

NETWERKCOÖRDINATIE

Samenwerken in de wijk voor Samen wonen in de wijk

Onderzoek naar hoe een slimme samenwerking tussen woningcorporatie Talis en welzijnsorganisatie Bindkracht10 kan leiden tot het realiseren van maatschappelijke meerwaarde voor huurders in de wijk



Bron: illustratie FAME

1^e begeleider: Dr. P.J. (Pieter-Jan) Klok

2^e begeleider: Dr. V. (Veronica) Junjan

Student: Drs. Els Boon

22 november 2021

Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Talis
Waalbandijk 18
6541 AJ Nijmegen

Bindkracht10
De Ruyterstraat 244
6512 GG Nijmegen

Voorwoord

De voorliggende masterthesis is geschreven ter afronding van de postacademische opleiding Master Public Management aan de Universiteit Twente. In de thesis wordt onderzocht hoe een slimme samenwerking tussen de woningcorporatie Talis - mijn organisatie waarin ik de rol heb van bestuurssecretaris - en welzijnsorganisatie Bindkracht10 kan leiden tot het realiseren van maatschappelijke meerwaarde voor huurders in de wijk. Dit vanuit de overtuiging dat samenwerking tussen organisaties vanuit diverse betrokken beleidsvelden noodzakelijk is voor het komen tot antwoorden op het complexe vraagstuk van leefbaarheid in de wijken.

Het motto 'Samen werken in de wijk voor Samenwonen in de wijk' leidt voor mij tot een boeiend vraagstuk op het snijvlak van netwerkcoördinatie en impact voor individuele organisaties en medewerkers. Als professional en ook als organisatielid heb ik steeds vaker te maken met netwerken. Als opgeleide organisatiesocioloog en coach wilde ik graag meer reflectie op organisatienetwerken als coördinatiemiddel voor het organiseren van mensen, activiteiten en oplossingen. De veelzijdigheid van het onderwerp en de verwevenheid van onderliggende thema's blijft me boeien. Met dit onderzoek ben ik goed aan mij trekken gekomen.

Om het daadwerkelijke onderzoek te doen is een eenvoudige projectstructuur opgezet waarin zowel Talis als Bindkracht10 participeerden. Beide besturen zijn opdrachtgever van een verantwoordelijke manager binnen Talis en binnen Bindkracht10. De werkgroep, met name de junior beleidsadviseur Daan van Schijndel, heeft veel werk verzet. Daarnaast heb ik driekwart jaar begeleiding gekregen van Dr. Pieter-Jan Klok. Het nuchtere commentaar hielp enorm bij het houden van focus gezien de ambitieuze vraagstelling, waarbij voor het onderzoek een gezamenlijk proces op gang moest komen met de beide organisaties. Ook mijn lief Jeroen heeft bijgedragen door het terug schroeven van de dingen die we graag samen doet. Ik wil allen hartelijk bedanken voor de kansen, bijdragen en ondersteuning.

Rest mij de lezer leesplezier toe te wensen.

Els Boon,
Nijmegen, 22 november 2021

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	5
1. Werken aan leefbaarheid in wijken	8
1.1 Leefbaarheid in wijken als maatschappelijk vraagstuk	8
1.2 Betrokkenheid bij het onderzoek naar de nauwere samenwerking	11
1.3 Samenvatting maatschappelijke context van het onderzoek	12
2. Nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10	13
2.1 Visie, strategie en inrichting Talis	13
2.2 Visie, strategie en inrichting Bindkracht10	14
2.3 Nauwere samenwerking voor doelrealisatie	15
2.3.1 Taaie of complexe vraagstukken	16
2.3.2 Maatschappelijke waardenrealisatie	16
2.3.3 Bouwen aan organisatiecapaciteit gezien vanuit een netwerkperspectief	18
2.4 Samenvatting nauwere samenwerking en doelrealisatie	19
3. Conceptuele uitwerking van het netwerkperspectief	20
3.1 Introductie van het concept organisatienetwerk	20
3.1.1 Organisatienetwerken als een alternatief coördinatiemechanisme	20
3.2 Factoren die de effectiviteit van netwerken beïnvloeden	22
3.2.1 Netwerk governance	22
3.2.2 Leiderschap en management van netwerken	24
3.2.3 Netwerkstructuur	25
3.3 Netwerk evolutie	26
3.3.1 Ontstaan	26
3.3.2 Ontwikkeling en groei	27
3.3.3 Volwassenheid, duurzaamheid en veerkracht	28
3.3.4 Desintegratie en transformatie	29
3.4 Evalueren van netwerken; netwerkeffectiviteit en netwerkuitkomsten	29
3.5 Samenvatting conceptuele uitwerking van het netwerkperspectief	32
4. (Netwerk)kenmerken en onderzoeksmodel van de samenwerking	33
4.1 Netwerkform en netwerk governance van de nauwere samenwerking	33
4.2 Netwerkkenmerk netwerklogica	34
4.3 Netwerkkenmerk vertrouwen	34
4.3.1 Theoretische verkenning en afbakening van vertrouwen	35
4.3.2 Concluderend over vertrouwen	37
4.4 Netwerkkenmerk leiderschap	37
4.4.1 Theoretische verkenning en afbakening van netwerk-leiderschap en -management	38
4.4.2 Concluderend over netwerk-leiderschap en -management	40
4.5 Evalueren van de nauwere samenwerking	41
4.6 Onderzoeksmodel nauwere samenwerking	41

4.7 Samenvatting (netwerk)kenmerken en onderzoeksmodel	43
5. Onderzoeksvraag, ontwerpvraag en deelvragen	44
5.1 Onderzoeksvraag en ontwerpvraag	44
5.2 Deelvragen	45
6. Onderzoek en resultaten	48
6.1 Onderzoek deelvraag a: Aanzet nulmeting primaire processen leefbaarheid	48
6.1.1 Deelvraag a: Onderzoeksinstrument, doelgroep en aanpak	48
6.1.2 Deelvraag a: Dataverwerking en analyse	52
6.1.3 Deelvraag a: Duiding, conclusies en aanbevelingen	55
6.2 Onderzoek deelvraag b: Slimme opbrengsten nauwere samenwerking	59
6.2.1 Deelvraag b: Onderzoeksmethode, instrument en selectie respondenten	59
6.2.2 Deelvraag b: Dataverwerking en analyse	61
6.2.3 Deelvraag b: Duiding, conclusies en aanbevelingen	66
6.3 Onderzoeksinstrument deelvraag c: Nulmeting netwerkkenmerken	67
6.3.1 Netwerkkenmerk vertrouwen: Onderzoeksinstrument, doelgroep en aanpak	68
6.3.1.1 Netwerkkenmerk vertrouwen: Dataverwerking en analyse	69
6.3.1.2 Netwerkkenmerk vertrouwen: Duiding, conclusies en aanbevelingen	72
6.3.2 Netwerkkenmerk netwerklogica: Aanpak, conclusies en aanbevelingen	76
6.3.3 Netwerkkenmerk netwerkleiderschap: Onderzoeksinstrument en aanpak	79
6.3.3.1 Netwerkkenmerk netwerkleiderschap: Dataverwerking en analyse	81
6.3.3.2 Netwerkkenmerk leiderschap: Duiding, conclusies en aanbevelingen	82
7. Beantwoording van de onderzoeksvraag	85
7.1 Samenvattend opvallende zaken vanuit de aanbevelingen en conclusies	85
7.2 Beantwoording van de onderzoeksvraag	87
7.3 Kanttekeningen bij het onderzoek	90
Literatuuroverzicht	91
Bijlage 1. Introductie en vragenschema semigestructureerde interviews	95
Bijlage 2. Inventarisatie producten & diensten leefbaarheid en activiteiten	97
Bijlage 3. Inventarisatie hulpbronnen Talis	100
Bijlage 4. Inventarisatie producten & diensten leefbaarheid en activiteiten	103
Bijlage 5. Inventarisatie hulpbronnen Bindkracht10	106
Bijlage 6. Uitgezette vragen lijst onderling vertrouwen op basis van OTI	108
Bijlage 7. Inventarisatie oriëntaties netwerkleider en competenties Talis	112
Bijlage 8. Inventarisatie oriëntaties netwerkleider en competenties BK10	114
Bijlage 9. Kaartjes van de categorieën hulpbronnen voor de workshop	116
Bijlage 10. Lijst met figuren (modellen, tabellen, grafieken)	117

Samenvatting

De leefbaarheid in de Nederlandse wijken staat onder druk. Er zijn minder slechte wijken, maar slechte wijken raken wel steeds verder op achterstand (Leidelmeijer, 2018). Om bij te dragen aan oplossingen willen Talis en Bindkracht10 nauwer samenwerken. Een eerste stap is het realiseren van gezamenlijke huisvesting in de zomer van 2022. Dit onderzoek zoekt naar antwoorden op de vraag *“Hoe een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 vormgegeven kan worden om bij te dragen aan maatschappelijke waardenrealisatie in wijken waar huurders van Talis wonen. En hoe effecten van deze samenwerking gemonitord, bijgestuurd en te zijner tijd geëvalueerd kunnen worden.”*

Hierbij hebben beide organisaties het meeste grip op de eigen organisatiecapaciteit. In het onderzoek staat dan ook het eigen primaire proces leefbaarheid centraal. De conceptuele bril van het onderzoek is die van netwerkcoördinatie waarmee gezocht wordt naar kenmerken van een slimme samenwerking. Er wordt gewerkt met de aanname dat deze nauwere samenwerking een instrument is voor het slim bouwen aan organisatiecapaciteit en hiermee kan bijgedragen aan leefbaarheid in de wijken. Maar wat zijn ‘kenmerken’ van een slimme samenwerking? Dit zijn:

- 1) Bestaande *hulpbronnen* van beide eigenstandige organisaties die in de samenwerking gebracht worden omdat deze gecombineerd beter tegemoet komen aan behoeften van bewoners in de wijken dan nu het geval is. En leiden tot opbrengsten die voortkomen uit dat wat de samenwerking kan voortbrengen, en Talis en Bindkracht10 als eigenstandige organisaties niet of minder effectief en/of efficiënt kunnen.
- 2) Uit literatuuranalyse blijkt dat de samenwerking *emergent* en *collaboratief* is. De focus van de samenwerking is *activiteiten-gericht* en gezag en samenwerking wordt via *shared governance* georganiseerd. De netwerkkenmerken *netwerklogica*, *vertrouwen* en *netwerkleiderschap en -management* blijken de belangrijkste netwerkkenmerken voor het functioneren van dit type samenwerking zelf ofwel de netwerkeffectiviteit.

Vanuit deze kenmerken en met behulp van een onderzoeksmodel (zie paragraaf 4.6) wordt de onderzoeksvraag beantwoord met behulp van:

- 1) Een aanzet tot een grove nulmeting van de primaire processen leefbaarheid van beide organisaties. Met de opbrengsten is een dag gewerkt om bestaande hulpbronnen en leefbaarheidsactiviteiten slim bij elkaar te brengen tot producten & diensten leefbaarheid waarvan de verwachting is dat deze meer betekenis hebben voor bewoners in de wijken dan nu het geval is.

- 2) Een pragmatische nulmeting voor de netwerkkenmerken vertrouwen en netwerkleiderschap. Aan netwerklogica is tijdens het onderzoek gewerkt doordat het onderzoek zelf een procesinterventie voor beide organisaties betekent.

Belangrijke onderzoeksresultaten en conclusies

De bij het betrokken onderzoek betrokken medewerkers zijn gepassioneerd om 'goed te doen' voor de bewoners en hun leefomgeving. Hier ligt het aangrijpingspunt voor een gezamenlijke netwerkidentiteit en netwerkmotivatie, om te bouwen aan de basis van gedeeld leiderschap als de meest effectieve vorm van leiderschap in dit type van netwerk. De potentie van de nauwere samenwerking zit in de wezenlijke verschillen tussen de beide organisaties. Juist in deze spanning zit de kans om tot complementariteit van de hulpbronnen te komen. Hiermee productief omgaan vraagt gedeeld leiderschap om enerzijds stevige onderlinge relaties te ontwikkelen en anderzijds om tot een rationele inhoudelijke aanpak te komen met keuzes op samenwerkingsdoelen, aanpak en realisatie. Het ondersteunen van ontmoeting in de wijken wordt gezien als één van de belangrijkste interventies door beide organisaties. Samenwerkingskansen worden gezien in een koppeling tussen juist de signalerende kwaliteit van Talis en de acterende kwaliteit van Bindkracht10, bijvoorbeeld op het thema armoede en financiën. Ook worden kansen gezien in een preventieve inzet van Bindkracht10 in gebieden waar Talis veel met 'schoon, heel en veilig' te maken heeft. Ook de meer informele rol van Bindkracht10 en formele mogelijkheden van Talis kunnen elkaar versterken. Daarnaast kan als ingang voor Bindkracht10 benut worden dat Talis over de vloer bij bewoners komt. Er zijn diverse praktische voorbeelden van samenwerking genoemd door wijkwerkers van beide organisaties.

Er mag gezegd worden dat de ene partij de ander niet meer vertrouwt of minder wantrouwt. Er is bereidheid om elkaar te willen vertrouwen zonder naïef te willen zijn. Respondenten zien meerwaarde in een onderlinge nauwere samenwerking en vinden het belangrijk om te werken aan het versterken van vertrouwen. De correlaties wijzen naar het beeld dat, op basis van wel eens met de andere organisatie samengewerkt te hebben (91% van de respondenten), er vertrouwen is in de andere partij (5,26; op een antwoordschaal van 1 tot 7 dicht bij 5 'Lichtelijk mee eens') en dat voordelen te behalen zijn met de samenwerking (5,87; dicht bij de antwoordschaal 'Mee eens'), waarbij wél het belang ingezien wordt om hier verder aan te werken (5,53).

De samenwerking lijkt zich al te bewegen richting de volgende levensfase van groei en ontwikkeling. De competenties van de twee leiderschap oriëntaties Strateeg en Procesmanager krijgen dan meer focus. De Strateeg om richting te geven aan de

realisatie, de HOW en WHAT van de netwerklogica, én om richting te geven aan inherente netwerkspanningen. De oriëntatie Strateeg is alleen in de lijnfunctie belegd. De Procesmanager is essentieel voor het organiseren van de daadwerkelijke realisatie van samenwerkingsresultaten. Deze oriëntatie is minder vaak belegd in de wijkfuncties blijkens analyse van vacatureteksten van de beide organisaties en mag versterkt worden bij de direct betrokkenen bij de nauwere samenwerking.

1. Werken aan leefbaarheid in wijken

Kort gezegd biedt Talis sociale woningen om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken (zie paragraaf 2.1). Vanuit de dagelijkse praktijk ziet Talis dat de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken waaraan zij bijdraagt toeneemt. Hierdoor vindt het komen tot (deel) oplossingen steeds meer plaats vanuit deelname aan netwerken. Deze context doet een beroep op de wendbaarheid en veerkracht van de medewerkers en de organisatie als geheel. Een voorbeeld van een complex vraagstuk is de door Talis ervaren stapeling van leefbaarheidsproblemen in wijken. Talis ziet deze stapeling als een maatschappelijk vraagstuk waaraan de organisatie haar aandeel wil leveren in het zoeken naar en vormgeven van antwoorden. Dit hoofdstuk geeft een schets van het maatschappelijke vraagstuk leefbaarheid in wijken. In deze context kan de vraagstelling van dit onderzoek - *hoe een nauwere samenwerking tussen woningcorporatie Talis en welzijnsorganisatie Bindkracht10 slim vormgeven kan worden om meer te bereiken in de wijken* - geplaatst worden.

Vervolgens introduceert hoofdstuk 2 de beide organisaties en licht de conceptuele context en onderliggende aanname toe waarbinnen de onderzoeksvraag wordt geplaatst. Hoofdstuk 3 geeft een conceptuele uitwerking van de organisatievorm 'organisatienetwerken'. Hoofdstuk 4 leidt tot het onderzoeksmodel van waaruit in hoofdstuk 5 de ontwerpvrage en deelvragen worden geformuleerd. Met hoofdstuk 6 vindt het onderzoek daadwerkelijk plaats aan de hand van onderzoeksinstrumenten, om informatie te verzamelen die per deelvraag leidt naar conclusies en aanbevelingen. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 de onderzoeksvraag beantwoord en volgen nog een aantal kanttekeningen.

1.1 Leefbaarheid in wijken als maatschappelijk vraagstuk

Leefbaarheid is een container begrip en bevat vele aspecten. In de verkenning *Leefbaarheid na de Woningwet* (Lustenhouwer, 2018) wordt verwezen naar de Leefbarometer van het ministerie van BZK waarin leefbaarheid beschreven wordt als "de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens worden gesteld". De *Stads- & Wijkmonitor 2021* van gemeente Nijmegen bevat onderzoekinformatie en statistieken over de Nijmeegse woonwijken. Hierin wordt leefbaarheid omschreven als "het voldoen aan verwachtingen van bewoners, in hun straat, buurt en wijk" (*Home - Leefbaarheidsrisico's | Stads- en Wijkmonitor gemeente Nijmegen 2021*).

Het onderzoek *Veerkracht in het corporatiebezit* (Leidemeijer, 2018) van het research instituut gebouwde omgeving (RIGO) beschrijft trends die aansluiten bij het eerdere

RIGO-onderzoek van 2016. De leefbaarheid in de Nederlandse wijken staat onder druk. Er zijn minder slechte wijken, maar slechte wijken raken wel steeds verder op achterstand. Dit blijken wijken te zijn met meer dan 40 à 50% sociale huurwoningen. Hier slaat een gemiddeld positieve ontwikkeling – door meer inzet op herstructurering (sloop- en herstructurering) door corporaties – van de leefbaarheid om in een negatieve ontwikkeling. Een aantal zaken liggen ten grondslag aan deze ontwikkeling:

- De laatste decennia is de sociale woningbouw een voorziening geworden die efficiënt ingezet moest worden voor de laagste inkomens. Door rijksregelgeving is het aandeel van de sociale huurwoningen van de totale voorraad afgenomen van 37% in 1998 naar 25% in 2018. In die kleiner wordende voorraad, wordt het aandeel van huishoudens met de laagste inkomens steeds groter door rijksbeleid. Vervolgens doet het proces van selectieve in- en uitstroom zich in sterkere mate voor in slechtere wijken waarmee een negatieve spiraal versterkt wordt (Leidelmeijer, 2018).

Sociale huursector, Woningwet en leefbaarheid:

In de sociale huursector werd de subsidie vanaf de jaren tachtig niet langer gericht op het betaalbaar maken van de woningen, maar op het betaalbaar maken van het wonen voor een huurder. Een paar jaar later werd het tweede inkomen meegeteld bij het bepalen of iemand recht had op een sociale huurwoning. De in 2015 herziene Woningwet gaf richting aan de uitvoering van de breed gesteunde politiek overtuiging dat sociale huisvesting een voorziening is voor alleen de lagere inkomens. Bijvoorbeeld met de invoering van 'passend toewijzen'. Hierdoor moet minimaal 95% van de instroom van nieuwe huishoudens in de sociale huursector een inkomen hebben dat recht geeft op huurtoeslag. Daarnaast moet minimaal 80% van de sociale woningvoorraad toegewezen worden aan huishoudens onder een specifieke inkomensgrens. Deze rijksregelingen leiden tot een toestroom van kwetsbare huurders in de sociale huursector.

In de herziene Woningwet van 2015 is ook de bijdragen van corporaties aan leefbaarheid aan banden gelegd. Corporaties mogen bijdragen, maar beperkt: alleen gericht op eigen huurders; met een maximumbedrag per woning (131 euro prijspeil 2020); alleen in de directe omgeving van het bezit; vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeente en de huurdersbelangenvereniging; als de primaire verantwoordelijkheid niet bij andere partijen ligt; met ook regelgeving over de inhoudelijke richting van de bijdrage (woonmaatschappelijk werk; aanleg en onderhoud van kleinschalige infrastructuur) schone woonomgeving, veiligheid en het voorkomen van overlast). Hierdoor hebben corporaties de bijdrage aan leefbaarheid opnieuw geformuleerd. De signaleringsfunctie is versterkt. Sociale problemen achter de voordeur worden niet meer door de corporatie zelf opgepakt. De signalen worden doorgegeven aan andere partijen. Tevens zijn

activiteiten voor (individuele) huurders in de wijk komen te vervallen. Ook doordat andere partijen zoals zorg, welzijn, handhaving of gemeenten niet wilden of in staat waren deze activiteiten over te nemen, vaak vanuit budgettaire afwegingen. Talis heeft toentertijd het netwerk met welzijn nagenoeg afgebouwd. Recent heeft de Tweede Kamer wijzigingen in de Woningwet aangenomen waardoor leefbaarheidsactiviteiten niet langer vooraf in prestatieafspraken opgenomen hoeven te worden. Het maximale bedrag van 131 euro per woning wordt geschrapt en activiteiten gericht op ontmoeting worden weer toegestaan (Leidelmeijer, 2018).

- De laatste tien jaar is de intramurale zorg afgebouwd. Kort gezegd kregen gemeenten vanuit de decentralisatie zorgtaken gekoppeld aan bezuinigingsopgaven. Tegelijkertijd met de decentralisatie van de zorg zette de rijksoverheid ook in op 'langer thuis wonen'. Dit geldt voor de verpleeghuiszorg waardoor de extramuralisering van de zorg is toegenomen en mensen thuis verzorgd en verpleegd worden. Dit geldt ook voor de GGZ waardoor de ambulantisering van zorg is toegenomen en cliënten niet meer (langdurig) verblijven in een instelling. Hierdoor is een stroom van kwetsbare mensen naar de wijken gekomen en hiermee wederom een toename van kwetsbare huurders in corporatiewoningen.
- Daarnaast nemen kwetsbare doelgroepen toe door trends als: dubbele vergrijzing doordat het aantal ouderen toeneemt evenals hun levensverwachting; een toename van ouderen met dementie; een toename van het aandeel alleenwonenden en daarmee ook de eenzaamheid; en een samenleving die steeds complexer wordt.

