basis?
Combinatie samenwerking & relationele factoren	<ul style="list-style-type: none"> - Welke factoren beïnvloeden volgens u of de samenwerking tussen gemeenten en organisaties als succesvol kan worden beschouwd? - In hoeverre vindt u dat de relatie van de gemeente met organisaties uit de sociale basis invloed heeft op de samenwerking tussen gemeente en deze organisaties? - Als u de sociale basis mocht vormgeven, hoe zou u dit dan invullen? - Wilt u nog graag iets kwijt over de samenwerking in de sociale basis of de relatie met de gemeente?

1. Relatie
 - a. Positief omschreven → want regelmatig contact en open communicatie
 - b. Negatief omschreven → botsende belangen
 - c. Subsidierelatie
 - d. Relatie is van belang voor samenwerking
 - e. Relatie tussen organisaties onderling
 - f. Relationale factoren
 - i. Factoren vooraf
 1. Gedeelde normen, waarden, interesses, uitgangspunten
 2. Botsende belangen
 3. Individuele antecedenten
 - a. Verloop van personeel
 - b. Expertise en professionaliteit individu
 - ii. Open en eerlijk naar elkaar
 - iii. Respect voor elkaar
 - iv. Vertrouwen in elkaar
 1. Veilige omgeving
 - v. Commitment voor de samenwerking of de relatie
 - vi. Communicatie
2. Samenwerking
 - a. Positieve ervaring → Want de intentie, dus dat de gemeente gaat ophalen bij de partijen dat is goed en hen laat meepraten. Ook positief omdat er onderlinge contacten tussen organisaties konden worden gelegd.
 - b. Negatieve ervaring → Want het gesprek ging niet over de juiste dingen, werd niet concreet, was niet duidelijk wat de bedoeling was van het gesprek
 - c. Effectieve samenwerking
 - i. Startcondities
 1. Competitie als aanjager samenwerking
 2. Sector falen
 3. Wet- en regelgeving
 4. (gezamenlijke) probleemdefinitie
 5. Eerdere samenwerking/geschiedenis relatie
 6. Informatie vooraf
 - ii. Proces
 1. Het maken van (gezamenlijke) afspraken
 2. Sturing en leiderschap
 3. Structuur
 - a. Samenstelling/selectie deelnemers
 - b. Tijd
 - iii. Terugkoppeling
 - iv. Uitkomsten
 1. Publieke waarde
 2. Effecten
 3. Uitkomsten in de praktijk: onduidelijk
 - v. Inhoud/onderwerpen
 1. Vraagstelling
 - vi. Vorm samenwerking
 - vii. Beoogd doel/vooraf opgesteld doel

- viii. Integrale inbedding
 - 1. Accounthouders in relatie tot gesprekstafel
 - 2. Interne problemen
- ix. Legitimiteit en bevoegdheden
- x. Combinatie van structurele en relationele factoren
- d. Rolverdeling
 - i. Organisaties laten meebeslissen?
 - ii. Rol interne collega's bij gesprekstafel
 - iii. Rol gemeente in/bij de sociale basis
 - iv. Rol organisaties in/bij de sociale basis
 - 1. Nut gesprekstafels voor organisaties uit sociale basis
 - v. Rol raad in/bij de sociale basis
 - vi. Rol wethouders in/bij de sociale basis
 - 1. Nut gesprekstafels voor wethouders
 - vii. Rol respondent bij gesprekstafel
 - viii. Duidelijke rolverdeling ontbreekt, maar is nodig

