



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Master Communication Studies Enschede

Afstudeerscriptie Toegepaste Communicatiewetenschap

LEEFBARE WIJKEN DOOR DOELTREFFENDE SAMENWERKING

Universiteit Twente, 10 november, 2006

Auteur:

H.M. van Schijndel, 0123374

Externe begeleiders:

Drs. Dhr. R.E.M. Gulikers

Mr. Drs. Dhr. H.P. Kip

Afstudeercommissie:

Dr. J.E.W.C. van Gemert- Pijnen

Drs. E.T. Woudstra

In opdracht van:

talis

Voorwoord

Na het eerste gesprek bij Talis werd me de inhoud van de opdracht duidelijk en was ik meteen enthousiast. Ik heb de opdracht met beide handen aangegrepen. Gevraagd werd een model en afgeleide vragenlijst te ontwikkelen met variabelen voor doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Vanuit mijn vooropleiding, de Bachelor Communicatiewetenschap aan de RU met een minor bij Bedrijfswetenschap, en mijn huidige studie Toegepaste Communicatiewetenschap, leek het me heel boeiend dit te onderzoeken. Ik begon met een literatuurstudie en van daaruit ben ik open interviews gaan houden met betrokken actoren. Hierdoor kwam ik tot een voorlopig model voor doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Dit model heb ik omgezet tot een vragenlijst, die ik toegepast heb op het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes'. Hier kwamen een aantal verbeterpunten uit voor de betreffende samenwerking. Tenslotte heb ik gesprekken gevoerd met enkele vestigingshoofden en woonconsulenten om Talis een idee te geven over implicatie van het model en de vragenlijst, bij toekomstige samenwerkingsverbanden. Hier kwamen een aantal aanbevelingen uit in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd.

Ik zat fulltime op kantoor bij Talis en dat is me goed bevallen. Zo bleef ik betrokken bij de organisatie, gemotiveerd voor de opdracht en kon ik, waar nodig, bijgestuurd worden. Ik wil dan ook mijn collega's van Strategie & Beleid bedanken voor de gezellige tijd en Talis voor de mogelijkheden die zij mij geboden hebben om mij mijn onderzoek uit te laten voeren.

In het bijzonder wil ik mijn begeleider vanuit Talis, Ralf Gulikers, bedanken voor zijn steun en inzicht. Wanneer ik even de weg kwijt was, zette hij me weer op het juiste spoor. Mijn begeleiders vanuit de UTwente, Lisette van Gemert en Egbert Woudstra, wil ik bedanken voor hun feedback en alle respondenten voor het bijdragen aan mijn scriptie.

Het is mij goed bevallen om mijn masteropleiding aan een andere universiteit te volgen dan mijn bacheloropleiding. Mijn lichting was de eerste die van deze mogelijkheid gebruik kon maken. Ondanks de nodige obstakels die ik heb moeten nemen, heb ik geen moment spijt gehad van mijn beslissing om naar Enschede te vertrekken.

Tenslotte wil ik mijn ouders, mijn vriend, familie en vrienden bedanken voor de interesse die ze het afgelopen half jaar getoond hebben en de steun die ze me gegeven hebben. Nu is het moment aangekomen om het studentenleven vaarwel te zeggen en mijn opgedane kennis in de praktijk toe te gaan passen.

Nijmegen, 2006
Noortje van Schijndel

Management Samenvatting

- *Aanleiding*

Talis is één van de grotere woningverhuurders van Gelderland. Ze hebben een maatschappelijke missie, die erop gericht is om consumenten met een kwetsbare positie op de woningmarkt van goede en betaalbare woonruimte te voorzien. Woningcorporaties begeven zich meer en meer op het terrein van 'leefbaarheid'. Het belang van leefbaarheid in buurt en woning neemt toe. Zo bepaalt de tevredenheid van de klant over woonklimaat en sociaal klimaat in toenemende mate de waarde en verhuurbaarheid van een woning. Dit geldt niet alleen voor Talis, maar voor woningcorporaties in het hele land (www.aedes.nl).

In het kader van leefbaarheid werkt Talis samen met meerdere partners. Te denken valt aan samenwerking met gemeenten en gemeentelijke diensten – zoals (milieu)politie – welzijnsorganisaties, bewonerscommissies en andere corporaties. Talis heeft met verschillende partijen een groot aantal projecten op het terrein 'leefbaarheid' in uitvoering. Talis wilde weten welke variabelen de doeltreffendheid van samenwerking, op het gebied van leefbaarheid, tussen Talis en die verschillende stakeholders bepalen.

- *Advies: maatregelen/oplossingen*

Op basis van een literatuurstudie en open interviews met betrokken actoren, is een model ontwikkeld met aandachtsgebieden en daarbij horende variabelen voor doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Hierbij zijn negen aandachtsgebieden en steeds vijf bijbehorende variabelen onderscheiden. De aandachtsgebieden zijn vertrouwen, betrokkenheid, belangen, persoons- en organisatiekenmerken, referentiekaders voor normen en waarden, risico's, afhankelijkheid, controle en afstemming. Ook zijn er vier soorten informatie onderscheiden, die ook bij kunnen dragen aan de doeltreffendheid van samenwerking. Het model biedt een theoretisch overzicht van variabelen die, volgens de betrokken actoren, invloed hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Er lijkt een wederzijds verband te bestaan tussen vertrouwen en betrokkenheid en tussen vertrouwen en afstemming. Belangen zouden invloed hebben op betrokkenheid. De respondenten vonden vertrouwen het belangrijkste aandachtsgebied, daarna volgden betrokkenheid en afstemming en tenslotte belangen.

De variabelen uit het model zijn omgezet naar kwalitatieve vragen. Deze open vragenlijst kan toegepast worden op verschillende samenwerkingsverbanden op het gebied van leefbaarheid en de resultaten laten zien hoe doeltreffend er wordt samengewerkt en wat de knelpunten zijn.

- *Argumentatie:*

De gekozen aandachtsgebieden zijn onderverdeeld in drie groepen factoren, te weten voorwaarden, contextbepalende factoren en stuurfactoren. Hier is voor gekozen op basis van de strekking van de interviews. Betrokkenheid en vertrouwen worden beiden door de respondenten gezien als voorwaarden. Zonder deze twee factoren kan men volgens hen überhaupt niet samenwerken. Belangen, persoons- en organisatiekenmerken, referentiekaders voor normen en waarden, risico's en afhankelijkheid zijn aandachtsgebieden die door de respondenten als vaststaande zaken worden gezien en zijn daarom tot contextbepalende factoren gedoopt. De aandachtsgebieden controle en afstemming, worden gezien als factoren waarmee men kan sturen op het verloop van de samenwerking, daarom zijn zij stuurfactoren genoemd. Mede uit de interviews met vestigingshoofden en woonconsulenten is gebleken dat het model een theoretische is, waarvan een werkmodel gemaakt moet worden om het te gebruiken bij samenwerking met andere partijen op het gebied van leefbaarheid.

Om de vragenlijst te testen is deze toegepast op het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes', waarbij gemeente Nijmegen, politie, Talis, Tandem (welzijnswerk) en de bewonerscommissie van de maisonnettes betrokken zijn. Vanwege de betrokkenheid van meerdere stakeholders en omdat de Meijhorst maisonnettes in 2005 onder de norm van 7.0 op het gebied van leefbaarheid scoorden, leek dit convenant geschikt om deze vragenlijst op toe te passen. Er kwamen een aantal specifieke verbeterpunten naar voren en vijf algemene verbeterpunten. De vijf algemene verbeterpunten voor de samenwerking in het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes' zijn:

1. De betrokken partijen moet het convenant kritisch bekijken en besluiten hoe verder te gaan;
2. Regierol van de gemeente moet (weer) scherp komen te liggen;
3. Alle betrokken partijen moet strakker op de (tijds)planning zitten;
4. De betrokkenen moeten elkaar op de hoogte blijven houden, op zowel uitvoerend als managementniveau (via weblog bijv.);
5. De politie zou meer mankracht moeten inzetten in de wijk, zodat bewoners zich veiliger voelen.

- *Consequenties*

Het model en de vragenlijst kunnen geïmplementeerd worden in het leefbaarheidbeleid. De volgende aanbevelingen voor de implementatie van het ontwikkelde model en de daaruit voortgekomen vragenlijst, in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd (gokit), moeten dan wel opgevolgd worden.

Aanbevelingen met betrekking tot **geld** zijn:

- Organiseer één startbijeenkomst om bepaalde punten uit het model te behandelen, dat hoeft dan niet veel geld te kosten;
- Programmeer waar geld of manuren voor ingezet worden met betrekking tot de implementatie van dit model en deze vragenlijst.

Aanbevelingen met betrekking tot **organisatie** zijn:

- Erken de hoofdlijnen van het model tijdens een startbijeenkomst, waardoor een gezamenlijk beeld gevormd wordt en bekeken kan worden waar het afwijkt;
- Het model biedt ondersteuning bij samenwerking, er moet dan wel draagvlak gecreëerd worden bij de andere partijen en het model moet niet alleen vanuit Talis opgelegd worden;
- De negen aandachtsgebieden uit het model dienen als richtlijn en een aantal punten kan uit het model gelicht worden, zodat men daar een checklist van kan maken;
- De regierol met betrekking tot dit model moet duidelijk bij één partij komen te liggen.

Aanbevelingen met betrekking tot **kwaliteit** zijn:

- De kwalitatieve vragenlijst kan het best afgenomen worden door een onafhankelijke 'deskundige';
- Het is nodig om sancties te stellen tegenover het niet nakomen van afspraken of het niet halen van doelstellingen. Dit kan men met behulp van het model scherpstellen.

Aanbevelingen met betrekking tot **informatie** zijn:

- Het model moet als een leidraad gezien worden, zodat bepaalde belangrijke zaken bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid niet over het hoofd worden gezien bij aanvang van een samenwerkingsverband;
- Discussieer over het model (en de vragenlijst) tijdens een startbijeenkomst;
- Maak afspraken over het gebruik van het model en de kwalitatieve vragenlijst als evaluatiemiddel tijdens het project.

Aanbevelingen met betrekking tot **tijd** zijn:

- Evaluaties kosten tijd, maar als men daardoor doeltreffender gaat samenwerken, kost de samenwerking uiteindelijk minder tijd;
- Tijdens één startbijeenkomst bepaalde punten uit het model behandelen hoeft niet veel tijd te kosten;
- Het is belangrijk om voorafgaand aan een samenwerkingsverband gezamenlijk aan te geven wanneer en hoe evaluatie van de samenwerking plaats zal vinden met behulp van het model en de vragenlijst.

Management summary

- *Inducement*

Talis is one of the biggest housing associations in the province of Gelderland. They have a mission statement, which is to supply customers with a vulnerable position at the housing market with payable and qualitative living accommodations. Housing associations are more and more working in the domain of liveability. The importance of bearable living conditions in neighbourhood and house increases. Satisfaction of the customer with the neighbourhood and social climate determines to a greater extent the value of the houses. This doesn't only obtain to Talis, but to all housing associations in the Netherlands (www.aedes.nl).

In the scope of liveability, Talis is working together with several partners. Among others are police, local authorities, welfare work, commissions of occupiers and other housing associations. Talis has, with different other parties, a lot of projects in the domain of liveability. Talis wanted to know which variables, belonging to a couple areas of special interest, determine the effectiveness of cooperation in the domain of liveability, between Talis and several stakeholders.

- *Advice: arrangements/ solvations*

On the basis of a literature study and open interviews with the actors concerned, a model has been developed with areas of special interest and variables belonging to them for effective cooperation in the domain of liveability. There are nine distinguished areas of special interest which contain five variables each. The areas of special interest are trust, commitment, interests, persons- and organisations characteristics, frames of reference for norms and values, risks, dependability, control and rejection. Also there are distinguished four kinds of information, which also can contribute to the effectiveness of cooperation. There seems to be a reciprocal connection between trust and commitment and between trust and rejection. Interests are connected to commitment. According to the respondents trust was the most important area of special interest, followed by commitments, rejection and interest.

The variables from the model are translated into qualitative questions. These questions form an open questionnaire, which can be applied to several cooperative ventures in the domain of liveability. The results will show the effectiveness of the cooperation and the bottlenecks.

- *Argumentation*

The chosen areas of special interest are distinguished in three groups; conditions, context determining factors and guiding factors. For this is chosen on the basis of the tendency of the interviews. The respondents saw commitment and trust both as conditions. Without these factors there will be, according to them, no cooperation. Interest, persons- and organisations characteristics, frames of reference for norms and values, risks and dependability are factors that were seen as definitely settled, that is why they are called context determining factors. The areas of special interest control and rejection, were seen as factors with which the course of the cooperation can be guided. That is why those last two factors are called guiding factors. The model offers a theoretical overview of variables that, according to the actors concerned, influence the effectiveness of cooperation in the domain of liveability. According to the chiefs of the settlements and the housing consultants, the model seemed to be a theoretical one, which has to be turned into a working model to use it when cooperating with other parties in the domain of liveability.

To test the qualitative questionnaire, it is applied to the 'Meijhorst Maisonettes Covenant', where the local authority Nijmegen, police, Talis, Tandem (welfare work) and the commission of occupiers of the maisonettes are working together. Because of the involvement of several stakeholders and because the Meijhorst maisonettes scored below the norm of 7.0 in 2005, at the domain of liveability, that is why this covenant seemed decent to apply this questionnaire to. There were a lot of specific points to improve and five general points to improve. The five general points to improve for the cooperation in the 'Meijhorst Maisonettes Covenant', are:

1. The covenant has to be followed critically by all actors and there has to be considered how to move on;
2. The role of the local authority as producer has to become clear again;
3. All actors have to be more tight at the time schedule;
4. The actors in the covenant have to keep informing each other, both at the executive level and at management level (for example with a web log);
5. The police has to deploy more policemen in the neighbourhood, so the occupants will feel save in their neighbourhood.

- *Consequences*

The model and questionnaire can be applied if the following recommendations for the implementation of the model and questionnaire, in terms of money, organisation, quality, information and time, are followed.

Recommendations in relation to **money** are:

- Organise one kick off meeting to discuss a few points of the model will not cost much money;
- Program where money or people will be put on, in relation to the implementation of model and questionnaire.

Recommendations in relation to **organisation** are:

- The headlines of the model have to be acknowledged during a start meeting, that is how they get a joint view and can see where the views deviate from each other;
- The model offers support when parties cooperate, but only when there has been created bearing surface by the other partners and the model has not to be imposed from Talis alone;
- Use the nine areas of special interest as guiding lines and point out a few of the variables, so there can be made a checklist of them;
- The role of producer has to belong clear to one party.

Recommendations in relation to **quality** are:

- The qualitative questionnaire can best be taken by an independent 'expert';
- It is necessary to impose sanctions, when parties do not live up to their agreements or do not fulfil their goals. This can be focused on by the model.

Recommendations in relation to **information** are:

- See the model as a checklist, so important things for cooperation in the domain of liveability will not be forgotten at the start of a cooperative venture;
- Discuss the model in a kick off meeting;
- Make agreements about the use of the model and questionnaire as means to evaluate during a project.

Recommendations in relation to **time** are:

- Evaluations will cost more time, but when evaluation means that the cooperation will become more effective, apparently the cooperation will cost less time;
- Keeping one kick off meeting to discuss a few points of the model will not cost much time;
- It is important, before starting a cooperative venture, to define when and how evaluation of the project will take place with the help of the model and the questionnaire.

Inhoudsopgave

1 INLEIDING	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Beknopte probleemstelling	1
1.3 Probleemaanpak	1
2 ORGANISATIESCHETS VAN TALIS	2
2.1 Historie	2
2.2 Organisatiestructuur	2
2.3 Kernactiviteiten en doelgroepen	3
2.3.1 Interne communicatie	3
2.4 Ondernemingsplan 2005-2007	3
2.4.1 Missie	3
2.4.2 Maatschappelijke verankering	4
2.4.3 Leefbaarheidbeleid	5
2.5 Definitieve probleemstelling	6
3 THEORETISCH KADER	8
3.1 Kwalitatief onderzoek	8
3.2 Samenwerking	8
3.2.1 Beleidsnetwerken	8
3.2.2 Beleidssamenwerking	9
3.2.3 Stakeholders	9
3.3 Publiek-private samenwerking (PPS)	11
3.4 Controle, betrokkenheid, afhankelijkheid, vertrouwen en risicoreductie	12
3.4.1 Commitment-trust benadering	13
3.5 Sensemaking in organisaties	15
3.5.1 Sensemaking	15
3.5.2 Communicatie binnen netwerken	16
3.6 Omschrijving gekozen aandachtsgebieden	17
4 ONDERZOEKSOPZET	18
4.1 Doelstelling en belang	18
4.2 Onderzoeksvragen	18
4.3 Methoden en onderzoeksopzet	19
4.3.1 Selectie respondenten ten behoeve van ontwikkeling model	19
4.3.2 Coderingen bij aandachtsgebieden uit model	19
4.3.2.1 Intercodeurbetrouwbaarheid	20
4.3.2.2 Coderingen bij vertrouwen	20
4.3.2.3 Coderingen bij betrokkenheid	20
4.3.2.4 Coderingen bij belangen	21
4.3.2.5 Coderingen bij persoons- en organisatiekenmerken	21
4.3.2.6 Coderingen bij referentiekaders voor normen en waarden	22
4.3.2.7 Coderingen bij risico's	22
4.3.2.8 Coderingen bij afhankelijkheid	23
4.3.2.9 Coderingen bij controle	23
4.3.2.10 Coderingen bij afstemming	24
4.3.4 Selectie respondenten toepassing vragenlijst	24
4.3.5 Beschrijving project	25
4.3.6 Selectie respondenten aanbevelingen	25
5 OPERATIONALISATIE	26
5.1 Kwalitatief onderzoek	26
5.2 Betrouwbaarheid en validiteit	26
5.2.1 Betrouwbaarheid	26
5.2.3 Validiteit	27
5.3 Operationalisatie van de hoofdvraag	27
5.3.1 Actor-analyse	27
5.3.2 Aandachtsgebieden	28
5.3.2.1 Vertrouwen	28

5.3.2.2 Betrokkenheid	28
5.3.2.3 Belangen	28
5.3.2.4 Persoons- of organisatiekenmerken	29
5.3.2.5 Referentiekaders voor normen en waarden	29
5.3.2.6 Risico's	29
5.3.2.7 Afhankelijkheid	30
5.3.2.8 Controle	30
5.3.2.9 Afstemming	30
5.3.2.10 Soorten informatie	31
5.3.3 Volgorde belang	31
5.3.4 Samenhang	31
5.4 Operationalisatie vervolgvraag 1	31
5.4.1 Vertrouwen	32
5.4.2 Betrokkenheid	32
5.4.3 Belangen	32
5.4.4 Persoons- en organisatiekenmerken	32
5.4.5 Referentiekader voor normen en waarden	33
5.4.6 Risico's	33
5.4.7 Afhankelijkheid	33
5.4.8 Controle	34
5.4.9 Afstemming	34
5.4.10 Soorten informatie	34
5.4.11 Vervangende variabelen voor in het uiteindelijke model	34
5.5 Operationalisatie vervolgvraag 2	35
6 RESULTATEN	36
6.1 Resultaten actoranalyse	36
6.1.1 Belangen bij het beleidsonderwerp	36
6.1.2 Verdeling en bezit van relevante (hulp)bronnen	36
6.2 Resultaten aandachtsgebieden en bijbehorende variabelen	37
6.3 Soorten informatie	42
6.4 Volgorde en samenhang	42
6.4.1 Volgorde belang aandachtsgebieden	43
6.4.2 Samenhang aandachtsgebieden	43
6.5 Resultaten vervolgvraag 1	44
6.5.1 Resultaten project per variabele	44
6.6 Resultaten vervolgvraag 2	44
6.6.1 Geld	44
6.6.2 Organisatie	44
6.6.3 Kwaliteit	44
6.6.4 Informatie	45
6.6.5 Tijd	45
7 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	46
7.1 Model	46
7.1.1 variabelen per aandachtsgebied	46
7.1.2 Voorwaarden, contextbepalende factoren en stuurfactoren	47
7.1.3 Vervanging variabelen	48
7.1.4 Vier soorten informatie	49
7.1.5 Volgorde aandachtsgebieden	49
7.1.6 Samenhang aandachtsgebieden	49
7.1.7 Het model	49
7.2 Uiteindelijke vragenlijst	52
7.2.1 De vragenlijst	52
7.2.2 Verbeterpunten n.a.v. toepassing vragenlijst op Convenant Meijhorst maisonnettes	52
7.3 Aanbevelingen voor implementatie model en vragenlijst	52
8 DISCUSSIE	54
8.1 Methode/ instrumenten	54
8.1.1 Kwalitatief onderzoek	54
8.1.2 Betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksprocedures	54

8.2 Theorie	54
8.2.1 Toepassing theorieën	54
8.2.2 Publiek-private samenwerking	55
8.2.3 Relaties	55
8.2.4 Communicatie en informatie in samenwerkingsverbanden	55
8.3 Extrapolatie naar een bredere context	55
8.3.1 Uitbouw communicatiewetenschap	56
8.3.2 Vervolgonderzoek	56
REFERENTIELIJST	57
BIJLAGE I	59
BIJLAGE II	60
BIJLAGE III	62
BIJLAGE IV	65
BIJLAGE V	66
BIJLAGE VI	72
BIJLAGE VII	87

1 Inleiding

Hieronder vindt u in 1.1 een beknopte beschrijving van de aanleiding van deze studie, in 1.2 een beknopte probleemstelling en in 1.3 de probleemaanpak.

1.1 Aanleiding

Talis is één van de grotere woningverhuurders van Gelderland. Ze hebben een maatschappelijke missie, die erop gericht is om consumenten met een kwetsbare positie op de woningmarkt van goede en betaalbare woonruimte te voorzien. Woningcorporaties begeven zich meer en meer op het terrein van 'leefbaarheid'. Het belang van leefbaarheid in buurt en woning neemt toe. Zo bepaalt de tevredenheid van de klant over woonklimaat en sociaal klimaat in toenemende mate de waarde en verhuurbaarheid van een woning. Dit geldt niet alleen voor Talis, maar voor woningcorporaties in het hele land (www.aedes.nl).

In het kader van leefbaarheid werkt Talis samen met meerdere partners. Te denken valt aan samenwerking met gemeenten en gemeentelijke diensten – zoals (milieu)politie – welzijnsorganisaties, bewonerscommissies en andere corporaties. Talis heeft met verschillende partijen een groot aantal projecten op het terrein 'leefbaarheid' in uitvoering.

Talis wil weten welke variabelen bij een aantal aandachtsgebieden de doeltreffendheid van samenwerking, tussen Talis en die verschillende stakeholders, bepalen.

1.2 Beknopte probleemstelling

Onderzocht wordt hoe een generiek model er uit ziet, met variabelen van verschillende aandachtsgebieden die de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties, bepalen. Vervolgens wordt aan de hand van dat model een kwalitatieve vragenlijst ontwikkeld, die de doeltreffendheid van de samenwerking tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties, kan meten. Deze vragenlijst zal toegepast worden op een bestaand leefbaarheidproject, het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes'. Op basis van deze uitkomsten zullen verbeteringen voorgesteld worden wat betreft de uitvoering van samenwerking voor het betreffende convenant. Tenslotte zullen enkele aanbevelingen gedaan worden om het model en de daaruit voortgekomen vragenlijst te implementeren in de praktijk.

1.3 Probleemaanpak

Om te onderzoeken welke aandachtsgebieden en bijbehorende variabelen van belang zijn bij samenwerking tussen Talis en de verschillende stakeholders op het gebied van leefbaarheid, zal op basis van kwalitatieve (diepte)interviews, met belangrijke stakeholders en mensen binnen de eigen organisatie, en een literatuurstudie, een model ontwikkeld worden dat deze aandachtsgebieden en variabelen in kaart brengt. Dit zou helderheid moeten verschaffen in welke aandachtsgebieden en daarbij horende variabelen belangrijk gevonden worden bij grote samenwerkingsprojecten tussen Talis en verschillende stakeholders en hoe deze samenwerking gemeten kan worden op basis van dit model.

Vervolgens zal op basis van dit ontwikkelde model een kwalitatieve vragenlijst samengesteld worden, die de doeltreffendheid van samenwerking tussen Talis en verschillende stakeholders bij verschillende projecten op het gebied van leefbaarheid kan meten. Dit zal toegepast worden op een bestaand leefbaarheidproject, de Meijhorst Maisonnettes. Er zullen dan een tiental interviews plaatsvinden met betrokken actoren bij dat project. Tevens zullen er aan de hand van gesprekken met enkele vestigingshoofden en woonconsulenten, aanbevelingen gedaan worden over verbeteringen wat betreft de doeltreffendheid van samenwerking met betrekking tot geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd.

Zo kan men tot de meest doeltreffende samenwerking komen en evalueren waar de knelpunten zitten, zodat in de toekomst nog beter samengewerkt kan worden.

2 Organisatieschets van Talis

In dit hoofdstuk wordt Talis als organisatie beschreven. Hierbij wordt aandacht besteed aan verschillende aspecten van deze organisatie. Het doel van dit hoofdstuk is een globaal beeld te schetsen van de organisatie, zodat de hierop volgende hoofdstukken in het juiste perspectief kunnen worden gezien.

2.1 Historie

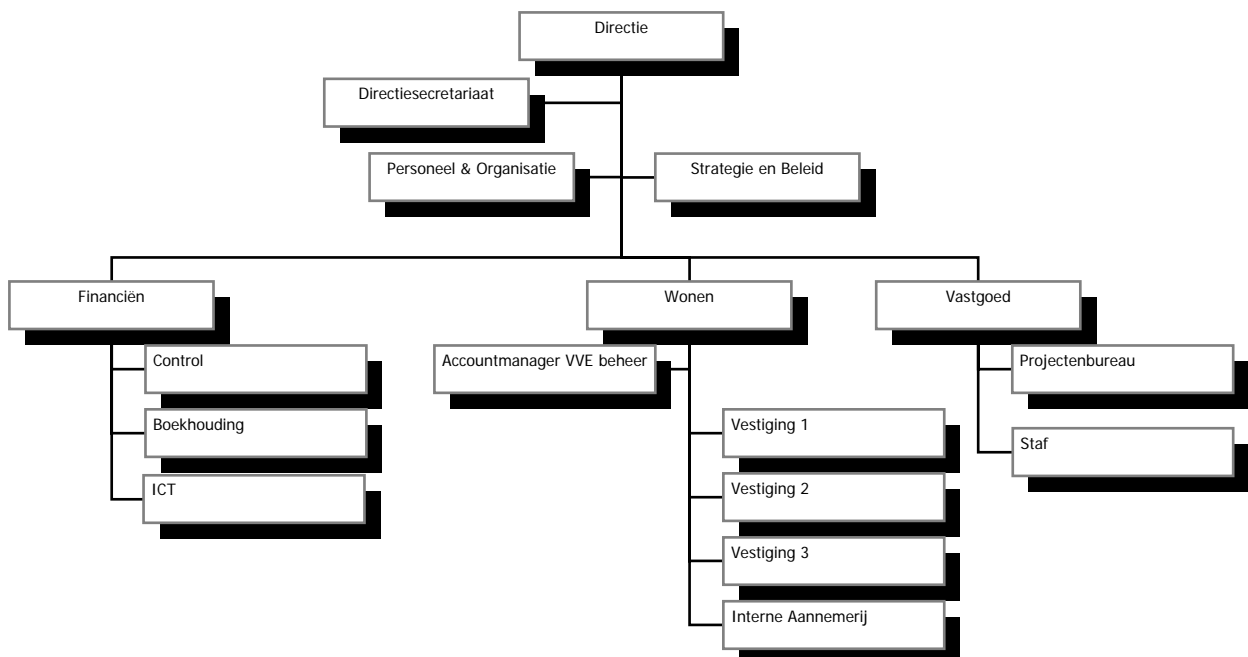
Talis is op 1 januari 1999 ontstaan uit een fusie. De fuserende partijen waren de Woningstichting Mgr. Dr. Ariëns uit Wijchen, ontstaan in 1937 en Woningvereniging Kolping uit Nijmegen, ontstaan in 1947. Met een jaaromzet van 70 miljoen euro is Talis een financieel zelfstandige onderneming. Talis, met vestigingen in Nijmegen en Wijchen, is een van de grotere woningverhuurders in het Knooppunt Arnhem/ Nijmegen. Naast de verhuur van ruim 14.000 woningen is de organisatie actief op de regionale koopwoningenmarkt, zowel voor nieuwbouwwoningen als de verkoop van bestaande woningen.

Talis is een financieel zelfstandige onderneming met een duidelijke, maatschappelijke doelstelling. De maatschappelijke doelstelling is er op gericht om consumenten met een kwetsbare positie op de woningmarkt van voldoende goede en betaalbare woonruimte te voorzien. Alle activiteiten staan in het teken van deze missie. Mede dankzij commerciële activiteiten kan Talis een goede invulling geven aan haar maatschappelijke taak. Talis is ook actief als partner bij projectontwikkeling, de verhuur van duurdere huurwoningen, de verkoop van woningen en dienstverlening aan huurders. Opbrengsten die deze activiteiten genereren worden ingezet voor maatschappelijke activiteiten. Uitgangspunt is dat ze zo veel mogelijk maatschappelijk rendement opleveren (www.talis.nl).

Op dit moment is Talis uitgegroeid tot één van de grotere woningverhuurders in de regio Gelderland-Zuid met drie vestigingen: twee in Nijmegen en één in Wijchen. Met een aantal van bijna 10.000 woningen in Nijmegen, bezit Talis 23% van de totale huursector en 32% van de sociale huursector in Nijmegen. In Wijchen bezit Talis bijna 4.000 woningen, dit is 77% van de totale huursector en 94% van de sociale huursector in Wijchen (Talis, 2001b).

2.2 Organisatiestructuur

Talis is georganiseerd in een lijn-staforganisatie, in totaal zijn er 134 Fte's. De afdeling Wonen is het zogenaamde 'frontoffice'. Dat betekent dat nagenoeg alle klantcontacten in eerste aanleg door de medewerkers van Wonen worden uitgevoerd. De afdeling Vastgoed is verantwoordelijk voor verwerving van projecten, het ontwikkelen van projecten en voor de realisatie van planmatig onderhoud en nieuwbouw. De afdeling Financiën is verantwoordelijk voor treasury, informatisering en de financiële administratie. De afdeling Strategie & Beleid, die samen met Wonen dit onderzoek begeleidt, ondersteunt en voert de regie bij alle beleidstaken. De afdeling Personeel & Organisatie adviseert bij de totstandkoming van het personeels- en organisatiebeleid. Het organigram van Talis ziet uit als volgt uit, zie figuur 1 (Talis, 2006b).



Figuur 1: Organigram Talis (Bron: afdeling P&O)

2.3 Kernactiviteiten en doelgroepen

Een van de belangrijke kernactiviteiten van Talis is de verhuur van woningen aan huishoudens die een kwetsbare positie op de woningmarkt hebben. Dit wordt ook wel de maatschappelijke doelstelling genoemd. Zij richt zich hierin uitsluitend op de gemeenten Nijmegen en Wijchen. Daarnaast verhuurt zij duurdere woningen aan huishoudens die niet tot de kwetsbare doelgroep behoren, investeert in nieuwbouw en is ook actief op de markt van woningverkoop. Verder levert zij ook aanvullende diensten aan de huurders, zoals de mogelijkheid om deel te nemen aan het glasfonds en het servicefonds. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van een 24-uurs service voor spoedklachten. Met deze activiteiten wordt winst gemaakt die onder andere gebruikt wordt ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling (www.talis.nl).

De primaire doelgroep zijn de huishoudens met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Binnen deze doelgroep is speciale aandacht voor ouderen, door de toenemende vergrijzing, en voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. Daarnaast behoren huishoudens op zoek naar een koopwoning en huurwoningzoekenden die geen deel uit maken van de primaire doelgroep, de laatste jaren, ook tot de doelgroep van Talis. Verder zijn andere publieksgroepen zoals politieke relaties, andere woningcorporaties en projectontwikkelaars ook een doelgroep. Deze worden binnen Talis aangeduid met de term *stakeholders* (Talis, 2003).

2.3.1 Interne communicatie

Naast deze externe doelgroepen bestaat ook een interne doelgroep: de medewerkers. Hoewel deze niet als specifieke doelgroep is geformuleerd, wordt de communicatie naar de medewerkers wel uitgebreid beschreven in het 'Sociaal jaarverslag 2005 Talis'. Zo wordt verschillende keren per jaar werkoverleg gehouden, zijn er personeelsbijeenkomsten, is er regelmatig afdelingsoverleg en bestaat er een tweewekelijks terugkerend personeelsblad, het zogenaamde Talis Thema's. Dit geeft kort informatie over de belangrijkste zaken. Medewerkers ontvangen over een aantal onderwerpen ook uitgebreide informatie, zoals het jaarverslag en het sociaal jaarverslag en het medewerkerstevredenheidonderzoek. Dit alles wordt gedaan om de betrokkenheid en motivatie van medewerkers te vergroten (Talis, 2006b).

2.4 Ondernemingsplan 2005-2007

In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de missie van Talis in 2.4.1, de maatschappelijke verankering in 2.4.2, en het leefbaarheidsbeleid waar heel deze studie om draait in 2.4.3 behandeld worden.

2.4.1 Missie

Talis heeft in het 'Ondernemingsplan Talis 2005-2007' (Talis, 2004b) de volgende missie geformuleerd;

"Talis wil een grote speler op de regionale woningmarkt blijven. Wij willen ruime woningen in alle prijssegmenten op voor de klant aantrekkelijke locaties ontwikkelen en verhuren. We hebben bijzondere aandacht voor huishoudens met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Onze zorg voor leefbaarheid draagt bij aan een prettige woonomgeving."

Deze missie zal de komende jaren de leidraad zijn bij het handelen door medewerkers van Talis. Belangrijke praktijkonderdelen van deze missie zijn de volgende;

- *Motto:* Talis is actief in de markt onder het motto 'Bij Talis kom je thuis'. Talis verhuurt, ontwikkelt en verkoopt woningen voor alle soorten woonwensen. Goed wonen betekent volgens Talis naast goede woningen, ook een prettige leefomgeving. Talis ziet het belang van externe communicatie met klanten en investeert daar ook in.
- *Ontwikkelde corporatie:* Talis beheert niet alleen woningen, ze ontwikkelt ze ook. Dit vergt prominente aanwezigheid op de lokale grond- en vastgoedmarkt en de interne kracht om de ontwikkeling van vastgoed aan te kunnen. Dit vergt weer investeringen in mensen en een adequate interne organisatie.
- *Wonen en zorg:* Talis profileert zich in de regio als corporatie waar de combinatie van wonen en zorg aangeboden wordt. Daartoe heeft en zoekt Talis strategische samenwerkingspartners in de zorgsector.
- *Personeel:* Een positieve houding van het personeel ten opzichte van het bedrijf en een aantrekkelijke werksfeer vormen de basis voor succesvol opereren naar de klant.
- *Innovatieve oriëntatie:* Alleen producten en diensten waar de behoefte van is vastgesteld, worden ontwikkeld.
- *Zakelijkheid:* Talis is een maatschappelijke ondernemer met de daarbij horende zakelijke opstelling. Talis is bereid in de ontwikkeling van instrumenten te investeren en probeert op dit gebied tot de meest professionele corporaties te behoren.

Om bovenstaande missie te realiseren, is de identiteit van de organisatie van belang. Deze identiteit bestaat uit een persoonlijkheid en een onderscheidend vermogen (Talis, 2006a), zie figuur 2.

De identiteit van Talis

Persoonlijkheid

Zakelijk sociaal	We zijn een maatschappelijke ondernemer. Zakelijk en enthousiast werken we aan goed wonen voor onze klanten.
Geen fratsen	We zijn een nuchtere club, geen toeters en bellen, maar basic, vanuit een gevoel van trots.

Onderscheidend vermogen

Ondernemend in goed wonen	We nemen (berekende) risico's die nodig zijn voor het realiseren van onze missie. We zoeken en creëren actief kansen die nodig zijn voor het 'sterker' maken van zowel onze woningportefeuille als wijken en buurten in ons werkgebied.
We halen synergie uit samenwerking	Bij onderwerpen zoals leefbaarheid en wonen met zorg kiest Talis bewust voor een integrale benadering. Samenwerking met partners uit andere sectoren zorgt voor synergie.
De mening van de klant telt	De markt is richtinggevend voor het beleid en de daaruit vloeiende dienstverlening van Talis. Bij het maken van keuzen bewaakt Talis het lange termijn belang van haar doelgroepen.
We zijn lokaal een toonaangevende partner	We geven onze mening en zetten onderwerpen op de agenda die belangrijk zijn voor het wonen in ons werkgebied.

Figuur 2: Identiteit Talis (Talis, 2006a).

2.4.2 Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke ondernemingen, zoals Talis, functioneren in het grijze gebied tussen staat en markt. Voortgekomen uit particulier initiatief zijn zij daarna lange tijd of nog steeds gefinancierd uit publieke middelen. Voor corporaties is de omslag gekomen met de bruterings halverwege de jaren negentig. Talis is een privaatrechtelijke organisatie, die bedrijfsmatig handelt. Zij zien het als hun kerntaak om te voorzien in een maatschappelijke behoefte in de sfeer van sociale grondrechten en halen hun inkomsten voor een deel uit de markt.

Als de meest natuurlijke partner van Talis zien zij zelf de gemeenten waarin zij actief zijn: Nijmegen en Wijchen. Door met die partijen tot prestatieovereenkomsten te komen, denken ze tot een goede, democratisch gecontroleerde en gelegitimeerde, maatschappelijke inbedding van de organisatie te komen. De missie en strategische doelen van Talis zijn samengevat in tabel 1, waarbij voornamelijk het vierde strategische doel, als gevolg van onder andere het derde strategische doel, voor deze studie relevant is (Talis, 2004b).

Missie	Strategische doelen
Talis heeft bijzondere aandacht voor huishoudens met een kwetsbare positie op de woningmarkt.	1. Adequate omvang kernvoorraad. 2. Sterke positie in zorgtoegankelijke woningen.
Talis wil ruime woningen in alle prijssegmenten op voor de klant aantrekkelijke locaties ontwikkelen en verhuren.	3. Kwalitatief goed bezit. Hoge kwaliteit van woningvoorraad.
De zorg van Talis voor leefbaarheid draagt bij aan een prettige woonomgeving.	4. Goede woonomgeving passend bij onze woningen.
Talis wil een grote speler op de regionale woningmarkt blijven.	5. Marktaandeel tenminste handhaven.

Tabel 1: Missie en strategische doelen (Talis, 2004b)

2.4.3 Leefbaarheidbeleid

Leefbaarheid wordt als een prestatieveld voor corporaties gezien. Daarnaast komt dat het bevorderen van de leefbaarheid in wijken met veel woningen van Talis ook een bedrijfseconomisch doel dient; het zal de verhuurbaarheid ten goede komen. Uit eerder onderzoek blijken de belangrijkste kenmerken van leefbaarheid:

- bestaanszekerheid: het hebben van werk en inkomen;
- kwaliteit van de woning: de waardering van de woning;
- woonklimaat: de waardering van de woonomgeving;
- sociaal klimaat: de waardering van de sociale contacten;
- verzorgingssituatie: aard en peil van de aanwezige voorzieningen;
- bereikbaarheid: zowel van werk en voorzieningen elders, als bereikbaarheid van buitenaf;
- bestuur en organisatie: betrokkenheid van bewoners bij de lokale besluitvorming.

Omdat Talis echter niet al deze kenmerken kan beïnvloeden, definiëren zij **leefbaarheid** als volgt:

‘De mate waarin de woonomgeving als leefbaar wordt beschouwd, wordt bepaald door de mate waarin de perceptie van de werkelijkheid aansluit op de behoeften op de terreinen kwaliteit van de woning, kwaliteit van de woonomgeving en sociaal klimaat’ (Talis, 2004b).

Als strategische doelen voor de periode 2005-2007 op het terrein van leefbaarheid zijn gesteld:

- Het verkrijgen van een goede beoordeling van de leefbaarheid in de wijken en complexen waar woningen van Talis staan. Dit betreft een beoordeling door bewoners.
- Het verkrijgen van een goede interne beoordeling van de leefbaarheid in de wijken en complexen waar woningen van Talis staan. De preventieve invalshoek staat hier voorop.
- Het effectief samenwerken met de partijen die mede invloed hebben op de leefbaarheid: gemeente, politie, bewoners en andere corporaties, door hier initiatiefnemer in te zijn en samen met deze partijen complex- of wijkgebonden integrale aanpakken op te zetten (Talis, 2004b).

Er heeft leefbaarheidonderzoek plaatsgevonden en intern onderzoek op vestigingsniveau, samen met woonconsulenten. Deze resultaten worden gebruikt om vast te stellen of op complexniveau de norm voor leefbaarheid, minimaal 7.0, gehaald wordt. Vervolgens is er, waar dat nodig was, diepteonderzoek gedaan naar specifieke vraagstukken over leefbaarheidproblematiek en toepasbare instrumenten. Deze resultaten zijn vastgelegd in parameters voor de leefbaarheid op het niveau van de complexen. De grootte van het complex en de afwijking van het onderzoeksresultaat ten opzichte van de norm bepalen het budget voor de verschillende complexen.

Voorgaande samengevat betekent dat door de resultaten van het leefbaarheidonderzoek en het interne onderzoek vastgesteld kan worden of aan de norm van minimaal 7.0 voldaan wordt, het diepteonderzoek invulling geeft aan parameters op complexniveau en het budget een afgeleide daarvan is. Samen met de derde strategische doelstelling – het effectief samenwerken met de partijen die mede invloed hebben op het gebied van leefbaarheid – vormt dit het kader leefbaarheidbeleid Talis (Talis, 2004b).

Het operationaliseren van effectieve of doeltreffende samenwerking is gericht op het vormen van een integrale aanpak van het leefbaarheidvraagstuk, het onderwerp van deze studie. Concreet valt hierbij te denken aan:

- onderhoud en beheer van openbare plekken;
- het verbeteren van bestaande voorzieningen voor jeugd en jongeren;
- buurtpreventie;

- het stimuleren van bewonersgroepen;
- recreatie en ontmoeting;
- vergroting van de zelfredzaamheid van de bewoners;
- opvoedingsondersteuning (Gemeente Nijmegen, 2001).
- een veiligheidsplan opstellen in samenwerking met politie;
- terugdringen van criminaliteit en leegstand;
- een internetsite lanceren voor een bepaalde wijk (Verslag Platform Hatert, d.d.23.03.06).

Als het beeld dat de medewerkers van Talis hebben vergeleken wordt met het beeld van de externe stakeholders van Talis, komt dit in grote lijnen overeen. Verschillende beelden bestaan rondom leefbaarheid en de netwerkfunctie van Talis. Recente ontwikkelingen op het gebied van leefbaarheid, zoals het leefbaarheidsbeleid en bewuste profilering van het management op het vlak van leefbaarheid, hebben bijgedragen aan een positievere beeldvorming. De komende jaren gaat Talis op de ingeslagen weg verder en staat communicatie, beleidsontwikkeling van leefbaarheid en samenwerking rondom leefbaarheid en zorg centraal. Talis wil zich graag als *netwerkpartij* profileren en investeert hier ook nadrukkelijk in door aanwezigheid op symposia en als actieve regionale partner van onder meer gemeenten. Toch blijkt uit het imago-onderzoek van 2004, dat deze profilering als netwerker soms stroef en onwennig verliep.

Voor een effectieve aanpak van de leefbaarheidsproblematiek is een langdurige inzet nodig, waarbij wordt gewerkt met een tweesporenbeleid. Aan de ene kant meer belonen en stimuleren van positief gedrag (op collectief, maar vooral ook op individueel niveau); aan de andere kant strenger handhaven en repressief optreden tegen overlast, fraude en crimineel gedrag (op individueel niveau). Zoals uit de identiteitsformulering blijkt, wil Talis synergie halen uit samenwerking, door bij onderwerpen zoals leefbaarheid en wonen met zorg, bewust te kiezen voor een integrale benadering. Samenwerking met partners uit andere sectoren zorgt daar voor synergie (Talis, 2006a).

2.5 Definitieve probleemstelling

Zoals in 2.4.3 behandeld is, luidt de derde strategische doelstelling: effectief samenwerken met de partijen die mede invloed hebben op de leefbaarheid: gemeente, politie, bewoners en andere corporaties, door hier initiatiefnemer in te zijn en samen met deze partijen complex- of wijkgebonden integrale aanpakken op te zetten. Om helderheid te verschaffen in de aandachtsgebieden en bijbehorende variabelen die belangrijk zijn bij grote samenwerkingsprojecten tussen Talis en verschillende stakeholders, worden relevante theorieën uit de literatuur aangehaald en kwalitatieve (diepte)interviews met belangrijke stakeholders gehouden. Onder deze stakeholders worden o.a. gemeente Nijmegen, gemeente Wijchen, welzijnswerk, bewonerscommissies en medewerkers van Talis verstaan.

De hoofdvraag van Talis luidt;

Hoe ziet een generiek model met parameters die de effectiviteit van samenwerking in leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties toont, er uit?

Dit generieke model met parameters wordt in deze studie gezien als een algemeen model met variabelen. Daarom wordt bovenstaande onderzoeksvraag in deze studie vertaald naar;

Welke variabelen spelen, volgens de betrokken partijen, een rol bij de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?

