



wens in actie

Voor een mooier Utrecht

Masterthesis

‘Samenwerken aan idealen’

Een kwalitatief onderzoek naar de motivaties van organisaties
om bij te dragen aan particulier duurzaam initiatief



Liselotte Thijssen
Utrecht 2010

GreenWish 

Ruimte voor
duurzaam initiatief

‘Samenwerken aan idealen’

Een kwalitatief onderzoek naar de motivaties van organisaties om bij te dragen aan particulier duurzaam initiatief

Masterthesis Sociologie
‘Vraagstukken van Beleid en Organisatie’
Liselotte Thijssen - 3031373
1^e Docent: Wouter Steenbeek
2^e Docent: Rense Corten
14 juli 2010



Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Figuren	5
Tabellen	5
Voorwoord	6
Samenvatting	7
1. Inleiding	
1.1 Achtergrond	8
1.2 Onderzoeksdoel	9
1.3 Vraagstelling	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie	10
1.6 Onderzoeksaanpak	11
1.7 Leeswijzer	11
2. Maatschappelijke context	
2.1 Inleiding	12
2.2 Wederzijdse afhankelijkheid	12
2.3 Overheid werkt samen met civil society	13
2.4 Bedrijfsleven werkt samen met non-profit	14
3. Onderzoeksveld	
3.1 Inleiding	15
3.2 Organisatoren van Wens in Actie	15
3.3 Uitvoering van Wens in Actie	16
3.4 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'	16
3.5 Wens in Actie initiatieven zijn 'derde generatie burger participatie'	16
3.6 De initiatieven van Wens in Actie	17
3.7 Selectie van initiatieven voor het onderzoek	18
4. Theoretisch kader	
4.1 Inleiding	19
4.2 Veronderstellingen	19
4.3 Algemene hypothese	21
4.4 Factoren die de verwachte opbrengst bepalen	22
4.5 Factoren die de kans op succes bepalen	23
4.6 Samenwerking komt procesmatig tot stand	25
4.7 Factoren die zorgen voor een constructief onderhandelingsproces	28
4.8 Samenwerkingsstrategieën	29
4.9 Samenvatting theoretisch kader	30

5. Methodologie	
5.1 Inleiding	32
5.2 Definiëring van de begrippen	32
5.3 Operationalisering van de factoren	33
5.4 Verantwoording van de onderzoeksstrategie	35
5.5 Selectie van de onderzoekseenheden	36
5.6 Toegang tot de onderzoekseenheden	37
5.7 Data verzamelinginstrument	38
5.8 Verloop van de data verzameling	39
5.9 Data preparatie en analyse	40
6. Resultaten & Analyse	
6.1 Inleiding	42
6.2 Korte schets van de cases	42
6.3 Opbrengst van de samenwerking	45
6.4 Kans op succes	49
6.5 Onderhandelen is afstemmen	62
6.6 Belangrijkste factoren	66
7. Conclusie & Discussie	
7.1 Inleiding	67
7.2 Belangrijkste factoren	67
7.3 Samenwerken is afstemmen	69
7.4 Belangrijkste verschillen tussen cases/ organisaties	69
7.5 Betekenis van het onderzoek voor wetenschap en praktijk	70
7.6 Discussie	71
Literatuur	73
Bijlage 1 Interviewvragen voor organisaties	76
Bijlage 2 Interviewvragen voor initiatiefnemers	78

Figuren

Figuur 1. Cirkeldiagram van verdeling typen initiatieven	18
Figuur 2. Conceptueel model van de eerste afweging	31
Figuur 3. Onderhandelingsproces	31
Figuur 4. Relaties tussen de actoren van case 1	54
Figuur 5. Relaties tussen de actoren van case 2	55
Figuur 6. Relaties tussen de actoren van case 3	56

Tabellen

Tabel 1. Schematische weergave van de algemene hypothese	21
Tabel 2. Fasen van het collaboration continuüm	27
Tabel 3. De organisaties van case 1	42
Tabel 4. De organisaties van case 2	44
Tabel 5. De organisaties van case 3	44
Tabel 6. Volgorde van belangrijkste factoren	66

Voorwoord

Veel mensen hebben wensen voor een mooiere, groenere en socialere wereld. De initiatiefnemers in dit onderzoek hebben een stap verder gemaakt, zij hebben het aangedurfd om hun wensen om te zetten in actie. Zij hebben het initiatief genomen om hun idealen tot werkelijkheid te maken. Het enthousiasme en de energie van de initiatiefnemers gaf organisaties moed om 'samen te werken aan idealen'. De positiviteit van het onderwerp van dit onderzoek heeft ook mij geholpen om vol moed door te blijven werken aan deze thesis. Vol trots nodig ik u dan ook uit om het resultaat van deze noeste arbeid te lezen.

Trots ben ik ook omdat ik dit onderzoek voor GreenWish heb mogen uitvoeren. De Stichting GreenWish is opgericht door particuliere initiatiefnemers en heeft sindsdien meer dan 600 duurzame idealen werkelijkheid kunnen laten worden. Dit is hét bewijs dat particulier initiatief de stuwende kracht is achter duurzame maatschappelijke ontwikkeling.

Vanuit GreenWish heeft Simone Maase mijn onderzoek begeleid. Ik ben haar daar ontzettend dankbaar voor. Ze heeft me de tijd en ruimte gegeven om een eigen draai te vinden in het onderwerp. Ook heeft haar deskundig advies me geholpen bij het opzetten van het onderzoek en het thuis raken in de literatuur.

Wouter Steenbeek is degene die mij vanuit de Universiteit heeft bijgestaan met raad en daad. Zijn kritische blik en goede ideeën hebben me vooral geholpen om een heldere structuur te vinden in het theoretisch kader van deze thesis. Dat was niet eenvoudig en daarom is mijn dankbaarheid voor zijn hulp groot.

Ook wil ik graag alle organisaties en initiatiefnemers die ik mocht interviewen hartelijk danken voor de medewerking die zij verleend hebben aan dit onderzoek. Zonder medewerking van hen had deze thesis niet geschreven kunnen worden. Dank voor de tijd en openhartigheid.

Dan tot slot wil ik mijn lieve vriend, vrienden en familie bedanken voor hun onophoudelijke steun en toeverlaat. De kaarsjes in de kathedralen van Italië hebben hun werk gedaan, hier voor u ligt een thesis waar ik trots op ben. Ik wens u veel plezier met het lezen ervan.

Liselotte Thijssen

Utrecht, juli 2010

Samenvatting

Particulier initiatief is een grote kracht achter duurzame maatschappelijke ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat samenwerking met organisaties, essentieel is bij het realiseren van particuliere initiatieven. Dit onderzoek heeft als doel kennis te ontwikkelen, die bijdraagt aan het bevorderen van de samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties. Daarvoor zal in kaart gebracht worden, welke factoren het meest bepalend zijn in de keuze van organisaties, om wel of geen samenwerking aan te gaan met particuliere initiatiefnemers.

In het theoretisch kader van dit onderzoek is beschreven dat de keuze van organisaties, in eerste instantie gebaseerd zal zijn op een doelbewuste rationele afweging, over wat in het belang van de organisatie het beste is om te doen. Organisaties zullen een afweging maken op basis van de inschatting van de opbrengst en de kans dat samenwerking voordeel oplevert. Factoren die de opbrengst en de kans op succes bepalen zijn: *passendheid van de doelstelling, omvang/ looptijd van het initiatief, capaciteiten van de initiatiefnemer, aantal andere partners, bekendheid met de initiatiefnemer, concreetheid van het projectplan, bewijs, bereidheid tot aanpassing en echt vertrouwen*. Ook werd op basis van de literatuur verondersteld, dat samenwerking tot stand komt tijdens een onderhandelingsproces. Van de factoren die uit de literatuur naar voren zijn gekomen zijn negen hypothesen afgeleid.

Om de hypothesen te toetsen zijn drie duurzame particuliere initiatieven onderzocht. Met de initiatiefnemers en de organisaties die zij hadden benaderd voor samenwerking, zijn semigestructureerde interviews afgenomen. De interviews zijn opgenomen, uitgetypt en gecodeerd met behulp van Maxqda.

Uit de analyse van de onderzoeksresultaten blijkt dat alle hypothesen bevestigd kunnen worden. Uit de analyse blijkt wel dat de factoren in verschillende mate van belang zijn. Als belangrijkste factoren komen uit het empirische onderzoek naar voren: *passendheid van de doelstelling; concreetheid van het projectplan, capaciteiten van de initiatiefnemer, aantal andere partners en bekendheid met de initiatiefnemer en organisatie*. Ook bleek uit het empirische onderzoek dat samenwerking niet tot stand komt in een onderhandelingsproces, maar eerder door overleg en afstemming tussen organisatie en initiatiefnemer.

Voor de praktijk heeft dit onderzoek als betekenis dat het belang van het werk van ondersteunende organisaties als GreenWish wordt aangetoond. GreenWish ondersteunt initiatiefnemers namelijk bij het ontwikkelen van factoren die organisaties het meest van belang vinden bij het aangaan van samenwerking met initiatiefnemers.

Inleiding

1.1 Achtergrond

Begin februari 2009 was de start van het project Wens in Actie in de gemeente Utrecht. Dit project werd georganiseerd door de Utrechtse Milieupunten en de Stichting GreenWish. Wens in Actie had als doel om bewoners te stimuleren om duurzame initiatieven op te zetten, duurzaam in de brede zin van het woord; de kwaliteit van de samenleving moest erop vooruitgaan. Dit kon vanuit sociale, culturele of milieubewuste overwegingen gemotiveerd zijn. In de vorm van een wedstrijd werden bewoners aangespoord tot het nemen van een duurzaam initiatief. (Utrechtse Milieupunten & GreenWish, 2008)

Aan alle aangemelde initiatieven werd ondersteuning aangeboden door één van de vier coördinatoren van de Utrechtse Milieupunten. De initiatiefnemers kregen ondersteuning bij het realiseren van hun wensen maar voerden de initiatieven zelf uit. De coördinatoren hielpen de initiatiefnemers bijvoorbeeld bij vinden van de juiste contacten. GreenWish ondersteunde de Milieupunten bij die taak door advies te geven aan de coördinatoren. GreenWish is een stichting die veel ervaring heeft met het ondersteunen van particuliere duurzame initiatieven, dit hebben ze sinds 2003 namelijk met veel succes gedaan voor meer dan 600 duurzame initiatieven door heel het land. De ondersteuning die zij bieden bestaat onder andere uit het helpen bij het opzetten van een netwerk, het vinden van financiering, of door te helpen bij het uitwerken van het projectplan. (GreenWish, 2010)

De doelstelling van het project Wens in Actie en de Stichting GreenWish sluit nauw aan bij de richting die het kabinet Balkende IV gaf aan het landelijke beleid in het coalitieakkoord: *'Wij willen samen werken aan groei, duurzaamheid, respect en solidariteit. Een samenleving ook, waarin vooral de eigen kracht van de samenleving wordt benut en waarin creativiteit en eigen initiatief worden ondersteund.'* (Kabinet Balkenende IV, 2007: 3) De uitwerking van dit beleid op gemeentelijk niveau is te vinden in het *Wmo beleidskader 2009-2010*. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning heeft als doel, mensen zoveel mogelijk te laten mee doen in de samenleving. *'Daarbij wil de Gemeente aansluiten bij initiatieven van de bewoners en deze stimuleren. We dagen de stad uit om met nog meer ideeën en initiatieven te komen. Waar mogelijk worden die beloond en ondersteund.'* (DMO, 2008: 3) Het project Wens in Actie wordt dan ook gefinancierd door de Gemeente en de Provincie Utrecht.

Voor het realiseren van initiatieven blijkt samenwerking tussen initiatiefnemers en organisaties van essentieel belang te zijn. Onderzoek uitgevoerd door de begeleidster van mijn stage bij GreenWish heeft dat aangetoond. Zij heeft onderzoek gedaan naar de belemmerende factoren in het aangaan van samenwerkingsverbanden tijdens de opstartfase

van duurzame initiatieven. Voor dit onderzoek heeft zij vier case studies uitgevoerd tijdens de opstartfase van de initiatieven. Twee van de initiatieven slaagden er binnen twee jaar in om een pilot te draaien. De andere twee slaagden daar niet in, dit waren ook de initiatieven die het niet was gelukt om samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere organisaties. (Maase & Bossink, 2010) Het aangaan van samenwerkingsverbanden lijkt daarom van essentieel belang te zijn voor de realisatie van particuliere initiatieven.

De coördinatoren van het project Wens in Actie onderschrijven dit belang ook. Zij merken in de praktijk dat samenwerking met organisaties van groot belang is bij de realisatie van initiatieven. Het bleek niet eenvoudig voor de coördinatoren om samen met de initiatiefnemers organisaties te vinden die bereid waren een samenwerkingsverband aan te gaan. Op basis van het onderzoek van Maase en Bossink (2010) en op basis van de ervaringen uit de praktijk van coördinatoren van Wens in Actie blijkt dat samenwerking met bestaande organisaties essentieel is voor het realiseren van een particulier initiatief. Verder onderzoek naar het tot stand komen van samenwerking tussen initiatiefnemers en organisaties is daarom van belang. Dit onderwerp vormt dan ook de focus van deze thesis.

1.2 Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is om kennis te ontwikkelen die bijdraagt aan het bevorderen van het tot stand komen van samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties uit verschillende sectoren. Hiervoor zal in kaart gebracht worden waarom organisaties wel of geen samenwerking aangaan met initiatiefnemers. Dit kan mogelijk ook antwoord geven op de vraag hoe organisaties het best kunnen worden aangetrokken tot particuliere initiatieven.

1.3 Vraagstelling

Centrale onderzoeksvraag

- *'Welke factoren zijn van belang en welke factoren dragen het meeste bij aan de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan met initiatiefnemers?'*

Deelvragen

- *'Waarom zijn de gevonden factoren van belang?'*
- *'Zijn er verschillen tussen organisaties uit verschillende sectoren?'*
- *'Hoe komt samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties tot stand?'*

1.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek dient een maatschappelijk belang omdat het door kennisvermeerdering probeert bij te dragen aan het bevorderen van de samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties. Het bevorderen van deze samenwerking is van belang omdat deze samenwerking bijdraagt aan het duurzaam oplossen van maatschappelijke problemen. (GreenWish, 2010)

Voor de aanpak van maatschappelijke problemen is in deze tijd samenwerking nodig van alle partijen, overheid, non-profit, bedrijfsleven en burgers. Dat komt omdat de overheid niet langer alleen de kosten van de verzorgingsstaat kan opbrengen en omdat de maatschappelijke problemen complexer zijn geworden. (Austin, 2000; Phills, Demaier & Miller, 2008)

Ook is het belangrijk dat maatschappelijke problemen op een duurzame manier worden opgelost. Volgens de Brundtland Commissie van de VN (1987) is dat: *“Een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun eigen behoeften te voorzien.”* (CBS, 2009: 7) Om toekomstige generaties niet in gevaar te brengen zal er rekening gehouden moeten worden met de eindigheid van de hulpbronnen die in die behoeften voorzien. Een prettige leefomgeving kan gezien worden als hulpbron evenals het gezondheidsniveau en kennisniveau van de samenleving. (CBS, 2009)

Voor het oplossen van maatschappelijke problemen op een duurzame manier is het van groot belang dat er gebruik gemaakt wordt van de innovatieve ideeën en het enthousiasme van particuliere initiatiefnemers. *‘Particulier initiatief wordt erkend als een geweldige kracht achter duurzame ontwikkeling’*. (GreenWish, 2010)

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de kennis die er bestaat over het tot stand komen van samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties. De kennis die op dit moment beschikbaar is over dit onderwerp is schaars. Voor zover ik heb kunnen nagaan hebben Maase en Bossink (2010) als enige dit onderwerp verkend.

Wel is er wetenschappelijke kennis beschikbaar over het aangaan van samenwerkingsverbanden tussen organisaties onderling. Vooral de samenwerking tussen business organisaties en non-profit organisaties is veel beschreven. (Austin, 2000, 2003; Le Ber & Branzei, 2009; Maase & Bossink, 2010; Rondinelli & London, 2003; Wilson, Bunn & Savage, 2010)

Verder is het onderwerp particulier initiatief vaak benaderd vanuit een bestuurskundige visie, onder de naam; burgerinitiatief, of burgerparticipatie. In dit soort

onderzoeken wordt vooral aandacht besteed aan de wijze waarop de overheid sturing geeft aan de ontwikkeling van burgerparticipatie. (Ankeren, 2009; Mc Cartney, 2006) Of de motivatie van actieve burgers wordt verkend zoals door Hurenkamp, Tonkens en Duyvendak (2006).

Van Zuylen (2007) heeft in opdracht van de commissie innovatie openbaar bestuur een onderzoek gedaan naar de rol van ambtenaren bij burgerparticipatie. In het rapport *'Help! een burgerinitiatief'* (Van Zuylen, 2007) raadt hij aan om nieuw onderzoek te richten op: *'de rol van instellingen en bedrijven bij stimulering en ondersteuning van burgerinitiatieven'* (Van Zuylen, 2007: 83). Deze thesis geeft invulling aan dit advies.

1.6 Onderzoeksaanpak

Voor het beantwoorden van de vraagstelling van dit onderzoek is gebruik gemaakt van de bestaande wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp en van informatie verkregen uit empirische onderzoek. Voor het empirische gedeelte van dit onderzoek zijn kwalitatieve interviews afgenomen met initiatiefnemers en organisaties.

1.7 Leeswijzer

Deze thesis bestaat uit zeven hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bestaat uit deze inleiding. In hoofdstuk twee zal de maatschappelijke context geschetst worden die relevant is voor deze thesis. Vervolgens zal in hoofdstuk drie meer uitleg gegeven worden over Wens in Actie en de organisatie daarvan. In hoofdstuk vier zal verteld worden welk theoretisch kader is opgesteld op basis van de literatuurstudie. Daarna volgt hoofdstuk vijf, hierin zal besproken worden op welke manier het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. In hoofdstuk zes zal uiteengezet worden welke bevindingen het empirische gedeelte van het onderzoek heeft opgeleverd. Tot slot zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk zeven. Ook wordt ingegaan op de betekenis die de resultaten van het onderzoek hebben voor de wetenschap en de praktijk.

2. Maatschappelijke context

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de maatschappelijke context geschetst worden die relevant is voor de probleemstelling van dit onderzoek. Dit kan een eerste inzicht geven in de motivaties van verschillende organisaties om samenwerking aan te gaan.

2.2 Wederzijdse afhankelijkheid

'De 21^e eeuw is het tijdperk van toenemende wederzijdse afhankelijkheid'. (Austin 2000: 69)
Er hebben zich verschillende maatschappelijke ontwikkelingen voorgedaan waardoor organisaties uit de non-profit, business en overheidssector genoodzaakt zijn om steeds vaker samen te werken. Ten eerste kan de overheid niet langer alleen de stijgende kosten van de maatschappelijke voorzieningen blijven financieren. Daardoor zijn steeds meer maatschappelijke diensten geprivatiseerd of volledig overgedragen aan de markt. Ook non-profit instellingen hebben ingespeeld op deze situatie en zetten zich in voor maatschappelijke problemen die voorheen onder de verantwoordelijkheid van de overheid vielen. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van maatschappelijke problemen op het gebied van milieu, sociale samenhang en economie wordt tegenwoordig dus in toenemende mate gedeeld met andere partijen. Deze gedeelde verantwoordelijkheid heeft als gevolg dat de wederzijdse afhankelijkheid tussen de verschillende partijen is gegroeid (Austin, 2000; Segawa & Segal, 2000)

Daarbij zijn maatschappelijke problemen complexer geworden door processen als globalisering, specialisering, individualisering en de snelle vooruitgang van de (informatie) technologie. (Koppenjan & Klijn 2004; Hajer, 2004). Ook Phills et al. (2008) onderschrijven dat de complexiteit van de maatschappelijke problemen om een gezamenlijke aanpak vragen: *'Over the past 30 years, non-profit, governments, and businesses have developed a better appreciation of the complexity of global problems such as climate change and poverty. Many have also come to understand that these problems require sophisticated solutions. As a result, we increasingly see the three sectors joining forces to tackle the social problems that affect us all.'* (Phills et al., 2008: 40)

Door de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid van alle verschillende partijen hebben de hiërarchische verbanden van voorheen plaatsgemaakt voor horizontaal gevormde netwerken. 'We leven in een netwerk samenleving' (Castells, 2000) Voor het oplossen van maatschappelijke problemen is samenwerking nodig van alle partijen: overheid, bedrijfsleven en non-profit. Volgens Tonkens (2006) en Hajer (2004) is er voor de civil society ook een belangrijke rol weggelegd om mee te helpen aan het oplossen van maatschappelijke

problemen. Vanuit de verschillende sectoren; overheid, bedrijfsleven, non-profit en civil society is er sprake van steeds meer gerichtheid op elkaar. De noodzaak tot samenwerking wordt steeds meer serieus genomen. (Phills et al., 2008)

2.3 Overheid werkt samen met civil society

Door de grotere wederzijdse afhankelijkheid en de hoge kosten van sociale voorzieningen heeft de overheid zijn relatie tot andere partijen moeten veranderen. Dit heeft geleid tot een verandering in bestuursstijl van government in governance. *'Dit betekent dat er in toenemende mate sprake is van een op samenwerking gerichte stijl van besturing, waarbij staat, markt en civil society actoren deelnemen aan een verscheidenheid aan netwerken.'* (Hajer, 2004: 5)

Een van de partijen waar de overheid in het bijzonder veel aandacht voor heeft is de civil society. Het activeren van burgers staat bijvoorbeeld centraal in de nieuwe Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die in 2007 is ingegaan. Volgens Tonkens (2006), bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap, kunnen burgers helpen bij het oplossen van vier grote maatschappelijke vraagstukken: (1) integratie en het gebrek aan sociale cohesie, (2) consumentisch en asociaal gedrag, (3) sociale uitsluiting voorkomen (4) de kloof tussen burgers en bestuur. (Tonkens, 2006)

Van Marissing (2008) schrijft ook over motieven van bestuurders om burgers bij de vorming van beleid te betrekken. Hij richt zich in het bijzonder op een bepaald type burger: de bewoner. Van Marissing (2008) geeft net als Tonkens (2006) aan dat burgerparticipatie ingezet kan worden om de sociale cohesie van de buurt te verbeteren. Als bewoners participeren in de buurt komen kunnen ze gemakkelijker in contact komen met andere bewoners. Door dit contact kan het vertrouwen in andere bewoners toenemen en dit kan zorgen voor meer betrokkenheid van bewoners bij de buurt. Van Marissing (2008) stelt verder net als Tonkens (2006) dat burgerparticipatie ingezet kan worden om de 'kloof tussen burger en bestuur' te verkleinen. Van Marissing (2008) stelt verder dat burgers als deskundigen gezien kunnen worden, als bezitters van waardevolle informatie die meegenomen dient te worden in het beleidsproces. Ook stelt hij dat het belangrijk kan zijn om burgers bij de vorming van beleid te betrekken omdat draagvlak voor beleid nodig is en dat burgers hier een belangrijk aandeel in hebben.