De eerder aangehaalde *Stads- & Wijkmonitor 2021* van gemeente Nijmegen noemt dat "Nijmegen in algemene zin een aantrekkelijk woonmilieu vormt. Ook in relatief zwakkere wijken geven bewoners een ruim voldoende aan hun woonbuurt". Uit wijkmonitoring door gemeente Nijmegen en hierin andere genoemde publicaties over ontwikkeling van leefbaarheid waaronder 'Omslagpunten in de ontwikkeling van wijken, RIGO en AvG, 2016' komen als algemene leefbaarheidsrisico's op wijkniveau naar voren:

- Achterstanden in het sociaal klimaat (waaronder samenleven en veiligheid), de woonomgeving (waaronder openbare ruimte en overlast) of de kracht van de bevolking (waaronder maatschappelijk meedoen, zelfredzaamheid).
- Een lage of verslechterde positie op de lokale woningmarkt. In hoeverre kunnen de woningen en woonmilieus concurreren met andere buurten?
- Gevoeligheden voor conjuncturele schommelingen. Bijvoorbeeld door een kwetsbare, weinig zelfredzame bevolking of een dure woningvoorraad met 'op de top' gefinancierde woningen.

- Een eenzijdig samengestelde in- of uitstroom uit de wijk.
- Het uitblijven van publieke- en particuliere investeringen in woningen, openbare ruimten en voorzieningen in een gebied. (*Home - Leefbaarheidsrisico's | Stads- en Wijkmonitor gemeente Nijmegen 2021*)

1.2 Betrokkenheid bij het onderzoek naar de nauwere samenwerking

Het eerder genoemde onderzoek *Veerkracht in het corporatiebezit* (Leidelmeijer, 2018) noemt dat "sociaal beleid op het gebied van scholing, welzijn, zorg, werkgelegenheid etc. mogelijk effectiever is om bewoners minder kwetsbaar te maken en de veerkracht van buurten te versterken dan het probleem van een wijk vooral als volkshuisvestelijk probleem te zien". Dit is een pleidooi dat organisaties uit de diverse betrokken beleidsvelden meer samen moeten optrekken in het realiseren van veerkrachtige bewoners en wijken. De gewenste nauwere samenwerking met Bindkracht10, een partner in welzijn (zie paragraaf 2.2), is een voorbeeld van 'het samen optrekken van beleidsvelden'. Talis en Bindkracht10 hebben de intentie uitgesproken om nauwer samen te werken, zonder dit vooraf te institutionaliseren. Een eerste stap is het realiseren van gezamenlijke huisvesting in de zomer van 2022. Als 'policy window' (Bekkers, 2017) wordt de kans benut dat Talis toch moest verhuizen, het nieuwe kantoorpand te veel m² heeft voor eigen gebruik en de bestuurders van beide organisaties zoeken naar het optimaliseren van de huidige samenwerking.

Zowel het bestuur van Talis als van Bindkracht10 is in eerste instantie probleemhouder van het hierboven toegelichte leefbaarheidsvraagstuk. Zodoende hebben beide besturen de ambitie uitgesproken om door slim samen te werken meer te kunnen bijdragen aan leefbaarheid in de wijken. Beide besturen dragen ook de formele verantwoordelijkheid voor de koers van de eigen organisatie. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor het organisatieontwerp van de eigen organisatie en hiermee voor het ontwerp van een nauwere samenwerking. Het bestuur van Talis is opdrachtgever van het voorliggende onderzoek. De managers van Talis en Bindkracht10 met leefbaarheid als verantwoordingsgebied hebben een gedelegeerde verantwoordelijkheid in het (bij)sturen en monitoren op het tot stand komen van deze nauwere samenwerking. Deze managers zijn opdrachtnemer van het onderzoek. Zij maken gebruik van een werkgroep 'onderzoek nauwere samenwerking Talis en Bindkracht10'. Het zijn met name de wijkwerkers van beide organisaties die vorm en inhoud gaan geven aan de nauwere samenwerking. Uiteraard zijn er daarnaast (formele) belanghebbenden zoals de raad van commissarissen, de huurdersbelangenvereniging, de gemeente Nijmegen, andere netwerkpartners en niet op de laatste plaats de huurders.

1.3 Samenvatting maatschappelijke context van het onderzoek

Uit onderzoek (Leidelmeijer, 2018) blijkt dat de concentratie van de huishoudens met de laagste inkomens in de sociale huursector is toegenomen en dat de laagste inkomens in toenemende mate kwetsbaar zijn. Vaak spelen er problemen op het gebied van participatie (waaronder werk), gezondheid (waaronder psychisch en/of fysiek), specifieke problemen (schulden, verslaving, beperkt sociaal netwerk, taalprobleem) of is er sprake van (licht) verstandelijke beperkingen. Hiermee staat de zelfredzaamheid en ook de samenredzaamheid onder druk. In wijken met zwakke of onvoldoende leefbaarheid verlopen de processen van concentratie van kwetsbare huishoudens en toename van overlast en onveiligheid het snelst. Dit door de combinatie van uitstroom van midden- en hoge inkomens, en instroom van kwetsbare huishoudens en een beperkte sociale stijging onder de 'blijvers'. De ontwikkeling van de leefbaarheid in buurten is voor een deel een autonoom proces, maar wordt ook beïnvloed door het gevoerde beleid en regelgeving. Het RIGO-onderzoek doet een pleidooi voor meer samenwerking tussen organisaties vanuit de diverse betrokken beleidsvelden.

Gezien de toegelichte maatschappelijke en politieke context waarbinnen Talis acteert gericht op leefbaarheid, puzzelt deze masterscriptie op de onderzoeksvraag: *"Hoe de nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 slim vormgegeven kan worden om meer te bereiken in de wijken"*. De gegeven schets maakt duidelijk dat een geslaagde samenwerking van Talis en Bindkracht10 op zijn best een zeer bescheiden bijdrage kan leveren in het zoeken naar antwoorden voor het complexe vraagstuk over leefbaarheid in de wijken.

2. Nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10

Dit hoofdstuk biedt conceptuele context waarbinnen het vormgeven van een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 plaats vindt. Eerst wordt kort kennisgemaakt met beide organisaties aan de hand van de visie, strategie en organisatie-inrichting. Vervolgens wordt de keuze voor nauwere samenwerking geplaatst binnen de conceptuele context van taai of complexe vraagstukken en binnen het kader van maatschappelijke waardenrealisatie en legitimatie. Tot slot wordt beargumenteerd waarom verdere conceptuele uitwerking plaatsvindt vanuit een netwerkperspectief. Dit alles leidt tot de vraagstelling en ook tot afbakening van dit onderzoek.

2.1 Visie, strategie en inrichting Talis

Talis biedt mensen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien passende, betaalbare en toekomstbestendige woningen in goed functionerende wijken, in combinatie met een goede zorg. Als woningcorporatie bouwt, verhuurt en beheert Talis ongeveer 14.000 woningen in de regio Nijmegen en Wijchen voor bijna 30.000 huurders. De inspanning richt zich op het creëren van duurzame en vitale leefgemeenschappen. Hiervoor werkt Talis samen met maatschappelijke organisaties zoals zorg- en welzijnsinstellingen, gemeenten, aannemers, kennisinstellingen, collega-corporaties, brancheorganisatie Aedes én natuurlijk de bewoners zelf. Samenwerking vindt lokaal, regionaal en ook op landelijk niveau plaats voor operationele, tactische en strategische vraagstukken over betaalbaarheid, wonen en zorg, duurzaamheid, vastgoedontwikkeling en de eigen organisatieontwikkeling (Talis.nl, 2021).

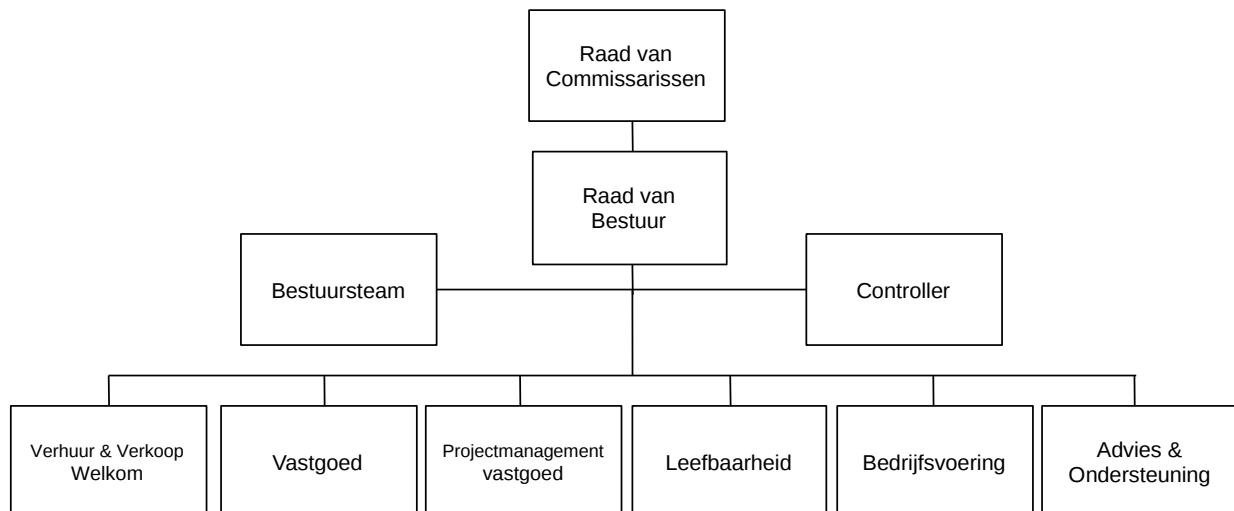
De Talis-organisatie heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld langs de volgende inrichtingscriteria:

- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie organiseren, horizontale sturing en het versterken van probleemoplossend vermogen van de professional/ vakman.
- Management sterker in positie brengen.
- De staf in de juiste positie en rol brengen met de hierbij behorende houding en vaardigheden.
- De omvang van de managementlaag terugbrengen naar wat strikt noodzakelijk is.
- De span of control van de raad van bestuur optimaliseren.

De organisatie kent twee hiërarchische lagen: een tweehoofdig bestuur en een managementteam met vijf managers waarvan drie primair procesmanagers en twee stafmanagers. De managers zijn integraal verantwoordelijk binnen de lopende begroting. De vijfhoofdige raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en de organisatie. De organisatie heeft drie teams die werken aan de primaire

processen: Vastgoed, Verhuur & Verkoop en Leefbaarheid. Daarnaast zijn er twee stafdiensten met stafmanagers: het team Bedrijfsvoering en het team Advies & Ondersteuning. De projectmanagers nieuwbouw en groot binnenstedelijke projecten rapporteren aan het bestuur. De controller en de bestuurssecretaris met een klein bestuursteam adviseren het bestuur. Hierbij werkt het bestuursteam aan vraagstukken die nog te weinig uitgekristalliseerd zijn om naar de operatie te brengen.

Figuur 1. Organogram Talis oktober 2021



Bron: Talis.nl (2021)

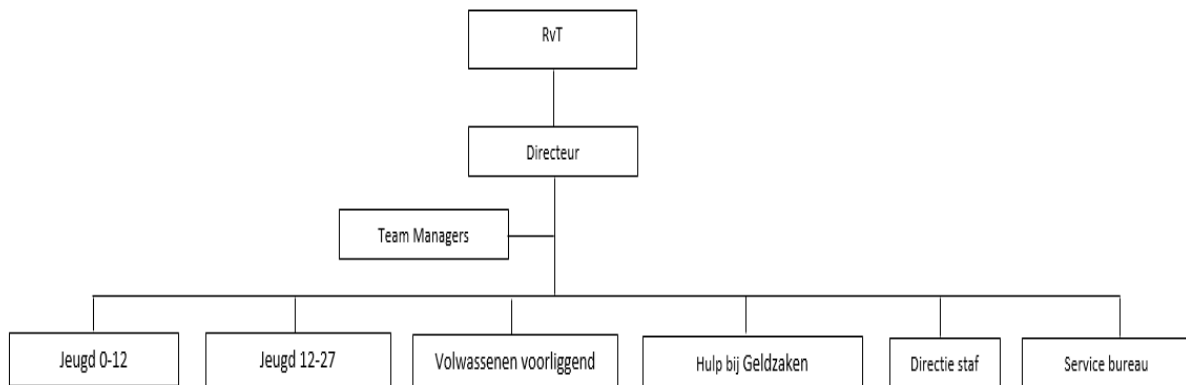
Het primaire proces is ingericht volgens een eenvoudige (platte) lijnstructuur. Bij de realisatie van vastgoedprojecten en grootonderhoud geven projectmanagers leiding aan tijdelijke multidisciplinaire projectteams. Talis mag getypeerd worden als een hybride organisatie (Brandsen et al., 2006) die enerzijds in het lokale maatschappelijke middenveld opereert met zorg- en welzijnspartners, handhaving en gemeenten. Anderzijds werkt Talis samen met commerciële partijen gericht op vastgoed.

2.2 Visie, strategie en inrichting Bindkracht10

Bindkracht10 komt voort uit een recente fusie tussen Tandem Welzijn en Het Inter-lokaal en zet zich al meer dan 50 jaar in voor de mensen van Nijmegen. Denk aan hulp bij geldzaken, opvoedondersteuning, Stips, opbouwwerk, jongerenwerk of activiteitenpleinen. Dit doet Bindkracht10 vanuit de visie dat Nijmegen een stad is waarin iedereen ertoe doet en mee kan doen vanuit eigen mogelijkheden. Er wordt gewerkt vanuit de visie van een samenleving die iedereen omarmt; de 'inclusieve samenleving'. Medewerkers van Bindkracht10 zijn aanwezig op straat, in de wijk, online of in de stad. Bindkracht10 werkt met een diversiteit aan medewerkers: 450 actieve vrijwilligers, 156 medewerkers in dienst, 25 leerwerkenden en nog eens 120 stagiaires (Bindkracht10.nl, n.d.). De organisatie kent twee hiërarchische lagen: de directeur en een

managementteam met vijf managers voor ieder expertisegebied. De managers zijn verantwoordelijk voor hun toegewezen expertisegebied (Jeugd 0-12, Jeugd 12-27, Volwassenen, Diversiteit en Geldzaken). Daarnaast zijn er twee stafdiensten: het team Directie staf en het team Service bureau. De raad van toezicht, bestaande uit 6 personen, houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en de organisatie.

Figuur 2. Organogram Bindkracht10 oktober 2021



Bron: Bindkracht10.nl (n.d.)

2.3 Nauwere samenwerking voor doelrealisatie

De gewenste uitkomst van de nauwere samenwerking tussen de beide organisaties is effectievere en/of efficiëntere doelrealisatie van de primaire processen van Talis en Bindkracht10 om de leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen te verbeteren. De nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 start concreet met het delen van een kantoorpand waarbij de medewerkers fysiek gemengd plaatsnemen. Of het middel 'nauwere samenwerking' geschikt is voor realisatie van het gewenste doel is geen uitgemaakte zaak. De bestuurlijke wens is om dit te monitoren en te zijner tijd te evalueren. Deze wens maakt het noodzakelijk om voor ogen te hebben welke doelrealisatie gewenst is om (beter) tot stand te brengen en hoe verbetering of succes er uit kan zien. Daarnaast is het belangrijk om oog te blijven houden voor mogelijke positieve neveneffecten, die niet beoogd maar wel gewenst zijn. Dit geldt uiteraard ook voor eventuele negatieve neveneffecten. Ook moet vooraf nagedacht worden over kenmerken van een nauwere samenwerking die logischerwijs kunnen leiden tot succes. Om het middel 'nauwere samenwerking' en het doel 'leefbaarheid in wijken' conceptueel beter te begrijpen volgt een toelichting op taaie vraagstukken en maatschappelijke waardenrealisatie.

2.3.1 Taaie of complexe vraagstukken

Bekkers (2017) stelt dat de mate van complexiteit van een beleidsprobleem richting geeft aan beleidsoplossingen. Korsten (2019) spreekt over wicked problems ofwel taaie problemen die slecht te structureren zijn in cognitief, normatief en sociaal opzicht. De huidige kennis, besluitvormingsstructuren en betekenisgevingssystemen zijn ontoereikend. In een multi-actoren setting ontbreekt een centrale actor en er is doelen- en waardenstrijd waarmee een beleidstragedie op de loer ligt. Naast wicked problems positioneert Korsten (2019) (matig) eenvoudig gestructureerde problemen. Bij matig eenvoudig gestructureerde problemen spelen meerdere probleemperspectieven waardoor uitkomsten onzeker zijn. Om tot beleidsontwikkeling te komen in een netwerksetting, ziet Korsten (2019) een collaboratieve strategie als het meest passend, naast een autoritaire of competitieve strategie. Hoppe (2018) maakt gebruik van de dimensies '*certainty on knowledge*' en '*agreements on values, norms and goals*' om beleidsproblemen op mate van complexiteit te categoriseren.

De in hoofdstuk 1 beschreven ontwikkeling in de wijken duidt Talis als een taaie of complex vraagstuk. Oorzaak-gevolg en doel-middelenrelaties zijn niet eenduidig of lineair. Het zijn dynamische interacties. Effecten stapelen niet, maar interacteren. De '*zekerheid over aanwezige kennis*' is hiermee laag. Van het vraagstuk van leefbaarheid in de wijken lijkt het waarschijnlijk dat '*consensus over te hanteren maatstaven*' laag is. Dit gezien de hoeveelheid en schaalgrote van betrokken partijen, diversiteit in professionele achtergronden, institutionele werkelijkheden, besluitvormingsstructuren en geldstromen. Om te komen tot (beleids)oplossingen bij dit type problemen kiest Talis dan ook in toenemende mate voor versterking van het netwerk als organisatievorm voor de coördinatie van relatief duurzame onderlinge afstemming tussen zelfstandige organisaties. De gewenste nauwere samenwerking met Bindkracht10 is hier een voorbeeld van.

2.3.2 Maatschappelijke waardenrealisatie

Mouwen (2011) noemt de strategische driehoek van Moore (1996) waarin de 'Strategic Triangle' gevormd wordt door drie elementen die elkaar beïnvloeden: publieke waarden; legitimatie; en organisatiecapaciteit. Dit conceptuele model moet geplaatst worden binnen het discours van Public Value Management waarbij het de taak van publieke organisaties is om publieke waarden te creëren, in samenwerking met andere organisaties. De achterliggende gedachte is dat de organisatie een waardenpropositie uitwerkt, hiervoor legitimatie en ondersteuning zoekt bij de 'authorizing environment' en hiermee vervolgens organisatiecapaciteit inzet om de publieke waarden te realiseren. Hierdoor neemt de legitimatie van de organisatie(s) toe, dit heeft een versterkend effect

op de mogelijkheid tot het inzetten van organisatiecapaciteit en hiermee op de realisatie van publieke waarden etc. De waarde propositie gaat over het bestaansrecht en de opdracht van de organisatie(s) tot het leveren van publieke waarden. Legitimatie gaat over bij wie steun en draagvlak verkregen kan worden voor het realiseren van de opdracht. Organisatiecapaciteit gaat over de uitvoeringsorganisatie om de opdracht te realiseren. Organisatiecapaciteit kan binnen de organisatie vormgegeven worden, maar ook buiten organisatiegrenzen door samenwerking met andere organisaties. Onder publieke waarden verstaat Mouwen (2011) "het geheel aan producten, diensten, outputs en outcomes dat de overheidsorganisatie levert ten behoeve van de doelgroepen in het publieke en maatschappelijke domein waarop zij zich richt". Deze strategische driehoek is toentertijd ontwikkeld voor de public managers in de Amerikaanse overheidssector om meer innovatief te kunnen functioneren, en kan (wordt) ook toegepast worden door maatschappelijke organisaties in Nederland.

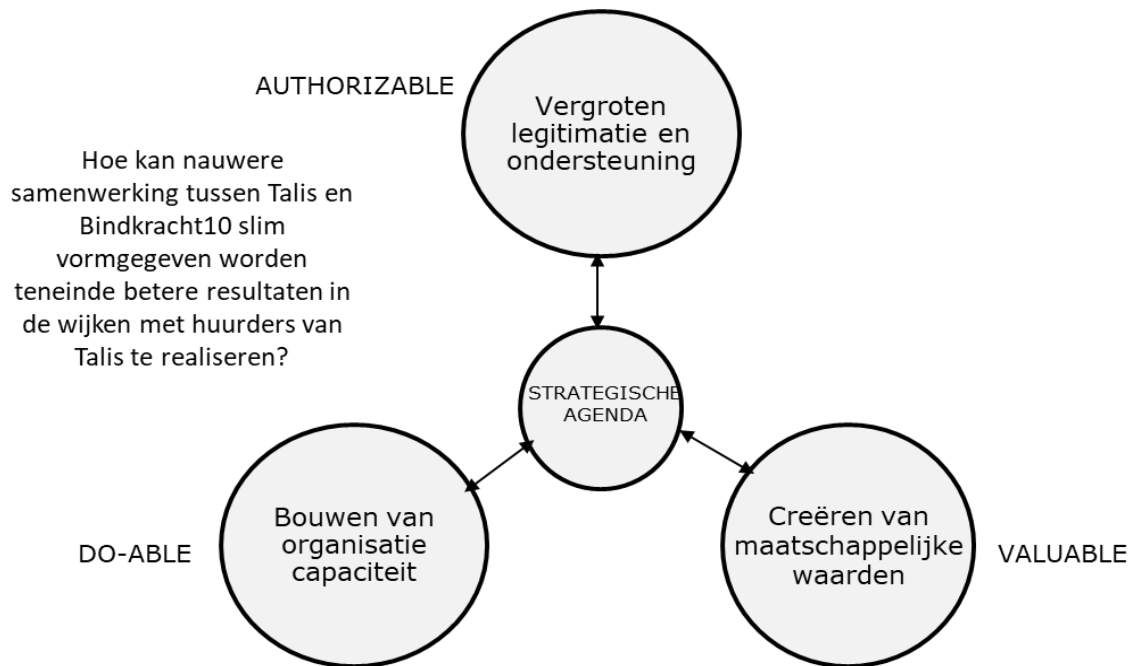
Dit denkmodel biedt het aanknopingspunt voor de gedachte dat als slim aan organisatiecapaciteit gewerkt wordt door Talis en Bindkracht10, hiermee doelrealisatie van het primaire proces in de wijk beter kan plaatsvinden waardoor logischerwijs de publieke waarde (leefbaarheid in de wijk) versterkt wordt, waarmee ook de legitimatie van de beide organisaties toeneemt. Dit leidt tot de volgende aanname:

Aanname:

Een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 is een instrument voor het bouwen aan organisatiecapaciteit om maatschappelijke waarden te versterken waarmee ook nog eens de legitimatie van beide organisaties toeneemt.