Het model dat hieruit volgt, moet als leidraad gaan dienen bij samenwerkingsprojecten op het gebied van leefbaarheid nu en in de toekomst. Doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid kan gezien worden als een communicatieprobleem, omdat verwacht mag worden dat communicatie bij samenwerking een belangrijke rol speelt.

Vervolgens wordt op basis van dit model een kwalitatieve vragenlijst ontwikkeld, die de doeltreffendheid van een bepaalde samenwerking kan meten. Deze vragenlijst zal toegepast worden op een bestaand leefbaarheidsproject en de uitkomsten hiervan zullen aanleiding zijn voor aanbevelingen om tot een betere samenwerking te komen tussen Talis en haar belangrijke stakeholders. Dit kan gezien worden als een nulmeting. Het is vervolgens de bedoeling van Talis om dit instrument jaarlijks toe te passen op één van de projecten en te evalueren of de samenwerking daadwerkelijk verbeterd is.

De vervolgvragen van Talis luiden;

1 Ontwikkel een meetinstrument, dat aan de hand van het gevormde model, de effectiviteit van de samenwerking tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties kan meten en pas dit toe op een bestaand leefbaarheidsproject.

2. Welke eisen kunnen er gesteld worden aan de implementatie van het model van doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd?

Bovenstaande vragen worden in deze studie als volgt vertaald;

1. Welke vragen zou je moeten stellen om de stand van zaken te meten met betrekking tot de variabelen die, volgens het naar aanleiding van de hoofdvraag gevormde model, invloed hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?

De vragen in de vragenlijst, die volgt als antwoord op vervolgvraag 1, zullen open vragen zijn. Hiervoor is gekozen, omdat het gaat om de opvattingen van de respondenten. Het gaat niet zozeer om een ja/ nee-antwoord, maar om de motivatie daarachter.

2. Welke aanbevelingen voor de implementatie van het ontwikkelde model en de daaruit voortgekomen vragenlijst, kunnen gedaan worden in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd?

3 Theoretisch kader

Uit 2.4.3 blijkt dat Talis de komende jaren communicatie, beleidsontwikkeling van leefbaarheid en samenwerking rondom leefbaarheid en zorg centraal wil stellen. Talis wil zich graag als netwerkpartij profileren en investeert hier ook nadrukkelijk in door aanwezigheid op symposia en als actieve regionale partner van onder meer gemeenten. Om deze studie in het licht van een bepaalde onderzoeksmethode te plaatsen, zal 3.1 handelen over kwalitatief onderzoek als onderzoeksmethode.

Samenwerking met de gemeente wordt door Talis erg belangrijk gevonden en daarbij is sprake van een publiek-private samenwerking (PPS). Deze onderwerpen zullen respectievelijk in 3.2 en 3.3 aan bod komen. In 3.4 zullen een aantal elementen worden behandeld die van belang zijn bij samenwerking, zoals vertrouwen en betrokkenheid (o.a. Morgan & Hunt, 1994).

Om voorgaande vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief te bekijken zal 3.5 handelen over sensemaking in organisaties, organisatieculturen en communicatie binnen netwerken. In 3.6 worden op basis van voorgaande paragrafen aandachtgebieden gekozen, die bij kunnen dragen aan de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Volgens Bax, Pröpper en Litjens (2003) zijn er vier perspectieven te onderscheiden waaruit het onderzoeksobject, hier de samenwerking op het gebied van leefbaarheid, benaderd kan worden. Die vier perspectieven zijn het klassieke evaluatieonderzoek, zelfevaluatie, systeemevaluatie en systeemevaluatie plus zelfevaluatie. Ze verschillen qua onderzoeksperspectief, waarnemer en maatstaf. De laatstgenoemde van de vier perspectieven was van toepassing op deze studie. Zelfevaluatie is een 'multi-één-perspectief', waarbij het gemeenschappelijk belang van een groep actoren het uitgangspunt vormt, samen met het beleid dat resultaat is van een interactie tussen betrokken actoren. Bij systeemevaluatie worden het doel en het resultaat van het beleidsnetwerk niet altijd gelijk gesteld aan de doelen en de oordelen van individuele actoren. Dit perspectief start vanuit een 'helikopterperspectief' met een 'objectieve' beoordeling van de samenwerking door een externe waarnemer, aan de hand van variabelen en criteria uit het onderzoeksmodel. Voor samenwerking is het daarbij niet nodig dat het beleid volledig gemeenschappelijk is. De actoren kunnen ieder hun eigen beleid er op na houden, maar wil er van samenwerking sprake zijn, dan moet er een raakvlak bestaan in het beleid van deelnemende actoren.

De blik van een externe onderzoeker biedt binnen de sociale wetenschappen onmogelijk een garantie voor objectieve waarnemingen. Er is echter wel sprake van een zekere afstandelijkheid en onpartijdigheid. Het streven is gericht op een zekere mate van 'intersubjectiviteit'. In een latere fase van deze studie worden de resultaten van de interviews daarom ter toetsing voorgelegd aan een tweede codeur. Door middel van het open interview kunnen ideeën, opvattingen, belevingen en ervaringen van medewerkers achterhaald worden. Deze manier van informatie verzamelen is heel direct en intensief. Om complexe processen te verhelderen is onderzoek in de diepte nodig, niet in de breedte. Individuele gesprekken bieden die diepte en kunnen daarom ingezet worden bij het identificeren van problemen en het achterhalen van oorzaken. Daarnaast zijn ze ook heel geschikt om argumenten te vinden om beslissingen te onderbouwen, om kenmerken van de actoren te achterhalen, concepten te toetsen en processen en beleid te evalueren (Maso & Smaling, 1998).

Veel onderzoekers associëren kwalitatief onderzoek met een bepaalde onderzoeksstroming, te weten het *symbolisch interactionisme*. Dit is een methodisch en theoretisch perspectief voor onderzoek naar de natuurlijke sociale wereld van interacterende individuen (Blumer, 1969). In onderzoek vanuit dit perspectief staan interactie en betekenisverlening centraal. Omdat er bij dit onderzoek sprake is van interacterende individuen die betekenis geven aan en opvattingen hebben over samenwerking is dit begrip zeker van toepassing op deze studie.

3.2 Samenwerking

Paragraaf 3.2.1 zal handelen over beleidsnetwerken. De samenstelling daarvan verschilt bij Talis en haar stakeholders per project of soort samenwerking, maar heeft wel elke keer de kenmerken van een beleidsnetwerk. Paragraaf 3.2.2 zal vervolgens gaan over beleidssamenwerking, waarna in 3.1.3 de rol van betrokken actoren behandeld wordt.

3.2.1 Beleidsnetwerken

Beleidsnetwerken vormen meestal een structuur voor bemiddeling tussen verschillende belangen en preferenties en de aanpak van maatschappelijke problemen. Zo ook bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Voor een slagvaardig, ofwel effectieve aanpak van het beleid is het van belang hoe de samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk is georganiseerd. De term beleidsnetwerk legt een verbinding tussen beleid en interorganisatorische relaties en kan volgens Bax et al. (2003) als volgt gedefinieerd worden: *een beleidsnetwerk omvat de actoren en hun onderlinge relaties die in relatief hoge mate van belang zijn voor een bepaald maatschappelijk vraagstuk of beleid.*

Dit netwerk kan volgens Bax et al. meer of minder formeel zijn en meer of minder hiërarchisch gestructureerd zijn. Talis ziet als zijn meest natuurlijke partner de gemeenten waarin zij actief is. Door met die partijen tot prestatie-overeenkomsten te komen, denken ze tot een goede, democratisch gecontroleerde en gelegitimeerde, maatschappelijke inbedding van de organisatie te komen. De samenwerking is hier formeel vastgelegd in de prestatie-overeenkomst. Beide partners staan hierbij ongeveer op gelijke positie. Er zijn ook nog andere belangrijke stakeholders bij de aanpak van leefbaarheidproblematiek, zoals politie, welzijnsorganisaties en bewonerscommissies.

3.2.2 Beleidssamenwerking

Bax et al. (2003) zien samenwerking als een bijzondere vorm van coördinatie. Er worden drie aspecten van samenwerking onderscheiden:

- *Coördinatie versus 'langs elkaar heen werken'*

Coördinatie is een meerduidig begrip. Het wordt gebruikt om een proces, maar ook om het resultaat aan te duiden en het kan zowel bewust als onbewust gebeuren. Als coördinatie bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid gezien wordt als een proces, dan valt het te definiëren als het bewust op elkaar afstemmen van individuele handelingsplannen en/of gemeenschappelijke handelingsplannen. Bij een gebrek aan coördinatie is er onvoldoende afstemming en samenhang.

- *Samenwerken versus autonoom handelen*

Samenwerking is de bewuste afstemming van twee of meer actoren van gemeenschappelijke handelingsplannen. Er is sprake van een bewuste bundeling van krachten, waarbij naast eventuele individuele doelen ook altijd een gemeenschappelijk doel een rol speelt. Het gaat bij samenwerking om bewuste coöperatie. Samenwerking staat tegenover autonoom handelen. Dit verschijnsel treedt op wanneer actoren gescheiden van elkaar handelen en zonder afstemming zelfstandig opereren op basis van individueel bepaalde doelstellingen. Autonoom handelen is niet hetzelfde als volledig geïsoleerd handelen en sluit niet uit dat actoren rekening met elkaar houden of strategisch op elkaar inspelen.

- *Formele en informele samenwerking*

Onder formele samenwerking wordt de mate en wijze van samenwerken zoals de betrokken actoren die onderling officieel overeengekomen zijn, of zoals die officieel door een hogere actor zijn opgelegd, verstaan. Informele samenwerking is elke andere vorm van samenwerking.

Iacob, Fiel, Smith en Janssen (2001) definiëren de projectgebaseerde netwerkorganisatie als volgt: "*the project-based networked as dynamic forms of cooperation, that together embark separate organizations on a common action at the moment a customer approaches (one of) them with an order or a problem*" (p. 28).

Hoewel er bij leefbaarheidsproblemen niet direct een klant komt met een order of een probleem, valt de samenwerking tussen Talis en haar belangrijkste stakeholders om het leefbaarheidsbeleid vorm te geven, toch onder de projectgebaseerde netwerkorganisatie. Coördinatie, die leidt tot afstemming en samenhang, zal zeker van belang zijn bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Autonoom handelen, ook al is dat niet volledig geïsoleerd handelen, zal de samenwerking niet ten goede komen en moet dan ook voorkomen worden. Bepaalde zaken zullen zeker formeel geregeld moeten worden en verwacht wordt dat ook informele samenwerking helder gecommuniceerd moet worden naar andere partijen, zodat onwetendheid en dubbelwerk voorkomen kunnen worden.

3.2.3 Stakeholders

Onder samenwerking verstaan Bax et al. (2003, p.10) "*...de bewuste afstemming van individuele doeleinden en handelingsplannen van de betrokken actoren...*". Het gaat daarbij om het bundelen van krachten gericht op het bereiken van een gemeenschappelijk doel. In het geval van deze studie is dat zo effectief mogelijk samenwerken met verschillende stakeholders om leefbaarheid te optimaliseren. Donaldson en Preston (1995) omschrijven stakeholders als volgt: "*Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/ or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interest in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them*" (p.67).

Bax et al. (2003) hebben een actor-analyse beschreven in een samenwerkingsverband. Om duidelijkheid te krijgen in de actoren en hun posities in het samenwerkingsverband ter bevordering van de leefbaarheid, passen we die analyse in deze studie toe. De actor-analyse van Bax et al. (p.23, tabel 3.1) bestaat uit;

- Inventarisatie en selectie van actoren die voor de problematiek in relatief hoge mate van belang zijn;
- De functies van de actoren (politiek-bestuurlijk, ambtelijk, maatschappelijk, technisch/wetenschappelijk, privaat, burgers);

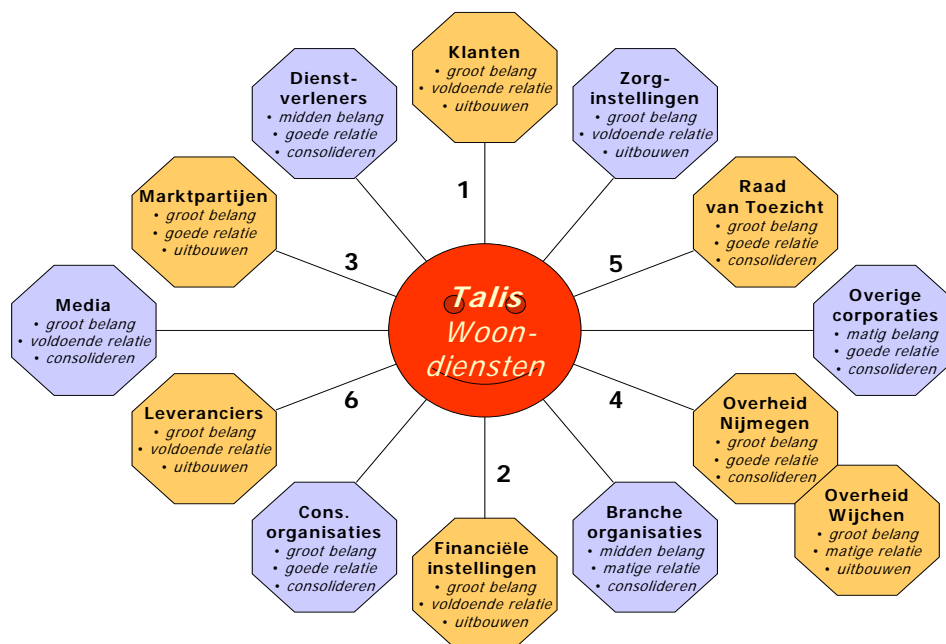
- Hun belangen bij ... [het beleidsonderwerp]. [De waarde van het realiseren van bepaalde zaken met betrekking tot leefbaarheid of de opbrengst van de samenwerking voor de eigen organisatie];
- Verdeling en bezit van relevante hulpbronnen (geld, kennis, inzet, medewerkers en materieel, beslismacht/bevoegdheden);
- Standpunten ten aanzien van...[het beleidsonderwerp].

In het ondernemingsplan van Talis voor 2005-2007 is de verwachting beschreven dat voor het uitvoeren van de missie het belang van een goede relatie met strategische partners in de toekomst groter zal worden. Er zal dan ook tijd en energie in het onderhouden en uitbreiden van deze relaties gestoken worden. In het algemeen ziet Talis partijen als strategisch, wanneer:

- zij direct benodigd en van substantieel belang zijn bij de uitvoering van de strategische doelen;
- de samenwerking een vast karakter heeft;
- de samenwerking tot voordeel strekt van beide partijen en beiden bereid zijn risico's te lopen (Talis, 2004b).

Via deskresearch is achterhaald wie de stakeholders van Talis zijn op het gebied van leefbaarheid. De belangrijkste stakeholders voor Talis, specifiek op het gebied van leefbaarheid zijn gemeenten, welzijnsorganisaties, politie en bewonersorganisaties (Rapport Rijnconsult, 2004). Talis had het vermoeden dat de partijen (milieu)politie, gemeenten, bewoners, woningcorporaties en welzijnsinstellingen, de enige partijen waren die verantwoordelijkheden hebben op het gebied van leefbaarheid. Onderzoek van Rijnconsult heeft dit vermoeden bevestigd. Dat verschillende partijen betrokken zijn bij het verbeteren van de leefbaarheid van de woonomgeving, leidt er toe dat er samengewerkt moet worden. Iedere partij heeft uiteraard zijn eigen verantwoordelijkheden (Talis, 2004a).

Zie figuur 3, voor een schematische afbeelding van de stakeholders van Talis. Deze figuur geeft de twaalf belangrijkste stakeholders van Talis nu en in de toekomst weer. Naar de toekomst toe zijn de zes belangrijkste geprioriteerd door de respondenten en voorzien van een nummer (waarbij 1 hoog is en 6 laag). Hierbij is het leidende uitgangspunt continuïteit van de organisatie naar de toekomst (Rapport Rijnconsult, 2004). De meest intensieve contacten in het werkgebied van Talis zijn die met de gemeenten Nijmegen en Wijchen – nummer 4 in figuur 3 -. Talis acht hen partners in de volkshuisvesting en daarmee in potentie de belangrijkste strategische partners, een transparante opstelling van partijen is daarvoor van belang. Naast de gemeenten zijn ook een aantal andere actoren van belang bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Dit zijn welzijnsorganisaties – 'dienstverleners' in figuur 3 -, politie – 'dienstverleners' in figuur 3 - en bewonerscommissies – consumentenorganisaties in figuur 3 - (Talis, 2004b).



Figuur 3: Stakeholders van Talis (Rapport Rijnconsult, 2004)

Samenwerking tussen verschillende partijen impliceert dat deze partijen vanwege een zekere onderlinge afhankelijkheid ook gezamenlijk beslissingen nemen over hun gemeenschappelijke beleid. Iedere actor zal het beslissingsproces in gaan met een eigen standpunt over het te voeren beleid en indien dit afwezig is, zijn standpunt aan anderen ontleen. De vraag of actoren daadwerkelijk zullen participeren in besluitvorming wordt bepaald door drie elementen, namelijk of ze voldoende belang hebben bij de samenwerking, of ze verwachten dat de uitkomst van de samenwerking fundamenteel zal afwijken van hun eigen standpunt en of ze verwachten dat hun inzet op korte termijn of langere termijn een positief effect zal hebben. Wederzijdse afhankelijkheid is een voorwaarde voor het ontstaan van beleidsnetwerken. Afhankelijkheid tussen actoren ontstaat wanneer een actor andere actoren nodig heeft omdat zij over onmisbare hulpbronnen beschikken. Dit is te meten aan de hand van de verdeling en bezit van relevante hulpbronnen - geld, kennis, inzet medewerkers en materieel, beslistmacht/bevoegdheden - (Bax et al., 2003).

Wijze van samenwerking

Bax et al. (p.10) stellen dat: "*De wijze van samenwerking is het organisatieprincipe waarop de aanpak van de samenwerking is gebaseerd.*" Hierbij wordt gekeken naar structuur, cultuur en het proces van de samenwerking. Omdat de wijze van samenwerking tussen Talis en haar stakeholders per project of samenwerkingsverband verschilt, is de wijze van samenwerking bij het algemene model dat ontwikkeld gaat worden niet van belang. De wijze van samenwerking moet juist voortkomen uit de resultaten die tevoorschijn komen na het afnemen van de kwalitatieve vragenlijst die op basis van het model ontwikkeld wordt. De mate van samenwerking is echter wel van belang.

Mate van samenwerking

"*Bij een hoge mate van samenwerking zijn de individuele handelingsplannen van betrokkenen volledig op elkaar afgestemd en is het gemeenschappelijk doel het uitgangspunt bij het maken van de individuele handelingsplannen*" aldus Bax et al. (p. 28). "*Bij een lage mate van samenwerking leveren de handelingsplannen van de afzonderlijke betrokkenen maar op enkele aspecten een bijdrage aan het gemeenschappelijke doel*" (p. 28). Voor de mate van betrokkenheid kan gekeken worden naar intensiteit - frequentie en duur van contacten, informatie-uitwisseling, hinder, dubbelwerk, etc. - en reikwijdte - omvang van het samenwerkingsverband en van de hulpmiddelen die ingebracht worden - van het samenwerkingsverband (Bax et al, p.28, tabel 3.3).

3.3 Publiek-private samenwerking (PPS)

Talis is een private onderneming met een maatschappelijke missie. Onderdeel van die missie is de strategische doelstelling met betrekking tot het leefbaarheidbeleid. Talis werkt daarvoor onder andere samen met de gemeente Nijmegen en gemeente Wijchen. Ook welzijnsorganisaties en bewonerscommissies zijn daarbij betrokken. Er is hier sprake van een publiek-private samenwerking, in het vervolg aangeduid als PPS.

In 1987 is in opdracht van het ministerie van VROM de volgende definitie van PPS uitgegeven (Rietdijk & Bregman, 1996);

Bij publiek-private samenwerking is sprake van samenwerking:

- tussen één of meerdere overheden en;
- één of meer private partijen die;
- met een overeengekomen doelstelling;
- binnen een organisatorisch verband;
- met behoud van eigen identiteit;
- zich met een eigen doelstelling blijven identificeren;
- waarbij sprake is van de inbreng van middelen en risicoaanvaarding door partijen;
- en een verdeling van de kosten en opbrengsten in overeenstemming daarmee (p.8).

Zoals Van Delden, Kouwenhoven en Veerman (1987) beschrijven, gaat het bij PPS meestal om een vorm van gecoördineerd handelen door uiteenlopende partijen. In veel omschrijvingen wordt dit gespecificeerd met de volgende aspecten van gecoördineerd handelen door uiteenlopende partijen:

- de direct aan het gecoördineerd handelen gerelateerde (deel-)activiteiten;
- de uiteenlopende karakteristieken, kwaliteiten en belangen van de betrokken partijen;
- de juridische vormgeving;
- de verdeling van kosten, risico's en baten (p. 10).

De kern van PPS is volgens Van Delden et al. dat de betrokken partijen door samenwerking ieder hun eigenbelang kunnen dienen. Daarbij kan in beginsel zowel sprake zijn van gedeeltelijk overlappende of gezamenlijke belangen. Bij PPS gaat het de partijen om het realiseren van zaken, die deze partijen bij individueel optreden niet of minder effectief en efficiënt kunnen realiseren.

In deze studie wordt onder persoons- en organisatiekenmerken verstaan: uiteenlopende karakteristieken en kwaliteiten van betrokken individuen of organisaties (Van Delden et al.) en verschillende organisationele posities, histories en persoonlijke achtergronden die verschillende referentiekaders creëren (Maitlis, 2005). Belangen worden in deze studie omschreven als: de waarde van het realiseren van bepaalde zaken met betrekking tot leefbaarheid (Van Delden et al., 1987) of de opbrengst van de relatie voor de actor zelf (Morgan & Hunt, 1994). De omschrijving van risico's in deze studie is: de kans die de actoren lopen op een ongelijke verdeling van kosten en baten, misbruik door andere actoren, terugtrekken van andere actoren uit het samenwerkingsverband, onvoorspelbaar gedrag of tijdsverspilling (Van Delden et al., 1987; Iacob et al., 2001).

3.4 Controle, betrokkenheid, afhankelijkheid, vertrouwen en risicoreductie

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat o.a. controle, betrokkenheid, afhankelijkheid en vertrouwen als belangrijke elementen van relaties gezien worden (Geyskens, Steenkamp, Scheer & Kumar, 1996; Iacob et al. 2001; Morgan & Hunt, 1994; Ring & van de Ven, 1994).

Er wordt hier niet getracht uitputtend te zijn, maar verschillende auteurs zullen aangehaald worden om aan te tonen dat er een zekere mate van overlap is tussen de begrippen in de literatuur over belangrijke aandachtsgebieden van samenwerkingsrelaties.

Controle

Coördinatie is gerelateerd aan percepties van risico en controle. Iacob et al. (2001) beargumenteren dat actoren in een netwerkorganisatie zoveel mogelijk risico proberen te mijden door de samenwerking met behulp van regels onder controle te stellen.

Ring en van de Ven (1994) tonen in hun studie aan dat bij relaties met hoge betrokkenheid, informele contracten in toenemende mate worden vervangen door formele, legale contracten. Dit gebeurt omdat partijen enkel terug kunnen vallen op vertrouwen, dat afstamt van voorgaande eerlijke onderhandelingen. Organisaties hebben zoveel onzekerheden om mee om te gaan, dat ze uit veiligheidsoverwegingen een valnet willen hebben, in plaats van zich enkel op vertrouwen te baseren. Een toename in vertrouwen tussen partijen, die ontstaat door een opeenstapeling van eerdere interacties die beoordeeld zijn door de partijen als efficiënt en eerlijk, leidt tot een toename van de kans dat partners bij toekomstige onderhandelingen belangrijkere en risicovollere investeringen zullen doen.

Talis heeft bijvoorbeeld met de gemeenten Nijmegen en Wijchen prestatieovereenkomsten afgesloten gebaseerd op twee voorwaarden. In de eerste plaats moet deze democratisch te controleren prestatieovereenkomst ook daadwerkelijk het karakter van een overeenkomst hebben; concrete en controleerbare afspraken over en weer, met sancties als de afspraken niet nagekomen worden. In de tweede plaats moet er een gezonde mededinging tussen corporaties zijn, zodat er voor de gemeente wat te kiezen valt (Talis, 2004b). In deze overeenkomst staat onder meer dat Talis zijn uiterste best zal doen om bij te dragen aan leefbare wijken.

Controle wordt verder in deze studie omschreven als: Formele samenwerking ofwel de mate en wijze van samenwerken zoals de betrokken actoren die onderling officieel overeengekomen zijn, of zoals die officieel door een hogere actor zijn opgelegd (Bax et al., 2003). Een soort van valnet waardoor een democratisch gecontroleerde en gelegitimeerde, maatschappelijke inbedding van het samenwerkingsverband tot stand komt (Ring & van de Ven, 1994; Iacob et al., 2001), bijv. door wetgeving, prestatie-overeenkomsten of bestraffing wanneer regels niet nagekomen worden

Betrokkenheid

Geyskens et al. (1996) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van vertrouwen en afhankelijkheid op de mate van betrokkenheid. Ze merken daarbij een verschil op tussen affectieve betrokkenheid en calculatieve betrokkenheid. De eerste vorm van betrokkenheid meet de mate waarin partners verlangen hun relatie met specifieke anderen voortzetten. De tweede vorm van betrokkenheid meet de mate waarin partners een noodzaak ervaren om een relatie te handhaven. Morgan en Hunt (1994) definiëren betrokkenheid als volgt:

We define relationship commitment as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it: that is, the committent party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely. (Morgan & Hunt, 1994, p. 23)

Leefbaarheid is voor zowel de gemeenten als Talis een belangrijk onderwerp. De gemeenten willen een aantrekkelijke gemeente, waar de inwoners zich veilig en comfortabel voelen. Voor Talis is het belangrijk dat de wijken waarin zij huizen bezitten voldoende leefbaar zijn, wat resulteert in een snelle acceptatie van de woning. Er kan van uitgegaan worden dat beide partijen geloven dat een voortgaande relatie met de ander belangrijk is om maximale opbrengsten op het gebied van leefbaarheid te vergaren.

Afhankelijkheid

Geyskens et al. (1996) stellen dat afhankelijkheid van een partner bepaald wordt door zijn beredeneerde investeringen in de relatie en de vervangbaarheid van de partner. Zo wordt afhankelijkheid in deze studie dan ook omschreven. Bij de samenwerking tussen Talis en de gemeenten is het geval dat de gemeenten in hoge mate afhankelijk zijn van Talis. Bepaalde medewerkers van Talis staan dicht bij de huurders dan de gemeenteambtenaren. Zonder elkaar staan ze echter beiden niet zo sterk als samen, de verschillende actoren hebben namelijk andere middelen om in te zetten ten bate van de leefbaarheid. Zo kan Talis bijvoorbeeld zorgen voor voldoende kwaliteit van de woningen en woonomgeving en de gemeenten voor voldoende straatverlichting, politiecontrole en groenvoorziening.

Vertrouwen

Er worden door Geyskens et al. (1996) verschillende auteurs aangehaald, die stellen dat vertrouwen te splitsen is in twee elementen; vertrouwen in de eerlijkheid van de partner en vertrouwen in de welwillendheid van de partner. Wanneer een relatief afhankelijke organisatie vertrouwt in de eerlijkheid en welwillendheid van de partner schrijft die organisatie coöperatieve en oprechte eigenschappen toe aan deze partner. Daardoor wordt angst voor misbruik weggenomen en worden de daaruit voortkomende gevoelens van onzekerheid gereduceerd.

Ring en van de Ven (1994) gebruiken Homans definitie van vertrouwen. Die luidt: "*It emphasizes faith in the moral integrity or goodwill of others, which is produced through interpersonal interactions that lead to social-psychological bonds of mutual norms, sentiments, and friendships in dealing with uncertainty*" (p. 93). Deze omschrijving van vertrouwen wordt in deze studie gebruikt.

Morgan en Hunt (1994) zien vertrouwen als iets dat ontstaat wanneer een partij gelooft in de betrouwbaarheid en integriteit van de uitwisselingspartner. Net als binnen andere netwerkorganisaties, zijn ook bij het samenwerkingsverband tussen Talis en zijn belangrijke stakeholders vertrouwen en welwillendheid van groot belang. Omdat de contactpersonen bij de verschillende organisaties waar Talis mee samenwerkt wisselen, gaat het in deze studie om het vertrouwen in de organisaties of in bepaalde functies binnen die organisaties en niet om het vertrouwen in de specifieke contactpersonen van die organisaties.

3.4.1 Commitment-trust benadering

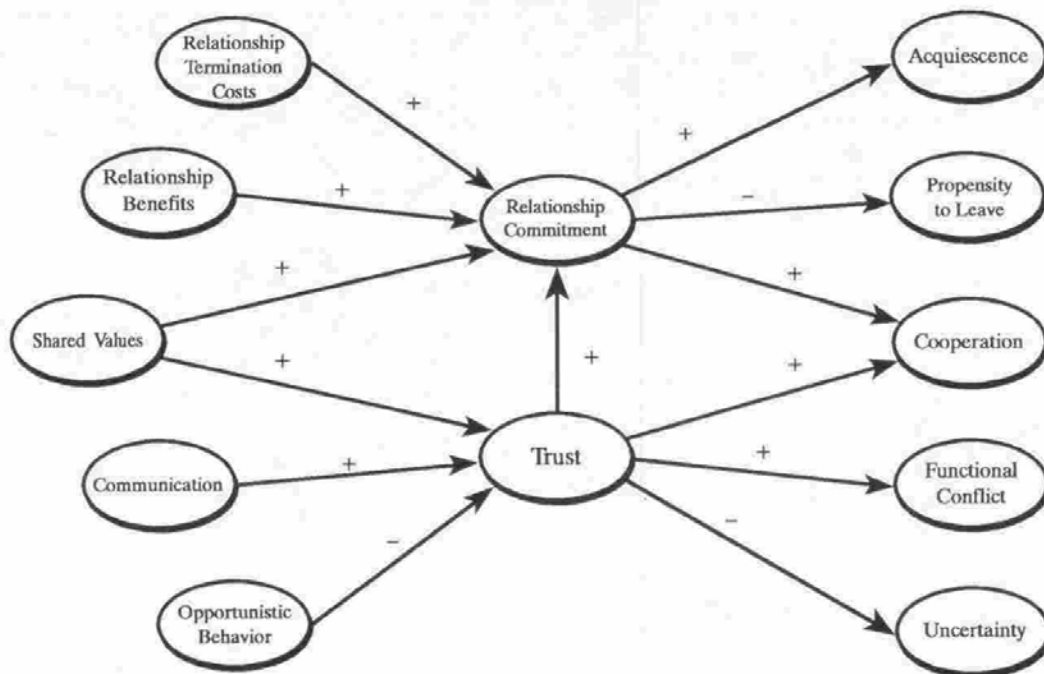
Morgan en Hunt (1994, p. 22) beargumenteren dat: "*...what should be central to understanding relationship marketing is whatever distinguishes productive, effective, relational exchanges from those that are unproductive and ineffective – that is, whatever produces relationship marketing successes instead of failures.*" Eerder werd gedacht dat macht een belangrijke rol speelde bij relatiemarketing. Het blijkt echter dat betrokkenheid en vertrouwen de meest essentiële variabelen zijn bij relatiemarketing, omdat ze organisaties aansporen om:

- te werken aan bestaande relatie-investeringen door samen te werken met uitwisselingspartners;
- aantrekkelijke korte termijn alternatieven te weerstaan in het voordeel van de verwachte lange termijn winsten door te blijven bij bestaande partners;
- mogelijke acties met hoog risico als verstandig te zien, omdat ze geloven dat hun partners niet opportunistisch zullen handelen.

Wanneer zowel betrokkenheid (commitment) als vertrouwen (trust) aanwezig zijn, produceren ze uitkomsten die efficiëntie, productiviteit en effectiviteit promoten. Betrokkenheid en vertrouwen leiden rechtstreeks tot coöperatieve handelingen, die bijdragen aan het succes van relatiemarketing. Morgan en Hunt stellen dat betrokkenheid bij de relatie en vertrouwen zich ontwikkelen wanneer organisaties vasthouden aan relaties door:

- bronnen te verschaffen, mogelijkheden en voordelen die superieur zijn aan aanbiedingen van alternatieve partijen;
- hoge standaarden van bedrijfswaarden volhouden en zich verbinden met partijen met dezelfde hoge waarden;
- waardevolle informatie communiceren, inclusief verwachtingen en evaluatie van de uitvoering door de andere partij;
- te vermijden in negatieve zin gebruik te maken van hun partners.

Onderstaand model is in eerste instantie gericht op samenwerking tussen commerciële bedrijven. In deze studie wordt bestudeerd of dit ook toegepast kan worden op publiek-private samenwerking. Van alle variabelen uit het model, wordt onderzocht of zij van toepassing zijn op het onderwerp van deze studie. In figuur 4 is te zien welke variabelen volgens Morgan en Hunt invloed hebben op en beïnvloed worden door vertrouwen en relatieverbondenheid. Om te beginnen heeft vertrouwen een positieve invloed op relatieverbondenheid. Beide factoren zijn van belang, maar uit hun onderzoek blijkt dat vertrouwen de belangrijkste van de twee is.



Figuur 4: Model of relationship-marketing (Morgan & Hunt, 1994, p. 22)

In deze alinea zullen de verschillende variabelen uit de figuur toegelicht worden. Bovenstaande variabelen worden meegenomen in de operationalisatie, zie hoofdstuk 4, zonder rekening te houden met de positieve of negatieve lading. Eerst komen vijf antecedenten van de relatie tussen relatieverbondenheid en vertrouwen aan bod, vervolgens vijf uitkomsten van deze relatie. Per variabele wordt de positieve dan wel negatieve relatie toegelicht. De beschrijvingen van de variabelen hieronder, zijn de Nederlandse vertalingen van de beschrijvingen van Morgan en Hunt.

Relatie beëindigingskosten (relationship termination costs) zijn de kosten die verbonden zijn aan de beëindiging van een relatie, ook wel 'switching costs' genoemd, en hebben een positieve invloed op relatieverbondenheid. De *opbrengst van een relatie (relationship benefits)* heeft er mee te maken dat partijen relaties zullen creëren, ontwikkelen en behouden waar ze zelf beter van worden. Dit is dan ook positief gerelateerd aan relatieverbondenheid. *Gedeelde waarden (shared values)* worden gezien als de mate waarin partners opvattingen gemeen hebben over welk gedrag, welke doelstelling en welk beleid belangrijk is of niet, toepasselijk is of niet en goed is of slecht. Gedeelde waarden hebben een positieve invloed op zowel relatieverbondenheid als vertrouwen. *Communicatie (communication)* kan gedefinieerd worden als het zowel informeel als formeel delen van betekenisvolle en accurate informatie tussen organisaties en heeft een positieve invloed op vertrouwen. *Opportunistisch gedrag (opportunistic behavior)* wordt gezien als zelfzuchtig gedrag, wat niet in het belang van de relatie is. Zulk gedrag heeft een negatieve invloed op vertrouwen.

Aanvaarding (acquiescence) wordt gezien als de mate waarin een partner toegeeft aan specifieke verzoeken of beleid van anderen. Dit is een positieve uitkomst van relatieverbondenheid. De *neiging om op te stappen uit de relatie (propensity to leave)* is de ervaren waarschijnlijkheid dat een partner de relatie in de nabije toekomst zal beëindigen. Deze neiging om te vertrekken is een negatieve uitkomst van relatieverbondenheid. Voelt een actor zich geneigd te vertrekken, dan is de relatieverbondenheid niet erg groot. *Coöperatie (cooperation)* refereert naar situaties waarin partijen samenwerken om gemeenschappelijke doelen te behalen. Dit is een positieve uitkomst van zowel relatieverbondenheid als vertrouwen. *Functioneel conflict (functional conflict)* duidt er op dat er altijd wel onenigheden of 'conflicten' zijn binnen relaties. Als dit functionele conflict op passende wijze opgelost wordt is het te zien als een positief gevolg van vertrouwen. Tot slot de *onzekerheid bij besluitvorming (uncertainty)* die verwijst naar de mate waarin een partner genoeg informatie heeft om belangrijke beslissingen te nemen, de

consequenties van deze beslissingen kan voorspellen en vertrouwen heeft in deze beslissingen. Dit is een negatief gevolg van vertrouwen.

Omdat het bij het samenwerkingsverband tussen Talis, gemeenten, welzijnsorganisaties, etc. op het gebied van leefbaarheid waarschijnlijk vooral draait om relaties en onderlinge verhoudingen, zullen een aantal van bovenstaande begripsomschrijvingen meegenomen worden in het model voor doeltreffende samenwerking. Zo zal het aandachtsgebied referentiekaders voor normen en waarden in deze studie omschreven worden als: een mentaal frame waar standaarden van bedrijfswaarden uit voortkomen. Dit kunnen gedeelde of tegenstrijdige normen en waarden zijn (Morgan & Hunt).

3.5 Sensemaking in organisaties

In deze paragraaf zal achtereenvolgens over sensemaking (3.5.1 en 3.5.2), cultuur (3.5.3) en communicatie in netwerkorganisaties (3.5.4) gehandeld worden. Deze begrippen zijn van belang om bovenstaande netwerktheorieën in een breder perspectief te plaatsen en te begrijpen vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief.

3.5.1 Sensemaking

Vanuit een ontwikkelend procesperspectief stellen Ring en van de Ven (1994) dat coöperatieve interorganisationale relaties (IOR's) sociaal gedreven mechanismen voor collectieve actie zijn. Zij worden continu gevormd en hergestructureerd door acties en symbolische interpretaties van de betrokken partijen. Voortdurende interacties reconstrueren en geven vorm aan nieuwe beleidsstructuren voor de relatie. In de onderhandelingsfase ontwikkelen partijen gezamenlijke verwachtingen over hun motieven, mogelijke investeringen en te verwachten onzekerheden van een actie die ze gezamenlijk gaan ondernemen. Onderliggend aan deze formele overeenkomst ligt het sociaal-psychologische proces 'sensemaking', of 'enactment', dat anders onafhankelijke partijen ertoe leidt in onderhandeling te gaan met anderen. In de verplichtingsfase zullen de partijen overeenstemming bereiken over de verplichtingen en regels voor verdere acties binnen de relatie. De termen en beleidsstructuur van de relatie worden in deze fase vastgesteld. Deze fase komt aan de orde bij het sluiten van convenanten en prestatieovereenkomsten, dus vooral bij de grotere vormen van samenwerking op het gebied van leefbaarheid. In de uitvoeringsfase hebben de verplichtingen en regels hun uitwerking. Formeel vastgelegd rolgedrag reduceert onzekerheid bij de partijen wanneer ze verplichtingen uitvoeren en maakt interacties tussen partijen voorspelbaar. Door een serie van rolinteracties, zullen partijen bekender met elkaar worden als personen en in toenemende mate gaan vertrouwen op interpersoonlijke relaties.

Sensemaking kan naast een individuele activiteit, ook als een organisationele activiteit gezien worden die voornamelijk in dynamische, turbulente omgevingen van kritiek belang is. Een netwerk, zoals bij de samenwerking tussen Talis en zijn belangrijke stakeholders, is zo'n dynamische, turbulente omgeving. Verschillende auteurs hebben onderzoek naar sensemaking gedaan. Volgens Maitlis (2005) vindt sensemaking plaats in organisaties wanneer leden geconfronteerd worden met gebeurtenissen, kwesties en acties die op een of andere manier verrassend of verwarrend zijn. Weick (1993) concludeerde: "*The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs*" (p. 635). Zoals Berger en Luckmann (1967) het typeren is sensemaking een proces van sociale constructie, waarin individuen een aantal prikkels uit de omgeving proberen te interpreteren en uit te leggen. Daft en Weick (1984) sluiten daarbij aan door te stellen dat mensen proberen te interpreteren wat ze gedaan hebben, proberen te definiëren wat ze geleerd hebben en proberen problemen op te lossen of te bepalen wat ze vervolgens moeten gaan doen.

Organisationele sensemaking is volgens meerdere auteurs een fundamenteel sociaal proces waarin organisatieleden hun omgeving interpreteren in en door interacties met anderen, waarbij ze beschrijvingen construeren die hen toestaan de wereld te begrijpen en collectief te handelen (Maitlis). Harris (1994) veronderstelt: "*...in the social setting of organizations, individuals make sense out of their experiences based in large part on the outcomes of contrived mental dialogues between themselves...and other contextually-relevant...individuals or groups...*" (p.309).

Volgens Maitlis is in de literatuur nauwelijks aandacht geweest voor sensemaking die ontstaat binnen grote groepen van diverse stakeholders. Stakeholders zijn betrokken bij sensemaking vanuit verschillende organisationele posities, histories en persoonlijke achtergronden die verschillende referentiekaders creëren en hen aanzetten tot verschillende rollen in sensemakingprocessen. Ook de interactie tussen actoren met verschillend sensemakinggedrag en hoe deze interactie invloed heeft op sensemakingprocessen is onderbelicht gebleven. Weick stelt dat sensemaking zonder sociale rollen en relaties moeilijk of onmogelijk zou zijn. Het zou leiden tot verwarring en stress. Als voorbeelden van sensemakingactiviteiten haalt Maitlis onder andere aan: "*...contesting a proposal, calling a meeting, explaining a situation, issuing a warning, expressing an opinion, writing a report...*" (p.29). Bij al deze zaken zijn interpretatie van gebeurtenissen en de omgeving en dit vervolgens weer zo overdragen aan anderen dat men tot een gezamenlijk begrip komt,

van groot belang. Deze zaken zijn ook relevant voor de hier te bestuderen vormen van samenwerking op het gebied van leefbaarheid.

Om de koppeling te maken tussen beleidsnetwerken en de vormgeving daarvan worden hier ook Hufen en Ringeling (1990) aangehaald, die beleidsnetwerken opvatten als sociale systemen waarbinnen actoren interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen, die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma's.

Organisationele schema's verwijzen naar kennis en indrukken, waarbij organisationele groepen als eenheden worden gezien. Alle leden van een organisatie hebben een gegronde interesse in het stabiliseren van gedeelde betekenissen, zodat een voorspelbare, begrijpelijke sociale orde mogelijk is. Na verloop van tijd en door sociale informatieverwerking, zouden organisatielieden dezelfde schema's ontwikkelen. Hufen en Ringeling (1990) hebben het over het formuleren van gemeenschappelijke beeldvorming. Door open dialoog en overleg wordt gestreefd naar het formuleren van een gemeenschappelijk beeld van de werkelijkheid en zodoende naar het vormen en uitvoeren van beleid.

Kamann (1999) schrijft over 'operating styles' van actoren, die voortvloeien uit hun persoonlijkheid. Bij een combinatie van actoren, zoals in een samenwerkingsverband, zouden dan de persoonlijkheidskenmerken van de meest dominerende actoren bepalend zijn voor de 'huisstijl' of ondernemingscultuur. Door een bedrijfsintern socialisatie- en selectieproces, in deze studie binnen het samenwerkingsverband, ontstaat een collectief beeld van de juiste houdingen, normen, waarden en ondernemingsgedrag. Kamann haalt daarbij de definitie van 'contagion' aan: "Het proces waarin een actor zijn gedrag, houding en manier van denken aanpast aan andere actoren in het netwerk wordt in de sociologie 'contagion' (letterlijk 'besmetting') genoemd" (p.119). Bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis en zijn belangrijke stakeholders, zou geen sprake moeten zijn van dominante actoren, maar zou door afstemming en overleg een collectief beeld van de juiste houdingen, normen, waarden en ondernemingsgedrag moeten ontstaan.

3.5.2 Communicatie binnen netwerken

"Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen" (Koeleman, 1995, p. 3). Reijnders (2000) definieert interne communicatie als "...een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie" (p. 7). De interne communicatie bestaat volgens hem grofweg uit drie elementen; de formele interne communicatiemiddelen, de verschillende interne overlegvormen en de informele persoonlijke communicatie binnen een organisatie. Omdat het in een samenwerkingsverband om het verwezenlijken van een organisatorisch doel gaat, onder andere door middel van het uitwisselen van boodschappen tussen actoren binnen datzelfde samenwerkingsverband, zou de communicatie binnen een dergelijk netwerk ook opgevat kunnen worden als een vorm van interne communicatie. Er zou bij samenwerking sprake moeten zijn van een continue uitwisseling van boodschappen, bestaande uit de drie elementen die Reijnders onderscheidt.

Reijnders stelt dat het communicatiebeleid een middel is dat moet bijdragen aan het realiseren van organisatiebeleid en de organisatiedoelen. Medewerkers en ook leidinggevenden vragen om duidelijkheid, om afspraken en om beleid, ook als het gaat om communicatie. Daarom maken ze afspraken met elkaar en leggen ze gemeenschappelijke uitgangspunten vast. Daardoor worden conflicten zoveel mogelijk voorkomen. Een gedeelde visie is nodig om ervoor te zorgen dat verwachtingen evenwichtig en realistisch blijven.