De invoering van het leefbaarheidbudget, bedoeld om burgers een budget toe te kennen waarmee ze zelf aan het verbeteren van de leefbaarheid van de buurt kunnen werken, laat ook zien dat de overheid aandacht heeft voor het betrekken van burgers bij beleid. (DMO gemeente Utrecht, 2008)

2.4 Bedrijfsleven werkt samen met non-profit

De gerichtheid van het bedrijfsleven op de samenleving uit zich onder andere in de groeiende aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). *'Het Nederlandse bedrijfsleven ervaart een toenemende (internationale) maatschappelijke druk om bij het streven naar winstmaximalisatie (profit) steeds meer rekening te houden met de ecologische kwaliteit (planet) en het welzijn van mensen binnen en buiten de eigen organisatie (people).'* (Cramer, Van der Heijden & Jonker, 2005: 4) *Many corporations have learned that customers often seek firms that have a reputation for social and environmental responsibility.* (Rondelli & London, 2003: 63)

Er kan gesteld worden dat Al Gore met zijn film 'An inconvenient truth' de aandacht voor planet hoog op de maatschappelijke en politieke agenda heeft gezet. En ook het toekennen van de Nobelprijs voor de Vrede aan het Intergovernmental Panel for Climate Change (IPCC) heeft hieraan bijgedragen. 'Volgens het IPCC is de mens zeer waarschijnlijk verantwoordelijk voor het grootste deel van de opwarming van de aarde in de afgelopen 50 jaar. Dit is vooral veroorzaakt door het gebruik van fossiele brandstoffen, maar ook door ontbossing en overige broeikasgassen zoals methaan' (IPCC, 2007a, in: CBS, 2009). De aandacht voor planet staat dus hoog op de maatschappelijke agenda.

Een ander voorbeeld van de maatschappelijke druk die richting het bedrijfsleven wordt opgebouwd voor people is de aandacht die Teun van Keulen vestigde op de slavernijpraktijken in de chocolade industrie met het op de markt brengen van Tony's Chocology. In het programma 'de Keuringsdienst van Waarde' bracht hij de consument op de hoogte van het feit dat het gros van chocolade fabrikanten voor hun productie cacao afnemen van organisaties met zeer slechte arbeidsomstandigheden. Door in 2005 zelf chocolade repen op de markt te brengen met 100% slaafvrij geproduceerde cacao zette hij andere bedrijven onder druk om dit voorbeeld te volgen. (Tony's Chocology, 2010) Het feit dat Verkade zijn chocoladerepen sinds 2009 ook met het Fairtrade keurmerk van Max Havelaar op de markt brengt, laat zien dat de actie van Teun van Keulen een positieve uitwerking heeft gehad. Verkade laat hiermee zien dat ze het bij het streven van profit ook aandacht heeft voor people en dus op een maatschappelijk verantwoorde manier aan het ondernemen is. (Verkade, 2010) Voor bedrijven is het samenwerken met Non-profit instellingen een van de manieren om het verantwoord ondernemen een plaats te geven binnen het beleid van de organisatie. Zo laat het voorbeeld van de samenwerking tussen Maxhavelaar en Verkade zien. (Austin, 2000)

3. Onderzoeksveld

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal er toegelicht worden in welke context dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Ik zal beginnen met een beschrijving van de verschillende organisaties die Wens in Actie georganiseerd hebben. Vervolgens zal behandeld worden welke rol de organisaties hebben gehad tijdens de uitvoer van het project. Daarna zal ik toelichten dat deze thesis invulling geeft aan 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'. Dan zal ik uitleggen dat de initiatieven van Wens in Actie te typeren zijn als 'derde generatie burgerparticipatie'. Vervolgens zal ik laten zien wat voor soort initiatieven zijn ingediend voor Wens in Actie zodat ik tot slot kan toelichten welke initiatieven ik heb geselecteerd voor dit onderzoek.

3.2 De organisatoren van Wens in Actie

De Utrechtse Milieupunten werden 15 jaar geleden opgezet als particulier initiatief door inwoners die erg betrokken waren bij natuur en milieu. Sindsdien heeft de organisatie zich ontwikkeld en gevestigd in de Utrechtse wijken: Noordoost, Oost, Overvecht en Zuid. De Milieupunten hebben in der tijd een belangrijke bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van duurzame initiatieven voor en met inwoners van Utrecht. Buurtbewoners konden er terecht voor informatie, advies en ondersteuning bij allerlei onderwerpen op het gebied van natuur en milieu. De missie van de Milieupunten was: *'Samen met de bewoners en andere betrokken partijen werken aan een milieuvriendelijke, schone en groene wijk waar het prettig samen leven is, nu en in de toekomst.'* Helaas heeft de Utrechtse Gemeenteraad in december 2009 besloten de subsidie stop te zetten. Dit heeft als gevolg gehad dat de Milieupunten in april 2010 hebben moeten sluiten. (Utrechtse Milieupunten, 2010)

GreenWish, de andere hoofdorganisator van Wens in Actie is een landelijke stichting opgericht in 2003 die particuliere initiatiefnemers ondersteunt bij het realiseren van duurzame initiatieven. GreenWish is dus niet specifiek gericht op de wijk maar initiatiefnemers uit het hele land kunnen ondersteuning krijgen bij het realiseren van hun initiatief. Inmiddels zijn meer dan 600 initiatieven met succes ondersteund. (mei, 2010) De ondersteuning die zij bieden bestaat onder andere uit het helpen bij het opzetten van een netwerk, het vinden van financiering, of door te helpen bij het uitwerken van het projectplan. Ook geeft GreenWish advies aan overheden en maatschappelijke organisaties over het omgaan met particulier initiatief en verzorgt het trainingen en workshops voor initiatiefnemers en ondersteuners. Daarnaast organiseert GreenWish netwerkbijeenkomsten waarop initiatiefnemers en ondersteuners met elkaar in contact kunnen komen. (GreenWish, 2010)

Het Stadsblad van Utrecht was ook partner van Wens in Actie. Dit is een huis-aan-huisblad dat wekelijks wordt verspreid onder 200.000 inwoners van Utrecht.

3.3 De uitvoering van Wens in Actie

Wens in Actie was een project georganiseerd door de Utrechtse Milieupunten, GreenWish en het Stadsblad. In de vorm van een wedstrijd werden alle inwoners van Utrecht met een goed idee voor een mooiere, socialere of groenere stad, uitgenodigd om hun wens in te dienen. De beste drie initiatieven wonnen een prijs. Aan alle aangemelde initiatieven werd ondersteuning aangeboden door één van de vier coördinatoren van de Utrechtse Milieupunten. De initiatiefnemers kregen ondersteuning bij het realiseren van hun wensen maar voerden de initiatieven zelf uit. De coördinatoren hielpen de initiatiefnemers bijvoorbeeld bij het vinden van de juiste contacten en andere hulp om de initiatieven te realiseren. GreenWish ondersteunde de Milieupunten bij die taak door advies te geven aan de coördinatoren.

Het Stadsblad gaf publiciteit aan Wens in Actie. In het blad werd in februari 2009 het startsein gegeven voor de wedstrijd. Ook tijdens het verdere verloop van de Actie publiceerde het Stadsblad artikelen over de ontwikkeling van de initiatieven en gaf het initiatieven een gezicht door de mensen achter de initiatieven te tonen. (Utrechtse Milieupunten & GreenWish, 2008)

3.4 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'

Wens in Actie is gefinancierd door de gemeente en de provincie Utrecht. Vanuit de provincie komt de subsidie uit het budget 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'. Binnen dit kader was het van belang dat er ook een onderzoek gekoppeld werd aan het project. Het onderzoek moest gericht zijn op de rol van welzijnsinstellingen, wijkbureaus, kennisinstellingen en bedrijven bij het ondersteunen van particulier duurzaam initiatief. Dit omdat Wens in Actie ook als doel had om de bereidheid van deze 'ondersteunende' organisaties te vergroten om samen te werken met particuliere initiatiefnemers bij het realiseren van maatschappelijke initiatieven. Deze thesis geeft invulling aan dit extra doel van Wens in Actie. (Utrechtse Milieupunten & GreenWish, 2008)

3.5. Wens in Actie initiatieven zijn 'derde generatie burger participatie'

Vanuit de bestuurskunde worden het soort initiatieven die het onderwerp vormen van dit onderzoek 'derde generatie burgerparticipatie' genoemd. Dit geeft aan dat er eerdere generaties van burgerparticipatie aan vooraf zijn gegaan. Begin jaren '70 van de vorige eeuw ontstond volgens Van Zuylen (2007) de 'eerste generatie burgerparticipatie': burgers dwongen inspraak af op plannen van de overheid ten aanzien van de ruimtelijke ordening.

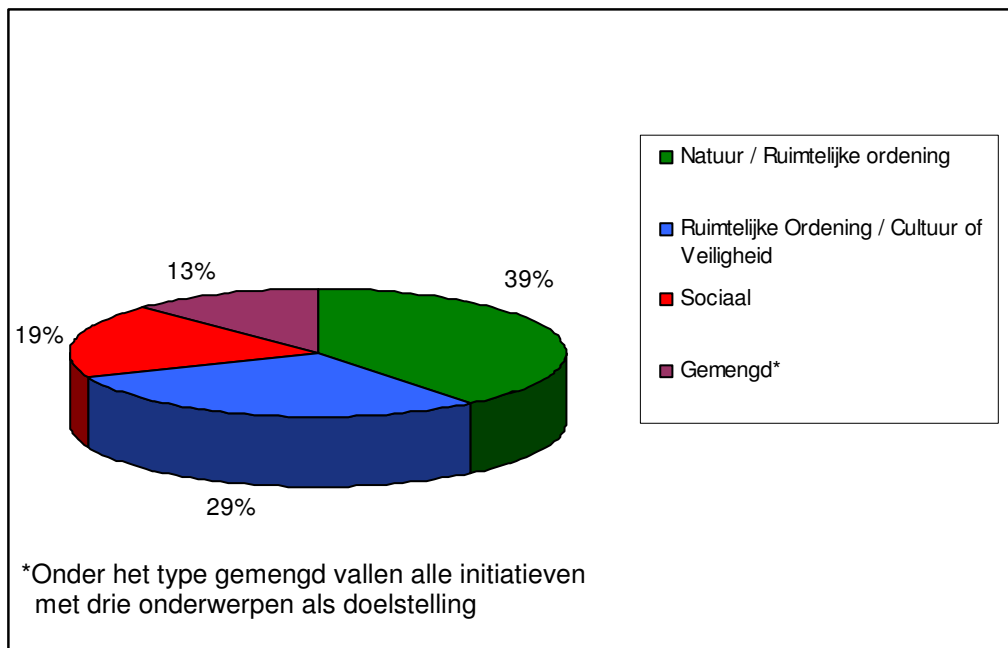
De 'tweede generatie burgerparticipatie' ontstond begin jaren '90. In deze tijd werden burgers al eerder in het beleidsproces betrokken. Door meer interactie met burgers tijdens het beleidsproces werden plannen beter afgestemd op wensen vanuit de maatschappij. Maar het initiatief voor beleid bleef vanuit de overheid komen. Op dit punt verschilt de 'derde generatie burgerparticipatie' van de voorgaande twee. Bij deze vorm van participatie komen de initiatieven van burgers zelf. De overheid neemt een stap terug en neemt in plaats van een sturende rol meer een faciliterende rol aan door te ondersteunen in de vorm van: tijd, geld, kennis, deskundigheid en materiële hulpmiddelen. (Van Zuylen, 2007)

3.6 De initiatieven van Wens in Actie

Voor Wens in Actie zijn achtenveertig initiatieven ingediend. Omdat er niet met alle initiatiefnemers contact is onderhouden is niet bekend welke initiatieven zijn gerealiseerd, aan welke nog wordt gewerkt en welke zijn gestopt. Ondanks dat ik er nieuwsgierig naar was heb ik niet alle initiatiefnemers gebeld om dit te achterhalen, dit zou namelijk heel veel tijd gekost hebben en het is niet het hoofdbelang van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is namelijk om te achterhalen waarom organisaties wel of geen samenwerking aan gaan met initiatiefnemers, niet waarom initiatieven succesvol zijn of niet.

Op basis van de website van Wens in Actie is het wel mogelijk geweest om een typering te maken van de ingediende initiatieven. Het geeft aan wat inwoners van Utrecht belangrijk vinden als het gaat over het mooier, groener of socialer maken van de stad. In figuur 1 op de volgende pagina is weergegeven wat de verdeling in (afgeronde) procenten was van de ingediende initiatieven.

De meeste initiatieven (39% of negentien) hebben als onderwerp het creëren van meer groen in de buurt bijvoorbeeld door het beplanten van boomspiegels, plaatsen van bloembakken, of door het planten van bomen. Deze initiatieven heb ik het label *Natuur/Ruimtelijke ordening* gegeven. De categorie die daarna het meeste aandacht heeft gekregen was *Ruimtelijke ordening* soms in combinatie met *Cultuur* en soms in combinatie met *Veiligheid*. 29% of wel veertien initiatieven vielen onder die categorie. Wensen in deze categorie betroffen het mooier of veiliger inrichten van de openbare ruimte bijvoorbeeld door het plaatsen van kunstige bankjes, het schilderen van lantaarnpalen in de buurt of door het creëren van veilige speelplekken voor kinderen. Daarnaast hadden 19% of negen van de ingediende initiatieven een sociale inhoud, zoals het organiseren van activiteiten in de wijk ter bevordering van het onderlinge contact tussen bewoners. Soms werd de sociale inhoud gecombineerd met *Cultuur*. Deze initiatieven kregen het label *Sociaal*. 13 % of wel zes van de initiatieven hadden een doelstelling die drie onderwerpen aangingen, dit heb ik de categorie *Gemengd* genoemd. *Educatie* was in deze categorie vaak één van de drie doelstellingen. (Wens in Actie, 2010)



Figuur 1. Cirkeldiagram van verdeling typen initiatieven

3.7 Selectie van initiatieven voor het onderzoek

Ik heb gekozen om vier initiatieven uit de categorie *Gemengd* te selecteren voor mijn onderzoek omdat ik er van uitga dat er voor dit soort initiatieven het meeste samenwerking nodig is van verschillende partners en dat ik hierdoor mijn onderzoeksvraag het best kan beantwoorden. Voor het onderzoek is het van belang dat de geselecteerde initiatieven zoveel mogelijk op elkaar lijken, omdat ik hierdoor met meer zekerheid uitspaken kan doen over de onderzoeksbevindingen. Van de gemengde categorie betroffen de meeste initiatieven een combinatie met het onderwerp natuur, daarom heb ik uiteindelijk op deze categorie geselecteerd, dit leverde precies vier initiatieven op.

4. Theoretisch kader

4.1 Inleiding

Als voorbereiding op het onderzoek in de praktijk heb ik eerst een literatuurstudie verricht. In de literatuurstudie heb ik gezocht naar factoren die van invloed zijn op de keuze van een organisatie om wel of geen of meer of minder samenwerking aan te gaan met een initiatiefnemer. Om het onderwerp van deze literatuurstudie helderder aan te kunnen geven volgt hier een schets van de onderzoekssituatie:

Er is een initiatiefnemer die een plan heeft om de kwaliteit van de samenleving te verbeteren. Om dit plan te kunnen realiseren heeft hij¹ hulp nodig van een organisatie. De initiatiefnemer zal hulp vragen aan een organisatie waarvan hij verwacht dat deze kan helpen. Dit kan een welzijnsinstelling zijn, een wijkbureau, een bedrijf of een andere organisatie, dit is afhankelijk van het soort hulp dat de initiatiefnemer nodig denkt te hebben. Of en in welke mate de organisatie hulp wil geven, of met andere woorden samenwerking wil aangaan, hangt af van verschillende factoren.

De bespreking van deze factoren vormt het belangrijkste deel van deze literatuurstudie. Om te kunnen beargumenteren waarom deze factoren van belang zijn zullen er eerst een viertal veronderstellingen gesteld worden. Daar zal dit theoretisch kader mee beginnen. Hierop volgend zal ik uitleggen hoe deze veronderstellingen hebben geleid tot het stellen van de algemene hypothese. Op basis van de belangrijkste factoren uit de literatuur heb ik vervolgens een aantal specifiekere hypothesen opgesteld. Vervolgens is het van belang om uit te leggen dat samenwerking meestal tot stand komt tijdens een overleg en onderhandelingsproces tussen initiatiefnemer en organisatie. Om tot slot te stellen dat dit onderhandelingsproces zal leiden tot het aannemen van een bepaalde samenwerkingsstrategie.

4.2 Veronderstellingen

De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek gaat over de keuze die organisaties maken om wel of geen samenwerking aan te gaan met particuliere initiatiefnemers. Volgens de rationele keuzetheorie zal deze keuze gebaseerd zijn op een rationele afweging van het individu. Dat wil zeggen dat het individu de mogelijke keuzes tegen elkaar afweegt en op basis van logica altijd zal kiezen voor de best mogelijke optie in zijn eigen belang. (Shepsle & Bonchek, 1997) Organisaties zijn geen individuen, wel heb ik met individuen van organisaties gesproken over de afweging die zij maken (of hebben gemaakt) om wel of geen

¹ De hij-vorm wordt alleen gebruikt om kort te kunnen verwijzen naar de initiatiefnemer. Initiatiefnemers kunnen natuurlijk man of vrouw zijn. In mijn onderzoek zijn de initiatiefnemers zelfs allemaal vrouw.

samenwerking aan te gaan. Daarom is het naar mijn inzien toegestaan om de rationele keuzetheorie toe te passen op organisaties in dit onderzoek. De eerste veronderstelling is daarom dat de keuze van een organisatie in eerste instantie altijd gebaseerd zal zijn op een rationele en logische afweging over wat in het belang van de organisatie het beste is om te doen.

De tweede veronderstelling houdt in dat wat het beste is om te doen, altijd gerelateerd zal zijn aan de primaire organisatie doelstelling, als er tenminste van uitgegaan wordt dat organisaties doelbewust handelen. Hieraan dient te worden toegevoegd dat het per sector verschillend kan zijn wat het beste is om te doen, omdat de primaire organisatie doelstellingen op essentiële wijze van elkaar kunnen verschillen. De doelstellingen van de verschillende sectoren zijn volgens Maase en Bossink (2010) als volgt te typeren:

- *The business or private sector*: Het maximaliseren van winst.
- *The government sector*: Het stellen van wetten en regels ter ondersteuning van andere sectoren.
- *The public sector*: Het verlenen van goederen en diensten, met als speciaal doel dat ze ook bereikbaar moeten zijn voor degene die goederen en diensten niet via de business of private sector kunnen verkrijgen.
- *The non-profit of social sector*: Het vergroten van de sociale waarde van de samenleving. (p. 73)

Aan de tweede veronderstelling over het doelbewust handelen, dient nog te worden toegevoegd dat organisaties hun primaire doelstelling vaak verwezenlijken via subdoelen. Wat in het belang van de organisatie het beste is om te doen zal daarom ook gerelateerd kunnen zijn aan een van de subdoelen van de organisatie.

Volgens de resource dependence theorie gaan organisaties samenwerking aan met andere partijen als ze afhankelijk zijn van de bronnen van anderen. Dat is de derde veronderstelling die wordt gesteld in deze paragraaf. Er is sprake van afhankelijkheid als de organisatie zelf de bronnen niet heeft en ze wel nodig heeft om zijn organisatiedoel te behalen. Er zijn verschillende soorten bronnen te onderscheiden. Financieel kapitaal bijvoorbeeld en commerciële kennis, maar ook sociaal kapitaal en professionele kennis kunnen gezien worden als onmisbare bronnen. (Di Domenico, Tracey & Haugh, 2009; Gulati, 1995; Scott, 2003)

Als vierde veronderstelling wil ik aan deze paragraaf toevoegen dat er alleen sprake kan zijn van samenwerking als deze gebaseerd is op een wederzijdse afhankelijkheid tussen organisatie en initiatiefnemer. Dit omdat de initiatiefnemer net als de organisatie op basis van rationaliteit en doelbewustheid zal handelen.

4.3 Algemene hypothese

Voordat de algemene hypothese opgesteld kan worden is het nodig om eerst kort de onderzoekssituatie opnieuw weer te geven: Er is een initiatiefnemer die een plan heeft om de kwaliteit van de samenleving te verbeteren. Om dit plan te kunnen realiseren heeft hij hulp nodig van een organisatie. Daarom vraagt de initiatiefnemer of de organisatie een bijdrage wil leveren aan het initiatief. Een bijdrage leveren aan de realisatie van het initiatief definieer ik als het aangaan van samenwerking.

Op grond van de eerste twee veronderstellingen uit de vorige paragraaf kan gesteld worden dat de organisatie alleen samenwerking aangaat met de initiatiefnemer als verwacht wordt dat samenwerking bijdraagt aan het organisatiedoel. Daarbij moet worden opgemerkt dat het organisatiedoel ook bereikt kan worden via het verwezenlijken van sub organisatiedoelen.

De inschatting of samenwerking aan het initiatief ook bijdraagt aan het behalen van het eigen organisatiedoel, is naar mijn inzicht opgebouwd uit twee dimensies: (1) *de verwachte opbrengst van de samenwerking*, en (2) *de kans dat samenwerking succesvol is* (dus opbrengst heeft). Op basis hiervan kan de algemene hypothese worden opgesteld:

- *Algemene hypothese: Naarmate (1) de opbrengst van de samenwerking groter wordt ingeschat, en (2) de kans dat de samenwerking succesvol is groter wordt ingeschat zal een organisatie eerder en meer samenwerking aangaan met de initiatiefnemer.*

Tabel 1. Schematische weergave van de algemene hypothese.

		(1) De verwachte opbrengst van de samenwerking	
		Groot	Klein
(2) De kans dat samenwerking succesvol is	Groot	Zeer waarschijnlijk wordt samenwerking aangegaan	Waarschijnlijk wordt samenwerking aangegaan
	Klein	Waarschijnlijk wordt samenwerking aangegaan	Het is onwaarschijnlijk dat er samenwerking wordt aangegaan

In tabel 1 is schematische weergegeven hoe de algemene hypothese eruit ziet. In paragraaf 4.4 en 4.5 zullen de factoren beschreven worden die van invloed zijn op de inschatting van respectievelijk (1) *de verwachte opbrengst van de samenwerking* en, (2) *de kans dat samenwerking succesvol is*.

4.4 Factoren die de verwachte opbrengst bepalen

In deze paragraaf zullen de factoren beschreven worden die van invloed zijn op de eerste dimensie van de algemene hypothese, *de verwachte opbrengst van de samenwerking*.

- *Algemene hypothese deel (1): Naarmate de verwachte opbrengst van de samenwerking hoger is dan zal er eerder samenwerking worden aangegaan.*

De *passendheid van de doelstelling* (1), *de omvang van het initiatief* (2), en *de looptijd van het initiatief* (3), zijn allemaal factoren die naar mijn inzicht zorgen voor een hogere *verwachte opbrengst van de samenwerking*. Hierop volgend zal per factor apart beargumenteerd worden waarom deze factoren belangrijk zijn.

Passendheid van de doelstelling

Als de doelstelling van het initiatief hetzelfde is als de doelstelling van de organisatie is het voor de organisatie erg voordelig om samenwerking aan te gaan, omdat op deze manier direct wordt voldaan aan de eigen organisatiedoelstelling. Op basis hiervan kan de eerste toetsbare hypothese worden opgesteld:

- *Hypothese 1.1: Naarmate de doelstelling van het initiatief beter past bij de doelstelling van de organisatie zal er eerder samenwerking worden aangegaan.*

Omvang van initiatief en omvang maatschappelijke impact

Vooraf organisaties uit de overheidssector willen graag dat een initiatief een grote maatschappelijke impact heeft. Maase en Bossink (2010) beschrijven bijvoorbeeld dat een nationale overheidsorganisatie aan een initiatiefnemer vroeg of dat het initiatief niet op landelijke schaal uitgevoerd kon worden. (Maase & Bossink, 2010). De redenering is dat als een initiatief van grotere omvang is, het meer oplevert voor de samenleving, en dus dat samenwerking op zich meer oplevert.

- *Hypothese 1.2: Naarmate het initiatief gericht is op een grotere doelgroep zal de organisatie eerder samenwerking aangaan.*

Looptijd of reikwijdte

Organisaties uit de overheidssector vinden het verder belangrijk dat een initiatief de maatschappij iets oplevert op langere termijn. (Maase & Bossink, 2010) En als een initiatief een langere looptijd heeft, (exclusief ontwikkeltijd) is de reikwijdte natuurlijk ook groter. Als een initiatief over een langere tijd opbrengst heeft, dan zal samenwerking in totaal meer voordeel opleveren.