Toename van legitimatie is een mooi en gewenst neveneffect en valt buiten de scope van dit onderzoek. Versterken van publieke waarden is het gewenste uiteindelijke doel van dit onderzoek. Gericht bouwen aan organisatiecapaciteit staat centraal in het onderzoek.

Figuur 3. Denkmodel volgens 'Strategic Triangle' van Moore voor strategievorming Talis



Bron: gebaseerd op de strategische driehoek van Moore (1996)

2.3.3 Bouwen aan organisatiecapaciteit gezien vanuit een netwerkperspectief

Zoals gezegd staat het gericht bouwen aan organisatiecapaciteit centraal. De conceptuele uitwerking wordt gedaan vanuit een netwerkperspectief. Voor dit perspectief is gekozen vanuit twee redeneringslijnen:

- Het analyseren en vormgeven van de nauwere samenwerking wordt gedaan vanuit kenmerken die karakteristiek zijn voor netwerkcoördinatie. Denk aan netwerken als organisatievorm voor maatschappelijke organisaties om gezamenlijke inzet op complexe vraagstukken te organiseren. Een uitgebreide toelichting op dit netwerkperspectief volgt in hoofdstuk 3.
- Daarnaast wordt het inzetten op een nauwere samenwerking gezien als verdere ontwikkeling van de huidige samenwerking; vanuit de wijk- en regieteam en ook vanuit de wederzijdse samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 op projectbasis. Het is waarschijnlijk dat als de nauwere samenwerking daadwerkelijk vorm krijgt, dit impact heeft op de huidige samenwerking in bestaande netwerken en hiermee mogelijk ook op netwerkuitkomsten en andere netwerkpartners. Deze bredere netwerkdynamiek valt buiten de scope van dit onderzoek.

Gezien de bestuurlijke wens naar monitoring en evaluatie van opbrengsten van de nauwere samenwerking, zoekt dit onderzoek ook naar handvatten hiervoor, dit wederom vanuit een netwerkperspectief.

Gezien bovenstaande toelichting luidt de vraagstelling van het onderzoek als volgt:

Onderzoeksvraag:

Hoe kan een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 vormgegeven worden teneinde bij te dragen aan maatschappelijke waardenrealisatie in wijken waar huurders van Talis wonen? En hoe kunnen effecten van deze bijdrage gemonitord en te zijner tijd geëvalueerd worden?

2.4 Samenvatting nauwere samenwerking en doelrealisatie

In dit hoofdstuk is toegelicht en verantwoord dat de keuze voor nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 een antwoord is op het taaie vraagstuk van leefbaarheid in de wijken. De samenwerking zou maatschappelijke waarden moeten versterken ofwel moeten bijdragen aan meer, of minder achteruitgang van, leefbaarheid in de wijken met huurders in woningen van Talis. Hierbij hebben beide organisaties het meeste grip op de eigen organisatiecapaciteit en hiermee op de eigen uitvoeringsorganisatie waarbij het eigen primaire proces centraal staat. Dit is dan ook de knop waaraan gedraaid wordt door de samenwerking slim vorm te geven (en te monitoren voor bijsturing). Er is toegelicht waarom gekozen wordt om vanuit netwerkcoördinatie te zoeken naar kenmerken van een slimme samenwerking. In dit hoofdstuk zijn ook een aantal zaken benoemd die buiten de scope vallen van het onderzoek.

3. Conceptuele uitwerking van het netwerkperspectief

Nu in hoofdstuk 2 is toegelicht waarom gekozen wordt om de onderzoeksvraag te beantwoorden vanuit netwerkcoördinatie en hiermee vanuit een netwerkperspectief, wordt in dit hoofdstuk de organisatievorm 'organisatienetwerken' conceptueel uitgewerkt. Eerst wordt het concept organisatienetwerk toegelicht waarbij wordt ingezoomd op organisatienetwerken die ontstaan om in gezamenlijkheid complexe vraagstukken te kunnen adresseren. Vervolgens wordt de effectiviteit van dit type netwerk onder de loep genomen. Hierbij wordt ingezoomd op netwerk governance, management en leiderschap van netwerken en op netwerkstructuur. Veel voorkomende netwerkspanningen worden genoemd. Hierna worden organisatienetwerken bekeken vanuit het perspectief van netwerkevolutie. De achterliggende logica is dat de levensfase van een netwerk vaak inherente dynamiek en netwerkspanningen veroorzaakt, die van invloed zijn op de effectiviteit van een netwerk. Tot slot wordt ingegaan op het evalueren van netwerken. Hierbij wordt ingegaan op netwerkeffectiviteit en netwerkuitkomsten waarbij vier verschillende evaluatieniveaus worden genoemd, te weten: netwerk, samenleving, organisatie en individu. Om verwachtingen te temperen moet nog vermeld worden dat empirisch onderzoek gericht op netwerken van organisaties, organisatienetwerken ofwel 'netwerken' jong is. Kennisontwikkeling vindt rond de 30 jaar plaats. Dit in tegenstelling tot het fenomeen organisaties waar ruim 120 jaar kennisontwikkeling over plaats vindt (Popp et al., 2014). Desalniettemin biedt onderstaand theoretische raamwerk voldoende handvatten om tot een instrumentarium te komen waarmee onderzoek gedaan kan worden voor beantwoording van de onderzoeksvraag.

3.1 Introductie van het concept organisatienetwerk

Organisatienetwerken komen in het publieke domein veelvuldig voor, in een diversiteit van vormen, ambities en doelen. Literatuur verwijst naar verschillende hoofdtyperingen, classificaties en functies. Hiervan geeft onderstaande paragraaf een overzicht.

3.1.1 Organisatienetwerken als een alternatief coördinatiemechanisme

Organisatienetwerken kunnen als organisatievorm naast de ideaaltypen 'hiërarchie' en 'markt' gezet worden, waarbij netwerken relatief duurzame onderlinge afstemming tussen zelfstandige organisaties realiseren. Binnen de *hiërarchie* wordt doelrealisatie door de organisatieleden binnen een organisatie, met name centraal gecoördineerd door de managementniveaus. Binnen de *markt* vindt coördinatie van individueel handelen plaats vanuit met name competitie. Uiteraard komen in de praktijk vele verschijningsvormen en combinaties voor.

Netwerken als alternatief coördinatiemechanisme naast hiërarchie en de markt zijn functioneel bij het adresseren van complexe vraagstukken, als vanuit gezamenlijkheid doelen bereikt moeten worden en/of de middelen schaars zijn (Weber & Khademian, 2008). Er moet dan immers samengewerkt worden over de grenzen van disciplines, sectoren, beleidsvelden, regelgeving, mandaten en producten- en dienstenportfolio's. Organisaties participeren in netwerken voor potentiële voordelen die zij individueel niet hebben. Concluderend kan gezegd worden dat een netwerk een structuur biedt die beter dan een hiërarchie in staat is om verandering te initiëren en ook responsief te reageren op verandering. Ook biedt een netwerk een betere structuur om te komen tot samenwerking dan de markt die in de kern gericht is op competitie. Anderzijds brengen netwerken ook uitdagingen en kosten met zich mee. "Het realiseren van samenwerkingsvoordelen is een serieuze hulpbronnen consumerende activiteit, en alleen de moeite van het overwegen waard bij een hoog te verwachte opbrengst" (Huxam & Vangen, 2005).

Isett et al. (2011) identificeren binnen de publieke sector drie hoofdtypen van organisatienetwerken:

- *Policy networks*: Netwerken met een gezamenlijk belang in publieke besluitvorming in een specifiek beleidsveld. Vaak met de focus op besluitvorming over de allocatie van publieke middelen, met hiervan een gezamenlijke afhankelijkheid.
- *Collaborative networks*: Netwerken waarin organisaties samenwerken in de voortbrenging van publieke goederen, diensten en waarden omdat een individuele organisatie hiertoe niet in staat is.
- *Governance networks*: Netwerken met de focus op de coördinatie van organisaties die tot een gezamenlijk doel of product moeten komen.

Isett et al. (2011) maken ook onderscheidt tussen *gemandateerde* of formele netwerken versus *emergente* of informele netwerken. Waarbij gemandateerde netwerken bewust vorm krijgen door bindende overeenkomsten tot deelname. Vaak is er sprake van gedwongen deelname aan het netwerk door verplichtstelling voortvloeiende uit wetgeving, beleid of andere afspraken. Emergente netwerken ontstaan organisch vanuit organisatie 'contingenties' of omstandigheden van waaruit actoren elkaar vrijwillig tegenkomen, opzoeken en samenkomen om deze omstandigheden te adresseren. K. G. Provan & Lemaire (2012) noemen de volgende factoren die bijdragen aan sterke netwerkverbindingen tussen individuele organisaties in emergente netwerken

- Eenvormigheid gezien omvang, reputatie, dienstenoriëntatie etc.
- Veelvormigheid die tot voordelen (kunnen) leiden in de samenwerking.

- Nabijheid die letterlijke fysiek is.
- Eerdere ervaringen met wederzijdse samenwerking.
- De noodzakelijkheid van het verminderen van afhankelijkheden van andere partijen.
- De noodzakelijkheid van legitimatie en toegang tot informatie c.q. hulpbronnen.

(Huerta et al., 2006) merken op dat netwerken geclassificeerd kunnen worden in termen van *activiteiten* en in termen van *doelen*. Daarnaast wordt opgemerkt dat de functie van een netwerk soms verward worden met de gewenste uitkomsten van een netwerk. Drie functies van netwerken worden veelvuldig in literatuur genoemd als kritisch: informatieverbreiding; kennisuitwisseling; en innovatie, en zouden een indicatie kunnen zijn van de effectiviteit van een netwerk. De drie functies zijn op complexe wijze met elkaar verbonden en moeten leiden tot de continue ontwikkeling van nieuwe kennis, die bijdraagt aan het zich continue ontwikkelende vraagstuk waarbij de kennis ook daadwerkelijk toegepast wordt en/of geïnstitutionaliseerd wordt door het netwerk en de deelnemers. Hierbij worden begrippen als innovatie, netwerkleren en 'tacit knowledge' genoemd waarmee een kennisveld wordt aangesneden over kennisontwikkeling en kennis toegepast dat (helaas) buiten de scope van dit onderzoek valt.

Concluderend mag gesteld worden dat een organisatienetwerk als coördinatiemechanisme voor het adresseren van complexe vraagstukken een alternatieve organisatievorm biedt, naast de markt en de hiërarchie. De organisatievorm is relatief jong waardoor we relatief minder kennis hebben van deze vorm. Een organisatienetwerk kent een diversiteit aan kosten, opbrengsten, typen en functies. Het type netwerk moet ondersteunend zijn aan de functie(s). Waarbij opgemerkt wordt dat de functie zich in de tijd kan ontwikkelen.

3.2 Factoren die de effectiviteit van netwerken beïnvloeden

Provan & Kenis (2008) definiëren netwerk effectiviteit als "het realiseren van positieve netwerkuitkomsten die niet gerealiseerd kunnen worden door individuele deelnemende organisaties die zelfstandig acteren." Positieve netwerkuitkomsten zijn uitkomsten die bijdragen aan doelrealisatie van de deelnemers aan het netwerk. In de literatuur komen drie met elkaar verweven hoofdthema's naar voren voor het effectief implementeren van een netwerk: netwerk governance; management en leiderschap van netwerken; en netwerkstructuur.

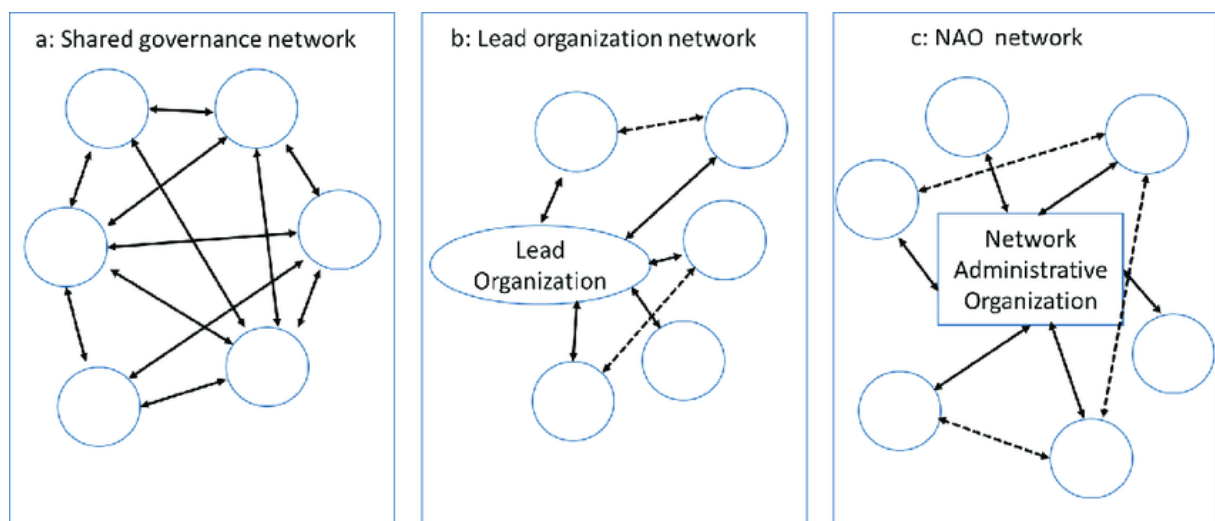
3.2.1 Netwerk governance

(K. G. Provan & Kenis, 2008) beschrijven netwerk governance als "het inzetten van instituties en structuren gericht op het organiseren van gezag en samenwerking voor het

alloceren van hulpbronnen en voor het coördineren en controleren van de gezamenlijke acties van het netwerk als een geheel". Het is een middel waarmee "deelnemers zich verbinden in collectieve en wederzijds ondersteunende activiteiten, waardoor conflicten geadresseerd kunnen worden en netwerkhelpbronnen beschikbaar gesteld en efficiënt en effectief ingezet kunnen worden". De auteurs noemen de volgende – veelvuldig door andere auteurs naar verwezen – typologie voor netwerk governance waarvan in de praktijk ook hybride vormen voorkomen:

- *Shared governance*: Alle deelnemers dragen op basis van consensus bij aan het managen en leiden van het netwerk. Er is geen formele administratieve entiteit.
- *Lead organization*: De netwerkmanager en de administratieve entiteit is één van de belangrijke deelnemers van het netwerk.
- *Network administration organization (NAO)*: Een afgescheiden administratieve entiteit is vormgegeven om het netwerk te managen. De netwerkmanager is een eigenstandige functie en levert geen directe bijdrage aan het primaire proces.

Figuur 4. Typologie van netwerkvormen voor netwerk governance



Bron: K. G. Provan & Kenis (2008)

Een belangrijke eerste taak van een netwerkleider is het bepalen welke netwerkvorm het meest effectief zal zijn geven het stadium en gewenste uitkomsten van het netwerk. Er is een relatie tussen de governance netwerkvorm, de te verwachten spanningen die gemanaged moeten worden en hiermee de te verwachte effectiviteit van het netwerk. Bij het kiezen voor een netwerkvorm zijn belangrijke netwerkkenmerken voor de afweging de mate van verspreiding van vertrouwen, van overeenstemming over het doel en van de aanwezigheid van netwerkcompetenties. Naast ook het aantal deelnemers van het

netwerk. Deze netwerkkenmerken vertalen zich vaak in netwerkspanningen zoals beschreven in de volgende paragraaf.

3.2.2 Leiderschap en management van netwerken

Studies over leiderschap bevestigen herhaaldelijk dat het mensen zijn die samenwerken en niet organisaties of netwerken. De belangrijkste rol van een netwerkleider of -manager is het vormgeven en bestendigen van een klimaat waarbinnen deelnemers kunnen werken én de flexibiliteit en veerkracht, noodzakelijk om netwerkactiviteiten uit te voeren, behouden blijft (Keast et al., 2004) (K. G. Provan & Huang, 2012).

Leiderschap in netwerken wordt verbonden aan relationeel leiderschap en het leidinggeven aan complexiteit. Dit leidt tot een voorkeur voor leiderschapsprocessen die gedeeld, distributief, collectief, relationeel, dynamisch, emergent en adaptief zijn.

Leiderschap wordt gezien als 'multi-level' gericht op proces, context en interactief (Uhl-Bien & Marion, 2009). Begrippen als facilitator en makelaar (Keast et al., 2004, p. 365), host in plaats van held (Wheatley & Frieze, 2011), dienend leiderschap (*Home - Greenleaf Center for Servant Leadership*, 2021) en rentmeesterschap (Block, 1993) worden genoemd.

Netwerkmanagement wordt beschreven als het definiëren van de te kiezen richting door een netwerk en het alloceren en implementeren van hulpbronnen voor doelrealisatie naar de gekozen richting. Dit vraagt om een variëteit aan processen en individuele- en teamvaardigheden. Milward & Provan (2006) en ook andere auteurs benadrukken dat de meest essentiële taak van een manager gericht is op het bouwen aan 'de voorraad' van onderling vertrouwen en wederkerigheid in het netwerk. Vervolgens is het opvangen van instabiliteit en het voeden van stabiliteit belangrijk. Naast ook juist het opschudden van het netwerk. Daarbij is het belangrijk dat managers een goed begrip hebben van het doel en de functie(s) van het netwerk om het effectief te kunnen managen (Milward & Provan, 2006).

Een belangrijk thema in de literatuur is netwerkspanningen en paradoxen. Deze zijn vaak gerelateerd aan de gekozen netwerkvorm. De kwaliteit om deze spanningen als neutraal te kunnen beschouwen, zonder persoonlijke voorkeuren of oordeel, en te managen afhankelijk van de fase van de netwerkontwikkeling, wordt gezien als een belangrijke factor voor effectief netwerkmanagement. Vier veel voorkomende netwerkspanningen zijn (K. G. Provan & Kenis, 2008):

- *Efficiëntie versus inclusiviteit (ofwel eenvormigheid versus veelvormigheid)*: Deze spanning wordt veroorzaakt door enerzijds de behoefte aan administratieve efficiëntie

om netwerkkosten te reduceren. Hierbij gaat het om een efficiënt managementproces op netwerkniveau. Anderzijds is inclusieve besluitvorming belangrijk voor het bouwen aan verspreiding van vertrouwen als fundament voor een samenwerking.

- *Interne versus externe legitimatie:* Deze spanning wordt veroorzaakt door enerzijds de behoefte en legitimatie in de eigen organisatie vanwege de inzet van hulpbronnen door de deelnemers ten behoeve van het netwerk. Anderzijds hangt het bestaansrecht van een netwerk ook af van de legitimatie van externe stakeholders. Aan beiden moet gewerkt worden waarbij emergente netwerken hier logischerwijs meer inspanning op moeten leveren dan gemandateerde netwerken.
- *Flexibiliteit versus stabiliteit:* Enerzijds is er behoefte aan stabiliteit omdat hierdoor de effectiviteit toeneemt. Anderzijds maakt dit het netwerk minder veerkrachtig dat kan leiden tot een systeemrisico c.q. een potentiële ineffectiviteit op de langere termijn. Onderzoek wijst naar een gewenste situatie waarbij de netwerkkern relatief stabiel is en aan de randen van het netwerk juist flexibiliteit behouden wordt.
- *Doelen-paradox:* Enerzijds moeten de netwerkdoelen voldoende op elkaar uitgelijnd zijn om samenwerking te legitimeren en conflicterende gewenste uitkomsten te vermijden. Anderzijds moeten de doelen voldoende verschillen voor geloofwaardigheid dat een samenwerking voordelen biedt. Doelen incongruentie komt op verschillende niveaus voor: onderling tussen de deelnemende organisaties aan het netwerk; tussen organisatiedoelen en netwerkdoelen; tussen doelen van de individuele deelnemer en de eigen organisatiedoelen etc.

Netwerkleiderschap en -management wordt in paragraaf 4.4 conceptueel nader uitgewerkt als een belangrijk netwerkkkenmerk voor een effectieve nauwere samenwerking van Talis en Binkdracht¹⁰, en hiermee onderdeel van het onderzoek.

3.2.3 Netwerkstructuur

De structuur van netwerken kan visueel gemaakt worden met 'knopen' en 'verbindingen'. De knopen zijn de deelnemende organisaties. De verbindingen verbinden de deelnemers waardoor patronen zichtbaar worden door analyse van het aantal, de eigenschappen en verzamelingen van knopen en van de locatie, inhoud en sterkten van verbindingen. (Het tot stand brengen van) clusters en sub-netwerken kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de effectiviteit van een netwerk. Sterke verbindingen brengen vaak eenheid in een netwerk terwijl zwakke verbindingen weer vaak diversiteit brengen.

Concluderend mag gesteld worden dat implementatie van een effectief netwerk afhankelijk is van verschillende componenten binnen de thema's netwerk governance, leiderschap en management en netwerkstructuur, die afgestemd moeten zijn op de

gewenste functie(s) en doelen van een netwerk. De verschillende componenten lijken uiteen te vallen in harde structuur keuzes versus processen en soft (inter)persoonlijke skills om spanningen, die inherent zijn aan netwerken, productief te kunnen maken. Hierbij lijkt de literatuur herhaaldelijk het belang van soft skills van mensen, die de processen en relaties vormgeven door deel te nemen aan het netwerk, te benadrukken. Wat niet vergeten mag worden is dat het investeren in het vormgeven en managen van netwerken door deelnemers uiteindelijk moet leiden tot efficiëntere en/of effectievere doelrealisatie van de individuele deelnemers. Netwerken blijven een organisatorisch middel om doelrealisatie van de eigen primaire processen nu of op de langere termijn te faciliteren.

3.3 Netwerk evolutie

Er is nog weinig bekend over de levenscyclus van zowel een emergent als gemandateerd netwerk. K. G. Provan et al. (2011) noemen dat netwerk evolutie bepaald wordt door belangrijke externe gebeurtenissen én onder invloed en druk van de deelnemende organisaties. Vier evolutionaire stadia worden geïdentificeerd: ontstaan; ontwikkeling en groei; volwassenheid, duurzaamheid en veerkracht; desintegratie en transformatie.