Een efficiënte en effectieve overdracht van informatie is om drie redenen belangrijk:

1. *Informatie is nodig (zowel van de top als van de werknemers) om operationele taken te kunnen verrichten;*
2. *Informatie over het functioneren van een organisatie is nodig, om medewerkers op alle niveaus betrokken en gemotiveerd te houden;*
3. *Interne communicatie is een onmisbaar managementinstrument om veranderingsprocessen in een organisatie te helpen volbrengen (Koeleman, p. 1).*

In deze studie naar het samenwerkingsverband tussen Talis en belangrijke stakeholders op het gebied van leefbaarheid lijken punt één en twee van essentieel belang. De informatie die medewerkers nodig hebben moet aan een aantal criteria voldoen. "Gegevens zijn slechts feiten, die worden gezien als informatie wanneer ze de ontvanger bereiken én ze voor die ontvanger van belang zijn. Of een gegeven ook werkelijk informatie is, verschilt per individu. Goede informatie is tijdig verstrekt en ontvangen, inhoudelijk correct, relevant en bruikbaar, helder, toegankelijk en compleet" (Reijnders, p.5). In deze studie wordt onder afstemming verstaan: Verschillende vormen van overleg en informatie-uitwisseling. Gekeken wordt daarbij

naar de snelheid, inhoud, relevantie en bruikbaarheid, helderheid, toegankelijk en compleetheid (Reijnders).

Medewerkers hebben volgens Reijnders op verschillende momenten verschillende soorten informatie nodig. Onder *taakinformatie* wordt het 'wat en hoe' verstaan; informatie over het werk dat iemand doet, werkinstructie, werkverdeling, verkoopprijzen, etc. *Beleidsinformatie* is het 'waarheen en waarom'; de koers die de organisatie vaart, informatie over het beleid die het primaire proces soepel laat verlopen. *Beheerinformatie* is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Hieronder vallen bijvoorbeeld de resultaten van een bedrijf, de productiecijfers en feedback op de prestatie van de medewerkers. *Sociale informatie*, ofwel personeelsinformatie handelt over het sociale beleid, bijv. een nieuwe benoeming, cursussen, informatie over integriteit en de huisregels. Van belang bij deze studie is de kwaliteit, gepercipieerd door de actoren in het samenwerkingsverband, en de frequentie van bovenstaande soorten informatie.

3.6 Omschrijving gekozen aandachtsgebieden

Op basis van de auteurs die aangehaald zijn in hoofdstuk 3 (theoretisch kader) is tabel 2 opgesteld. In de linkerkolom ziet u het aandachtsgebied, in de rechterkolom een omschrijving daarvan, ontleend aan één of meerdere auteur(s). Voor deze auteurs is gekozen, omdat hun omschrijvingen het best bij het betreffende aandachtsgebieden leken te passen in combinatie met de te onderzoeken vragen.

Aandachtsgebied	Omschrijving
<i>Vertrouwen</i>	Geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen, die geproduceerd wordt door interpersoonlijke interacties die leiden tot sociaal-psychologische banden van wederzijdse normen, gevoelens en vriendschappen bij het omgaan met onzekerheid (Homans in Ring en van de Ven, 1994).
<i>Betrokkenheid</i>	De actor gelooft dat een voortgaande relatie met een ander zo belangrijk is om maximale opbrengsten te vergaren, dat ze ermee doorgaat. De verbonden partij gelooft dat de relatie het waard is om voor te werken om er zeker van te zijn dat deze daadwerkelijk voortduurt (Morgan & Hunt, 1994).
<i>Belangen</i>	De waarde van het realiseren van bepaalde zaken met betrekking tot leefbaarheid (Van Delden et al., 1987) of de opbrengst van de relatie voor de actor zelf (Morgan & Hunt, 1994).
<i>Persoons- of organisatiekenmerken</i>	Uiteenlopende karakteristieken en kwaliteiten van betrokken individuen of organisaties (Van Delden et al., 1987) en verschillende organisationele posities, histories en persoonlijke achtergronden die verschillende referentiekaders creëren (Maitlis, 2005).
<i>Referentiekaders voor normen en waarden</i>	Een mentaal frame waar standaarden van bedrijfswaarden uit voortkomen (Morgan & Hunt, 1994). Dit kunnen gedeelde of tegenstrijdige normen en waarden zijn.
<i>Risico's</i>	De kans die de actoren lopen op een ongelijke verdeling van kosten en baten, misbruik door andere actoren, terugtrekken van andere actoren uit het samenwerkingsverband, onvoorspelbaar gedrag of tijdsverspilling (Van Delden et al., 1987; Iacob et al., 2001).
<i>Afhankelijkheid</i>	Beredeneerde investeringen in de relatie en de vervangbaarheid van de partner (Geyskens et al., 1996).
<i>Afstemming</i>	Verschillende vormen van overleg en informatie-uitwisseling. Gekeken wordt daarbij naar de snelheid, inhoud, relevantie en bruikbaarheid, helderheid, toegankelijk en compleetheid (Reijnders, 2000: 5).
<i>Controle</i>	Formele samenwerking ofwel de mate en wijze van samenwerken zoals de betrokken actoren die onderling officieel overeengekomen zijn, of zoals die officieel door een hogere actor zijn opgelegd (Bax et al., 2003). Een soort van valnet waardoor een democratisch gecontroleerde en gelegitimeerde, maatschappelijke inbedding van het samenwerkingsverband tot stand komt (Ring & van de Ven, 1994; Iacob et al., 2001), bijv. door wetgeving, prestatie-overeenkomsten of bestraffing wanneer regels niet nagekomen worden.

Tabel 2: Aandachtgebieden uit literatuur

4 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk volgt de onderzoeksopzet. In 4.1 staan de doelstelling en het belang van het onderzoek beschreven, in 4.2 worden de onderzoeksvragen geformuleerd en in 4.3 worden kort de methoden van onderzoek beschreven.

4.1 Doelstelling en belang

Zoals in hoofdstuk 2 uitgebreid beschreven staat, is Talis één van de grotere woningverhuurders van Gelderland. Ze hebben een maatschappelijke doelstelling, die erop gericht is om consumenten met een kwetsbare positie op de woningmarkt van goede en betaalbare woonruimte te voorzien. Woningcorporaties begeven zich meer en meer op het terrein van 'leefbaarheid'. Het belang van leefbaarheid in buurt en woning neemt toe. Zo bepaalt de tevredenheid van de klant over woonklimaat en sociaal klimaat in toenemende mate de waarde en verhuurbaarheid van een woning. Dit geldt niet alleen voor Talis, maar voor woningcorporaties in het hele land (www.aedes.nl).

In het kader van leefbaarheid werkt Talis samen met meerdere partners. Te denken valt aan samenwerking met gemeenten en gemeentelijke diensten – zoals (milieu)politie -, welzijnsorganisaties, bewonerscommissies en andere corporaties. Talis heeft met verschillende partijen een groot aantal projecten op het terrein 'leefbaarheid' in uitvoering. Talis wilde weten welke variabelen behorende bij een aantal aandachtsgebieden de doeltreffendheid van samenwerking tussen Talis en die verschillende stakeholders bepalen. Vervolgens werd er een kwalitatieve vragenlijst ontwikkeld om deze variabelen te meten en moest aangegeven worden, hoe op deze variabelen gestuurd kan worden. Zo kan men steeds tot de beste samenwerking komen en evalueren waar de knelpunten zitten, zodat in de toekomst nog beter samengewerkt kan worden.

Vanwege het geringe aantal respondenten, 19 personen, en de branchegebonden problematiek, problemen op het gebied van leefbaarheid, zijn de resultaten niet direct generaliseerbaar naar alle samenwerkingsverbanden. Het is wel mogelijk dat het ontwikkelde model van toepassing is op samenwerkingsverbanden van andere woningcorporaties in Nederland, omdat deze met dezelfde problematiek kampen. Mogelijk is het model ook toepasbaar op andere beleidsterreinen waarop Talis zich begeeft, zoals 'wonen en zorg'. Het model wordt echter op basis van de ervaringen en gevoelens van stakeholders van Talis, zowel intern als extern, opgesteld en het is daarom niet met zekerheid te zeggen dat deze respondenten hetzelfde ervaren en voelen als de stakeholders van een willekeurige andere woningcorporatie. Zouden het model en de daarbij horende vragenlijst ook bij samenwerkingsverbanden van andere woningcorporaties toegepast gaan worden, dan zou het model eerst getoetst moeten worden bij de stakeholders ervan.

4.2 Onderzoeksvragen

De aanleiding voor de onderzoeksvragen is reeds uitgebreid beschreven in voorgaande hoofdstukken, hierna volgen alleen beknopt de onderzoeksvragen.

Hoofdvraag

Welke variabelen spelen, volgens de betrokken partijen, een rol bij de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?

Vervolg vragen

1. Welke vragen zou je moeten stellen om de stand van zaken te meten met betrekking tot de variabelen die, volgens het naar aanleiding van de hoofdvraag gevormde model, invloed hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?

2. Welke aanbevelingen voor de implementatie van het ontwikkelde model (en de daaruit voortgekomen vragenlijst) kunnen gedaan worden in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd?

4.3 Methoden en onderzoeksopzet

Hieronder volgt per onderzoeksvraag de gebruikte methode en de onderzoeksopzet.

4.3.1 Selectie respondenten ten behoeve van ontwikkeling model

Bij dit kwalitatief onderzoek ging het niet om het in kaart brengen van cijfers, maar om het verkennen en het inzichtelijk maken van een vraagstuk. Grof gezegd ging het niet alleen om de vraag in welke mate de actoren iets vinden, maar ook om de vraag waarom zij iets vinden. Kwalitatief onderzoek is gericht op het verklaren van situaties. Bij deze vorm van onderzoek wordt gewerkt met kleine steekproeven en open vragen (de respondent is vrij om zelf een antwoord op de vraag te formuleren). Het resultaat is een beschrijving van alle mogelijke invalshoeken van een probleem of vraagstuk (Maso & Smaling, 1998).

Om tot consensus te komen tussen de betrokken actoren over de gekozen variabelen bij de verschillende aandachtsgebieden, werden kwalitatieve interviews gehouden met de betrokken actoren (Gemeente Nijmegen, Gemeente Wijchen, medewerkers van Talis - o.a. vestigingshoofden en woonconsulenten van de afdeling Wonen -, enkele welzijns- en bewonersorganisaties en enkele andere woningcorporaties). De belangrijkste stakeholders van Talis, zowel binnen als buiten Talis, voor samenwerking op het gebied van leefbaarheid, zijn geselecteerd door de adviseur Strategie & Klantbeleid en de Manager van de afdeling Strategie & Beleid van Talis. Dat waren de volgende:

Extern (voor korte omschrijving van onderstaande organisaties zie Bijlage II):

- Gemeente Nijmegen (politiek-bestuurlijk)
- Gemeente Wijchen (politiek-bestuurlijk)
- Tandem Welzijn (maatschappelijk)
- NIM, Nijmeegse Instelling voor Maatschappelijk Werk (maatschappelijk)
- SWON, Stichting Welzijnswerk Ouderen Nijmegen (maatschappelijk)
- SKW, Stichting Cultureel Werk, Wijchen (maatschappelijk)
- Passade, Maatschappelijke opvang (maatschappelijk)
- Bewonersorganisatie Neerbosch-Oost, Nijmegen (vrijwillig)
- Leefbaarheidgroep Wijchen-Zuid, Wijchen (vrijwillig)

Intern bij Talis (zie beschrijving Talis in hoofdstuk 2), dus allen privaat:

- Hoofd Vestiging Wijchen
- Hoofd Vestiging Nijmegen Wezenlaan
- Manager 'Wonen' Talis
- Manager 'Strategie & Beleid' Talis
- Woonconsulent Vestiging Wijchen
- Woonconsulent Vestiging Nijmegen Wezenlaan
- Buurtconciërge Hatert

Branche(voor korte omschrijving van onderstaande organisaties zie Bijlage II):

- Site Woondiensten, wooncorporatie te Doetinchem (privaat)
- Woonbedrijf, woningcorporatie te Eindhoven (privaat)

Deze selectie is telefonisch benaderd met het verzoek tot deelname aan het interview. Hierbij werd kort uiteengezet wat het doel van het onderzoek is, evenals het doel van het interview. Na toezegging tot deelname werd een afspraak gemaakt en een gedeelte van het interview ter voorbereiding gemaild. Het daadwerkelijke interview nam gemiddeld een uur in beslag en verliep aan de hand van een interviewgide. Er werd hierbij gebruik gemaakt van een MP3-speler. Er werd een transcript getypt van elk gesprek, wat de analyse in een later stadium van dit onderzoek vergemakkelijkte. De overige interviews hebben plaatsgevonden in week 22 t/m 25 van 2006. Door middel van deze interviews werden de aandachtsgebieden getoetst en werden de bijbehorende variabelen voor het model bepaald. Ook werd geprobeerd bepaalde verbanden in het model en het belang van de verschillende aandachtsgebieden naar boven te halen.

4.3.2 Coderingen bij aandachtsgebieden uit model

Er is onderzocht welke variabelen van belang zijn bij de aandachtgebieden van doeltreffende samenwerking tussen Talis en de verschillende stakeholders op het gebied van leefbaarheid. In hoofdstuk 3 zijn negen aandachtsgebieden gekozen, op basis van literatuur, die bepalend verondersteld worden voor de doeltreffendheid van samenwerking tussen Talis, gemeenten, politie, welzijnsorganisaties en bewonerscommissies. De variabelen die bij deze aandachtsgebieden horen zijn de onafhankelijke variabelen

die invloed kunnen hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid, wat in deze studie de afhankelijke variabele is. Die onafhankelijke variabelen werden geoperationaliseerd op basis van behandelde literatuur en de antwoorden van respondenten. Wanneer de antwoorden niet met codes, die ingebed zijn in het theoretisch kader van dit onderzoek, te coderen waren, zijn zelf geformuleerde codes aan de antwoorden toegekend. Deze 'nieuwe' codes vormen een aanvulling op wat al bekend is in de literatuur. Er bestaan, zover bekend, geen standaard codeboeken omtrent de gekozen aandachtgebieden, vandaar dat er gewerkt werd met begrippen uit relevante literatuur op dit gebied. Dit was echter niet uitputtend, omdat niet alle bestaande literatuur over samenwerking bestudeerd is.

4.3.2.1 Intercodeurbetrouwbaarheid

Er is een codeboek samengesteld door de eerste codeur, met de coderingen die hieronder volgen, en dit is samen met de antwoorden van de respondenten voorgelegd aan een tweede codeur, een medestudente. Over de twee coderingen is per vraag de intercodeurbetrouwbaarheid berekend. Dit is gedaan met de formule;

$$\text{Intercodeurbetrouwbaarheid} = (2 \times \text{aantal identieke coderingen}) / (\text{totaal aantal coderingen})$$

Hieruit kwam het percentage coderingen waarover de auteurs het eens zijn (Hüttner, et al., 2001). Was dit percentage minder dan 67%, dan was de intercodeurbetrouwbaarheid niet voldoende hoog en werden de coderingen aangepast. De coderingen werden aangepast, totdat de intercodeurbetrouwbaarheid wel voldoende hoog was, boven de .67 dus. Een score van meer dan .8 (80%), was ruim voldoende. Er wordt bij deze formule geen rekening gehouden met het toeval, omdat er gewerkt werd met meerdere (sub)antwoorden per respondent per vraag en meerdere coderingen per (sub)antwoord was dat niet mogelijk. Uiteindelijk was de intercodeurbetrouwbaarheid bij alle vragen voldoende hoog, boven de .67, en werden de coderingen zo meegenomen bij de verdere analyse.

Om statistisch geldige uitspraken te kunnen doen, moet het aantal respondenten hoger dan 30 zijn. Het aantal respondenten bedroeg echter slechts 19 personen, waardoor de resultaten van deze studie niet generaliseerbaar zijn naar andere samenwerkingsverbanden. Om de interne validiteit te vergroten, is de methode van intersubjectieve overeenstemming gebruikt (Janssens, 1991). Bij de antwoorden waar door de twee codeurs verschillende codes toegepast werden, is door argumentatie van beide personen in overleg tot intersubjectieve overeenstemming, ofwel consensus, gekomen. Deze intersubjectief overeengekomen codes werden gebruikt voor de analyse.

4.3.2.2 Coderingen bij vertrouwen

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Geloof in morele integriteit of goede wil (Ring & van den Ven, 1994) - vertrouwen hebben in (geloof hebben in) andere personen of partijen.

Wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap (Ring & van den Ven, 1994) - verbondenheid voelen, een bepaalde verstandhouding hebben.

Aanvullend

Openheid over belangen - transparantie en eerlijkheid over belangen.

Verschillende prioriteiten hebben - niet iedereen vindt hetzelfde belangrijk.

Welwillendheid - in ieder geval de intentie hebben om mee te werken.

4.3.2.3 Coderingen bij betrokkenheid

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Intensiteit van contacten (Bax et al., 2003) - frequentie van contacten en hoe goed je elkaar kent.

Reikwijdte (Bax et al., 2003) - omvang verband en hulpmiddelen die ingezet kunnen worden.

Affectieve betrokkenheid (Geyskens et al., 1996) - de mate waarin partners verlangen hun relatie met specifieke anderen voort te zetten.

Calculatieve betrokkenheid (Geyskens et al., 1996) -

de mate waarin partners de noodzaak ervaren om een relatie te handhaven.

Formele samenwerking (proces van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -

de mate en wijze van samenwerken zoals de betrokkenen deze onderling officieel overeengekomen zijn, of zoals die door een hogere actor opgelegd zijn.

Informele samenwerking (proces van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -

alle andere vormen van samenwerking dan vermeld bij formele samenwerking.

Aanvullend

Openheid - transparantie, eerlijkheid.

Taakinvulling - de manier waarmee je met je taakomschrijving omgaat, wat je daadwerkelijk doet vanuit je functie.

De invloed van de organisatiecultuur - de indeling van organisaties in niveaus, functieomschrijvingen en (on)mogelijkheden speelt een rol.

4.3.2.4 Coderingen bij belangen

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Opbrengst van de relatie (Morgan & Hunt, 1994) -

dat partijen relaties zullen creëren, ontwikkelen en behouden, waar ze zelf beter van worden.

Opportunistisch gedrag (Morgan & Hunt, 1994) -

zelfzuchtig of egoïstisch gedrag, waarbij enkel naar de eigen partij gekeken wordt.

Neiging om op te stappen (Morgan & Hunt, 1994) -

de ervaren waarschijnlijkheid dat een partner de relatie in nabije toekomst zal beëindigen.

Aanvaarding (Morgan & Hunt, 1994) -

accepteren van specifieke verzoeken of beleid van anderen.

Aanvullend

Spanningsveld tussen verschillende belangen – tegenstrijdige belangen leveren spanning op.

Stellen van prioriteiten - meerdere belangen afwegen en voor één belang kiezen.

Het hebben van dezelfde belangen - gedeelde of gelijke belangen hebben.

Openheid over belangen - transparantie en eerlijkheid over belangen.

Een gezamenlijke visie hebben/ ontwikkelen - een gemeenschappelijke blik op de (nabije) toekomst hebben/ ontwikkelen.

Elkaars belangen begrijpen - begrip hebben voor elkaars belangen.

4.3.2.5 Coderingen bij persoons- en organisatiekenmerken

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Behoud van eigen identiteit (Rietdijk & Bregman, 1996) -

identiteit niet aanpassen aan anderen.

Identificeren met eigen doelstelling (Rietdijk & Bregman, 1996) -

eigen doelstelling blijven volgen.

Gecoördineerd handelen (Van Delden et al., 1987) -

bewuste bundeling van krachten, handelingsplannen op elkaar afstemmen en strategisch op elkaar inspelen.

Uiteenlopende karakteristieken, kwaliteiten en belangen (Van Delden et al., 1987) -

verschillende persoons- en organisatiekenmerken.

Aanvullend

Van de volgende coderingen, die niet afkomstig zijn uit literatuur, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden op bovenstaande vragen;

Persoonlijke klik - je tot elkaar aangetrokken voelen, een bepaalde verstandhouding hebben, goed met elkaar op kunnen schieten.

Continuïteit van personen - steeds met dezelfde personen werken.

Mandaat hebben - bevoegdheden op lager niveau en beschikking over budgetten om zaken te realiseren hebben.

Bureaucratie - vast moeten houden aan (ambtelijke) regels en procedures en daardoor log en traag zijn.
Het hebben van een zelfde instelling – op een gelijke wijze van denken over de aanpak van problemen of samenwerking hebben.

Elkaar begrijpen - begrip hebben voor andere personen en organisaties en hun kenmerken.

Budget hebben - beschikken over financiële middelen.

Flexibel zijn - mate van aanpassen en uitwijkmogelijkheden en open staan voor andere ideeën.

Verdeling van deskundigheid - ieder heeft zijn eigen expertise.

4.3.2.6 Coderingen bij referentiekaders voor normen en waarden

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Hoge standaarden van bedrijfswaarden (Morgan & Hunt, 1994) -

als organisatie sterk bepaalde normen en waarden hanteren.

Verwachtingen communiceren (Morgan & Hunt, 1994) -

bespreken wat je van andere partijen of van de samenwerking in het algemeen verwacht wat betreft motieven, mogelijke investeringen te verwachten onzekerheden van een samen te ondernemen actie.

Gedeelde waarden hebben (Morgan & Hunt, 1994) -

dezelfde opvattingen hebben over welk gedrag, doelstellingen en beleid belangrijk zijn (visie/ missie).

Functioneel conflict (Morgan & Hunt, 1994) -

dat er altijd wel onenigheden of 'conflicten' zijn binnen relaties, als dit op passende wijze opgelost wordt, is dat positief.

Verschillende rollen (Maitlis, 2005) -

standpunten innemen vanuit een bepaald referentiekader (persoonlijk of organisationeel).

Informatie, attitudes en gedrag van anderen interpreteren (Monge & Contractor, 2003) -

betekenis geven aan informatie, attitudes en gedrag van anderen.

Aanvullend

Van de volgende coderingen, die niet afkomstig zijn uit literatuur, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden op bovenstaande vragen;

Integraal werken - standpunten op elkaar afstemmen en problemen samen aanpakken.

Duidelijk een standpunt innemen - het stellig innemen van een standpunt.

4.3.2.7 Coderingen bij risico's

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Inbreng middelen (Rietdijk & Bregman, 1996) -

inzet wat betreft mankracht en uren, financiën, etc.

Risicoaanvaarding/ inschatten (Rietdijk & Bregman, 1996) -

accepteren dat er risico's zitten aan samenwerking en/ of hier een inschatting van maken.

Verdeling kosten en opbrengsten (Rietdijk & Bregman, 1996) -

evenwicht tussen kosten en baten in termen van geld, tijd, manuren, etc.

Vermijden in negatieve zin misbruik te maken van partners (Morgan & Hunt, 1994) -

voorkomen dat er misbruik gemaakt wordt van samenwerking, enkel gebruik in positieve zin.

Relatiebeëindigingskosten (Morgan & Hunt, 1994) -

de kosten voor beide partijen wanneer een van de partijen zich terugtrekt uit een samenwerking.

Opportunistisch gedrag (Morgan & Hunt, 1994) -

zelfzuchtig of egoïstisch gedrag, waarbij enkel naar de eigen partij gekeken wordt

Functioneel conflict (Morgan & Hunt, 1994) -

dat er altijd wel onenigheden of 'conflicten' zijn binnen relaties, als dit op passende wijze opgelost wordt, is dat positief.

Formeel vastgelegd rolgedrag (Ring & van de Ven, 1994) -

de (on)mogelijkheden die je hebt door je functieomschrijving, die onzekerheid reduceren bij het uitvoeren van verplichtingen en die interacties voorspelbaar maken (bijv. de mate van bureaucratie).

Aanvullend

Van de volgende coderingen, die niet afkomstig zijn uit literatuur, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden op bovenstaande vragen;

Anticiperen op gedrag van anderen – (gaan) handelen op basis van inschattingen van het gedrag van andere partijen of personen.

Nakomen van beloftes - zich houden aan afspraken.

Openheid - transparantie, eerlijk zijn.

4.3.2.8 Coderingen bij afhankelijkheid

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Beredeneerde investeringen (Geyskens et al., 1996) - investeren nadat een afweging van kosten en baten gemaakt is.

Vervangbaarheid partner (Geyskens et al., 1996) - als er alternatieve partners zijn.

Onzekerheid bij besluitvorming (Morgan & Hunt, 1994) - de mate waarin een partner genoeg informatie heeft om belangrijke beslissingen te nemen, de consequenties hiervan kan voorspellen en vertrouwen heeft in deze beslissingen.

Aanvullend

Van de volgende coderingen, die niet afkomstig zijn uit literatuur, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden op bovenstaande vragen;

Wederzijdse afhankelijkheid - van elkaar afhankelijk zijn.

Het betrokken zijn van de nodige instanties - iedereen die leefbaarheid aangaat speelt al een rol in de samenwerking.

Verdeling van deskundigheid - ieder heeft zijn eigen expertise.

Gelijkwaardigheid - aan elkaar gelijk zijn.

Elkaar weten te vinden - elkaar kennen

4.3.2.9 Coderingen bij controle

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Juridische vormgeving (Van Delden et al., 1987) - wettelijk vastgelegde regels, bijv. convenanten of prestatie-overeenkomsten.

Verplichtingen en regels (Ring & van de Ven, 1994) - risico mijden door de samenwerking met behulp van regels onder controle te stellen.

Een valnet hebben (Ring & van de Ven, 1994) - uit veiligheidsoverwegingen, zodat ze zich niet alleen op vertrouwen hoeven te baseren.

Onzekerheid bij besluitvorming (Morgan & Hunt, 1994) - de mate waarin een partner genoeg informatie heeft om belangrijke beslissingen te nemen, de consequenties hiervan kan voorspellen en vertrouwen heeft in deze beslissingen.

Verdeling kosten, risico's en baten (Van Delden et al., 1987) - het (gelijk) verdelen van kosten, risico's en baten.

Aanvullend

Van de volgende coderingen, die niet afkomstig zijn uit literatuur, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden op bovenstaande vragen;

Het hebben van een eigen deskundigheid – een verdeling van expertises.

Komen tot synergie - aansluiten bij elkaar, samen tot een meerwaarde komen.

Afleggen van verantwoording - resultaten tonen, laten zien wat je gedaan hebt.

Het formuleren van (eind)doelen - na kunnen gaan wanneer resultaten voldoen aan doelstelling(en).

Evaluatie - leermomenten, terugkoppeling, op tijd dingen vragen, tevredenheidonderzoek.

4.3.2.10 Coderingen bij afstemming

Van de volgende coderingen, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing zijn op de antwoorden van de respondenten:

Literatuur

Coördinatie (structuur van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -

bewuste bundeling van krachten, handelingsplannen op elkaar afstemmen (coöperatie) en strategisch op elkaar inspelen.

Gemeenschappelijk doel (cultuur van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -
een gezamenlijk missie of visie.

Onbewust gevolg van strijd (cultuur van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -
een niet gepland gevolg van concurrentie.

Autonoom handelen (cultuur van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -
zelfstandig handelen.

Rekening met elkaar houden (cultuur van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -
andere actoren in gedachten houden tijdens handelen.

Geen contact (cultuur van de samenwerking) (Bax et al., 2003) -
niet communiceren met elkaar.

Waardevolle informatie communiceren (Morgan & Hunt, 1994) -
nuttige kennis en informatie met elkaar delen.

Informele communicatie (Bax et al., 2003) -

op niet vastgelegde manier met elkaar communiceren (bijv. via mail of in een informeel gesprekje).

Formele communicatie (Bax et al., 2003) -

op een vastgelegde manier met elkaar communiceren (bijv. tijdens vergaderingen, verslagen of naar buiten toe via vaste kanalen).

Functioneel conflict (Morgan & Hunt, 1994) -

dat er altijd wel onenigheden of 'conflicten' zijn binnen relaties, als dit op passende wijze opgelost wordt, is dat positief.

Onzekerheid bij besluitvorming (Morgan & Hunt, 1994) -

de mate waarin een partner genoeg informatie heeft om belangrijke beslissingen te nemen, de consequenties hiervan kan voorspellen en vertrouwen heeft in deze beslissingen.

Duurzame interactie- en communicatiepatronen (Hufen & Ringeling, 1990) -

(langdurige) interactie en communicatiepatronen die gericht zijn op beleidsproblemen en –programma's.

Open dialoog en overleg (Harris, 1994) -

transparantie en eerlijkheid in dialoog en overleg zonder vooroordelen.

Tijdig verstrekken en ontvangen van informatie (Reijnders, 2000) -

de snelheid waarmee informatie gedeeld wordt.

Inhoudelijk correcte informatie (Reijnders, 2000) -

relevante, heldere, toegankelijke, complete informatie.

Aanvullend

Van de volgende codering, die niet afkomstig is uit literatuur, werd onderzocht of ze, zoals de onderzoeker veronderstelde, van toepassing is op de antwoorden op bovenstaande vragen;

Persvoorlichter aanstellen - het hebben van een vaste aanspreekpersoon die externe communicatie met pers en bewoners regelt.

4.3.4 Selectie respondenten toepassing vragenlijst

Naar aanleiding van het ontwikkelde model dat voortvloeide uit de hoofdvraag werd een kwalitatieve vragenlijst samengesteld, die de mate van doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis en de verschillende stakeholders kan meten. Omdat deze vragenlijst bij een beperkte groep respondenten afgenomen werd, kon er geen statistische maat van betrouwbaarheid, bijv. Cohen's Kappa, berekend worden. Daarom werd deze vragenlijst ter bevordering van de inhoudsvaliditeit eerst voorgelegd aan een aantal experts. Vervolgens werd de vragenlijst toegepast op een bestaand leefbaarheidproject. Deze interviewreeks was een nulmeting, die de doeltreffendheid van het samenwerkingsverband op dit moment bij het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes' in kaart brengt. Door het meetinstrument over een jaar weer toe te passen op dit of een ander project, waarbij dezelfde partijen betrokken zijn, kan men nagaan of er verbetering in de samenwerking zit. De waardering van de leefbaarheid bij het project 'Convenant Meijhorst maisonnettes', valt onder de vereiste norm van 7.0 (Talis, 2004b). Dit is dus een wijk met de nodige problemen op het gebied van leefbaarheid.

Hier werden zowel interne, als externe actoren op zowel functionarissen- als managementniveau geïnterviewd. De interviews werden afgenomen in week 34 en 35 van 2006 en duurden een uur. De gesprekken werden opgenomen met een MP3-speler en er werd een transcript getypt van elk gesprek, wat de analyse in een later stadium van dit onderzoek vergemakkelijkte. Deelnemende partijen aan het 'Convenant Meijhorst Maisonnets' en aan de interviews zijn;

- Gemeente Nijmegen;
- Talis;
- Politie, district Gelderland-Zuid, rayon Dukenburg;
- Tandem Welzijnsorganisatie Nijmegen;
- Bewonerscommissie Meijhorst maisonnets.

De contactpersonen die namens bovenstaande partijen deelnamen aan de interviews, zijn te vinden in Bijlage IV. In Bijlage V vindt u de gebruikte kwalitatieve vragenlijst.

4.3.5 Beschrijving project

Bovenstaande vragenlijst werd afgenomen bij een aantal actoren, dat deelneemt aan het 'Convenant Meijhorst Maisonnets' (Talis, 2001a). De Meijhorst maisonnets is een complex met 192 woningen. Het ligt in het stadsdeel Nijmegen Dukenburg. De score op het gebied van leefbaarheid was in 2005 een 6,75. Omdat dit onder de gestelde norm van 7,0 valt, is dit project geschikt om de kwalitatieve vragenlijst op te toetsen. De score voor de woonomgeving van de Meijhorst maisonnets bedroeg slechts 5,0 (klantonderzoek 2005).

Er is door Talis, gemeente, politie, Tandem en bewoners een convenant opgesteld. Het 'Convenant Meijhorst Maisonnets' is een samenwerkingsovereenkomst met een pakket van maatregelen en activiteiten. Hierin hebben partijen hun bijdrage aan de integrale aanpak van de leefbaarheidproblematiek in en rond de Meijhorst maisonnets vastgelegd. Hiermee hebben zij zich verplicht om, door samen te werken, systematisch en planmatig het convenant uit te voeren. Het gezamenlijke doel daarbij is om de woon- en leefsituatie in de Meijhorst maisonnets op peil te brengen en verbeteren (Talis, 2001a).

Punten die in het convenant afgesproken zijn, zijn o.a.;

- het opzetten van een aanspreekpunt en contactpunt (het kantoor van Talis, dependance Meijhorst); het houden van een 'spreekuur overlast meldingen';
- het houden van overleg op beleidsniveau, functionarissenoverleg en bewonersbijeenkomsten;
- bewonersinitiatieven aanmoedigen en ondersteunen;
- sociaal-cultureel werk uitvoeren (het opstellen van een activiteitenplan voor jeugd, jongeren en volwassenen);
- afspraken over de inrichting van het maisonnettecomplex en de omgeving ervan;
- afspraken met betrekking tot verkeer, veiligheid, communicatie en publiciteit.

4.3.6 Selectie respondenten aanbevelingen

Om aanbevelingen te kunnen doen voor de implementatie van het ontwikkelde model en de daaruit voortgekomen vragenlijst zijn twee gesprekken gehouden. Eén met het vestigingshoofd van Talis Wezenlaan en een woonconsulent van de betreffende vestiging en één met het vestigingshoofd van Talis Wijchen en een woonconsulent van de betreffende vestiging. Hen werd gevraagd, naar aanleiding van het model en de vragenlijst, een gewenste richting aan te geven voor de implementatie van het model, en de vragenlijst, met betrekking tot de beheersaspecten geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. Ter toetsing zijn de aanbevelingen van deze twee groepen respondenten voorgelegd aan het hoofd van de vestiging Talis Brabantse Poort en een woonconsulent van de betreffende vestiging.

5 Operationalisatie

In 5.1 komen de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews aan bod. De operationalisatie van de onderzoeksvragen wordt weergegeven in achtereenvolgens 5.2, 5.3 en 5.4.

5.1 Kwalitatief onderzoek

Maso en Smaling (1998) beargumenteren dat kwalitatief onderzoek in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek een open design heeft: van tevoren staat nog niet exact vast welke analysestappen gebruikt zullen worden. Deze worden gaandeweg het onderzoek uitgewerkt. Via een afwisseling van analyse, observatie en reflectie krijgt de probleemstelling gaandeweg het onderzoek steeds meer vorm. Zo kunnen belangrijke begrippen en theoretische achtergronden tijdens het onderzoek een aanvullende of nieuwe invulling krijgen en werkt men via constante analyse en reflectie naar een uiteindelijke beantwoording van de onderzoeksvragen toe. Analyse heeft in deze studie plaats gevonden na transcriptie van de interviews, observatie vond indirect plaats door betrokken actoren naar hun ervaringen te vragen en (zelf)reflectie vond plaats door overleg met de interne en externe begeleider en door stukken kritisch te bekijken.

In het algemeen geldt dat de geformuleerde probleemstelling aanvankelijk een explorierend, veldverkenkend karakter heeft, vervolgens wordt toegespitst op de geformuleerde centrale thema's, waarna een uitwerking van het analytische kader plaatsvindt op grond waarvan tenslotte een definitieve probleemstelling wordt uitgewerkt, die systematisch wordt onderzocht (Wester & Peters, 2004: 28). In deze studie stond de vraagstelling wel al vast. Dat kwam omdat er gewerkt werd vanuit een vooraf geformuleerde opdracht van de opdrachtgever Talis. De interviews die gehouden werden om de variabelen die horen bij de aandachtsgebieden van het model helder te krijgen, hadden wel een exploratief karakter. Door veldverkenning en toespitsing op geformuleerde centrale thema's, de veronderstelde belangrijke aandachtsgebieden, werd definitief een model met de belangrijkste variabelen ontworpen.

5.2 Betrouwbaarheid en validiteit

In onderstaande paragrafen worden de (intercodeur-)betrouwbaarheid en validiteit van deze studie behandeld.

5.2.1 Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid wordt gekeken of bij herhaalde metingen dezelfde resultaten worden verkregen, met andere woorden of een meetinstrument onder dezelfde omstandigheden ook dezelfde resultaten produceert. Een nadeel met betrekking tot de betrouwbaarheid in het geval van kwalitatief onderzoek, is dat kwalitatief onderzoek weinig systematisch en controleerbaar werken is, waardoor het voor andere onderzoekers lastig is het onderzoek te reproduceren. Er werd getracht de interviews zo betrouwbaar mogelijk te maken (Wester & Peters, 2004: 61).

In het algemeen is het kwalitatieve interview een open vraaggesprek waarbij gebruik wordt gemaakt van een interviewgide waarin gesprekstopsics staan aangegeven. Afhankelijk van het gespreksverloop stelt de interviewer de onderwerpen aan de orde die in de handleiding zijn opgenomen. De vergelijkbaarheid van de verschillende gesprekken moet worden gerealiseerd doordat de onderzoeker gebruik maakt van een systematische opsomming van de aspecten die bij elk onderwerp aan de orde moeten komen. Een topiclijst vertaalt de centrale begrippen van de onderzoeker naar onderwerpen, die aansluiten bij het referentiekader van de respondent. Door met de onderzoeker over deze onderwerpen van gedachten te wisselen, komen de verschijnselen die de onderzoeker wil analyseren aan de oppervlakte. Een goede topiclijst bevat verschillende ingangen om een dergelijk verschijnsel waar te nemen (triangulatie), zodat door vergelijking van verschillende situaties van de concrete bewoordingen in elke situatie kan worden geabstraheerd. Elk topic wordt via een min of meer vaste inleiding en een open hoofdvraag bij de respondenten geïntroduceerd. Daarnaast bevat de topiclijst aandachtspunten om door te vragen. Het ontwikkelen van een goede topiclijst is een van de hoofddoelstellingen van de exploratiefase van een interviewonderzoek (Wester & Peters: 61). In deze studie werd gewerkt met triangulatie door het gebruik van literatuur en meerdere interviewtechnieken. Zo zijn de vragen verschillend geformuleerd, is gewerkt met q-sorting (Van Riel, 2003) en zijn bepaalde doorvraagtechnieken gebruikt.

Een andere manier om de betrouwbaarheid van de gebruikte methode van onderzoek te vergroten, is dat de interviews aan verschillende groepen voorgelegd worden en op verschillende niveaus. Zo is er intern bij Talis gekozen voor de Manager Strategie & Beleid, de Manager Wonen, twee hoofden van vestigingen, twee woonconsulenten van verschillende vestigingen en een buurtconciërge. Extern worden gemeenten, politie, verschillende welzijnsorganisaties en twee bewonerscommissies geïnterviewd, daarbij kwamen zowel respondenten op functionarissen- als op managementniveau aan bod. En als derde groep werd een tweetal andere woningcorporaties, die zich met dezelfde problematiek bezighouden, geïnterviewd. Deze laatste groep werd bij de analyse samengevoegd met de interne groep van Talis.

In conversatieonderzoek, zoals kwalitatieve interviews, is de registratie van de conversaties met behulp van audio(-visuele) hulpmiddelen gewoon geworden. De onderzoeker probeert niet vooraf de

waarnemingen te structureren vanuit de theorie, maar probeert de 'echte werkelijkheid' te pakken te krijgen. In het kwalitatief onderzoek wordt dus getracht in de registratiefase de sociale werkelijkheid zo getrouw mogelijk vast te leggen. Registratie levert dan ook ruw onderzoeksmateriaal op dat bewerkt moet worden, zodat het toegankelijk en manipuleerbaar wordt voor de analyse (Wester & Peters: 89). Voor het verhogen van de betrouwbaarheid van de interviews is dan ook gebruik gemaakt van dataregistratie-apparatuur, in dit geval een MP3-speler.

De betrouwbaarheid van vervolgvraag 1 werd op dezelfde manier gewaarborgd als bij de hoofdvraag, o.a. door:

1. pretesten met de vragenlijst;
2. door zowel interne, als externe respondenten te interviewen;
3. en op zowel functionarissen- als managementniveau.

5.2.3 Validiteit

Een ander kenmerk van een meetinstrument is de validiteit. Bij validiteit wordt er gekeken of het meetinstrument meet wat het geacht wordt te meten (Maso & Smaling, 1998). In dit geval was dat de mening van de respondenten over de voorgestelde parameters die bijdragen aan de effectiviteit van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, gemeenten, welzijnsorganisaties en bewonerscommissies. Een onderzoek op basis van dit soort gesprekken start vaak met het uitproberen van gespreksonderwerpen en manieren van doorvragen in proefgesprekken. De eerste gedachten over de topiclijst komen niet uit de lucht vallen, maar zijn afgeleid van het doordenken van de probleemstelling en het uitwerken daarvan naar een vraaggesprek.

Er zijn verschillende soorten validiteit, bij de kwalitatieve vragenlijst bij vervolgvraag 1, is sprake van inhoudsvaliditeit. De vragenlijst is de vertaling van het conceptueel model van de onderzoeker naar de waarnemingen bij de respondenten (Hüttner, e.a., 2001). Er werd getoetst of de gestelde vragen ook daadwerkelijk weerspiegelen wat er met de gekozen variabelen bij de aandachtsgebieden, beoogd werd te meten. Kanttekeningen hierbij zijn;

1. dat statistische procedures - zoals Cohen's Kappa of Cronbach's Alpha - enkel toegepast kunnen worden op items of stellingen en niet op open vragen zoals hier; en
2. dat het aantal respondenten hoger dan 30 moet zijn om geldige statistische uitspraken te kunnen doen, terwijl de interviewronde bij het gekozen project slechts 10 respondenten bedroeg.

Daarom werd de begripsvaliditeit, voor zover in deze onderzoeksopzet mogelijk was, hier gemeten door de vragenlijst voor te leggen aan een tweetal 'experts' en hen te vragen of zij van mening zijn dat de vragen de beoogde variabelen meten.

5.3 Operationalisatie van de hoofdvraag

De hoofdvraag van deze studie luidt; *Welke variabelen spelen, volgens de betrokken partijen, een rol bij de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?* Om de voorgestelde aandachtsgebieden uit 3.5 te toetsen en inzicht te krijgen in de bijbehorende variabelen, werden interviews gehouden met betrokken stakeholders die regelmatig samenwerken op het gebied van leefbaarheid.

In 5.3.1 staat de operationalisatie van vragen behorend bij de actor-analyse beschreven. In 5.3.2 staan de vragen beschreven die horen bij de verschillende aandachtsgebieden. In 5.3.3 staan de omschrijvingen van een viertal soorten informatie, die voorgelegd zijn aan de respondenten. Vervolgens vindt u in 5.3.4 de operationalisatie van de volgorde van belangrijkheid van aandachtsgebieden en in 5.3.5 tenslotte de operationalisatie van de mogelijke samenhang tussen aandachtsgebieden.

5.3.1 Actor-analyse

De actoren en hun functie konden voor aanvang van de interviews beschreven worden, zie bijlage I. Om de *belangen* van betrokken partijen bij het beleidsonderwerp - samenwerking op het gebied van leefbaarheid - te achterhalen, is de volgende vraag gesteld;

- Kunt u kort samenvatten wat uw belang (ofwel het belang van uw organisatie) is bij samenwerking met anderen op het gebied van leefbaarheid? Denk daarbij aan hoe samenwerken, voor u (uw organisatie), bij kan dragen aan het realiseren van bepaalde doelstellingen.

Om de verdeling en het bezit van relevante (hulp)bronnen (geld, kennis, inzet, medewerkers, en materieel, beslismacht/bevoegdheden) te achterhalen, zijn de volgende vragen gesteld;

- Kunt u uw belang geheel zelfstandig behartigen of heeft u daar anderen bij nodig?
- Zo ja, waarvoor hebt u dan anderen nodig?
- Hebben anderen u nodig om hun belangen te behartigen? Waarvoor dan?

Naar de *standpunten* van betrokken partijen ten aanzien van het beleidsonderwerp - samenwerking op het gebied van leefbaarheid - is niet expliciet gevraagd, omdat deze gedurende de interviews duidelijk werden.

Bovenstaande vragen zijn gesteld om de lezer van deze scriptie een beeld te geven van de context waarin de samenwerking plaatsvindt. Deze vragen zijn dan ook niet gecodeerd maar de antwoorden van de respondenten zijn samengevat waardoor een globaal beeld geschetst werd.

5.3.2 Aandachtsgebieden

Op basis van literatuur zijn in hoofdstuk 3 negen aandachtsgebieden afgebakend. Deze worden hierna achtereenvolgens behandeld. Per aandachtsgebied wordt aangegeven welke vragen er over gesteld werden aan de respondenten. De vragen die gebruikt zijn in de interviews zijn gebaseerd op onderzoek van Bax et al. (2003), Van Delden et al (1987), Larzelere en Huston (1980), scripties van Barsema (2006), De Gelder (2005), Klooster (2002) en Menting (2002). Het doel van de interviews was erachter te komen welke aandachtsgebieden een rol spelen bij doeltreffende samenwerking en welke variabelen (codes) volgens de respondenten bij die verschillende aandachtsgebieden horen.

Bij alle negen aandachtsgebieden werden vragen gesteld waarop met ja of nee geantwoord kon worden. De interviewer vroeg echter bij elk ja- of nee-antwoord door met 'Waarom wel of niet?' of 'Waarom vindt u dat wel of niet belangrijk?'. Het ging dan ook om de uitleg naar aanleiding van die doorvraag.