- *Hypothese 1.3: Naarmate het initiatief een langere looptijd heeft en daardoor een grotere reikwijdte zal de organisatie eerder samenwerking aangaan.*

4.5 Factoren die de kans op succes bepalen

In deze paragraaf zullen de factoren beschreven worden die van invloed zijn op de tweede dimensie van de algemene hypothese, *de kans dat samenwerking succesvol is*.

- *Algemene hypothese deel (2): Naarmate de kans dat samenwerking succesvol is groter wordt ingeschat zal er eerder samenwerking worden aangegaan.*

De kans dat samenwerking succesvol is zal door de organisatie in eerste instantie worden ingeschat op basis van vertrouwen. De term vertrouwen wordt op veel verschillende manieren gebruikt. Het is een term die om verdere definiëring vraagt. Vertrouwen kan gebaseerd zijn op de volgende factoren: (1) *de capaciteiten van de initiatiefnemer*, (2) *het aantal andere partners*, (3) *de bekendheid met de initiatiefnemer*, (4) *het bewijs voor succes* en (5) *de concreetheid van het projectplan*. Ik veronderstel dat deze factoren er allemaal voor zorgen dat *de kans op succes groter* zal worden ingeschat en dat dit ertoe leidt dat er eerder samenwerking zal worden aangegaan.

Capaciteiten van initiatiefnemer (human capital)

Dit is een factor die veelvuldig in de wetenschappelijke literatuur genoemd wordt als het gaat om het aangaan van samenwerking. Koppenjan en Klijn (2004) stellen dat calculatief vertrouwen, gebaseerd op de competenties van de initiatiefnemer, vooral in het eerste begin van de samenwerking van belang is. Op basis van de werkervaring of opleiding van de initiatiefnemer (human capital) kan ingeschat worden welke kans van slagen het initiatief heeft. (Klein Woolthuis, Hillebrand & Nootboom, 2005)

Maase en Bossink (2010) noemen professionele vaardigheden ook een factor die bepalend is voor succes. Een goed ontwikkelde verbale communicatie, het kunnen schrijven van een helder projectplan, het opzetten van een organisatiestructuur; het zijn allemaal belangrijke vaardigheden voor de particuliere initiatiefnemer die het voor de organisatie aantrekkelijker maken om samenwerking aan te gaan.

- *Hypothese 2.1: Naarmate de organisatie meer vertrouwen heeft in de capaciteiten van de initiatiefnemer zal de organisatie eerder samenwerking aangaan.*

Aantal andere partners (social capital)

Voor organisaties is het van belang zijn om te weten of er ook andere organisaties aan het initiatief verbonden zijn. Organisaties uit verschillende sectoren hebben vaak andere resources tot hun beschikking. Verschillende soorten resources vormen vaak eerder een aanvulling op elkaar. (Gulati, 1995) Daarom kan verwacht worden dat het initiatief meer kans van slagen heeft als het toegang heeft tot meer en verschillende resources.

Gulati (1995) betoogt verder dat de sociale structuur waarin organisaties zich bevinden van invloed kan zijn op het vormen van nieuwe samenwerkingsverbanden. Dit

omdat er via een netwerk van organisaties onderling veel informatie verkregen kan worden, bijvoorbeeld over de betrouwbaarheid van een organisatie. Als organisatie X eerder heeft samengewerkt met organisatie Y en organisatie Y blijkt niet betrouwbaar te zijn dan kan organisatie X dat vertellen aan organisatie Z waardoor organisatie Z bij voorbaat al geen samenwerking wil aangaan met organisatie Y. Dit principe kan ook gelden voor de initiatiefnemer. Er dient aan te worden toegevoegd dat dit natuurlijk ook op een positieve manier zijn uitwerking kan hebben. Omdat positieve informatie over een partner ook andere partners kan bereiken via het onderlinge netwerk. Mits het onderlinge netwerk positief is over de initiatiefnemer kan de volgende hypothese gesteld worden:

- *Hypothese 2.2: Naarmate het initiatief door meer partners wordt ondersteund zal de organisatie eerder samenwerking aangaan.*

Bekendheid met de initiatiefnemer

Als de organisatie al bekend is met de initiatiefnemer kan er beter worden ingeschat of het initiatief kans van slagen heeft. Misschien is er al eerder samengewerkt met de initiatiefnemer aan een ander initiatief bijvoorbeeld. Koppenjan en Klijn (2004) stellen dat naarmate er meer contact is tussen actoren er sprake is van een groter vertrouwen. Hieruit volgt de volgende hypothese:

- *Hypothese 2.3: Naarmate de organisatie beter bekend is met de initiatiefnemer zal er eerder samenwerking worden aangegaan.*

Bewijs voor succes

Als een initiatiefnemer de werkzaamheid van het initiatief kan aantonen met een onderzoek of een pilot dan wekt dat vertrouwen bij de organisatie. Het onderzoek of de pilot werkt dan als garantie voor succes waardoor de organisatie eerder geneigd zal zijn om samenwerking aan te gaan. (Maase & Bossink, 2010)

- *Hypothese 2.4: Naarmate de initiatiefnemer beter kan bewijzen (door onderzoek of een pilot) dat zijn initiatief succesvol is zal de organisatie eerder samenwerking aangaan.*

Concreetheid van het projectplan

Als een initiatiefnemer niet concreet is over het projectplan dan kan dat een reden zijn voor organisaties (vooral voor business organisaties) om geen samenwerking aan te gaan. (Maase & Bossink, 2010) Als initiatiefnemers grote moeite hebben met het definiëren van een helder, realistisch plan met duidelijke doelen en een tijdsplanning werkt dat negatief op het succes van het initiatief. (Maase & Bossink, 2010; Van Zuylen, 2007) Ook Rondinelli en

London (2003) stellen dat het voor de samenwerking van groot belang is om een heldere strategische visie en verwachte uitkomsten te formuleren.

- *Hypothese 2.5: Naarmate de initiatiefnemer concreter is over het projectplan zal de organisatie eerder samenwerking aangaan.*

4.6 Samenwerking komt procesmatig tot stand

Door kennis te maken met het onderzoeksveld en door het lezen van literatuur over het aangaan samenwerkingsverbanden (Austin, 2000, 2003; Le Ber & Branzei, 2009; Ho Park, 1994; Kreiner & Schultz, 1993; Maase & Bossink, 2010; Rondinelli & London, 2003; Wilson et al., 2010) kwam ik als snel tot de ontdekking dat organisaties de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan meestal niet op één moment in de tijd maken. In plaats daarvan komt de keuze van de organisatie meestal tot stand tijdens een overleg of onderhandelingsproces, omdat de initiatiefnemer op advies van de organisatie het initiatief nog kan aanpassen.

Voordat het onderhandelingsproces wordt aangegaan moet er wel een eerste inschatting zijn dat samenwerking aan het initiatief überhaupt bij kan dragen aan het organisatiedoel, omdat onderhandeling ook transactie kosten met zich mee brengt. (Klein Woolthuis et al., 2005) Met andere woorden, kost het overleggen en zo nodig onderhandelen ook tijd en moeite, daarom zal daar alleen aan begonnen worden als er enigszins verwacht wordt dat het de organisatie voordeel kan opleveren.

De eerste inschatting of het de organisatie iets kan opleveren kan gemaakt worden door een 'denkbeeldige rekensom' te maken van (1) *de verwachte opbrengst van de samenwerking* en (2) *de kans dat samenwerking succes oplevert*. De verwachte opbrengstschaal loopt theoretisch van 0-10. En de ingeschatte kansschaal loopt theoretisch van 0%-100%. (Het getal waarmee de *kans op succes* berekend wordt ligt tussen de 0 en 1) De rekensom van de *mogelijke opbrengst van de samenwerking* ziet er dan als volgt uit:

$$\boxed{\text{Mogelijke opbrengst van de samenwerking}} = \boxed{\text{Verwachte opbrengst (1-10)}} \times \boxed{\text{Kans op succes (0-100%)}}$$

Deze rekensom kan verschillende uitkomsten hebben:

- Is de *mogelijke opbrengst* 'bij wijze van spreken' 0 dat samenwerking bijdraagt aan het behalen van het organisatie doel dan wordt er geen samenwerking aangegaan.
- Is de *mogelijke opbrengst* 'bij wijze van spreken' 10 dat samenwerking bijdraagt aan het behalen van het organisatie doel dan wordt er wel samenwerking aangegaan.

- Ligt de *mogelijke opbrengst* 'bij wijze van spreken' tussen de 0 en de 10 dat samenwerking bijdraagt aan het behalen van het organisatie doel dan zal de organisatie overwegen om een onderhandelingsproces aan te gaan.

Als er op basis van de rekensom gekozen wordt om het onderhandelingsproces aan te gaan dan zijn er verschillende manieren om 'de rekensom positiever te maken', of met andere woorden, om het initiatief te verbeteren. Het initiatief kan verbeterd worden door het aanpassen van de factoren die (1) *de kans op succes* bepalen, en of het aanpassen van de factoren die (2) *de verwachte opbrengst van de samenwerking* bepalen.

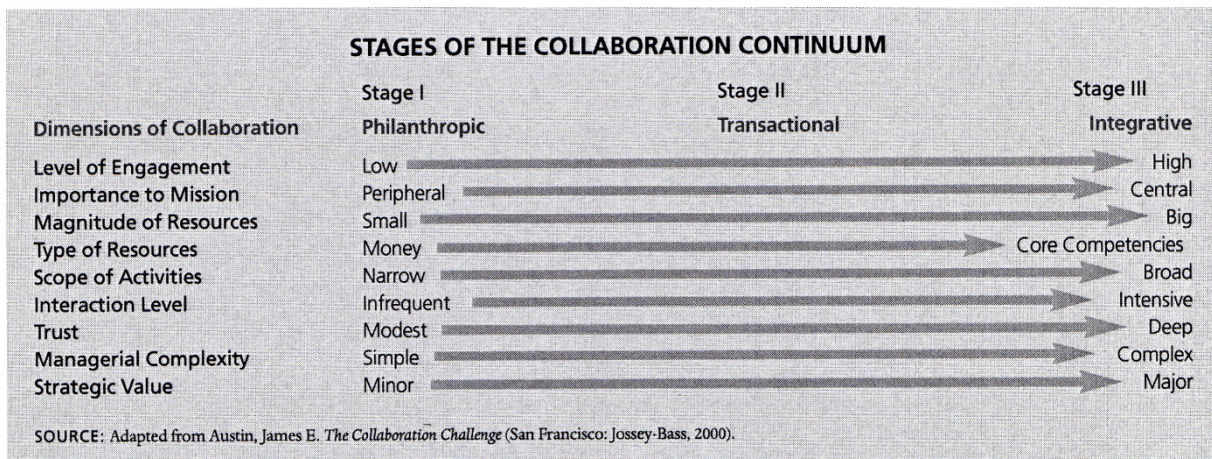
Het zal van de situatie en mogelijkheden afhangen wat het verstandigste is om te doen. Het vergroten van de factoren die (1) en (2) bepalen kan een verbetering zijn. Het is echter ook denkbaar dat *de mogelijke opbrengst van de samenwerking* vergroot kan worden door het verkleinen van de factor *omvang van het initiatief*. Bijvoorbeeld omdat het eenvoudiger is om een project uit te voeren voor een kleinere doelgroep. Als het niet binnen de mogelijkheden ligt om het initiatief te vergroten, dan kan er beter op safe gespeeld worden. Andersom zorgt het verkleinen van factoren die (1) *de kans op succes* bepalen, naar mijn inzicht nooit tot meer *mogelijke opbrengst van de samenwerking*

De initiatiefnemer zal de afweging maken of de aanpassing ook in zijn ogen een verbetering is en of dat het plan nog past bij wat hij voor ogen had toen hij eraan begon. De inschatting of dat het initiatief een verbetering is zal afhangen van het belang dat de initiatiefnemer hecht aan het doel en de vorm van het initiatief en het belang dat hij hecht aan samenwerking met de initiatiefnemer. Wat levert de samenwerking hem op? Kan de initiatiefnemer de hulp aan zijn initiatief ook van een andere organisatie krijgen? Deze afweging heeft te maken met de resource dependency met de organisatie (veronderstelling drie). Of wel hoe afhankelijk is de initiatiefnemer van de bronnen van de organisatie? En kunnen die bronnen ook bij een andere organisatie verkregen worden?

Op basis van de literatuur kan ik niet aangeven hoe het onderhandelingsproces precies verloopt. Ik veronderstel dat er vaak sprake is van een onderhandelingsproces. Deze veronderstelling is onder andere gebaseerd op basis van Austin (2000) daarom worden de resultaten van zijn onderzoek toegelicht in de volgende alinea.

Austin (2000) heeft longitudinaal onderzoek gedaan naar de samenwerkingsrelaties tussen non-profit en business organisaties. De belangrijkste bevinding uit zijn onderzoek is dat samenwerkingsrelaties verschillende fasen kunnen doorlopen, langs wat hij het collaboration continuüm noemt. Hij merkt op dat verschillende factoren over de tijd toenemen als de samenwerkingsrelatie zich verdiept. Over het afstemmen van doelstellingen zegt hij: '*The greater the mission mesh, the richer the collaboration.*' (Austin, 2000: 81)

Tabel 2 Fasen van het collaboration continuüm



Bron: (Austin, 2003)

Aan tabel 2 is af te lezen dat de doelstelling van de samenwerking steeds meer onderdeel gaat uitmaken van de centrale doelstelling van de afzonderlijke organisaties. Ook is te zien dat het vertrouwen in elkaar toeneemt naarmate de samenwerking zich ontwikkelt. Austin (2000) doet geen uitspraken over causale verbanden tussen de verschillende factoren. Maar hij merkt wel op dat er correlatie bestaat tussen beide.

Opgemerkt moet worden dat ik het heb over een onderhandelingsproces voorafgaand aan de samenwerking en dat Austin (2000) het heeft over de ontwikkeling van de samenwerking. Maar misschien is deze scheidslijn in werkelijkheid niet zo duidelijk. Wel merkt Austin (2000) op dat het van belang is om de verwachtingen over het te behalen voordeel, (daadwerkelijke opbrengst van samenwerking) goed af te stemmen op elkaar voordat de samenwerking begint. Dan heeft hij het wel specifiek over een onderhandelingsproces vóór de samenwerking.

Tot slot wil ik over het artikel van Austin (2000) opmerken dat er een overeenkomst te zien is tussen wat ik noem de *verwachte opbrengst van de samenwerking* (die onder andere bepaald wordt door de factor *passendheid van de doelstelling*) en de factor *importance to mission* van Austin (2000). Ook is er een overeenkomst te zien tussen wat ik noem de *kans op succes*, en de factor *trust* van Austin (2000). Beide nemen toe naarmate de samenwerking zich ontwikkelt.

Op basis van de literatuur en de kennismaking met het onderzoeksveld doe ik de veronderstelling dat het aangaan van samenwerking meestal plaatsvindt in een onderhandelingsproces.

4.7 Factoren die zorgen voor een constructief onderhandelingsproces

Zoals in de vorige paragraaf is verondersteld komt samenwerking meestal tot stand in een onderhandelingsproces tussen initiatiefnemer en organisatie. Tijdens dit onderhandelingsproces is het belangrijk dat afgestemd wordt wat in het gemeenschappelijke belang het beste is om te doen. Uit theoretisch oogpunt zal samenwerking daar namelijk altijd op gebaseerd zijn, als er tenminste verondersteld wordt dat initiatiefnemers en organisaties handelen op basis van rationele keuze en wederzijdse afhankelijkheid.

Op basis van de literatuur heb ik twee procesfactoren onderscheiden die er voor zorgen dat het onderhandelingsproces goed kan verlopen. Dat zijn *bereidheid tot aanpassing* en *echt vertrouwen*. Deze factoren zorgen ervoor dat de samenwerking aan het initiatief zo optimaal mogelijk van vorm zal worden voor beide partijen.

Bereidheid tot aanpassing

Als de initiatiefnemer open staat voor aanpassingen die een verbetering kunnen zijn voor het initiatief dan werkt dat positief voor het onderhandelingsproces. De ervaring en kennis van de organisatie kan dan namelijk ingezet worden om het initiatief te verbeteren. Een open houding van de initiatiefnemer kan er in die situatie voor zorgen dat de organisatie eerder samenwerking zal aangaan. (Maase & Bossink, 2010) Hieruit kan de volgende hypothese worden opgesteld:

- *Hypothese 3.1: Naarmate de initiatiefnemer meer open staat voor aanpassingen aan het projectplan zal de organisatie eerder samenwerking aangaan met de initiatiefnemer*

Echt vertrouwen

In paragraaf 4.5 werd gesteld dat vertrouwen gedefinieerd kan worden als de *kans dat samenwerking succes oplevert*. Klein Woolthuis et al. (2005) definiëren vertrouwen ook nog op een andere manier, dat noemen ze *echt vertrouwen: het geloof dat de ander geen opportunistisch gedrag zal vertonen zonder dat hij daarop gecontroleerd wordt. Met andere woorden: het geloof dat de ander niet alleen in zijn eigen belang handelt, maar ook in het gezamenlijke belang*.

Deze vorm van vertrouwen kan gezien worden als voorwaarde voor een open en constructief onderhandelingsproces. Vertrouwen kan er voor zorgen dat er openlijk kennis gedeeld kan worden en dat er goed overlegd kan worden met welke middelen een gezamenlijk doel behaald kan worden.

- *Hypothese 3.2: Naarmate de organisatie meer 'echt vertrouwen' heeft in de initiatiefnemer zal er eerder samenwerking worden aangegaan.*

4.8 Samenwerkingsstrategieën

Na afloop (of gedurende) van het onderhandelingsproces zullen de initiatiefnemer en de partner een houding aannemen ten aanzien van de samenwerking. Dit noem ik een samenwerkingsstrategie. De organisatie zal kijken in hoeverre er iets veranderd kan worden aan *de verwachte opbrengst van de samenwerking of kans op succes*. De initiatiefnemer zal kijken of hij het eens is met de voorgestelde verbetering en in hoeverre hij afhankelijk is van de bronnen en dus samenwerking van de organisatie.

Allebei afzonderlijk kunnen de partijen een van de strategieën aannemen ten aanzien van de samenwerking. Deze samenwerkingsstrategieën zijn afgeleid van Koppenjan en Klijn (2004).

- *Go-alone*: De doelstellingen lopen te ver uiteen om samen te werken. De doelstellingen zijn te belangrijk om aan te passen. Er zal geen samenwerking worden aangegaan.
- *Ontwijkend*: Samenwerking is misschien mogelijk maar de actor zal er in eerste instantie zelf niet veel energie insteken. Als later blijkt dat samenwerking nut oplevert kan er alsnog samenwerking aangegaan worden.
- *Coöperatief*: Het voordeel van samenwerking wordt ingezien, maar de organisatie zal de initiatiefnemer wel vragen om het initiatief aan te passen zodat het meer nut oplevert ten aanzien van de organisatiedoelstelling. Of de initiatiefnemer zal vragen of dat het initiatief toch kan blijven bij het oude omdat hij de samenwerking van minder waarde schat dan de verandering aan het initiatief.
- *Faciliterend*: Het voordeel van samenwerking wordt gezien en er zal alles aan gedaan worden om de samenwerking tot stand te laten komen.

Logischerwijs kan verwacht worden dat er eerder samenwerking zal worden aangegaan als beide partners een faciliterende samenwerkingsstrategie hebben.

Als de organisatie een afwachtende houding aanneemt in het onderhandelingsproces dan wordt dat ook wel een *waiting game* genoemd. (Koppenjan & Klijn, 2004) Maase en Bossink (2010) hebben in hun onderzoek meegemaakt dat vooral business organisaties deze samenwerkingsstrategie hanteren. Dan wachten ze af tot er meer kans is op succes, bijvoorbeeld tot dat er zich ook andere organisaties hebben aangesloten bij het initiatief.

De afwachtende houding hoeft niet altijd een strategische oorzaak te hebben, grotere organisaties hebben soms gewoon meer tijd nodig om tot een beslissing te komen, bijvoorbeeld omdat er over beslissingen overlegd moet worden met een groter aantal mensen.

Tijdens het onderzoek kan niet diep ingaan worden op het onderhandelingsproces. Daarom zullen er geen hypothesen worden afgeleid op basis van de

samenwerkingsstrategieën. Ik zal tijdens mijn onderzoek exploratief verkennen op welke manier deze samenwerkingsstrategieën een rol spelen tijdens het onderhandelingsproces.