3.3.1 Ontstaan

Aanleiding tot het vormen van een netwerk lijkt sterk gelegen in de mate waarin investeringen in oplossingen door de individuele organisatie zijn mislukt (Bryson et al., 2006). Of positiever geformuleerd, de kansen die deelnemers zien in samenwerking als middel voor het organiseren van toegankelijkheid tot (een combinatie van) hulpbronnen waardoor doelrealisatie dichterbij komt. Andere factoren zijn de omvang en complexiteit van het vraagstuk, crisis, kansen en al aanwezige ondersteunende condities. Vanaf het begin moet er balans zijn tussen enerzijds het ontwikkelen van een netwerkstructuur en anderzijds de tijd om procesmatig tot netwerkontwikkeling te komen. Mensen moeten bij elkaar gebracht worden en de aanleiding tot het vormen van een netwerk moet geframed worden. 'Sensemaking' waarbij gezamenlijk tot een gedeeld beeld, taal en betekenis van informatie gekomen wordt is noodzakelijk om de netwerkcultuur en ook het narratief, het verhaal van het netwerk, te bouwen. De onderliggende netwerklogica ontwikkelt zich en is essentieel voor het bestaansrecht van het netwerk (Bixler, 2014).

Hierbij is veel tijd spenderen aan het fundament van de relaties en een gedeeld beeld ontwikkelen over het netwerk en de werkwijze belangrijk. Face-to-face interactie is een middel en 'over-ontwerpen en formaliseren' moet in dit stadium voorkomen worden (Paquin & Howard-Grenville, n.d.). Een eerste taak van de netwerkmanager kan het helpen van deelnemers zijn met comfort met dubbelzinnigheid (ambiguïteit) en horizontaal werken. Eerdere als succesvol ervaren samenwerking, vooruitlopend op het

vormen van een netwerk, wordt ook genoemd als een succesfactor (Mays & Scutfield, 2010). Essentieel is om snel voldoende legitimatie op te bouwen. Dit wordt positief beïnvloed door de aanwezigheid van hulpbronnen zodat laaghangend fruit snel geïncasseerd kan worden (K. G. Provan et al., 2007).

3.3.2 Ontwikkeling en groei

In dit stadium beweegt het netwerk zich naar implementatie en kunnen netwerkstructuren wijzigen van meer fluïde en participatief naar meer hiërarchisch en exclusief. Het wordt voor de individuele deelnemers belangrijk om de fundamentele spanning tussen de behoeften van de eigen organisaties versus die van het netwerk (interne versus externe legitimatie) te managen (Bryson et al., 2009). Vier andere thema's komen naar voren in de literatuur: vertrouwen; macht; positief afwijkend gedrag; en toerekenbaarheid van resultaten.

- *Vertrouwen*: De aanwezigheid van vertrouwen verlaagt de transactiekosten van de gezamenlijke activiteiten in een netwerk. De mate van vertrouwen neemt toe als er al wederzijdse vertrouwensrelaties zijn opgebouwd tussen deelnemers voorafgaande aan het ontstaan van het netwerk. Vertrouwen is ook gebaseerd op een verwachte wederkerigheid tussen de deelnemers (Milward et al., 2009). Als het eigen organisatie belang of onderlinge belangen tegenstrijdig zijn, dan is dit snel aanleiding voor wantrouwen. Netwerkleiders en -managers hebben een belangrijke rol in het bouwen van vertrouwen (Milward & Provan, 2006).
- *Macht*: In de praktijk is de relationele macht ('*power over*') van de deelnemers onderling verschillend bij een netwerk in dit stadium. De deelnemer(s) met meer macht, neemt vaak meer verantwoordelijkheid en wordt sneller aangesproken. Dit kan de ontwikkeling van een samenwerkingscultuur in de weg staan. Vaak is er een relatie tussen vertrouwen en de verdeling van macht of machtsdistributie. Het komen tot 'leveling the playing field' en hiermee een door de deelnemers geaccepteerde machtsbalans, is noodzakelijk voor de ontwikkeling van het netwerk. Het beoordelen van de omgang met macht is dan ook een belangrijke kwaliteit. Bronnen van macht zijn formele autoriteit, beschikken over hulpbronnen en/of legitimatie. Macht kan uitgeoefend worden op de in-of uitsluiting van deelnemers, het komen tot een procesdesign en op het bepalen van de inhoud (Purdy, 2012). Macht als realisatievermogen ('*power to*') sluit aan bij het combineren van hulpbronnen van deelnemers waardoor ze gezamenlijk in staat zijn tot iets te komen wat de deelnemers afzonderlijk niet kunnen.

- *Positief afwijkend gedrag*: Casebeer et al. (2009) noemen dat positief afwijkend gedrag leidt tot positieve netwerkresultaten en omschrijft dit gedrag als "het trekken en duwen aan de randen van de meervoudige netwerkverbindingen en -grenzen." Hier wordt bedoeld op het zoeken door individuele netwerkdeelnemers naar organisatieleemten en institutionele grijze gebieden om tot werkende (maatwerk)oplossingen te komen voor op reguliere wijze niet te adresseren vraagstukken. Het biedt sluiproutes om verandering te bewerkstellingen in gestandaardiseerde en gefixeerde processen in hiërarchisch georganiseerde organisaties. Het beschermen en promoten van positief afwijkend gedrag is belangrijk om netwerkuitkomsten te kunnen realiseren. Hierop vanaf het begin sturen en positief labelen van dit type gedrag leidt tot een toename van comfort van de deelnemers.
- *Toerekenbaarheid van netwerkresultaten*: Een netwerk produceert in gezamenlijkheid en kent hiermee inherent het probleem van het kunnen claimen van resultaten (K. G. Provan & Milward, 2001). Ook zijn netwerkresultaten niet altijd even expliciet of zichtbaar. Naast de onzekerheid voor de deelnemers of het netwerk ook daadwerkelijk tot realisatie van meerwaarde gaat komen. En in deze fase is het voor de deelnemers juist van belang om resultaten te kunnen claimen voor het legitimeren van de inzet van hulpbronnen. Daarnaast kan de huidige nadruk op externe verantwoording van publieke organisaties gezien de inzet van publieke middelen, ook een bedreiging zijn voor de groei van het netwerk. Het managen van deze spanning, met verschillende uitingsvormen gezien de fase van het netwerk, vraagt continue inspanning.

3.3.3 Volwassenheid, duurzaamheid en veerkracht

In dit stadium is het bouwen en onderhouden van een balans tussen interne en externe legitimatie belangrijk. Daarnaast is netwerkvolwassenheid, duurzaamheid en ook veerkracht sterk verbonden aan het lerend vermogen van het netwerk. Dit vermogen is weer gerelateerd aan netwerkeffectiviteit (K. G. Provan et al., 2007). Een gevaar is de tendentie naar het verder gaand institutionaliseren naar structuren en processen. Cognitieve en/of relationele fixatie kan een bedreiging worden in deze fase. De genoemde spanning tussen flexibiliteit versus stabiliteit doet zich voor. Het continue spreiden van kennis en hulpbronnen door de deelnemers – decentraal langs de verbindingen – is dan behulpzaam (K. G. Provan & Huang, 2012). Concluderend mag gezegd worden dat leiders en managers aandacht moeten geven aan de volgende activiteiten: continue scannen van de omgeving waarbinnen het netwerk functioneert; revitaliseren van de netwerkvisie om adaptief te blijven reageren op wijzigingen in de

omgeving; continue bouwen aan de interne en externe legitimatie; streven naar doelrealisatie door te balanceren tussen efficiency en flexibiliteit; en evalueren van de processen en netwerkresultaten.

3.3.4 Desintegratie en transformatie

Gezien het feit dat netwerken meestal ontstaan als een noodzakelijk gezamenlijk antwoord op een omgeving met een complex vraagstuk, zou je kunnen veronderstellen dat een netwerk een natuurlijke levensduur heeft. Waarschijnlijk resteren de relaties die tussen de deelnemers ontwikkeld zijn, van waaruit weer nieuwe netwerken kunnen ontstaan. Daarnaast blijven uiteraard de deelnemende organisaties als zelfstandige hiërarchische eenheden functioneren. Wat weer kan leiden tot nieuwe (strategische) keuzes als zelf doen, inkopen of zoeken naar nieuwe netwerkverbanden. Als het denken in levensfasen vervangen wordt in het denken vanuit ecosystemen, dan ligt de focus van een netwerk eerder op continue aanpassing en vernieuwing dan op behoud.

Concluderend mag gesteld worden dat net als bij organisaties, ook naar netwerken gekeken kan worden vanuit het perspectief van levensfasen. Elke levensfase kent zijn eigen dynamiek en spanningen die eisen stellen aan de deelnemers van het netwerk en leiderschaps- en managementvraagstukken met zich meebrengen, vanuit het streven naar een effectief netwerk. Met name over de laatste twee fasen lijkt minder onderzoek voor handen.

3.4 Evalueren van netwerken; netwerkeffectiviteit en netwerkuitkomsten

Het evalueren van een netwerk is geen sinecure. Het is waarschijnlijk dat naast het netwerk, veel andere factoren bijdragen aan uitkomsten. Het evolutieve en het zich ontwikkelende karakter van een netwerk maakt evalueren nog complexer. Een simpele oorzaak- en gevolg relatie is er niet. Een evaluatieve vraag kan dan ook zijn wat de situatie zou zijn als het netwerk er niet was geweest. Er kan gesteld worden dat nog veel studie gedaan moet worden naar conceptualisatie, methodologie en toepassing in de praktijk van netwerkevaluatie. Zoals aangehaald in paragraaf 3.2 definiëren Provan & Kenis (2008) netwerk effectiviteit als "het realiseren van positieve netwerkuitkomsten die niet gerealiseerd kunnen worden door individuele deelnemende organisaties zelfstandig acterend." Het mag duidelijk zijn dat netwerkevaluatie zich moet richten op het functioneren van het netwerk zelf ('netwerkeffectiviteit') als ook op specifieke netwerkuitkomsten; de bijdragen van het netwerk aan het adresseren van het complexe vraagstuk.

Gezien bovenstaande uiteenzetting over netwerken mag aangenomen worden dat het versterken van netwerkeffectiviteit belangrijk is om ook op de langere termijn tot netwerkuitkomsten te kunnen komen. Voor netwerkevaluatie is kennis over netwerkevolutie, om vanuit de kenmerkende dynamiek en vraagstukken verbonden aan levensfasen te kunnen evalueren, essentieel. Provan & Milward (2001) komen tot drie evaluatieniveaus om netwerken in de publieke sector te evalueren: de samenleving; het netwerk; en de deelnemende organisaties. Hill (2002) maakt nog eens onderscheidt tussen de deelnemende organisatie en het individu binnen die organisaties. Met deze vier niveaus worden netwerkeffectiviteit en netwerkuitkomsten met elkaar verbonden. De onderliggende aanname bij deze vier evaluatieniveaus is dat de vier niveaus elkaar over en weer beïnvloeden. Effectiviteit van het netwerk als geheel kan een belangrijke voorwaarde zijn voor het realiseren van de gewenste uitkomsten op de drie andere niveaus. Anderzijds kan effectiviteit van het netwerk als geheel ook leiden tot kosten voor deelnemende organisaties of kosten op individueel niveau. Hierbij kan de kostenverdeling onevenredig zijn over de deelnemers en/of individuen.

Figuur 5. Analyseniveaus voor het evalueren van netwerken

Analyseniveau	Beschrijving	Voorbeelden van uitkomsten
Individu	Beoordeling van netwerkimpact op individuen die namens de eigen organisatie deelnemen aan het netwerk en op individuele cliënten.	• Toename in tevredenheid met eigen werk • Toename in capaciteit • Toename in cliënttevredenheid met de dienst • Verbetering in uitkomsten voor de cliënt • Lagere individuele kosten voor de dienst
Organisatie	Beoordeling van netwerkimpact op deelnemende organisaties.	• De organisatie overleeft • Toename in legitimatie • Toename in hulpbronnen • Afname in klachten • Lagere organisatiekosten voor de dienst
Netwerk	Beoordeling van het netwerk zelf kent veel verschillende invalshoeken. Afhankelijk van de volwassenheid van het netwerk. Waarbij sterkte van onderlinge relaties altijd belangrijk is.	• Toename van deelnemers aan het netwerk • Relaties versterken • Meer commitment van deelnemers aan netwerkdoelen • Op termijn afname van netwerkkosten
Samenleving	Beoordeling of de bijdragen van het netwerk aan de samenleving leidt tot het tot stand brengen of versterken van de dienst.	• Betere integratie van de dienst • Minder identieke/ minder lacunes in de dienst • Lagere maatschappelijke kosten voor de dienst • Positieve beleidsverandering • Toename uitkomsten op populatieniveau

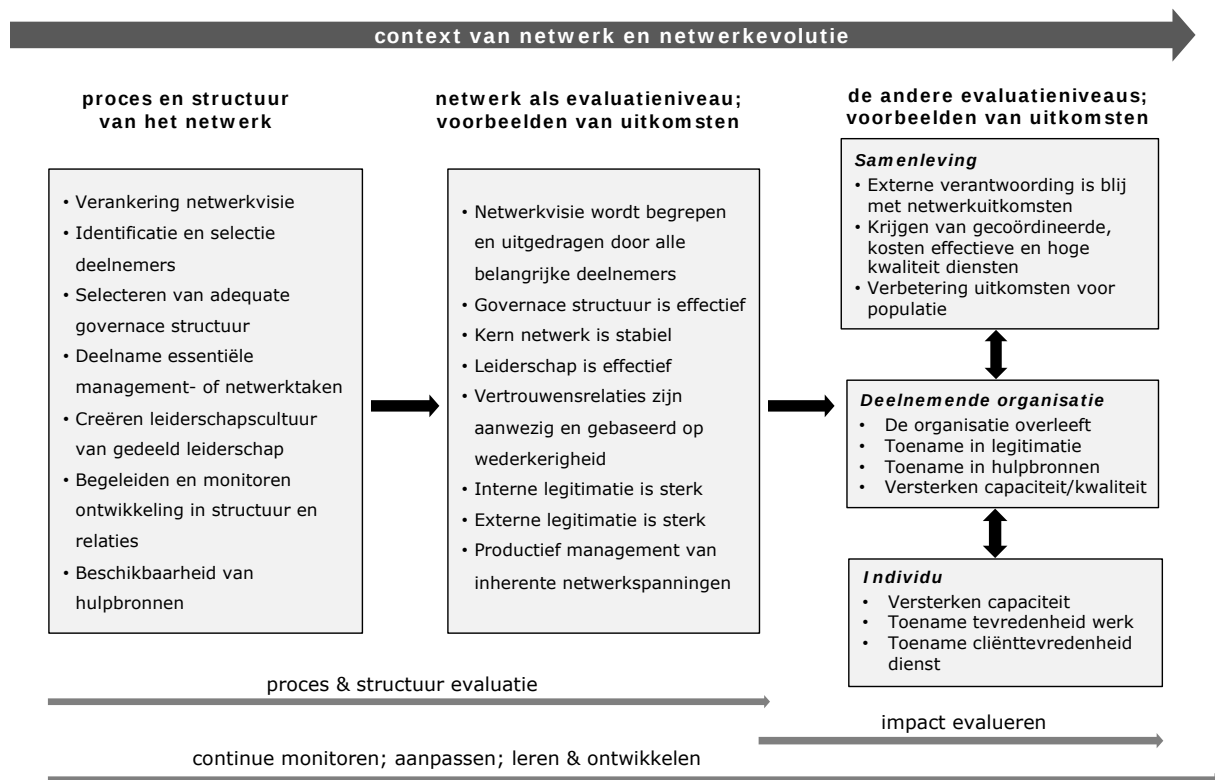
Bron: K. Provan & Milward (1995); K. G. Provan & Milward (2001); Hill (2002)

Voor evaluatie van een netwerk in de praktijk is een model behulpzaam. In onderstaand figuur 6 zijn de vier evaluatieniveaus en de onderliggende dynamiek opgenomen¹. Ook bovenstaande uiteenzetting landt in dit model. Inherent aan een model lijkt het alsof de relaties tussen en binnen de niveaus lineair zijn waarbij input leidt tot output en korte

¹ Het model (figuur 6) is uit de literatuur ongewijzigd overgenomen. Opgemerkt moet worden dat de pijlen bij de eerste twee blokken 'proces & structuur evaluatie' wederkerig dienen te zijn. Waarbij de relaties tussen alle evaluatieniveaus zowel positief als negatief wederkerig kunnen zijn.

termijnuitskomsten naar lange termijnuitskomsten. Dit is niet het geval, netwerkactiviteiten, uitkomsten en procesevaluaties zijn vaak iteratief. Aanvullend op onderstaand model is er dan ook behoefte aan evaluatiestrategieën die mede gericht zijn op niet-intentionele impact en consequenties, waaronder sociale gevolgen van het organiseren van minder formele structuren.

Figuur 6. Model dat richting geeft aan netwerkevaluatie in de praktijk



Bron: Popp et al. (2014)

Concluderend mag gesteld worden dat het monitoren en evalueren van netwerkuitskomsten complex is en wetenschappelijk en methodologisch in de kinderschoenen staat. Literatuur wijst erop dat netwerkwerkeffectiviteit en netwerkuitskomsten met elkaar verbonden zijn en dat het hierdoor noodzakelijk is om op beiden in te zetten en beiden te betrekken in een evaluatie. De impact van het netwerkwerk kan zich op drie niveaus voordoen: samenleving, organisatie en individu. Dit maakt het logisch om op de vier niveaus (ook op netwerkeffectiviteit) gewenste uitkomsten te formuleren, ontwikkeling te monitoren en impact te meten. Dit is dan weer input voor het werken aan de netwerkeffectiviteit en netwerkuitskomsten middels leren & ontwikkelen en aanpassing.

3.5 Samenvatting conceptuele uitwerking van het netwerkperspectief

In dit hoofdstuk is de organisatievorm 'organisatienetwerken' vanuit diverse kanten belicht als coördinatiemechanisme voor het adressen van complexe vraagstukken. In de kern zijn netwerken een middel voor de deelnemende organisaties om toegankelijkheid tot (een combinatie van) hulpbronnen te organiseren waardoor doelrealisatie dichterbij komt. Helder is geworden dat over het vormgeven van een effectief netwerk niet lichtvaardig gedacht moet worden gezien de diversiteit aan typen, functies, kenmerken en gezien kosten en opbrengsten. Ook is een netwerk een dynamisch iets. Een netwerk kent levensfasen met typerende kenmerken waarbij continue spanningen – inherent aan samenwerken in netwerken – zich voordoen die productief gemanaged moeten worden. Netwerken vragen dan ook continu onderhoud om tot netwerkwerkeffectiviteit en netwerkuitkomsten te komen. Wat niet vergeten mag worden is dat het investeren in het vormgeven en managen van netwerken door de deelnemers uiteindelijk moet leiden tot efficiëntere en/of effectievere doelrealisatie. Netwerken blijven een organisatorisch middel om doelrealisatie van de eigen primaire processen nu of op de langere termijn te faciliteren. Met dit in het achterhoofd wordt in het volgende hoofdstuk toegewerkt naar een onderzoeksmodel voor onderzoek naar het slim vormgeven van de nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht¹⁰.

4. (Netwerk)kenmerken en onderzoeksmodel van de samenwerking

Hoofdstuk 4 is een verbindend hoofdstuk tussen voorgaande en volgende hoofdstukken en sluit af met een onderzoeksmodel. Dit hoofdstuk analyseert de *netwerkvorm* en de *netwerk governance* van de nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10, op basis van de voorgaande hoofdstukken. Hier komen ook de belangrijkste clusters van netwerkkenmerken voor netwerkeffectiviteit uit naar voren: *netwerklogica*, *vertrouwen* en *netwerkleiderschap en -management*. De laatste twee clusters van netwerkkenmerken worden conceptueel uitgediept als basis om tot de onderzoeksinstrumenten te komen. Tenslotte gaat dit hoofdstuk in op de evaluatie van de opbrengsten van de samenwerking, wat leidt tot verdere kadering van het onderzoek. Het onderzoeksmodel en de conceptueel uitgediepte netwerkkenmerken vormen de basis voor de beantwoording van de deelvragen uit hoofdstuk 5, met behulp van de onderzoeksinstrumenten uit hoofdstuk 6.

4.1 Netwerkvorm en netwerk governance van de nauwere samenwerking

Op basis van het vorig hoofdstuk kan gezegd worden dat de nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 dient als *coördinatiemechanisme* om beter bij te kunnen dragen aan leefbaarheid in de wijken door de primaire processen van beide organisaties afzonderlijk. Het gaat hier om een *collaborative network* waarin beide organisaties samenwerken in de voortbrenging van publieke producten & diensten en waarden die zij als individuele organisatie niet of minder effectief en/of efficiënt tot stand kunnen brengen. De samenwerking is *emergent* en ontstaat vrijwillig vanuit omstandigheden. Beide organisaties kenden elkaar vanuit andere netwerken en projecten, een kans doet zich voor om de fysieke afstand tussen beide organisaties letterlijk te verkleinen en beiden besturen hebben zorg over hoe het maatschappelijke vraagstuk van de leefbaarheid momenteel geadresseerd wordt. De netwerk governance is die van *shared governance* omdat zowel Talis als Bindkracht10 bijdragen aan het managen en leiden van de samenwerking op basis van consensus. Er is geen formele administratieve entiteit die direct bijdraagt aan het primaire proces. Deze governance vorm én het informele en vrijwillige karakter van de samenwerking, veronderstelt onderlinge vertrouwen tussen beide organisaties, wederkerigheid, overeenstemming over het samenwerkingsdoel en de aanwezigheid van netwerkcompetenties bij beide organisaties.

Er wordt gekozen om de nadruk van de samenwerking in dit beginstadium meer op *activiteiten* en minder op *doelen* te leggen. Dit sluit aan bij de wens van beide organisaties; 'beginnen door te doen vanuit het primaire proces'. Dit sluit ook aan bij het conceptuele betoog in paragraaf 2.3.2 waarin is toegelicht dat dit onderzoek zich richt op organisatiecapaciteit; Het slim organiseren en doen van activiteiten in de veronderstelling

dat dit leidt tot doelrealisatie en hiermee maatschappelijke waardenrealisatie. Daarnaast blijkt uit paragraaf 1.1 dat maatschappelijke waardenrealisatie in de vorm van leefbaarheid nauwelijks te definiëren is en hanteren toonaangevende onderzoeken voor de sector resultaatindicatoren die beïnvloed worden door een veelheid van factoren.