BIJLAGE D: OVERZICHT RESULTATEN

Soort factor	Betekenis	Invulling
Startconditie 1	Geen gedeelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> - Er is geen duidelijkheid en consensus over het doel van de gesprekstafels
Startconditie 2	Geen gedeelde definitie van het probleem	<ul style="list-style-type: none"> - Er is geen consensus over de definitie van de sociale basis voorafgaand aan de gesprekstafels. Bovendien zijn partijen in verschillende mate geïnformeerd over de gesprekstafels.
Startconditie 3	Voorgeschiedenis door eerdere samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Een deel van de deelnemers aan de gesprekstafels heeft eerder samengewerkt met de gemeente en daardoor beeldvorming van hoe de gemeente is in samenwerkingen. Dit beïnvloedt hoe de partijen aanschuiven bij de gesprekstafel.
Organisatie omgevingsfactor 1	Integrale inbedding van de gesprekstafels bij de gemeente is nodig voor succesvolle samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - De gesprekstafels hebben geen integrale plek binnen de gemeente, er heeft dus geen inbedding plaatsgevonden. - De bevoegdheden die de gesprekstafel heeft zijn niet duidelijk. - De organisaties hebben naast de gesprekstafels ook contact met accounthouders of het wijkteam. Er worden op verschillende plekken, verschillende afspraken gemaakt. Dit is verwarrend voor de organisaties.
Organisatie omgevingsfactor 2	Rolverdeling in de sociale basis is onduidelijk	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente wil niet alleen bepalen wat organisaties in de sociale basis moeten opleveren, maar ook hoe ze dit doen. - De gemeente zou meer de regisseursrol aan moeten nemen en zich minder moeten bezighouden met de uitvoering

Organisatie omgevingsfactor 3	Gemeente heeft een dubbelrol als opdrachtgever en als partner	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente wordt gezien als opdrachtgever en de organisaties zijn opdrachtnemers. Tijdens de gesprekstafels wordt er echter van beide partijen gevraagd dat ze elkaar zien als partners - Organisaties ervaren dat er een verborgen agenda is namelijk dat de gemeente wil bezuinigen. Een enkele respondent vanuit de gemeente bevestigt dit. - Tijdens de gesprekstafels spreken als partners en niet als opdrachtnemers is niet mogelijk omdat organisaties vrezen voor nadelige financiële gevolgen van de gesprekstafels i.v.m. verborgen agenda. Ze kunnen hierdoor niet over hun eigen organisatiebelangen heen denken.
Organisatie omgevingsfactor 4	Er is sprake van botsende belangen tussen de gemeente en organisaties, maar er zijn wel gedeelde normen en waarden	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaties willen zich tijdens de gesprekstafels zo goed mogelijk profileren in verband met financiële belangen. De gemeente heeft er juist belang bij om te besparen in de sociale basis door dubbel aanbod te verminderen. - In de basis handelen de organisaties en de gemeente wel vanuit dezelfde normen en waarden en willen zij 'het beste voor de inwoner'.
Relationele factor 1	Vertrouwen in de samenwerking of in andere deelnemers van de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwen wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels.
Relationele factor 2	Commitment voor de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Commitment wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels
Relationele factor 3	Respect voor andere deelnemers samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Respect wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels
Relationele factor 4	Individuele antecedenten die de samenwerking beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"> - Individuele antecedenten kunnen in de ervaring van respondenten op voorhand invloed hebben op hoe deelnemers de gesprekstafels ingaan.

Relationele factor 5	Open en eerlijke communicatie tussen deelnemers samenwerking	- Open en eerlijke communicatie wordt ervaren als belangrijke factor voor succesvolle gesprekstafels
Procesfactor 1	Het deelnemersaantal en de groepssamenstelling beïnvloeden de kwaliteit van de gesprekstafels	- Respondenten vinden het aantal deelnemers van de gesprekstafel erg groot en zien de groepssamenstelling van de gesprekstafels als van belang voor succesvolle gesprekstafels
Procesfactor 2	Fysiek of online ontmoeten beïnvloedt de kwaliteit van de gesprekstafels	- Respondenten hebben voorkeur voor fysieke ontmoetingen en niet voor online gesprekstafels
Procesfactor 3	Het tijdstip en de dag beïnvloeden de kwaliteit van de gesprekstafels	- Tijdstip van gesprekstafels is voor respondenten onhandig (vrijdagmiddag)
Procesfactor 4	De gespreksleider kan bijdragen aan de kwaliteit van de gesprekstafels.	- Gespreksleider mag meer duidelijkheid scheppen over het verloop van de gesprekstafel
Eindfactor 1	Duidelijkheid over de uitkomsten en dus het terugkoppelen hiervan draagt bij aan succesvolle gesprekstafels.	- Het is voor respondenten niet duidelijk wat de uitkomsten van de gesprekstafels zijn en zij hebben hier geen terugkoppeling over gekregen