4.9 Samenvatting theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op de vraag welke afweging organisaties maken als een initiatiefnemer hen om samenwerking vraagt. Om deze vraag te beantwoorden is er in het theoretisch kader gezocht naar factoren die bepalend zijn voor de keuze van de organisatie. Op de volgende pagina is in het conceptueel model weergegeven wat de gevonden factoren zijn en het verwachte verband dat zij hebben met de keuze van de organisatie. Dit conceptueel kader zal als leidraad dienen bij het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

Centrale onderzoeksvraag

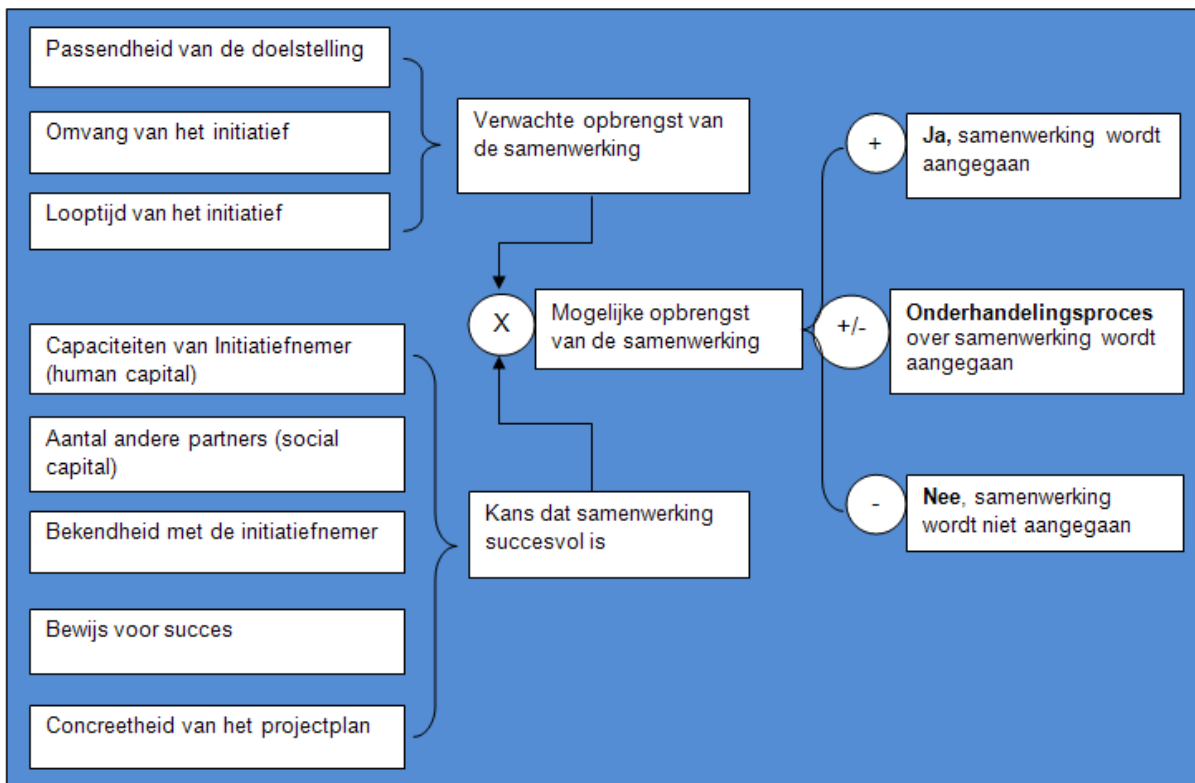
- *'Welke factoren zijn van belang en welke factoren dragen het meeste bij aan de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan met initiatiefnemers?'*

Deelvragen

- *'Waarom zijn de gevonden factoren van belang?'*
- *'Zijn er verschillen tussen organisaties uit verschillende sectoren?'*
- *'Hoe komt samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties tot stand?'*

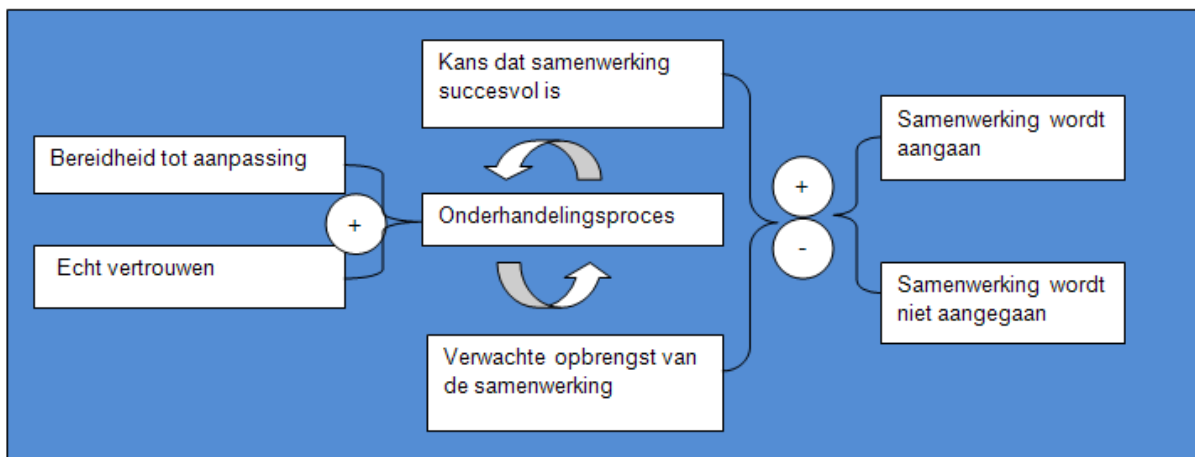
Conceptueel model op basis van het theoretisch kader

In het theoretisch kader is gesteld dat de organisatie een eerste inschatting zal maken of samenwerking met het initiatief iets kan opleveren voor de organisatie. In figuur 2 op de volgende pagina is weergegeven hoe deze eerste inschatting eruit ziet. Aan de rechterkant staan alle factoren die uit de literatuur naar voren zijn gekomen. Deze factoren zijn bepalend voor *de verwachte opbrengst* of voor de *kans op succes*. In de figuur staat een vermenigvuldigingsteken omdat er zonder *kans op succes* of zonder *verwachte opbrengst* geen *mogelijke opbrengst* zal zijn. Als de *kans op succes* heel hoog wordt ingeschat maar de doelstelling absoluut niet passend is dan is er bijvoorbeeld geen mogelijke opbrengst van de samenwerking. In figuur 2 is verder te zien dat als de *mogelijke opbrengst* hoog wordt ingeschat er direct samenwerking zal worden aangegaan en als de mogelijke opbrengst laag wordt ingeschat er geen samenwerking zal worden aangegaan. Als er de inschatting is dat het initiatief kan verbeteren door aanpassing en onderhandeling dan zal er een onderhandelingsproces worden aangegaan.



Figuur 2. Conceptueel model van eerste afweging organisatie

In figuur 3 is te zien hoe ik op basis van de literatuur verwacht dat het onderhandelingsproces eruit ziet. Om het onderhandelingsproces goed te laten verlopen is het van belang dat er *bereidheid is tot aanpassing* en *echt vertrouwen*. In het onderhandelingsproces zal er overlegd worden wat er verbeterd kan worden aan de *verwachte opbrengst* en de *kans op succes*. De uitkomst van het onderhandelingsproces zal bepalen of er uiteindelijk wel of geen samenwerking zal worden aangegaan.



Figuur 3. Onderhandelingsproces over het aangaan van samenwerking

5. Methodologie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe het onderzoek is opgezet en er zal worden verantwoord waarom er bepaalde keuzen zijn gemaakt. Als onderzoeker is dat belangrijk om te doen omdat de kwaliteit van het onderzoek op die manier beoordeeld kan worden door de lezer. (Klein Haarhuis, Van Ooyen, Kleemans & Leeuw, 2005; 't Hart, Boeije & Hox, 2005).

Als eerste zullen de begrippen uit dit onderzoek worden gedefinieerd. Vervolgens zullen de factoren die volgens de literatuur bepalend zijn voor de keuze van de organisatie onderzoekbaar worden gemaakt. Daarna zal achtereenvolgens verantwoording worden afgelegd over de onderzoeksstrategie, selectie van onderzoekseenheden, de toegang tot de onderzoekseenheden, het data verzamelinginstrument, het verloop van de data verzameling en de data-analyse.

5.2 Definiëring van begrippen

Particuliere initiatiefnemer

Persoon die op vrijwillige basis een plan wil uitvoeren. De persoon is niet verbonden aan een bestaande organisatie, maar doet dit op persoonlijke titel.

Organisatie

Stichting, vereniging, instelling of bedrijf ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

Samenwerking

Door gezamenlijke inzet een gemeenschappelijk doel trachten te behalen.

Tot stand komen van samenwerking

De uitgesproken intentie van een organisatie en een initiatiefnemer om met gemeenschappelijke inzet een gemeenschappelijk doel te behalen.

Gemeenschappelijke inzet kan bestaan uit:

- deskundigheid, (kennis, ervaring)
- inzet van vrijwilligers (personeel),
- financiële middelen (sponsoring, fonds)
- middelen in natura (eten en drinken, speeltoestel, planten)
- ter beschikking stellen van de locatie (bos, toilet gebouw)
- publiciteit (onderhoud website, media aandacht, drukwerk)

5.3 Operationalisering van de factoren

Met operationaliseren van factoren wordt bedoeld het onderzoekbaar of meetbaar maken van de factoren die uit de literatuur naar voren zijn gekomen. Onderwerpen kunnen onderzoekbaar gemaakt worden door er vragen over te formuleren die gebruikt kunnen worden tijdens het afnemen van interviews.

Toen ik de vragenlijst voor dit onderzoek ontwierp had het theoretisch kader nog niet zijn definitieve vorm gekregen. De factoren *omvang van het initiatief*, *looptijd van het initiatief*, *bewijs* en *echt vertrouwen* kwamen er nog niet in voor. Echter omdat ik tijdens het interview ook gevraagd heb aan de geïnterviewden om factoren te noemen die nog niet aan de orde waren geweest zijn sommige factoren toch besproken in de interviews.

Hieronder is weergegeven hoe de factoren uit het theoretisch kader meetbaar zijn gemaakt. (In bijlage 1 en 2 zijn de gehele interviewlijsten te raadplegen.)

Passendheid van de doelstelling

'In hoeverre vindt u de doelstelling van het initiatief passen bij de doelstelling van de organisatie?'

Omvang van het initiatief/ looptijd van het initiatief

Niet direct naar gevraagd wel aan de orde gekomen door open vraag:

'Zijn er nog andere kenmerken aan het initiatief die een rol hebben gespeeld om wel of geen samenwerking aan te gaan?'

Capaciteiten van de initiatiefnemer

'Heeft u vertrouwen in de capaciteiten van de initiatiefnemer? Waar is dat vertrouwen op gebaseerd?'

Aantal andere partners

'Weet u of dat er ook andere partners samenwerken aan het initiatief? Heeft dat een rol gespeeld in de afweging om wel of geen samenwerking aan te gaan?'

Bekendheid met de initiatiefnemer

'Kende u de initiatiefnemer en/of Wens in Actie al voordat u werd benaderd? Heeft dat een rol gespeeld in de afweging om wel of geen samenwerking aan te gaan?'

Bewijs

Niet direct naar gevraagd wel aan de orde gekomen door de vraag: *'Heeft u eerder samengewerkt met particulier initiatief? Hoe is dat bevallen? Waarom goed/minder goed?'*

Concreetheid van het projectplan

'In hoeverre was het projectplan concreet toen u benaderd werd voor samenwerking? Heeft dat een rol gespeeld in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan?'

Verwachte opbrengst van de samenwerking

'Wat heeft uw organisatie er aan om samen te werken met dit initiatief?' (Wat verwachtte u dat uw organisatie er aan kon hebben?'

Kans op succes

'Hoe schatte u de haalbaarheid van het initiatief in? Heeft dat een rol gespeeld in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan?'

Bereidheid tot aanpassing

'Was er ruimte voor inspraak? Stond de initiatiefnemer open voor aanpassingen?'

Echt vertrouwen

Niet direct naar gevraagd wel aan de orde gekomen door open vraag:

'Zijn er nog andere zaken die een rol hebben gespeeld om wel of geen samenwerking aan te gaan?'

Algemene houding ten aanzien van particulier initiatief

'Ziet u het als de taak van uw organisatie om particulier initiatief te ondersteunen? Past het bij uw werkzaamheden?'

Inhoud van de hulp

'Met welke vraag bent u benaderd door de initiatiefnemer? Over welke hulp is er gesproken? Zijn er al afspraken gemaakt? Welke?'

Het relatieve belang van de verschillende factoren

'Waar moet een initiatief aan voldoen, wil uw organisatie hulp bieden? In welk geval wilt u niet samenwerken met particulier initiatief?'

'Is het mogelijk om een top-3 aan te geven van de factoren waar we net over gesproken hebben, in de mate waarin ze een rol hebben gespeeld in de keuze om wel of geen of meer of minder samenwerking aan te gaan?'

5.4 Verantwoording van de onderzoeksstrategie

De vraagstelling van het onderzoek is bepalend voor de onderzoeksstrategie. Daarom zal eerst de onderzoeksvraag herhaald worden:

'Welke factoren zijn van belang en welke factoren dragen het meeste bij aan de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan met een particuliere initiatiefnemer?'

Door gebruik te maken van een kwantitatief-survey (enquête) had in kaart gebracht kunnen worden (1) welke factoren organisaties belangrijk vinden en (2) het relatieve belang van de factoren had aangetoond kunnen worden. Ik wilde met het onderzoek echter ook (3) verklaren *waarom* bepaalde factoren van belang zijn en ik wilde (4) achterhalen of er nog nieuwe factoren te ontdekken waren, die niet in de literatuur worden genoemd. Om die redenen is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005)

De kwalitatieve strategie wordt vaak toegepast om de motieven of het gedrag van mensen te verklaren. Het onderwerp van dit onderzoek: *'de keuze van organisatie om wel of geen samenwerking aan te gaan'* is ook een gedraging die gebaseerd is op een motief, daarom is de kwalitatieve onderzoekstrategie heel toepasselijk.

In kwalitatief onderzoek kan een fenomeen in de natuurlijke alledaagse context bestudeerd worden waardoor een zogenaamd holistisch perspectief ontstaat. Alle relevante facetten van een fenomeen kunnen in de onderlinge verwevenheid waargenomen worden. (Baarda et al., 2005)

'De algemene kenmerken van een kwalitatief onderzoek zijn het duidelijkst herkenbaar in het casestudydesign' (Baarda et al., 2005: 112) De algemene kenmerken van kwalitatief onderzoek zijn: directe waarneming; de onderzochte situatie wordt niet verstoord; de onderzoekssituatie wordt als een geheel beschreven (holisme); de onderzoekseenheden worden in hun (sociale) omgeving (contextualiteit) bestudeerd. (Baarda et al., 2005; Yin, 2003) Verder wordt een casestudy design bovenal gekenmerkt doordat er één of meerdere gevallen (multi casestudy design) van een fenomeen onderzocht worden en er wordt vaak gebruik gemaakt van verschillende data verzamelinginstrumenten.

Het onderwerp van dit onderzoek is *de keuze die organisaties maken om wel of geen samenwerking aan te gaan*. Deze keuze van de organisatie zal gemaakt worden onder bepaalde omstandigheden waar de initiatiefnemer en de organisatie allebei invloed op kunnen uitoefenen. Om de keuze van de organisatie als een geheel (holistisch) te kunnen bestuderen zullen de initiatiefnemer en de organisatie waar samenwerking mee is gezocht daarom allebei geïnterviewd worden over het wel of niet tot stand komen van samenwerking. Omdat initiatiefnemers meerdere organisaties vragen om samenwerking, kunnen

organisaties ook onderling invloed op elkaar uitoefenen. Bijvoorbeeld doordat ze bekend zijn met elkaar. Om deze invloed die ze op elkaar uitoefenen te kunnen bestuderen en omdat de nadruk van dit onderzoek ligt op de keuze van organisaties zullen er meer organisaties dan initiatiefnemers geïnterviewd worden.

Niet alle facetten van een casestudy design waren even relevant of uitvoerbaar voor mijn onderzoekssituatie. Het is bijvoorbeeld ook gebruikelijk om op verschillende manieren data te verzamelen. Voorbeelden daarvan zijn; interviewen, participierend observeren en het bestuderen van bestaande data. Omdat de initiatieven zich allemaal in de opstartfase bevonden, waren de contacten met de organisaties nog erg 'pril'. Ik heb er voor gekozen om slechts in beperkte mate participierend te observeren omdat ik de onderzoekssituatie niet wilde verstoren. Om die reden heb ik niet geobserveerd tijdens de overlegmomenten tussen organisatie en initiatiefnemer. Wel heb ik observerend geparticipeerd tijdens een vrijblijvende netwerkbijeenkomst tussen initiatiefnemers en organisaties. Ook heb ik documenten bestudeerd die beschikbaar werden gesteld, zoals krantenartikelen over de initiatieven, projectvoorstellen en de aanmelding op de website.

Zoals ik in het theoretisch kader al heb vermeld kwam ik er snel achter dat het aangaan van samenwerking waarschijnlijk tot stand komt tijdens een onderhandelingsproces. Dit maakt dat de afweging van organisaties een complex sociaal fenomeen betreft. Dat is precies een onderwerp dat goed bestudeerd kan worden met een casestudydesign. (Yin, 2003)

Yin (2003) stelt verder dat het gebruikelijk is om de dataverzameling en analyse richting te geven door theoretische veronderstellingen, zeker als er sprake is van veel verschillende, belangrijke variabelen. De factoren die uit de literatuur naar voren kwamen als bepalend voor de afweging die organisaties maken, vormen de variabelen in dit onderzoek. De theorie over het veronderstelde onderlinge verband tussen de factoren geeft richting aan de dataverzameling en analyse. Dit zal verderop in dit hoofdstuk worden toegelicht.

5.5 Selectie onderzoekseenheden

De volgende keuze die gemaakt moet worden over de onderzoeksopzet is het kiezen van de te selecteren onderzoekseenheden. In dit onderzoek zijn dit de particuliere initiatiefnemers van Wens in Actie en de organisaties die zijn hebben benaderd om samenwerking mee aan te gaan. Het interviewen van alle achtenveertig initiatiefnemers en organisaties is niet mogelijk binnen het beschikbare tijdsbestek daarom moesten er selectiecriteria opgesteld worden. Het is belangrijk om de onderzochte initiatieven te selecteren op relevante verschillen of overeenkomsten. Dat is namelijk bepalend voor de uitspraken die gedaan kunnen worden op basis van het onderzoek.

Aanvankelijk was het idee om twee verschillende soorten Wens in Actie initiatieven te onderzoeken: (1) waarbij het was gelukt was om samenwerking aan te gaan met meer organisaties en (2) initiatieven waarbij het niet gelukt was om samenwerking aan te gaan met organisaties. Er konden dan zowel organisaties geïnterviewd worden die (1) wel samenwerking aan wilden gaan en (2) organisaties die dat niet wilden. In de praktijk bleek het echter lastig om te definiëren wanneer er wel of geen samenwerking was aan gegaan. Het bleek vaker zo te zijn dat er sprake was van meer of minder samenwerking. Ook was het zo dat er per initiatief apart organisaties waren die wel samenwerking aan wilde gaan en organisaties die dat niet wilden. Daarom is dit criteria niet in strikte zin gehanteerd. Wel is er geprobeerd om ook organisaties in het onderzoek te betrekken die geen of minder samenwerking zijn aangegaan met de initiatiefnemer.

In hoofdstuk drie over het onderzoeksveld heb ik uitgelegd dat ik vier initiatieven geselecteerd heb uit de categorie *gemengd* omdat ik verwachtte dat deze initiatieven samenwerking nodig hebben van organisaties uit verschillende sectoren. Daarnaast heb ik de initiatieven ook onderworpen aan de volgende selectiecriteria. Initiatieven uit mijn onderzoek moesten:

1. opgezet zijn door een particuliere initiatiefnemer
2. meer dan twee organisaties benaderd hebben voor samenwerking.
3. als onderwerp duurzaamheid gericht op natuur hebben als doelstelling

Er is gekozen voor criterium (1) omdat dit onderzoek gaat over particuliere initiatiefnemers. In de praktijk bleek dat verschillende initiatieven waren opgezet door medewerkers van bestaande organisaties zoals scholen. Ik heb ervoor gekozen om deze initiatieven niet te onderzoeken.

Voor criterium (2) is gekozen omdat het onderzoek vooral gaat over de afweging die organisaties maken, daarom is het belangrijk dat er meer organisaties dan initiatiefnemers geïnterviewd worden. Verder is het interessant om het verschil tussen organisaties te kunnen bestuderen. Om de organisaties te kunnen vergelijken is het belangrijk dat ze tenminste door hetzelfde initiatief benaderd zijn voor samenwerking.

Er is gekozen voor criterium (3) omdat het merendeel van de initiatieven die met meer dan drie partners samenwerking had gezocht natuur als doelstelling had.

5.6 Toegang tot de onderzoekseenheden

Om selectiecriteria te kunnen kiezen was het van belang om eerst informatie te verzamelen over de initiatieven. Door te spreken met de coördinator van Wens in Actie kreeg ik een eerste indruk. Op de website van Wens in Actie kon ik de aanmeldingen lezen van de 48 initiatiefnemers.

Het eerste contact met de initiatiefnemers verliep via de coördinator van Wens in Actie. Dit hadden we zo afgesproken omdat we verwachtten dat de initiatiefnemers daardoor eerder bereid zouden zijn om mee te werken aan het onderzoek. Dit bleek in de praktijk goed te werken, alle initiatiefnemers waren bereid om geïnterviewd te worden.

Voor het verkrijgen van toegang tot de organisaties bezocht ik eerst de initiatiefnemers om van hen de contactgegevens te ontvangen van de organisaties die zij benaderd hadden voor samenwerking. Één initiatiefnemer wilde de organisaties eerst persoonlijk benaderen voor medewerking aan dit onderzoek. Het eerste contact met de organisaties is toen via haar gelopen. Bij een ander initiatief is me de toegang uiteindelijk niet verschaft. Dit initiatief heeft daarom moeten afvallen. Uiteindelijk heb ik drie initiatieven kunnen onderzoeken of met andere woorden, drie cases.

Het bleek lastig om toegang te krijgen tot de organisaties die niet of in mindere mate wilde samenwerken met de initiatiefnemers. Enerzijds had dat de reden dat initiatiefnemers mij de toegang niet wilden verschaffen. Anderzijds omdat deze organisaties zelf geen tijd wilden vrijmaken om hier over te spreken omdat ze de relevantie er niet van in zagen. Er was dan alleen een eerste verkenningsgesprek of mailcontact geweest waarin de initiatiefnemer bijvoorbeeld zelf om summiere hulp had gevraagd. Bij de analyse van de onderzoeksgegevens zal ik rekening moeten houden met de verhouding organisaties die meer of minder bereid waren om samenwerking aan te gaan. (Baarda et al., 2005)

5.7 Data verzamelinginstrument

Om de keuze van organisaties te kunnen onderzoeken is 'het interview' het best mogelijke data verzamelinginstrument. Dit omdat het inzicht kan verschaffen in meningen en perspectieven van de betrokkenen; initiatiefnemers en contactpersonen van organisaties.

Qua type interview is er gekozen voor de semigestructureerde variant omdat er op die manier gebruik kan worden gemaakt van de voordelen die worden toegekend aan de gestructureerde en de open variant. Er is gekozen om structuur te geven aan de vragenlijst omdat er op deze manier gewaarborgd kan worden dat alle relevante onderwerpen tenminste aan bod komen. Met een volledig open interview kan dit niet gegarandeerd worden. (Baarda et al., 2005)

Omdat er voldoende informatie beschikbaar was om te kunnen bepalen wat relevante vragen waren was het ook mogelijk om een vragenlijst op te stellen. Dit heeft geresulteerd in een lijst vragen met een gesloten karakter (twee antwoordmogelijkheden). Baarda en al. (2005) stellen dat interviewvragen altijd zo open mogelijk gesteld moeten worden. Toch heb ik gekozen om in eerste instantie ook soms met gesloten vragen te beginnen omdat het ontwerp van het onderzoek de keuze van organisaties betreft. Om er achter te komen waarom geïnterviewden voor een bepaald antwoord kozen is er altijd doorgevraagd.

Doorvragen gebeurde met vragen als: *“kun je uitleggen waarom je daar zo over denkt”*? Of door het antwoord van de geïnterviewde vragend te herhalen. (Baarda et al., 2005)

Er zijn ook vragen in de lijst opgenomen die de geïnterviewden de mogelijkheid gaven om zelf factoren te noemen die niet in de lijst voorkwamen maar die mogelijk wel van belang zouden zijn voor het onderzoek. Ook heb ik me niet strikt aan de volgorde van de vragen gehouden. Als een geïnterviewde zelf begon over een onderwerp dat pas later aan de orde kwam, ben ik in sommige gevallen direct verder ingegaan op dat onderwerp. Door minder strikt te zijn op de volgorde en door open te staan voor andere onderwerpen heb ik geprobeerd om meer recht te doen aan de geïnterviewde.

Voor de oorspronkelijke opstelling van de volgorde van de vragen heb ik zoveel mogelijk de volgende richtlijnen aangehouden; van makkelijke naar moeilijk vragen, op chronologische volgorde en van breed naar smal, om zo aan te sluiten op het referentie kader van de geïnterviewden.

Op het einde van de vragenlijst heb ik de geïnterviewden gevraagd om in een top-3 aan te geven wat de meest belangrijke factoren zijn in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan. Dit heb ik gedaan om ook een kwantitatief onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende factoren. De interviewvragen voor de initiatiefnemers en de organisaties verschilden natuurlijk van elkaar. De lijsten zijn achter in dit verslag opgenomen in bijlage 1 en 2.

5.8 Verloop van de data verzameling

In de periode tussen 25 maart en 2 juni heb ik in totaal vijftien interviews kunnen afnemen. Ik heb vier initiatiefnemers en elf organisaties geïnterviewd. De initiatiefnemers woonden allen in Utrecht daarom hebben de interviews met de initiatiefnemers allemaal bij hen thuis plaatsgevonden. Sommige organisaties waren gevestigd buiten Utrecht. Als deze lastig te bereiken waren met het openbaar vervoer stelde ik voor om de interviews telefonisch af te nemen. Dit scheelde mij veel tijd en ook voor hen was het soms voordeliger omdat een telefonisch interview makkelijker ingepland kon worden. Uiteindelijk hebben vijf interviews telefonisch plaatsgevonden. De telefonische interviews waren misschien iets bondiger maar van voldoende diepgang.