4.2 Netwerkkenmerk netwerklogica

De nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 moet nog *ontstaan*. Beiden zien dit als middel voor het organiseren van toegankelijkheid tot (een combinatie van) hulpbronnen waardoor doelrealisatie voor beide organisaties dichterbij komt. In deze eerste levensfase van de nauwere samenwerking is het investeren van tijd belangrijk om procesmatig tot netwerkontwikkeling te komen. Tijd besteden aan de netwerkstructuur sluit minder aan bij de eerste levensfase van de samenwerking en ook minder bij de netwerkvorm en netwerk governance zoals toegelicht in de vorige paragraaf. Het werken aan het netwerkkenmerk *netwerklogica* om te komen tot 'sensemaking' is wezenlijk in de eerste netwerklevensfase *ontstaan*. Paragraaf 3.3.1 noemt immers dat veel tijd spenderen aan het fundament van de relaties en een gedeeld beeld ontwikkelen over het netwerk en de werkwijze wezenlijk is in deze levensfase. Gezamenlijk wordt geïnvesteerd in een gedeeld beeld, taal en betekenis van informatie om de netwerkcultuur en ook het narratief, het verhaal van de samenwerking, te bouwen. In dit verhaal kunnen netwerkprocessen ingebed worden. Denk bijvoorbeeld aan netwerkprocessen om te komen tot netwerkleiderschap, die bijdragen aan onderling vertrouwen of aan interne en externe legitimatie van de samenwerking. Deze netwerkprocessen zijn noodzakelijk om tot netwerkactiviteiten en netwerkopbrengsten te kunnen komen.

4.3 Netwerkkenmerk vertrouwen

In hoofdstuk 3 komt herhaaldelijk terug dat aan de basis van netwerken altijd mensen staan met onderlinge relaties waarbij vertrouwen de smeerolie is. En dit gaat zeker op bij de vrijwillige en informele samenwerking die kenmerkend is voor de nauwere samenwerking van Talis en Bindkracht10 in de eerste levensfase. In dit onderzoek worden de definities van Mayer et al. (1995) en Rousseau et al. (1998) over vertrouwen gecombineerd omdat deze het vaakst geciteerd worden in literatuur aldus Blokstra (2019). Vertrouwen wordt dan omschreven als 'de bereidheid van een partij om zich kwetsbaar op te stellen gebaseerd op de positieve verwachtingen ten opzichte van het gedrag van de ander'. 'Een partij' en 'de ander' zijn de organisaties Talis en Bindkracht10 en de personen die betrokken zijn bij de nauwer vorm te geven samenwerking én ook bij de huidige samenwerkingen. Een belangrijke basis voor de mate van het aanwezige vertrouwen tussen de beide organisaties onderling is immers de huidige samenwerking (zie paragraaf 3.1.1) in de gezamenlijke netwerken en projecten.

4.3.1 Theoretische verkenning en afbakening van vertrouwen

Een belangrijke functie van vertrouwen is complexiteitsreductie. Vertrouwen reduceert transactiekosten in en tussen organisaties. Hiermee is vertrouwen een functioneel alternatief voor een rationele voorspelling, om de complexiteit te reduceren (Lewis & Weigert, 1985). Deze auteurs noemen dat vertrouwen cognitieve, emotionele en gedragsmatige componenten kent. De cognitieve component wordt gekenmerkt door een 'cognitieve sprong' voorbij de verwachtingen die verstand en ervaring alleen rechtvaardigen. Iedereen vertrouwt met de aanname dat anderen ook vertrouwen. De emotionele component is complementair aan de cognitieve component. Vertrouwen creëert een sociale situatie waarin intense emotionele investeringen kunnen worden gedaan. Binnen de context van organisaties ligt het niveau van cognitief vertrouwen hoger dan affectief (emotioneel) vertrouwen blijkt uit onderzoek van McAllister (1995). Dit wordt verklaard doordat cognitief vertrouwen vooraf gaat aan affectief vertrouwen. De gedragsmatige component van vertrouwen komt voort uit het daadwerkelijk handelen waarbij het ondernemen van een riskante actie gedaan wordt vanuit de verwachting dat de personen die betrokken zijn bij de actie competent en getrouw zullen handelen (Blokstra, 2019). Uit de bovenstaande drie componenten mag je concluderen dat een wederkerig relationeel proces belangrijk is om vertrouwen tot stand te laten komen tussen partijen of personen. Het gedrag van de ene partij beïnvloedt het gedrag van de andere partij. Ruil en interactie vormen het basismechanisme waarop vertrouwenwekkende sociale relaties gebaseerd zijn (Stoopendaal & Bouwman, 2018).

Een van de meest aangehaalde modellen voor vertrouwen is dat van Mayer et al. (1995). De auteurs onderscheiden drie pijlers: competentie, welwillendheid en integriteit waarop vertrouwen gebaseerd is. Een vierde pijler, die geen deel uitmaakt van het originele model, maar in literatuur wel als belangrijke pijler wordt genoemd, is voorspelbaarheid (Dietz & Hartog, 2006) (Mcknight & Chervany, 2001).

- *Competentie* is de mate waarin een partij (of persoon) over de vaardigheden, kennis en ervaring beschikt die vereist zijn voor bepaalde werkzaamheden. De pijler competentie benadrukt de taak- en situatie specifieke aard van vertrouwen.
- *Welwillendheid* hangt af van de goede intenties en is de mate waarin een partij (of persoon) bereid is een actie te doen ten gunste van een ander, zonder eigen belang. Het is een vrijwillige bereidheid om goed te doen, en niet alleen op verzoek.
- *Integriteit* is de waarneming van de ene partij (of persoon) dat de ander principes aanhangt die de ene partij (of persoon) acceptabel vindt.

- *Voorspelbaarheid* slaat op de consistentie en regelmatigheid van het gedrag van de partijen (of personen). Dit wordt ingeschat op basis van acties uit eerdere situaties.

Dit model is ontwikkeld voor het verklaren van vertrouwen in een organisatiecontext en is gebaseerd op cognitief vertrouwen ofwel op een bewuste inschatting van risico's. Zoals genoemd kunnen ook gevoelsmatige reacties (de emotionele dimensie) beïnvloeden hoe mensen hun niveau van vertrouwen beoordelen. Daarnaast wordt de neiging tot vertrouwen bepaald door persoonlijkheid, ervaringen en cultuur (Blokstra, 2019).

Naast deze algemene definitie en uitwerking van vertrouwen komen (Bromiley & Cummings, 1996) met een meer specifieke beschrijving van organisatievertrouwen. Het gaat hier om een individueel of gedeeld geloof dat het andere individu of de andere groep:

- *keeps commitments*: welwillend is zich te gedragen volgens impliciete en expliciete spelregels en afspraken;
- *negotiates honestly*: integer (onder)handelt in lijn met deze spelregels en afspraken
- *avoid taking excessive advantage*: zichzelf niet flink bevoordeelt ten opzichte van de ander, zelfs als de kans zich voordoet.

Betrouwbaar gedrag betekent dat individuen zich gedragen volgens deze drie dimensies. Vervolgens kent elk van deze dimensies de eerder genoemde drie componenten van vertrouwen; de cognitieve, affectieve (emotionele) en gedragsmatige component. Met deze meer praktische definitie hebben de auteurs een gevalideerde vragenlijst ontwikkeld om dit individuele of collectieve geloof, als uitdrukking van organisatievertrouwen, te meten met de Organizational Trust Inventory (OTI). Hiervan is een gevalideerde langere en kortere versie ontwikkeld.

Figuur 7. Model onderzoeksinstrument vertrouwen

		componenten van vertrouwen		
dimensies van vertrouwen		Affectief (emotioneel)	Cognitief	Gedragsmatig
	Keeps commitments			
	Negotiates honestly			
	Avoid taking excessive advantage			

Bron: Bromiley & Cummings (1996)

4.3.2 Concluderend over vertrouwen

De drie dimensies van Bromiley & Cummings (1996) sluiten aan bij de gecombineerde definitie gebaseerd op van Mayer et al. (1995) en Rousseau et al. (1998). Ook sluiten de drie dimensies aan bij de vier pijlers van vertrouwen zoals veelvuldig genoemd in literatuur. Alleen de pijler 'competentie' valt buiten de dimensies van Bromiley & Cummings (1996). In het onderzoek nemen we dit voor lief gezien de aantrekkelijkheid om gebruik te maken de gevalideerde vragenlijst OTI voor een nulmeting van de mate van het ervaren huidige vertrouwen tussen Talis en Bindkracht10. Er wordt gekozen om de verkorte vragenlijst te gebruiken gezien het doel: Een pragmatische nulmeting van het netwerkkenmerk vertrouwen voor beeld van de huidige mate van ervaren onderling vertrouwen van beide organisaties. Dit beeld geeft richting aan eventueel gewenste inzet op het versterken van het netwerkkenmerk vertrouwen. Paragraaf 6.3.1 beschrijft de precieze aanpak en uitkomsten van de nulmeting op onderling vertrouwen.

4.4 Netwerkkenmerk leiderschap

Uit hoofdstuk 3 blijkt dat netwerkleiderschap essentieel is gedurende alle levensfasen van een netwerk. Gezien de vrijwillige en informele samenwerking van beide organisaties zijn de gewenste leiderschapsprocessen relationeel gericht en adaptief in de omgang met complexiteit. Distributief of gedeeld leiderschap dat procesgericht, contextgericht, multi-level gericht en interactief is heeft de voorkeur. De te verwachte *netwerkspanningen* die gemanaged moeten worden zijn:

- *Efficiëntie versus inclusiviteit:* Inzetten op een nauwere samenwerking brengt inherent netwerkkosten met zich mee die beide organisaties nu niet hebben. Gezien de shared governance is het inzetten op inclusieve besluitvorming belangrijk voor het bouwen aan vertrouwen en hiermee aan wederkerigheid. Dit vraagt om gedeeld leiderschap bij betrokken managers en wijkwerkers. Door nu in te zetten op de ontwikkeling van vertrouwen en wederkerigheid, verlagen op termijn de transactiekosten van de gezamenlijke activiteiten.
- *Interne versus externe legitimatie:* Emergente netwerken hebben logischerwijs meer uit te leggen over de samenwerking en de verantwoording van netwerkkosten dan gemandateerde netwerken. Inzicht van Talis en Bindkracht10 in de inzet van hulpbronnen en op effecten, helpt bij de ontwikkeling van de onderliggende netwerklogica en is wezenlijk om te bouwen aan interne en externe legitimiteit.
- *Flexibiliteit versus stabiliteit:* De inschatting is dat deze netwerk paradox in dit stadium niet kenmerkend is. De nauwere samenwerking moet nog ontstaan en beide besturen hebben uitgesproken vooraf minimaal te willen formaliseren. Het is goed mogelijk dat de nauwere samenwerking binnen de beide eigenstandige organisaties

een aanpassing vraagt van werkprocessen gericht op leefbaarheid, om de afstemming middels de samenwerking daadwerkelijk te realiseren. Dit valt buiten dit onderzoek.

- *Doelen-paradox*: Ook deze netwerk paradox lijkt minder relevant in deze fase, zoals toegelicht in paragraaf 4.1. Daarnaast is uiteraard de inzet dat de nauwere samenwerking gericht wordt op het komen tot doelrealisatie die door inzet van de afzonderlijke organisaties niet mogelijk was geweest.

4.4.1 Theoretische verkenning en afbakening van netwerkleaderschap en -management

Er is nog nauwelijks praktijkgericht onderzoek gedaan naar hoe netwerkleaderschap vorm krijgt in samenwerkingsgericht netwerken in niet-hiërarchische settingen van juridisch onafhankelijke partijen, om organisatie overstijgende doelen te realiseren. In een praktijkonderzoek van (Endres & Weibler, 2020) zien zij twee vormen van (non)leaderschap: 1) óf gedeeld (collectief) leaderschap krijgt vorm 2) óf netwerkleaderschap blijft afwezig. Als het netwerk een '*gezamenlijk-motiverende netwerkidentiteit*' heeft, gekenmerkt door een gezamenlijke netwerkidentiteit, een gezamenlijke netwerkmotivatie en de netwerkdeelname met name waarden gedreven is, wordt gedeeld leaderschap waargenomen. Het netwerk functioneert dan als motivator voor de deelnemers om 'het goede bij te dragen aan een groter vraagstuk'. Ook vindt waardenuitwisseling plaats via het netwerk. Gedeeld leaderschap wordt gezien als een dynamisch sociaal geconstrueerd beïnvloedingsproces tussen de deelnemers van het netwerk en de netwerkcontext. Iedere deelnemer in het netwerk vervult een leiderschapsrol doordat hij/zij actief participeert, richting geeft, invloed uitoefent en mensen bindt aan zichzelf, aan het netwerk en aan initiatieven van het netwerk (Caluwé & Kaats, 2016). Competenties zijn verdeeld over de deelnemers en worden ingezet in specifieke omstandigheden door specifieke personen. De auteurs noemen dat gedeeld leaderschap niet verward moet worden met 'zelf-organiserend' of 'zelf-leiderschap'. Als het netwerk met name een '*taakgerichte netwerkidentiteit*' heeft, gekenmerkt door een individualistische netwerkidentiteit, gemotiveerd door enkelvoudige doelrealisatie en netwerkdeelname hoofdzakelijk instrumenteel benaderd wordt, wordt de afwezigheid van netwerkleaderschap waargenomen.

Het onderzoek van Endres & Weibler (2020) richt zich met name op het niveau van netwerkuitkomsten en niet op uitkomsten op individueel organisatieniveau of maatschappelijk niveau (zie paragraaf 3.4 voor de verschillende netwerkevaluatieniveaus).

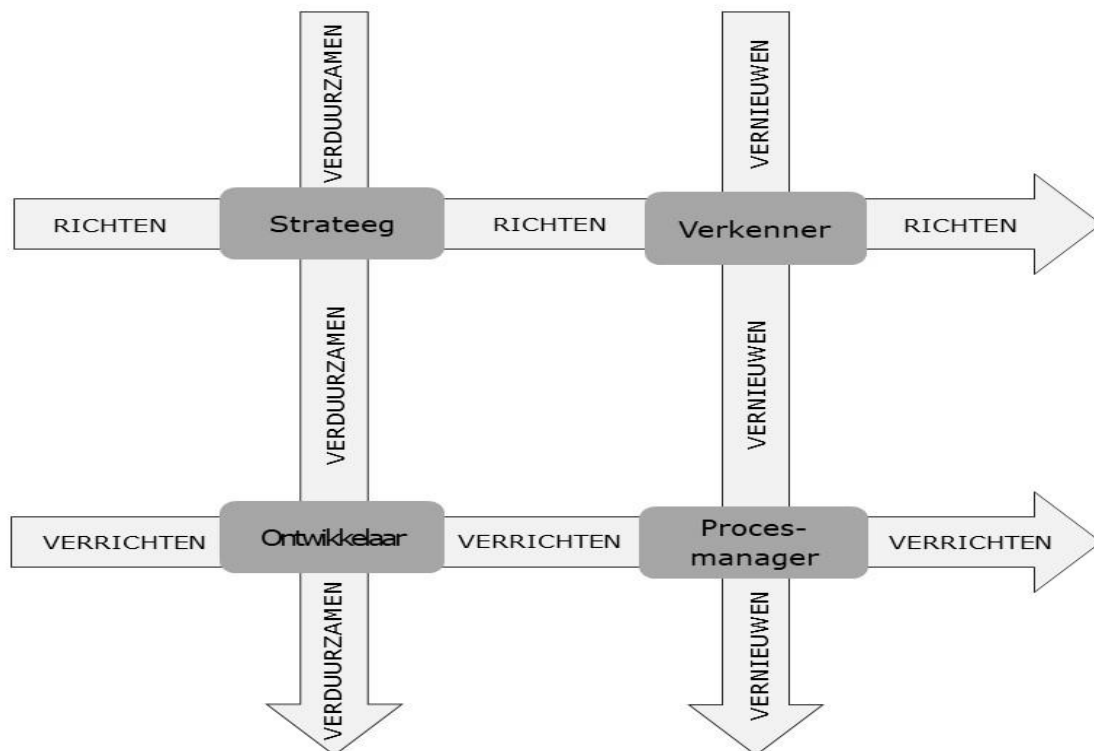
Caluwé & Kaats (2016) noemen dat gedeeld leaderschap veronderstelt dat alle betrokkenen zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen. Dit hoeft niet per definitie een gelijke verdeling van inzet en leaderschap te betekenen. De auteurs stellen dat

netwerkleiders zich in eerste instantie richten op het samenbrengen van partijen in een betekenisvol proces, verbindingslijnen en kwaliteit van de interactie. Zij noemen vier elkaar aanvullende oriëntaties als het gaat om netwerkleiderschap en trachten hiermee netwerkleiderschap te concretiseren:

- *Strateeg* heeft actieve betrokkenheid bij het vormen en bewaken van de netwerkidentiteit en strategische koers. Is richtinggevend, verbindend en bewaakt de samenhang van activiteiten. Competenties zijn: visie; strategie uitzetten; verbanden leggen; en besluitvaardigheid.
- *Verkenner* spoort nieuwe initiatieven op, vormt coalities tussen deelnemers en is een inspiratiebron voor het netwerk. Competenties zijn: omgevingsbewustzijn; vernieuwend; netwerkvaardig; sociaalvaardig; en consciëntieus.
- *Ontwikkelaar* richt zich op de kwaliteit van de interactie, de infrastructuur van het netwerk en de ontwikkeling van de samenwerkingsvaardigheden van de deelnemers. Competenties zijn: geefback geven; lerend vermogen; sensitiviteit; conflicthantering; en omgaan met verschillen.
- *Procesmanager* richt zich op de samenwerkingsprocessen rond concrete coalities, initiatieven of projecten in het netwerk en organiseert de noodzakelijke stappen om initiatieven daadwerkelijk te realiseren. Competenties zijn: nauwkeurigheid, sturen op resultaat; flexibel; onderhandelen; sensitief; en onafhankelijkheid.

Figuur 8. Vier oriëntaties van de netwerkleider

Bron: Caluwé & Kaats (2016)



4.4.2 Concluderend over netwerkleaderschap en -management

De bevindingen van het onderzoek (Endres & Weibler, 2020) sluiten aan bij paragraaf 3.2.2 over leiderschap en management van netwerken. Daar wordt gesproken over het bestendigen van een klimaat waarbinnen flexibiliteit en veerkracht wordt gestimuleerd, over leiderschapsprocessen gericht op relatiemanagement en het bouwen aan de voorraad vertrouwen en wederkerigheid. Ook sluiten de onderzoeksbevindingen aan bij paragraaf 3.3.1 over netwerkevolutie en de eerste levensfase waarbij een netwerk ontstaat. Er wordt gesproken over de balans tussen het ontwikkelen van een netwerkstructuur en procesmatig tot netwerkontwikkeling komen, het fundament van de relaties, en over een gedeeld beeld over het netwerk, netwerkdoelen en de werkwijze (netwerklogica). Vervolgens wordt het in de tweede levensfase van netwerkontwikkeling en groei (paragraaf 3.3.2) voor individuele deelnemers belangrijk om juist de spanning tussen de behoeften van de eigen organisaties versus die van het netwerk te managen.

De vraag naar een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht¹⁰ is gebaseerd op juist de behoefte om een gezamenlijke waarden gedreven netwerkidentiteit te ontwikkelen. Het ultieme doel is immers het toevoegen van maatschappelijke waarden door slimmer te gaan samenwerken. Leiderschapsprocessen zullen zich in essentie dan ook moeten richten op het vormen van gedeeld (collectief) leiderschap. Op basis van bovengenoemd onderzoek zou je mogen stellen dat netwerkidentiteit de basis is om te begrijpen hoe netwerkleaderschap vorm krijgt. De netwerkleider(s) van de nauwere samenwerking geven in eerste instantie RICHTNG – denk aan de oriëntaties *Strateeg* en *Verkenner* (Caluwé & Kaats, 2016) - aan het creëren van betrokkenheid en ruimte waardoor ontwikkeling van een gezamenlijke netwerkidentiteit kans krijgt. Het uitwisselen en delen van ideeën, waarden, bedenkingen wordt gefaciliteerd waardoor gedeeld leiderschap zich kan gaan vormen. Om dit type van ruimte te creëren en te voeden moet ook voorzien worden in administratieve en structurele voorzieningen die inherent zijn aan het functioneren van een netwerk. Denk hierbij aan de oriëntaties *Ontwikkelaar* en *Procesmanager* met de focus op VERRICHTEN (Caluwé & Kaats, 2016). De vier leiderschap oriëntaties van Caluwé & Kaats (2016) en de gedachtelijn over gedeeld leiderschap vanuit waarden gedreven netwerkidentiteit worden in hoofdstuk 6 (paragraaf 6.3.5 t/m 6.3.7) benut voor een pragmatische nulmeting van het netwerkkenmerk netwerkleaderschap in de beide organisaties.

4.5 Evalueren van de nauwere samenwerking

In paragraaf 2.3.3 is gezegd dat dit onderzoek zoekt naar handvatten voor het monitoren en te zijner tijd evalueren van de effecten van de nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10. Het monitoren en evalueren zou zich volgens de literatuur moeten richten op dat wat de samenwerking kan voortbrengen, en de eigenstandige organisaties niet of minder effectief en/of efficiënt. Waarbij de evaluatie zich richt op het functioneren van het netwerk zelf (netwerkeffectiviteit) én op specifieke bijdragen van het netwerk aan het adresseren van het complexe vraagstuk. Waarbij netwerkeffectiviteit en netwerkuitkomsten elkaar over en weer beïnvloeden.

Ook voor Talis en Bindkracht10 kunnen de netwerkuitkomsten zich voordoen op het niveau van de samenleving (denk aan wijken), de eigenstandige organisaties en/of functieniveaus en op individueel niveau van organisatieleden en huurders. Zoals in paragraaf 2.3.2 is toegelicht, focust dit onderzoek zich op organisatiecapaciteit vanuit de aanname dat als de samenwerking slim vorm krijgt, hiermee maatschappelijke waarden versterkt worden. Zoals betoogd in paragraaf 4.1 leidt het inzetten op organisatiecapaciteit tot een focus op *activiteiten*. En hiermee op een inputgerichte evaluatie, die weer aansluit bij een rode draad in de netwerkliteratuur: Het toegang krijgen tot en het combineren van de inzet van hulpbronnen is de essentie om überhaupt tot netwerksamenwerking te komen. Daarnaast doet dit onderzoek een aanzet voor een outputgerichte evaluatie gericht op opbrengsten van de leefbaarheid voor bewoners en wijken. Een eerste verkenning wordt gedaan welke producten & diensten het primaire proces leefbaarheid van de beide organisaties effectiever en/of efficiënter denkt te kunnen realiseren door toegang tot en combinaties van elkaars hulpbronnen. Het onderzoek tracht ook handvatten te geven voor evaluatie van de kosten die verbonden zijn aan het functioneren van het netwerk zelf door de drie netwerkkenmerken, die belangrijk zijn voor netwerkeffectiviteit, nader te analyseren.