5.3.2.1 Vertrouwen

De gekozen omschrijving van vertrouwen luidt;

Geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen, die geproduceerd wordt door interpersoonlijke interacties die leiden tot sociaal-psychologische banden van wederzijdse normen, gevoelens en vriendschappen bij het omgaan met onzekerheid (Homans in Ring & van de Ven, 1994).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag heeft betrekking op de morele integriteit van anderen. De tweede vraag heeft betrekking op wederzijdse normen, gevoelens en vriendschappen, hier wederzijds vertrouwen genoemd. De laatste heeft betrekking op de goede wil van anderen.

- Zijn de partijen waar u mee samenwerkt, volgens u, eerlijk en oprecht? (intercodeurbetrouwbaarheid = .81 = 81%)
- Hecht u waarde aan wederzijds vertrouwen tussen de betrokken partijen? (intercodeurbetrouwbaarheid = .824 = 83%)
- Kunt u er op vertrouwen dat andere partijen u helpen, indien nodig? (intercodeurbetrouwbaarheid = .846 = 85%)

5.3.2.2 Betrokkenheid

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

De actor gelooft dat een voortgaande relatie met een ander zo belangrijk is om maximale opbrengsten te vergaren, dat ze ermee doorgaat. De verbonden partij gelooft dat de relatie het waard is om voor te werken om er zeker van te zijn dat deze daadwerkelijk voortduurt (Morgan & Hunt, 1994).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag heeft betrekking op de waarde van het voortduren van de relatie. De tweede vraag is gericht op een meer of minder betrokken houding. Vraag drie gaat over de betrokkenheid van meerdere partijen, omdat daar bij samenwerkingsverbanden bijna altijd sprake van is.

- Voelt u zich bij bepaalde partijen uit het samenwerkingsverband meer of minder betrokken? (intercodeurbetrouwbaarheid = .75 = 75%)
- Hoe stelt u zich in het algemeen op ten opzichte van andere partijen bij samenwerking (denk aan: close-afstandelijk, formeel-informeel)? (intercodeurbetrouwbaarheid = .895 = 90%)
- Vindt u het belangrijk dat u met meer dan een partij tegelijkertijd samenwerkt? (intercodeurbetrouwbaarheid = .782 = 78%)

5.3.2.3 Belangen

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

De waarde van het realiseren van bepaalde zaken met betrekking tot leefbaarheid (Van Delden et al., 1987) *of de opbrengst van de relatie voor de actor zelf* (Morgan & Hunt, 1994).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag heeft betrekking op gedeelde of tegenstrijdige belangen, de tweede op de opbrengst van de relatie voor de actor zelf, en vraag drie op het verplaatsen in elkaars belangen.

- Wat is volgens u de invloed van gedeelde en/of tegenstrijdige belangen bij samenwerking? Zijn er gedeelde of tegenstrijdige belangen nadrukkelijk aanwezig bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid? (intercodeurbetrouwbaarheid = .72 = 72%)
- Vindt u dat individuele belangen bij samenwerking ondergeschikt zouden moeten zijn aan het gezamenlijke belang? (intercodeurbetrouwbaarheid = .777 = 78%)
- Denkt u dat andere partijen zich bij samenwerking verdiepen in uw belangen/doelen en doet u dit omgekeerd ook? (intercodeurbetrouwbaarheid = .766 = 77%)

5.3.2.4 Persoons- of organisatiekenmerken

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

Uiteenlopende karakteristieken en kwaliteiten van betrokken individuen of organisaties (Van Delden et al., 1987) en verschillende organisationele posities, histories en persoonlijke achtergronden die verschillende referentiekaders creëren (Maitlis, 2005).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste en tweede vraag hebben betrekking op uiteenlopende karakteristieken en kwaliteiten van betrokken individuen en organisaties. Vraag drie gaat over het verschil tussen publieke en private partijen, die uiteenlopende karakteristieken en kwaliteiten zouden hebben. Vraag vier gaat over het belang van continuïteit van personen bij een project.

- Denkt u dat overeenkomende of afwijkende manieren van denken en doen van betrokken organisaties een rol spelen bij de effectiviteit van samenwerking? Wat merkt u daar dan van? (intercodeurbetrouwbaarheid = .791 = 79%)
- Merkt u dat de samenwerking met bepaalde medewerkers van een organisatie beter verloopt dan met anderen uit diezelfde organisatie? (intercodeurbetrouwbaarheid = .826 = 83%)
- Merkt u een verschil in handelswijze tussen de publieke (overheidsinstelling) en private (zelfstandige) partijen in het samenwerkingsverband? Heeft dit volgens u invloed op de samenwerking? (intercodeurbetrouwbaarheid = .698 = 70 %)
- Is het voor u belangrijk dat samenwerking steeds met dezelfde personen uit de organisaties plaatsvindt? (intercodeurbetrouwbaarheid = .878 = 88%)

5.3.2.5 Referentiekaders voor normen en waarden

De gekozen omschrijving van referentiekaders voor normen en waarden luidt;

Een mentaal frame waar standaarden van bedrijfswaarden uit voortkomen. Dit kunnen gedeelde of tegenstrijdige normen en waarden zijn (Morgan & Hunt, 1994).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. Vraag één gaat over gedeelde of tegenstrijdige waarden en normen, vraag twee over de afstemming daarvan.

- Merkt u invloed van gelijke of juist verschillende standpunten van betrokken partijen op de effectiviteit van samenwerking? (intercodeurbetrouwbaarheid = .87 = 87%)
- Vindt u het belangrijk dat standpunten of verwachtingen van betrokken partijen bij samenwerking op elkaar afgestemd zijn? (intercodeurbetrouwbaarheid = .857 = 86%)

5.3.2.6 Risico's

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

De kans die de actoren lopen op een ongelijke verdeling van kosten en baten, misbruik door andere actoren, terugtrekken van andere actoren uit het samenwerkingsverband, onvoorspelbaar gedrag of tijdsverspilling (Van Delden et al., 1987; Iacob et al., 2001).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag gaat over invloed van een aantal risico's. Vraag twee, drie en vier gaan over het de kans die actoren lopen op bepaalde risico's.

- Denkt u dat aanwezigheid van bepaalde risico's (m.b.t. geld en tijd) invloed heeft op de effectiviteit van samenwerking? (intercodeurbetrouwbaarheid = .892 = 89%)
- Komen partijen waar u wel eens mee samenwerkt hun beloftes na? Vindt u dit belangrijk? (intercodeurbetrouwbaarheid = .75 = 75%)
- Is het gedrag van andere partijen voorspelbaar en hoe belangrijk is dit voor u? (intercodeurbetrouwbaarheid = .823 = 82%)
- Wordt er wel eens misbruik gemaakt van de samenwerking? (intercodeurbetrouwbaarheid = .878 = 88%)

5.3.2.7 Afhankelijkheid

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

Beredeneerde investeringen in de relatie en de vervangbaarheid van de partner (Geyskens et al., 1996).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag heeft betrekking op wederzijdse vervangbaarheid van de partner. Vraag twee en drie gaan vragen of er met meer of minder partijen samengewerkt moet en kan worden, en welke dat dan zijn.

- Denkt u dat wederzijdse afhankelijkheid een rol speelt bij de effectiviteit van samenwerking? (intercodeurbetrouwbaarheid = .805 = 81%)
- Denkt u dat leefbaarheid ook tot stand kan komen zonder bepaalde partijen en welke zijn dat dan? (intercodeurbetrouwbaarheid = .90 = 90%)
- Zijn er volgens u organisaties waar u mee zou moeten samenwerken, maar waarmee dat nog niet het geval is? (intercodeurbetrouwbaarheid = .869 = 87%)

5.3.2.8 Controle

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

Formele samenwerking, de mate en wijze van samenwerken zoals de betrokken actoren die onderling officieel overeengekomen zijn, of zoals die officieel door een hogere actor zijn opgelegd (Bax et al., 2003). *Een soort van valnet* (Ring & van de Ven, 1994; Iacob et al., 2001) *waardoor een democratisch gecontroleerde en gelegitimeerde, maatschappelijke inbedding van het samenwerkingsverband tot stand komt, bijv. door wetgeving, prestatie-overeenkomsten of bestraffing wanneer regels niet nagekomen worden.*

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag heeft betrekking op officieel opgelegde of onderling overeengekomen formele samenwerking. De tweede vraag gaat over de verdeling van deskundigheid, waardoor een bepaalde controle op elkaar mogelijk is. De derde vraag gaat over het belang van controle bij een samenwerkingsverband.

- Hoe worden gemaakte afspraken meestal vastgesteld? Bent u daar tevreden over of ziet u dat liever anders? (intercodeurbetrouwbaarheid = .927 = 93 %)
- Wat kunt u zeggen over de verdeling van deskundigheid m.b.t. de leefbaarheidsproblematiek over de partijen waar u wel eens mee samenwerkt? (intercodeurbetrouwbaarheid = .867 = 87%)
- Is het voor u belangrijk dat er een bepaalde vorm van controle is, bijvoorbeeld dat afwijkend gedrag bestraft wordt/kan worden? (intercodeurbetrouwbaarheid = .913 = 91 %)

5.3.2.9 Afstemming

De gekozen omschrijving van betrokkenheid luidt;

Versillende vormen van overleg en informatie-uitwisseling. Gekeken wordt daarbij naar de snelheid, inhoud, relevantie en bruikbaarheid, helderheid, toegankelijk en compleetheid (Reijnders, 2000: 5).

Onderstaande vragen hebben betrekking op het omschreven aandachtsgebied en weerspiegelen een aantal begrippen uit deze omschrijving. De eerste vraag gaat over gemaakte afspraken omtrent communicatie en afstemming. Vraag twee heeft betrekking op de snelheid van overleg en informatie-uitwisseling. De derde vraag gaat over bewuste afstemming tussen de actoren.

- Maakt u met andere partijen afspraken over de communicatie, binnen de samenwerking en naar buiten toe? (intercodeurbetrouwbaarheid = .792 = 79%)
- Worden nieuwe onderwerpen/ ontwikkelingen op het gebied van leefbaarheid snel genoeg besproken tussen partijen? (intercodeurbetrouwbaarheid = .75 = 75%)
- Bent u zich tijdens uw handelen bewust van andere actoren in uw netwerk? Hoe komt dat tot uiting? (intercodeurbetrouwbaarheid = .888 = 89%)

5.3.2.10 Soorten informatie

Om erachter te komen welke vormen van informatie door de respondenten belangrijk gevonden worden bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid, is het volgende schema aan de respondenten voorgelegd;

Soort informatie	Omschrijving
<i>Taakinformatie</i>	het 'wat en hoe'; informatie over het werk dat iemand doet, werkinstructie, werkverdeling, etc.
<i>Beleidsinformatie</i>	het 'waarheen en waarom'; de koers die de organisatie (het samenwerkingsverband) vaart, informatie over het beleid die het primaire proces soepel laat verlopen.
<i>Beheerinformatie</i>	informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Zoals de resultaten van een bedrijf, de productiecijfers en feedback op de prestatie van de medewerkers.
<i>Sociale informatie</i>	personeelsinformatie handelt over het sociale beleid, bijv. een nieuwe benoeming, cursussen en de huisregels

Tabel 3: Soorten informatie (Bron: Reijnders, 2000)

Hierover zijn de volgende vragen gesteld;

- Hoe belangrijk is de kwaliteit en frequentie van deze verschillende vormen van informatie in dit samenwerkingsverband voor u?
- Heeft u het idee dat deze vormen van communicatie positief kunnen bijdragen aan samenwerking? (Welke wel/ welke niet?)
- Wilt u deze vier soorten informatie ordenen van meest belangrijk (=1) tot minst belangrijk (=4)?

Omdat de respondenten de genoemde informatiesoorten zo vanzelfsprekend vonden en geen passend antwoord op de vragen konden formuleren, is besloten slechts een samenvatting van de antwoorden te geven in hoofdstuk 6 en niet met coderingen te werken.

5.3.3 Volgorde belang

Om na te gaan welke aandachtsgebieden door de betrokken actoren het belangrijkste gevonden worden, is gebruik gemaakt van q-sorting (Van Riel, 2003). Hierbij worden een aantal uitspraken, in dit geval alle negen aandachtsgebieden, op kaarten gezet en aan de respondent gegeven. Deze leest ze en geeft aan of ze wel of niet van toepassing zijn. De uitspraken die van toepassing zijn, worden door de respondent gerangschikt in een schaal van belangrijkheid.

Bij de verwerking van de antwoorden, krijgt een aandachtsgebied op de eerste plaats 3 punten, op de tweede plaats 2 en op de derde plaats 1. Hier komt dan de volgorde van belangrijkheid uit.

5.3.4 Samenhang

Om een indicatie, en niet meer dan dat, te krijgen van de samenhang tussen bepaalde aandachtsgebieden, is de volgende vraag gesteld;

Ik leg om beurten de drie kaartjes op tafel, met daarop de aandachtsgebieden die eerder door u als belangrijkste aangegeven werden.

- Zou u een verdeling kunnen maken van bovenstaande parameters? Door de overige kaartjes met aandachtsgebieden links van het centrale kaartje te leggen, wanneer u denkt dat deze 'invloed heeft op de centrale parameter' of rechts daarvan, wanneer u denkt dat deze 'wordt beïnvloed door de centrale parameter'.

De samenhangen die de respondenten aangaven, werden bestudeerd en geven een indicatie van mogelijke samenhang tussen aandachtsgebieden. Dit werd echter niet getoetst, dus er konden geen waterdichte conclusies uit getrokken worden.

5.4 Operationalisatie vervolgvraag 1

Vervolgvraag 1 luidt; *Welke open vragen zou je moeten stellen om de stand van zaken te meten met betrekking tot de variabelen die, volgens het naar aanleiding van de hoofdvraag gevormde model, invloed hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid - tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?*

Per aandachtsgebied worden hieronder de gestelde vragen beschreven met betrekking tot de top 5 van de meest genoemde variabelen bij dat aandachtsgebied. U ziet eerst de variabele uit het model en vervolgens de daarbij gestelde vraag. Het ging bij de vragen niet om het ja/nee-antwoord van de respondent, maar om de uitleg daarbij. Zonodig werd deze achterhaald door middel van verschillende doorvraagtechnieken.

5.4.1 Vertrouwen

1. *(mate van) geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen* (Ring & van de Ven, 1994)
 - Gelooft u in de goede wil van andere personen waar u mee samenwerkt in dit project?
 2. *(mate van) openheid over belangen*
 - Heeft u het idee dat andere personen open zijn over hun belangen bij dit project?
 3. *(mate van) wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap* (Ring & van de Ven, 1994)
 - Heeft u het gevoel dat er sprake is van wederzijdse normen (vriendschap) tussen de verschillende personen?
 4. *(mate van) verschillende prioriteiten stellen*
 - Heeft u het idee dat er in dit project door partijen verschillende prioriteiten gesteld worden?
 5. *(mate van) welwillendheid*
 - Heeft u het idee dat andere partijen bereid zijn om u te helpen?
- Hoe hoog scoort uw 'vertrouwen' in de andere partijen en in dit project in zijn geheel, op een schaal van 1 tot 10?
- Hoe denkt u dat vertrouwen, waar nodig, te vergroten is in dit project?

5.4.2 Betrokkenheid

1. *reikwijdte* (Bax et al., 2003)
 - Vindt u dat de omvang van dit project groot genoeg is?
 - Vindt u dat de hulpmiddelen (geld, mankracht, kennis) die ingezet kunnen worden voldoende zijn?
 2. *(mate van) formele/informele samenwerking* (Bax et al., 2003)
 - Bent u tevreden over de manier van samenwerken zoals u die met de andere partijen officieel overeengekomen bent voor dit project? (Of zoals die door een hogere partij opgelegd zijn?)
 - Bent u tevreden over alle andere, meer informele, vormen van samenwerking bij dit project?
 3. *Intensiteit van contacten* (Bax et al., 2003)
 - Bent u tevreden over de frequentie van contacten met de andere partijen van dit project?
 4. *(mate van) calculatieve/ affectieve betrokkenheid* (Geyskens et al., 1996)
 - Denkt u dat de andere partijen voldoende de noodzaak zien om de relatie met u te handhaven?
 - Denkt u dat de andere partijen voldoende verlangen, uit een gevoel van betrokkenheid, hun relatie met u te handhaven?
- Hoe 'betrokken' vindt u dat de partijen bij dit covenant gemiddeld zijn, op een schaal van 1 tot 10?
- Hoe denkt u dat betrokkenheid, waar nodig, te vergroten is bij dit project?

5.4.3 Belangen

1. *(mate van) spanningsveld tussen verschillende belangen*
 - Heeft u het idee dat verschillende belangen van partijen botsen bij dit project?
 2. *(mate van) stellen van prioriteiten*
 - Heeft u het idee dat partijen soms prioriteiten moeten stellen en voor één belang moeten kiezen?
 3. *(mate van) het hebben van dezelfde belangen*
 - Heeft u het idee dat alle betrokken partijen bij dit project dezelfde belangen hebben?
 4. *(mate van) opportunistisch gedrag* (Morgan & Hunt, 1994)
 - Heeft u het gevoel dat er partijen zijn die enkel aan zichzelf denken in dit project?
 5. *de opbrengst van de relatie* (Morgan & Hunt, 1994)
 - Heeft u het idee dat u van de bestaande relaties in dit project zelf ook beter wordt?
- Partijen kunnen verschillende belangen hebben bij hetzelfde project. Hoe hoog vindt u dat bij dit project de manier van omgaan met de 'belangen' van verschillende partijen scoort, op een schaal van 1 tot 10?
- Hoe denkt u dat belangen, waar nodig, beïnvloed kunnen worden in dit project?

5.4.4 Persoons- en organisatiekenmerken

1. *(mate van) persoonlijke klik*
 - Heeft u het gevoel dat het voldoende klikt met andere personen in dit project? Dus dat u een bepaalde verstandhouding heeft en goed met elkaar op kan schieten.
2. *continuïteit van personen*
 - Wordt er in dit project steeds met dezelfde personen gewerkt?
3. *(mate van) mandaat hebben*
 - Heeft u het idee dat de personen in dit project voldoende bevoegdheden en beschikking over financiën hebben om bepaalde zaken te realiseren?

4. (mate van) bureaucratie

- Heeft u het idee dat bepaalde personen vast moeten houden aan (ambtelijke) regels en procedures en daardoor log en traag zijn?

5. (mate van) het identificeren met de eigen doelstelling (Rietdijk & Bregman, 1996)

- Heeft u het idee dat bepaalde partijen hun eigen doelstelling blijven volgen?

- Organisatiekenmerken zijn onder andere de structuur van een organisatie, mandaat hebben en budget hebben. Hoe beoordeelt u de 'organisatiekenmerken' van de partijen in dit project in zijn algemeen, met een cijfer van 1 tot 10?

- Hoe denkt u dat persoons- en organisatiekenmerken, waar nodig, beïnvloed kunnen worden in dit project?

5.4.5 Referentiekader voor normen en waarden

1. (mate van) gedeelde waarden hebben (Morgan & Hunt, 1994)

- Heeft u het gevoel dat u samen met de andere partijen in dit project gedeelde waarden heeft?

2. (mate van) functioneel conflict (Morgan & Hunt, 1994)

- Heeft u het idee dat onenigheden of 'conflicten' binnen relaties op passende wijze opgelost worden?

3. (mate van) integraal werken

- Heeft u het idee dat standpunten op elkaar afgestemd worden?

- Heeft u het idee dat problemen samen aangepakt worden?

4. (mate van) verschillende rollen hebben (Maitlis, 2005)

- Merkt u dat personen in dit project standpunten innemen vanuit verschillende rollen?

- En vindt u dat storend?

5. (mate van) duidelijk een standpunt innemen

- Vindt u dat alle partijen/personen duidelijk een bepaald standpunt innemen met betrekking tot dit project?

- Hoe hoog vindt u dat de manier van omgaan met al dan niet verschillende 'standpunten' scoort, van 1 tot 10, bij dit project?

- Hoe denkt u dat standpunten van partijen, waar nodig, beïnvloed kunnen worden in dit project?

5.4.6 Risico's

1. (mate van) aanvaarden en inschatten van de risico's (Rietdijk & Bregman, 1996)

- Kunt u de risico's van dit project inschatten?

- En bent u bereid deze risico's te aanvaarden?

2. (mate van) vermijden om (in negatieve zin) misbruik te maken van partners (Morgan & Hunt, 1994)

- Heeft u het idee dat er in negatieve zin misbruik gemaakt wordt van samenwerking?

3. verdeling van kosten en opbrengsten (Rietdijk & Bregman, 1996)

- Vindt u dat er een redelijke verdeling van kosten en opbrengsten is bij dit project?

4. (mate van) anticiperen op gedrag van anderen

- Heeft u het idee dat u bij voorbaat kan inspelen op het gedrag van anderen?

5. (mate van) nakomen van beloftes

- Heeft u het idee dat andere partijen in dit project hun beloftes nakomen?

- Er zijn een aantal risico's beschreven, zoals de verdeling van kosten en baten, misbruik maken van het convenant en onvoorspelbaar gedrag. Hoe beoordeelt u de manier waarop met 'risico's' omgegaan wordt, met een cijfer van 1 tot 10?

- Hoe denkt u dat risico's, waar nodig, in de hand gehouden kunnen worden in dit project?

5.4.7 Afhankelijkheid

1. (mate van) wederzijdse afhankelijkheid (Geyskens et al., 1996)

- Heeft u het gevoel dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid tussen de partijen?

2. vervangbaarheid van partner(s) (Geyskens et al., 1996)

- Heeft u het idee dat partijen in dit project vervangbaar zijn?

3. verdeling deskundigheid

- Vindt u dat de deskundigheden met betrekking tot leefbaarheid op een juiste manier verdeeld zijn over de partijen?

4. (mate van) gelijkwaardigheid

- Heeft u het idee dat er in dit project sprake is van gelijkwaardigheid tussen de verschillende partijen?

5. (mate van) elkaar weten te vinden

- Heeft u het idee dat de partijen in dit project elkaar kunnen vinden (bij positieve en negatieve zaken)?

- De ene partij is nu eenmaal afhankelijker dan de andere. Wat vindt u van de verdeling van 'afhankelijkheid' van partijen bij dit project, op een schaal van 1 tot 10?
- Hoe denkt u dat afhankelijkheid, waar nodig, te beïnvloeden is in dit project?

5.4.8 Controle

1. (mate van) juridische vormgeving (Van Delden et al., 1987)

- Wat vindt u van de regels die in dit project wettelijk zijn vastgelegd, bijv. convenanten of prestatieovereenkomsten?

2. (mate van) het hebben van een eigen deskundigheid

- Wat vindt u van de verdeling van expertise over de verschillende partijen/personen in dit project?

3. (mate van) komen tot synergie

- Heeft u het idee dat partijen in dit project samen tot een meerwaarde komen?

4. (mate van) vermijden van onzekerheid bij besluitvorming (Morgan & Hunt, 1994)

- Beschikt u over voldoende informatie om zelf belangrijke beslissingen te nemen?
- Kunt u de consequenties van deze beslissingen voorspellen?
- Heeft u vertrouwen in de beslissingen die u maakt?

5. (mate van) afleggen van verantwoording

- Vindt u dat behaalde resultaten voldoende getoond worden? Dat men voldoende laat zien wat men gedaan heeft.

- Hoe beoordeelt u de 'controle' op dit project, met een cijfer van 1 tot 10?

- Hoe denkt u dat controle, indien dat nodig wordt gevonden, te vergroten is in dit project?

5.4.9 Afstemming

1. (mate van) coördinatie (Bax et al., 2003)

- Is er volgens u sprake van een bewuste bundeling van krachten?
- Worden handelingsplannen op elkaar afgestemd?

2. (mate van) duurzame interactie- en communicatiepatronen (Hufen & Ringeling, 1990)

- Is er volgens u bij dit project sprake van langdurige interactie- en communicatiepatronen die gericht zijn op beleidsproblemen en –programma's?

3. (mate van) communiceren van waardevolle informatie (Morgan & Hunt, 1994)

- Wordt nuttige kennis en informatie met elkaar gedeeld volgens u?

4. (mate van) open dialoog en overleg (Harris, 1994)

- Vinden dialoog en overleg volgens u in eerlijkheid en transparantie plaats?
- Is er volgens u overleg zonder vooroordelen?

5. (mate van) tijdig verstrekken en ontvangen van informatie (Reijnders, 2000)

- Wordt informatie volgens u snel genoeg gedeeld bij dit project?

- Hoe beoordeelt u de 'afstemming' tussen de partijen in dit project, van 1 tot 10?

- Hoe denkt u dat afstemming, waar nodig, te verbeteren is in dit project?

5.4.10 Soorten informatie

In de eerste interviewronde is een vraag naar vier soorten informatie opgenomen. Hieruit bleek dat deze informatiesoorten belangrijk gevonden werden bij samenwerking door de respondenten. Daarom is besloten om hierover ook in deze tweede ronde een aantal vragen op te nemen.

Taakinformatie is het 'wat en hoe'; informatie over het werk dat iemand doet, werkinstructie, werkverdeling, verkoopprijzen, etc. *Beleidsinformatie* is het 'waarheen en waarom'; de koers die de organisatie vaart, informatie over het beleid die het primaire proces soepel laat verlopen. *Beheerinformatie* is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Hieronder vallen bijvoorbeeld de resultaten van een bedrijf, de productiecijfers en feedback op de prestatie van de medewerkers. *Sociale informatie*, ofwel personeelsinformatie handelt over het sociale beleid, bijv. een nieuwe benoeming, cursussen en de huisregels (Reijnders, 2000).

Over elk van deze soorten informatie, zijn de volgende vragen gesteld;

- Wat vindt u van de frequentie hiervan met betrekking tot dit project?
- Wat vindt u van de kwaliteit hiervan bij dit project?
- Wat zou er verbeterd kunnen worden?

5.4.11 Vervangende variabelen voor in het uiteindelijke model

Bij het aandachtsgebied belangen

Na de tweede interviewronde is gebleken dat de variabele '(mate van) verschillende prioriteiten stellen' bij het aandachtsgebied vertrouwen erg veel leek op de variabele 'het stellen van prioriteiten' bij het aandachtsgebied belangen. De antwoorden op de vragen behorende bij die variabelen, kwamen dan ook grotendeels overeen. Omdat er bij het aandachtsgebied vertrouwen geen alternatieve variabelen waren, buiten de top 5, is er voor gekozen de variabele 'het stellen van prioriteiten' bij het aandachtsgebied belangen te vervangen. Daarom werd de volgende vraag gesteld:

- Uit onderzoek blijken de volgende zaken ook een rol te spelen bij belangen:

- *een gezamenlijke visie hebben/ontwikkelen;*
- *elkaars belangen begrijpen.*

Welke van deze punten speelt volgens u de grootste rol bij belangen en waarom?

Bij het aandachtsgebied controle

Ook is na de tweede interviewronde gebleken dat de variabele 'verdeling van deskundigheid' bij het aandachtsgebied afhankelijkheid erg veel leek op de variabele '(mate van) het hebben van eigen deskundigheid' bij het aandachtsgebied controle. Ook hier kwamen de antwoorden op de vragen behorende bij die variabelen, grotendeels overeen. Omdat er bij het aandachtsgebied afhankelijkheid geen alternatieve variabelen waren, buiten de top 5, is er voor gekozen de variabele '(mate van) het hebben van eigen deskundigheid' bij het aandachtsgebied controle te vervangen. Daarom werd de volgende vraag gesteld:

- Uit onderzoek bleken de volgende zaken ook belangrijk gevonden te worden bij controle:

- *het formuleren van (eind)doelen;*
- *evaluatie;*
- *de verdeling van kosten, risico's en baten (Van Delden et al., 1987);*
- *het opstellen van bepaalde verplichtingen en regels (Ring & Van de Ven, 1994).*

Welke daarvan vindt u het belangrijkste en waarom?

5.5 Operationalisatie vervolgvraag 2

Vervolgvraag 2 luidt; *Welke aanbevelingen voor de implementatie van het ontwikkelde model en de daaruit voortgekomen vragenlijst, kunnen gedaan worden in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd?*

Om aanbevelingen te kunnen doen over de implementatie van het model en de daaruit voortgekomen vragenlijst, in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd, zijn de volgende vragen gesteld:

Geld

- Wat betekent het implementeren van het model bij projecten/ convenanten volgens u, met betrekking tot financiën?

Organisatie

- Wat is er, volgens u, nodig van de betrokken organisaties om dit model in te voeren?

- Wat voor beeld heeft u bij startbijeenkomsten, die voor aanvang van een project gehouden kunnen worden in combinatie met de implementatie van dit model?

- Hoe dienen de partners in leefbaarheid, volgens u, bijeen te komen en invulling te geven aan (het organiseren van) de aandachtsgebieden of variabelen van het model?

Kwaliteit

- Hoe denkt u het model te implementeren, zodat de kwaliteit in samenwerking toeneemt?

Informatie

- Welke informatie moet, volgens u, van/ voor de verschillende deelnemende organisaties van een project beschikbaar zijn?

- Wanneer, gedurende een project, zou het model of de vragenlijst, volgens u, aan bod komen?

- Ziet u het zitten om een overeenkomst op te stellen, gebaseerd op de aandachtsgebieden of variabelen van het model?

Tijd

- Wat betekent volgens u, het implementeren van het model in termen van tijd voor aanvang van een samenwerking in leefbaarheid met andere partijen?

- Kunt u de tijdsbesteding bij een nieuwe mogelijke werkwijze vergelijken met de tijdsbesteding bij de huidige werkwijze in samenwerking met leefbaarheidprojecten?

6 Resultaten

Eerst zullen de resultaten van de hoofdvraag besproken worden in 6.1 tot en met 6.5. Vervolgens komen in 6.6 de resultaten van vervolgvraag 1 aan bod en in 6.7 die van vervolgvraag 2.

6.1 Resultaten actoranalyse

In 6.1.1 zal de actor-analyse uitgevoerd worden. In 6.1.2 staat de analyse van de aandachtsgebieden en bijbehorende variabelen beschreven. In 6.1.3 wordt het belang volgens de respondenten van de vier beschreven soorten informatie weergegeven. In 6.1.4 wordt tenslotte een indicatie gegeven over de volgorde en samenhang van de aandachtgebieden.

6.1.1 Belangen bij het beleidsonderwerp

Over het algemeen gaven alle actoren aan dat zij het verbeteren van de leefbaarheid van de woonomgeving van bewoners van groot belang vinden, omdat het een basisvoorwaarde om te leven is. Een prettige woonomgeving draagt volgens hen bij aan het welbevinden van bewoners.

Dat samenwerken op het gebied van leefbaarheid noodzakelijk is, onderschreven alle actoren. Zij zien een woonomgeving als een breed terrein, waarop tal van problemen kunnen bestaan. Zo zei een respondent: "De mens is altijd complex, het is niet één ding, niet één persoon die op één aspect leeft en denkt en doet, maar daar is altijd veel meer aan de orde. Als je daar, vanuit het signaleren van problematiek en thema's op in wil spelen, zit je al heel snel op het feit dat je daar ook anderen bij nodig hebt. Alléén kan een partij nooit alles tackelen wat er bij iemand speelt."

De actoren stelden dat je samen tot een meerwaarde kan komen, dat benodigde deskundigheden verdeeld zijn en dat men samen meerdere factoren aan kan pakken. Men kan leefbaarheidproblematiek niet alleen oplossen en kan hier samen slagvaardiger te werk gaan dan alleen. Problemen moeten worden gesignaleerd, doorgegeven worden en de partij die deskundig is op dat specifieke gebied zal proberen met een oplossing te komen.

Beide gemeenten stelden dat zij leefbaarheid willen bevorderen, omdat zij de kiezer ten dienst moeten zijn en het tegenwoordig een belangrijk punt op de politieke agenda geworden is. Het besef van de waarde van leefbaarheid groeit volgens hen. Talis heeft als primaire taak het verhuren van woningen, maar een woning in een verloederde wijk zal niet snel verhuurd worden. Leefbaarheid draagt in de optiek van de woningcorporatie bij aan de verhuurbaarheid van woningen en het woonplezier van huurders. Het is ook deel van de maatschappelijke doelstelling van Talis "*Het bedrijfsmatig handelen van privaatrechtelijke organisaties die het als hun kerntaak zien om te voorzien in een maatschappelijke behoefte in de sfeer van sociale grondrechten en hun inkomsten voor een deel uit de markt halen*". De overige instellingen, zoals maatschappelijk werk, crisisopvang en ouderenwerk, hebben als primaire taak het welzijn van mensen te verbeteren en hebben daarbij elk hun eigen deskundigheid.

Alle actoren zien duidelijk het belang in van het verbeteren van leefbaarheid in wijken en de noodzaak van samenwerking daarbij.

6.1.2 Verdeling en bezit van relevante (hulp)bronnen

Onder (hulp)bronnen werd hier verstaan; geld, kennis, inzet, medewerkers en materieel, beslismacht/bevoegdheden. Leefbaarheid wordt door de respondenten als integraal onderwerp gezien. Eén respondent formuleerde het als volgt: "Daar zijn vanuit zoveel verschillende kanten bijdragen aan te leveren dat elke organisatie dat in zijn eentje nooit of te nimmer kan. Elke organisatie heeft zijn eigen deskundigheid, de maatschappij is zo ingericht dat het allemaal opgedeeld is, gesegmenteerd".

Wat vooral belangrijk gevonden wordt, is het tijdig signaleren van problemen en vervolgens de juiste partijen aan het werk zetten. Deze regierol ligt volgens de respondenten bij de gemeente, maar de woningcorporaties en de welzijnsinstellingen die in de wijken vertegenwoordigd zijn, hebben de signaleringsfunctie volgens hen.

Bewoners worden als belangrijke partij gezien. Zij zijn vaak vertegenwoordigd in leefbaarheidgroepen of bewonersgroepen. Nadeel hierbij is dat het lidmaatschap op vrijwillige basis geschiedt en niet alle leden representatief hoeven te zijn voor een buurt of wijk. De bewoners worden wel als 'ambassadeurs van de eigen wijk' gezien, zij geven aan welke problemen er zijn en proberen de juiste krachten wakker te maken. De *corporaties* hebben betrekking op wonen in engere zin. Zij proberen vooral de kwaliteit van de woningen op peil te houden en de directe leefomgeving. Hun aanwezigheid in de wijk, bijv. in de vorm van een buurtconciërge, draagt bij aan de mogelijkheid om problemen te signaleren. *Gemeente en politie* dragen bij aan leefbaarheid door middel van beleid, veiligheidsbewaking, groenvoorziening, etc. *Welzijnswerkers* voegen de kennis van sociale netwerken toe; hoe bewoners, bewonersgroepen en vrijwilligers met elkaar omgaan. *Sociaal cultureel werk* zorgt onder andere voor activiteiten en mogelijkheden om bewoners, van jong tot oud, bezig te houden. *Maatschappelijke opvang* komt om de hoek kijken, wanneer huurders uit hun huis worden gezet en opvang nodig hebben.

Gemeente en politie hebben wettelijke bevoegdheid om in te grijpen, wanneer zaken omtrent leefbaarheid uit de hand lopen of dreigen te lopen. *Woningcorporaties* worden geacht veel geld te hebben en daar willen andere partijen nog wel eens van meeprofiten. Bewoners staan het minst sterk, omdat zij werken op basis van vrijwilligheid, vaak weinig financiële middelen hebben en zeer beperkt zijn in hun bevoegdheden.

6.2 Resultaten aandachtsgebieden en bijbehorende variabelen

Hieronder ziet u per aandachtsgebied een analyse van de antwoorden van de respondenten.

Vertrouwen wordt, net als betrokkenheid, door de respondenten als belangrijke factor gezien ter bevordering van doeltreffende samenwerking. Gesteld werd dat het een voorwaarde is om überhaupt te kunnen samenwerken. Het is een uitgangspunt voor samenwerking om te *geloven in de morele integriteit en goede wil van anderen* (Ring & van de Ven, 1994). Het wordt belangrijk gevonden om *open* en eerlijk te zijn, ook over tegenstrijdige *belangen*.

Zaken die de samenwerking volgens de respondenten negatief beïnvloeden zijn zaken tegen elkaar uitspelen of niet bespreken, dubbele agenda's voeren en een ogenschijnlijke samenwerking hebben.

De mate van vertrouwen is *afhankelijk van de situatie, de partij en de persoon*. Eén respondent formuleerde het als volgt: "Als dingen mis gaan in de samenwerking, dan hoeft dit niet aan een gebrek aan vertrouwen te liggen, ook andere factoren kunnen de oorzaak zijn." Een ander reageerde op de vraag 'Zijn de partijen waar u wel eens mee samenwerkt volgens u eerlijk en oprecht?' met: "Over het algemeen wel, de partij in grote zin wel. Maar persoonsgebonden heb je natuurlijk altijd mensen waarvan je denkt, die zorgt er altijd voor dat hij me onderuit haalt. Dat wil ik niet altijd en dan probeer ik die persoon te mijden."

Onder vertrouwen wordt hier wederzijds vertrouwen verstaan. Dat wordt door de respondenten essentieel gevonden voor samenwerking. Het is volgens hen een voorwaarde op elk niveau, zowel uitvoerend als beleidsmatig. Een respondent formuleerde dat als volgt: "Dat is in relaties zo, in samenwerking zo...als dat er niet is, dan heb je de slechtste conditie. Ook op persoonlijk vlak, dat moet er zijn hè. Zo simpel is het verhaal toch. Dat is heel basic. Ook bij Raden van Bestuur, dat circuitje waar ik in zit, ook nog belangrijkere mensen, allemaal basic. Op elk niveau." Een achterkamertjessfeer of een sfeer van wantrouwen wordt als niet bevorderlijk voor samenwerking gezien door de respondenten.

De respondenten vinden het ook van belang dat partijen elkaar helpen, indien nodig. Hierbij zijn *wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap* (Ring & van de Ven, 1994) belangrijk. Zo vinden ze dat men elkaar serieus moet nemen, men een relatie moet proberen op te bouwen en zou moeten luisteren naar twijfels en vraagtekens van anderen.

Betrokkenheid wordt door de respondenten als belangrijk aandachtsgebied gezien ter bevordering van de doeltreffendheid van samenwerking. Sommigen stelden zelfs dat het, net als vertrouwen, een voorwaarde is om überhaupt te kunnen samenwerken. Betrokkenheid is volgens hen iets dat kan groeien door met elkaar te praten en elkaar te leren kennen.

Wanneer partijen minder betrokken zijn bij een samenwerking, wordt dit als storend ervaren en het kan de samenwerking in de weg gaan staan.

Enkele respondenten menen dat betrokkenheid geen rol speelt bij de onderzochte samenwerking. Zij menen dat partijen waar mee samengewerkt wordt, altijd wel betrokken zijn en de mate van betrokkenheid verder geen issue is bij samenwerking. De betrokkenheid van partijen wordt gezien als *persoons- of partijafhankelijk*.

Zowel *affectieve* als *calculatieve betrokkenheid* (Geyskens et al., 1996) spelen volgens de respondenten een rol bij samenwerking. De eerste is de mate waarin partners verlangen hun relatie met specifieke anderen voort te zetten, de tweede is de mate waarin partners de noodzaak ervaren om een relatie te handhaven. Volgens de respondenten zijn beide soorten betrokkenheid aanwezig bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid, de eerste is op emotie gebaseerd, de tweede op een (financiële) noodzaak tot samenwerken.

Eén respondent zei met betrekking tot calculatieve betrokkenheid: "Ik weet wel wat ik wil, wat mijn doel uiteindelijk is". Een ander: "Ik kan ook wel eens wat afstandelijk zijn, maar ik heb een grondgevoel dat samenwerking ertoe doet. Dus op een gegeven moment dan zal ik dat hopelijk ook wel uitstralen." Daarentegen werd ook gezegd: "Het moet ook leuk zijn om samen te werken." en "Ben je nu echt geïnteresseerd in wat de ander doet? Je kunt alleen trots zijn op je eigen handel, maar ik kan soms ook trots zijn op wat een ander doet. Daar bewonderend naar zijn. En als je dat niet hebt, dan wordt het nooit wat. Als je samen iets bereikt hebt, is het eerste dat je ook samen enthousiast kan zijn over wat de ander überhaupt doet." Deze laatste zijn voorbeelden van affectieve betrokkenheid.

Uit de antwoorden van de respondenten kan geconcludeerd worden dat een effectieve samenwerking *zowel uit formele, als informele contacten* (Bax et al., 2003) bestaat. Afspraken komen vaak op informele wijze

tot stand en worden vervolgens op formele wijze vastgelegd. Vooral op de werkvloer is sprake van informele contacten. Op managementniveau is er iets meer sprake van zakelijkheid en professionaliteit in een formele omgeving. Partijen vinden *openheid*, eerlijkheid en transparantie belangrijk. Zelf zeiden ze dit ook te proberen, onder meer door achterliggende belangen duidelijk te maken, zelf de samenwerking te zoeken en met open vizier een gesprek in te gaan. Respondenten vinden het belangrijk om coöperatief te zijn en te zoeken naar gemeenschappelijke belangen bij de samenwerking. Het is prettig om elkaar te kennen en partijen mogen best nieuwsgierig zijn naar andere instanties. Netwerken is volgens de respondenten een activiteit die partijen moeten beoefenen bij samenwerking. Dit heeft betrekking op de *intensiteit van contacten* (Bax et al., 2003), dat is de frequentie van contacten en hoe goed je elkaar kent.

De rol die organisaties innemen is echter wel situatieafhankelijk en verschilt per partij en persoon. Zoals een respondent het verwoordde: "Er is verschil in de functionele betrokkenheid. Die ligt bij ons natuurlijk het sterkst bij de instellingen die ook met onze doelgroep bezig zijn." Over de rol van de situatie werd gezegd: "Onze opstelling ligt aan de situatie." en "Het hangt natuurlijk een beetje van de situatie af waar je in zit en het onderwerp waar het om gaat." Over de rol van verschillende partijen en personen werd gezegd: "Dat is afhankelijk van de partij waar je mee te maken hebt, je kan al op voorhand bepalen hoe je jezelf daarin gaat opstellen." Een andere respondent stelde: "De persoonlijke klik met anderen heeft een grotere invloed dan de organisaties die daar achter zitten."

Respondenten vinden het belangrijk, waar nodig, met meerdere partijen tegelijkertijd samen te kunnen werken. Dit zou echter af kunnen hangen van de *reikwijdte* (Bax et al., 2003) van het probleem, de omvang van het samenwerkingsverband en de hulpmiddelen die ingezet kunnen worden.

Teveel partijen die op elkaar lijken, zorgen volgens de respondenten alleen maar voor extra ballast. *Calculatieve betrokkenheid* (Geyskens et al., 1996) speelt hierbij ook weer een rol.

Het wordt voor samenwerking belangrijk gevonden dat er netwerken bestaan, waarin partijen elkaar kunnen vinden en respecteren. Bevorderlijk daarbij is dat partijen gelijke standpunten hebben en een gezamenlijk plan van aanpak opstellen. Daarbij is sprake van een verdeling van deskundigheid, waarbij een bepaald accent gezet moet worden.

Belangen kunnen gezien worden als contextbepalende factor. Partijen hebben een bepaald belang bij het verbeteren van leefbaarheid en gaan vanuit dat belang de samenwerking aan. Het wordt daarbij prettig gevonden wanneer partijen *dezelfde belangen* hebben. Dan hebben ze een gezamenlijk doel en kunnen een *gezamenlijke visie* daarop ontwikkelen. Er bestaat altijd een *spanningsveld van tegenstrijdige belangen*. Er zullen altijd *prioriteiten* gesteld moeten worden door partijen. Bij samenwerking speelt flexibiliteit volgens de respondenten een grote rol. Samenwerking is volgens de hen een kwestie van geven en nemen waarbij je samen een weg vind. Respondenten vinden dat er *openheid moet zijn over belangen*, er moet open kaart gespeeld worden. De *opbrengst van de relatie* (Morgan & Hunt, 1994) bepaalt mede de belangen van partijen bij samenwerking.

Volgens de respondenten zouden in theorie, vanuit een ethisch oogpunt, individuele belangen ondergeschikt moeten zijn aan het gezamenlijk belang. In de praktijk werkt dit volgens hen echter niet zo. Gesteld wordt dan ook dat partijen zoveel mogelijk moeten proberen hun individuele belang in het algemene belang te plaatsen. Partijen moeten nu eenmaal *prioriteiten stellen* en deze kunnen tijdelijk anders liggen, dat is *situatieafhankelijk*. Ook is de positie van een partij volgens de respondenten van invloed op de vraag of het individuele belang ondergeschikt zou moeten zijn. *Opportunistisch gedrag* (Morgan & Hunt, 1994), zelfzuchtig of egoïstisch gedrag waarbij enkel naar de eigen partij gekeken wordt, wordt niet op prijs gesteld. Vooral externe respondenten vinden dit hinderlijk bij samenwerking.