BIBLIOGRAFIE

- Alam, Q., Kabir, M., & Chaudhri, V. (2014). Managing infrastructure projects in Australia: A shift from contractual to a collaborative public management strategy. *Administration & Society* 46(4), 422-449.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research & Theory* 18, 543 -571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Stewards, mediators, and catalysts: toward a model of collaborative leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17(1).
- Arthurs, J., & Busenitz, L. (2003). The boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship. *Entrepreneurship. Theory and Practice* 28(2), 145-162.
- Bakker-Klein, J. (2021, Februari 1). *Gemeenten staan voor grote opgaven in sociaal domein: Vraagvolgend financieren en in gesprek met inwoners*. Opgehaald van movisie.nl: <https://www.movisie.nl/artikel/gemeenten-staan-grote-opgaven-sociaal-domein>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing* 14(3), 178-193.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, & S. B. Bazerman, *Research on Negotiation in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich : JAI Press .
- Bleijenberg, C., Aarts, N., & Renes, R. (2019). Meepraten schept de verwachting serieus genomen te worden. Hoe deelnemers aan stadsgesprekken spreken over hun verwachtingen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* , 176-195.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek (2e ed.)*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Bröcking, B., & Vlaardingebroek, P. (2019). Greep op de jeugdhulp: handreikingen voor gemeentelijke regievoering. *Jeugdbeleid* 13, 107-119.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th edition ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 44-55.
- BVLS. (2019). *Rol gemeenteraad: uniek samenspel*. Almere: Gemeente Almere.
- Cook, I. (2010). Policing, partnerships and profits: the operations of business improvement districts and town center management schemes in England. *Urban Geography* 31(4), 453-478.
- Darwall, S. (1977). Two kinds of respect. *Ethics* 88(1), 36-49.
- de Cremer, D., & Tyler, T. (2005). Am I respected or not? Inclusion and reputation as issues in group membership. *Social Justice Research* 16(4), 121-153.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. (2009). Project versus process management in public-private partnership: relational between management style and outcomes. *International Public Management Journal* 12(3), 310-331.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Oxford Journals*, 1-29.

- Gauld, R. (2007). Principal-agent theory and organisational change. . *Policy Studies* 28(1), 17-34.
- Gemeente Zwolle. (2019). *Hervormingsagenda Sociaal Domein: Anders denken, sturen en organiseren voor een sterke sociale basis*. Zwolle: Gemeente Zwolle.
- Ghauri, P., & Rios, V. (2016). Organizational cross-cultural differences in the context of innovation-orientated partnerships. *Cross Cultural & Strategic Management* 23(1), 128-157.
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management* 19(2), 84-92.
- Grover, S. (2013). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations* 6(1), 27-51.
- Head, B., & Alford, J. (2015). Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration & Society* 47(6), 711-739.
- Hudson, S. (1980). The nature of respect . *Social Theory and Practice* 6(1), 69-91.
- Human, S., & Provan, K. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly* 45(2), 327-365 .
- Hung, C. (2009). Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations. *Journal of Public Relations Research* 17:4, 393-426.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- I&O Research. (2019). *Decentralisatie Sociaal Domein*. Enschede: I&O Research.
- Jacobsen, C., & Ok, S. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management* 21(6), 637-657.
- Jansen, G., & Denters, S. (2019). *Democratie dichterbij. Lokaal kiezersonderzoek 2018*. SKON: Stichting KiezersOnderzoek Nederland.
- Jones, R., & Noble, G. (2008). Managing the implementation of public-private partnerships. *Public Money & Management* 28(2), 109-114.
- Kastan, J. (2000). School-Based Mental Health Program Development: A Case Study of Interorganizational Collaboration. *Journal of Health Politics, Policy and Law* 25(5), 845-862.
- Klein, H., Cooper, J., & Monahan, C. (2013). Goal commitment. In L. E.A., & G. Latham, *New Developments in Goal Setting and Performance* (pp. 65-89). New York: Routledge.
- Klijn, E. (2009). Eerste seminar: 16 april 2009. In S. Majoor, *Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling in Amsterdam* (pp. 16-26). Amsterdam: (PMB/Leerhuis-reeks; Nr. 1) Projectmanagement Bureau Amsterdam.
- Klijn, E., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2012). Trust in governance networks: Its implications on outcomes. *Administration and Society* 42, 193-221.
- Koppenjan, J. (2005). The formation of public–private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration* 83, 135-157.