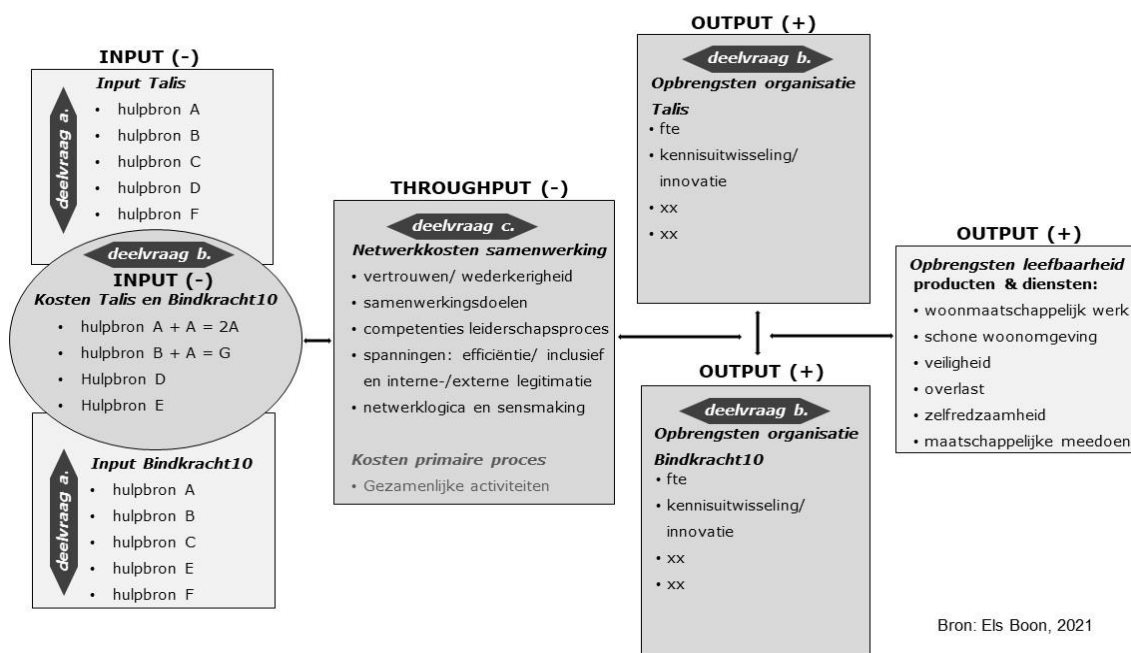
4.6 Onderzoeksmodel nauwere samenwerking

In paragraaf 3.1 worden Huxam & Vangen (2005) geciteerd met "Het realiseren van samenwerkingsvoordelen is een serieuze hulpbronnen consumerende activiteit, en alleen de moeite van het overwegen waard bij een hoog te verwachte opbrengst". De kosten van de netwerkinput (hulpbronnen) van Talis en Bindkracht10 afzonderlijk en de netwerkkosten van de nauwere samenwerking zouden op termijn lager moeten zijn dan de maatschappelijke opbrengsten en de opbrengsten voor de beide organisaties afzonderlijk. De verdeling van de kosten aan de inputzijde van zowel Talis als Bindkracht10 zou min of meer evenredig moeten zijn met de verdeling van de opbrengsten aan de outputzijde voor de beide organisaties afzonderlijk. Zoals uit dit hoofdstuk blijkt bestaan de netwerkkosten in deze levensfase uit het bouwen aan de

onderliggende netwerklogica waarbij geïnvesteerd wordt in sensemaking voor het bouwen aan de samenwerkingscultuur en het gezamenlijke verhaal. Er moet overeenstemming komen over (algemene) samenwerkingsdoelen, welke activiteiten hiertoe leiden en hoe deze activiteiten vormgegeven kunnen worden. Ook het versterken van onderling vertrouwen en het vormgeven van wederkerigheid vraagt aandacht. Daarnaast moet geïnvesteerd worden in het leiderschapsproces en de noodzakelijke competenties. De netwerkspanningen efficiëntie versus inclusiviteit en interne versus externe legitimatie moeten gemanaged worden. De analyses in dit hoofdstuk leiden tot onderstaand onderzoeksmodel (figuur 9) waarin de kosten voor beide organisaties aan de inputzijde, de netwerkkosten van de samenwerking en de opbrengsten voor de beide organisaties en de samenleving aan de outputzijde visueel bij elkaar gebracht zijn. Het onderzoeksmodel verwijst naar de deelvragen a, b en c (zie hoofdstuk 5).

Figuur 9.

Onderzoeksmodel kosten inputzijde, netwerkkosten samenwerking, opbrengsten outputzijde



De hulpbronnen die Talis en Bindkracht10 aan de inputzijde kunnen inbrengen, om tot effectievere en/of efficiëntere uitkomsten te komen voor de leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen, zijn nu nog niet bekend en worden geïnventariseerd in dit onderzoek. Complementariteit van in te zetten hulpbronnen moeten leiden tot gewenste opbrengsten aan de outputzijde; producten & diensten leefbaarheid die effectiever zijn en/of efficiënter tot stand komen. Daarnaast moet het onderzoek handvatten opleveren om sturing te geven aan de netwerkkennissen netwerklogica, netwerkleiderschap en vertrouwen, teneinde de netwerkeffectiviteit van de samenwerking te versterken.

4.7 Samenvatting (netwerk)kenmerken en onderzoeksmodel

Dit hoofdstuk biedt de brug van conceptualisatie vanuit een netwerkperspectief (hoofdstuk 3), naar een onderzoeksmodel (hoofdstuk 4) om te komen tot de formulering van de ontwerpvraag en deelvragen (hoofdstuk 5), waarna onderzoeksinstrumenten uitgewerkt worden (hoofdstuk 6). Het voorliggende hoofdstuk beargumenteert waarom de onderzoeksinstrumenten gericht zijn op het evaluatieniveau 'organisatie' aan de inputzijde van het primaire proces van beide organisaties, gericht op het realiseren van producten & diensten voor leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen. De onderzoeksinstrumenten zijn ook gericht op het niveau van netwerkkenmerken, teneinde de netwerkeffectiviteit van de samenwerking te versterken. Logischerwijs wordt in het onderzoek ook een verkenning gedaan van gewenste opbrengsten. Want welke producten & diensten denken de beide organisaties effectiever of efficiënter te kunnen realiseren door het bij elkaar brengen van welke hulpbronnen?

5. Onderzoeksvraag, ontwerpvraag en deelvragen

In hoofdstuk 1 is de actuele context geschetst waarbinnen Talis acteert gericht op leefbaarheid. In hoofdstuk 2 is de conceptuele context toegelicht waarbinnen de onderzoeksvraag is geplaatst. Hoofdstuk 3 geeft een conceptuele uitwerking van de organisatievorm 'organisatienetwerken' en hoofdstuk 4 leidt tot het onderzoeksmodel van waaruit nu in het voorliggende hoofdstuk de ontwerpvraag en deelvragen worden geformuleerd, om uiteindelijk de onderzoeksvraag te beantwoorden.

5.1 Onderzoeksvraag en ontwerpvraag

In paragraaf 2.3.2 is de volgende aanname geformuleerd:

Aanname:

Een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 is een instrument voor het bouwen aan organisatiecapaciteit om maatschappelijke waarden te versterken waarmee ook nog eens de legitimatie van beide organisaties toeneemt.

En in paragraaf 2.3.3 is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Onderzoeksvraag:

Hoe kan een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 vormgegeven worden om bij te dragen aan maatschappelijke waardenrealisatie in wijken waar huurders van Talis wonen? En hoe kunnen effecten van deze samenwerking gemonitord, bijgestuurd en te zijner tijd geëvalueerd worden?

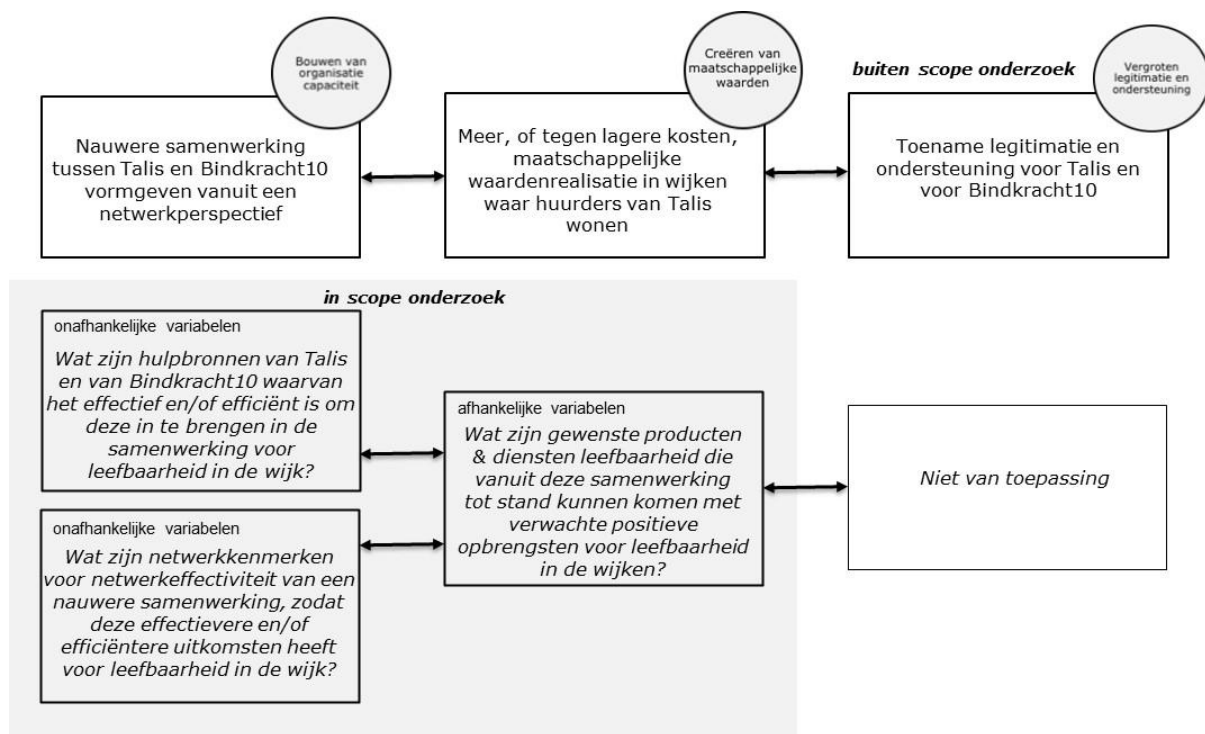
Daarnaast zijn in hoofdstuk 2 thema's benoemd die buiten de onderzoekscope vallen. Ook is geëxpliceerd dat het onderzoek gericht is op organisatiecapaciteit. Vervolgens is een netwerkperspectief ingebracht waarlangs nauwere samenwerking en doelrealisatie nader beschouwd is. Dit leidt tot de volgende ontwerpvraag:

Ontwerpvrage:

Wat zijn kenmerken van een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10, vanuit een netwerkperspectief, zodat deze samenwerking effectievere en/of efficiëntere uitkomsten heeft voor de leefbaarheid van wijken waar huurders van Talis wonen, dan vanuit het werken als eigenstandige organisaties zonder deze samenwerking tussen Talis en Bindkracht10?

Onderstaande figuur geeft een schematisch overzicht van de ontwerp vraag. Waarbij de bovenste horizontale stroom de drie bouwblokken van de strategische driehoek van Moore (1996) laat zien zoals toegelicht in hoofdstuk 2.3.2. De onderste horizontale stroom is een concretere vertaling van de bouwblokken. Deze worden verder uitgewerkt in drie deelvragen.

Figuur 10. Ontwerp vraag



Keuzes maken naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen, implementatie, monitoring en vervolgens leren en bijsturen, valt buiten de onderzoekscope. Net als te zijner tijd evaluatie van de netwerkopbrengsten en de opbrengsten voor Talis en Bindkracht10 als eigenstandige organisaties. Dit vraagt onderzoek en evaluatie over een langere tijdsspanne wat buiten de doelstelling van deze masterscriptie valt. Talis en Bindkracht10 hebben de intentie uitgesproken om te willen monitoren en uitkomsten te willen evalueren om te leren over complexe vraagstukken en organisatienetwerken als organisatievorm voor het coördineren van relatief duurzame onderlinge afstemming tussen zelfstandige organisaties. Inzet is dan ook wel dat beantwoording van de ontwerp vraag richting geeft aan implementatie, monitoring en evaluatie.

5.2 Deelvragen

Nu de ontwerp vraag is geformuleerd, zijn onderstaande deelvragen relevant:

Deelvraag a.

Wat zijn de huidige hulpbronnen van Talis en van Bindkracht10 als eigenstandige organisaties die zij inzetten om te werken aan de leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen?

Aanpak onderzoek:

Het aan de inputzijde in kaart brengen van de huidige hulpbronnen van Talis en van Bindkracht10. Dit geeft richting aan gesprek welke hulpbronnen gedeeld en gecombineerd kunnen gaan worden met de verwachting dat dit leidt tot gewenste opbrengsten in de vorm van producten & diensten leefbaarheid.

Deelvraag b.

Welke van die hulpbronnen (deelvraag a) brengen Talis en Bindkracht10 als eigenstandige organisaties in de samenwerking? En welke producten & diensten op het gebied van leefbaarheid verwachten de beide organisaties hiermee effectiever of efficiënter te kunnen realiseren?

Aanpak onderzoek:

Het benoemen van de te beschikbaar te stellen hulpbronnen en hieraan gekoppeld de te verwachte gewenste producten & diensten, waarbij de aanname is dat deze gewenste maatschappelijke waardenrealisatie versterken. Het benoemen van in te brengen hulpbronnen en verwachte gewenste producten &

diensten, geeft richting aan monitoring, bijsturing en te zijner tijd evaluatie.

Deelvraag c.

Wat zijn netwerkkenmerken van een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 zodat deze samenwerking waarschijnlijk effectievere en/of efficiëntere uitkomsten heeft voor de leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen? En wat is nu de stand van deze kenmerken bij beide organisaties?

Aanpak onderzoek:

Het in kaart brengen van de huidige situatie van de geïnventariseerde netwerkkenmerken van beide organisaties. Dit geeft informatie over de startsituatie van de nauwere samenwerking en hiermee richting aan het versterken van deze netwerkkenmerken en hiermee aan netwerkkosten.

Concluderend mag gezegd worden dat nu het onderzoeksmodel uit paragraaf 4.6 uitwerkt is naar een ontwerpvrage en vervolgens de deelvragen geformuleerd zijn, dit onderzoek een volgende fase in gaat. Namelijk die van concreet onderzoek doen om informatie te verzamelen waarmee de onderzoeksvraag beantwoord kan worden (hoofdstuk 7). Voor het verzamelen van deze informatie worden onderzoeksinstrumenten ingezet. Dit wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

6. Onderzoek en resultaten

Dit hoofdstuk geeft per deelvraag a, b en c de uitwerking van het daadwerkelijke onderzoek in de organisaties Talis en Bindkracht10. Voor de conceptuele uitwerking en afbakening van de begrippen die relevant zijn voor het onderzoek wordt verwezen naar voorgaande hoofdstukken. Als aanscherping noodzakelijk is om tot een onderzoeksinstrument te komen, vindt dit plaats in dit hoofdstuk. Voor elke deelvraag wordt het onderzoeksinstrument, de doelgroep en de aanpak kort beschreven en indien relevant de datawerking. Waarna conclusies en aanbevelingen volgen die leiden tot keuzes voor implementatie en soms tot de vraag naar verdere verkenning. Het onderzoek is goedgekeurd door de Ethische Commissie Faculteit BMS van de universiteit Twente, met aanvraagnummer 211109 en uitgevoerd volgens de standaarden. Om het onderzoek uit te voeren is een eenvoudige projectstructuur opgezet met deelname uit beide organisaties, waarbij de werkgroep 'onderzoek nauwere samenwerking Talis en Bindkracht10' veel werk verzet.

6.1 Onderzoek deelvraag a: Aanzet nulmeting primaire processen leefbaarheid

Deelvraag a.

Wat zijn de huidige hulpbronnen van Talis en van Bindkracht10 als eigenstandige organisaties die zij inzetten om te werken aan de leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen?

Deze deelvraag mag gezien worden als een aanzet tot een nulmeting van de primaire processen leefbaarheid van de beide organisaties. Het is behulpzaam als beide organisaties van elkaar op hoofdlijnen weten welke inzet zij momenteel doen op leefbaarheid. En hierop gedeelde begrippen en taal ontwikkelen om het gesprek over uitwisseling van hulpbronnen, het doen van activiteiten en gewenste opbrengsten te kunnen gaan voeren. Om de deelvraag a. te beantwoorden is verdere concretisering van de begrippen 'producten & diensten leefbaarheid' en 'hulpbronnen' noodzakelijk.

6.1.1 Deelvraag a: Onderzoeksinstrument, doelgroep en aanpak

Komen tot een onderzoeksinstrument:

Om tot een onderzoeksinstrument voor deelvraag a te komen moet het begrip leefbaarheid voor Talis en voor Bindkracht10 uitgediept worden. Hiertoe wordt de beschrijving van leefbaarheid uit paragraaf 1.1 als volgt toegepast: Het gaat in de nauwere samenwerking gericht op leefbaarheid om de activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de mate waarin de leefomgeving van de huurders van Talis en ook andere bewoners aansluit bij de voorwaarden en behoeften die door de huurders en bewoners worden gesteld. Deze beschrijving krijgt richting vanuit eigen ambities en

vanuit wettelijke kaders. De ambitie van Talis leidt tot vier speerpunten die richtinggevend zijn voor het werkproces leefbaarheid. Dit zijn:

- *Zichtbaar en aanwezig* is gericht op de aanwezigheid van Talis in wijken vergroten en intern meer zichtbaarheid voor het primaire proces leefbaarheid.
- *Samenwerken en verbinden* is gericht op bewonersparticipatie, burgerinitiatieven en samenwerking (in wijken) met partners.
- *Schoon, heel en veilig* (sociaal beheer) is gericht op het aansluiten bij de leefwereld van huurders, gesprek over normen en waarden in de wijken en duurzaamheid.
- *Zicht op de wijk* is gericht op de aanwezigheid van data en het kennen van de interventies gericht op leefbaarheid (beiden voor analyse en sturing).

De ambitie van Bindkracht10, geformuleerd vanuit een stadsdeelagenda, leidt tot de volgende vier richtinggevende speerpunten:

- *Eenzaamheid* is gericht op het verzorgen van plekken waar bewoners kunnen meedoen aan activiteiten en/of vrijwilligerswerk, waarbij de focus ligt op participatie en ontwikkeling.
- *Psychische gezondheid* is gericht op het herkennen de psychosociale component van de hulpvraag van bewoners en zorgen voor de juiste ondersteuning.
- *Fysieke gezondheid* is gericht op het in beweging brengen van bewoners en het stimuleren van een gezonde leefstijl.
- *Armoede en financiën* is gericht op het signaleren en bespreekbaar maken van armoede en schuldenproblematiek, alsook de verdere begeleiding van bewoners door financieel experts in de wijk.

Om het begrip leefbaarheid verder te concretiseren wordt vervolgens gezocht naar de activiteiten die beide organisaties uitvoeren om vorm en inhoud te geven aan leefbaarheid. Met gebruik making van wettelijk kader en vanuit algemene leefbaarheidsrisico's (paragraaf 1.1) kunnen de activiteiten leefbaarheid geordend worden met de volgende producten & diensten leefbaarheid: woonmaatschappelijk werk (achter-de-voordeur vraagstukken); aanleg en onderhoud van kleinschalige infrastructuur; schone woonomgeving; veiligheid; het voorkomen van overlast; het vergroten van zelfredzaamheid; en maatschappelijk meedoen en ontmoeten². Voor de herkenbaarheid van de producten & diensten leefbaarheid voor Bindkracht10, worden de volgende toegevoegd: armoede & financiën; gezondheid; en duurzaamheid. Ook is de inschatting dat zich hier mogelijk complementariteit van hulpbronnen voor kan doen

² Aan het product maatschappelijk meedoen is 'ontmoeten' toegevoegd voor de herkenbaarheid van het product voor Bindkracht10.

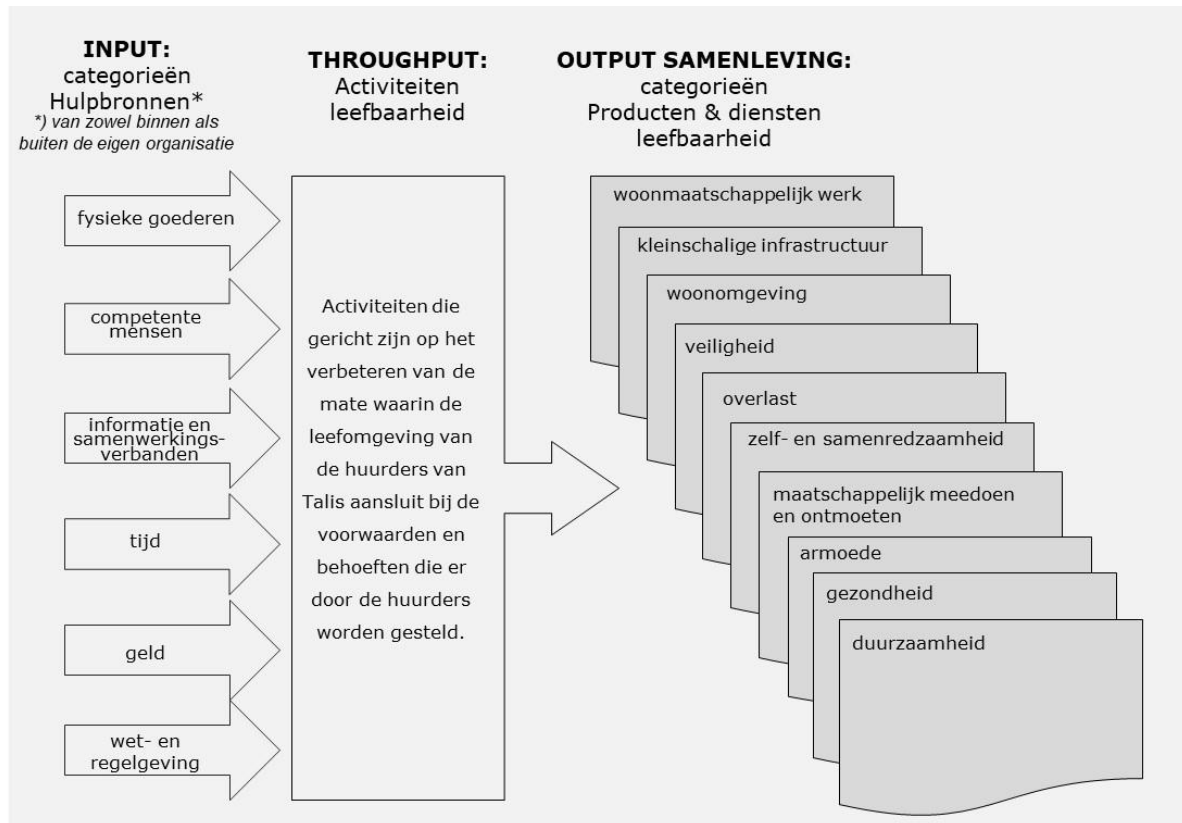
Talis en Bindkracht¹⁰ zetten hulpbronnen in waarmee de beide primaire processen tot activiteiten komen die gericht zijn op de realisatie van producten & diensten leefbaarheid. Voor een grove inventarisatie welke hulpbronnen de beide organisaties inzetten, wordt onderstaande classificatie van hulpbronnen gehanteerd, gebaseerd op die van Klok, P-J. (1995).