Respondenten gaven aan dat zij het prettig vinden werken, wanneer partijen van elkaars belangen op de hoogte zijn. Elkaars belangen en drijfveren kennen, bevordert volgens hen de samenspraak. Daarbij is *openheid over belangen* een essentiële zaak. Men moet zich bewust zijn van de mogelijkheden en onmogelijkheden van zichzelf en de ander. Het wordt als storend ervaren wanneer partijen alleen maar vragen en niets bieden en wanneer zij enkel hun eigen verhaal willen verkopen en zich niet in anderen verdiepen. Het is *situatieafhankelijk* of personen dat doen of niet. Een respondent zei: "Het bevordert in elk geval de samenspraak en samenwerking, als je die moeite doet (om elkaars belangen te kennen). Het ligt ook een beetje aan wat je er mee moet, wat je er mee kan. Het zou wederzijds misschien de zaken wat makkelijker maken, wat transparanter als je weet welke motieven een rol spelen."

Persoons- en organisatiekenmerken kunnen ook gezien worden als een contextbepalende factor. Zij bepalen het referentiekader van een organisatie. *Uiteenlopende karakteristieken, kwaliteiten en belangen* (Van Delden et al., 1987) van partijen spelen zeker een rol bij samenwerking. Het wordt door de respondenten belangrijk gevonden om in het geval van verschillende bedrijfsculturen dat te bespreken.

Men zou aandacht moeten besteden aan tegenstellingen en zich in de ander moeten proberen te verplaatsen. Het hebben van een *zelfde instelling* en de *persoonlijke klik* tussen mensen uit verschillende organisaties speelt volgens hen ook mee. Het wordt belangrijk gevonden om *elkaar te begrijpen*, of dat in ieder geval te proberen. Op het gebied van leefbaarheid wordt het ook van belang geacht om de rechten en plichten van huurders te kennen en feeling te hebben met bewoners.

De respondenten vinden het prettig waar mogelijk *gecoördineerd te handelen* (Van Delden et al., 1987), om zo de verschillen tussen personen en organisaties zo min mogelijk de samenwerking in de weg te laten staan. Gemeentelijke organisaties worden vaak nog als *bureaucratisch* gezien en men vindt het storend dat zij vast zitten aan wet- en regelgeving. Een verschil in zakelijkheid, snelheid en prioriteiten wordt als storend ervaren. Tegenstellingen zouden van ondergeschikt belang moeten zijn volgens de respondenten en de afstand tussen management en werkvloer zou beperkt moeten worden. Tevens speelt de persoonlijke invulling van een taakomschrijving een grote rol bij het verloop van samenwerking.

De respondenten vinden een *persoonlijke klik* met anderen en een *zelfde instelling* hebben zaken die bepalen dat de samenwerking met de ene persoon uit een organisatie beter verloopt dan met een andere persoon uit diezelfde organisatie. Dit zijn echter zaken die aanwezig zijn of niet en maar met moeite tot stand gebracht kunnen worden, zoals zij zelf aangeven.

In het theoretisch kader is verwezen naar publiek-private samenwerking. In de interviews is gevraagd naar verschillen tussen de publieke en private partijen. Omdat er bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid echter sprake is van subsidieafhankelijke partijen, zoals welzijnswerk en maatschappelijke werk, is de scheidingslijn tussen publiek en privaat niet zo duidelijk te stellen. Die afhankelijkheid van de gemeente van sommige partijen wordt als negatief ervaren door de meeste partijen.

Het grote verschil tussen publiek en privaat zit hem volgens de geïnterviewden in een algemeen versus commercieel belang ofwel een economisch belang. Partijen *identificeren zich met de eigen doelstelling* (Rietdijk & Bregman, 1996). De geïnterviewden merken ook dat de gemeente anders functioneert dan de rest. Zij zien de gemeente als ondoorzichtig en onduidelijk, *bureaucratisch* en met een verschil in handelingssnelheid. De gemeente wordt ook als log en sloom bestempeld.

Het wordt belangrijk gevonden *mandaat* te hebben, bevoegdheden op laag niveau zodat processen sneller verlopen. Ook *budget*, het hebben van financiële middelen wordt hierbij belangrijk gevonden.

De respondenten vinden het bevorderlijk voor de samenwerking als zij elkaar kennen en kunnen vinden. *Continuïteit* is daarbij het sleutelwoord. Daardoor kun je samen ontwikkelen, met elkaar meegroeien en op bestaande kennis voortborduren. Dit draagt volgens hen allemaal bij aan de efficiëntie en effectiviteit. Een *persoonlijke klik* wordt daarbij belangrijk gevonden. Is daar geen sprake van, dan is continuïteit van personen ook niet gewenst, want de respondenten werken liever samen met personen waarmee het klikt. Persoonlijke netwerken worden belangrijk gevonden voor samenwerking, daaronder schaarde de actoren het werken met meerdere mensen op meerdere niveaus en werken met sleutelfiguren of vaste aanspreekpunten binnen organisaties. De respondenten zeiden allemaal wel zo'n professionele instelling te hebben, dat ze erkennen dat het *om de functie gaat* die een persoon bekleedt, en niet om de persoon in die functie.

Referentiekaders voor normen en waarden worden ook gezien als een contextbepalende factor. Het is namelijk contextbepalend wat mensen doen en vinden. Het is bij samenwerking gemakkelijk wanneer verschillende partijen gelijke standpunten innemen. Dit is vaak niet het geval. Respondenten vinden het belangrijk om op het gebied van leefbaarheid *integraal te werken*, het is daarbij belangrijk om standpunten op elkaar af te stemmen.

Bij verschillende referentiekaders voor normen en waarden zou sprake moeten zijn *functioneel conflict* (Morgan & Hunt, 1994), dat houdt in dat er altijd wel onenigheden of 'conflicten' zijn binnen relaties, maar als dit op passende wijze opgelost wordt, is dat positief. Zo kan functioneel conflict volgens de respondenten leiden tot nieuwe inzichten, het kan je blik verruimen en partijen kunnen elkaar er door prikkelen.

Partijen hebben *verschillende rollen* (Maitlis, 2005), en nemen standpunten in vanuit een bepaald referentiekader, zowel persoonlijk als organisationeel. Het wordt door de respondenten belangrijk gevonden om een gezamenlijke visie te hebben, hetzelfde doel voor ogen te houden en dezelfde richting op te willen gaan. Daarbij vinden zij het belangrijk om *duidelijk een standpunt in te nemen*, open kaart te spelen, aandacht te hebben voor verschillende standpunten en zich in elkaars standpunten te verplaatsen.

Tegenstrijdige referentiekaders voor normen en waarden waar standpunten uit voort komen, kunnen volgens de respondenten de samenwerking vertragen en frictie en onbegrepenheid opleveren. Enkele andere zaken die standpunten beïnvloeden en een negatieve invloed hebben op de samenwerking volgens

hen, zijn concurrentieoverwegingen, bureaucratie, zaken die veel tijd kosten, verkeerde verwachtingen en enkel een visie van bovenaf hebben.

Volgens de respondenten moet er bij het bestuderen van de standpunten van partijen rekening gehouden worden met een verschil in perspectief, in verbondenheid, in belangen en in zakelijkheid. Geprobeerd moet worden om daar consensus in te zoeken en gebieden van overlap in kaart te brengen.

Partijen vinden het erg prettig wanneer zij *gedeelde waarden hebben* (Morgan & Hunt, 1994). Het wordt in ieder geval erg belangrijk gevonden dat standpunten of verwachtingen op elkaar afgestemd zijn. Dit maakt de samenwerking volgens de respondenten prettiger en eenvoudiger. *Standpunten* moeten *duidelijk ingenomen* worden en bespreekbaar zijn. Ook zouden *verwachtingen gecommuniceerd* moeten worden. Het is belangrijk een gezamenlijke noemer te vinden in de samenwerking, zodat *integraal gewerkt* kan worden. Onder integraal werken wordt hier verstaan 'standpunten op elkaar afstemmen en problemen samen aanpakken'. Daarbij spelen het kunnen vinden van andere partijen, plezier en een persoonlijke klik volgens de respondenten ook een rol. Het is zaak samen aan de ontwikkeling van een visie te werken, waarbij een verschil in standpunten kan leiden tot verrijking van ideeën.

Vervelend wordt het gevonden wanneer partijen langs elkaar heen werken, dubbele agenda's hebben of standpunten innemen die haaks op elkaar staan. Verder is er volgens de respondenten een spanningsveld rondom de taak- of rolverdeling en er bestaan vaak dilemma's tussen bewoners en organisaties.

Risico's werden eveneens gezien als een contextbepalende factor. Er wordt door de respondenten gesteld dat er weinig risico's zitten aan samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Incidenteel komt het wel voor. De risico's die er zijn worden *aanvaard* en zijn meestal wel *in te schatten* (Rietdijk & Bregman, 1996). Omdat de risico's meestal niet groot zijn, moeten ze ook niet overschat worden. Zoals een geïnterviewde het zei: "Je moet er niet vanuit gaan dat die risico's een dusdanige rol gaan spelen dat het daardoor helemaal mis gaat. Anders zou je er op voorhand al niet aan beginnen."

De verdeling van kosten en opbrengsten en de *inbreng van middelen* (Rietdijk & Bregman, 1996) worden door de respondenten belangrijk gevonden bij risico's. Het niet nakomen van afspraken, een scheve verhouding qua inzet van mensen, tijd en geld en *relatiebeëindigingskosten* (Morgan & Hunt, 1994) van partijen die zich terugtrekken spelen hierbij een grote rol volgens de respondenten.

Het wordt bij samenwerking belangrijk gevonden dat partijen en personen hun *beloftes* of afspraken *nakomen*. Volgens de respondenten spelen *tempoverschillen* een belangrijke rol bij het nakomen van beloftes. Meestal hebben partijen wel de intentie om beloftes na te komen, maar dat het ook binnen de gestelde tijd gebeurd is een tweede. Het proberen na te komen van beloftes is een impliciete eis van respondenten aan samenwerkingspartners.

Lastig bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid wordt gevonden de mate van vrijblijvendheid om afspraken na te komen, de handelingsnelheid van partijen en weerstanden op verschillende niveaus intern bij organisaties. Het nakomen van beloftes is volgens de respondenten afhankelijk van politiek, de situatie en van de persoon. Zoals één respondent antwoordde op de vraag of de meeste partijen hun beloftes nakomen en of dat belangrijk is: "Dat kan met personen te maken hebben, dat ze toch niet helemaal doen wat ze afgesproken hebben. Het kan ook te maken hebben met dat er weerstand is binnen één van de organisaties waar je mee samenwerkt, waardoor je hetgeen waarvan je hoopte dat je het kon bereiken, niet voor elkaar krijgt."

Partijen vinden het belangrijk dat gedrag van anderen van tevoren *ingeschat* (Rietdijk & Bregman, 1996) kan worden. Zo kan men daar op *anticiperen* en komt men voor minder verrassingen te staan. Gedrag is vaak gedeeltelijk voorspelbaar, maar met alleen voorspelbaar gedrag zit er geen beweging in de samenwerking: "Samenwerken is altijd overstijgend, op weg naar iets onbekends en daarbij heb je geen voorspelbaarheid nodig. Dan is er geen beweging."

Er wordt volgens de respondenten nauwelijks misbruik gemaakt van samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Alleen in positieve zin wordt er wel gebruik gemaakt van samenwerking. Er moet volgens hen *vermeden worden in negatieve zin misbruik te maken van partners* (Morgan & Hunt, 1994). Samenwerking wordt gezien als een kwestie van geven en nemen, waarbij de *verdeling van kosten en opbrengsten* (Rietdijk & Bregman, 1996) zoveel mogelijk in evenwicht moet zijn. Verder wordt *opportunistisch gedrag* (Morgan & Hunt, 1994), zoals het participeren op elkaars kapitaal en het werken met dubbele agenda's als bijzonder storend ervaren.

Afhankelijkheid wordt ook gezien als een contextbepalende factor. Bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid in Nijmegen en Wijchen is (wederzijdse) afhankelijkheid *een gegeven*. Veel welzijnsinstellingen zijn subsidieafhankelijk van de gemeente, de bezitter van de huizen (de woningcorporatie) is een vaste partner, net als de gemeente en politie. De *vervangbaarheid van de partner*, ofwel het gebrek aan alternatieven, wordt door sommige respondenten als positief ervaren, door anderen als negatief en er zijn er ook die denken dat het beide kanten op kan. Voor opbouwwerk zijn er lange tijd wel alternatieven geweest, zo dachten bijvoorbeeld de politie en woningcorporatie dat zij dat zelf wel konden. De laatste jaren is het opbouwwerk weer een zelfstandige discipline geworden.

Het liefst zouden de partijen op basis van *gelijkwaardigheid* opereren om de leefbaarheid te verbeteren. Afhankelijkheid is hier echter een vaststaand feit, vanwege de subsidies en het gebrek aan alternatieven. Zoals een respondent het formuleerde: "Dat betekent dat we helemaal autonoom willen opereren, maar we zijn ongelooflijk afhankelijk. Ieder mens en iedere organisatie. Maar dat wordt bij het leven ontkend. Maar het is beide, autonoom en afhankelijk."

Verder werd door de respondenten gesteld dat *alle partijen* die zich *betrokken* zouden moeten voelen bij het optimaliseren van leefbaarheid, dat ook wel zijn. Er is een rolverdeling, waarbij sprake is van een aantal kernpartijen, die elke keer weer bij de samenwerking op het gebied van leefbaarheid aanwezig zijn. Een respondent zei daarover: "Het hangt erg in de lucht samenwerken. Het is een gemeenschappelijk doel eigenlijk van het gaat niet lukken, als je het niet met anderen doet. Het is natuurlijk ook een strategische overleving, dat je waarschijnlijk niet eens overleeft als je niet samenwerkt als instelling. Dan is er geen toekomst. Als je alleen in je core business blijft steken, dan lukt het niet."

Partijen weten *elkaar wel te vinden waar nodig* en het ligt aan de situatie welke partijen met een bepaalde *deskundigheid* wel of geen rol moeten spelen bij de samenwerking. Zo merkte een respondent op: "Het is niet zo dat we omdat we dat allemaal zo leuk vinden, allerlei mensen bij processen betrekken, die daar eigenlijk geen rol in hebben. Iedereen heeft zijn eigen rol."

Controle wordt gezien als stuurfactor ter verbetering van samenwerking. Meestal worden afspraken vastgelegd in notulen of actielijsten, in een projectplan met einddoelen of in een convenant. De *juridisch vormgeving* (Van Delden et al., 1987) van afspraken vinden de meeste respondenten erg prettig. Hierbij geldt hoe zwaarder het traject, des te meer er vastgelegd moet worden. Een nadeel daarbij vinden ze dat het vaak slechts om *intenties* gaat, er zijn geen consequenties aan verbonden. Een overlegcultuur, die traag werkt, wordt als hinderlijk ervaren voor de samenwerking.

Wanneer afspraken niet voldoende vastgelegd zijn, is er *onzekerheid bij besluitvorming* (Morgan & Hunt, 1994). Dat is de mate waarin een partner genoeg informatie heeft om belangrijke beslissingen te nemen, de consequenties hiervan kan voorspellen en vertrouwen heeft in deze beslissingen. Respondenten vinden dat die onzekerheid zoveel mogelijk vermeden moet worden. Goed gefundeerde *evaluatie* en terugkoppeling spelen daarbij volgens hen een grote rol.

Het wordt belangrijk gevonden dat partijen *ieder hun eigen deskundigheid* hebben, waarbij de rollen verdeeld zijn. Er is dan wel een hoge mate van informatie-uitwisseling nodig, zodat men elkaar aan kan vullen. Al die deskundigheden zouden volgens de respondenten moeten leiden tot *synergie*, partijen moeten elkaar aanvullen en samen tot een meerwaarde komen. Zoals door een respondent gezegd werd: "De kracht zit toch in het samendoen. En daarin speelt iedereen zijn eigen partijtje." Een ander zei met betrekking tot synergie: "Iedere partij heeft natuurlijk zijn/ haar eigen deskundigheid op een bepaald gebied. En zolang je daar van uitgaat en die deskundigheid ook respecteert, er uit probeert te halen wat er uit te halen is voor de samenwerking, dan moet dat goed zijn. Die ander gaat er ook van uit dat de deskundigheid die jij op jouw gebied hebt ook iets is waar zij weer wat mee kunnen. 1+1=3 hè. Synergie, daar moet je het van hebben."

Niet alle respondenten vinden een vorm van controle noodzakelijk. De meesten gaven echter wel aan dat ze willen dat partijen *verantwoording afleggen*, en dat er *einddoelen geformuleerd moeten worden*. Resultaten kunnen dan zichtbaar gemaakt worden en men zou moeten letten op effect en kwaliteit, zodat men de consequenties van bepaalde acties kan overzien.

Afstemming kan, net als controle, gezien worden als een stuurfactor ter verbetering van samenwerking. Er worden bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid vaak geen concrete afspraken gemaakt, slechts globaal. Daarbij wordt het door de respondenten belangrijk gevonden dat deze afspraken helder geformuleerd zijn. Dan dragen ze bij aan een positief resultaat. Een aantal respondenten is vóór het opstellen van *duurzame interactie- en communicatiepatronen* (Hufen & Ringeling, 1990).

Coördinatie (Bax et al., 2003) wordt heel belangrijk gevonden door de respondenten. Hieronder werd in deze studie verstaan de bewuste bundeling van krachten, handelingsplannen op elkaar afstemmen (coöperatie) en strategisch op elkaar inspelen. Het is volgens de respondenten vooral zaak om de communicatie naar buiten toe af te stemmen. Vaak is deze externe communicatie beperkt en is de informatiestroom een eenzijdige. De mate waarin afspraken vastgelegd moeten worden volgens de respondenten, is afhankelijk van het type en de omvang van het project. Zowel *formele*, als *informele communicatie* (Bax et al., 2003) wordt door de respondenten op prijs gesteld. Opvallend is dat informele communicatie, door de groep externen vaker genoemd werd. Informeel, vrijblijvend overleg wordt gezien als de basis voor het formele. Het wordt door de respondenten belangrijk gevonden dat er ook informeel overleg is, naast het formele overleg. Daarmee kun je volgens hen onder andere onderliggende organisatiewaarden naar boven halen. *Open dialoog en overleg* (Harris, 1994) spelen hierbij een rol. Het wordt ook belangrijk gevonden dat men het verschil begrijpt tussen inspraak en voorlichting. Verder worden bewoners nog wel eens vergeten. Partijen verschillen in kracht, bevoegdheden, personeel, budget en belanghebbendheid en hebben daarom niet evenveel mogelijkheden om mee te beslissen.

Respondenten menen dat het aanstellen van een *persvoorlichter* bijdraagt aan de afstemming van de communicatie naar buiten toe. Voornamelijk de interne respondenten onderstreepten dit. Dat is mogelijk te verklaren, door het feit dat woningcorporaties meer financiële middelen hebben om een persvoorlichter in dienst te nemen.

Het wordt belangrijk gevonden om informatie over ontwikkelingen op het gebied van leefbaarheid *tijdig te verstrekken en ontvangen* (Reijnders, 2000), zodat men op tijd kan reageren. Men kan dan problemen signaleren, doorgeven en actie ondernemen. Daarbij leiden *coördinatie* (Bax et al., 2003), *open dialoog en overleg* (Harris, 1994), onderlinge afstemming en het delen van kennis en vaardigheden volgens de respondenten tot slagvaardigheid. De verlangde snelheid is volgens hen echter afhankelijk van de situatie en de fase waarin een probleem verkeert.

Partijen vinden het belangrijk dat er sprake is van wederzijds bewustzijn tijdens handelingen. Partijen moeten *rekening met elkaar houden* en hun handelingen zo veel mogelijk *coördineren* (Bax et al., 2003). Ze stellen dat het afhankelijk is van de persoon of dat ook daadwerkelijk gebeurt.

6.3 Soorten informatie

Zoals in hoofdstuk drie te lezen is, hebben medewerkers op verschillende momenten verschillende soorten informatie nodig. Beleidsinformatie wordt door de respondenten gezien als de top van de piramide, dan volgen taakinformatie en beheerinformatie en tenslotte de sociale informatie.

- Het wordt belangrijk gevonden om beleid op elkaar af te stemmen, samen een visie te ontwikkelen. Men moet daarbij inspelen op gegevens uit de maatschappij. Men zou problemen moeten beoordelen vanuit de gezamenlijke visie. Zowel topdown als bottom-up signalen moeten serieus genomen worden. Beleidsinformatie is bepalend voor de samenwerking en voor het gemeenschappelijke belang dat men ervaart. Het wordt zaak gevonden, een heldere koers uit te zetten en deze terug te koppelen naar de bewoners.

- Taakinformatie wordt voornamelijk gezien als informatie over de taakverdeling. Dit wordt door de respondenten als belangrijk gezien. Men wil dan vooral weten wie op welke positie zit en met welke functie-inhoud.

- Beheerinformatie bestaat uit procesbewaking, feedback en evaluatie. Men wil graag weten waar men staat als organisatie. Sommige respondenten menen echter dat deze informatie niet relevant is voor de samenwerking en dat het een interne aangelegenheid betreft. Bij beheerinformatie spelen communicatie, resultaatgerichtheid en kwaliteitsafspraken volgens de respondenten een rol.

- Sociale informatie wordt van ondergeschikt belang gevonden bij samenwerking. Het enige wat aan de orde kwam is het benoemen van cursussen en daarmee anderen enthousiasmeren. Verder wil men het wel weten als er personeelwisselingen aan de orde zijn en men vindt dat sociale informatie persoonlijke inkleuring van de organisatie geeft, dit ervaart men over het algemeen als prettig.

6.4 Volgorde en samenhang

In onderstaande paragrafen zullen achtereenvolgens de volgorde van het belang dat aan de aandachtsgebieden toegeschreven werd - in hoeverre ze bijdragen aan de doeltreffendheid van samenwerking - (6.4.1), en de verbanden tussen de aandachtsgebieden onderling (6.4.2), beschreven worden.

6.4.1 Volgorde belang aandachtsgebieden

De geïnterviewden werd gevraagd de voorgelegde aandachtsgebieden te rangschikken in volgorde van belang wat betreft het bijdragen aan de doeltreffendheid van samenwerking. Een aandachtsgebied op de eerste plaats kreeg 3 punten, op de tweede plaats 2 en op de derde plaats 1.

Bij de externe actoren, zie tabel 4, kwam na het tellen van de punten vertrouwen op de eerste plaats, betrokkenheid op de tweede, afstemming op de derde en belangen op de vierde plek. De overige aandachtsgebieden werden nauwelijks genoemd. Bij de interne actoren en de twee branchegerelateerde actoren, tabel 5, kwam vertrouwen op de eerste plaats en hadden afstemming, belangen en betrokkenheid een gedeelde tweede plaats. Ook hier werden de overige aandachtsgebieden nauwelijks genoemd.

Wanneer alle respondenten samengenomen worden, zie tabel 6, komt op de eerste plaats vertrouwen en op de tweede betrokkenheid. Dit zijn de twee zogenoemde 'voorwaarden' voor doeltreffende samenwerking.

Punten	Parameter	Rangorde
19	Vertrouwen	1
17	Betrokkenheid	2
12	Afstemming	3
4	Belangen	4
2	Referentiekaders voor normen en waarden	
1	Persoons- en organisatiekenmerken	
1	Risico	
-	Afhankelijkheid	
-	Controle	

Tabel 4: Volgorde aandachtsgebieden externe actoren

Punten	Parameter	Rangorde
18	Vertrouwen	1
12	Afstemming	2
12	Belangen	2
12	Betrokkenheid	2
1	Risico	
-	Referentiekaders voor normen en waarden	
-	Persoons- en organisatiekenmerken	
-	Afhankelijkheid	
-	Controle	

Tabel 5: Volgorde aandachtsgebieden interne + branchegerelateerde actoren

Punten	Parameter	Rangorde
37	Vertrouwen	1
29	Betrokkenheid	2
24	Afstemming	3
16	Belangen	4
2	Referentiekaders voor normen en waarden	
2	Risico	
1	Persoons- en organisatiekenmerken	
-	Afhankelijkheid	
-	Controle	

Tabel 6: Volgorde aandachtsgebieden alle actoren samen

6.4.2 Samenhang aandachtsgebieden

De respondenten werd gevraagd om aan te geven welke duidelijke samenhangen zij zagen tussen de verschillende aandachtsgebieden. Deze zijn bestudeerd en daaruit bleek dat er tussen vertrouwen en afstemming een wederzijds verband lijkt te bestaan. Er werd 13 keer gesteld dat afstemming invloed heeft op vertrouwen en 14 keer dat vertrouwen invloed zou hebben op afstemming. Er kan dus verondersteld worden dat deze aandachtsgebieden sterk met elkaar verbonden zijn.

Er werd 10 keer gesteld dat betrokkenheid invloed heeft op vertrouwen en andersom gebeurde dat 11 keer. De belangen van een partij zouden van invloed zijn op de betrokkenheid, dit werd 13 keer gesteld. Andersom maar 3 keer. Belangen, betrokkenheid, vertrouwen, standpunten en persoons- en organisatiekenmerken werden door de respondenten allemaal verondersteld invloed te hebben op afstemming. Verder werden nog een aantal verbanden aangegeven, die minder sterk zijn dan bovenstaande. Zo zou afstemming invloed hebben op de betrokkenheid, belangen zouden invloed hebben

op vertrouwen en vertrouwen zou van invloed zijn op risico en controle. Standpunten ten aanzien van samenwerking op het gebied van leefbaarheid zouden het vertrouwen in de samenwerking met anderen beïnvloeden en persoons- en organisatiekenmerken zouden de belangen bij samenwerking en het vertrouwen in de samenwerking met andere partijen beïnvloeden.

6.5 Resultaten vervolgvraag 1

In 6.5.1 vindt een verwijzing naar Bijlage VI met een beschrijving van de situatie van het project per variabele en de argumentatie voor het vervangen van twee variabelen.

6.5.1 Resultaten project per variabele

In Bijlage VI is een uitgebreide beschrijving van de resultaten van de interviews met respondenten uit het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes' opgenomen. Over het algemeen verloopt deze samenwerking redelijk. Zo scoorden de vier belangrijkste aandachtsgebieden, te weten vertrouwen, betrokkenheid, afstemming en belangen de hoogste cijfers. In 6.6.3.1 vindt u de vervangende variabelen voor in het uiteindelijke model.

6.6 Resultaten vervolgvraag 2

Hieronder zullen achtereenvolgens op basis van gesprekken met de hoofden van vestiging Talis Wijchen en vestiging Talis Wezenlaan, en daarbij steeds een woonconsulent van de betreffende vestiging, aanbevelingen gedaan worden voor implementatie van het model, en de daaruit voortgekomen vragenlijst, in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. Ter toetsing zijn de aanbevelingen van deze twee groepen respondenten voorgelegd aan het hoofd van de vestiging Talis Brabantse Poort en een woonconsulent van de betreffende vestiging.

6.6.1 Geld

Met betrekking tot geld werd gezegd door de respondenten van vestiging Wijchen dat een meer gestructureerde samenwerking als het goed is zijn kosten weer opbrengt. Zij stelden voor om één startbijeenkomst te houden om bepaalde punten uit het model te behandelen. Volgens hen hoeft dat niet veel geld te kosten. De respondenten van vestiging Wezenlaan gaven aan dat altijd geprogrammeerd wordt waar geld of manuren voor ingezet worden, dus dat zou voor het werken met dit model ook moeten gebeuren.

6.6.2 Organisatie

De respondenten van vestiging Wijchen stelden voor dat de hoofdlijnen van het model onderkend kunnen worden tijdens een startbijeenkomst. Daardoor krijg je volgens hen een gezamenlijk beeld en kun je bekijken waar het afwijkt. De respondenten van de vestiging Wezenlaan sloten zich daarbij aan door te stellen dat het model ondersteuning kan bieden bij samenwerking. Er moet volgens hen dan wel draagvlak gecreëerd worden bij de andere partijen en het model moet niet alleen vanuit Talis opgelegd worden.

De respondenten van vestiging Wijchen zeiden, zich voor te kunnen stellen dat de negen aandachtsgebieden uit het model als richtlijn gebruikt worden, maar niet alle afzonderlijke variabelen uit het model. Ook de respondenten van vestiging Wezenlaan gaven aan dat een aantal punten uit het model gelicht kan worden en dat men daar dan een soort van inventarisatieschema of checklist van kan maken.

De respondenten van vestiging Wezenlaan stelden dat de regierol met betrekking tot dit model duidelijk bij één partij moet komen te liggen.

Alle respondenten stelden voor om of voorafgaand aan een project een meting van de ideale situatie te doen, met behulp van de kwalitatieve vragenlijst, en na verloop van tijd een tweede meting te houden. Of het model eerst te bespreken voorafgaand aan een project en dan wanneer het project of convenant eenmaal loopt een eerste evaluatie te houden, met behulp van de kwalitatieve vragenlijst, en nog later gedurende het project of convenant de tweede meting. In beide gevallen komt naar voren dat het communiceren van verwachtingen belangrijk gevonden wordt. Dit werd eerder al duidelijk bij de eerste en tweede onderzoeksvraag van deze studie bij 'referentiekader voor normen en waarden'.

6.6.3 Kwaliteit

Door de evaluaties die gehouden kunnen worden aan de hand van het model of met behulp van de daarvan afgeleide kwalitatieve vragenlijst, zou de kwaliteit van de samenwerking omhoog moeten gaan, volgens beide groepen respondenten. Ook kan volgens hen de kwalitatieve vragenlijst het best afgenomen worden door een onafhankelijke 'deskundige'.

De respondenten van vestiging Wijchen gaven aan de toepassing van dit model en de vragenlijst eenmalig bij een project uit te willen proberen (twee evaluatierondes), maar wanneer hierdoor de kwaliteit van de samenwerking bij het project niet verbetert, dan willen ze niet met het model verder werken.

Volgens de respondenten van vestiging Wezenlaan is het nodig om sancties te stellen tegenover het niet nakomen van afspraken of het niet halen van doelstellingen. De vrijblijvendheid moet er volgens hen

af. Dit kan gezien worden als vorm van 'juridische vormgeving' bij het aandachtsgebied controle en kan men met behulp van het model scherpstellen.

6.6.4 Informatie

Beide groepen respondenten gaven aan dat alle variabelen uit het model er erg veel zijn om te behandelen in een bijeenkomst. Ook denken ze dat het model, door zijn omvang, niet voor iedereen toegankelijk is. Daarom stelden zij voor het model eerder als een checklist of leidraad te zien, zodat bepaalde belangrijke zaken bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid niet over het hoofd worden gezien bij aanvang van een samenwerkingsverband.

De respondenten van vestiging Wijchen gaven aan dat er dan wel over model gesproken moet worden tijdens een startbijeenkomst. Beiden groepen respondenten stelden dat er afspraken gemaakt moeten worden over het gebruik van het model en de kwalitatieve vragenlijst als evaluatiemiddelen tijdens het project.

6.6.5 Tijd

Volgens de respondenten mogen evaluaties tijd kosten. Zij stelden dat als men daardoor doeltreffender gaat werken, de samenwerking uiteindelijk minder tijd kost. De respondenten van de vestiging Wijchen menen dat één startbijeenkomst om bepaalde punten uit het model te behandelen, niet veel tijd hoeft te kosten.

Beide respondenten gaven aan dat het belangrijk is voorafgaand aan een samenwerkingsverband gezamenlijk aan te geven wanneer en hoe evaluatie van de samenwerking plaats zal vinden.

7 Conclusies en aanbevelingen

Hieronder zullen achtereenvolgens het uiteindelijke model, de uiteindelijke vragenlijst en de aanbevelingen voor implementatie van beiden besproken worden. Daarna zullen de verbeterpunten voor het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes' in tabelvorm weergegeven worden.

7.1 Model

De hoofdvraag van deze studie luidde;

Welke variabelen spelen, volgens de betrokken partijen, een rol bij de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?

In 7.1.1 zullen de variabelen per aandachtsgebied opgesomd worden, waarna de top 5 bij elk aandachtsgebied opgenomen wordt in het model. In 7.1.2 komt het onderscheid in voorwaarden, contextbepalende factoren en stuurfactoren aan bod. In 7.1.3 wordt ingegaan op een tweetal vervangende variabelen.

7.1.1 variabelen per aandachtsgebied

Hieronder volgen steeds per aandachtsgebied de variabelen waarvan de respondenten aangegeven hebben ze belangrijk te vinden bij het betreffende aandachtsgebied.

De variabelen die bij **vertrouwen** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen;*
- *openheid over belangen;*
- *wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap;*
- *verschillende prioriteiten hebben;*
- *welwillendheid .*

De variabelen die bij **betrokkenheid** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *reikwijdte;*
- *formele samenwerking;*
- *informele samenwerking;*
- *intensiteit van contacten;*
- *calculatieve betrokkenheid;*
- *affectieve betrokkenheid;*
- *openheid;*
- *taakinfilling;*
- *de invloed van de organisatiecultuur.*

De variabelen die bij **belangen** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *spanningsveld tussen verschillende belangen;*
- *het stellen van prioriteiten;*
- *het hebben van dezelfde belangen;*
- *openheid over belangen;*
- *opportunistisch gedrag;*
- *de opbrengst van de relatie;*
- *een gezamenlijke visie;*
- *elkaars belangen begrijpen.*

De variabelen die bij **persoons- en organisatiekenmerken** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *persoonlijke klik;*
- *continuïteit van personen;*
- *mandaat hebben;*
- *bureaucratie;*
- *het hebben van een zelfde instelling;*
- *elkaar begrijpen;*
- *gecoördineerd handelen;*
- *budget hebben;*
- *flexibel zijn.*

De variabelen die bij **referentiekaders voor normen en waarden** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *gedeelde waarden hebben;*
- *functioneel conflict;*
- *integraal werken;*
- *verschillende rollen in het sensemakingproces;*
- *duidelijk een standpunt innemen;*
- *verwachtingen communiceren.*

De variabelen die bij **risico's** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *aanvaarden en inschatten van de risico's;*
- *vermijden om in negatieve zin misbruik te maken van partners;*
- *verdeling van kosten en opbrengsten;*
- *anticiperen op gedrag van anderen;*
- *nakomen van beloftes;*
- *relatiebeëindigingskosten;*
- *opportunistisch gedrag;*
- *functioneel conflict;*
- *openheid.*

De variabelen die bij **afhankelijkheid** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *wederzijdse afhankelijkheid;*
- *de vervangbaarheid van de partner;*
- *het betrokken zijn van de nodige organisaties;*
- *verdeling van deskundigheid;*
- *gelijkwaardigheid;*
- *elkaar weten te vinden.*

De variabelen die bij **controle** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *juridische vormgeving;*
- *het hebben van een eigen deskundigheid;*
- *komen tot synergie;*
- *vermijden van onzekerheid bij besluitvorming;*
- *afleggen van verantwoording;*
- *het formuleren van (eind)doelen;*
- *evaluatie;*
- *verdeling van kosten, risico's en baten;*
- *opstellen van bepaalde verplichtingen en regels.*

De variabelen die bij **afstemming** een rol spelen volgens de respondenten, in volgorde van meest genoemd, en daarom waarschijnlijk ook in volgorde van belang, zijn:

- *coördinatie;*
- *duurzame interactie- en communicatiepatronen;*
- *communiceren van waardevolle informatie;*
- *open dialoog en overleg;*
- *tijdig verstrekken en ontvangen van informatie;*
- *inhoudelijk correcte informatie;*
- *rekening met elkaar houden;*
- *formele communicatie;*
- *informele communicatie;*
- *gemeenschappelijk doel hebben;*
- *persvoorlichter aanstellen.*

7.1.2 Voorwaarden, contextbepalende factoren en stuurfactoren

De gekozen aandachtsgebieden zijn onderverdeeld in drie groepen factoren, te weten voorwaarden, contextbepalende factoren en stuurfactoren. Hier is voor gekozen op basis van de strekking van de interviews. Betrokkenheid en vertrouwen worden beiden door de respondenten gezien als voorwaarden. Zonder deze twee factoren kan men volgens hen niet samenwerken. Belangen, persoons- en

organisatiekenmerken, referentiekaders voor normen en waarden, risico's en afhankelijkheid zijn aandachtsgebieden die door de respondenten als vaststaand worden gezien en zijn daarom tot contextbepalende factoren gedoopt. De aandachtsgebieden controle en afstemming, worden gezien als factoren waarmee men kan sturen op het verloop van de samenwerking, daarom zijn zij stuurfactoren genoemd.

7.1.3 Vervanging variabelen

Bij het aandachtsgebied belangen

Omdat de variabele '(mate van) verschillende prioriteiten stellen' bij het aandachtsgebied vertrouwen erg veel leek op de variabele 'het stellen van prioriteiten' bij het aandachtsgebied belangen, is er voor gekozen een van deze te vervangen. Bij het aandachtsgebied vertrouwen waren geen alternatieve variabelen meer, vandaar dat er voor gekozen is de variabele bij het aandachtsgebied belangen te vervangen. De respondenten konden kiezen uit 'het hebben/ ontwikkelen van een gezamenlijke visie' en 'elkaar begrijpen' als overige belangrijke variabelen bij belangen.

Het 'hebben/ ontwikkelen van een gezamenlijke visie' wordt het belangrijkste gevonden door de respondenten. De respondent van de gemeente op managementniveau merkte op dat die gezamenlijke visie wel herijkt dient te worden. De ene functionaris van de gemeente stelde dat het hebben van een gezamenlijke visie pas echt hout snijdt, de andere functionaris merkte op dat men dan een doel heeft waar men naartoe werkt. Er werd wel aangegeven, door de functionaris van de politie, dat men elkaar wel moet begrijpen om een gezamenlijke visie te kunnen hebben. De functionaris van Tandem stelt dat het met name gaat om het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en hier een plan van aanpak uit te ontwikkelen. De bewonerscommissie gaf aan dat die visie er wel is, en dat daarna elkaars belangen begrijpen belangrijk is. De instanties moeten volgens hen de bewoners proberen te begrijpen.

In de eerste interviewronde werd 'het hebben/ ontwikkelen van een gezamenlijke visie', 7 keer genoemd bij het aandachtsgebied belangen. Ook al tijdens de eerste interviews van de eerste interviewreeks werd dit als aandachtspunt genoemd. Daarom komt in het uiteindelijke model bij het aandachtsgebied belangen 'het hebben/ ontwikkelen van een gezamenlijke visie' in plaats van de variabele 'het stellen van prioriteiten'. Omdat de respondenten van de tweede interviewronde de resultaten uit de eerste interviewronde bevestigd hebben, kan verondersteld worden dat deze stap geoorloofd is.

Het 'hebben/ ontwikkelen van een gezamenlijke visie' gaat in het uiteindelijke model, bij het aandachtsgebied belangen, de variabele 'het stellen van prioriteiten' vervangen.

Bij het aandachtsgebied controle

Omdat de variabele 'verdeling van deskundigheid' bij het aandachtsgebied afhankelijkheid erg veel leek op de variabele '(mate van) het hebben van eigen deskundigheid' bij het aandachtsgebied controle, is er voor gekozen deze bij het aandachtsgebied controle te vervangen. De respondenten konden kiezen uit 'het formuleren van (eind)doelen', 'evaluatie', 'de verdeling van kosten, risico's en baten' (Van Delden et al., 1987) en 'het opstellen van bepaalde verplichtingen en regels' (Ring & Van de Ven, 1994).

Het formuleren van (eind)doelen en evaluatie worden bij controle erg belangrijk gevonden. De evaluatie ziet men als een gevolg van het formuleren van (eind)doelen. De respondent van de politie op managementniveau stelde dat als je geen (eind)doelen hebt, de controle wel heel erg lastig wordt. Ook mag daar volgens hem bij dit convenant wel dieper over nagedacht worden. De functionaris van Tandem gaf aan dat volgens hem 'het evalueren van einddoelen' en 'inzicht hebben in de kosten, risico's en baten' onderdeel zijn bij de evaluatie en dat daar de rest uit voortkomt. De bewonerscommissie gaf aan dat men aan de hand van een evaluatie kan zien of zaken goed gebeuren en men zo samen tot een besluit kan komen wat beter moet.

Omdat in de eerste interviewronde, het formuleren van (eind)doelen en evaluatie, beiden 7 keer genoemd werden en nu ook weer als belangrijkste van deze vier variabelen gekozen zijn, komt in het uiteindelijk model bij het aandachtsgebied controle 'het formuleren van (eind)doelen en de evaluatie daarvan' in plaats van de variabele '(mate van) het hebben van eigen deskundigheid'. Omdat de respondenten van de tweede interviewronde de resultaten uit de eerste interviewronde bevestigd hebben, kan verondersteld worden dat deze stap geoorloofd is.

'Het formuleren van (eind)doelen en de evaluatie daarvan' gaat in het uiteindelijke model, bij het aandachtsgebied controle, de variabele '(mate van) het hebben van eigen deskundigheid' vervangen.

7.1.4 Vier soorten informatie

De vier soorten informatie worden in het model niet meegenomen als variabelen bij een aandachtsgebied, maar als los 'vakje' dat zowel de doeltreffendheid van samenwerking in het algemeen, als de verschillende aandachtsgebieden afzonderlijk, kan beïnvloeden

De vier soorten informatie worden in het model niet meegenomen als variabelen bij een aandachtsgebied, maar als los vak.

Dit wordt gedaan omdat verondersteld kan worden dat de vier onderscheiden soorten informatie niet bij één enkel aandachtsgebied onder te brengen zijn en ook omdat dit niet onderzocht is.

7.1.5 Volgorde aandachtsgebieden

Opvallend is dat bij beide groepen respondenten, zowel intern als extern, dezelfde aandachtsgebieden in de top vier terecht zijn gekomen. Vertrouwen komt op de eerste plaats, betrokkenheid op twee. Morgan en Hunt (1994) stelden al dat vertrouwen en betrokkenheid bij de relatie, van belang zijn bij doeltreffende samenwerking. Beide factoren zijn van belang, maar uit hun onderzoek bleek dat vertrouwen de belangrijkste van de twee is. Dat blijkt ook uit de resultaten van de interviews. Op de derde plaats komt afstemming, een smeermiddel voor doeltreffende samenwerking en op de vierde plaats spelen belangen een grote rol volgens de respondenten. De overige factoren spelen zeker wel een rol, maar in mindere mate.

7.1.6 Samenhang aandachtsgebieden

Uit de resultaten in 6.4.2 blijkt dat er tussen vertrouwen en afstemming een wederzijds verband lijkt te bestaan. Er kan dus verondersteld worden dat deze aandachtsgebieden sterk met elkaar verbonden zijn. Ook vertrouwen en betrokkenheid zouden sterk verbonden zijn met elkaar. De belangen van een partij zouden van invloed zijn op de betrokkenheid, maar er zou geen sprake zijn van een wederzijds verband.

Belangen, betrokkenheid, vertrouwen, standpunten en persoons- en organisatiekenmerken werden door de respondenten allemaal verondersteld invloed te hebben op afstemming. Waarschijnlijk wordt de afstemming op basis van deze aandachtsgebieden vormgegeven.

Verder werden nog een aantal verbanden aangegeven, die minder sterk zijn dan bovenstaande. Zo zou afstemming invloed hebben op de betrokkenheid, de redenering hierachter zou kunnen zijn dat hoe meer er gecommuniceerd wordt, des te meer betrokken partijen zich voelen en andersom. Belangen zouden invloed hebben op vertrouwen. Hoe meer belang je als partij hebt bij samenwerking, des te meer vertrouwen heb je nodig. Vertrouwen zou van invloed zijn op risico en controle, dit betekent waarschijnlijk dat als het vertrouwen groot is, het risico kleiner wordt geschat en de benodigde vorm van controle minder groot is. Standpunten ten aanzien van samenwerking op het gebied van leefbaarheid zouden het vertrouwen in de samenwerking met anderen beïnvloeden en persoons- en organisatiekenmerken zouden de belangen bij samenwerking en het vertrouwen in de samenwerking met andere partijen beïnvloeden.

7.1.7 Het model

Bovenstaande conclusies leiden tot het volgende model, in figuur 5, met variabelen behorende bij de aandachtsgebieden van doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid. De gekozen variabelen zijn gebaseerd op de coderingen die op basis van literatuur en eigen interpretatie van de onderzoeker gevormd zijn. De coderingen die het meest voorkwamen zijn omgezet naar variabelen. De variabelen die opgenomen zijn in het model, vindt u in Bijlage III.

De top 5 van variabelen bij elk aandachtsgebied uit Bijlage III, is opgenomen in het model met variabelen behorende bij de aandachtsgebieden die invloed hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid, zie figuur 5. Tevens bevat het model vier soorten informatie, die invloed kunnen hebben op de doeltreffendheid van samenwerking in het algemeen en op de verschillende aandachtsgebieden afzonderlijk.