Alle interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen op een voicerecorder. Bij telefonische interviews zette ik mijn telefoon op luidspreker zodat ik ze toch kon opnemen. Door het opnemen van de interviews kon de gegevensverzameling systematischer plaatsvinden. Dat vergroot de betrouwbaarheid van de dataverzameling. (Baarda et al., 2005) Het maakt het namelijk mogelijk om de opgenomen interviews later uit te typen en te coderen. Als de interviewer direct aantekeningen moet maken tijdens het interview dan moet er direct een keuze gemaakt worden tussen wat relevant is en wat niet.

Dit werkt subjectiviteit in de hand en dat is slecht voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Wat relevant is of niet kan beter op een weloverwogen wijze beslist worden tijdens het proces van coderen. Over het coderen wordt meer toegelicht in de paragraaf data-analyse.

Op verschillende andere manieren heb ik tijdens het interviewen rekening gehouden met het waarborgen van de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Ik heb bijvoorbeeld tijdens het interviewen geprobeerd om vertrouwen te wekken bij de geïnterviewden door een geïnteresseerde houding aan te nemen. Dit deed ik om de geïnterviewden zo open mogelijk te laten antwoorden op mijn vragen. Ook heb ik geprobeerd om zo min mogelijk suggestieve vragen te stellen om te voorkomen dat mijn manier van vragen invloed zou uitoefenen op het antwoord van de geïnterviewden. Om te voorkomen dat de geïnterviewden sociaal wenselijk zouden antwoorden heb ik bij de introductie van het gesprek gegarandeerd dat ik de gegevens anoniem zou behandelen. Bovendien heb ik geen inhoudelijk waarde oordeel gegeven over de antwoorden van de geïnterviewden. Dit ook ter voorkoming van de reactiviteit van de onderzochten. (Baarda et al., 2005)

5.9 Data preparatie en analyse

Data preparatie houdt in dat het onderzoeksmateriaal gereed gemaakt wordt voor data-analyse. Daarvoor zijn de geluidsbestanden van de opgenomen interviews uitgetypt tot tekstbestanden. Vervolgens is de niet-relevante tekst uit de interviews geschrapt. De overgebleven tekst is daarna opgedeeld in fragmenten omdat de tekst geanalyseerd zal worden op het niveau van fragmenten. (Baarda et al., 2005)

Het analyseren van kwalitatieve data is veelal een cyclisch of iteratief proces. Dat wil zeggen dat de verschillende stappen in het onderzoeksproces niet enkel chronologisch uitgevoerd worden, maar dat er soms stappen worden herhaald. Het coderen van data is een wisselwerking tussen de data en ideeën over het structureren daarvan.

Bij kwalitatief onderzoek is het gebruikelijk dat data analyse met data verzameling wordt afgewisseld. Dit omdat er dan tussendoor getoetst kan worden of dat de theorie ontwikkeld op basis van de onderzoeksgegevens ook geldig is op basis van nieuwe onderzoeksgegevens. Wat de afwisseling van data verzameling en analyse sterk maakt is dat er gericht gezocht kan worden naar voorbeelden die de theorie niet ondersteunen. Als deze namelijk niet gevonden worden dan kan dat de theorie versterken. (Baarda et al., 2005)

In de oorspronkelijke planning van dit onderzoek was de afwisseling tussen data verzameling en analyse ook opgenomen. Hiertoe is echter geen mogelijkheid geweest omdat het schrijven van het theoretisch kader veel meer tijd heeft gekost dan was gepland. Voordat het theoretisch kader zijn definitieve vorm had gekregen ben ik wel begonnen met interviewen. Anders zou dit onderzoek nooit binnen de gestelde tijd afgerond hebben kunnen

zijn. Door het interviewen deed ik natuurlijk al wel veel informatie op over de onderzoekspraktijk. Hierdoor kon ik het theoretisch kader afstemmen op de werkelijkheid. De voorgenomen afwisseling van dataverzameling en analyse heeft dus in zekere zin plaatsgemaakt voor de afwisseling tussen theorievorming op basis van literatuur en dataverzameling.

Als er nog weinig informatie beschikbaar is over het onderwerp van het onderzoek begint de analyse van de onderzoeksgegevens (de uitgetypte interviews) met het *open coderen* van tekstfragmenten. Dit houdt in dat er met een open blik gekeken wordt naar de onderzoeksgegevens met enkel de vraagstelling van het onderzoek in het achterhoofd. Er wordt gezocht naar terugkerende kenmerken of categorieën in de tekst en hier wordt in de kantlijn een label of code aan gegeven. Coderen heeft als functie om de onderzoeksgegevens te organiseren en te interpreteren. Door er structuur in aan te brengen kunnen de onderzoeksgegevens beter geïnterpreteerd worden. (Baarda et al., 2005)

De tweede stap in het analyseren van de onderzoeksgegevens is het *axiaal coderen*. Bij deze vorm van coderen wordt er specifiek gezocht naar structuren tussen de verschillende codes. Ook kan duidelijk worden dat verschillende codes eigenlijk synoniemen zijn en dus samengevoegd moeten worden. Door codes in te delen op verschillende abstractieniveaus kan een structuur duidelijk worden die verhelderend kan werken bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Of er kan structuur aangebracht worden door te analyseren of code A bijvoorbeeld een reden of gevolg is van code B. (Baarda et al., 2005)

De fase van het open coderen kon ik deels overslaan omdat ik op basis van het theoretisch kader al beschikte over een conceptueel model. Deze theorie over de onderlinge verhouding van de factoren heeft als leidraad gediend tijdens het proces van coderen. Tijdens het axiaal coderen is er dus gecodeerd met het conceptueel model al leidraad voor de structuur. Wel is er open gecodeerd waar het nieuw genoemde factoren betrof.

Bij het coderen is gebruik gemaakt van het computerprogramma Maxqda. Dit maakt het mogelijk om eenvoudig codes te voorschijn te halen. Ook maakt Maxqda het structureren veel eenvoudiger. Tijdens het coderen is er gelet of dat de factoren uit het theoretisch kader positief of negatief gewaardeerd worden door de geïnterviewden. En er werd gekeken of deze positieve dan wel negatieve waardering overeenkwam met het verwachte verband, het wel of niet aangaan van samenwerking.

Om een verklaring te vinden voor de verschillen in waardering tussen de factoren zal er gekeken worden of de verschillen verklaard kunnen worden door het verschil in organisaties of door het verschil in initiatieven. Na de analyse van de eerste case zal gekeken worden of dat hetzelfde coderingsschema en de onderlinge verbanden ook van toepassing zijn op de tweede en derde case met andere omstandigheden.

6. Resultaten & Analyse

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het empirische onderzoek beschreven worden. Allereerst zal er een korte schets gegeven worden van case1, 2 en 3. Vervolgens zal per factor apart besproken worden welk belang de geïnterviewden aan de factoren toedichten. Hier is dezelfde indeling aangehouden als in het theoretisch kader. Eerst worden de factoren beschreven die de bepalend zijn voor de opbrengst, dan de factoren die bepalend zijn voor de kans op succes en dan de factoren die invloed hebben op het veronderstelde onderhandelingsproces. Bij de bespreking is ingegaan op het belang dat er aan toegedicht wordt en de betekenis die de factoren voor verschillende organisaties hebben. Ook wordt aangegeven of de hypothesen bevestigd kunnen worden door de resultaten. Vervolgens wordt in een tabel getoond wat de geïnterviewden aangaven als belangrijkste drie factoren.

6.2 Korte schets van de cases

Case 1 'Educatieve activiteit voor kinderen in het bos tijdens de herfstvakantie'

Bij deze case is er één duidelijke initiatiefnemer aan te wijzen. Zij heeft met behulp van de Utrechtse Milieupunten contacten gelegd met veel verschillende organisaties. Deze organisaties zijn te zien in tabel 3 op de volgende pagina. Van de organisaties die ik heb gesproken (vijf) zijn er vier daadwerkelijk samenwerking aangegaan met het initiatief. Met één organisatie is nagenoeg geen samenwerking tot stand gekomen. Volgens de geïnterviewde organisatie is er ook niet om veel samenwerking gevraagd. Volgens de initiatiefnemer was er niet veel animo om mee te denken. De initiatiefnemer onderhoudt het contact met de organisaties, de organisaties hebben onderling geen contact over het initiatief. De initiatiefnemer gaat een pilot draaien in de herfst, op basis van die pilot zal worden besloten of het initiatief voor herhaling vatbaar is of niet.

Tabel 3. De organisaties van case1

Organisatie	(Sub) Organisatie doelstelling	Samenwerking
Gemeentelijke organisatie gericht op financiering Overheidssector	<i>"Participatie van inwoners met een laag inkomen mogelijk maken"</i>	Ja
Gemeentelijke organisatie gericht op milieu Overheidssector	<i>"Natuur en milieu educatie"</i>	Nee (Heel summier) (Misschien later alsnog)
Welzijnsinstelling 1 Publieke sector	<i>"Kinderen activeren, leren spelen in de eigen woonomgeving. Het stimuleren van initiatieven door bewoners"</i>	Ja
Welzijnsinstelling 2 Publieke sector	<i>"Kinderen activeren, leren spelen in de eigen woonomgeving, in de natuur. Via het programma de Vreedzame wijk."</i>	Ja
Zelfstandige overheidsorganisatie Overheid en publieke sector	<i>"Natuur beheer, natuur educatie. Het bos bereikbaar maken voor kinderen. "</i>	Ja

Bron: (Interviews)

Case 2 'Bewoners in de wijk informeren over milieuvriendelijk bouwen'

Bij case 2 is één initiatiefnemer aan te wijzen als opstarter. De initiatiefnemer heeft samenwerking gezocht met bewoners uit de wijk, deze heb ik als mede initiatiefnemers geïnterpreteerd maar deze heb ik niet geïnterviewd. In tabel 4 op de volgende pagina is te zien dat er samenwerking is aangegaan met twee organisaties. De initiatiefnemer heeft ook anderen benaderd maar daar is heel weinig of geen samenwerking mee tot stand gekomen. Met de organisaties die geen samenwerking zijn aangegaan kon ik geen interview afnemen omdat ze op vakantie waren of niet bereid waren om geïnterviewd te worden. De initiatiefnemer onderhoudt het contact met de organisaties zij hebben onderling geen contact.

Oorspronkelijk was het doel van het initiatief om bewoners uit de wijk aan te zetten om daadwerkelijk milieubewust te bouwen/verbouwen. Dat doel is indertijd bijgesteld omdat het niet haalbaar bleek. Toen is er besloten om bewoners te informeren over milieubewust bouwen. Dat is inmiddels gebeurd en daarmee is het initiatief min of meer afgerond. Bewoners kunnen nog steeds voor informatie terecht bij de initiatiefnemer, maar meer acties zullen niet worden ondernomen.

Tabel 4. De organisaties van case 2

Organisatie	(Sub) Organisatie doelstelling	Samenwerking
Gemeentelijke organisatie gericht op communicatie Overheidssector	<i>“Door communicatie aanzetten tot gedragsverandering”</i>	Ja
Milieuvriendelijk bouwbedrijf Private sector	<i>“Meer aandacht voor de voordelen van milieuvriendelijk bouwen genereren” en “Milieuvriendelijk bouwen.”</i>	ja

Bron: (Interviews)

Case 3 ‘Zorgbedrijf voor vluchtelingen met verblijfstatus’

Bij dit initiatief is niet één initiatiefnemer aan te wijzen, het zijn er meerdere. Deze case is aangemeld door een initiatiefnemer bij Wens in Actie. Na eigen onderzoek kwam deze initiatiefnemer er achter dat er andere initiatiefnemers bezig waren om een overeenkomstig idee uit te werken. De initiatiefnemer heeft zich hierbij aangesloten. Bij dit initiatief is het ook niet mogelijk om in strikte zin organisaties en initiatiefnemers te onderscheiden, want alle betrokkenen zijn verbonden aan een organisatie met een relevant werkterrein maar niet alle betrokkenen werken namens hun organisatie aan het initiatief. In tabel 5 is te zien dat slechts één betrokkene wel namens de organisatie samenwerkt aan het initiatief. Naar mijn idee komt dat omdat deze organisatie het grootste belang heeft bij de realisatie van de plannen.

Het betreft een groot en langdurig initiatief dat zich nu nog in de definitiefase bevindt. (mei 2010) Als ‘klankbordgroep’ stemmen de betrokkenen samen af over de richting en de vorm van het initiatief. Bij deze case hebben de betrokkenen dus duidelijk wel onderling contact over het initiatief.

Tabel 5. De organisaties van case 3

Organisatie	(Sub) Organisatie doelstelling	Samenwerking
Gemeentelijke organisatie gericht op vluchtelingen Overheidssector (Op eigen titel)	<i>“Beleid ontwikkelen voor vluchtelingen”</i>	Ja
Zelfstandige overheidsorganisatie Overheid en publieke sector	<i>“Vluchtelingen ondersteunen bij het vinden van hun weg in de maatschappij”</i>	Ja
Zorgboerderij Publieke en private sector (Op eigen titel)	<i>“Zorg en werk bieden aan mensen met een beperking in een natuurlijke omgeving”.</i>	Ja
Ondernemersvereniging Publieke sector (Op eigen titel)	<i>“Een podium bieden aan ondernemers zodat er ervaring uitgewisseld kan worden”</i>	Ja

Bron: (Interviews)

De interviews

Wat het interviewen soms lastig maakte was dat de initiatieven zich allemaal in een andere fase bevonden. Ook was het niet altijd duidelijk aan te geven wie de initiatiefnemer was, en wie de partners. Daarom moest ik tijdens het interviewen mijn vragen aanpassen op de situatie. Dat heeft er voor gezorgd dat ik ook op verschillende manieren antwoord heb gekregen op mijn vragen. Er is soms in het algemeen antwoordt gegeven op de vragen, soms specifiek gericht op het initiatief en soms ontbreekt het antwoord omdat het niet relevant was in de betreffende situatie.

Omdat de antwoorden van elkaar verschillen is het lastig om een algemeen beeld te geven. Waar dit wel mogelijk is zal ik dit doen, en anders zal ik per case aangeven waar de verschillen liggen tussen de organisaties.

Rationele keuze

In het theoretisch kader zijn eigenlijk alle hypothesen gebaseerd op de veronderstelling dat organisaties op basis van een rationele afweging besluiten om wel of geen samenwerking aan te gaan met initiatiefnemers. Veel geïnterviewden vonden het echter lastig om aan te geven wat precies allemaal een rol speelde in de afweging van hun keuze. En ook was het lastig om het verschil in belangrijkheid aan te geven. Op mijn vraag welke afwegingen hij had gemaakt, in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan zei hij:

Case 3, gemeente (op eigen titel): ***“Die afweging maak je niet. Dat gaat natuurlijk automatisch... nee ik ga niet zitten denken van ja doen of niet doen of wat dan ook, nee bij mij gaat dat op de automatische piloot.”***

I: *“Maar je zegt dat samenwerking aangaan, dat is niet een keuze die je maakt. Maar je hebt toch wel bepaalde overwegingen om met bepaalde partijen wel in zee te gaan en met anderen niet?”*

“Tuurlijk, ja heel belangrijk is kan je je voordeel ermee doen, haal je er voldoening uit?”

De schematische voorstelling van de eerste inschatting van de organisatie, weergegeven in figuur 2, moet dus enigszins gerelativeerd worden. In werkelijkheid ‘rekenen’ organisaties niet met factoren en maken ze de keuze niet puur op rationaliteit maar ook op gevoel.

6.3 Opbrengst van de samenwerking

Toen ik de geïnterviewden vroeg welk belang hun organisatie erbij had om samen te werken met het initiatief dan werd er hoofdzakelijk verwezen naar de overeenkomst tussen de doelstelling van de organisatie en de doelstelling van het initiatief. Bij case 3 zijn niet alle geïnterviewden betrokken bij het initiatief namens de organisatie waar zij voor werken, maar

zijn ze op eigen titel betrokken bij het initiatief. In dit geval heb ik de betrokkenen gevraagd wat samenwerking aan het initiatief voor hen zelf opleverde.

Case 1, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Door dit soort initiatieven te ondersteunen bevordert je je eigen doelstelling. Kijk het is niet alleen liefdewerk oud papier natuurlijk, het is een hartstikke goede aanvulling op mijn programma.”***

Verder merken verschillende geïnterviewden op dat het belangrijk is dat zowel de initiatiefnemer als de organisatie baat hebben bij de samenwerking. De organisaties die dat specifiek zeggen zijn verspreid over de verschillende cases. De geïnterviewden die betrokken zijn bij case 3 gaven veelal als antwoord dat ze samenwerken aan het initiatief uit persoonlijke betrokkenheid.

Case 3, gemeentelijke organisatie (eigen titel): ***“Je moet wel pragmatisch zijn, beide moeten belang hebben bij de samenwerking. Voor mezelf is voldoening heel belangrijk, en persoonlijke betrokkenheid met dit onderwerp.”***

Bij case 3 is er een geïnterviewde die aangeeft de organisatie waarvoor ze werkt te vertegenwoordigen. Ik vermoed dat dit komt omdat de zelfstandige overheidsorganisatie het grootste belang heeft bij de realisatie van het initiatief.

Case 3, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Dat het hiaat wordt opgevuld is van groot belang, dat er voor een bepaalde groep bewoners extra ondersteuning komt om goed de maatschappij in te kunnen.”***

Passendheid van de doelstelling

Nagenoeg alle organisaties uit case 1 zijn enthousiast over de aansluiting van de organisatie doelstelling en de doelstelling van het initiatief. De geïnterviewde van welzijnsinstelling 1 heeft zelfs uit eigen beweging samenwerking gezocht met de initiatiefnemer omdat de doelstellingen zo goed op elkaar aansloten. De geïnterviewde vertelde dat er van boven af steeds meer aandacht was voor het ondersteunen van burgerinitiatief mede doordat er flink bezuinigd is. Verder vormt de doelgroep kinderen een speerpunt binnen de organisatie. En dan vooral het stimuleren van kinderen om in de eigen omgeving te spelen. Dat de doelgroep van case 1 kinderen betreft is voor meer organisaties uit case 1 de reden waarom de doelstellingen goed aansluiten op elkaar.

Case 1, gemeentelijke organisatie: ***“Ja dat past heel goed, participatie is belangrijk ook voor mensen met een laag inkomen. Wij hebben als extra speerpunt kinderen. Op dit moment natuurlijk heel erg belangrijk dat kinderen kunnen sporten, kunnen bewegen, daar past dit natuurlijk heel goed in. De kinderen komen de bank af achter de Wii vandaan en gaan lekker een weekje buiten in de directe leefomgeving, ze leren er nog iets van, dat past heel goed binnen onze doelstelling.”***

De organisatie die nagenoeg geen samenwerking is aangaan met de initiatiefnemer van case 1 gaf aan dat er wel raakvlakken werden gezien wat betreft de doelstellingen, maar dat dit niet de doorslag gaf om samenwerking aan te gaan. Andere factoren gaven daar wel aanleiding toe (tekort aan ervaring van de initiatiefnemer en ontbrekende mogelijkheden bij de organisatie).

De geïnterviewde van de gemeentelijke organisatie zei ook dat de overeenkomst tussen doelstellingen niet gezien moest worden als concurrentie tussen de initiatiefnemer en de organisatie. Dat dit mee zou kunnen spelen in de afweging om wel of geen samenwerking aan te gaan, daar had ik zelf nog niet bij stil gestaan.

Bij case 2 zagen de betrokken organisaties ook overeenkomsten tussen de doelstellingen. Voor het bouwbedrijf was het bijvoorbeeld belangrijk dat de voordelen van milieuvriendelijk bouwen nog meer onder de aandacht werden gebracht. De geïnterviewde van de andere organisatie vertelde dat het initiatief aansloot bij wat er in de wijk leeft. In de wijk waar het initiatief actief is wonen veel huiseigenaren die over budget en motivatie beschikken om op een milieuvriendelijke manier te bouwen. De gemeentelijke organisatie wil bevorderen dat bewoners milieuvriendelijk bouwen, daarom hebben zij subsidie daarvoor beschikbaar gesteld. Door samen te werken aan het initiatief kunnen bewoners aangezet worden om gebruik te maken van de subsidie.

De geïnterviewden van case 3 vertelden dat de persoonlijke betrokkenheid met de doelgroep vluchtelingen een belangrijke drijfveer was om samenwerking aan te gaan met het initiatief. Verder werd er gezegd dat bij samenwerken integraliteit heel belangrijk is daarmee werd bedoeld: gelijkgestemdheid, met gemeenschappelijke inzet een gemeenschappelijk doel willen bereiken.

De geïnterviewde van case 3 die namens de organisatie samenwerkt aan het initiatief heeft toestemming gekregen van de organisatie onder de voorwaarde dat er goed wordt teruggekoppeld en afgestemd over de doelstelling van initiatief. Het moet namelijk wel blijven stroken met de belangen van de organisatie.

Concluderend kan gesteld worden dat de factor passendheid van de doelstelling erg belangrijk wordt gevonden door alle geïnterviewden, daarom kan hypothese 1.1 worden bevestigd. Op basis van het onderzoek kan verwacht worden dat een organisatie eerder

samenwerking zal aangaan als de organisatiedoelstelling beter past bij de doelstelling van het initiatief.

Sommige geïnterviewden gaven aan dat aansluiting van doelstellingen steeds belangrijker is geworden de laatste tijd binnen de beleidswereld, omdat er veel bezuinigd moest worden. Doelmatigheid van beleid is daarom nog meer van belang dan voorheen. De doelstellingen van organisaties zijn vaak redelijk breed en daarom zijn de doelstellingen van de initiatieven daar goed in te passen. Als een van de verschillende aspecten van het doel van het initiatief (bij case 1 bijvoorbeeld de aspecten bos, educatie, kinderen uit achterstandswijken en beweging) ook nog past binnen een van de speerpunten van de organisatie dan is de passendheid natuurlijk nog groter omdat er meer belang aan wordt gehecht.

Omvang en looptijd van het initiatief / omvang van maatschappelijke impact

Omdat de omvang en looptijd van het initiatief en de omvang van de maatschappelijke impact van het initiatief veel te maken hebben met elkaar, zullen deze zaken hier samen besproken worden. Over deze factor heb ik niet direct vragen gesteld aan de geïnterviewden. Toch hebben sommigen er opmerkingen over gemaakt, wat laat zien dat het wel degelijk een rol speelt in de keuze van organisaties.

De gemeentelijke organisatie die samenwerking heeft toegezegd aan de initiatiefnemer van case 1 ziet mogelijkheden in het initiatief en dat heeft ook positief meegespeeld in de keuze om samenwerking aan te gaan. Wel vertelde de geïnterviewde dat ze de initiatiefnemer gewaarschuwd heeft, dat de informatiekanalen van de organisatie een groot bereik hebben. Als de initiatiefnemers daar namelijk niet goed op voorbereid is, zou dat mogelijk tot problemen kunnen leiden. Welzijnsinstelling 2 vindt het positief dat de initiatiefnemer "*het breder wil trekken*", daarmee bedoelt de geïnterviewde dat ze het positief vindt dat er ook kinderen uit andere wijken worden aangetrokken tot deelname aan de activiteit, waar de welzijnsinstelling niet actief is.

De geïnterviewde van het milieuvriendelijke bouwbedrijf uit case 2 gaf aan dat het bereik van het initiatief belangrijk is voor hem. Het initiatief was al redelijk kleinschalig, als het bereik nog kleiner was geweest dan was er geen samenwerking aangegaan. De gemeentelijke organisatie van case 2 geeft aan dat het voor de gemeente meestal heel belangrijk is dat er sprake is van continuïteit. Daarmee wordt bedoeld dat ze het positief vindt dat er initiatieven zijn die jaarlijks worden ingediend. In haar ogen geeft dat aan dat er draagvlak is voor de initiatieven vanuit de wijk. In het geval van het betreffende initiatief is het minder van toepassing omdat het ernaar uitziet dat de subsidie voor milieuvriendelijk bouwen binnenkort eindigt (juni 2010). Verder heeft de geïnterviewde van de gemeente geadviseerd om de werkzaamheden voor het initiatief 'behapbaar' te houden voor de initiatiefneemster.