- *Fysieke goederen*: Een range van gebouwen, eenvoudige hulpmiddelen, werkbussen tot aan bijvoorbeeld een koffieapparaat.
- *Competente mensen*: Zowel de aanwezigheid van organisatieleden (fte) als ook opleiding, vaardigheid en ervaringsgebieden.
- *Informatie en samenwerkingsverbanden*³: Conceptualisatie van ervaringen in taal, opgeslagen in het geheugen of (digitaal) op schrift, en de mogelijkheid om het te gebruiken of te delen met anderen.
- *Tijd*: Hoeveelheid beschikbare tijd om aan een activiteit te besteden.
- *Geld*: Hoeveelheid beschikbaar geld om aan een activiteit te besteden.
- *Wet- en regelgeving*: Binnen welke kaders komen de organisatieleden tot activiteiten voor leefbaarheid, die beperkend of juist helpend werken.

Bovenstaande beschrijving van leefbaarheid en een verdere uitwerking met de producten & diensten leefbaarheid, en de algemene classificatie van hulpbronnen, leidt tot onderstaand onderzoeksinstrument. Met dit instrument wordt achterhaald welke hulpbronnen grofweg ingezet worden door beide organisaties voor realisatie van leefbaarheid in de wijken. Waarbij kenmerkende activiteiten leefbaarheid geordend worden naar producten & diensten leefbaarheid. Hiermee krijgen beide organisaties over en weer gedeelde taal en beeld over elkaars primaire proces leefbaarheid én de inzet van hulpbronnen hiervoor.

³ Aan de hulpbron informatie is samenwerkingsverbanden toegevoegd voor de herkenbaarheid voor Talis en Bindkracht¹⁰.

Figuur 11. Onderzoeksinstrument primair proces leefbaarheid Talis en Bindkracht10



Verdere aanpak en doelgroep:

In de werkgroep 'onderzoek nauwere samenwerking Talis en Bindkracht10' is afgestemd over de herkenbaarheid van de categorieën producten & diensten leefbaarheid.

Vervolgens is documentenstudie gedaan van een diversiteit aan interne documenten uit beide organisaties. Denk aan begrotingen, jaarverslagen en visie- en beleidsdocumenten. Hiermee is een inventarisatie gemaakt van kenmerkende activiteiten van beiden primaire processen voor de categorieën producten & diensten leefbaarheid en van kenmerkende hulpbronnen volgens de categorieën van het onderzoeksinstrument. Daarna zijn de inventarisaties getoetst door twee mensen uit de projectgroep en de twee verantwoordelijke managers. Vervolgens zijn de inventarisaties getoetst via gesprekken met 8 wijkwerkers met behulp van een semigestructureerd gespreksformat (zie bijlage 1). De toetsing was primair gericht op aanscherping van de inventarisaties. Het gesprek is ook benut om de eerste beelden over samenwerkingskansen op te halen, om hiermee gevoel te krijgen bij wat mogelijk relevant gaat worden tijdens de workshop (zie deelvraag b). Voorafgaande aan de interviews zijn de medewerkers benaderd door hun leidinggevende voor een toelichting. Door elke geïnterviewde medewerker is een consentformulier ondertekend voor het geanonimiseerd gebruiken van de informatie en opname van het gesprek.

Bij Talis is een gesprek gevoerd met één medewerker van elke functiegroep van het team Leefbaarheid. Van de in totaal 2 gastvrouwen, 16 wijkbeheerders en 12 wijkadviseurs is dus telkens één medewerker geselecteerd. Bij Bindkracht10 is een gesprek gevoerd met: 1 projectmedewerker diversiteit en sociaal werker Piëzo; 1 financieel coach; 1 financieel coach Formulierenbrigade; 1 opbouwwerker; en 1 stip coördinator. In totaal heeft Bindkracht10 13 opbouwwerkers, 11 stip coördinatoren, 22 medewerkers voor hulp bij geldzaken en 8 medewerkers diversiteit. De te maken keuze van de doelgroep bij Bindkracht10 was lastiger omdat de gehele organisatie-inzet gericht is op leefbaarheid. Voor de haalbaarheid van dit onderzoek, en ook voor een gedeelde relevantie voor beide organisaties, is pragmatisch in gezamenlijkheid besloten om het accent te leggen bij de thema's: vergrijzing; samenleven; zelf- en samen redzaamheid; schoon en veilige werkomgeving; en armoede & financiën. Deze 'focus' kadert maar betreft nog steeds een brede diversiteit aan bewoners, activiteiten en medewerkers. Met deze thema's in het achterhoofd zijn de 5 medewerkers geselecteerd voor de gesprekken bij Bindkracht10. Voor de selectie bij zowel Talis als Bindkracht10 is ook gekeken naar ervaring in de functie van de geïnterviewde, eerdere samenwerking met elkaar en pragmatisch naar beschikbaarheid van agenda's.

Een [aannname](#) is dat met deze nulmeting alle relevante hulpbronnen, activiteiten en producten & diensten leefbaarheid geïnventarieerd zijn voor beide organisaties. Dat neemt niet weg dat tijdens de workshop (paragraaf 6.2) andere zaken omhoog kunnen komen die ook relevant zijn. Tijdens de workshop zijn de inventarisaties niet bindend voor de deelnemers, maar richting gevend voor de manier van denken.

6.1.2 Deelvraag a: Dataverwerking en analyse

De vragen uit het semigestructureerde gespreksformat (bijlage 1) zijn gesteld aan de 8 medewerkers aan de hand van de eerder gemaakte inventarisaties. De antwoorden zijn in onderstaande tabellen geordend naar Talis en Bindkracht10 en zoveel mogelijk naar activiteiten en hulbronnen. Binnen de uitsplitsing naar activiteiten en hulbronnen is gevraagd naar:

- 1) Wat nog miste aan wezenlijke zaken op de voorliggende inventarisaties;
- 2) Zaken die de organisaties nu niet doen of over beschikken, maar wel als wezenlijk gezien worden, of vice versa, juist mee moeten stoppen dit te doen;
- 3) Waar kansen gezien worden voor onderlinge samenwerking.

Figuur 12. Informatie interviews Talis over activiteiten voor producten & diensten leefbaarheid

TALIS, voorbeelden activiteiten gericht op ..
1) <i>Welke wezenlijke producten/activiteiten missen we nog?</i> • Inhuur van woonmaatschappelijk werk van Sterker bij kleinschalige onderhoudsprojecten • Mede organiseren van buurtpreventieteams • We zetten steeds meer in op brandveiligheid
2) <i>Zijn er dingen die we nog niet doen, maar wel zouden moeten doen en vice versa?</i> • Bij onderhoudsprojecten achter voordeur komen: 0-meting uitvoeren voor de komende 7 jaar voor de onderhoudscyclus en ook op het gebied van leefbaarheid. Nu signalen vanuit de resultaat gerichte samenwerkingspartners dat geen tijd beschikbaar is om deze op te pakken. • Ontmoetingsruimte lokaliseren op begane grond voor toegankelijkheid (bijv. De Blikvanger). • We doen te veel schoonmaak, die verantwoordelijkheid moet meer bij gemeente liggen. • Meer inzetten op omgeving die veilig gedrag kan stimuleren. • Langer collega's in dezelfde wijk laten werken om een vertrouwensband te vormen. • Meer preventie doen op overlast door het stimuleren van ontmoeten en voorlichting te geven. • Meer inzetten op zelf- en samenredzaamheid. • Meer gebruik maken van elkaars sterke punten. • Stimuleren van delen overvloedige spullen onderling, zoals eten. • Inzetten op projecten om gezonde voeding te stimuleren.
3) <i>Waar zie je kansen voor samenwerking?</i> • We missen kartrekker wanneer er een plek is om te ontmoeten, rol Binkdracht10 (BK10)? • Gezamenlijke ruimtes van andere partijen inzichtelijk maken en onderling gebruik van maken. • Onderling begrip binnen de wijk vergroten in samenwerking met BK10. • Meer samenwerking zoeken met de financiële experts van BK10.

Figuur 13. Informatie interviews Talis over hulpbronnen

TALIS, voorbeelden hulpbronnen gericht op ..
1) <i>Welke wezenlijke hulpbronnen missen we nog?</i> • Beweegtuinen. • Vrijwilligers. • Technische beheerders. • Bewoners met koopwoningen in de wijk. • Herkennen van eenzame mensen. • Informatie over energiearmoede. • Informatie over verslavingsproblematiek. • Samenwerkingen met andere corporaties in wijken met gemengd bezit. • AVG(-angst), maakt samenwerken soms lastig.
2) <i>Zijn er hulpbronnen die we niet hebben, maar wel zouden moeten hebben en vice versa?</i> • Een app voor huurders. • Een pagina op website met ontmoetingsruimten en een activiteitenprogramma per ruimte. • Wijkkrantje met informatie over ontmoetingsruimten. • Een gedeelde muziekinstallatie. • Meer actief werven van vrijwilligers, mag wat meer diversiteit in komen. • De verbinding met zorgpartijen kan beter. • Samenwerking zoeken met basisscholen op het gebied van preventie. • Samenwerking zoeken met huisartsen op het gebied van preventie. • Meer wijkbeheerders. • In onderhoudsprojecten meer inzetten op leefbaarheid. • Meer tijd inzetten op bewonersbegeleiding. • Eigen budget voor gastvrouwen om activiteiten te organiseren. • Meer duidelijkheid vanuit Talis over toepassing van coronamaatregelen. Beter regelen van benodigde zaken voor handhaving.

<i>Waar zie je kansen voor samenwerking?</i> • Meer gebruik maken van ontmoetingsruimten van andere corporaties. • Gastvrouwen combineren met BK10 of andere organisaties. • Zichtbaar en aanwezig afwisselen met BK10. • BK10 toevoegen aan gebiedsteams

Figuur 14. Informatie interviews BK over activiteiten voor producten & diensten leefbaarheid

Bindkracht10, voorbeelden activiteiten gericht op ..
<i>1) Welke wezenlijke producten/activiteiten missen we nog?</i> • Ondersteunen van migrantengroepen en organisaties en bij behoefte opzetten nieuwe groepen. • Bewoners wegwijs maken in de wijk. • Buurtmaatjes project. • Budgetcursus. • Wijk GGZ, inloop voor mensen die niet naar praktijkondersteuner willen of geen huisarts hebben (vanuit RIBW, Pro Persona) gratis, dus laagdrempelig. • Samenwerking GGD vanuit diversiteit, begrijpen en gebruik maken van gezondheidssysteem en vaardigheden. Gezondheidszorg, veilig thuis. • Training gezond en fit in NL voor mensen met een andere achtergrond. • Energiearmoede. • Operatie Steenbreek.
<i>2) Zijn er dingen die we nog niet doen, maar wel zouden moeten doen en vice versa?</i> • Verhuurconsulent bij nieuwe bewoners kort lijntje houden met BK10. Makkelijke kapstok voor bijv. welkomstpakket zijn activiteiten en ontmoetingsplekken/voorzieningen in de wijk vanuit BK10. Gedeeld doel: prettig wonen in de wijk. • In het kader van overlast is signaleren belangrijk maar ook samen er op af gaan.
<i>3) Waar zie je kansen voor samenwerking?</i> • Talis werkt hoofdzakelijk in systeemwereld, BK10 werkt hoofdzakelijk in leefwereld. • Deur aan deur acties in samenwerking met corporaties, is het prettig wonen hier? Door samen te gaan meer gesprek over activiteiten en ontmoeting. Dan breder scala om te bespreken en te kijken waar kansen liggen. (wordt al toegepast in samenwerking met Woonwaarts) • Samenwerking op overlast zoals geluid en afval etc. Vaak gaat is het miscommunicatie, onbegrip of norm niet weten. Onwetendheid bij nieuwe bewoners met bijv migratieachtergrond. • Afhankelijk van AVG kans voor samenwerking op armoede. Bijvoorbeeld huurachterstand etc. • Het thema duurzaamheid biedt veel kansen in de toekomst. • Inzetten op talent en mogelijkheden bewoners is de kunst vanuit BK10. Wanneer bewoners om ondersteuning vragen is het belangrijk om eerst te kijken wat bewoners al zelf kunnen doen.

Figuur 15. Informatie interviews Bindkracht10 over hulpbronnen

Bindkracht10, voorbeelden hulpbronnen gericht op ..
<i>1) Welke wezenlijke hulpbronnen missen we nog?</i> • Diversiteitsmedewerkers • Schuldhulpverlening • Praktijkondersteuners huisarts • Wijk GGZ • Netwerk van migrantenorganisaties • Stagiaires • Regelgeving voor gebruik van gemeentelijke accommodaties • Wijkpakket (tafels, partytent etc. alles voor het organiseren van een straatfeest voor bewoner)
<i>2) Zijn er hulpbronnen die we niet hebben, maar wel zouden moeten hebben en vice versa?</i> • Een mobiele bus (bijvoorbeeld om in te zetten als mobiele Stip)
<i>3) Waar zie je kansen voor samenwerking?</i>

- Talis heeft op het gebied van wonen een ander kader als leefbaarheid. Huur betalen en fysiek onderhoud van de woning v.s opereren in een vrijblijvend kader vanuit Bindkracht10. Dit is complementair en aanvullend aan elkaar. Bij een huurachterstand vanuit Talis kan Bindkracht10 meteen inzicht krijgen in eventuele verdere leefbaarheidsproblemen. Sluitend netwerk tussen partners zorgt voor verbetering van de wijk.
- Het signaleren van leefbaarheidsproblemen door bijvoorbeeld een wijkbeheerder. Bij overlast van ongedierte kan Bindkracht10 niks betekenen, maar het kan wel een signaal zijn voor achterliggende problemen zoals vervuiling.
- Kansen op breder overleg in de wijk voor samenwerking bij dezelfde doelgroep. Bijvoorbeeld bij eenzaamheid samen optrekken, prettig wonen, wijkgericht zelf/samenredzaamheid.
- Een goede samenwerking in de wijk met bijbehorende activiteiten kost veel tijd om op te bouwen, investeren in relaties heeft tijd nodig. Bijvoorbeeld buurtteam.
- Meer samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 kost ook tijd. Wie werken er vanuit Talis in de wijk en hoe bereiken we elkaar

Zie de bijlagen 2 t/m 5 voor de inventarisaties van de producten & diensten leefbaarheid en van de hulpbronnen van respectievelijk Talis en van Bindkracht10 door documentenstudie, snelle toetsing en aanvulling door de werkgroep én toetsing en aanvulling met de interviews van de 8 medewerkers.

6.1.3 Deelvraag a: Duiding, conclusies en aanbevelingen

Wat opvalt is dat beide organisaties zich sterk bewust zijn van hun eigen taak. Bij Talis zijn activiteiten veelal gericht op signaleren en bij Bindkracht10 zijn activiteiten meer gericht op uitvoeren. Voor beide rollen is samenwerking met andere partners in de wijk van belang. Medewerkers van Talis moeten weten naar wie signalen doorgespeeld kunnen worden en Bindkracht10 moet signalen ontvangen om te weten wie hulp nodig hebben. Dit neemt niet weg dat ook Bindkracht10 een signalerende rol heeft. Wanneer de mogelijkheden van Bindkracht10 te kort schieten om de noodzakelijk hulp te bieden, dan wordt opgeschaald naar meer specialistische organisaties. En ook Talis voert activiteiten uit met bewoners bij bijvoorbeeld groot onderhoudsprojecten.

Wanneer gekeken wordt naar de inventarisatie van de activiteiten (figuur 12 en 13) dan doen beide organisaties heel veel op de benoemde producten & diensten leefbaarheid. Op *woonmaatschappelijk werk* en *kleinschalige infrastructuur* heeft alleen Talis activiteiten, wat niet verrassend is gezien de opdracht van beide organisaties (paragraaf 2.1 en 2.2). Veel van de activiteiten van Bindkracht10 zijn gericht op verbinden en *ontmoeten*. Ook Talis zet hier op in, maar in mindere mate. Talis is veel meer bezig met het oplossen van problemen, waar Bindkracht10 door in te zetten op *zelf- en samenredzaamheid* meer gericht is op preventie. Op het gebied van *armoede* speelt Talis een meer proactieve rol vanuit haar kerntaak; betaalbare woningen realiseren voor een zwakke doelgroep. Over het algemeen komt Bindkracht10 pas in contact met de bewoner wanneer de financiële problemen al zijn ontstaan. Dit maakt de rol van Bindkracht10 op het gebied van

armoede veelal reactief. Uit de interviews blijkt dat hier kansen voor samenwerking worden gezien. *Gezondheid* van de bewoners in de wijk speelt binnen beide organisaties een belangrijke rol. De focus van Talis ligt met name op het leefklimaat van haar bewoners. Specifiek voor ouderen wordt ingezet op het levensloopbestendig maken van woningen zodat er langer thuis gewoond kan worden. Door Bindkracht10 wordt er op een breder spectrum ingezet op gezondheid. Op zowel geestelijke als lichamelijke gezondheid, het stimuleren van een gezonde levensstijl en het samenbrengen van verschillende partners die zich inzetten op gezondheid in de wijk. Door middel van *ontmoeten* proberen beide organisaties eenzaamheid te verlichten en zo op termijn negatieve gevolgen te verminderen. Op het gebied van *duurzaamheid* doet Talis meer activiteiten dan Bindkracht10. Uit de interviews met medewerkers van Bindkracht10 komt de wens naar voren om meer in te zetten op duurzaamheid. Gezien de ontwikkelingen van energiearmoede in kwetsbare wijken is de verwachting dat duurzaamheid ook binnen Bindkracht10 in prioriteit zal toenemen.

Op het gebied van hulpbronnen (figuur 14 en 15) zijn bij beide organisaties vele *fysieke goederen* gericht op het mogelijk maken van ontmoeten en verbinden in de wijk. Ook is er binnen beide organisaties veel *kennis* over de bewoners in de wijk aanwezig. Wel bij ieder vanuit de eigen rol. Bindkracht10 heeft meer *tijd* en *geld* beschikbaar voor de activiteiten die zij realiseren in de wijk dan Talis. Beide organisaties opereren vanuit een maatschappelijk doel, maar wel met verschillende *regelgeving*. Bij Bindkracht10 worden vanuit opdrachtgevers voorwaarden gesteld en focus gegeven aan de financiering. Talis is op het gebied van leefbaarheid gebonden aan de regels vanuit de Woningwet. Hierdoor zijn er verschillen in de toegestane activiteiten tussen de organisaties. Er is ook regelgeving waar beide organisaties hinder van kunnen ondervinden in de samenwerking, zoals de AVG-wetgeving bijvoorbeeld.

Een geïnterviewde doet de oproep om vanuit een gezamenlijke lange termijnvisie nauwer samen te werken. De verwachting is dat hierdoor de huidige samenwerking minder reactief wordt. Er wordt een gezamenlijk plan van aanpak voor specifieke buurten voorgesteld, met gezamenlijke doelen in een bepaalde tijdsperiode. Dit geeft ook de mogelijkheid tot evaluaties en bijstelling. In gebieden waar Talis de enige corporatie is, maakt een plan het eenvoudiger om snel te schakelen en de verbinding tussen elkaar te zoeken. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat samenwerking veel tijd kost en die tijd wel ergens vandaan moet komen.

Conclusies nulmeting primaire processen:

- Er is veel informatie opgehaald in de interviews. De toevoegingen zitten met name in wat medewerkers nog meer zouden willen doen en inzetten om nog beter te kunnen bijdragen aan leefbaarheid. Dit vanuit de eigenstandige organisatie, vanuit nauwere onderlinge samenwerking en met andere partners. Hiermee zou je mogen concluderen dat de inventarisatie op hoofdlijnen vrij compleet is geweest.
- Het beeld komt naar voren dat medewerkers gepassioneerd zijn om 'goed te doen' voor de bewoners en hun leefomgeving. Hier ligt het aangrijpingspunt voor een gezamenlijke netwerkmotivatie en netwerkidentiteit waarmee de netwerkdeelname met name waarden gedreven is. Uit onderzoek (Endres & Weibler, 2020) komt naar voren dat dit dé basis is waarmee netwerkleiderschap vorm krijgt in samenwerkingsgericht netwerken in niet-hiërarchische settingen. Het netwerk functioneert dan als motivator voor de deelnemers om 'het goede bij te dragen aan een groter vraagstuk' (paragraaf 4.4).
- Talis en Bindkracht10 zetten beiden in op leefbaarheid. Ieder vanuit een eigen opdracht, rol en kader. Zo zet Bindkracht10 haar werkers in vanuit een meer informele rol en een kader dat aansluiting zoekt bij de leefwereld van de bewoners. De welzijnsorganisatie richt zich vooral op het terrein van meedoen, denk bijvoorbeeld aan vrijetijdsbesteding. Dit heeft een meer vrijblijvend karakter. Bindkracht10 kan geen verplichtingen of sancties opleggen aan bewoners. Talis daarentegen opereert naar haar bewoners vanuit een meer formele rol en kader dat voortkomt uit de systeemwereld. De sociale verhuurder is actief in de woonomgeving en het huis van bewoners. De nadruk ligt op de fysieke omgeving met een aantal spelregels. Denk aan huur betalen en fysiek onderhoud van een woning. Talis kan sancties of juridische stappen zetten naar bewoners. Dit verschil in kader van waaruit ook cultuurverschillen voortkomen is iets om rekening mee te houden.
- Het ondersteunen en creëren van ontmoeting wordt gezien als één van de belangrijkste interventies op het gebied van leefbaarheid door beide organisaties. "Als mensen elkaar kennen, dan kunnen ze meer van elkaar hebben, ervaren ze minder snel overlast en worden minder snel boos"(respondent 2, 2021). "Bij bewoners met een migratieachtergrond heerst soms onwetendheid van wat wel of niet mag. Wanneer anderen dit weten, is het begrip vaak groter" (respondent 6, 2021). Verbinding helpt ook om "gebruik te maken van elkaars talenten" (respondent 3, 2021). De geïnterviewde medewerkers van Talis zien de kracht van Bindkracht10 in verbinden en ontmoeten. Het gevoel overheerst dat Talis hier onvoldoende aan toekomt. "Van ons werk heeft 80% te maken met de 5% die overlast veroorzaakt. Hierdoor kan minder ingezet worden op preventie. Door meer in te zetten op verbinden, zou de preventieve werking op langere termijn de negatieve spiraal

kunnen doorbreken op het volume aan overlastzaken, en tijd opleveren voor nog meer verbinden en ontmoeten” (respondent 1, 2021).