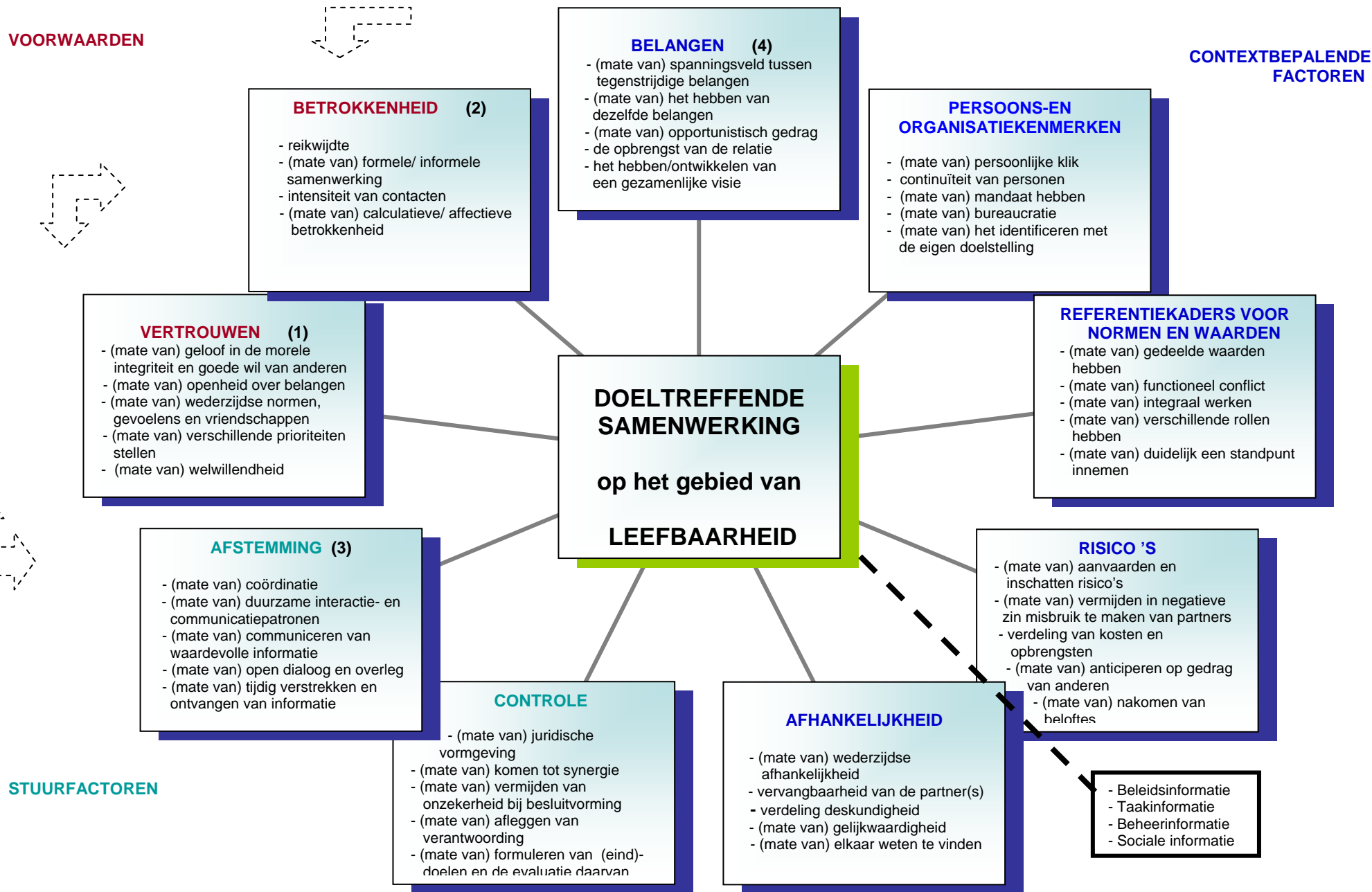
Om het model overzichtelijk te houden is gekozen om de top 5 van variabelen per aandachtsgebied op te nemen in het model, evenals vier belangrijke soorten informatie bij samenwerking.

Bij het vertalen van de gevonden variabelen naar vragen voor de kwalitatieve vragenlijst, werd deze top 5 gehandhaafd. Dit in verband met de duur van het interview en de concentratie van de respondenten.

Er zijn hier twee uitzonderingen op en dat is ten eerste de variabele '(mate van) openheid over belangen'. Deze variabele komt zowel bij het aandachtsgebied vertrouwen, als bij het aandachtsgebied belangen voor. Om te vermijden dat er in de kwalitatieve vragenlijst twee keer dezelfde vraag voorgelegd wordt, zal deze variabele bij het aandachtsgebied belangen vervangen worden door de volgende variabele in de tabel, namelijk 'de opbrengst van de relatie'. Hiervoor is gekozen, omdat er bij het aandachtsgebied vertrouwen geen zesde variabele gevonden is en daar dus geen uitwijkmogelijkheden zijn. Er had ook gekozen kunnen worden om dan bij het aandachtsgebied vertrouwen slechts over vier variabelen vragen te stellen, maar voor de evenwichtige verdeling van variabelen per aandachtsgebied is voor de eerste optie gekozen.

De tweede uitzondering is het aandachtsgebied betrokkenheid. Hier zijn in totaal zes variabelen geselecteerd, omdat er twee tegenstellingen in voorkomen. Dit zijn '(mate van) formele samenwerking' en '(mate van) informele samenwerking' (Bax & Pröpper, 2003) en '(mate van) calculatieve betrokkenheid' en '(mate van) affectieve betrokkenheid' (Geyskens et al., 1996). Omdat deze in de literatuur per paar vermeld worden, is besloten ze alle vier mee te nemen in het model en niet slechts een gedeelte.

Zie voor de weergave van het model met variabelen behorende bij de aandachtsgebieden van doeltreffende samenwerking figuur 5 op de volgende pagina. Waarbij **rood** de voorwaarden zijn, **blauw** de contextbepalende factoren en **groen** de stuurfactoren. De cijfers 1 tot en met 4 tussen haakjes achter vertrouwen, betrokkenheid, afstemming en belangen, geven de volgorde van belang aan volgens de respondenten. De gestreepte pijlen geven de, volgens de respondenten, meest duidelijke, mogelijke samenhangen weer tussen de verschillende aandachtsgebieden. Het blokje rechtsonder bevat de vier soorten informatie die invloed kunnen hebben op de doeltreffendheid van samenwerking in het algemeen en op de verschillende aandachtsgebieden afzonderlijk.



Figuur 5: Uiteindelijke weergave model met variabelen behorende bij de aandachtsgebieden van doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid

7.2 Uiteindelijke vragenlijst

Vervolg vraag 1 luidde;

Welke open vragen zou je moeten stellen om de stand van zaken te meten met betrekking tot de variabelen die, volgens het naar aanleiding van de hoofdvraag gevormde model, invloed hebben op de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid - tussen Talis, stakeholders en bewonersorganisaties?

7.2.1 De vragenlijst

De vragenlijst is afgeleid van het model dat na beantwoording van de hoofdvraag van deze studie is ontwikkeld. Aangezien er twee variabelen in het uiteindelijke model vervangen zijn door twee andere variabelen, zijn ook de bijbehorende vragen veranderd. Deze zijn echter nog niet in de empirie getoetst en moeten bij het eerstvolgende gebruik van de vragenlijst extra zorgvuldig behandeld worden. De uiteindelijke vragenlijst is opgenomen als Bijlage V.

Bij het aandachtsgebied belangen is de variabele 'het stellen van prioriteiten' vervangen door 'het hebben/ontwikkelen van een gezamenlijke visie', de daarbij horende vraag in de uiteindelijke kwalitatieve vragenlijst is geworden;

Heeft u het gevoel dat u met de andere partijen in dit project een gemeenschappelijke blik op de (nabije) toekomst heeft?

Bij het aandachtsgebied controle is de variabele '(mate van) het hebben van eigen deskundigheid' vervangen door 'het formuleren van (eind)doelen en de evaluatie daarvan', de daarbij horende vraag in de uiteindelijke kwalitatieve vragenlijst is geworden;

*Heeft u het idee dat u na kan gaan wanneer resultaten voldoen aan vooraf geformuleerde doelstellingen?
Heeft u het idee dat er voldoende terugkoppeling is? En dat er voldoende leermomenten zijn?*

7.2.2 Verbeterpunten naar aanleiding van toepassing vragenlijst op 'Convenant Meijhorst maisonnettes'

De vragenlijst, die opgesteld is naar aanleiding van het ontwikkelde model bij de hoofdvraag, is toegepast op het 'Convenant Meijhorst Maisonnettes'. Uit de analyse van de interviews kwamen een aantal verbeterpunten naar voren. Dit zijn in het algemeen de vijf belangrijkste;

1. De betrokken partijen moet het convenant kritisch bekijken en besluiten hoe verder te gaan;
2. Regierol van de gemeente moet (weer) scherp komen te liggen;
3. Alle betrokken partijen moet strakker op de (tijds)planning zitten;
4. De betrokkenen moeten elkaar op de hoogte blijven houden, op zowel uitvoerend als managementniveau (via weblog bijv.);
5. De politie zou meer mankracht moeten inzetten in de wijk, zodat bewoners zich veiliger voelen.

De verbeterpunten per aandachtsgebied vindt u in Bijlage VII.

7.3 Aanbevelingen voor implementatie model en vragenlijst

Vervolg vraag 2 luidde;

Welke aanbevelingen voor de implementatie van het ontwikkelde model en de daaruit voortgekomen vragenlijst, kunnen gedaan worden in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd?

Aanbevelingen met betrekking tot **geld** zijn:

- Organiseer één startbijeenkomst om bepaalde punten uit het model te behandelen, dat hoeft dan niet veel geld te kosten;
- Programmeer waar geld of manuren voor ingezet worden met betrekking tot de implementatie van dit model en deze vragenlijst.

Aanbevelingen met betrekking tot **organisatie** zijn:

- Erken de hoofdlijnen van het model tijdens een startbijeenkomst, waardoor een gezamenlijk beeld gevormd wordt en bekeken kan worden waar het afwijkt;
- Het model biedt ondersteuning bij samenwerking, er moet dan wel draagvlak gecreëerd worden bij de andere partijen en het model moet niet alleen vanuit Talis opgelegd worden;

- De negen aandachtsgebieden uit het model dienen als richtlijn en een aantal punten kan uit het model gelicht worden, zodat men daar een checklist van kan maken;
- De regierol met betrekking tot dit model moet duidelijk bij één partij komen te liggen.

Aanbevelingen met betrekking tot **kwaliteit** zijn:

- De kwalitatieve vragenlijst kan het best afgenomen worden door een onafhankelijke 'deskundige';
- Het is nodig om sancties te stellen tegenover het niet nakomen van afspraken of het niet halen van doelstellingen. Dit kan men met behulp van het model scherpstellen.

Aanbevelingen met betrekking tot **informatie** zijn:

- Het model moet als een leidraad gezien worden, zodat bepaalde belangrijke zaken bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid niet over het hoofd worden gezien bij aanvang van een samenwerkingsverband;
- Discussieer over het model (en de vragenlijst) tijdens een startbijeenkomst;
- Maak afspraken over het gebruik van het model en de kwalitatieve vragenlijst als evaluatiemiddel tijdens het project.

Aanbevelingen met betrekking tot **tijd** zijn:

- Evaluaties kosten tijd, maar als men daardoor doeltreffender gaat samenwerken, kost de samenwerking uiteindelijk minder tijd;
- Tijdens één startbijeenkomst bepaalde punten uit het model behandelen hoeft niet veel tijd te kosten;
- Het is belangrijk om voorafgaand aan een samenwerkingsverband gezamenlijk aan te geven wanneer en hoe evaluatie van de samenwerking plaats zal vinden met behulp van het model en de vragenlijst.

8 Discussie

In dit laatste hoofdstuk zullen achtereenvolgens de gebruikte methoden en instrumenten, toegepaste theorieën en de extrapolatie van onderzoeksresultaten naar een bredere context behandeld worden.

8.1 Methode/ instrumenten

In 8.1.1 zal beargumenteerd worden waarom er in deze studie voor kwalitatief onderzoek gekozen is, vervolgens zullen in 8.1.2 de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven worden.

8.1.1 Kwalitatief onderzoek

Individuele gesprekken bieden diepte en kunnen daarom ingezet worden bij het identificeren van problemen en het achterhalen van oorzaken. Daarnaast zijn ze ook heel geschikt om argumenten te vinden om beslissingen te onderbouwen, om kenmerken van de actoren te achterhalen, concepten te toetsen en processen en beleid te evalueren (Maso & Smaling, 1998). Vandaar dat er in deze studie gekozen is voor kwalitatief onderzoek. In de kleine settings waaruit de samenwerkingsverbanden op het gebied van leefbaarheid bestaan, leek de beste methode om de meningen van de respondenten en de context van de samenwerking te achterhalen, het kwalitatieve (diepte-)interview.

Kwalitatief onderzoek wordt vaak geassocieerd met het symbolisch interactionisme. Dit is een methodisch en theoretisch perspectief voor onderzoek naar de natuurlijke, sociale wereld van interacterende individuen (Blumer, 1969). In onderzoek vanuit dit perspectief staan interactie en betekenisverlening centraal. Omdat er in deze studie sprake was van interacterende individuen die betekenis geven aan en opvattingen hebben over samenwerking op het gebied van leefbaarheid, is het probleem vanuit deze onderzoeksstroming bekeken.

8.1.2 Betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksprocedures

Ondanks de kwalitatieve aard van deze studie, is geprobeerd de betrouwbaarheid en validiteit van alle onderzoeksvragen te waarborgen. Dit is onder andere gedaan door de respondenten op verschillende niveaus, functionarissen- en managementniveau, en uit verschillende betrokken organisaties te kiezen. De interviews zijn gehouden met behulp van een vastgestelde interviewgids, zijn opgenomen met een MP3-speler en de transcripten zijn letterlijk uitgetypt.

In een tweede stap werden de resultaten van de eerste interviewronde ter toetsing voorgelegd aan een tweede codeur. Bij het coderen van die antwoorden werd, bij twijfel, gewerkt met intersubjectieve overeenstemming. Ook werd ervoor gezorgd dat de intercodeurbetrouwbaarheid steeds hoger was dan de ondergrens van .67 (Hüttner et al., 2001).

De vragenlijst bij vervolgvraag 1 is voorgelegd aan twee experts, alvorens de interviews afgenomen werden bij de respondenten. Voor vervolgvraag 2 zijn in samenspraak met de externe begeleider, enkele vragen opgesteld. Deze werden voorgelegd aan twee vestigingshoofden en twee woonconsulenten en gaven richting aan de implementatie van het model en de daaruit voortgekomen vragenlijst, in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. Ter toetsing zijn de aanbevelingen van deze twee groepen respondenten voorgelegd aan het hoofd van de vestiging Talis Brabantse Poort en een woonconsulent van de betreffende vestiging.

De resultaten van de samenhang tussen aandachtsgebieden zijn niet waterdicht. De antwoorden zijn zo gemeten dat de geïnterviewden bepaalde verbanden dubbel aan konden geven. Ook kwam deze vraag aan het einde van het interview, waardoor de concentratie niet meer optimaal was. Bovenstaande bevindingen kunnen daarom het beste als een indicatie voor bepaalde verbanden tussen aandachtsgebieden gezien worden. Belangrijkst daarbij zijn de wederzijdse verbanden tussen vertrouwen en afstemming en tussen vertrouwen en betrokkenheid en de invloed van belangen op de mate van betrokkenheid. Ook de invloed van belangen, betrokkenheid, vertrouwen, standpunten en persoons- en organisatiekenmerken op afstemming is een belangrijk gegeven. Verondersteld kan worden dat de voorwaarden voor doeltreffende samenwerking en alle contextbepalende factoren voor doeltreffende samenwerking, behalve risico's, de basis vormen voor de afstemming bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Opvallend is dat er alleen duidelijke verbanden gevonden zijn tussen de aandachtsgebieden die in de top 4 staan.

8.2 Theorie

In 8.2.1 komt de toepassing van theorie bij deze studie aan bod en in 8.2.2 theorieën over PPS. Paragraaf 8.2.3 handelt over de theorie van Morgan en Hunt (2004) over relatie-marketing en 8.2.4 tenslotte gaat over de rol van communicatie en informatie bij samenwerking.

8.2.1 Toepassing theorieën

Omdat de gebruikte theorieën niet specifiek op het onderwerp van deze studie zijn gericht, zijn bij enkele aandachtsgebieden minder coderingen (variabelen) uit literatuur afkomstig dan bij andere. Daarom zijn er

bij die aandachtsgebieden meer coderingen uit de interpretatie van antwoorden van de respondenten afgeleid en zijn deze dus minder theoretisch onderbouwd.

Uit alle aangehaalde literatuur, onder andere over controle, betrokkenheid, vertrouwen, afhankelijkheid en risico's (o.a. Geyskens et al., 1996; Morgan & Hunt, 1994; Ring & Van de Ven, 1994), zijn ook variabelen afgeleid en in deze studie is in de eerste interviewronde getoetst of deze ook van belang geacht worden, door de respondenten, bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid. De variabelen die van belang zijn, volgens de respondenten, zijn opgenomen in het uiteindelijke model. Daaruit blijkt dat een gedeelte van de gebruikte theorieën van toepassing is op deze studie.

Het artikel van Bax et al. (2003) dat informeert over beleidsnetwerken, beleidssamenwerking en stakeholders, is een goed hulpmiddel gebleken om de context van de samenwerking te analyseren. Hierdoor krijgt de lezer van deze scriptie een goed beeld van de context waarin de samenwerking tussen Talis en zijn stakeholders, op het gebied van leefbaarheid, plaatsvindt.

Er is gepoogd een scheiding te maken tussen de aandachtsgebieden. Deze is echter niet scherp, er is een bepaalde mate van overlap tussen de aandachtsgebieden. Geprobeerd is om dit te ondervangen door duidelijke omschrijvingen van aandachtsgebieden te formuleren.

8.2.2 Publiek-private samenwerking

Er is geen gebruik gemaakt van theorieën die specifiek over doeltreffende samenwerking ten behoeve van de realisatie van een maatschappelijke doelstelling tussen publieke en private partijen gaat, zoals samenwerking tussen Talis en zijn stakeholders op het gebied van leefbaarheid, maar van algemene theorieën over samenwerking. Achteraf is gebleken dat bij de literatuurstudie meer op theorieën over publiek-private samenwerking in had kunnen worden gegaan. Nu zijn slecht enkele artikelen over PPS aangehaald (Rietdijk & Bregman, 1996; Van Delden, Kouwenhoven & Veerman, 1987). Aan de hand van de gehouden interviews is duidelijk geworden, dat het verschil tussen publieke en private partijen wel degelijk een rol speelt bij samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Hier zou bij vervolgonderzoek meer rekening mee gehouden moeten worden.

8.2.3 Relaties

Er is literatuur van verschillende terreinen gebruikt en bekeken is of deze ook van toepassing is op doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Zo is het Commitment-Trust Model (Morgan & Hunt, 1994), over marketingrelaties, ofwel samenwerking tussen commerciële bedrijven, behandeld. Hieruit bleek dat vertrouwen en betrokkenheid de meest essentiële variabelen zijn bij relatiemarketing. Deze aandachtsgebieden zouden rechtstreeks leiden tot coöperatieve handelingen, die bijdragen aan het succes van relatiemarketing. Dat werd door de respondenten uit de eerste interviewronde bevestigd. Een aantal variabelen die in het model van Morgan en Hunt voorkomen, zijn ook opgenomen in het model voor doeltreffende samenwerking op het gebied van leefbaarheid, dat in deze studie ontwikkeld is. Dit zijn de variabelen gedeelde waarden (shared values) en functioneel conflict (functional conflict) bij het aandachtsgebied referentiekaders voor normen en waarden en de variabele onzekerheid bij besluitvorming (uncertainty) bij het aandachtsgebied controle.

8.2.4 Communicatie en informatie in samenwerkingsverbanden

Het is terecht gebleken om communicatie een belangrijke rol toe te dichten bij samenwerking. Na de voorwaarden voor doeltreffende samenwerking, vertrouwen en betrokkenheid, komt afstemming volgens de respondenten uit de eerste interviewronde op een derde plaats, qua belang. Afstemming werd in deze studie omschreven als verschillende vormen van overleg en informatie-uitwisseling, waardoor communicatie en coördinatie tot stand komen. Volgens Reijnders is correcte communicatie bij elk organisatieproces van belang. Gekeken werd of dat ook voor samenwerking op het gebied van leefbaarheid geldt en dat blijkt zo te zijn volgens de respondenten. Daarom is het verantwoord dat er vier verschillende soorten informatie, die Reijnders onderscheiden heeft, opgenomen zijn in het model. Dit zijn taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie en sociale informatie. De respondenten gaven aan dat zij beleidsinformatie het belangrijkste vonden bij samenwerking, dan volgden beheerinformatie en taakinformatie en tenslotte sociale informatie. Deze informatiesoorten kunnen middelen zijn om de communicatie met betrekking tot het samenwerkingsverband op die vier verschillende gebieden (beleid, beheer, taken, personeel en organisatie) te verbeteren. Het is echter wel zaak om per samenwerkingsverband te bekijken hoe deze soorten informatie invulling behoren te krijgen en met welke frequentie en in wat voor vorm zij zouden moeten verschijnen.

8.3 Extrapolatie naar een bredere context

In 8.3.1 zal de bijdrage van deze studie aan de uitbouw van de communicatiewetenschap besproken worden en in 8.3.2 zullen een aantal voorstellen voor vervolgonderzoek gedaan worden.

8.3.1 Uitbouw communicatiewetenschap

Een bekende communicatiewetenschappelijke theorie die toegepast wordt in deze studie, is de sensemakingtheorie (o.a. Weick, 1993; Maitlis, 2005). Deze studie en de daarbij horende probleemstelling leveren, onder andere door het gebrek aan generaliseerbare uitkomsten, een geringe bijdrage aan de uitbouw van de communicatiewetenschap of de sensemakingtheorie.

Volgens Maitlis is in de literatuur nauwelijks aandacht geweest voor sensemaking die ontstaat binnen grote groepen van diverse stakeholders. Stakeholders zijn betrokken bij sensemaking vanuit verschillende organisationele posities, histories en persoonlijke achtergronden die verschillende referentiekaders creëren en hen aanzetten tot verschillende rollen in sensemakingprocessen. Ook de interactie tussen actoren met verschillend sensemakinggedrag en hoe deze interactie invloed heeft op sensemakingprocessen is onderbelicht gebleven. In deze studie is geprobeerd de samenwerking op het gebied van leefbaarheid te bekijken vanuit de sensemakingtheorie. Waar verschillende stakeholders met ieder een uniek referentiekader samen moeten werken om leefbaarheidproblematiek aan te pakken, kan verwacht worden dat het van wezenlijk belang is dat samenwerkingspartners zich kunnen verplaatsen in elkaars referentiekader, door daarover met elkaar te communiceren. Dat is dan ook een van de aandachtsgebieden in het ontwikkelde model. Dit model is mogelijk een aanzet om de interactie tussen actoren met verschillend sensemakinggedrag te bestuderen.

Tevens is er nog niet veel bekend over samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen, met betrekking tot een maatschappelijke doelstelling. Door in deze studie een aantal theorieën te combineren, is gepoogd hier met een vernieuwende blik naar te kijken. Met het oog op de huidige, roerige maatschappij, zou dit kunnen leiden tot meer onderzoek in deze richting.

Vanwege het geringe aantal respondenten, 19 personen, en de branchegebonden problematiek, problemen op het gebied van leefbaarheid, zijn de resultaten van deze studie niet direct generaliseerbaar naar andere samenwerkingsverbanden. Het is wel mogelijk dat het ontwikkelde model ook van toepassing is op samenwerkingsverbanden van andere woningcorporaties in Nederland, omdat deze met dezelfde problematiek kampen. Het model werd echter op basis van de ervaringen en gevoelens van stakeholders van Talis, zowel intern als extern, opgesteld en het is daarom niet met zekerheid te zeggen dat deze respondenten hetzelfde ervaren en voelen als de stakeholders van een willekeurige andere woningcorporatie. Zouden het model en de daarbij horende vragenlijst ook bij samenwerkingsverbanden van andere woningcorporaties toegepast gaan worden, dan zou het model eerst getoetst moeten worden bij de stakeholders ervan.

8.3.2 Vervolgonderzoek

Talis begeeft zich, met betrekking tot allerlei onderzoeken en concepten, naast het terrein van samenwerking op het gebied van leefbaarheid, ook op het terrein van samenwerking op het gebied van 'wonen en zorg' voor zowel ouderen als jongeren. Zo geeft Talis aan dat ze haar woningaanbod, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin, goed wil afstemmen op specifieke behoeften van de mensen die zorg nodig hebben. Dit kan volgens hen alleen door een goede samenwerking met partners die thuis zijn in de zorg (Talis, 2005). Gekeken kan worden of het model en de bijbehorende vragenlijst ook van toepassing zijn op samenwerkingsverbanden op het gebied van 'wonen en zorg'.

Voor andere woningcorporaties dan Talis, zouden het model dat in deze studie ontwikkeld is en de bijbehorende vragenlijst ook handige hulpmiddelen kunnen zijn, om de doeltreffendheid van samenwerking op het gebied van leefbaarheid in kaart te brengen. De leefbaarheidproblemen zijn in veel (grote) steden hetzelfde en de corporaties hebben vaak een ander marktgebied. Vandaar dat zij beter samen kunnen werken, dan kunnen concurreren. Het model zou dan wel voor de zekerheid eerst kort getoetst moeten worden bij de stakeholders van de betreffende corporatie met een reeks interviews.

Om de resultaten van deze studie wel generaliseerbaar te maken, zou een kwantitatieve studie gedaan kunnen worden om het model te toetsen. Men zou dan de variabelen in de vorm van stellingen kunnen voorleggen aan een grote groep representatieve respondenten en met behulp van Likert-schalen kunnen nagaan, of de stellingen meten wat ze behoren te meten - dus of de variabelen daadwerkelijk horen bij het betreffende aandachtsgebied -.

Referentielijst

- Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Barsema, E.L. (2006). *Samenwerkingsverband Zorgklokken Twente : Het beschrijven en optimaliseren van de communicatieprocessen binnen het samenwerkingsverband Zorgklokken Twente*. Doctoraalverslag MCS: UTwente.
- Bax, C.A., Pröpper, I.M.A.M. & Litjens, B.P.E.A. (2003) *Samenwerking bij besluitvorming over de aanleg van 60km/uur-gebieden* (R-2003-6). Leidschendam: SWOV.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Delden, A.Th. Van, Kouwenhoven, V.P. & Veerman, C.P. (1987). Publiek-private samenwerking en stedelijke vernieuwing. Delft: Agora.
- Directie Wijk en Stad (2005). *Wijkaanpak Kolpingbuurt 2002-2005. Beschrijving resultaten evaluatie "Onze Buurt Aan Zet"*. December 2005. Nijmegen: Directie Wijk en Stad, Afdeling Onderzoek en Statistiek.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of management Journal*, 20, 65-91.
- Gelder, M.J. de (2005). *Strategische alliantie: samenwerking door woningcorporaties op het gebied van projectontwikkeling*. Doctoraalverslag CTW, CiT: UTwente.
- Gemeente Nijmegen (2001). *Onze buurt aan zet. Projectplan Kolpingbuurt. 11 oktober 2001*. Nijmegen: Gemeente Nijmegen.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L. & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- Harris, S.G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science*, 5, 309-321.
- Hufen, J.A.M. & Ringeling, A.B. (1990). *Beleidsnetwerken: overheids- semi-overheids- en particuliere organisaties in wisselwerking*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.
- Hüttner, H., Renckstorf, K. & Wester, F. (2001). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Iacob, M.E., Fiel, E., Smit, A. & Janssen, W. (2001). *Analysis of networked enterprises* (GigaTS/D1.3.2). Telematica Instituut.
- Janssens, J.M.A.M. (1991). *'Ogen' doen onderzoek*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Kamann, D.J.F., (1999). *Externe organisatie: een inleiding vanuit een netwerkperspectief*. Groningen: Charlotte Heymanns Publishers.
- Klooster, O. (2002). *Netwerken als kader voor samenwerking bij de aanpak van kinderporno op internet*. Doctoraalverslag BSK: UTwente
- Koeleman, H.T. (1995). *Interne communicatie als managementinstrument*. Tweede herziene druk. Houten/Diegen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Larzelere, R.E. & Huston, T.L. (1980). The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595-604.
- Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maso, I. & A. Smaling (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom. 146 p.
- Menting, R.F. (2002). *Publiek samenwerken: een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op het succes van een publieke samenwerking bij de infrastructuur in ruimtelijk complexe situaties en de gevolgen hiervan voor de rol van Rijkswaterstaat, met als casus het W4-project*. Doctoraalverslag CT & M: UTwente.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Powell, W.W. (1990). Neither market, nor hierarchy: network forms of organisation. In: *Research in Organisational Behavior* (Eds.: B. Staw en L. Cummings), pp.295-336.
- Reijnders, E. (2000). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. 2^e herziene druk, Assen: Van Gorcum.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communicationtheorie & praktijk*. 3^e geheel herziene druk, Schoonhoven: Academic Service.

- Rietdijk, N. & Bregman, A.G. (1996). *Publiek-private samenwerking in de praktijk: een handleiding*. Voorburg: Nederlandse Vereniging van Bouwondernemers.
- Rijnconsult (2004). *Rapportage INK positiebepaling*. Referentie: Dgn kars 204.110. Utrecht: Rijnconsult.
- Ring, P.S. & Ven, A.H. van de (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Talis (2001a). *Convenant Meijhorst Maisonnets 2001*. Nijmegen: Auteur.
- Talis (2001b). *Ondernemingsplan Talis; 2002-2004*. Nijmegen: Auteur.
- Talis (2003). *Beleid en begroting 2004*. Nijmegen: Auteur.
- Talis (2004a). *Beleidsplan leefbaarheid "een leefbare woonomgeving" voor iedereen*. December 2004. Nijmegen: Auteur.
- Talis (2004b). *Ondernemingsplan Talis 2005-2007*. September 2004. Nijmegen: Auteur.
- Talis (2005). *Talis jaarverslag 2005*. Nijmegen:Auteur.
- Talis (2006a). *Marketingbeleidplan 2005-2006*. 24 april 2006. Nijmegen: Auteur.
- Talis (2006b). *Sociaal jaarverslag 2005 Talis*. April 2006. Nijmegen: Auteur.
- Weick, Karl. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Websites:

- www.aedes.nl, d.d. 21 augustus 2006
- www.passade.nl, d.d.20 juni 2006.
- www.site-woondiensten.nl, d.d. 20 juni 2006.
- www.skw-wijchen.nl, d.d. 20 juni 2006.
- www.swon.nl, d.d. 20 juni 2006.
- www.talis.nl, d.d. 10 mei 2006.
- www.tandemwelzijn.nl, d.d. 20 juni 2006.
- www.wijchenszuid.nl/Pages/Deleefbaarheidsgroep.htm, d.d. 20 juni 2006.
- www.woonbedrijf.com, d.d. 20 juni 2006.
- intranet Talis, d.d. 22 augustus 2006

Bijlage I: Lijst van figuren en tabellen**Figuren**

Figuur 1	Organigram Talis Woondiensten (Bron: afdeling P&O)
Figuur 2	Identiteit Talis (Talis Woondiensten, 2006a).
Figuur 3	Stakeholders van Talis (Rapport Rijnconsult, 2004).
Figuur 4	Model of relationship-marketing (Morgan & Hunt, 1994)
Figuur 5	Weergave model

Tabellen

Tabel 1	Missie en strategische doelen (Talis Woondiensten, 2004b)
Tabel 2	Aandachtgebieden uit literatuur
Tabel 3	Soorten informatie (Bron: Reijnders, 2000)
Tabel 4	Volgorde parameters externe actoren
Tabel 5	Volgorde parameters interne + branchegerelateerde actoren
Tabel 6	Volgorde parameters alle actoren samen
Tabel 7	Variabelen bij aandachtsgebied vertrouwen
Tabel 8	Variabelen bij aandachtsgebied betrokkenheid
Tabel 9	Variabelen bij aandachtsgebied belangen
Tabel 10	Variabelen bij aandachtsgebied persoons- en organisatiekenmerken
Tabel 11	Variabelen bij aandachtsgebied referentiekaders voor normen en waarden
Tabel 12	Variabelen bij aandachtsgebied risico's
Tabel 13	Variabelen bij aandachtsgebied afhankelijkheid
Tabel 14	Variabelen bij aandachtsgebied controle
Tabel 15	Variabelen bij aandachtsgebied afstemming
Tabel 16	Verbeterpunten bij aandachtsgebied vertrouwen
Tabel 17	Verbeterpunten bij aandachtsgebied betrokkenheid
Tabel 18	Verbeterpunten bij aandachtsgebied belangen
Tabel 19	Verbeterpunten bij aandachtsgebied persoons- en organisatiekenmerken
Tabel 20	Verbeterpunten bij aandachtsgebied referentiekader voor normen en waarden
Tabel 21	Verbeterpunten bij aandachtsgebied risico's
Tabel 22	Verbeterpunten bij aandachtsgebied afhankelijkheid
Tabel 23	Verbeterpunten bij aandachtsgebied afstemming
Tabel 24	Verbeterpunten bij aandachtsgebied controle
Tabel 25	Verbeterpunten bij de verschillende soorten informatie

Bijlage II: Participanten uit de eerste interviewronde

Extern	Organisatie/ Functie	Participant in onderzoek
1.	Gemeente Nijmegen (politiek-bestuurlijk)	Wim Cousijn, Wijkmanager Hatert (Peter Linders woont het gesprek bij ter ondersteuning; hij is net begonnen is als 'Hoofd wijkmanagers')
2.	Gemeente Wijchen (politiek-bestuurlijk)	Mirjam Derks, beleidsadviseuse
3.	SKW Wijchen (maatschappelijk)	Josien Warris, sociaal cultureel werker/opbouwwerker
Het SKW heeft professionals in dienst, die werken vanuit een van de volgende disciplines van het Welzijnswerk: sociaal cultureel werk en jeugd- en jongerenwerk. De doelgroepen zijn: wijkbewoners, bewoners van kleine kernen, kinderen, tieners en jongeren en vrijwilligers. Het SKW richt zich op leefbaarheid en veiligheid, wijkcentra en dorpshuizen, sport, ontmoeting en educatie. Het SKW is de formele werkgever van medewerkers van Vluchtelingenwerk en van de wijkmeesters (www.skw-wijchen.nl).		
4.	Tandem welzijnsorganisatie (maatschappelijk)	Frans Brukx, programmabegeleider leefbaarheid
Tandem is een brede welzijnsorganisatie in Nijmegen en omgeving en stimuleert mensen om deel te nemen aan de samenleving en staat voor 'Samen-werken aan Samen-leven'. Vanuit twee stedelijke regio's staan Tandemmedewerkers dicht bij de wijkbewoners voor ondersteuning en dienstverlening. Daarnaast organiseert Tandem samen met vrijwilligers tal van projecten en activiteiten (www.tandemwelzijn.nl).		
5.	NIM (maatschappelijk)	Carla van Wely, directeur
NIM opereert op het snijvlak van zorg en welzijn, waar mensen een grote verwevenheid van materiele en immateriële problemen ervaren. Uitgangspunt in de contacten en in de hulpverlening is het bevorderen van zelfredzaamheid. Het betreft hier problemen als werkloosheid, schulden, opvoedingsmogelijkheden, verslavingen, criminaliteit, misbruik, etc. (Directie Wijk en Stad, 2005).		
6.	SWON, Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen (maatschappelijk).	Max de Coole, directeur
SWON zet zich al 40 jaar in voor het welzijn van 55-plussers in Nijmegen. Zij werken eraan dat ouderen zo zelfstandig mogelijk kunnen blijven wonen en leven, actief blijven in de samenleving, hun positie in de maatschappij verbeteren en contacten houden met jong en oud (www.swon.nl).		
7.	Passade, maatschappelijke Opvang	Hub Hofs, directeur
Passade Maatschappelijke Opvang begeleidt en vangt mensen op, die acuut of langdurig niet in staat zijn zelfstandig te leven. Dat kan zijn om psychische, maatschappelijke en/of sociale redenen. We streven ernaar die mensen weer op weg te helpen om als zelfstandig burger te functioneren. Het kunnen zowel mannen als vrouwen zijn, vanaf 18 jaar, al dan niet met kinderen (www.passade.nl).		
8.	Bewonersorganisatie Neerbosch - Oost	Jeanette Wolters, bestuurslid
Dit is een groep vrijwilligers uit de maisonnettes in Neerbosch-Oost, die samen opkomen voor de belangen van de bewoners en die voornamelijk in overeenstemming met Talis en Tandem problemen signaleren en proberen aan te pakken.		
9.	Leefbaarheidsorganisatie Wijchen-Zuid	Irma Kroeze, secretaris
Het doel van de LWZ is de kwaliteit van de leefbaarheid in Wijchen-Zuid in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren. Het gaat hierbij om het collectieve belang van wijkbewoners. De taak is vooral een schakel zijn tussen enerzijds de bewoners en anderzijds de instanties als gemeente, politie, SKW en woningbouwvereniging. Vragen of problemen worden door hen onder de aandacht gebracht en gedurende het traject gevolgd (http://www.wijchenzuid.nl/Pages/Deleefbaarheidsgroep.htm).		
10.	Politie Gelderland-Zuid (politiek-bestuurlijk)	Jeremy Jonker, netwerker

Intern Talis	Organisatie/ Functie (allen privaat)	Participant in onderzoek
1.	Manager Strategie & Beleid	Henk-Peter Kip
2.	Manager 'Wonen'	Jos Sleyfer
3.	Hoofd vestiging 1 – Wijchen	Gezien Wilgenhof
4.	Hoofd vestiging 3 - Nijmegen	Frits Baghus
5.	Woonconsulent Wijchen	Pierre Sophie
6.	Woonconsulent Nijmegen	Maurice Schweitzer
7.	Buurtconciërge	Bert van den Hurk

Branche	Organisatie/ Functie	Participant in onderzoek
1.	Sité Woondiensten (privaat)	Resi Ruiters + collega, woonconsulenten
<p>Sité is een wooncorporatie die zich dienstbaar en sociaal betrokken opstelt naar de samenleving. Een maatschappelijke ondernemer die het rendement op vastgoed inzet voor individueel woonplezier in een maatschappelijke context. Ze willen daarom individuen en groepen zelf zo veel mogelijk de touwtjes in handen geven waar het gaat om hun individuele en collectieve woonplezier: zelfregie als uitgangspunt (www.site-woondiensten.nl).</p>		
2.	Woonbedrijf (privaat)	Frans Bouwens, beleidsadviseur
<p>Sité is een wooncorporatie die zich dienstbaar en sociaal betrokken opstelt naar de samenleving. Een maatschappelijke ondernemer die het rendement op vastgoed inzet voor individueel woonplezier in een maatschappelijke context. Ze willen daarom individuen en groepen zelf zo veel mogelijk de touwtjes in handen geven waar het gaat om hun individuele en collectieve woonplezier: zelfregie als uitgangspunt (www.site-woondiensten.nl).</p>		

Bijlage III: Variabelen voor in het model per aandachtsgebied

Voorwaarden

De variabelen die bij het aandachtsgebied **vertrouwen** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen	21
(mate van) openheid over belangen	10
(mate van) wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap	8
(mate van) verschillende prioriteiten stellen	5
(mate van) welwillendheid	4

Tabel 7: Variabelen bij aandachtsgebied vertrouwen

De variabelen die bij het aandachtsgebied **betrokkenheid** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
reikwijdte	13
(mate van) formele samenwerking	13
(mate van) informele samenwerking	11
Intensiteit van contacten	11
(mate van) calculatieve betrokkenheid	11
(mate van) affectieve betrokkenheid	8
(mate van) openheid	8
(manier van) taakinfilling	7
(mate van) de invloed van de organisatiecultuur	5

Tabel 8: Variabelen bij aandachtsgebied betrokkenheid

Contextbepalende factoren

De variabelen die bij **belangen** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) spanningsveld tussen verschillende belangen	12
(mate van) stellen van prioriteiten	11
(mate van) het hebben van dezelfde belangen	9
(mate van) openheid over belangen	9
(mate van) opportunistisch gedrag	9
de opbrengst van de relatie	7
(mate van) een gezamenlijke visie hebben/ontwikkelen	7
(mate van) elkaars belangen begrijpen	5

Tabel 9: Variabelen bij aandachtsgebied belangen

De variabelen die bij **persoons- en organisatiekenmerken** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) persoonlijke klik	21
continuïteit van personen	17
(mate van) mandaat hebben	15
(mate van) bureaucratie	12
(mate van) het identificeren met de eigen doelstelling	10
(mate van) het hebben van een zelfde instelling	10
(mate van) gecoördineerd handelen	9
(mate van) elkaar begrijpen	8
(mate van) budget hebben	5
(mate van) flexibiliteit	4
verdeling van deskundigheid	4

Tabel 10: Variabelen bij aandachtsgebied persoons- en organisatiekenmerken

De variabelen die bij **referentiekaders voor normen en waarden** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) gedeelde waarden hebben	16
(mate van) functioneel conflict	10
(mate van) integraal werken	10
(mate van) verschillende rollen hebben	9
(mate van) duidelijk een standpunt innemen	6
(mate van) verwachtingen communiceren	5

Tabel 11: Variabelen bij aandachtsgebied referentiekaders voor normen en waarden

De variabelen die bij **risico's** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) aanvaarden en inschatten van de risico's	21
(mate van) vermijden om in negatieve zin misbruik te maken van partners	11
verdeling van kosten en opbrengsten	9
(mate van) anticiperen op gedrag van anderen	9
(mate van) nakomen van beloftes	8
relatiebeëindigingskosten	4
(mate van) opportunistisch gedrag	4
(mate van) functioneel conflict	4
(mate van) openheid	4

Tabel 12: Variabelen bij aandachtsgebied risico's

De variabelen die bij **afhankelijkheid** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) wederzijdse afhankelijkheid	11
vervangbaarheid van partner(s)	10
verdeling deskundigheid	7
(mate van) gelijkwaardigheid	5
(mate van) elkaar weten te vinden	5

Tabel 13: Variabelen bij aandachtsgebied afhankelijkheid

Stuurfactoren

De variabelen die bij **controle** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) juridische vormgeving	10
(mate van) het hebben van een eigen deskundigheid	10
(mate van) komen tot synergie	9
(mate van) vermijden van onzekerheid bij besluitvorming	8
(mate van) afleggen van verantwoording	7
(mate van) het formuleren van (eind)doelen	7
(mate van) evaluatie	7
verdeling van kosten, risico's en baten	4
(mate van) opstellen van bepaalde verplichtingen en regels	4

Tabel 14: Variabelen bij aandachtsgebied controle

De variabelen die bij **afstemming** een rol spelen volgens de respondenten;

Variabele	Frequentie
(mate van) coördinatie	24
(mate van) duurzame interactie- en communicatiepatronen	9
(mate van) communiceren van waardevolle informatie	7
(mate van) open dialoog en overleg	7
(mate van) tijdig verstrekken en ontvangen van informatie	7
(mate van) inhoudelijk correcte informatie	6
(mate van) rekening met elkaar houden	5
(mate van) informele communicatie	5
(mate van) gemeenschappelijk doel hebben	4
(mate van) formele communicatie	4
een persvoorlichter hebben	4

Tabel 15: Variabelen bij aandachtsgebied afstemming

Bijlage IV: Participanten uit de tweede interviewronde

Extern	Organisatie/ Functie	Participant in onderzoek
1.	Gemeente Nijmegen (politiek-bestuurlijk)	Erik van Ewijk (wijkmanager en verantwoordelijk voor het project bij de gemeente)
2.	Gemeente Nijmegen (politiek-bestuurlijk)	Pieter van Litsenburg (projectleider)
3.	Gemeente Nijmegen (politiek-bestuurlijk)	Petra Schmitz (beheerder groenonderhoud)
4.	Politie Gelderland-Zuid, rayon Dukenburg	Aart de Zeeuw (teamchef Dukenburg en verantwoordelijk voor het project bij de politie)
5.	Politie Gelderland-Zuid, rayon Dukenburg	Oomke Bouman (netwerker in de wijk en functionaris project)
6.	Tandem, welzijnsorganisatie (maatschappelijk)	Ton Jansen (functionaris project)
7.	Tandem, welzijnsorganisatie (maatschappelijk)	Gerie Knetsch (regiomanager)
8.	Bewonerscommissie Meijhorst Maisonnettes	Ton Strik (voorzitter) en Esmeralde (bestuurslid)

Intern	Organisatie/ Functie	Participant in onderzoek
1.	Talis Woondiensten (privaat)	Bianca Leijnse (hoofd vestiging Brabantse Poort) - aangevuld door Miel Blok (de woonconsulent en functionaris van het project)
2.	Talis Woondiensten (privaat)	Jo van Gemert (huismeester maisonnettescomplex Meijhorst)

Bijlage V: Uiteindelijke vragenlijst bij model

Deze vragenlijst is gebaseerd op ontwikkelde model. In deze vragenlijst zullen per aandachtsgebied van doeltreffende samenwerking een aantal open vragen gesteld worden. De bedoeling is dat u zo eerlijk mogelijk antwoord geeft. Probeer dit echter wel zo beknopt mogelijk te doen, i.v.m. het aantal vragen.

Leefbaarheid : *'De mate waarin de woonomgeving als leefbaar wordt beschouwd, wordt bepaald door de mate waarin de perceptie van de werkelijkheid aansluit op de behoeften op de terreinen kwaliteit van de woning, kwaliteit van de woonomgeving en sociaal klimaat'* (Talis Woondiensten)

Vertrouwen

1. *(mate van) geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen (Ring & van de Ven, 1994)*

1a. Gelooft u in de goede wil van andere personen waar u mee samenwerkt in dit project? (Waarom wel of niet?)

2. *(mate van) openheid over belangen*

2a. Heeft u het idee dat andere personen open zijn over hun belangen bij dit project? En bent u dat zelf ook? (Waarom merkt u dat?)