De geïnterviewden van case 3 hebben niet uit zichzelf gesproken over de rol die de factor omvang van het initiatief heeft in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan.

Over deze factor kan concluderend gesteld worden dat hij van belang is. Hypothesen 1.2 en 1.3 kunnen voorzichtig worden bevestigd. Dat houdt in dat dit onderzoek laat zien dat een organisatie eerder geneigd is om samenwerking aan te gaan met een initiatiefnemer als het initiatief groter van omvang is en een grotere maatschappelijke impact heeft.

De factor is niet direct bevraagd maar toch aan de orde gekomen. Het wordt in de meeste gevallen als positief gezien dat het initiatief kan groeien of dat het 'groot' wordt opgezet omdat het dan een groter bereik heeft en meer voordeel oplevert. Hier aan dient wel te worden toegevoegd dat de hypothesen alleen gelden als het binnen de mogelijkheden van de initiatiefnemer past en bij de mogelijkheden van de organisatie om een groter initiatief tot uitvoer te brengen.

6.4 Kans op succes

Toen ik de geïnterviewden vroeg naar hun inschatting van de haalbaarheid van de initiatieven noemde meerdere respondenten in dit kader de financiële onderbouwing van de plannen. Het werd als positief gezien dat de initiatiefnemers een idee hadden om de financiën rond te krijgen. Voor case 3 werd bijvoorbeeld de mogelijkheid gezien om voor 60% inkomsten uit zorg (o.a. AWBZ) en 40% inkomsten uit werk te halen. Een van de betrokkenen wist uit ervaring dat dit mogelijk was en dit gaf de rest van de groep vertrouwen in de haalbaarheid.

Capaciteiten van de initiatiefnemer

Toen ik de geïnterviewden van case 1 vroeg of dat ze vertrouwen hadden in de capaciteiten van de initiatiefnemer antwoorden vier van de vijf positief op deze vraag. De volgende initiatiefnemer was het meest positief over de capaciteiten van de initiatiefnemer:

Case 1, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Ze was communicatief sterk daar houd ik van, dat geeft vertrouwen, concreet kunnen zijn, ook zakelijk kunnen zijn, wat verwacht je van mij en wat heb je mij te bieden, een portie duidelijkheid, krachtig en prettig in de omgang, nou ja dat zijn allemaal ingrediënten die het voor een organisatie makkelijker maken om samenwerking aan te gaan.”***

Zoals ik eerder al aangaf was er één organisatie die nagenoeg geen samenwerking is aangaan met case 1. Hiervoor werd onder andere als reden gegeven dat er te weinig vertrouwen was in de initiatiefnemer, omdat er onvoldoende ervaring was met de beoogde doelgroep van het initiatief.

Geïnterviewde van welzijnsinstelling1 vertelde dat hij het enthousiasme en de flexibiliteit van de initiatiefnemer waardeerde. Dat de ervaring van de initiatiefnemer met dit type activiteit misschien ontbrak, was geen aanleiding om de samenwerking niet aan te gaan.

Case1, welzijnsinstelling 1: ***“We zien het ook als onze taak om bewonersinitiatieven te ondersteunen, die zijn niet altijd professioneel. Die professionaliteit brengen wij er dan met onze ondersteuning in.”***

Het viel op dat de andere geïnterviewden meer nadruk legden op de vaardigheid van de initiatiefnemer om met een goed plan te komen. Ze ervoeren het als professioneel dat de initiatiefnemer haar ideeën had vastgelegd in een (business) plan met een heldere richting en dat goed onderbouwd was op welke manier dat bereikt kon worden.

Geïnterviewde van de gemeentelijke organisatie van case 2 gaf aan vertrouwen te hebben in de capaciteit van de initiatiefnemer omdat de initiatiefnemer de eerste prijs had gewonnen van Wens in Actie. Ook had ze vertrouwen in de initiatiefnemer omdat deze energiek, innovatief en enthousiast over kwam. De andere geïnterviewde van case 2, heb ik ook gevraagd naar zijn vertrouwen in de capaciteiten van de initiatiefnemer. Hij ging niet echt op de vraag in. Wel liet hij doorschemeren dat hij eerder samengewerkt heeft met een particulier initiatief en dat dit toen groter was aangepakt waardoor het meer resultaat opleverde.

Bij case 3 heb ik de vraag of dat er vertrouwen was in de capaciteiten van de initiatiefnemer anders gesteld dan bij de andere cases omdat het bij case 3 niet duidelijk te onderscheiden was wie als initiatiefnemers gezien kunnen worden en wie als vertegenwoordiger van ‘hun organisatie’. In deze case hebben zich verschillende personen georganiseerd in een klankbordgroep. Ik heb de meerderheid van de leden hiervan geïnterviewd en ze de vraag gesteld waarom er voor gekozen is om deze groep samen te stellen. Als belangrijkste selectie criterium voor leden uit de klankbordgroep werd expertise genoemd. Alle leden hebben expertise in een bepaald werkterrein dat essentieel is voor de realisatie van het initiatief.

Case 3, ondernemers vereniging (op eigen titel): ***“We hadden iemand nodig met inhoudelijke kennis over vluchtelingen, iemand met bestuurlijke ervaring, iemand met ervaring in zorgboerderijen, deskundigheid op taalgebied, taalonderwijs...”***

Wat tijdens de interviews en op de netwerkbijeenkomst Bouwen aan Wensen ook naar voren kwam was dat het positief gewaardeerd wordt als initiatiefnemers enthousiast zijn en over

doorzettingskracht beschikken. Die eigenschappen zijn onontbeerlijk om organisaties warm te maken om samenwerking aan te gaan.

Concluderend kan over de factor capaciteiten van de initiatiefnemer gezegd worden dat de organisaties het over algemeen een belangrijke factor vinden. Op basis van dit onderzoek kan hypothese 2.1 dus worden bevestigd. Dit onderzoek laat zien dat organisaties eerder geneigd zijn om samenwerking aan te gaan als ze positief zijn over de capaciteiten van de initiatiefnemer. Per case is er wel verschil te merken tussen het belang dat er aan deze factor wordt gehecht. De geïnterviewden van case 3 gaven het meeste belang aan deze factor. In case 3 was het bezitten van expertise op een relevant werkterrein een selectiecriteria (dus voorwaarde) om plaats te kunnen nemen in de klankbordgroep.

De geïnterviewden van case 1 en 2 zijn nagenoeg allemaal positief over de capaciteiten van de initiatiefnemer, maar één van de geïnterviewden noemde het als voorwaarde voor samenwerking. Deze geïnterviewde gaf aan dat het ontbreken van voldoende ervaring juist de reden was dat er geen samenwerking was aangegaan. De anderen waren positief over de capaciteiten (enthousiasme, communicatieve vaardigheden, en het kunnen schrijven van een projectplan) en gaven aan dat een eventueel gebrek aan capaciteiten gecompenseerd zouden kunnen worden door de hulp van de organisatie.

Bij case 3 wordt er aan de capaciteiten veel belang aan gehecht. Bij case 1 en 2 wat minder omdat het ontbreken ervan ook gecompenseerd kan worden door samenwerking aan te gaan. Misschien is dat verschil te verklaren door de omvang van de initiatieven. In het geval van case 3 vormt expertise dan een voorwaarde, omdat het een groter initiatief betreft.

Hypothese 2.1 is dus verschillend voor organisaties die het wel als taak zien en als mogelijkheid om te ondersteunen en willen mee denken en voor organisaties die dat niet als taak en mogelijkheid zien. De capaciteiten van de initiatiefnemer zijn dus van groter belang als de organisatie minder mogelijkheid heeft om mee te denken. Ook zijn de capaciteiten van de initiatiefnemer wellicht van groter belang als er meer specifieke deskundigheid vereist is voor het initiatief.

Aantal andere partners

Over deze factor heb ik de geïnterviewden de vraag gesteld of ze wisten of dat de initiatiefnemer ook samenwerkte met andere organisaties en of dat het iets uitmaakte voor hun keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan. Deze factor betreft dus de perceptie van de geïnterviewden over het aantal andere partners. In figuren 3,4 en 5 is getoond welke andere partners werkelijk bij de initiatieven betrokken zijn.

Uit de interviews van case 1 kreeg ik de indruk dat het organisaties over het algemeen niet veel uitmaakt met wie de initiatiefnemer nog meer samenwerkt. In veel gevallen zijn de geïnterviewden namelijk niet goed op de hoogte met wie de initiatiefnemer

nog meer samenwerkt. Bij de vraag of het een rol speelt in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan geven drie geïnterviewden van case 1 aan dat het niet uitmaakt (de welzijnsinstellingen en gemeentelijke milieu organisatie) en twee geïnterviewden geven aan dat het positief is om met anderen samen te werken omdat het *“alleen niet te doen is”*. Zelf geeft de initiatiefnemer van case 1 aan dat het heel erg belangrijk is om de juiste mensen te kennen:

Case 1, initiatiefnemer: ***“Dat is wel iets dat je als initiatiefnemer heel hard nodig hebt, mensen die weer andere mensen kennen, die weer zelf een netwerk hebben, en dan gaat het ook steeds verder rollen natuurlijk.”***

De geïnterviewden van case 2 waren ook niet op de hoogte van het contact dat het initiatief had met andere organisaties. De geïnterviewde van het milieuvriendelijke bouwbedrijf wist er niets van en het maakte hem ook niet uit. De andere geïnterviewde gaf aan dat ze het wel belangrijk vond dat er meer mensen samenwerkten aan het initiatief omdat *“je zoiets niet in je eentje kan organiseren”*.

Bij case 3 was de situatie duidelijk anders. Alle geïnterviewden waren vanzelfsprekend goed op de hoogte van de andere partners bij het project. Dit komt omdat de samenwerking of het overleg, (soms mocht het nog geen samenwerking heten) plaatsvond met de aanwezigheid van alle betrokkenen. Onderling deelde men de mening dat er door het aantrekken van andere ‘partners’ meer middelen beschikbaar zijn gekomen. Er is bewust gezocht of leden uit de klankbordgroep contacten hadden in hun netwerk die relevant konden zijn voor het initiatief. Via via zijn er personen betrokken bij het initiatief die toegang hadden tot andere essentiële contacten, daardoor is de haalbaarheid van het initiatief aanzienlijk toe genomen.

Op de netwerkbijeenkomst merkte een expert op het gebied van Mvo beleid in Utrecht op dat het voor initiatiefnemers belangrijk is om te laten zien aan potentiële samenwerkingspartners uit de private sector dat er al samen wordt gewerkt met andere organisaties.

Geïnterviewde expert: ***“Als je met een combinatie verhaal komt, dat duidelijk is dat meer partijen de schouders er onder zetten, dan is de kans groter dat anderen inspringen.”***

Concluderend kan gesteld worden dat de factor *aantal andere partners* door de geïnterviewden van case 1 en 2 van matig belang worden geacht en door de geïnterviewde van case 3 van groot belang. De resultaten bevestigen voorzichtig hypothese 2.2, waarin de

verwachting wordt uitgesproken dat organisatie eerder samenwerking aangaan naarmate het initiatief door meer partners ondersteund wordt.

De geïnterviewden van case 1 en 2 gaven in eerste instantie aan dat het niet van belang was welke andere partners bij het initiatief betrokken waren. Ook wisten ze niet veel over de andere betrokken organisaties. Als ik er verder op door vroeg werd aangegeven dat 'meer andere partners' wel als positief werd gezien, mits het geen commerciële organisaties waren die alleen uit zijn op eigen gewin.

Op basis van de theorie had ik verwacht dat de organisaties beter op de hoogte zouden zijn van de andere betrokken organisaties bij het initiatief omdat ik verwacht dat zij ook het belang daarvan inzien. Wat de initiatiefnemer van case 1 zelf aangeeft komt wel overeen met de theorie. Door gebruik te maken van het eigen netwerk en het netwerk van anderen kunnen er waardevolle contacten worden opgedaan die tot samenwerking kunnen leiden. Op die manier groeit het initiatief naarmate er meer organisaties betrokken worden bij het initiatief.

Over case 2 kan concluderend nog opgemerkt worden dat dit het enige initiatief is dat zijn doelstelling heeft moeten bijstellen in de loop der tijd. Ook is dit het initiatief dat met de minste organisaties samenwerking heeft aan kunnen gaan. De geïnterviewden gaven aan (zowel initiatiefnemer als organisatie) dat dit kwam omdat het een lastig uitvoerbaar initiatief betrof omdat er heel veel randvoorwaarden lastig in te vullen waren. De beoogde doelgroep diende bijvoorbeeld zelf een grote investering te doen. Omdat het moeilijk uitvoerbaar was, was het ook lastig om met meer organisaties samenwerking tot stand te brengen.

Er kan dus opgemerkt worden dat er sprake is van een vicieuze cirkel: met een moeilijk uitvoerbaar initiatief is het lastig om organisaties bereid te vinden om samenwerking aan te gaan. En zonder samenwerkende organisaties is een initiatief lastig uit te voeren.

Bij case 3 is goed te merken dat er doormiddel van 'netwerken' grote stappen voorwaarts zijn gemaakt in de ontwikkeling van het initiatief. De betrokkenen zijn daar ook allemaal van op de hoogte..

Ik denk dat de geïnterviewden van case 1 en 2 ook zullen inzien dat samenwerking met meer partners van belang kan zijn als ze hier bewust van worden gemaakt. Uit het intakegesprek van case 1 dat ik heb bijgewoond bij GreenWish werd duidelijk dat de initiatiefnemer andere organisaties niet nadrukkelijk op de hoogte had gebracht van de samenwerkingsverbanden die al aangegaan waren met andere organisaties. Ze werd geadviseerd om dat meer te doen bij organisaties waar ze in het vervolg samenwerking mee aan wilde gaan.

Bekendheid met de initiatiefnemer

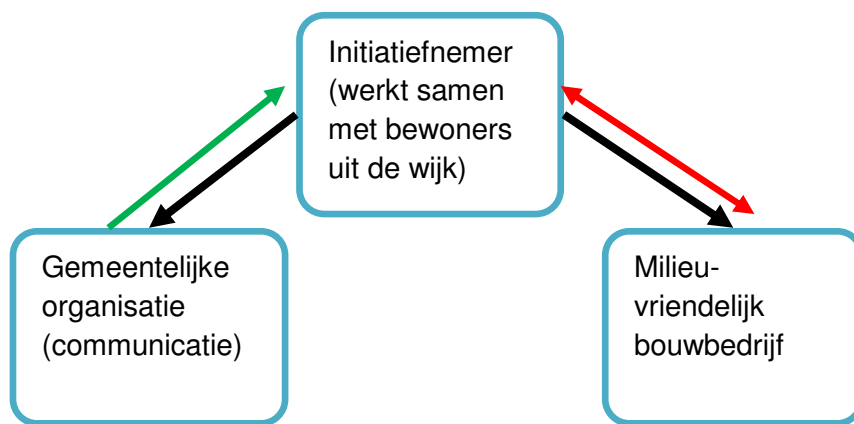
In de figuren 3,4 en 5 is per case weergegeven hoe de relaties zijn tussen de verschillende actoren. De zwarte pijlen laten zien welke actor met welke andere actor samenwerking is aangegaan. De groene pijlen geven aan of de organisaties al bekend waren met Wens in Actie voordat ze benaderd werden voor samenwerking.

In de figuur van case 1 is dus te zien aan de zwarte pijl van welzijnsinstelling 1 naar de initiatiefnemer dat deze organisatie uit eigen beweging samenwerking is aangegaan met de initiatiefnemer. Aan de groene pijl van welzijnsinstelling 1 is te zien dat ze via Wens in Actie bekend waren met de initiatiefnemer. Waar de groene pijl ontbreekt, was geen bekendheid met Wens in Actie. Aan de stippellijn om de gemeentelijke organisatie die zich bezig houdt met milieu, is te zien dat deze op het moment dat ik onderzoek deed, geen samenwerkingsverband had met de initiatiefnemer. Wel waren daar mogelijkheden voor in de toekomst. De organisatie gaf namelijk aan eerst af te wachten hoe het verder zou lopen. Als het initiatief succes had zou er later alsnog samenwerking tot stand kunnen worden gebracht. Aan de figuur is niet te zien dat de initiatiefnemer op advies van de coördinatoren van Wens in Actie de betreffende organisaties heeft geraadpleegd.



Figuur 3. Relaties tussen de actoren van case1: 'educatieve activiteit'.

In 4 figuur van case 2 is te zien dat de initiatiefnemer het initiatief heeft genomen voor samenwerking met de organisaties. Ook is te zien dat de gemeentelijke organisatie wel bekend was met Wens in Actie en het milieuvriendelijke bouwbedrijf niet. Aan de rode pijl tussen de initiatiefnemer en het bouwbedrijf is te zien dat deze actoren al bekend waren met elkaar voordat er sprake was van samenwerking. De geïnterviewde van het bouwbedrijf gaf aan dat dit een belangrijke rol had gespeeld in de keuze om medewerking te verlenen aan het initiatief. Omdat het een kleine organisatie betreft zijn er niet veel mogelijkheden om medewerking te verlenen aan particulier initiatief. Dit keer hebben ze ervoor gekozen om dat wel te doen omdat er bekendheid was met een wijkbewoner die ook bij het initiatief betrokken is.



Legenda

— Actor die samenwerkt aan het initiatief

→ Actoren verbonden met deze kleur lijn kenden elkaar voordat er samenwerking werd aangegaan.

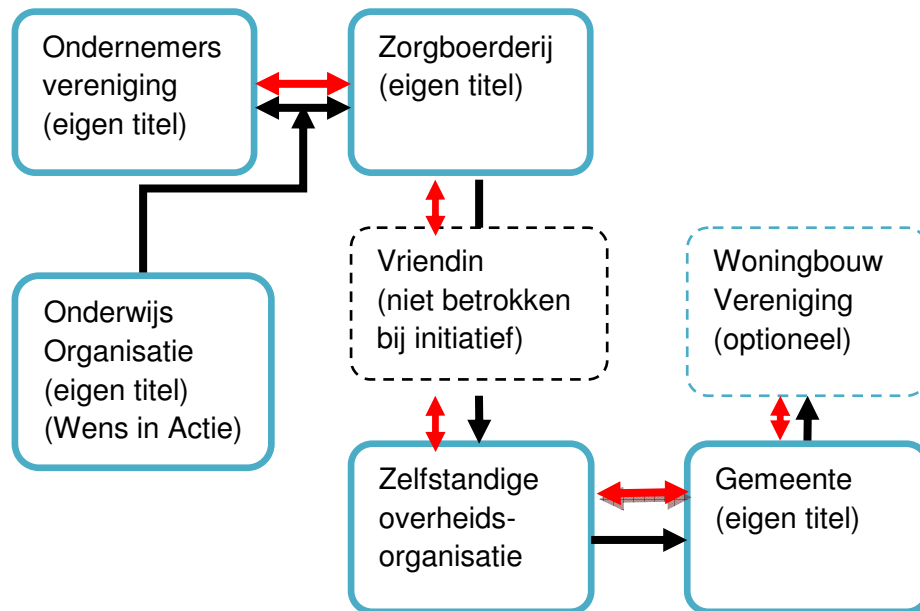
→ Actoren verbonden met deze kleur lijn zijn samenwerking aangegaan met elkaar. De richting van de pijl geeft aan wie samenwerking heeft gezocht met welke actor.

→ Actor kent de ander door Wens in Actie

Figuur 4. Relaties tussen de actoren van case 2: 'informereren over milieuvriendelijk bouwen'

Aan figuur 5 van case 3 op de volgende pagina is te zien dat er veel bekendheid was tussen de actoren voordat er samenwerking werd aangegaan betreffende het initiatief. De geïnterviewde van de ondernemersvereniging en de zorgboerderij kenden elkaar en hebben samen het initiatief genomen voor de oprichting van een zorgbedrijf. Later heeft de initiatiefnemer van Wens in Actie contact gezocht met hen en zich aangesloten bij het initiatief. Deze 'initiatiefnemer' was voordien niet bekend met de andere betrokkenen. De geïnterviewde van de zorgboerderij had een vriendin die de geïnterviewde van de zelfstandige overheidsorganisatie kende. Via deze vriendin is er contact gelegd en dat heeft samenwerking opgeleverd. De geïnterviewde van de zelfstandige overheidsorganisatie had een beleidsmedewerker van de gemeente in haar netwerk en heeft hem betrokken bij het initiatief. Zoals te zien is aan de blauwe stippellijn om de woningbouwvereniging is deze

samenwerkingsrelatie nog niet formeel, maar wel optioneel. De zwarte pijlen laten zien welke actor met wie samenwerking heeft gezocht. Ze laten niet zien wie op het moment met elkaar contact hebben. In deze case hebben alle actoren omcirkeld met een blauwe lijn namelijk contact met elkaar over het initiatief. Dat is anders dan bij case 1 en 2 daar werken de organisaties onderling niet samen met elkaar aan het initiatief.



Legenda

- Actor die samenwerkt aan het initiatief
- Actor die mogelijk betrokken wordt bij initiatief
- Actor niet betrokken bij samenwerking aan het initiatief
- ↔ Actoren verbonden met deze kleur lijn kenden elkaar voordat er samenwerking werd aangegaan.
- Actoren verbonden met deze kleur lijn zijn samenwerking aangegaan met elkaar. De richting van de pijl geeft aan wie samenwerking heeft gezocht met welke actor.
- Actoren kennen elkaar door Wens in Actie

Figuur 5. Relaties tussen de actoren van case 3: 'zorgbedrijf voor vluchtelingen'

Concluderend kan gesteld worden dat voor de organisatie *bekendheid met de initiatiefnemer* van belang is. Hypothese 2.3 kan dus bevestigd worden. Dat houdt in dat dit onderzoek laat zien dat organisaties eerder geneigd zijn om samenwerking aan te gaan als ze bekend zijn met de initiatiefnemer.

Bij case 1 was er vooraf geen bekendheid met de initiatiefnemer maar bij case 2 en 3 was er wel sprake van bekendheid vooraf en de geïnterviewden uit deze cases waardeerden dat positief. De kennis die de initiatiefnemer heeft van de organisatie is naar mijn verwachting echter nog sterker van belang. Als er vanuit de initiatiefnemer namelijk geen bekendheid zou zijn geweest met de organisatie zou er nooit samenwerking tot stand zijn

gekomen, of het moet zijn dat de vraag om samenwerking vanuit de organisatie zelf is gekomen (wat het geval was bij case 1 met welzijnsinstelling 1).

In het project Wens in Actie hebben de coördinatoren van de Utrechtse Milieupunten, de initiatiefnemers op de hoogte gebracht van organisaties die mogelijk hulp zouden kunnen geven. De coördinatoren hebben de initiatiefnemers aangespoord om samenwerking te zoeken met organisaties met wie zij bekend waren. Vervolgens hebben de initiatiefnemers zelf contact gelegd met de organisaties. De initiatiefnemers van case 1 en 2 geven allebei aan dat de coördinatoren op dit gebied belangrijke hulp hebben geboden. Zelf hadden initiatiefnemers weinig kennis over organisaties die hulp zouden kunnen geven.

Bij case 3 hebben de coördinatoren van Wens in Actie geen rol gehad in de 'samenwerking' die de initiatiefnemer is aangegaan met de andere betrokkenen. Bij deze case is te zien dat de bekendheid met elkaar (tussen de betrokkenen) een grote rol heeft gespeeld in het aangaan van samenwerking. Nagenoeg alle contacten zijn namelijk via netwerkverbanden tot stand gekomen.