- Lee, A. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science* 2(4), 342-265.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.
- NDSD. (2016, Februari 14). *Opdrachtgeverschap*. Opgehaald van ndsd.nl: <https://www.ndsd.nl/thema/opdrachtgeverschap/>
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research* 7(4).
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review* 8(3), 377-387.
- Ozcan, P., Han, S., & Graebner, M. (2017). Single Cases: The What, Why and How. *The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies*.
- Parker, D., & Hartley, K. (2003). Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: A case study of UK defence. *Journal of Purchasing & Supply Management* 9, 97-108.
- Perry, J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* 7(2), 181-197.
- Roelofs, M. (2020). *De gemeente als opdrachtgever in de Jeugdzorg. Kwalitatief onderzoek naar de invloed van de mate van hiërarchie in de relatie tussen de gemeente en de jeugdhulpaanbieder op de effectiviteit van het opdrachtgeverschap*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Saidel, J. (1991). Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations. *Public Administration review* 51(6), 543-553.
- Schillemans, T. (2010). *De belangentegenstelling voorbij. Theoretische inzichten en praktische aanbevelingen voor het organiseren van vertrouwen tussen beleid en uitvoering*. Utrecht: USBO Advies.
- Scott, R., & Boyd, R. (2020). Determined to succeed: Can goal commitment sustain interagency collaboration? *Public Policy and Administration*, 1-31.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research. *Political Research Quarterly* 61(2), 294-308.
- Seijts, G., & Latham, G. (2000). The construct of goal commitment: Measurement and relationships with task performance. . In R. Goffin, & H. E., *Problems and Solutions in Human Assessment* (pp. 315-332). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 1-12.
- Smith, M. (1998). *Social Science in question* (3rd edition ed.). London: Sage Publications.
- Smyth, H. a. (2007). Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK. *International Journal of Project Management* 25, 232-240.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2020). *Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid*. Den Haag : Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Sørensen, R. (2007). Does dispersed public ownership impair efficiency? The case of refuse collection in Norway. *Public Administration* 85(4), 1045-1058.
- Swagers, J. (2015). Transformatie: sturen op verandering in het sociaal domein. *Jeugdbeleid* 9, 225-231.
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). Assessing Qualitative Research. In G. Symon, & C. Cassel, *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage.
- Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review* 21:1, 1-11.
- Trappenburg, M., Kampen, T., & Tonkens, E. (2020). Social Workers in a Modernising Welfare State: Professionals or Street-Level Bureaucrats? *British Journal of Social Work*, 1669-1687.
- van Dam, E., & Oosterbaan, P. (2019, november 8). Beheersmaatregelen jeugdhulp & WMO. *Binnenlands Bestuur*.
- van Pelt, M., & Repetur, L. (2018). *De sociale basis. Terug van weggeweest*. Utrecht: Movisie .
- Van Slyke, D. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(2), 157-187.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations. Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The journal of applied behavioral science* 39(1), 5-31.
- VNG. (2019). *Gemeenten 2024. Ontwikkelingen en opgaven 2021-2024*. Den Haag : Vereniging van Nederlandse Gemeenten .
- VNG. (2021). *De winst van het sociaal domein. Een slimme investering in bestaanszekerheid, kansgelijkheid en gezondheid*. Den Haag: VNG.
- Warsen, R. (2021). *Putting the pieces together: Combining contractual and relational governance for succesful public-private partnerships*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Warsen, R., Klijn, E., & Koppenjan, J. (2019). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions are Combined in Succesful Public-Private Partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-19.
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenberg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation In PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165-1185.
- Williams, M. (2016). *Key Concepts in The Philosophy of Social Research*. London: Sage.
- Witte, G. (2016). *Sociale dynamiek van de gemeentelijke politiek: Samenspel tussen lokale overheid en sociale professionals*. Bussum: Coutinho.
- Wouters, S. (2018). *Concullega's in het sociaal domein*. Utrecht. Opgehaald van <https://repository.uvh.nl/handle/11439/3245>
- Zhang, Z., Wan, D., Jia, M., & Gu, L. (2009). Prior ties, shared values and cooperation in public-private partnerships. *Management and Organization Review* 5(3), 353-374.