3. *(mate van) wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap (Ring & van de Ven, 1994)*

3a. Heeft u het gevoel dat er sprake is van gedeelde normen (vriendschap) tussen de verschillende personen? (Waarom merkt u dat?)

4. *(mate van) verschillende prioriteiten stellen*

4a. Heeft u het idee dat er in dit project door partijen verschillende prioriteiten gesteld worden? (Waarom merkt u dat?)

5. *(mate van) welwillendheid*

5a. Heeft u het idee dat andere partijen bereid zijn om u te helpen? (Waarom merkt u dat?)

Hoe hoog scoort uw 'vertrouwen' in de andere partijen en in dit project in zijn geheel, op een schaal van 1 tot 10?

Hoe denkt u dat vertrouwen, waar nodig, te vergroten is in dit project?

Betrokkenheid

1. *reikwijdte (Bax et al., 2003)*

1a. Vindt u dat de omvang van dit project groot genoeg is? (Waarom wel of niet?)

1b. Vindt u dat de hulpmiddelen (geld, mankracht, kennis) die ingezet kunnen worden voldoende zijn? (Waarom wel of niet?)

2. *(mate van) formele/informele samenwerking (Bax et al., 2003)*

2a. Bent u tevreden over de officiële manier van samenwerken zoals u die met de andere partijen overeengekomen bent voor dit project? (Of zoals die door een hogere partij opgelegd zijn?) (Waarom wel of niet?)

2b. Bent u tevreden over alle andere, meer informele, vormen van samenwerking bij dit project? (Waarom wel of niet?)

3. *Intensiteit van contacten (Bax et al., 2003)*

3a. Bent u tevreden over de frequentie van contacten met de andere partijen van dit project? (Waarom wel of niet?)

4. *(mate van) calculatieve/ affectieve betrokkenheid (Geyskens et al., 1996)*

4a. Denkt u dat de andere partijen voldoende de noodzaak zien om de relatie met u te handhaven? (Waarom wel of niet?)

4b. Denkt u dat de andere partijen voldoende verlangen, uit een gevoel van betrokkenheid, hun relatie met u te handhaven? (Waarom wel of niet?)

Hoe hoog vindt u dat 'betrokkenheid' scoort, van 1 tot 10, bij dit project?

Hoe denkt u dat betrokkenheid, waar nodig, te vergroten is bij dit project?

Belangen

1. (mate van) spanningsveld tussen verschillende belangen

1a. Heeft u het idee dat verschillende belangen van partijen botsen bij dit project? (Welke dan?)

2. het hebben/ ontwikkelen van een gezamenlijke visie

2a. Heeft u het gevoel dat u met de andere partijen in dit project een gemeenschappelijke blik op de (nabije) toekomst heeft?

3. (mate van) het hebben van dezelfde belangen

3a. Heeft u het idee dat alle betrokken partijen bij dit project dezelfde belangen hebben? (Waarom merkt u dat?)

4. (mate van) opportunistisch gedrag (Morgan & Hunt, 1994)

4a. Heeft u het gevoel dat er partijen zijn die enkel aan zichzelf denken in dit project? (Waarom merkt u dat?)

5. de opbrengst van de relatie (Morgan & Hunt, 1994)

5a. Heeft u het idee dat u van de bestaande relaties in dit project zelf ook beter wordt? (Waarom denkt u dat?)

Hoe hoog vindt u dat bij dit project de manier van omgaan met de 'belangen' van verschillende partijen scoort, op een schaal van 1 tot 10?

-Hoe denkt u dat belangen, waar nodig, beïnvloed kunnen worden in dit project?

Persoons- en organisatiekenmerken

1. (mate van) persoonlijke klik

1a. Heeft u het gevoel dat het voldoende klikt met andere personen in dit project? Dus dat u een bepaalde verstandhouding heeft en goed met elkaar op kan schieten. (Waarom merkt u dat?)

2. continuïteit van personen

2a. Wordt er in dit project steeds met dezelfde personen gewerkt? (Waarom vindt u dat wel of niet prettig?)

3. (mate van) mandaat hebben

3a. Heeft u het idee dat de personen in dit project voldoende bevoegdheden en beschikking over financiën hebben om bepaalde zaken te realiseren? (Waarom wel of niet?)

4. (mate van) bureaucratie

4a. Heeft u het idee dat bepaalde personen vast moeten houden aan (ambtelijke) regels en procedures en daardoor log en traag zijn? (Waarom merkt u dat?)

5. (mate van) het identificeren met de eigen doelstelling (Rietdijk & Bregman, 1996)

5a. Heeft u het idee dat bepaalde partijen hun eigen doelstelling blijven volgen? (Vindt u dat storend?)

Hoe beoordeelt u de 'organisatiekenmerken' van de partijen in dit project in zijn algemeen, met een cijfer van 1 tot 10?

Hoe denkt u dat persoons- en organisatiekenmerken, waar nodig, beïnvloed kunnen worden in dit project?

Referentiekaders voor normen en waarden (standpunten daaruit voortkomend)

1. (mate van) gedeelde waarden hebben (Morgan & Hunt, 1994)

1a. Heeft u het gevoel dat u samen met de andere partijen in dit project gedeelde waarden hebt? (Waarom merkt u dat?)

2. (mate van) functioneel conflict (Morgan & Hunt, 1994)

2a. Heeft u het idee dat onenigheden of 'conflicten' binnen relaties op passende wijze opgelost worden? (Waarom merkt u dat?)

3. (mate van) integraal werken

3a. Heeft u het idee dat standpunten op elkaar afgestemd worden? (Waarom merkt u dat?)

3b. Heeft u het idee dat problemen samen aangepakt worden? (Waarom merkt u dat?)

4. (mate van) verschillende rollen hebben (Maitlis, 2005)

4a. Merkt u dat personen in dit project standpunten innemen vanuit verschillende rollen? (Waarom merkt u dat?)

4b. En vindt u dat storend? (Waarom wel of niet?)

5. (mate van) duidelijk een standpunt innemen

5a. Vindt u dat alle partijen/personen duidelijk een bepaald standpunt innemen met betrekking tot dit project? (Waarom wel of niet?)

Hoe hoog vindt u dat de manier van omgaan met (verschillende) 'standpunten' scoort, van 1 tot 10, bij dit project?

Hoe denkt u dat standpunten van partijen, waar nodig, beïnvloed kunnen worden in dit project?

Risico's

1. (mate van) aanvaarden en inschatten van de risico's (Rietdijk & Bregman, 1996)

1a. Kunt u de risico's van dit project inschatten? (Wat zijn die dan volgens u?)

1b. En bent u bereid deze risico's te aanvaarden? (Waarom wel of niet?)

2. (mate van) vermijden om in negatieve zin misbruik te maken van partners (Morgan & Hunt, 1994)

2a. Heeft u het idee dat er in negatieve zin misbruik gemaakt wordt van samenwerking? (Waarom merkt u dat dan?)

3. verdeling van kosten en opbrengsten (Rietdijk & Bregman, 1996)

3a. Vindt u dat er een redelijke verdeling van kosten en opbrengsten tussen de partijen is bij dit project? (Waarom wel of niet?)

4. (mate van) anticiperen op gedrag van anderen

4a. Heeft u het idee dat u bij voorbaat kan inspelen op het gedrag van anderen? (Waarom wel of niet?)

5. (mate van) nakomen van beloftes

5a. Heeft u het idee dat andere partijen in dit project hun beloftes nakomen? (Waarom wel of niet?)

Hoe hoog vindt u dat de aanwezigheid van 'risico's' scoort, van 1 tot 10, bij dit project?

Hoe denkt u dat risico's, waar nodig, in de hand gehouden kunnen worden in dit project?

Afhankelijkheid

1. (mate van) wederzijdse afhankelijkheid

1a. Heeft u het gevoel dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid tussen de partijen? (Waarom merkt u dat?)

2. vervangbaarheid van partner(s) (Geyskens et al., 1996)

2a. Heeft u het idee dat partijen in dit project vervangbaar zijn? (Wat vindt u daarvan?)

3. verdeling deskundigheid

3a. Vindt u dat de deskundigheden met betrekking tot leefbaarheid op een juiste manier verdeeld zijn over de partijen? (Waarom wel of niet?)

4. (mate van) gelijkwaardigheid

4a. Heeft u het idee dat er in dit project sprake is van gelijkwaardigheid tussen de verschillende partijen? (Wat vindt u daarvan?)

5. (mate van) elkaar weten te vinden

5a. Heeft u het idee dat de partijen in dit project elkaar kunnen vinden (bij positieve en negatieve dingen)? (Waarom wel of niet?)

Wat vindt u van de mate van 'afhankelijkheid' van partijen bij dit project, op een schaal van 1 tot 10?

Hoe denkt u dat afhankelijkheid, waar nodig, te beïnvloeden is in dit project?

Controle

1. (mate van) juridische vormgeving (Van Delden et al., 1987)

1a. Wat vindt u van de regels die in dit project wettelijk zijn vastgelegd, bijv. convenanten of prestatieovereenkomsten?

2. het formuleren van (eind)doelen en de evaluatie daarvan

2a. Heeft u het idee dat u na kan gaan wanneer resultaten voldoen aan vooraf geformuleerde doelstellingen?

2b. Heeft u het idee dat er voldoende terugkoppeling is? En dat er voldoende leermomenten zijn?

3. (mate van) komen tot synergie

3a. Heeft u het idee dat partijen in dit project samen tot een meerwaarde komen? (Waarom wel of niet?)

4. (mate van) vermijden van onzekerheid bij besluitvorming (Morgan & Hunt, 1994)

4a. Beschikt u over voldoende informatie om zelf belangrijke beslissingen te nemen? (Waarom wel of niet?)

4b. Kunt u de consequenties van deze beslissingen voorspellen? (Waarom wel of niet?)

4c. Heeft u vertrouwen in de beslissingen die u maakt? (Waarom wel of niet?)

5. (mate van) afleggen van verantwoording

5a. Vindt u dat behaalde resultaten voldoende getoond worden? Dat men voldoende laat zien wat men gedaan heeft. (Waarom wel of niet?)

Hoe beoordeelt u de 'controle' in dit project, met een cijfer van 1 tot 10?

Hoe denkt u dat controle, indien dat nodig wordt gevonden, te vergroten is in dit project?
--

Afstemming

1. (mate van) coördinatie (Bax et al., 2003)

1a. Is er volgens u sprake van een bewuste bundeling van krachten? (Waarom wel of niet?)
--

1b. Worden handelingsplannen op elkaar afgestemd? (Waarom wel of niet?)

2. (mate van) duurzame interactie- en communicatiepatronen (Hufen & Ringeling, 1990)

2a. Is er volgens u bij dit project sprake van langdurige interactie- en communicatiepatronen die gericht zijn op beleidsproblemen en –programma's? (Waarom wel of niet? En vindt u dat prettig?)

3. (mate van) communiceren van waardevolle informatie (Morgan & Hunt, 1994)

3a. Wordt nuttige kennis en informatie met elkaar gedeeld volgens u? (Waarom wel of niet?)
--

4. (mate van) open dialoog en overleg (Harris, 1994)

4a. Vinden dialoog en overleg volgens u in eerlijkheid en transparantie plaats? (Waarom wel of niet?)

4b. Is er volgens u overleg zonder vooroordelen? (Waarom wel of niet?)
--

5. (mate van) tijdig verstrekken en ontvangen van informatie (Reijnders, 2000)

5a. Wordt informatie volgens u snel genoeg gedeeld bij dit project? (Waarom wel of niet?)

Hoe beoordeelt u de 'afstemming' tussen de partijen in dit project, met een cijfer van 1 tot 10?
--

Hoe denkt u dat afstemming, waar nodig, te verbeteren is in dit project?
--

Soorten informatie

Taakinformatie (Reijnders, 2000) is het 'wat en hoe'; informatie over het werk dat iemand doet, werkinstructie, werkverdeling, verkoopprijzen, etc.

1. Wat vindt u van de frequentie hiervan in dit project?

2. Wat vindt u van de kwaliteit hiervan bij dit project?

3. Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Beleidsinformatie (Reijnders, 2000) is het 'waarheen en waarom'; de koers die het project vaart, informatie over het beleid die het primaire proces soepel laat verlopen.

1. Wat vindt u van de frequentie hiervan in dit project?

2. Wat vindt u van de kwaliteit hiervan bij dit project?

3. Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Beheer informatie (Reijnders, 2000) is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Hieronder vallen bijvoorbeeld de resultaten van een bedrijf, de productiecijfers en feedback op de prestatie van de medewerkers.

1. Wat vindt u van de frequentie hiervan in dit project?
2. Wat vindt u van de kwaliteit hiervan bij dit project?
3. Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Sociale informatie (Reijnders, 2000), ofwel personeelsinformatie handelt over het sociale beleid, bijv. een nieuwe benoeming, cursussen en de huisregels.

1. Wat vindt u van de frequentie hiervan in dit project?
2. Wat vindt u van de kwaliteit hiervan bij dit project?
3. Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog iets te vragen of op te merken?

Bijlage VI: Resultaat interviews 'Convenant Meijhorst Maisonnettes'

Voorwaarden

Vertrouwen

1. *(mate van) geloof in de morele integriteit of goede wil van anderen (Ring & van de Ven, 1994)*

Alle partijen, zowel op management- als op functionarissenniveau, geloven in de goede wil van andere personen waarmee samengewerkt wordt in dit convenant. Alleen door het managementniveau van Talis werden twijfels uitgesproken over het bij elkaar passen van verschillend beleid en over het beleid op hoger, provinciaal niveau.

2. *(mate van) openheid over belangen*

Alle partijen, zowel op management- als op functionarissenniveau, gaven aan dat ze het idee hebben dat andere personen open zijn over hun belangen bij dit project. De functionaris van Talis gaf aan, dat hij alle informatie via het managementniveau van Talis krijgt, en niet rechtstreeks via de gemeente. Het management van de politie stelde dat er zoveel openheid is, dat ook het falen van de eigen organisatie ter sprake komt. Enkel over privacygevoelige zaken, met name bij de politie en Talis, is geen openheid. Daar is echter begrip voor van alle andere partijen.

3. *(mate van) wederzijdse normen, gevoelens en vriendschap (Ring & van de Ven, 1994)*

Alle partijen, zowel op management- als op functionarissenniveau, hebben het gevoel dat er sprake is van wederzijdse normen tussen de verschillende personen. Er werd door de respondent van Talis op managementniveau over wederzijds respect gesproken, door het management van de gemeente over relaties die verder gaan dan pure werkrelaties en door de bewonerscommissie over gelijkheid. Een functionaris van de gemeente stelde dat de politie iets strengere normen heeft over wat wel en niet kan in het convenant, als voorbeeld noemt zij daar de Antillianenproblematiek. Ze heeft echter wel begrip voor het standpunt van de politie. De respondent van Tandem op managementniveau gaf aan het gevoel te hebben dat de partijen het in grote lijnen eens zijn, maar denkt wel dat er een interpretatieverschil is.

4. *(mate van) verschillende prioriteiten stellen*

De respondent van Talis op managementniveau heeft het idee dat dit convenant bij Talis een hogere prioriteit heeft, dan bij de andere partijen. De respondent van Talis op functionarissenniveau vindt dat het lijkt alsof de politie niet durft in te grijpen. Zowel de respondent van de gemeente op managementniveau als die op functionarissenniveau, gaven toe dat de gemeente speerpunten laat liggen, waar de andere partijen om vragen. Redenen hiervoor zijn problemen binnen het eigen organisatiedeel waar een functionaris tegenaan kan lopen, de werkdruk en het krijgen van andere opdrachten.

De respondent van de politie op managementniveau gaf aan dat de prioriteiten bij de politie wel eens anders kunnen liggen. Maar dat ook de gemeente volgens hem wel eens andere prioriteiten moet stellen. Dat Talis meewerkt aan dit convenant en ook maatschappelijk veel doet, waardeert hij erg. De functionaris van de politie vindt het logisch dat partijen prioriteiten stellen vanuit hun eigen organisatie. Dit laatste is ook wat de functionaris van Tandem stelde. De bewonerscommissie gaf aan dat het convenant eigenlijk al aangeeft dat de Meijhorst maisonnettes prioriteit hebben.

Zowel op uitvoerend als op managementniveau is er begrip voor de verschillende prioriteiten die soms door partijen gesteld moeten worden.

5. *(mate van) welwillendheid*

Alle respondenten gaven aan dat zij geloven dat andere partijen bereid zijn hen te helpen. De respondent op managementniveau van Talis gaf daarbij aan dat dit het geval is, zolang het past binnen de mogelijkheden en kaders. Talis heeft volgens haar meer vrijheden dan de andere partijen en wordt daarom vaak geacht bepaalde zaken op te lossen. Dit gebeurt echter wel in openheid.

Gemiddeld cijfer en uitleg

Alle respondenten waarden hun vertrouwen in elkaar en in het convenant met een ruim voldoende, het gemiddelde cijfer wat er aan toegekend werd, is een 7,9.

Vertrouwen vergroten

In principe vinden de respondenten dat het met vertrouwen wel goed zit bij dit convenant. Een functionaris van de gemeente denkt dat de andere partijen best wat meer vertrouwen in de gemeente mogen hebben. Een andere functionaris van de gemeente denkt dat de bewoners wat meer verantwoordelijkheid moeten krijgen, zodat ze merken dat ze serieus genomen worden. De functionaris van Tandem gaf aan dat

vertrouwen wel iets is waar men aan moet blijven bouwen. Het vertrouwen van de bewoners in Talis zit volgens hem wel goed. Het vertrouwen van de bewoners in de gemeente blijft volgens hem moeilijk, omdat zij steeds dingen laten versloffen en afspraken te laat nakomen. Het vertrouwen van de bewoners in de politie blijft volgens hem een zorgenkind. De bewonerscommissie zegt zelf hierover 'Dat vertrouwen in de politie komt pas weer terug, als we zien dat hier beter opgetreden wordt en dat we ze vaker zien.'

Betrokkenheid

1. reikwijdte (Bax et al., 2003)

Alle partijen, zowel op management als op functionarissenniveau, vinden de omvang van dit convenant groot genoeg. Zij gaven daarbij aan dat wanneer daar incidenteel een andere partij bij nodig is, deze wel gevraagd wordt en dan ook bereid is mee te werken.

Bij de vraag naar het aantal hulpmiddelen dat ingezet kon worden, werden twee zaken door meerdere respondenten aangehaald. Zo zeiden de respondenten van Talis, Tandem, de bewonerscommissie en de politie zelf, dat de inzet van mankracht door de politie te wensen overlaat. Oorzaak hiervan is een veranderd beleid, waarbij een verschuiving is opgetreden van preventief werken naar repressief. De gemeente is de enige partij die hierover niets heeft gemeld. Deze partij heeft over geldzaken op te merken dat het af en toe veel moeite kost geld bij elkaar te krijgen. De gemeente betaalt volgens hen het meeste samen met Talis, maar Talis doet dit volgens hen met een ander belang, verhuurbare huizen bezitten. De functionaris van Tandem vindt dat de bewoners meer geld tot hun beschikking zouden moeten hebben om zelf projecten te kunnen ontwikkelen.

Als gekeken wordt naar de verschillen op functionarissen- en managementniveau, kan gesteld worden dat op functionarissenniveau vaker aangegeven werd dat het schort aan inzet van mankracht bij de politie en dat geld bij elkaar krijgen nog wel eens een probleem kan zijn.

2. (mate van) formele/informele samenwerking (Bax et al., 2003)

Over het algemeen gaven alle partijen, op zowel functionarissen- als op managementniveau, aan dat zij tevreden zijn over de manier van samenwerken, zoals die met de andere partijen officieel overeengekomen is. Er werd echter wel aangegeven dat de woonconsulente van Talis, Ellen van de Lint, gemist wordt, vanwege haar enorme inzet. Hiermee wordt niets ten nadele van haar opvolger bedoeld, maar deze moet weer van voor af aan beginnen. De functionaris van de politie gaf aan dat er een officieel stuk moet zijn om verbinding te kunnen leggen. De respondent van Tandem op managementniveau gaf aan dat je elkaar als managementlaag niet zo vaak hoeft te zien, omdat het toch om het functionarissenoverleg draait.

Informeel overleg vindt vooral plaats op functionarissenniveau, volgens de respondent van Talis op managementniveau. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat er ook goed contact is met de bewoners. Een andere functionaris van de gemeente meent dat het formele convenant de basis is voor het informele. De bewonerscommissie stelde dat er ook voldoende contact is buiten de vergaderingen om, door middel van mail en telefoon.

3. Intensiteit van contacten (Bax et al., 2003)

Op managementniveau is men tevreden over de frequentie van contacten met de andere partijen. De respondent van de politie op managementniveau gaf aan dat het management zich laat informeren door de functionarissen en dat er, indien nodig, op managementniveau nog gestuurd en richting aan gegeven kan worden.

De respondenten van het functionarissenniveau van het convenant zijn redelijk tevreden over de frequentie van contacten. Ze gaven aan elkaar te kunnen vinden. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat het soms wel moeilijk is om de agenda's bij elkaar te krijgen. De respondent van Tandem op managementniveau merkte op dat de laatste keer toen een vergadering op managementniveau niet door ging, het wel erg lang stil bleef. De functionaris van Tandem vindt dat er, ondanks de drukke werkzaamheden, wat meer contact zou mogen zijn met politie en gemeente.

4. (mate van) calculatieve/ affectieve betrokkenheid (Geyskens et al., 1996)

Over het algemeen vinden alle respondenten wel dat alle betrokkenen voldoende de noodzaak zien om de relatie met elkaar te handhaven. De respondent van Talis op managementniveau denkt dat voor de politie die noodzaak minder groot is. Volgens de respondent van Tandem op managementniveau laat Tandem door het soort werk dat ze doet, zien hoe belangrijk ze is. De functionaris van Tandem gaf aan dat het volgens hem tijd is om opnieuw te definiëren wat de relatie met elkaar precies in zou moeten houden, omdat het convenant in een overgangssituatie zit. De bewonerscommissie denkt dat alle partijen de noodzaak wel zien, maar dat ze er ook naar handelen is volgens hen een tweede.

Volgens alle respondenten zit het met het verlangen om de relatie met elkaar te handhaven ook wel goed. Zoals de respondent van de politie op managementniveau het verwoordde; "Ik denk dat wij met zijn allen allang de noodzaak hebben gezien om zaken integraal aan te pakken. Alleen kan je het niet. Het feit

dat we elkaar gewoon vanuit die gedachte zelf al opzoeken, zonder dat iemand van hogerhand zegt dat het moet, genereert volgens mij voldoende betrokkenheid.”

Gemiddeld cijfer en uitleg

De betrokkenheid van partijen en personen bij het project scoort gemiddeld een 7,2. De functionaris van Tandem zei hierover dat hij geen gemiddelde kon geven. Hij vindt het bewonerscomité en Talis ontzettend betrokken bij het project. Hij denkt dat de betrokkenen van de gemeente de betrokkenheid voor zichzelf hoog inschatten, maar dat het daadwerkelijk gewoon minder is. Dat geldt volgens hem ook voor de politie, de betrokkenheid is er wel, maar die betrokkenheid is meer woorden dan daden. De bewonerscommissie is over de politie niet zo tevreden, over de andere organisaties wel.

Betrokkenheid vergroten

Het zit volgens de respondenten wel goed met betrokkenheid. Er zijn een aantal verbeterpunten. De functionaris van Talis gaf aan dat het voor de bewoners van de Meijhorst maisonnettes lijkt alsof de politie niet betrokken is. Een mobiele politiepost zou daar volgens hem een oplossing voor zijn. Ook een functionaris van de gemeente gaf aan dat hij graag wat meer mankracht van de politie in de wijk zou willen zien. De functionaris van Tandem stelde dat betrokkenheid alleen vergroot kan worden wanneer iedereen niet alleen een functionele betrokkenheid bij de bewoners voelt, maar ook een emotionele. Daarvoor zouden meer directe contacten moeten bestaan tussen de partijen, functionarissen en bewoners. Betrokkenheid zou dan vergroot kunnen worden door er meer tijd in te steken, er in te investeren en echte belangstelling te hebben voor de problematiek in de wijk.

Contextbepalende factoren

Belangen

1. (mate van) spanningsveld tussen verschillende belangen

De meeste respondenten hebben niet het idee dat verschillende belangen van partijen botsen bij dit convenant. Er is echter wel een verschil op te merken tussen functionarissen- en managementniveau. Op managementniveau gaf Talis aan dat zij hun deel wel kunnen realiseren, maar voor de rest afhankelijk zijn van de andere partijen. De gemeente meent dat er zeker duidelijkheid is over belangen en dat het voornamelijk kan botsen wanneer de politie met zuur bezig is en andere partijen zich eigenlijk willen richten op zoet en zorg. De politie gaf aan dat het tussen de verschillende partijen niet zozeer botst tussen de belangen, maar eerder intern bij de organisaties. Tandem zei dat ze begrip moet hebben voor de andere organisaties en dat begrip ook bij bewoners moet brengen.

Op uitvoerend niveau meldde Talis dat er geen botsingen zijn, de gemeente dat de belangen elkaar juist versterken en dat de partijen wel op een lijn zitten, de politie dat als er botsingen zijn er dan over gepraat wordt, Tandem dat de belangen juist complementair zijn en de bewonerscommissie meldde dat vooral de belangen van Talis en de gemeente elkaar aanvullen. Zij zijn dus iets positiever gestemd dan het managementniveau.

2. (mate van) stellen van prioriteiten

Wanneer het gaat om prioriteiten moeten stellen en voor één belang moeten kiezen, worden twee zaken genoemd. De functionaris en de respondent op managementniveau van Talis, de respondent op managementniveau van de gemeente en een functionaris daarvan en de respondent op managementniveau en de functionaris van Tandem, menen allemaal dat dat vooral bij de politie aan de orde is. Een functionaris van de gemeente en beide respondenten van de politie menen dat je prioriteiten vooral vanuit de eigen organisatie opgelegd krijgt. Die opvatting van de politie, is misschien wel een verklaring voor het feit dat de andere partijen aangaven dat vooral de politie wel eens prioriteiten moet stellen.

3. (mate van) het hebben van dezelfde belangen

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau hebben het idee dat alle betrokken partijen bij dit project dezelfde belangen hebben. Zo gaf de functionaris van Talis aan dat iedereen een wijk wil waar de mensen goed kunnen wonen. Dat is ook wat een functionaris van de gemeente en de functionaris van Tandem stelden. De andere functionaris van de gemeente stelde dat ze juist proberen dat gezamenlijke belang bij elkaar te vinden. De respondent van de gemeente op managementniveau zei “Ik geloof wel dat de belangen per partij uiteindelijk een gemeenschappelijke aanpak rechtvaardigen.” De functionaris van de gemeente meende dat iedereen wel hetzelfde wil, maar vanuit zijn eigen perspectief. De bewonerscommissie gaf aan dat zij het idee hebben dat de inzet van de politie en hetgene dat de bewoners graag willen, wel botst.

4. (mate van) opportunistisch gedrag (Morgan & Hunt, 1994)

Alle respondenten, zowel op uitvoerend als op managementniveau, zijn het er unaniem over eens dat er geen enkele partij is, die alleen aan zichzelf denkt, bij dit convenant. De respondent van Talis op managementniveau, de respondent van de gemeente op managementniveau, de uitvoerende van de politie en de uitvoerende van Tandem gaven allemaal aan dat zelfs de bewonerscommissie goed mee kan denken met de andere partijen en niet enkel aan zichzelf denkt. De bewonerscommissie zelf zei dat dingen soms wat lang duren, maar dat ze wel beseffen dat dat niet wil zeggen dat partijen daar dan geen belang aan hechten. De bewonerscommissie weet wel dat verschillende factoren daarop van invloed kunnen zijn.

5. de opbrengst van de relatie (Morgan & Hunt, 1994)

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, gaven aan dat ze denken van de bestaande relaties in dit project zelf beter te worden. De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat ze denkt dat wanneer het convenant echt werkt, het meeste resultaat zelfs voor Talis is. De functionaris van Talis meent dat een goede relatie onder elkaar de basis is.

De respondent op managementniveau van de gemeente vindt dat hij zelf van de bestaande relaties functioneel beter wordt, omdat ie daardoor goed geïnformeerd is over wat er in het gebied speelt. Een functionaris van de gemeente sloot zich daarbij aan, door te zeggen dat hij daardoor zijn rol beter kan spelen en makkelijker toegang tot bewoners heeft. De andere functionaris van de gemeente gaf aan dat het haar belangrijk lijkt het convenant nu breder te trekken door er bijv. de school bij te betrekken.

De respondent van de politie op managementniveau erkende dat de politie lang geïsoleerd heeft gewerkt en dat dat niet werkt. Nu is er volgens hem bij de politie echt het besef om dingen integraal aan te pakken met allerlei partners. De functionaris van de gemeente gaf aan dat je er natuurlijk beter van word als je dingen samen doet.

De respondent van Tandem op managementniveau denkt dat door iets goeds te doen in een bepaalde wijk, ze ook in andere wijken weer ingehuurd of ingezet worden door gemeente en Talis. De functionaris van Tandem denkt dat er juist door dit project meerwaarde ontstaat.

De bewonerscommissie denkt van de bestaande relaties zeker beter te worden, want zo zeiden ze; "Stel dat ze na twee convenanten zeggen 'we stoppen ermee' en gaan op de normale manier verder, dan hebben we een probleem. Dan gaan we mee in de grote stroom van alle anderen. Dan gaat alles veel trager en hebben we niet meer die 'voorkeursbehandeling'."

Gemiddeld cijfer en uitleg

Het omgaan met de 'belangen' van verschillende partijen scoort gemiddeld een 7,2. De respondent op managementniveau van de gemeente denkt dat partijen soms nogal technocratisch om kunnen gaan met de belangen van de verschillende bewonersgroepen. Daarmee bedoelt hij dat ze niet snel genoeg reageren op initiatieven of klachten en ideeën.

Belangen beïnvloeden

De respondenten denken dat de belangen van andere partijen nauwelijks te beïnvloeden zijn, enkel op functionarissenniveau zou je volgens hen nog duidelijk kunnen maken wat het belang is van tijd investeren in het convenant.

Persoons- en organisatiekenmerken

1. (mate van) persoonlijke klik

Alle respondenten, zowel op management- als op functionarissenniveau, gaven aan dat zij het gevoel hebben dat het voldoende klikt met andere personen in dit convenant. Een functionaris van de gemeente zei daarover dat er ook persoonlijke dingen met elkaar gedeeld worden en dat dat volgens haar het professionele bevordert.

2. continuïteit van personen

Tevens gaven alle respondenten, zowel op management- als op functionarissenniveau, aan dat zij het prettig vinden wanneer steeds met dezelfde personen gewerkt wordt. De functionaris van Talis zei daarover dat je dan aan een half woord genoeg hebt, een uitvoerende van de gemeente gaf aan dat men elkaar ook wel vaak uit andere projecten kent. De andere functionaris van de gemeente vindt een gedeeld stukje historie belangrijk. De respondent van de politie op managementniveau merkte daarover op dat de partners geïnvesteerd hebben in elkaar, dat zie je volgens hem aan de manier waarop ze met elkaar omgaan. De functionaris van de politie gaf aan dat het belangrijk is een relatie op te bouwen en te kijken hoe de ander is en hoe je daar weer mee af kan stemmen. De functionaris van Tandem zei het wel te merken als er uitval is, dan komt volgens hem het project onder druk te staan. De bewonerscommissie gaf aan dat het vooral voor bewoners erg verwarrend is als er nieuwe mensen komen, die moeten dan ook weer vanaf nul beginnen om de wijk te leren kennen en bijgepraat te worden.

3. (mate van) mandaat hebben

De respondenten kijken verschillend tegen de verdeling van bevoegdheden en beschikking over financiën aan. De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat volgens haar de politie dichtgetimmerd zit, de gemeente te weinig geld heeft, Tandem subsidieafhankelijk is en de bewonerscommissie in principe geen financiële middelen heeft. De functionaris van Talis gaf aan dat het hebben van budget meer onder de woonconsulent van Talis valt, dan onder zijn functie als huismeester.

De respondent van de gemeente op managementniveau vindt dat de bevoegdheden en het geld over het algemeen tamelijk goed verdeeld zijn. Hij denkt dat de mensen op functionarissenniveau wel het idee hebben dat ze voldoende arm- en beenruimte hebben om de dingen te doen, die ze willen doen. Wel stelde hij dat de bewoners volgens hem, meer bevoegdheden en financiën tot hun beschikking zouden moeten hebben. Een functionaris van de gemeente merkte op dat het niet prettig werkt, wanneer er budget voor dingen, die binnen het convenant genoemd zijn, ligt bij personen die niet binnen dat convenant werken. Dat is volgens hem vooral bij de gemeente een probleem. De andere functionaris van de gemeente gaf aan dat het convenant voornamelijk door de gemeente getrokken wordt, het is dan ook afgesproken dat daar de regierol ligt. Volgens haar is er eerst die stap van elkaar overtuigen van het feit dat je elkaar nodig hebt, vervolgens bespreken wie er nodig zijn en Tandem laten zorgen voor een groepje bewoners, dat hier actief over mee wil denken.

De respondent van de politie op managementniveau heeft het idee dat hij zaken altijd moet terugkoppelen binnen zijn eigen organisatie, zeker als het gaat over geld. Mandaat heeft hij wel, maar in bepaalde mate. De functionaris van de politie gaf ook aan dat hij wanneer er bijv. meer materialen moeten komen, hij dat eerst bij zijn management voor moet leggen, maar dat het wel duidelijk is wie welke bevoegdheden heeft.

Volgens de respondent van Tandem op managementniveau is iedereen, ook de managementlaag, afhankelijk van wat er binnen hun organisatie op een hoger niveau besloten wordt. De functionaris van Tandem vindt dat de gemeente niet genoeg mandaat heeft en dat de projectleider nog teveel moet terugkoppelen. Ook denkt hij dat er niet voldoende financiële middelen zijn bij de gemeente. Bij de politie, zit het volgens hem ingebakken in de taakopdracht en van Talis vindt hij dat het daar wel goed is georganiseerd.

De bewonerscommissie vindt dat er best veel teruggekoppeld moet worden, maar dat de verschillende organisaties binnen de grenzen die ze hebben, goed handelen.

4. (mate van) bureaucratie

Alle respondenten zeiden wel te merken dat bepaalde personen vast moeten houden aan regels en procedures en daardoor traag zijn. De respondent van Talis op managementniveau zei dat alleen hoger in de organisatie te merken. De functionaris van Talis zei er niets van te merken.

Alle drie de respondenten van de gemeente gaven aan dat zij de gemeente een bureaucratische organisatie vinden. De respondent op managementniveau liet weten dat prima te vinden, maar gaf toe dat het soms wel betekent dat men een prijs betaalt in de vorm van lange procedures. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat die bureaucratie bij de gemeente meer bij de verhoudingen ligt. Zoals je dat hebt volgens hem bij de Meijhorst maisonnettes, dat is een buurt, die ligt in een wijk en dat is een van de wijken in stadsdeel Dukenburg en voor degene die daar aan het roer staat, zijn die maisonnettes heel ver weg. De andere functionaris van de gemeente geeft aan die bureaucratie van de gemeente zelf als storend te ervaren. Zij wil dingen soms wel sneller uitvoeren, maar dat lukt dan niet omdat het bijv. volgens het bestemmingsplan niet kan.

De respondent van de politie op managementniveau gaf aan de eigen organisatie bureaucratisch te vinden. Volgens hem zou de gemeente dat ook kunnen zijn. Bij de gemeente zou het volgens hem dan aan de politiek liggen, dat is ook wat de functionaris van de politie aangaf, en bij de politie zou het liggen aan de sterke hiërarchie van de organisatie.

De respondent van Tandem op managementniveau denkt dat het bij de meeste organisaties niet anders kan, dan nu het geval is. De functionaris van Tandem liet weten dat de gemeente veel moet terugkoppelen.

Volgens de bewonerscommissie worden er voornamelijk door Talis en de gemeente regels gehanteerd, zij bedoelen daarmee regels waar de bewoners van de maisonnettes zich aan moeten houden.

5. (mate van) het identificeren met de eigen doelstelling (Rietdijk & Bregman, 1996)

Volgens de respondenten is er geen enkele organisatie die teveel zijn eigen doelstelling blijft volgen. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat het volgens hem volstrekt legitiem is om, ook in dit samenwerkingsverband, de eigen doelstelling te blijven volgen. Hoe sterker partijen dit doen, des te beter is dat volgens hem voor de resultaten van het convenant. De functionaris van Tandem zei daarover dat het juist goed is om bij de eigen core business te blijven.

Gemiddeld cijfer en uitleg

Gemiddeld werden de persoons- en organisatiekenmerken met een 6,4 beoordeeld. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat het hebben van budget op zich geen probleem is, maar dat dat af en toe wat ruimer mag. Het hebben van mandaat, kan volgens hem wat beter, voor iedereen maar met name voor de bewoners. De ene functionaris van de gemeente vindt dat op het niveau waarop de partijen binnen het convenant functioneren, prima geregeld. Tandem kan volgens hem af en toe meer bureaucratisch zijn dan de gemeente, hoewel de gemeente dat vaker wordt verweten. Dat geldt volgens hem ook voor de politie. Partijen waar dat volgens hem niet voor geldt, zijn bewoners en de corporatie.

Persoons- en organisatiekenmerken beïnvloeden

De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat men volgens haar alleen persoonlijke kenmerken kan beïnvloeden, maar dat dat niet nodig is hier. De respondent van de gemeente op managementniveau stelde dat het volgens hem schort aan bezielend leiderschap en richtinggevend gedrag vanuit die bezieling en inhoud. Dat zou de oplossing zijn voor een hele hoop problemen, wat hem betreft. De functionaris van Tandem gaf aan dat men volgens hem te maken heeft met een overheidsinstantie die ongelijkwaardig is aan of anders is dan een welzijnsorganisatie of het politieapparaat. Bij deze samenwerking weten de partijen dat volgens hem en moeten ze daar gewoon mee werken.

Referentiekaders voor normen en waarden*1. (mate van) gedeelde waarden hebben (Morgan & Hunt, 1994)*

De meeste respondenten hebben wel het gevoel dat ze samen met de andere partijen in dit project gedeelde waarden hebben. De functionaris van Talis denkt dat hier altijd wel iets tegenstrijdigs in zit, maar dat ze er meestal wel uit komen als er iets is. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat er wel eens conflicten zijn over de interpretatie. De een kan iets belangrijker vinden dan de ander omdat die het erger ervaart bijv. Ook tijdsdruk kan volgens hem een reden zijn, dat je iets niet kan doen. Er wordt volgens hem wel genoeg gediscussieerd en men staat open voor elkaars standpunten. Volgens de respondent van Tandem op managementniveau is duidelijk geïnventariseerd wat er aan de hand is met de buurt en wat de partijen wel en niet willen. De functionaris van Tandem stelde dat er wel wat meer gediscussieerd mag worden over wat bijv. een schone wijk is of een rustige wijk of een homogene wijk. De bewonerscommissie merkt wel dat ze aan de bel moeten trekken als ze vinden dat iets te lang duurt.

2. (mate van) functioneel conflict (Morgan & Hunt, 1994)

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, gaven aan het gevoel te hebben dat onenigheden of 'conflicten' binnen relaties op passende wijze opgelost worden. Zij stelden dat daarvoor genoeg openheid is en er zeker over meningsverschillen gesproken wordt. De respondent van de gemeente van het managementniveau stelde dat een conflict instrumenteel van aard kan zijn, maar ook emotioneel. Volgens hem kan er in die zin nog wel wat scherpte komen in het besef met wat voor conflict men te maken heeft en wat dan daarbij de best passende oplossing is.

3. (mate van) integraal werken

Zover mogelijk worden standpunten op elkaar afgestemd, volgens de respondenten op beide niveaus. Een functionaris van de gemeente en de respondent van het managementniveau van de politie vermeldden daarbij dat sommige dingen gewoon niet kunnen door allerlei omstandigheden, ook al zijn standpunten dan wel op elkaar afgestemd. De functionaris van Tandem gaf aan dat het naast standpunten, ook om concrete afspraken moet gaan. Gelijke standpunten zijn volgens hem wel aardig, maar dat moet zich uiteindelijk wel vertalen in iets wat men gezamenlijk uitvoert.

De meeste respondenten hebben wel het idee dat problemen samen aangepakt worden. De functionaris van Tandem gaf aan dat sommige problemen wel en sommige ook weer niet samen worden aangepakt, volgens hem ligt dat aan waar je elkaar nodig hebt en waar niet. De respondent van Talis op managementniveau heeft wel het idee dat de verantwoordelijkheid snel naar Talis wordt geschoven, omdat zij er de middelen voor hebben. De respondent van de gemeente op managementniveau stelde dat men eigenlijk bij elkaar zit, omdat het naast elkaar zetten van al die verschillende taken en rollen wat meer oplevert dan simpelweg de optelsom.

4. (mate van) verschillende rollen hebben (Maitlis, 2005)

Alle respondenten, zowel op uitvoerend als op managementniveau, gaven aan te merken dat personen in dit project standpunten innemen vanuit verschillende rollen. Niemand vindt dit storend, maar volgens de respondent van de politie op managementniveau kan dit wel spanning opleveren.

De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat men zich wel in elkaar verplaatst, een functionaris van de gemeente zei daarover dat men wel met elkaar meedenkt en elkaar adviseert, maar dat iedereen wel vanuit zijn eigen functie praat. De respondent van de politie van het managementniveau en

de functionaris van Tandem gaven allebei aan dat ieder een verschillende rol heeft en terugkoppelt naar de eigen organisatie. Volgens de functionaris van de politie komt het dan toch weer op die verschillende belangen uit.

5. (mate van) duidelijk een standpunt innemen

Alle respondenten, op beide niveaus, vinden dat alle partijen/personen duidelijk een bepaald standpunt innemen met betrekking tot dit project. Zoals een functionaris van de gemeente zei; "Je moet wel oog hebben voor het totaalplaatje, dat gebeurt hier wel redelijk." Zij vindt dat vooral de rol van de projectleider en die mag dat wat haar betreft wat meer benadrukken.

Gemiddeld cijfer en uitleg

De manier van omgaan met 'standpunten' scoort gemiddeld een 6,9. Volgens de respondent van de gemeente op managementniveau kan dat beter en scoort het net geen voldoende. De ene functionaris van de gemeente vindt het overleg daar echter uitstekend, de andere functionaris ook en die voegde daar aan toe dat er gekeken moet worden naar wat het belangrijkste voor de burger is.

Standpunten beïnvloeden

De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat men misschien op het punt van 'met elkaar omgaan' nog wel wat moet leren. De functionaris van de politie meldde dat men standpunten kan beïnvloeden door de beïnvloedingsstijlen die er zijn, waaronder praten. En dat gebeurt volgens hem vanuit iedere partner in het convenant, iedereen is constant aan het beïnvloeden.

Risico's

1. (mate van) aanvaarden en inschatten van de risico's (Rietdijk & Bregman, 1996)

De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat risico's volgens haar redelijk in te schatten zijn. De functionaris van Talis beschreef het wel of niet slagen van bepaalde dingen als een risico. Dat is ook wat de bewonerscommissie aangaf, het niet halen van de doelstelling is een risico. De respondent van de gemeente op managementniveau ziet als risico's te hoge verwachtingen bij partners onderling en bij bewoners en een zekere naïviteit bij partners als het gaat om de geredigeerde woonsituatie in de Meijhorst. De tweede meting van resultaten is voor hem aanleiding om samen met de vestigingsmanager van Talis de werkwijze ter discussie te stellen. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat er met name risico's op het gebied van geloofwaardigheid zijn, zowel naar de bewoners als naar de partners. Door bijv. van bepaalde projecten te zeggen 'dat gaan we doen' en zonder een goed antwoord op de herhaalde vraag 'waarom komt dat niet van de grond?' het daarbij laten zitten. De andere functionaris van de gemeente gaf aan dat als men minder strak op dingen zit, het wegloopt. De respondent van de politie op managementniveau vindt dat men er voor op moet passen verwachtingen te scheppen die men niet waar kan maken. Men moet volgens hem altijd goed blijven communiceren over de grenzen van zo'n project. De respondent van Tandem op managementniveau gaf als risico's een verschil in handelssnelheid en daardoor op elkaar achterblijven, te vroeg loslaten met elkaar waardoor dingen weer in elkaar zakken en het afhaken van bewoners. De functionaris van Tandem ziet het niet nakomen van afspraken of later nakomen als een risico, evenals onduidelijkheid.

De meeste respondenten vinden dat men zich niet zomaar neer moet leggen bij die risico's. Zo zei de respondent van de politie op managementniveau dat men vooral het creëren van valse verwachtingen bij bewoners, niet moet accepteren. Volgens de bewonerscommissie is het vooral een kwestie van een lange adem hebben en hopen dat het na verloop van tijd allemaal wel eens gaat veranderen, volgens hen kan men daar op korte termijn geen tijdsgrens aan stellen.

2. (mate van) vermijden om in negatieve zin misbruik te maken van partners (Morgan & Hunt, 1994)

Er is geen enkele partij die het idee heeft dat er in negatieve zin misbruik gemaakt wordt van het convenant.