Bij initiatiefnemers waar het ontbreekt aan de benodigde netwerken is hulp van een ondersteunende organisatie als GreenWish dus van groot belang, omdat GreenWish initiatiefnemers kan helpen bij het opbouwen van een netwerk. Vaak zijn de eerste contacten van het grootste belang omdat deze contacten weer toegang kunnen geven aan netwerken die daar aan verbonden zijn.

In de figuren 3,4 en 5 is verder nog te zien welke organisaties vooraf bekend waren met het project Wens in Actie. Dat heeft niet veel effect gehad op de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan lijkt het, omdat er zowel samenwerking is aangegaan met organisaties die vooraf wel bekend waren met Wens in Actie als met organisaties die vooraf niet bekend waren met Wens in Actie.

Bewijs

Deze factor wordt in de literatuur (Maase & Bossink, 2010) omschreven als een succesvol pilot of onderzoek naar de mogelijke opbrengst van een initiatief. Over deze factor heb ik de geïnterviewden niet direct ondervraagd. Wel kwam deze factor bijvoorbeeld aan de orde als ik de geïnterviewden vroeg naar hun ervaring met andere particuliere initiatieven. Dit vroeg ik omdat ik veronderstelde dat de ervaring met 'particulier initiatief in het algemeen' bepalend kan zijn voor de persoonlijke houding ten aanzien van particulier initiatief en dus bepalend kan zijn voor de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan. De geïnterviewde van case 1 van de gemeentelijke organisatie (financiën) gaf aan de ervaring te hebben dat dit soort initiatieven snel kunnen groeien. Dit werd als positief gezien. Verder gaf de geïnterviewde van de zelfstandige overheidsorganisatie aan dat het makkelijker is om

samenwerking aan te gaan met initiatiefnemers die kunnen aantonen dat ze eerder succes hebben gehad met hun initiatief.

Case 1, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Nou het is natuurlijk wel makkelijker als mensen zeggen we hebben het daar al een keer gedaan en dat bleek een succes te zijn, maar dat neemt niet weg dat ik nieuwe initiatieven van tafel veeg, helemaal niet, alleen er zitten wat meer risico factoren aanvast.”***

Van de overige geïnterviewden van case 1 gaf alleen welzijnsinstelling 2 aan dat er nog geen ervaring was met het samenwerken met particulier initiatief. Ze vertelde dat de organisatie zich midden in een reorganisatie begaf en dat het ondersteunen van particulier initiatief een van nieuwe aandachtspunten vormde. De initiatiefnemer van case 1 gaf aan dat ze de activiteit in de herfst ziet als pilot en dat daaruit moet blijken of het voor herhaling vatbaar is. Als dat zo blijkt te zijn dan kan de pilot dienen als bewijs voor nog meer potentiële partners.

Bij de geïnterviewden van case 2 was de ervaring met particulier initiatief ook aanwezig. Vooral de gemeentelijke organisatie had veel te maken met het ondersteunen van particulier initiatief. In de wijk waar de initiatiefnemer haar initiatief wilde uitvoeren was al positieve ervaring met een milieuvriendelijk bouwproject geïnitieerd door particulieren. Daar spraken beide geïnterviewden over, dus ik denk dat dit ook een positieve uitwerking heeft gehad op het tot stand komen van samenwerking.

Bij case 3 hadden twee van de geïnterviewden ook ervaring met het ondersteunen van particulier initiatief. Ook vertelden de geïnterviewden dat er plannen waren voor een haalbaarheidsonderzoek voor het initiatief. Dit werd als een onmisbare volgende stap gezien bij het realiseren van het initiatief omdat met een haalbaarheidsonderzoek het succes van het zorgbedrijf bewezen kan worden.

De geïnterviewde van de zelfstandige overheidsorganisatie van case 3 gaf aan dat het ze de indruk had dat collega's van haar misschien wel geen samenwerking aangegaan zouden zijn omdat zij geen ervaring hebben met particulier initiatief.

Case 3, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Ik denk als je daar sowieso niet positief in staat dat je dat dan ook niet gaat doen. Ik heb bijvoorbeeld collega's die zouden dit nog niet eens oppikken, het is ook een beetje hoe je als persoon bent.”***

Over de factor *bewijs* kan concluderend gesteld worden dat de meeste geïnterviewden positieve ervaringen hebben gehad met particuliere initiatieven. De geïnterviewden zijn er

niet heel duidelijk in maar ik krijg toch de indruk dat deze positieve ervaringen invloed hebben gehad op de welwillendheid van de organisaties om samenwerking aan te gaan. Het is namelijk opvallend dat alle geïnterviewden die samenwerking aan zijn gegaan ook in het verleden positieve ervaringen hebben gehad met particulier initiatief. Ik weet echter niet of organisaties met slechte ervaringen geen samenwerking aangaan omdat ik die niet heb kunnen spreken. De resultaten van dit onderzoek bevestigen hypothese 2.4. De resultaten van het onderzoek laten namelijk zien dat organisaties eerder geneigd zijn om samenwerking aan te gaan als de initiatiefnemer beter kan bewijzen dat het initiatief succesvol is.

In de cases die ik onderzocht heb hadden de initiatiefnemers (nog) geen *bewijs* voor succes. Het ontbreken hiervan heeft echter (nog) geen consequenties gehad voor de initiatiefnemers. Het is lastig om bewijs voor succes te hebben in de beginfase van initiatieven. Ik denk dat organisaties het daarom als aanvulling zien van een goed initiatief en niet als een voorwaarde. Echter, in het geval van case 3 werd de indruk gewekt dat een haalbaarheidsonderzoek noodzakelijk is om tot de realisatie van het initiatief te komen. Ik denk dat dit voor case 3 meer van belang wordt geacht omdat het een groter opgezet initiatief is en er daarom meer risico aan verbonden is.

Concreetheid van het projectplan

Wat betreft deze factor heb ik de geïnterviewden gevraagd wat de status was van het projectplan toen de initiatiefnemers hen om samenwerking vroegen en of dat dit een rol had gespeeld in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan. De geïnterviewde van de gemeentelijke organisatie (financiën) van case 1 gaf aan dat het projectplan nog niet concreet was en dat er daarom over de intentie tot samenwerking is gesproken. Wel was duidelijk dat de initiatiefnemer werkte aan een businessplan en de doelstellingen waren helder gedefinieerd, dat was voor de organisatie voldoende reden om in ieder geval vast de intentie uit te spreken om samen te werken. De geïnterviewde van zelfstandige overheidsorganisatie gaf aan dat ze een goed plan het allerbelangrijkste vond. In een goed plan zitten volgens haar namelijk alle andere factoren verwerkt: met wie het wordt georganiseerd, wat het idee is over de financiën, wat het doel is, hoe dat past bij het doel van de organisatie.

Case 1, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Kom met een goed plan, kijk het hoeft niet allemaal in detail uitgewerkt te zijn maar kom met een goed plan, laat zien dat je aan dingen gedacht hebt dat je het breed hebt gezien. Niet van het lijkt me zo leuk om met kindertjes in het bos te spelen, mag dat van jou maar verder heb je er nog niet over nagedacht, ja dan denk ik van joh ajuus paraplu daar heb ik geen zin in hoor. Dan is het veel te vaag, maar kom met een goed plan van joh dit is mijn idee en ik heb het bedacht om het op die en die manier uit te werken en te realiseren, en dit heb ik nodig en kun je me daar bij helpen.”***

De geïnterviewde van welzijnsinstelling 1 vertelde dat het projectplan nog niet concreet was toen hij de initiatiefnemer voor samenwerking benaderde. Hij heeft de initiatiefnemer juist geholpen bij het opstellen van het projectplan. De initiatiefnemer van case 1 vertelde dat het eenvoudiger was om samenwerking aan te gaan met welzijnsinstelling 2 omdat het projectplan concreter was geworden door het overleg met welzijnsinstelling 1.

Case 1, initiatiefnemer: ***“dat is in de loop der tijd ook echt ontwikkeld, het is niet zo dat ik een heel vast idee had toen ik begon. Door met heel veel mensen te praten en door te kijken naar de plannen ontwikkeld het ook steeds meer en wordt het steeds duidelijker. Dus als ik nu met iemand afsprek kan ik veel duidelijker zeggen, dit zijn wij, dit doen we en dit wil ik van jullie. En dat was in het begin veel minder. Maar door mijn ervaring met (Welzijnsinstelling 1) wist ik precies wat ik met (Welzijnsinstelling 2) wilde.”***

Geïnterviewde van welzijnsinstelling 2 gaf aan dat ze het verhaal van de initiatiefnemer duidelijk vond en dat het helder was welke richting ze op wilde. Ook vertelde de geïnterviewde dat het plan niet tot in de puntjes uitgewerkt hoeft te zijn wat haar betreft. Het is juist goed als er gebruikt wordt gemaakt van haar kennis uit de wijk.

Van case 2 gaf de geïnterviewde van het milieuvriendelijk bouwbedrijf aan dat de vraag om hulp heel concreet was aan zijn organisatie. De initiatiefnemer kon precies aangeven wat ze van hem verwachtte; een presentatie over milieuvriendelijk bouwen op een informatieavond. Er is verder niet gesproken over het initiatief als geheel. De andere geïnterviewde van case 2 vertelde dat de hulpvraag van de initiatiefnemer heel concreet was maar dat ze de initiatiefnemer geholpen heeft bij het concreet maken van het doel en het plan van het initiatief.

Case 2, gemeentelijke organisatie (communicatie): ***“Concreet in die zin wel in een flyer maar niet concreet in de zin van een stapje terug, wat is de bedoeling van je communicatie wat wil je nu bereiken, en wat is behapbaar, daar heb ik wel met haar over gesproken om dat boven tafel te krijgen. Meer duidelijkheid ook over haar rol te krijgen, wat wil zij nu daarin betekenen, en weet je kunt ook teveel hooi op je vork nemen...”***

Bij case 3 vertelden de geïnterviewden dat het initiatief zich nog in de definitiefase bevond. Door met elkaar te overleggen is het plan wel steeds concreter geworden. De geïnterviewde van de zelfstandige overheidsorganisatie gaf aan dat er steeds meer randvoorwaarden concreter worden: er is goede kans op een locatie en op financiering van het project. De geïnterviewde van de gemeente gaf aan dat hij hield van concreetheid en dat hij dat er zelf ingebracht heeft door actie te ondernemen.

Op de netwerkbijeenkomst sprak ik met een expert op het gebied van MVO beleid in Utrecht. Zijn uitspraak doet vermoeden dat organisaties uit de private sector eerder samenwerking aan zullen gaan als ze benaderd worden met een concrete hulpvraag.

Geïnterviewde expert: ***“Het moet passen binnen hun MVO beleid, dat is heel divers, ze willen iets terug doen voor de Utrechts samenleving, en het moet heel concreet en tastbaar zijn, het moet niet een heel zweefverhaal zijn, ik merk dat bedrijven gewoon heel snel willen handelen en willen verder niet heel veel overleg daarover.”***

Concluderend kan gesteld worden dat deze factor het meest van belang wordt geacht na de factor passendheid van de doelstelling. Concreetheid van het projectplan wordt door alle geïnterviewden positief gewaardeerd. Daar wordt onder verstaan: heldere doelstellingen en de praktische uitwerking van een initiatief. Veel informatie over de haalbaarheid van initiatieven is af te lezen uit een concreet projectplan: daar staat vaak ook informatie in over andere samenwerkingspartners en over het financiële plan. Hypothese 2.5 wordt dus bevestigd door de resultaten van dit onderzoek. Organisaties zijn eerder bereid om samenwerking aan te gaan naarmate de initiatiefnemer een concreter projectplan heeft.

Over het algemeen vinden organisaties concreetheid dus positief. Wel zijn er nog onderlinge verschillen te bemerken tussen organisaties in het relatieve belang dat ze hechten aan de factor. Dit verschil wordt naar mijn inzien veroorzaakt doordat sommige organisaties het als taak van de organisatie zien om particulier initiatief te ondersteunen en andere organisaties zien dit juist niet als taak.

Organisaties die het ondersteunen als taak zien zijn eerder bereid om samen te werken ook al is het projectplan nog niet concreet. Deze organisaties helpen de initiatiefnemer dan juist bij het concreet maken van het initiatief. Daarom kan gesteld worden

dat dit type organisaties aan het begin van de ontwikkeling van initiatieven heel belangrijk zijn. Organisaties die het niet als hun taak zien om particulier initiatief te ondersteunen, zoals de gemeentelijke organisatie uit case 1, hechten meer belang aan de concreetheid van een projectplan omdat ze het niet als hun taak zien om mee te denken over de organisatie van een initiatief. Als een organisatie het niet als taak ziet om te ondersteunen wordt de concreetheid van het projectplan eerder als voorwaarde gezien: Er moet een bepaalde mate van concreetheid aanwezig zijn anders zal er geen samenwerking worden aangegaan. Organisaties die het niet als taak van de organisatie zien om particulier initiatief te ondersteunen kunnen daarom makkelijker worden aangetrokken als het initiatief al in een verder stadium is. Het projectplan zal dan namelijk concreter zijn.

6.5 Onderhandelen is afstemmen

Bereidheid tot aanpassing

Wat betreft deze factor heb ik de geïnterviewden gevraagd of ze vonden dat de initiatiefnemer een open houding had ten opzichte van voorgestelde aanpassingen aan het initiatief. De geïnterviewden van case 1 gaven nagenoeg allemaal aan dat de initiatiefnemer open stond voor aanpassingen maar dat de initiatiefnemer wel zelf bepaalde hoe het initiatief er uiteindelijk uit kwam te zien. Deze houding werd positief gewaardeerd.

Case 1, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“We hebben in een informeel gesprek met een bakkie koffie erbij gewoon is hardop zitten denken met z’n tweeën van joh hoe zou je die dagen in kunnen vullen. Ik had nog wel wat ideeën en daar was ze blij mee en zo zijn we er samen een beetje uitgekomen. Maar zij neemt het voortouw en zij is de initiatiefneemster en ik ben eigenlijk alleen maar bezig geweest met mee denken en ideeën aandragen en of ze daar wat mee doet dat weet ik niet natuurlijk. Zij bepaalt het programma verder.”***

Uit de interviews van case 1 maak ik verder op dat er geen echte onderhandeling heeft plaatsgevonden tussen initiatiefnemer en organisaties. De gesprekken hebben een informeel karakter gehad waarin informatie werd uitgewisseld en waarin de initiatiefnemer vooral op de hoogte werd gebracht van de relevante kennis en de mogelijkheden van de organisatie om bij te dragen aan het initiatief.

Tijdens de gesprekken zijn er door organisaties wel bepaalde voorwaarden gesteld aan de initiatiefnemer van case 1, maar omdat dit in de ogen van de initiatiefnemer ook verbeteringen waren was het niet nodig om hierover te onderhandelen. De voorwaarden betroffen vooral verbeteringen aan het initiatief die de kans op succes groter maakten. Zo stelde welzijnsinstelling¹ bijvoorbeeld voor om zelf zorg te dragen voor het werven van kinderen voor de activiteit omdat de organisatie beter zicht zou hebben op de groep kinderen

waarvoor deze activiteit geschikt is. Dit is voor de initiatiefnemer ook voordelig omdat de ervaring met het werven van kinderen ontbreekt. Dat welzijnsinstelling¹ dit voor zijn rekening neemt is alleen maar positief.

De geïnterviewde van welzijnsinstelling 2 (case 1) merkte op dat ze uit eigen ervaring gemerkt heeft dat het wijkbureau laat reageert op projecten die ze indiende voor het leefbaarheidbudget.

Case 1, welzijnsinstelling 2: ***“Dat het wijkbureau over aanvragen nadenkt en ze onderling bespreekt dat vind ik ontzettend goed, alleen de terugkoppeling waarom ze een project wel of niet toestaan dat zou ik zelf wel eerder willen horen. Dan kan je daar namelijk op inspelen.”***

Uit het voorgaande citaat maak ik op dat de bereidheid tot aanpassing van de initiatiefnemer alleen zin heeft als de organisatie tijdig terugkoppelt aan de initiatiefnemer wat er verbeterd of veranderd kan worden aan initiatief. Als de terugkoppeling ontbreekt of te laat plaatsvindt dan wordt het namelijk lastig voor de initiatiefnemer om het initiatief af te stemmen op de wensen van de organisatie.

Verder vertelde de geïnterviewde van de gemeentelijke organisatie gericht op financiën dat haar organisatie er niet zo zeer op gericht was om mee te denken over de organisatie van het initiatief. Als de doelstelling passend is en de organisatie van het initiatief ziet er goed uit dan kan er samenwerking worden aangaan met het initiatief. De geïnterviewde van de gemeentelijke organisatie gericht op milieu vertelde dat haar organisatie wel gericht was op het ondersteunen van initiatieven maar dat daar nog te weinig mogelijkheden voor werden geboden van boven af. De ruimte ontbrak om mee te denken en te organiseren met het initiatief.

Bij case 2 was de factor bereidheid tot aanpassing niet aan de orde omdat het milieuvriendelijke bouwbedrijf de initiatiefnemer ook niet om aanpassing gevraagd heeft. De geïnterviewde van de gemeente van case 2 heeft wel met de initiatiefnemer overlegd om aanpassingen te doen aan de oorspronkelijke plannen. Zoals ik dat eerder beschreef bij de factor concreetheid projectplan gaf de organisatie het advies om in plaats van te flyeren een website te maken of om de bestaande informatie kanalen te gebruiken. De geïnterviewde stond open voor dit advies en paste het communicatiemiddel aan.

De geïnterviewden van case 3 vertelden dat afstemmen met elkaar essentieel is bij de ontwikkeling van het initiatief. In het begin waren er echter te veel mensen aanwezig bij bijeenkomsten over het initiatief dat men op een gegeven moment besloten heeft om de groep te verkleinen tot acht echt gemotiveerden omdat er dan met minder betrokkenen afgestemd diende te worden. Dit was nodig om toch nog tot besluiten te kunnen komen.

Verder vertelde de geïnterviewde van de ondernemersvereniging dat de inbreng van nieuwe essentiële leden bepalend is voor de concrete invulling van het initiatief. Hij gaf het voorbeeld van de woningbouwvereniging. De inbreng van deze partij, de locatie, kan namelijk bepalend zijn voor het type werk dat aangeboden kan worden aan de doelgroep.

Van case 3 gaf de geïnterviewde van de gemeente aan dat de anderen open stonden voor zijn manier van aanpak: 'spijkers met koppen'. Dat waardeerde hij als positief. Als zijn manier van werken niet geaccepteerd zou zijn dan had de samenwerking niet stand gehouden denkt hij.

Concluderend kan gesteld worden dat de factor *bereid tot aanpassing* van de initiatiefnemer van belang wordt geacht door de geïnterviewden. Hypothese 3.1 kan op basis van dit onderzoek dus worden bevestigd. Dit houdt in dat organisaties het positief waarderen als initiatiefnemers open staan voor aanpassingen. Het is echter niet zo dat organisaties een grotere bereidheid tot aanpassing altijd beter waarderen en daardoor sneller samenwerking aan gaan. Organisaties waarderen het ook als de initiatiefnemer zelfstandig is en bijvoorbeeld zelf het programma bepaald.

Uit de interviews bleek dat alle geïnterviewden een open houding hadden ten aanzien van voorgestelde verbeteringen aan het initiatief en dat werd gewaardeerd. Omdat de aanpassingen allemaal verbeteringen waren was er geen sprake van onderhandeling. Die verwachting op basis van de theorie kwam in deze gevallen dus niet uit. Er was geen sprake van onderhandeling, eerder van overleggen en afstemmen op elkaar.

Wat ook gesteld kan worden, is dat de bereidheid van de initiatiefnemer tot aanpassing, pas relevant wordt, als de organisatie aangeeft welke aanpassingen worden verwacht.

Echt vertrouwen

Deze factor gaat over het geloof van de organisatie, dat de initiatiefnemer niet handelt in zijn eigen belang. Over deze factor heb ik de geïnterviewden niet direct ondervraagd. Toch kwam het verschillende keren ter sprake als de geïnterviewden hun sympathie uitspraken over de initiatiefnemer en de initiatieven. Alle geïnterviewden die samenwerking zijn aangegaan met het initiatief van case 1 spreken uit dat ze het positief waarderen dat de initiatiefnemer op vrijwillige basis en vol enthousiasme een zeer maatschappelijk betrokken initiatief aan het ontwikkelen is.

Case 1, zelfstandige overheidsorganisatie: ***“Ik vind het ontzettend positief dat iemand belangeloos en geheel vrijwillig met zo’n leuk idee komt en bereid is om daar heel veel energie in te steken, dat vind ik fantastisch. Dan vind ik dat je het bijna verplicht bent als mens om zo iemand te helpen als het past binnen je eigen doelstelling.”***

Verder geven de geïnterviewden van case 1 specifiek aan dat het contact met de initiatiefnemer heel prettig verloopt. Een prettig contact is naar mijn inzien ook een indicator van de factor echt vertrouwen.

Case 1, welzijnsinstelling 1: ***“Ja het moet op meerdere vlakken in elkaar klikken, dat maakt dat het werkt, en dat betekent dat je goed met elkaar overweg moet kunnen, dat is belangrijk.”***

Bij case 2 spreekt de geïnterviewde van de gemeentelijke organisatie zich positief uit over initiatiefnemer. De andere geïnterviewde heeft uit zichzelf geen opmerkingen gemaakt over deze factor. Wel sprak de initiatiefnemer zich positief uit over de organisatie. Ze vertelde dat de organisatie heel behulpzaam was en niet uit was op eigen gewin.

Case 2, gemeentelijke organisatie: ***“Het is natuurlijk altijd fantastisch als op eigen initiatief bewoners die soort initiatieven op zich nemen daar tijd en moeite voor nemen om het gewoon ook in eigen kring meer leven in te blazen. Persoonlijk contact werkt het beste en dat zij dat wilt doen, dat waardeer ik enorm en daar wil ik haar ook in ondersteunen.”***

Met de geïnterviewde van de gemeente van case 3 heb ik meer in het algemeen gesproken over de rol van vertrouwen bij samenwerking. Hij geeft aan dat vertrouwen heel erg belangrijk is. Als ik doorvraag op vertrouwen geeft hij aan dat vertrouwen gebaseerd is op de haalbaarheid van het plan maar ook zeker vertrouwen in de initiatiefnemer als persoon.

Case 3, gemeentelijke organisatie (op eigen titel): ***“Vertrouwen in zo’n partner, maar dat heeft ook met elkaar te maken, je kunt heel haalbare ideeën hebben maar als er dan een of andere idioot bij me langskomt waar ik absoluut geen vertrouwen in heb ja dan valt het eerste eigenlijk ook weg dus dat heeft wel heel veel met elkaar te maken...”***

Concluderend kan over de factor *echt vertrouwen* worden gezegd dat deze van belang wordt geacht door de organisaties. De resultaten bevestigen dus hypothese 3.2. Organisaties zijn eerder bereid om samenwerking aan te gaan als ze meer *echt vertrouwen* hebben in de

initiatiefnemer. Nagenoeg alle geïnterviewden spreken uit zichzelf uit dat ze grote sympathie hebben voor de inzet en de moeite die de initiatiefnemers vrijwillig in de initiatieven steken.

6.6 Belangrijkste factoren

Aan het einde van de vragenlijst was een vraag opgenomen aan de geïnterviewde om aan te geven wat de belangrijkste factoren zijn in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan. Dit vonden alle geïnterviewden lastig, omdat veel zaken met elkaar samenhangen. Toch hebben negen geïnterviewden van organisaties antwoord gegeven op mijn vraag en een volgorde van de drie belangrijkste factoren genoemd. In tabel 6 is te zien dat de passendheid van de doelstelling het meeste belang krijgt gevolgd door een goed en concreet plan. Vervolgens blijken de capaciteiten van de initiatiefnemer een grote rol te spelen, en de omvang van het initiatief. Ook werd genoemd dat de mogelijkheid die de leiding van de eigen organisatie geeft van belang is. En in de volgorde van drie belangrijkste factoren werd ook nog de bekendheid met de initiatiefnemer genoemd.