3. verdeling van kosten en opbrengsten (Rietdijk & Bregman, 1996)

De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat de financiering fifty-fifty verdeeld is tussen Talis en de gemeente. Talis heeft volgens haar als enige partij puur financiële winst. Als het goed verloopt hebben alle andere partijen volgens haar wel niet-financiële winst. Ze vindt ook dat de regierol teveel bij Talis ligt in plaats van bij de gemeente, ze denkt dat tijdgebrek hier de oorzaak van is.

Een functionaris van de gemeente denkt dat dingen als openbare orde en veiligheid - schoon, heel en veilig - , dat dat typisch gemeentelijke verantwoordelijkheden zijn. Dus alles wat de gemeente daar in stopt, is volgens hem rendabel. Het is echter vaak niet meetbaar. De andere functionaris van de gemeente gaf aan dat de gemeente voor veel dingen verantwoordelijk is, dat is volgens haar ook hun taak. Ze vindt

wel dat bewoners wel wat meer bij zouden mogen dragen qua financiën en inzet. Het is volgens haar de rol van voornamelijk Tandem om hen aan te wakkeren, aan de bewoners te laten zien dat het werkt.

De respondent van de politie op managementniveau stelde dat als het om kosten gaat, hij daar wel tevreden over is. Als politie betalen ze volgens hem helemaal niks en ze hebben er wel opbrengsten van. De politie investeert volgens hem natuurlijk ook, maar dat is vaak in menskracht. De politie heeft volgens hem bijv. ook machtsmiddelen, die andere partijen weer niet hebben. En dat vindt hij nou juist een mooie combinatie. De politie kan zaken volgens hem ook dingen afdwingen; die wijkmanager kan eens vriendelijk vragen of ze ophouden met overlast en de politie kan het afdwingen. De functionaris van de politie gaf aan dat daar een verschil is tussen publiek en privaat.

De functionaris van Tandem denkt dat de bewonerscommissie vaak heel veel energie moet steken in kosten als geld en menskracht. Hij denkt dat Talis veel investeert en toch wel terugkrijgt, de gemeente te weinig terugkrijgt en teveel teert op de kosten die Talis maakt. Voor de politie zal dat volgens hem wel neutraal zijn.

De bewonerscommissie stelde dat natuurlijk niet alle partijen meedelen in de kosten. Er wordt volgens hen heel wat aan subsidie gegeven en dan kan men zich afvragen of die kosten ook de opbrengsten hebben die ze beogen. Die balans is volgens hen nooit zwart op wit op te maken.

4. (mate van) anticiperen op gedrag van anderen

Alle partijen, zowel op functionarissen- als op managementniveau, gaven te kennen dat zij het gedrag van de andere partijen redelijk voorspelbaar vinden. De respondent van de politie op managementniveau denkt dat dat weer met het informele te maken heeft. Volgens hem kunnen ze kritisch zijn naar elkaar en zijn er soms best wel eens heftige discussies, maar gaat dat allemaal wel op gelijkwaardig niveau. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat in bilateralen met de managers van de andere partijen, het over gemeentelijk beleid, het beleid van de corporatie en het beleid van de politie gaat. Dan hebben ze het volgens hem ook over wat er opgevangen moet worden. Door dat heen en weer gekeerd, krijgt men een beeld van 'wat is daarvan nu de betekenis voor ons of voor onze manier van werken?'.

5. (mate van) nakomen van beloftes

De respondent van Talis op managementniveau denkt dat de intentie om afspraken na te komen er wel is, maar dat dit door allerlei factoren verhinderd kan worden. Men spreekt elkaar daar dan volgens haar wel op aan.

De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat afspraken wel nagekomen worden, maar niet binnen de gestelde tijd. Hij heeft het idee dat hij moet zorgen dat hij daar zelf goed de vinger aan de pols houdt, als het gaat om de regierol die de gemeente heeft bij dit project. Af en toe moet hij daar heel flink in doorpakken vindt hij. Volgens hem gaat het een tijdje goed en dan heeft hij het gevoel dat het afzwakt, dat afspraken verlopen en dingen minder scherp komen te liggen en dan moet hij zorgen dat ze wel weer scherp komen te liggen. Beiden functionarissen van de gemeente gaven aan dat de gemeente wel wat strenger op de tijdplanning mag zitten.

De functionaris van de politie merkte op dat men elkaar wel controleert op het nakomen van beloftes. Daar spreekt men elkaar volgens hem wel op aan.

De respondent van Tandem op managementniveau gaf aan dingen wel eens niet gebeuren door ziekte of redenen intern in de organisatie. Ook vindt ze dat een methode als opbouwwerk en buurtbemiddeling georganiseerd zou moeten worden in deze wijk.

De bewonerscommissie is ontevreden over de inzet van de politie. Maar gaf daarbij wel aan dat de politie geen beloftes doet, die ze niet na kunnen komen. Van de gemeente horen ze wel eens verhalen over de aanpak van Antillianen. Dat is elke keer een nieuwe kreet, nu is het dan 'zero tolerance'. Dat wil zeggen dat ze niks meer tolereren en meteen ingrijpen. Maar daar ziet de bewonerscommissie niks van, meer dan een kreet is het volgens hen niet.

Gemiddeld cijfer en uitleg

Het omgaan met de aanwezige risico's scoort gemiddeld een 6,2. De respondent van de gemeente op managementniveau vindt dat er wel zorgvuldig met risico's om wordt gegaan. Bij risico moet je volgens hem dan ook tussen haakjes zetten dat iedere partij afbreukrisico heeft. Dat wil zeggen door niet te voldoen aan de afspraken imagoschade kan oplopen bij de bewoners en het eigen bestuur, bij de politiek, de eigen korpsleiding. Bewoners houden die band volgens hem ook wel scherp en die pakken wel door. Een functionaris van de gemeente zei de andere partners daar een dikke voldoende voor te geven, maar de eigen partij een onvoldoende. De respondent van de politie op managementniveau denkt dat daar wel goede gesprekken over gehouden worden. De functionaris van de politie ziet als een stok achter de deur, het feit dat sancties staan op het nalaten van dingen.

Risico's in de hand houden

De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat ze in ieder geval de regie willen aanscherpen. Dat houdt in dat ze de operationele regie over het nakomen van afspraken door partijen aanscherpen. Elkaar scherper houden aan de afspraken die gemaakt zijn, daarover scherper communiceren naar de bewoners toe, maar ook naar de eigen achterban. Zodat de mensen daar beter verantwoording af kunnen leggen aan hun bazen. De controleerbaarheid van dat geheel is wat hem betreft niet voldoende. Het is niet voldoende transparant en daarmee zit er volgens hem iets teveel gelegenheid om te duiken. Een functionaris van de gemeente stelde dat er nu resultaten behaald moeten worden. Hij denkt dat het, voor het blijven motiveren van partijen, en met name bewoners, heel belangrijk is dat daar nu op gescoord wordt. De andere functionaris van de gemeente gaf aan dat er een strengere tijdsplanning moet komen. Er moet volgens haar flink aan getrokken worden en alle partijen moeten er tegenaan gaan. Volgens de respondent van de politie op managementniveau moet men vooral duidelijkheid scheppen.

Afhankelijkheid*1. (mate van) wederzijdse afhankelijkheid*

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, gaven aan dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat iedereen hierbij wel zijn eigen verantwoordelijkheid heeft en dat er zeker wederzijdse afhankelijkheid is met de bewoners van de Meijhorst maisonnettes. De functionaris van Talis en de respondent op managementniveau en de functionaris van Tandem gaven aan dat zowel de bewonerscommissie als Tandem subsidieafhankelijk is van de gemeente en van Talis, en daardoor een iets andere positie hebben in het convenant. De respondent van Tandem op managementniveau gaf aan dat Tandem er is voor de sociale component en dat zij daar in afhankelijk zijn van het nakomen van afspraken door de andere partijen. Een functionaris van de gemeente vindt dat de partij bewoners meer aandacht zou mogen krijgen van de andere partijen. De bewonerscommissie moet volgens hem wel gevoed blijven met de zekerheid dat het nuttig is wat ze doen. Daar zou meer aandacht naar uit moeten gaan. De andere functionaris van de gemeente stelde dat de partijen elkaar kunnen ondersteunen en moeten onthouden dat wat de een doet, invloed heeft op de ander.

2. vervangbaarheid van partner(s) (Geyskens et al., 1996)

Geen enkele respondent heeft het idee dat partijen in dit project vervangbaar zijn. In theorie zijn de bewonerscommissie en welzijnsorganisatie Tandem volgens hen wel vervangbaar. Maar zoals een functionaris van de gemeente dat beschreef: "In theorie zijn die wel vervangbaar, maar in de praktijk zou dat moeilijk zijn, gezien de jarenlang gegroeide relaties en verhoudingen."

3. verdeling deskundigheid

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, zijn tevreden over de verdeling van deskundigheden met betrekking tot leefbaarheid. De respondent van Talis op managementniveau beweerde dat door op functionarissenniveau veel te bespreken, gezamenlijke deskundigheid ontstaat. De respondent op managementniveau bij de gemeente stelde dat ieder daar zijn eigen taak en eigen activiteiten in heeft en dat dat organisatorisch verdeeld is. Waar de respondent op managementniveau bij de politie mee worstelt, is een tekortkoming aan deskundigheid op het gebied van etniciteit. Daar zou men volgens hem meer allochtonen bij moeten betrekken, die vanuit hun eigen kennis advies kunnen geven. De functionaris van Tandem denkt dat er op het gebied van leefbaarheid meer kennis zit bij de gemeente, dan bij Talis en de politie en dat dit nog beter gedeeld kan worden.

4. (mate van) gelijkwaardigheid

Over de gelijkwaardigheid tussen de verschillende partijen in dit convenant zijn de meningen verdeeld. De respondent van Talis op managementniveau meent dat de gemeente en Talis gelijkwaardig zijn, de politie minder en de bewoners erg afhankelijk zijn, dus ook minder gelijkwaardig. De functionaris van Talis merkt daarentegen geen standsverschillen.

De respondent op managementniveau van de gemeente vindt het uitstekend dat de bewoners er ook steeds bijzitten in dit project. Een functionaris van de gemeente zei dat de relatie die Tandem heeft met de bewoners, die vertrouwensrelatie, dat die anders is dan de relatie die de politie met de bewoners heeft. De andere functionaris van de gemeente zei niet het gevoel te hebben dat de bewonerscommissie minderwaardig is of zo behandeld wordt. Zelf ervaart de bewonerscommissie dit ook niet zo, zij vinden dat gelijkwaardigheid er zeker is. De respondent van Tandem op managementniveau stelde dat niet alle partijen gelijkwaardig zijn en dat vooral de woningcorporatie daar andere verantwoordelijkheden in heeft met betrekking tot geld en keuzes. De functionaris van Tandem meent echter dat de bewonerscommissie wel in een afhankelijkheidspositie zit. En in andere zin, de opbouwwerker van Tandem ook, omdat deze afhankelijk is van de middelen die Talis en de gemeente ter beschikking stellen.

De respondenten van de politie, zowel op functionarissen- als op managementniveau, hebben absoluut het idee dat er gelijkwaardigheid is tussen de verschillende partners.

5. (mate van) elkaar weten te vinden

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, hebben het idee dat ze elkaar kunnen vinden in dit convenant, bij positieve en negatieve zaken. De respondent van Talis op managementniveau meent dat positieve dingen informeel geregeld worden en negatieve dingen eerder formeel en op managementniveau.

De respondent op managementniveau bij de gemeente beweerde dat de werkers zaken het liefst informeel houden. Dat vindt hij prima, mits de echt belangrijke dingen maar aan bod komen in het functionarissenoverleg en vastgelegd worden in het verslag zodat ze overdraagbaar zijn.

De respondent van het managementniveau van de politie vindt dat de samenwerking laagdrempelig is. Zijn uitvoerende collega stelt dat er veel feedback is. Hij vindt het prettig wanneer dingen op de werkvloer informeel kunnen en op managementniveau, de beleidslijn, de formele kant op gaan.

De functionaris van Tandem denkt dat de partijen elkaar op functionarissenniveau wel kunnen vinden, maar dat het op managementniveau vaak erg lang duurt.

De bewonerscommissie weet wie ze moeten hebben bij bepaalde zaken en nodigen dan die mensen uit om te komen kijken in de wijk.

Gemiddeld cijfer en uitleg

Voor zover de respondenten de verdeling van afhankelijkheid met een cijfer konden beoordelen, scoorde dit aandachtsgebied gemiddeld een 6,8. De respondent van de gemeente op managementniveau zou willen dat bewoners veel meer invloed hebben op het project, meer dan nu. Nu is het toch vooral een door professionals in elkaar gestoken activiteitenplan, waarbij de bewoners volgens hem te afhankelijk zijn van de goede wil en bedoelingen van de instanties. Een functionaris van de gemeente stelde dat de partijen meer moeite zouden moeten doen voor de bewoners, om hen bij de les te houden en bij het project betrokken te houden. De andere partijen zijn eerder van hen afhankelijk, dan andersom. Een convenant zonder bewoners, is volgens hem dan ook niet mogelijk

Afhankelijkheid beïnvloeden

De respondent van de gemeente op managementniveau zou de bewoners veel meer verantwoordelijkheid willen geven en ook meer budgetbevoegdheden. Een functionaris van de gemeente vindt dat de bewoners meer betrokken moeten worden. Volgens hem is dat mogelijk en nodig, maar kost het wel extra inspanning. De functionaris van Tandem stelde voor dat de bewoners misschien eigen budget gegeven kan worden of ze toegestaan kan worden ergens anders budget aan te boren, zodat ze minder afhankelijk worden van de andere partijen. De bewonerscommissie stelde, wat aansluit op de antwoorden van de andere respondenten, dat er over de afhankelijkheid niet veel te vertellen is, omdat het een gegeven is. Het is volgens hen een uitgangspositie, bijv. de politie is de politie met haar taken en dat geldt zo ook voor de rest.

Stuurfactoren

Controle

1. (mate van) juridische vormgeving (Van Delden et al., 1987)

De meeste respondenten zijn redelijk tevreden over de regels die in dit convenant staan beschreven. De respondent op managementniveau van de gemeente gaf aan, net als de functionaris van Tandem, dat het om een intentieverklaring gaat, waarbij afgesproken is zaken gezamenlijk aan te pakken, vanuit de eigen rol. De eerste stelde voor om per convenant meer maatwerk te gebruiken, zodat er mogelijkheden komen tot wijzigingen in de manier van werken.

De bewonerscommissie stelde duidelijk dat ze na twee convenanten gezegd hebben dat het een goede basis is, maar dat het nu concreter moet worden. Er moeten volgens hen meer rotte appels aangepakt worden en er moeten flinke sancties in staan.

2. (mate van) het hebben van een eigen deskundigheid

De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat de verdeling van expertise over de verschillende partijen/personen in dit project goed verdeeld is. Volgens haar heeft iedereen uiteindelijk wel zijn eigen expertise, maar weet iedereen wel genoeg van elkaar om samen te werken.

Een functionaris van de gemeente gaf aan dat men het ook prima vindt als men met elkaar meedenkt. De andere uitvoerende stelde dat wanneer er twijfels zijn over een punt, dat men dat dan wel navraagt. De benodigde openheid daarvoor is er volgens haar wel.

De respondent van de politie op managementniveau, merkte wel op dat er met betrekking tot expertise over een stukje diversiteit aan culturen, er wel wat meer zou mogen zijn.

3. (mate van) komen tot synergie

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, gaven aan het idee te hebben dat partijen in dit convenant samen tot een meerwaarde komen. De respondent van de gemeente op managementniveau stelde dat de echte meerwaarde zit in het feit dat men fysiek in de wijk aanwezig is en daardoor ook voor bewoners en groepen in dat gebied zichtbaar is. Daaruit blijkt volgens hem continuïteit en dat kan men alleen niet bereiken.

4. (mate van) vermijden van onzekerheid bij besluitvorming (Morgan & Hunt, 1994)

Alle respondenten hebben het gevoel over voldoende informatie te beschikken om zelf belangrijke beslissingen te nemen. De respondenten van de gemeente en van Tandem op managementniveau gaven wel aan dat ze soms zelf de informatie op moeten halen, maar weten dan wel waar ze moeten zijn. De respondent van de politie op managementniveau denkt zelfs dat de politie de grootste informatiebron is, maar ook in dingen die ze niet mogen delen. De bewonerscommissie gaf aan dat zij ook wel eens zelf beslissingen nemen, wanneer dat in de sfeer past en ze het gevoel hebben dat ze dat niet hoeven te vragen.

Alle respondenten gaven aan de consequenties van hun beslissingen redelijk te kunnen voorspellen. De respondent van de gemeente op managementniveau zei rekening te houden met meer bestuurlijke en strategische aspecten van zo'n beslissing. Als hij kijkt naar het convenant, dan zijn het tijdstip waarop een meting gedaan wordt of het managementteam bij elkaar geroepen wordt en de timing voor het introduceren van een nieuwe werkwijze, allemaal zaken die volgens hem een rol spelen in de manier waarop geprobeerd wordt zo'n convenant te laten werken. De respondent van de politie op managementniveau denkt dat juist de politie een inschatting kan maken van die consequenties, vanwege hun ervaring.

Ook alle respondenten lieten blijken vertrouwen te hebben in de beslissingen die ze maken. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat wanneer dat vertrouwen ontbreekt, hij een collega uit het convenant of de wijkmanager raadpleegt voor een second opinion. De bewonerscommissie vertelde dat zij meestal wel met zijn allen achter hun beslissingen staan en dat beslissingen altijd democratisch genomen worden.

5. (mate van) afleggen van verantwoording

Over de mate waarin behaalde resultaten getoond worden, verschillen de meningen. De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat de bewoners de maatgevers zijn of bepaalde zaken gelukt zijn, volgens haar wordt, wanneer verschillende partijen iets moeten doen, dat teruggekoppeld in de overlegstructuur. Een functionaris van de gemeente stelde dat door middel van een wijkonderzoek, een enquête, getoetst wordt hoe het rapportcijfer is bij bewoners. De functionaris van Tandem vindt dat er genoeg inzicht in de resultaten is, net als de bewonerscommissie.

De functionaris van Talis vindt dat er wel beter aangegeven kan worden waar ieder op een bepaald moment mee bezig is. De respondent op managementniveau van de gemeente vindt ook dat dat beter kan, voor de gemeente is het volgens hem van belang om bepaalde zaken op de politiek-bestuurlijke agenda te krijgen en daarbij is het laten zien van resultaten erg belangrijk. Ook de andere functionaris van de gemeente vindt dat er meer resultaten getoond kunnen worden en dat men dat vooral naar de bewoners toe transparanter moet doen. De functionaris van de politie gaf aan liever wat meer openheid te willen in de communicatie naar buiten toe. De respondent op managementniveau van Tandem zei dat ze vindt dat de totstandkoming van de evaluatie wel wat professioneler zou kunnen.

Gemiddeld cijfer en uitleg

De controle op het convenant wordt gemiddeld met een 6,8 gewaardeerd. De functionaris van Talis denkt dat er wel voldoende controle is en dat dat ook een reden is om het convenant te verlengen. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan de metingen van Onderzoek & Statistiek werkelijk geweldig te vinden. Hij zou iets meer operationele controle willen hebben omdat dat volgens hem niet goed genoeg gaat op dit moment. Volgens de ene functionaris van de gemeente is de controle een vorm van zelfcontrole; dat zijn bewoners die functionarissen controleren en functionarissen die elkaar controleren. Volgens de andere functionaris van de gemeente kan de controle wel veel beter. Er moet volgens haar vaker teruggekoppeld worden of iets wel de juiste manier is. De functionaris van de politie vindt de feedbackvorm en controle die beschreven staat in het convenant voldoende, hoewel het hem wel veel tijd kost.

Controle vergroten

De respondent van Talis op managementniveau gaf aan dat de metingen wat haar betreft wel wat frequenter mogen. Dat is ook wat de functionaris van de politie aangaf. Volgens hem moet er vaker tussentijds bekeken worden of afspraken wel of niet nagekomen zijn. De respondent van tandem op managementniveau vindt dat het allemaal wel wat pittiger kan. Volgens de respondent op managementniveau van de gemeente worden er teveel gaten dicht gelopen, door mensen die dat eigenlijk niet horen te doen. De bewonerscommissie gaf zelf aan dat zij meer de vinger aan de pols moeten houden

Afstemming*1. (mate van) coördinatie (Bax et al., 2003)*

Alle respondenten, zowel op functionarissen- als op managementniveau, hebben het gevoel dat er sprake is van een bewuste bundeling van krachten. Zoals de respondent van het managementniveau van de gemeente stelde; "Het convenant is op zichzelf een bundeling van krachten." Dat is ook wat de respondent van het managementniveau van Tanden aangaf. De ene functionaris van de gemeente meldde daarbij dat de partij, waar men het primair voor doet, natuurlijk de bewoners zijn. De andere functionaris van de gemeente meent dat alles op elkaar afgestemd wordt. De respondent op managementniveau van de politie denkt dat men zich wel gerealiseerd heeft, dat er een probleem is. Er is volgens hem vrij snel bedacht welke partners voor dat probleem relevant waren en die hebben elkaar, zonder dat dat afgedwongen is, opgezocht. De functionaris van de politie merkte op dat het belangrijk is dat er op drie niveaus gewerkt wordt; de werkvloer, het management en daarboven het directieniveau.

Handelingsplannen worden volgens de respondenten wel op elkaar afgestemd. Volgens de functionaris van Talis zou de communicatie daarover beter kunnen. Vooral van de gemeente uit naar de huismeester, wat ze nou precies in de wijk gaan doen en wanneer. De respondent van de gemeente op managementniveau zei niet te merken dat er langs elkaar heen gewerkt wordt. Iedereen levert een stukje van zijn werkplannen in en zet daar een plusje op. Een functionaris van de gemeente legde uit dat handelingsplannen op elkaar afgestemd worden in het plan van aanpak. Dat is ook waar de respondent van de politie op managementniveau het over had. Hij merkte op dat er hele matrixen voor worden gemaakt. Volgens de functionaris van Tandem vindt afstemming plaats op verschillende niveaus, zoals in de communicatieparagraaf van het convenant beschreven staat. De bewonerscommissie merkte op dat het convenant als rode draad, als handleiding, gebruikt wordt.

2. (mate van) duurzame interactie- en communicatiepatronen (Hufen & Ringeling, 1990)

Alle respondenten menen dat er bij dit convenant sprake is van langdurige interactie- en communicatiepatronen. Er zit volgens de functionaris van Talis een vast patroon in vergaderen. Er zou daarbij wel meer teruggekoppeld mogen worden, volgens hem.

Een functionaris van de gemeente beweerde dat het management van het convenant, de wijkmanager, de baas van de corporatie, de chef van de politie, vaker bij elkaar zouden moeten komen met beslispunten en daarmee bezig moeten zijn, waardoor besluiten meer gewicht zouden krijgen. Hij denkt dat wanneer in zo'n managementoverleg buurtpreventie en –bemiddeling aan bod gekomen waren en daar meer op gehamerd zou zijn, dat het dan nu een ander gewicht zou hebben en er meer vaart achter zou zitten.

De respondent van de politie op managementniveau vindt dat de communicatie tussen het uitvoerend en managementniveau goed verloopt. De functionaris van de politie communiceert weer met hem. Het is volgens hem ook niet nodig om alles terug te koppelen.

De functionaris van Tandem meent dat het goed is dat er overleg is, tussentijdse evaluaties en een meting tussendoor. Hij vindt echter wel dat dit te laat gebeurt. De bewonerscommissie is erg te spreken over de meting, in de vorm van een enquête, aan het eind van het eerste jaar en aan het eind van het tweede jaar.

3. (mate van) communiceren van waardevolle informatie (Morgan & Hunt, 1994)

Alle respondenten denken dat nuttige kennis en informatie met elkaar gedeeld wordt. Opvallend is wel dat de respondent op managementniveau van de gemeente denkt dat op functionarissenniveau de snelheid nog niet optimaal is, en de functionaris van Tandem meent dat op managementniveau nog te weinig nuttige kennis en informatie met elkaar gedeeld wordt.

Volgens de respondent van Talis op managementniveau moet informatie vaak informeel gedeeld worden, omdat dat privacytechnisch niet anders kan.

Een functionaris van de gemeente meent dat er nog meer kennis en informatie zit, wat partijen niet weten van elkaar. Bij partijen onderling, maar ook bij bewoners. Iedereen maakt zelf de schifting in wat hij wel en niet vertelt. Juist daarom is het volgens haar belangrijk om elkaar persoonlijk te zien, want dan komen eerder meer zaken ter sprake.

De respondent van de politie op managementniveau denkt dat er vooral van functionarissenniveau meer naar het managementniveau gecommuniceerd mag worden. Niet omdat hij perse alles wil weten, maar omdat het vaak toch handig is om geïnformeerd te zijn.

De bewonerscommissie vindt het een goede zaak dat ze regelmatig horen over de manier van aanpak in andere steden of wijken, en dat dan bekeken wordt of dat misschien ook iets is voor de Meijhorst maisonnettes.

4. (mate van) open dialoog en overleg (Harris, 1994)

De respondenten bevestigden unaniem dat dialoog en overleg in eerlijkheid en transparantie plaatsvinden, voor zover dat op basis van de privacywetgeving toegestaan is.

Ook menen alle respondenten dat overleg, zoveel mogelijk, zonder vooroordelen verloopt. De respondent van de gemeente op managementniveau vermoedt dat binnen de setting van het convenant, de partijen elkaar zo dicht genaderd zijn, dat de vooroordelen wegsmelten of er over gesproken kan worden. Hij kan zich nauwelijks voorstellen dat er nog sprake is van vooroordelen. Een van zijn uitvoerende collega's stelde dat er geen mens is zonder vooroordelen, maar dat dat het overleg niet minder soepel laat verlopen. Hij erkende dat vooroordelen die bewoners vaak hebben tegen partijen, vaak niet ten onrechte zijn. Vaak worden ze volgens hem nog eens behoorlijk bevestigd door de partijen.

5. (mate van) tijdig verstrekken en ontvangen van informatie (Reijnders, 2000)

De respondenten zijn redelijk tevreden over de snelheid waarmee informatie gedeeld wordt bij dit convenant. Volgens de respondent van de gemeente op managementniveau zijn er veel informele contacten, via mail en mobiel. Daar sloot een functionaris van de gemeente zich bij aan. De respondent van de gemeente op managementniveau meent dat er afspraken gemaakt moeten worden over die snelheid. Volgens hem wachten mensen vaak te lang tot het periodiek overleg. De pro-actieve informatie-uitwisseling kan volgens hem beter, een weblog of een dagboek over de gang van zaken zou daarvoor een mogelijke oplossing zijn.

De respondent van Tandem op managementniveau vindt dat de snelheid van informatie-uitwisseling op beide niveaus sneller moet. Volgens haar kan dit door daar als regie, in dit geval de gemeente, bovenop te zitten. De bewonerscommissie vindt dat zij op tijd gewaarschuwd worden, onder andere door Talis. Ze vinden het prettig dat ze als commissie van tevoren horen wat andere partijen van plan zijn en wat voor brief er naar de bewoners gaat.

Gemiddeld cijfer en uitleg

De afstemming wordt gemiddeld met een 7,0 beoordeeld. Alle respondenten, op beide niveaus, zijn daar tevreden over, maar vinden dat het altijd beter kan.

Afstemming verbeteren

De functionaris van Talis vindt het prettig, wanneer er rechtstreekse communicatie van relevante informatie is naar de huismeester. De respondent van de gemeente op managementniveau meent dat alle partijen scherp moeten blijven. Een functionaris van de gemeente denkt dat er meer afstemming moet zijn van de beslissingen die op managementniveau liggen. De afstand van de wijkmanager wordt volgens hem wel eens als groot ervaren, omdat er in het werkgebied van die wijkmanager wijken zijn, waar het veel harder brandt en de situatie nijpender is. De respondent van de politie op managementniveau meent dat het functionarissenniveau meer mag communiceren naar het managementniveau. Hij sprak echter wel de verwachting uit dat dit andersom ook wel gevonden zou worden. De functionaris van de politie vindt dat er bij een convenant een waakhond moet zijn, in deze situatie ligt die regierol volgens hem bij de gemeente. De functionaris van Tandem meent dat de planning altijd verbeterd kan worden. De bewonerscommissie is over de inzet van de politie niet tevreden en vindt dat dingen die uitgevoerd moeten worden door de gemeente, soms wat sneller zouden kunnen.

Soorten informatie

Taakinformatie (Reijnders, 2000)

Frequentie

Over de frequentie van de taakinformatie zijn alle respondenten tevreden. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat daar nauwelijks over gesproken wordt. Reden daarvoor kan zijn, wat een functionaris van de gemeente aangaf, dat die taakinformatie wel duidelijk is en dat iedereen wel weet wat diegene moet doen. De bewonerscommissie zei hierover: "Die krijgen we altijd wel via de vergaderingen. Dingen uit het functionarissenoverleg die komen bij ons op tafel. En andersom, dat is een wisselwerking, die op zich wel goed functioneert."

Kwaliteit

De respondent van Talis op managementniveau stelde dat het duidelijk is wat iedereen moet doen. Ook de functionaris van Talis zei dit, maar gaf daarbij wel aan dat hij het van anderen nooit precies weet. De respondent van de gemeente op managementniveau vindt dat er bij de kwaliteit van taakinformatie nog een gaatje ligt als het gaat over het dichtlopen van elkaars 'gaten'. De functionarissen van de gemeente zijn echter wel tevreden over de kwaliteit ervan. De uitvoerende van Tandem gaf aan dat daar juist de crux ligt; die taakinformatie is volgens hem voor verschillende partners niet duidelijk, waardoor gaat het glijden. De regierol van de gemeente vindt hij ook niet duidelijk. En de partners spreken elkaar er volgens hem niet op aan. Zijn eigen taakinformatie ten opzichte van het project ervaart hij wel als goed. De bewonerscommissie vindt de kwaliteit van de taakinformatie ook goed.

Verbeteren

Als verbeterpunt gaf de respondent van de gemeente op managementniveau aan dat hij graag een duidelijker beeld van die taken zou willen hebben. Een functionaris van de gemeente zei: "Het zou meer nieuwsgierigheid zijn haast, op het moment dat bijv. de politie zegt 'We zijn bezig met een project', dan is het heel erg handig als ik weet waar ze mee bezig zijn. Dan kan ik me daar ook niet in vergissen." De respondent van de politie op managementniveau stelde dat alles te maken heeft met tijd. Als hetgeen hij in zijn portefeuille heeft, het toelaat dat hij wat meer tijd zou besteden aan de maisonnettes, dan kan hij er meer zijn en heeft hij ook meer behoefte om dingen te weten. Zo werkt het volgens hem. De functionaris van Tandem vindt dat de partijen daarover meer zouden moeten communiceren en opnieuw over de rollen moeten discussiëren. De respondent van Tandem op managementniveau gaf aan dat het vooral belangrijk is dat personen ook echt doen wat ze afgesproken hebben.

Beleidsinformatie (Reijnders, 2000)

Frequentie

De respondent van Talis op managementniveau heeft het idee dat beleidsinformatie voldoende met elkaar gedeeld wordt. Ook een functionaris van de gemeente vindt de frequentie van die informatie prima. De respondent van de politie op managementniveau gaf aan dat dat iets is dat eenmalig vastgesteld is, maar dat het niet iets is waar ze steeds mee bezig zijn. Het is volgens hem meer iets dat in de hoofden zit en wat niet steeds bijgesteld wordt. Zowel de respondent op managementniveau als de functionaris van Tandem, merken op dat dit beter kan en dat de partijen hierbij in een overgangssituatie zitten.

Kwaliteit

De respondent van Talis op managementniveau vindt het niet altijd even duidelijk waar de verschillende partijen naartoe willen. Ook de functionaris van Talis zei over de beleidsinformatie dat dit altijd wel beter kan. Volgens hem zijn er achteraf altijd wel dingen die hij toch had willen weten. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat de basis is dat de functionarissen op basis van richtinggevend informatie van de managers een proces in gaan naar een convenant toe. Volgens hem gebeurt ook wel; in het gesprek met de MT-leden gaat het heel erg over 'Moeten we zo wel doorgaan?', en over bezielend leidinggeven. De ene functionaris van de gemeente is niet helemaal tevreden over de kwaliteit van de beleidsinformatie, ze vindt het te algemeen en zou liever dieper op dingen ingaan. De andere functionaris van de gemeente vindt informatie daarover altijd tijdig en voldoende en in alle openheid. De respondent van de politie op managementniveau gaf aan de kwaliteit van de beleidsinformatie goed te vinden. Ook de functionaris van de politie vindt die kwaliteit voldoende en meent dat zijn beleidsman met de andere beleidsmensen om tafel gaat zitten en vervolgens daar informatie over inwinnen en uitdragen naar de functionarissen toe. En informeel word je volgens hem ook ingesproken.

Verbeteren

De respondent van Talis op managementniveau stelde voor dat er intern in organisaties helderheid geschapen moet worden in wat voor stromingen er lopen. Volgens de respondent van de politie op managementniveau kunnen ze daar wel wat concreter in zijn. Zo zei hij: "Je moet je denk ik wel steeds blijven afvragen waarheen en waarom. Dat maakt het ook weer makkelijker om dingen te controleren. Het is volgens mij niet echt iets waar we veelvuldig mee bezig zijn. Het is bijna altijd gewoon doorgaan op hetgeen waar we mee bezig waren. Het is op zich wel handig om eens even te kijken van 'waarom deden we dat nou eigenlijk? Het is bijna een logica geworden waarom we het doen. Daar mag kritisch naar gekeken worden, want de maatschappij verandert natuurlijk ook. Misschien zit je wel dingen te doen die allang niet meer relevant zijn. Dat gevoel heb ik niet, maar je moet er wel alert op zijn." Dat is ook wat de functionaris van Tandem aangeeft, dat het beleid weer eens kritisch bekeken moet worden. Er is volgens hem veel informatie nodig om de volgende stap te maken. De bewonerscommissie vindt dat er nog concreter aangegeven moet worden wat er aangepakt gaat worden en hoe, en welke sancties er op staan. Alles is volgens hen te vrijblijvend.

*Beheerinformatie (Reijnders, 2000)***Frequentie**

De respondent van Talis op managementniveau vindt dat die beheerinformatie frequenter verspreid mag worden. De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat bilateralen nogal eens vervallen. Ook de functionaris van de gemeente vindt dat het aan de beheerinformatie nog wel eens mankeert en dat de informatie over de voortgang van het proces beter kan. De functionaris van Talis vindt dat hij nog wel eens een keer geïnformeerd wordt en ook de bewonerscommissie vindt de enquête van een keer per jaar voldoende.

Kwaliteit

De respondent van Talis op managementniveau is over de inhoud van de beheerinformatie tevreden. De uitvoerende van Talis vindt dat hij voldoende geïnformeerd wordt. Een uitvoerende van de gemeente gaf aan dat wanneer dingen te lang blijven liggen, de verklaringen nog wel eens slap zijn. Volgens de respondent van de politie op managementniveau is de kwaliteit wel goed, hij merkt ook dat de gemeente en de woningstichting daar tussentijdse evaluaties in houden en ook enquêtes bij buurtbewoners. Wat hem betreft is dat effectief, want hij krijgt die evaluaties dan ook en ziet dan dingen waar hij iets mee moet gaan doen. De functionaris van de politie vindt dat er meer openheid naar buiten toe mag zijn. Er zou volgens hem meer zwart-wit overleg kunnen zijn, van dit hebben we uitgewerkt, dit hebben we gescoord. Volgens hem zouden de partijen meer moeten kijken wat ze aan feedback terugkrijgen van de bewoners of van de andere partners. De bewonerscommissie gaf aan dat zij vinden dat de enquête over het algemeen wel goed is opgesteld.

Verbeteren

Volgens de respondent van Talis op managementniveau mag de frequentie van de beheerinformatie wel wat beter. De respondent van de gemeente op managementniveau vindt dat er meer structuur en standaardisatie in de beheerinformatie moet komen. Een functionaris van de gemeente gaf aan dat die beheerinformatie volgens haar door de partijen zelf meer gestuurd moet worden. Volgens de functionaris van de politie mag de beheerinformatie wel wat strakker. De functionaris van Tandem stelde voor dat er misschien eens bekeken moet worden welke informatie noodzakelijk is om dit project goed te kunnen blijven monitoren. Kijken of de input van de informatie, of dat ook de benodigde informatie is.

*Sociale informatie (Reijnders, 2000)***Frequentie**

Een functionaris van de gemeente gaf aan dat de sociale informatie volgens haar wel voldoende is, iedereen heeft daarin toch weer zijn eigen verantwoordelijkheid. De uitvoerende van de politie stelde dat de partijen wat vaker informeel bij elkaar zouden moeten komen om die sociale informatie te kunnen delen met elkaar, maar dat dat door de tijdsfactor niet mogelijk is.

Kwaliteit

De respondent van de gemeente op managementniveau gaf aan dat personeelsinformatie, als het gaat om ziektevervangings of ontslag, ontzettend belangrijk is voor de continuïteit en voor het vertrouwen van bewoners in de instanties. Als die informatie niet goed is, kan daar volgens hem ontzettende paniek over uitbreken. Een uitvoerende van de gemeente denkt niet dat de politie erg veel zal overleggen met de andere partners als ze de personele inzet gaan veranderen. En dat geldt volgens hem voor de gemeente ook en in veel mindere mate voor de corporatie. Hij denkt dat de corporatie veel makkelijker aanspreekbaar is, daar is volgens hem meteen overleg mogelijk. Als het gaat om politie, Tandem en gemeente, dan denkt hij dat die daar vrij autonoom in zijn; pas als iets een feit is, dan is het een feit. De functionaris van Tandem gaf aan dat ze tot zekere hoogte wel op de hoogte zijn van sociale informatie, die van belang is voor het convenant. Ook de bewonerscommissie denkt dat wat voor hen nuttig is of wat betrekking heeft op de wijk, dat ze dat wel weten.

Verbeteren

De functionaris van Talis gaf aan iets meer openheid daarin, bij die andere partijen, te verlangen. Volgens een functionaris van de gemeente kan het in het kader van dit convenant niet anders, dat zou met de organisatorische inbedding te maken hebben. De respondent van de politie op managementniveau stelde dat het wel eens lastig is om daar bij andere partijen meer inzicht in te krijgen, omdat je dan bijna op persoonsniveau komt en op menselijk niveau. Dan merkt men dat ook anderen wel eens gevangen zitten in hun dingen, maar het delen van die informatie dat is een beetje aan de mens zelf, hoever die daar eigenlijk in wil gaan. Volgens de functionaris van de politie zouden de partijen wat vaker informeel bij elkaar moeten komen om die sociale informatie te kunnen delen met elkaar.

Bijlage VII: Verbeterpunten bij samenwerking 'Convenant Meijhorst Maisonnettes'

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied vertrouwen	Respondent nr.
De gemeente moet proberen minder speerpunten te laten liggen, waar de andere partijen om vragen	3 en 4
Bewoners moeten meer verantwoordelijkheid krijgen, zodat ze merken dat ze serieus genomen worden	5

Tabel 16: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied vertrouwen

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied betrokkenheid	Respondent nr.
Politie moet proberen meer mankracht in te zetten (misschien een mobiele politiepost)	Alle respondenten
Er moet opnieuw gedefinieerd worden wat relaties met elkaar precies in moeten houden, omdat het convenant in een overgangssituatie zit	9 en 8
Iedereen moet proberen naast een functionele betrokkenheid ook een emotionele betrokkenheid te tonen, daarvoor moeten meer directe contacten bestaan tussen partijen, functionarissen en bewoners	9
Het moet niet te lang stil blijven rondom het convenant	8
Men moet wegen zoeken in de organisatiestructuur en daar creatief in zijn	8

Tabel 17: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied betrokkenheid

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied belangen	Respondent nr.
Men moet nu alles redelijk loopt, proberen het convenant breder te trekken, bijv. door de school erbij te betrekken	5
Men moet duidelijk kunnen maken wat het belang is van tijd investeren in het convenant	1

Tabel 18: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied belangen

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied persoons- en organisatiekenmerken	Respondent nr.
De bewoners zouden meer bevoegdheden en financiën tot hun beschikking moeten hebben	3
Budget voor dingen binnen het convenant, zou niet moeten liggen bij personen die niet binnen dat convenant werken	3
De gemeente zou meer mandaat moeten hebben en de projectleider zou niet zoveel terug hoeven te koppelen	9

Tabel 19: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied persoons- en organisatiekenmerken

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied referentiekader voor normen en waarden	Respondent nr.
Er moet meer gediscussieerd worden over wat nu een schone, rustige of homogene wijk is	9
Het communiceren van verwachtingen moet een vervolg krijgen: 'hoe gaan we door met elkaar?'	8
Men moet bij conflicten aangeven of men met een instrumenteel of emotioneel conflict te maken heeft en dan de best passende oplossing zoeken	3
Men moet oog hebben voor het totaalplaatje, dat mag de projectleider meer benadrukken	5
Men kan nog wel wat leren over hoe met elkaar om te gaan	3

Tabel 20: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied referentiekaders voor normen en waarden

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied risico's	Respondent nr.
Naar aanleiding van de tweede meting moet de werkwijze ter discussie gesteld worden	3
De regierol moet weer meer bij de gemeente komen te liggen en niet bij Talis / De wijkmanager moet strakker de vinger aan de pols houden als het gaat om die regierol	1 en 3
De gemeente moet strenger op de tijdsplanning zitten	4 en 5
De gemeente moet niet alleen met kreten komen als 'zero tolerance' bij de aanpak van Antillianen, maar ook daadwerkelijk iets doen	10
Men moet elkaar scherper houden aan afspraken die gemaakt zijn, daarover scherper communiceren naar bewoners en de eigen achterban	3
Opbouwwerk en buurtbemiddeling zouden hand in hand moeten gaan	8
Vooraf op managementniveau moet men duidelijkheid scheppen over risico's	6

Tabel 21: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied risico's

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied afhankelijkheid	Respondent nr.
De bewoners zouden meer aandacht moeten krijgen van de andere partijen en de bewonerscommissie moet gevoed blijven met de zekerheid dat het nuttig is wat ze doen	4
Er zou meer deskundigheid op het gebied van verschillende afkomst moeten komen	6
De bewoners zouden meer verantwoordelijkheid en meer budgetbevoegdheden moeten krijgen	3 en 9
Bewoners moeten meer betrokken worden bij het convenant	4

Tabel 22: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied afhankelijkheid

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied controle	Respondent nr.
Er zou per convenant meer maatwerk moeten komen, er moeten mogelijkheden zijn tot wijzigingen in de standaard manier van werken	3
Het derde convenant moet concreter worden, de rotte appels in de wijk aanpakken en sancties moeten flinker zijn	10
Er moet beter aangegeven worden, waar ieder op een bepaald moment mee bezig is	2
De metingen bij bewoners zouden frequenter mogen	1
Er moeten minder gaten dicht gelopen worden, door mensen die dat niet horen te doen	3
De bewonerscommissie moet zelf meer de vinger aan de pols houden	10

Tabel 23: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied controle

Verbeterpunten bij het aandachtsgebied afstemming	Respondent nr.
Er zou meer teruggekoppeld moeten worden van functionarissenniveau naar managementniveau en andersom	1 en 6
Het managementniveau zou vaker bij elkaar moeten komen, zodat besluiten meer gewicht krijgen, m.n. over buurtpreventie en -bemiddeling	4
Tussentijdse metingen en evaluaties zouden eerder gehouden moeten worden, gedurende het convenant	9
Men moet elkaar zeker persoonlijk blijven zien, omdat er bij persoonlijk contact meer zaken ter sprake komen	5
Om te voorkomen dat mensen wachten tot het periodieke overleg en de proactieve informatie-uitwisseling te verbeteren, zou men een weblog of dagboek over de gang van zaken bij kunnen gaan houden	4 en 8
De communicatie van relevante informatie zou rechtstreeks naar de huismeester mogen	2
Er moet meer afstemming zijn van de beslissingen op managementniveau	4
Er moet een waakhond zijn, dat is de regierol bij de gemeente	7
De planning moet verbeterd worden	9 en 8
De gemeente moet dingen sneller uitvoeren	9

Tabel 24: Verbeterpunten bij het aandachtsgebied afstemming

Verbeterpunten bij taakinformatie	Respondent nr.
De taakinformatie is niet voor iedereen duidelijk en daardoor gaat het aan het glijden / de regierol van de gemeente moet duidelijker	9 en 3
Er zou meer over de taken gecommuniceerd moeten worden en er moet opnieuw over de rollen gediscussieerd worden	9
Verbeterpunten bij beleidsinformatie	Respondent nr.
De beleidsinformatie is te algemeen	5
Het beleid moet opnieuw kritisch bekeken worden	9
Verbeterpunten bij beheerinformatie	Respondent nr.
De beheerinformatie mag frequenter	1
Er zou meer openheid naar buiten toe moeten zijn / meer letten op feedback van bewoners	7
Er zou meer structuur en standaardisatie in de beheerinformatie moeten komen	3
Er moet goed bekeken worden welke informatie noodzakelijk is om dit project goed te kunnen blijven monitoren	9
Verbeterpunten bij sociale informatie	Respondent nr.
Partijen zouden wat vaker bij elkaar moeten komen om die sociale informatie te kunnen delen met elkaar	7
Er moet meer openheid zijn in de sociale informatie van alle partijen	2

Tabel 25: Verbeterpunten bij de verschillende soorten informatie