De cijfers in tabel 6 staan voor het aantal keer dat een organisatie een factor heeft benoemd als één van de drie belangrijkste factoren. Links is te zien of dat de factor op de eerste, tweede of derde plaats genoemd is. Boven aan de tabel is te zien over welke factor het gaat.

Soms gaven de geïnterviewden een factor twee keer op in de volgorde van belang. Op de eerste plaats gaven ze dan bijvoorbeeld de passendheid van de doelstelling en op de tweede plaats gaven ze aan dat het een maatschappelijke doelstelling moest zijn. Dit heb ik dan gerekend als passendheid van de doelstelling, één keer op de eerste plaats en één keer op de tweede plaats, omdat de doelstelling automatisch passend is als het een maatschappelijke organisatie betreft.

Tabel 6. Volgorde van de belangrijkste factoren

Belang	Passendheid doelstelling	Goed, concreet, plan	Capaciteiten initiatiefnemer	Omvang	Mogelijkheid organisatie	Bekendheid met de initiatiefnemer
1 ^e	5.5	2,5		1		
2 ^e	4	2	2		1	
3 ^e	2	0,5	2,5	2	1	1

Bron: (Interviews)

7. Conclusie & Discussie

7.1 Inleiding

In dit onderzoek stond de vraag centraal: *‘Welke factoren zijn van belang en hebben de grootste invloed op de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan?’* Om deze vraag te beantwoorden is eerst een uitvoerige literatuurstudie verricht waarin verschillende belangrijke factoren naar voren zijn gekomen. Op basis van deze factoren zijn vervolgens hypothesen opgesteld.

In het hoofdstuk hiervoor is gebleken dat, op basis van de analyse van de resultaten van het empirische onderzoek, alle hypothesen bevestigd kunnen worden. Er zijn wel belangrijke verschillen aan te wijzen, in de mate waarin de hypothesen bevestigd kunnen worden. Hypothesen 1.1 (passendheid van de doelstelling), 2.1 (capaciteiten van de initiatiefnemer), 2.2 (aantal andere partners), 2.3 (bekendheid met de initiatiefnemer) en 2.5 (concreetheid van het projectplan) worden met een grotere zekerheid bevestigd dan hypothesen 1.2 (omvang van het initiatief), 1.3 (looptijd van het initiatief), 2.4 (bewijs), 3.1 (bereidheid tot aanpassing) en 2.2 (echt vertrouwen).

Verder kan geconcludeerd worden dat de resultaten van het empirische onderzoek, de algemene hypothese bevestigen. Dat houdt in dat organisaties, inderdaad hun keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan met initiatiefnemers, baseren op (1) de inschatting van de opbrengst van de samenwerking en (2) de inschatting van de kans dat samenwerking succesvol is.

In dit hoofdstuk zal verder antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen die in de inleiding van dit onderzoek zijn gesteld. Verder zal er ingegaan worden op de betekenis die de resultaten van dit onderzoek hebben voor de wetenschap en de praktijk. Tot slot zal er een reflectie gegeven worden op het onderzoek in de discussie.

7.2 Belangrijkste factoren

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *‘Welke factoren zijn van belang en welke factoren dragen het meeste bij aan de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan met initiatiefnemers?’* en op de eerste deelvraag van dit onderzoek: *‘Waarom zijn de gevonden factoren van belang?’*.

Passendheid van de doelstelling

Deze factor blijkt het meest bepalend te zijn voor de keuze van organisaties om wel of geen samenwerking aan te gaan. *Passendheid van de doelstelling* is essentieel om tot goede samenwerking te komen omdat het onwaarschijnlijk is dat samenwerking voordeel kan

opleveren voor beide partijen als doelstellingen geen raakvlak hebben met elkaar. Het belang dat samenwerking heeft voor de organisatie blijkt het meest gerelateerd te zijn aan de *passendheid van de doelstelling*.

Concreetheid van projectplan

Dit is de factor die na *passendheid van de doelstelling* het meest van belang blijkt te zijn in de keuze van organisaties. In een *concreet projectplan* zijn de doelstellingen helder geformuleerd en wordt de praktische uitwerking van het initiatief duidelijk. Het is ook belangrijk dat er informatie over het financiële aspect van het initiatief opgenomen is in het projectplan.

Deze factor vormt voor organisaties die ondersteunen van particulier initiatief niet als organisatie taak zien zelfs een voorwaarde voor samenwerking. Organisaties die het ondersteunen van particulier initiatief wel als taak zien die zijn bereid om te helpen bij het concretiseren van het projectplan en om inhoudelijk mee te denken over de organisatie van het initiatief.

Capaciteiten van de initiatiefnemer

Als derde belangrijkste factor komt uit het onderzoek *capaciteiten van de initiatiefnemer* naar voren. Daar vallen onder: expertise in een bepaald werkveld, enthousiasme, flexibiliteit, zakelijkheid en communicatieve vaardigheden. Tussen case 1 en 2 enerzijds en case 3 anderzijds is een verschil op te merken wat deze factor betreft. In case 3 wordt er nog meer belang aan deze factor gehecht. Ik verwacht dat dit komt omdat case 3 van grotere omvang is en dat er meer specifieke expertise voor nodig is.

Ook zijn er aanwijzingen dat het verschil in belang verklaard kan worden door het verschil in mogelijkheden die de organisatie heeft om ondersteuning te bieden. Als het niet bij de organisatietaak gerekend wordt om mee te denken over de organisatie dan hecht men groter belang aan de capaciteiten van de initiatiefnemer.

Aantal andere partners

Deze factor blijkt niet door alle geïnterviewden van belang te worden geacht. Het *aantal andere partners* werd bijvoorbeeld niet specifiek genoemd bij de vraag om een volgorde van drie belangrijkste factoren aan te geven. Wel werd deze factor als onderdeel van een goed, concreet plan gezien. Toch zie ik in het empirische onderzoek wel terug wat in de literatuur over deze factor gesteld werd. Door samen te werken met meer partners komen er meer middelen beschikbaar voor het initiatief. Ook beschikken nieuwe partners over een eigen netwerk met organisaties die belangrijk kunnen zijn voor het initiatief. De grotere

beschikbaarheid van middelen heeft een positieve uitwerking op de ontwikkeling van het initiatief.

Bekendheid met de initiatiefnemer of organisatie

In eerste instantie lijkt deze factor niet van groot belang te zijn. Deze factor werd namelijk maar een keer genoemd bij de vraag om een volgorde van drie belangrijkste factoren aan te geven. Uit de analyse van de bevindingen blijkt echter dat deze factor wel degelijk van belang is. Misschien is het zo vanzelfsprekend dat het daarom niet vaak genoemd wordt.

Voordat er sprake van samenwerking kan zijn moeten partijen namelijk eerst op de hoogte zijn van elkaar. Bekendheid zorgt ervoor dat initiatiefnemers of organisaties de mogelijkheid zien om elkaar te benaderen voor samenwerking. In de huidige tijd zou verwacht kunnen worden dat de bekendheid met organisaties ook via het internet tot stand kan komen. Uit het empirische onderzoek blijkt echter dat dit maar in één enkel geval op die manier heeft plaatsgevonden. In case 1 en 2 hebben de initiatiefnemers contact gelegd met organisaties die ze kenden via de coördinatoren van Wens in Actie. In case 3 heeft een initiatiefnemer de andere initiatiefnemers gevonden via het internet, de overige actoren waren vooraf bekend met elkaar door middel van hun netwerk.

7.3 Samenwerken is afstemmen

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: *'Hoe komt samenwerking tussen particuliere initiatiefnemers en organisaties tot stand?'*

Op basis van de literatuur had ik de verwachting dat samenwerking vaak in een onderhandelingsproces tussen initiatiefnemer en organisatie tot stand komt. Uit het empirische onderzoek blijkt echter dat samenwerking eerder wordt aangegaan in overleg en door af te stemmen met elkaar.

Het overleg heeft eerst een verkennende fase waarin er gezocht wordt naar raakvlakken met doelstellingen. Ook wordt gekeken welke middelen en kennis de organisatie en de initiatiefnemer in kunnen zetten voor de realisatie van het initiatief. In de volgende fase is afstemmen op elkaar heel belangrijk. Het gemeenschappelijke doel wordt afgestemd voordat er definitief samenwerking kan worden aangegaan dat voor beide partijen voordeel kan opleveren.

7.4 Belangrijkste verschillen tussen cases/ organisaties

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek: *'Zijn er verschillen tussen organisaties uit verschillende sectoren?'*

Op basis van het empirische onderzoek is het niet goed mogelijk om concluderende uitspraken te doen over verschillen tussen organisaties uit verschillende sectoren. Daarvoor is het aantal geïnterviewde organisaties te gering.

Toch zie ik één organisatiekenmerk steeds terug komen dat invloed heeft op verschillende factoren. De factoren *concreetheid van het projectplan en capaciteiten van de initiatiefnemer* werden bijvoorbeeld verschillend van belang geacht door organisaties die het ondersteunen van particulier initiatief als organisatie taak zien en organisaties die het niet als taak van de organisatie zien (of daar van boven af niet de mogelijkheden voor krijgen). Als organisaties het als taak zien om particulier initiatief te ondersteunen dan wordt de mogelijkheid gezien om de kans op succes te vergroten door samenwerking aan te gaan. De organisaties die het ondersteunen niet als taak zien hebben een zekere mate van kans op succes nodig om samenwerking aan te gaan.

7.5 Betekenis van het onderzoek voor wetenschap en praktijk

Nu de onderzoeksvragen van deze thesis zijn beantwoord is het aan de orde om aan te geven wat voor betekenis de antwoorden hebben voor de wetenschap en de praktijk.

Uit de uitvoerige literatuurstudie die voorafging aan het empirische onderzoek bleek dat er nog weinig onderzoek gedaan was naar de specifieke samenwerkingsrelatie tussen organisaties en particuliere initiatiefnemers. Dit onderzoek geeft inzicht in de afweging die organisaties maken om wel of geen samenwerking aan te gaan. Daarmee draagt het bij aan de wetenschappelijke kennis over samenwerkingsrelaties tussen organisaties en particuliere initiatiefnemers.

Voor de praktijk heeft dit onderzoek als betekenis dat het laat zien dat ondersteunende organisaties als GreenWish essentieel zijn voor de ontwikkeling van particuliere duurzame initiatieven. GreenWish ondersteunt initiatieven namelijk vooral bij het opzetten van een concreet projectplan, het biedt cursussen aan om de capaciteiten van initiatiefnemers te verbeteren, het helpt initiatiefnemers bij het opzetten van een netwerk. Dit zijn allemaal zaken die volgens organisaties de grootste invloed hebben op hun keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan met particuliere initiatiefnemers.

Dit onderzoek laat verder zien dat de factoren *concreetheid van het projectplan en capaciteiten van de initiatiefnemer* verschillend van belang worden geacht door organisaties die het ondersteunen van particulier initiatief wel als taak zien en organisaties die dat niet als taak zien van de organisatie. Met deze bevinding kunnen initiatiefnemers en organisaties die initiatiefnemers adviseren, rekening houden.

Mijn advies zou zijn om bij het opstarten van het initiatief eerst samenwerking aan te gaan met de organisaties die het als hun taak zien om particulier initiatief te ondersteunen zoals een welzijnsinstelling, een wijkbureau of een organisatie als GreenWish. Dit soort

organisaties kunnen de initiatiefnemer helpen om het initiatief concreter te maken en zijn bereid om hun deskundigheid te delen met de initiatiefnemer. Verder kunnen ondersteunende organisaties de initiatiefnemer helpen bij het opzetten van een netwerk. Dat blijkt vooral bij het opstarten van initiatieven van groot belang te zijn.

Als de samenwerking met ondersteunende organisaties zijn uitwerking heeft gehad, het projectplan concreter is geworden en de initiatiefnemer heeft meer kennis opgedaan, zal het eenvoudiger zijn om samenwerking aan te gaan met organisaties die het niet als taak van de organisatie zien om particulier initiatief te ondersteunen zoals organisaties uit de private sector en fondsen.

7.6 Discussie

Tot slot dienen er nog wat kanttekeningen te worden geplaatst bij deze thesis, die relevant kunnen zijn voor vervolgonderzoek. De bevindingen uit het empirische onderzoek hebben slechts een beperkte zeggingskracht omdat ze gebaseerd zijn op vijftien interviews. Binnen de tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek was het helaas niet mogelijk om meer organisaties te interviewen. Om te testen of dat de conclusies van dit onderzoek geldend zijn voor alle omstandigheden waarin particuliere initiatiefnemers bestaande organisaties om samenwerking vragen is vervolg onderzoek gewenst. Een enquête zou naar mijn mening de meest geschikte manier zijn om de hypothesen uit dit onderzoek nader te testen. Dit omdat er op die manier meer respondenten benaderd kunnen worden.

Verder bleek tijdens het onderzoek dat het erg lastig was om de niet-samenwerkende organisaties bereid te krijgen voor een interview. Om dit te compenseren heb ik alle geïnterviewden gevraagd in welke gevallen ze geen samenwerking zouden zijn aangegaan. Deze vraag kan het gemis voor een deel compenseren, maar het doet niet recht aan het verschil dat wellicht wordt veroorzaakt door niet-samenwerkende organisaties en samenwerkende organisaties. Daarom raad ik aan om in het vervolg nog meer moeite te doen om meer niet-samenwerkende organisaties bereid te vinden voor deelname aan het onderzoek.

Ook dient nog opgemerkt te worden dat er geen 'nieuwe' factoren gevonden zijn in het empirische onderzoek. Dat heeft er mee te maken dat de factoren die in het theoretisch kader als belangrijk naar voren kwamen, te zien zijn als overkoepelende factoren waar 'nieuwe' factoren mogelijk onder vielen. Zo kwam uit het empirische onderzoek het belang van een financiële onderbouwing van het initiatief naar voren. Dit heb ik onder de factor *concreetheid van het projectplan* laten vallen maar dit zou ook als aparte factor kunnen gelden.

Tot slot dient nog opgemerkt te worden dat er een belangrijke kanttekening geplaatst kan worden bij veronderstelling 1 die het fundament vormt van dit onderzoek. Die

veronderstelling houdt in dat de keuze van een organisatie om wel of geen samenwerking aan te gaan met een initiatiefnemer, altijd gebaseerd zal zijn op een rationele afweging, over wat in het belang van de organisatie het beste is om te doen. Deze veronderstelling is afgeleid van de rationele keuzetheorie. Mogelijk is het problematisch dat deze theorie, die oorspronkelijk gaat over de keuze van een individu, toegepast wordt op de keuze van een organisatie.

De toepassing veronderstelt namelijk dat de medewerker van een organisatie, die de keuze maakt om wel of geen samenwerking aan te gaan, altijd zal kiezen in het belang van de organisatie. Het is echter ook aannemelijk dat de medewerker de keuze baseert op het eigen belang. In het empirische onderzoek werd dat soms ook verwoord, dan werd er bijvoorbeeld opgemerkt dat de organisatie niet specifiek gericht was op samenwerking met particulier initiatief, maar dat er persoonlijk wel de motivatie was om daar samenwerking mee aan te gaan. Ook werd verteld dat er met hoger hand afgestemd werd over de samenwerking aan het initiatief.

Ik denk dat het toepassen van de rationele keuzetheorie op organisaties geen belemmering heeft gevormd voor dit onderzoek omdat de medewerkers die ik gesproken heb, de beste vertegenwoordigers van de organisatie zijn. Zij hebben immers het overleg gevoerd met de initiatiefnemers over het aangaan van samenwerking. Het is wel iets waar in eventueel vervolg onderzoek rekening mee gehouden dient te worden.

Literatuur

- Ankeren, M. (2009). *Wipkippen, wisselgeld & wisselend succes: over de succes- en faalfactoren van gemeentelijke burgerinitiatieven*. www.publiek-politiek.nl
- Austin, J.E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 69-97.
- Austin, J.E. (2003). Strategic alliances: managing the collaboration portofolio. *Stanford Social Innovation Review*, 1(1): 49-66.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhof.
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society: economy, society and culture*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). *Monitor duurzaam Nederland 2009*. www.cbs.nl
- Cramer, J.M., Heijden, A.J.W. van der, & Jonker, J. (2005). *Balanceren tussen denken en doen: het proces van operationaliseren van het begrip maatschappelijke verantwoord ondernemen binnen bedrijven*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Di Domenico, M., Tracey, P., & Haugh, H. (2009). The dialectic of social exchange: theorizing corporate–social enterprise collaboration. *Organization Studies*, 30(8): 887-907.
- DMO Gemeente Utrecht. (2008). *Wmo-beleidskader 2009-2012: 'met elkaar voor elkaar'*. www.utrecht.nl
- Edelenbos, J., & Monnikenhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming, een Vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2): 183-214.
- GreenWish. (2010). www.greenwish.nl
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619–652.
- Hajer, M.A., Tatenhove, J. van, & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance: een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. www.maartenhajer.nl
- Hart, H., t, Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom
- Hurenkamp, M., Tonkens, E., & Duyvendak, J.W. (2006). *Wat burgers bezielt: een*

- onderzoek naar burgerinitiatieven. www.kiemnet.nl*
- Ho Park, S. (1996). Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5): 795-824.
- Jong, S. (2007). *De betrokken burger: onderzoek naar behandeling van burgerplannen door gemeenten. www.stevendejong.nl*
- Kabinet Balkenende IV. (2007). *Coalitieakkoord: 'samen werken, samen leven'. www.rijksoverheid.nl*
- Klein Haarhuis, C.M., Ooyen, M. van, Kleemans, E.R., & Leeuw, F.L. (2005). Rechtshandhaving geëvalueerd: een synthese van 31 onderzoeken. *Justitiële Verkenningen*, 31(8): 54-71.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., & Nootboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organisational Studies*, 26(6): 813-840.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Londen: Routledge
- Kreiner, K., & Schultz, M. (1993). Informal collaboration in R&D: the formation of networks across organizations. *Organization Studies*, 14(2): 189-209.
- Ber, M.J. le, & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships: relational processes of social innovation. *Business & Society*, 49(1): 140-172.
- Maase, S.J.F.M, & Bossink, B.A.G. (2010). Factors that inhibit partnering for social start-up enterprises. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1): 68-84.
- Marissing, E. van. (2008). *Buurtten bij beleidsmakers: stedelijke beleidsprocessen, bewonersparticipatie en sociale cohesie in voegnaoorlogse stadswijken in Nederland. www.verwey-jonker.nl*
- Mc Cartney, J. (2006). *'Het burgerinitiatief: een verkennend onderzoek naar een 8-tal burgerinitiatieven 'in enkele Nederlandse gemeenten' www.burgerinitiatieven.net*
- MVO Nederland. (2008) *Trends en ontwikkelingen in het MVO-speelveld in 2008. www.mvonederland.nl*
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D.T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4): 34-43.
- Rondinelli, D.A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1): 61-76.
- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review*, 42(2): 105-122.
- Scott, W.R. (2003). *Rational, natural and open systems*. Saddle River: Prentice Hall.

- Shepsle, K.A., & Bonchek, M.S. (1997). *Analyzing politics: rationality, behavior and institutions*. London/New York: Norton & Company.
- Szreter, S. (2002). The state of social capital: bringing back in power, politics, and history. *Theory and society*, 31(5): 573-621.
- Tonkens, E. (2006). *De bal bij de burger: burgerschap in een pluriforme, dynamische samenleving*. www.oratiereeks.nl
- Tonkens, E. (2003). *Mondige burgers, getemde professionals: marktwerking en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW Uitgeverij.
- Tony's Chocolonly. (2010) *Op weg naar 100% slaafvrije chocola*. www.tonychocolonly.nl
- Utrechtse Milieupunten & GreenWish. (2008). *Projectvoorstel Wens in Actie*.
- Verkade. (2010). *Verkade chocolade is nu fairtrade*. www.verkade.nl
- Wens in Actie. (2010). www.wensinactie.nl
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid. (2005). *Vertrouwen in de buurt*. www.wrr.nl
- Wilson, E.J., Bunn, M.D., & Savage, G.T. (2010). Anatomy of a social partnership: a stakeholder perspective. *Industrial Marketing Management*, 39(1): 76-90.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage
- Zuylen, J. van. (2007). *Help! een burgerinitiatief*. www.helpeenburgerinitiatief.nl

Bijlagen 1 Interviewvragen voor organisaties

Onderstaande vragen hebben als leidraad gediend bij de interviews met organisaties:

Introductie

- Met welke vraag bent u benaderd door de initiatiefnemer?
- Over welke hulp is er gesproken?
- Welke hulp zou uw organisatie kunnen/willen geven?
- Zijn er al afspraken gemaakt? Welke?

Kenmerken die aan de initiatiefnemer gerelateerd zijn

- (**Bekendheid**) Kende u de initiatiefnemer en/of Wens in Actie al voordat u werd benaderd?
- (**Inspraak mogelijkheid**) Was er ruimte voor inspraak?
- (**Vertrouwen**) Heeft u vertrouwen in de capaciteiten van de initiatiefnemer?
- (**Anders**) Heeft de initiatiefnemer nog andere kenmerken die meegespeeld hebben in de keuze om wel of geen samenwerking aan te gaan? (ervaring/professionaliteit, gedrevenheid, enthousiasme, ruimte voor aanpassing).....

Kenmerken die aan het initiatief gerelateerd zijn

- (**Status projectplan**) In hoeverre was het projectplan concreet?
- (**Passendheid doelstelling**) In hoeverre vindt u het doel van het initiatief passen bij het doel van uw organisatie?
- (**Haalbaarheid**) Hoe schatte u de haalbaarheid van het initiatief in?
- (**Andere partners**) Weet u of dat er ook andere partners samenwerken aan het initiatief?
- (**Anders**) Zijn er nog andere initiatief gerelateerde onderwerpen die een rol hebben gespeeld in de keuze?

Kenmerken die organisatie gerelateerd zijn

- (**Ervaring met particulier initiatief**) Heeft u eerder samengewerkt met particulier initiatief? Hoe is dat befallen? Waarom goed/minder goed
- (**Taak van organisatie**) Past het bij de taak van uw organisatie om particulier initiatief te ondersteunen?
- (**Belang**) Wat heeft uw organisatie er aan om samen te werken met dit initiatief?
- (**MVO**) Heeft de organisatie een MVO of MBO beleid?
- (**Anders**) Zijn er nog andere organisatie gerelateerde factoren?

Afsluitend

- Waar moet een initiatief aan voldoen, wil uw organisatie hulp bieden?
- Een welk geval wilt u niet samenwerken met particulier initiatief?

- Is het mogelijk om een top-3 aan te geven van de factoren waar we net over gesproken hebben, in de mate waarin ze een rol hebben gespeeld in de keuze om wel of geen of meer of minder samenwerking aan te gaan?

Bijlage 2 Interviewvragen voor initiatiefnemers

Onderstaande vragen hebben als leidraad gediend bij de interviews met initiatiefnemers:

- Hoe gaat het met het initiatief?
- Welke hulp heb je nodig van anderen (kan je goed gebruiken) voor het realiseren van je initiatief?
- Met welke organisaties (personen van) heb je contact gezocht? (of welke organisaties hebben contact gezocht met jou?)
- Waarom heb je deze partijen benaderd?
- Kende je de organisaties (personen van) al voordat je contact zocht?
- Met welke vraag heb je ze benaderd? (Waarom?)
- Met welke organisaties werk je op dit moment samen aan het initiatief? (welke organisaties helpen of ondersteunen)
- Zijn er organisaties die niet wilden bijdragen aan je initiatief? (Weet je waarom ze niet wilden bijdragen?)
- Waar bestaat de samenwerking, hulp uit? Is dat formeel vastgelegd?