- In de gesprekken wordt het belang van samenwerking tussen verschillende partners diverse keren genoemd. In een wijk als Lindenholt zijn veel huurwoningen van verschillende corporaties, en ook koopwoningen. Pas als je met alle partijen in de wijk gaat samenwerken, zullen de interventies daadwerkelijk een verschil maken. Samenwerking met veel partijen is ook van belang om gebruik te kunnen maken van de aanwezige locaties om te ontmoeten, dichtbij de bewoners. Immers, als je wilt dat mensen komen, dan moeten de activiteiten kleinschalig en in de buurt zijn.

Aanbevelingen nulmeting primaire processen:

- Een aanbeveling is om voor de netwerkidentieit en netwerkmotivatie door te bouwen op de passie om ‘goed te doen’ voor de bewoners. Van hieruit ontstaat gedeeld leiderschap als de meest effectieve vorm van leiderschap in dit type van netwerk. Deze gedeelde overkoepelende waarde kan vervolgens vorm en inhoud krijgen vanuit de verschillen in opdracht en aanpak van de beide organisaties om bij te dragen. Hiermee wordt recht gedaan aan de dagelijkse realiteit van de beide primaire processen wat de kans op netwerkeffectiviteit en de realisatie van opbrengsten vergroten.
- Dat Talis en Bindkracht¹⁰ beiden inzetten op leefbaarheid vanuit een eigen opdracht, rol en kader onderstreept de potentie van een nauwere samenwerking. Door de verschillen is er complementariteit in hulpbronnen en kan dit benut worden. Het is tegelijkertijd een valkuil en kan leiden tot het uitvergroten van verschillen. Een aanbeveling is om voor deze spanning oog te hebben door de tijd te nemen voor onderlinge kennismaking. Ook al willen de werkers aan de slag. Daarnaast is het verstandig om rationeel naar samenwerkingskansen te kijken door expliciet te kiezen en juist ook weg te strepen. Dit om vanaf het begin richting te geven en hiermee verloren energie aan doelen-paradoxen (paragraaf 4.4.1), waarbij doelen van de nauwere samenwerking, de eigenstandige organisaties en/of van individuele medewerkers onderling botsen, te verkleinen.
- De oproep tot een langere termijnvisie voor de nauwere samenwerking met voor specifieke buurten een plan kan opgevat worden als de behoefte aan sensemaking op de niveaus van HOW en WHAT (zie paragraaf 6.3.4). Richting geven aan de keuze van samenwerkingsdoelen en de wijze van realisatie sluit aan bij de vorige aanbeveling.

- Samenwerkingskansen worden gezien in een koppeling tussen de signalerende focus van Talis en de acterende focus van Bindkracht10, bijvoorbeeld op het thema armoede en financiën. Ook worden kansen gezien op een preventieve inzet van Bindkracht10 in gebieden waar Talis veel met 'schoon, heel en veilig' te maken heeft. Ook de meer informele rol van Bindkracht10 en formele mogelijkheden van Talis kunnen elkaar versterken.

6.2 Onderzoek deelvraag b: Slimme opbrengsten nauwere samenwerking

Deelvraag b.

Welke van die hulpbronnen (deelvraag a) brengen Talis en Bindkracht10 als eigenstandige organisaties in de samenwerking in? En welke producten & diensten op het gebied van leefbaarheid verwachten de beide organisaties hiermee effectiever of efficiënter te kunnen realiseren?

Met de inzichten over de huidige primaire processen leefbaarheid van beide organisaties, vanuit deelvraag a, wordt het gesprek over de te realiseren opbrengsten voor huurders en andere bewoners in de wijken gevoed. De vraag is welke bestaande hulpbronnen gedeeld en gecombineerd kunnen gaan worden om met de activiteiten beter tegemoet te komen aan de mate waarin de leefomgeving van de huurders van Talis en ook van andere bewoners aansluit bij de voorwaarden en behoeften die zij stellen.

6.2.1 Deelvraag b: Onderzoeksmethode, instrument en selectie respondenten

Een gezamenlijk gesprek vond plaats met een doelgroep (21 mensen) wijkwerkers en de al betrokken medewerkers van Talis en Bindkracht10 vanuit de onderzoeksactiviteiten. Ook werden beide besturen als eindverantwoordelijken uitgenodigd om aan te sluiten op het einde van de dag. Vooraf aan de selectie van de deelnemers is gesteld dat het maximum lag rond de 20 á 22 deelnemers om tot een gewenst programma te kunnen komen. Er is gezocht naar een evenwichtige balans tussen wijkwerkers en andere functies. Vanuit Talis sloten 4 wijkwerkers aan (3 wijkadviseurs en 1 wijkbeheerder), 1 incassomedewerker, de werkgroep met 4 mensen (1 ervaringsdeskundige leefbaarheid, 2 junior beleidsadviseurs/ onderzoekers en de bestuurssecretaris/ onderzoeker), de verantwoordelijk manager primaire proces leefbaarheid en 1 bestuurder van de huurdersbelangenvereniging. Vanuit Bindkracht10 sloten 8 wijkwerkers aan (1 stip coördinator, 2 opbouwerkers, 1 vrijwilliger stip, 1 werkbegeleider stip, 1 projectleider Piezo en hulp bij geldzaken, 1 coördinator gezellig, en 1 werkbegeleider stip), 1 verantwoordelijk manager voor de nauwere samenwerking, 1 beleidsmedewerker en 1 projectleider innovatie en ontwikkeling (deelnemer aan de werkgroep). De keuze van de 8 wijkwerkers is gemaakt op basis van de spreiding van de expertises over de vijf eerder

genoemde thema's (paragraaf 6.1.1): vergrijzing; samenleven; zelf- en samenredzaamheid; schoon en veilige werkomgeving; en armoede & financiën. Voor zowel Talis als Bindkracht10 is ook gekeken naar ervaring in de functie van de deelnemers, eerdere samenwerking met elkaar en pragmatisch naar beschikbaarheid van agenda's.

Het gesprek over samenwerkingskansen en het samen brengen van hulpbronnen is een eerste aanzet en kreeg vorm in een workshop van een dag die begeleid werd door een bureau op een inspirerende locatie. De workshop is het onderzoeksinstrument van deelvraag b, was uitgewerkt in een dagprogramma en heeft hiermee een semigestructureerd format. De workshop bestond grofweg uit drie onderdelen:

1) Welke producten & diensten leefbaarheid willen we slim realiseren?

De ochtend werd na een korte kennismaking benut om gezamenlijk inspirerende dromen te bouwen over de nabije toekomst. Aan een vooraf getekende herkenbare casus per thema (zie de vijf tekeningen op pagina 62 t/m 66), werd een groepje gekoppeld dat met een tijdshorizon van drie jaar ('nieuwjaarsborrel 2024 in de wijk') op flipovers tekende wat er in de wijken en met en voor bewoners gebeurd was vanuit een succesvolle samenwerking. Hoe ziet succes eruit, wat is er gelukt, wat is anders/ nieuw? De 'droom-tekeningen' werden plenair toegelicht, bevraagd en verrijkt met tops, tips en zorgen.

2) Welke beschikbare hulpbronnen kunnen beide organisaties inbrengen?

In de middag gingen de groepjes verder met de eigen verrijkte droom-tekening. De groepje maakten een keuze welke dromen of ideeën ze verder wilde uitwerken. Het kader dat hierbij gegeven werd waren de eerder geïnventariseerde hulpbronnen en activiteiten van beide organisaties uit deelvraag a (bijlagen 2 t/m 5). De inventarisaties waren vooraf toegestuurd en ter plekke is er gewerkt met kartonnenkaartjes met de categorieën hulbronnen die ingezet konden worden om de ideeën te kunnen realiseren (zie bijlage 9). Zo werd getracht om focus te houden op het creëren van meerwaarde binnen de bestaande mogelijkheden. We zijn immers op zoek naar een slimme nauwere samenwerking. De groepjes dachten na over uitwerkingen om tot realisatie te komen en deden een eerste aanzet om ideeën te concretiseren met de inzet van hulpbronnen.

3) Hoe borgen we opbrengsten en eventueel gewenst nader onderzoek?

Aan het einde van de dag presenteerde elk groepje de ideeën en uitwerking aan de rest van de groep en de aanwezige bestuurders. Ter plekke werden ideeën verrijkt en verder gebracht. Bij de inventarisatie van de ideeën werd per thema onderscheid gemaakt tussen laaghangend fruit (acties die meteen opgepakt kunnen worden) en topinitiatieven (acties waar meer werk voor nodig is maar waarop wel veel energie zat bij de groep).

Een week na de workshop zijn samenvattend de dromen en opbrengsten, met kort het vervolgproces, via mail terug gekoppeld aan alle deelnemers. De uitkomsten van de workshop worden gevisualiseerd in posters zodat deze 'praatplaten' opgehangen kunnen worden in de organisaties om het verhaal levend te houden.

Een **aanname** is dat met deze workshop waarbij geen huurders betrokken zijn, anders dan één huurder die bestuurder is van de huurdersbelangenvereniging van Talis, door de deelnemers wordt aangevoeld welke opbrengsten meerwaarde hebben voor de leefomgeving van de huurders van Talis en ook van andere bewoners, en aansluit bij de voorwaarden en behoeften die zij stellen.

6.2.2 Deelvraag b: Dataverwerking en analyse

Onderstaande tekeningen zijn getekend door een lid van de werkgroep en geven beeld van een herkenbare casus per thema. De teksten en tabellen verwoorden de droom van het groepje en de genoemde ideeën en activiteiten verdeeld naar laaghangend fruit en top initiatieven per thema. De woorden die onderstreept en schuingedrukt in de tabellen staan, vertegenwoordigen bestaande hulpbronnen van Talis of van Bindkracht10 die geheel beschikbaar zijn of gedeeltelijk, bijvoorbeeld doordat het verouderd is, incompleet, niet beschikbaar voor alle wijken etc.

Armoede en financiën

In de ideale droom verdwijnt het toeslagen systeem. Hierdoor worden de woonlasten beter beheersbaar. Bewoners kunnen door het geven van hulp aan andere bewoners of voor het wooncomplex, punten verdienen die ingezet worden voor huurkorting of voor budget om buurtactiviteiten te organiseren. Dit kan een hulpmiddel zijn om gemeenschappen te laten ontstaan waar vragers en dragers samenwonen die samen activiteiten ondernemen en van betekenis zijn voor elkaar. De focus ligt hierbij op de kwaliteiten van de bewoners. Elke bewoner kan zowel een drager als een vrager zijn. Doordat gezinnen die in armoede leven vaak te weinig geld te besteden hebben om gezond te eten, worden gemeenschappelijke moestuinen gecreëerd waardoor bewoners hun eigen gezonde voedsel kunnen verbouwen. Kinderen leren waar eten vandaan komt.



Figuur 16. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Armoede en financiën

Laaghangend fruit	Top initiatieven
Samenwerking met <u>interculturele consulenten</u> bij bijvoorbeeld niet westerse vrouwen waar geen witte, mannelijke servicemonteur binnen mag komen voor reparatie.	Verkennen mogelijkheid om puntensysteem in te voeren. Bijvoorbeeld sparen voor een energiepakket door middel van het onderhouden van de gezamenlijke buurtmoestuin. Maar ook het starten van een lobby en creatieve oplossingen zoeken bij woningen met een hoog energieverbruik en een laag inkomen.
Gebruik van <u>energiecoaches</u> . Analyseren waar de inzet van energiecoaches het meest kan opleveren op basis van bijvoorbeeld <u>informatie over energielabel</u> . In de complexen met een slecht energielabel gezamenlijk op huisbezoek bij huurders.	Hierbij kunnen naast energiecoaches, ook bijvoorbeeld <u>budgetcoaches</u> , <u>gezinswerkers</u> etc. betrokken worden, afhankelijk van de vraagstukken die spelen.
	Gezond en meer eten dichtbij: Mogelijkheden om eetbaar groen of moestuin toe te voegen, voor bewoners in woonomgeving.

Vergrijzing

De droom is dat mensen in de buurt, zowel jong als oud, meer voor elkaar zorgen. Een voorbeeld is dat een student gaat wonen bij de oudere vrouw die toch geen gebruik maakt van haar 1e etage in huis. In ruil hiervoor ondersteunt de student deze vrouw bij de dagelijkse werkzaamheden als koken, boodschappen doen of de tuin onderhouden etc. Dit kan een oplossing bieden tegen eenzaamheid, woningnood en betaalbaarheid. Daarnaast kan de overige ruimte op de 1e etage worden ingezet voor buurtactiviteiten zoals de wekelijkse kaartclub of vergaderingen van de buurtcommissie. Aansluitend op deze vergadering kan iedereen samen plaatsnemen aan tafel om een hapje te eten. Door goede communicatie vanuit zowel Talis als Bindkracht10 weet de vrouw van de mogelijkheden die de Stips kunnen bieden in het ondersteunen van papierwerk of digitale vaardigheden wanneer de student de vrouw hierbij niet kan ondersteunen.



Figuur 17. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Vergrijzing

Laaghangend fruit	Top initiatieven
<u>Stip flyers</u> aanbieden op <u>wijkkantoren</u> van Talis en bijvoegen in de <u>huurmap voor nieuwe huurders</u> .	Matching van bewoners met kwaliteiten waarop ze elkaar kunnen aanvullen, maar ook met interesses en hobby's zodat er een klik ontstaat en mensen minder eenzaam zijn en van elkaar op aan kunnen. Op basis van welke criteria moet deze matching plaatsvinden? Door te experimenteren met speeddaten als voorbeeld.
In kaart brengen van alle initiatieven die andere organisaties aanbieden zoals Homestart, de Stips, Jongerenwerk, gezellig Nijmegen, Buurtmaatjes en het autismeproject. Ook initiatieven vanuit andere organisaties uit de stad zoals fietsen aller jaren en wegwijzer 024. Deze initiatieven kunnen worden samengebracht in de <u>infokaart sociale basis</u> voor ieder stadsdeel in Nijmegen.	Samen optrekken bij renovatie in groot onderhoud. Talis heeft een signalerende functie doordat Talis tijdens onderhoud bij <u>iedere bewoner achter de voordeur komt</u> . Bindkracht10 kan dan de bewoner <u>ondersteunen</u> wanneer deze een hulpvraag heeft.
Samenwerking intensiveren met Sterker sociaal werk, bijvoorbeeld met <u>het project langer thuis</u> .	

Zelf- & samenredzaamheid

De droom is dat buurtbewoners meer naar elkaar om kijken, een luisterend oor en oog hebben in de buurt en voor elkaar. Ze komen samen in de buurthuiskamer waarin in plaats van een gedwongen sfeer een meer huiselijke sfeer hangt, met minder regels. Je kunt in de buurthuiskamer rustig de krant lezen, een potje biljarten of samen een kopje koffie drinken zonder professionals uit de wijk. Daarnaast is de droom om nieuwe bewoners in de wijk zich zo snel mogelijk thuis te laten voelen door het aanbieden van een gezamenlijk welkomstgesprek vanuit Talis en Bindkracht10. Hierdoor wordt voor de nieuwe bewoner inzichtelijk waar hij/zij zich kan melden bij een verzoek tot reparatie maar ook waar de dichtstbijzijnde Stip in de wijk te vinden is, welke activiteiten er in de buurt georganiseerd worden en hoe de sociale kaart er in de eigen wijk uit ziet. Statushouders hebben een maatje in de buurt voor uitleg hoe het werkt in Nederland als het gaat om gezondheid, afval, normen en waarden etc.

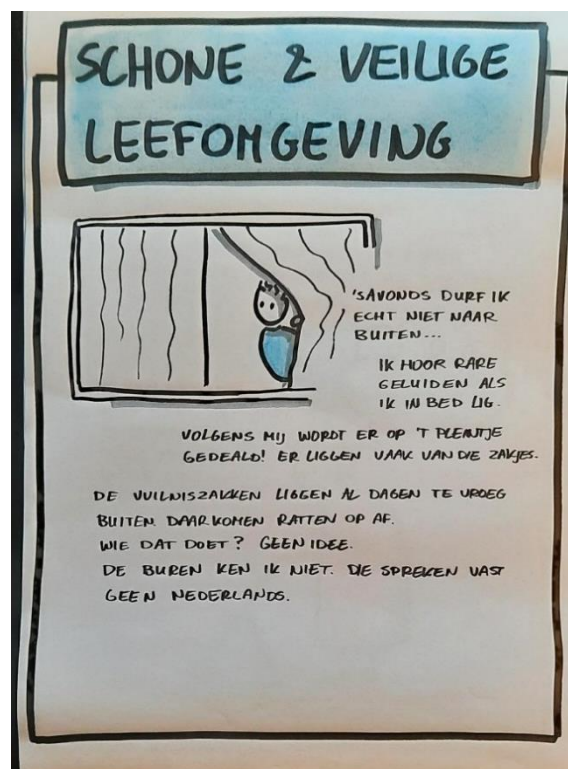


Figuur 18. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Zelf- & samenredzaamheid

Laaghangend fruit	Top initiatieven
Inventarisatie van waar de <u>voorzieningencheck</u> kan worden aangeboden.	Informele buurthuiskamer waar het goed voelt om in een hoekje een krantje te lezen.
Gezamenlijke <u>welkomstgesprekken</u> door <u>Talis</u> en Bindkracht10. Betrokken medewerkers gaan hiermee gezamenlijk een start maken.	Een 'Lief en leed straat' waar bewoners extra aandacht besteden aan een buur als dat nodig is. Zowel bij moeilijke als vrolijke momenten.
Inventariseren waar nu al <u>welkomstpakketten</u> worden aangeboden door bewoners.	Komen tot een convenant voor de uitwisseling van gevoelige informatie, eventueel ook met andere partners, in het kader van AVG.
Gebruik maken van <u>professionele keukens</u> van Talis door Bindkracht10.	
<u>Praatkaart</u> delen.	

Schone & veilige leefomgeving

De droom is dat buurtgenoten met elkaar in verbinding (gebracht) zijn en elkaar kennen. Hierdoor weten buren elkaar te vinden en hebben ze begrip voor elkaars situatie. Zo ontstaan er minder snel conflicten op basis van onbegrip of onwetendheid. Ook is het veiligheidsgevoel binnen de buurt groter. Op het nieuwjaarsfeest van 2024 hebben de bewoners een eigen buurtfeest georganiseerd. De wijkagent, medewerkers van Talis en Bindkracht10 en de medewerkers van andere organisaties in de wijk zijn uitgenodigd door de bewoners zelf. Doordat er meer sociale cohesie is durven mensen elkaar eerder aan te spreken op ongewenst gedrag zoals het laten slingeren van afval. Een schone omgeving nodigt daardoor ook uit om het schoon te houden. Ook komen bewoners samen met ideeën voor oplossingen. Bijvoorbeeld bewoners die de hond uitlaten kijken gelijk of het veilig is op straat, een burenappl of voor elkaar de vuilnis buiten zetten.



Figuur 19. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Schone & veilige leefomgeving

Laaghangend fruit	Top initiatieven
Elkaar (wijkwerkers Talis en Bindkracht10) beter leren kennen en elkaars werkwijze en aanbod, bijvoorbeeld door met elkaar <u>een dag mee te lopen</u> , elkaar te bezoeken etc.	Starten pilot schoon en veilig binnen een specifieke wijk, buurt of wooncomplex. Uitgekozen op basis <u>van informatie vanuit Talis, Bindkracht10 en de gemeente</u> . Met de pilot inzetten op het verbinden en elkaar leren kennen om de onderlinge acceptatie te vergroten. Bijvoorbeeld door bewoners te stimuleren hun afval op te ruimen door afvalzakken weg te geven door de DAR bij gewenst gedrag.
In beeld brengen per stadsdeel <u>welke complexen eruit springen qua problematiek</u> op gebied van alle onderwerpen en gecombineerde aanpak doen met elkaar. Huis aan huis aanbellen.	

Meedoen & ontmoeten

De droom is om gefocust in te zetten met een postzegel aanpak in een wijk waar de leefbaarheid onder druk staat. In deze wijk wordt er met 'een bakfiets moment' in gesprek gegaan met de buurtbewoners door Talis en Bindkracht10 gezamenlijk om zo de behoefte in de wijk te achterhalen. Voorbeelden van antwoorden kunnen zijn een gedeelde groentetuin of een zeecontainer met speelgoed voor de buurtkinderen. Een netwerk opzetten met en door bewoners en partners in de wijk zoals Talis, Bindkracht10, buurtsportcoaches, de gemeente etc. Uiteindelijk moet het netwerk zich zelfstandig kunnen redden en onderhouden zodat de betrokken organisaties zich geleidelijk terug kunnen trekken en bewoners in de lead zijn. Bindkracht10 en Talis blijven op de achtergrond natuurlijk wel betrokken en staan open voor hulpvragen.



Figuur 20. Concrete activiteiten gericht op het thema Meedoen & ontmoeten

Laaghangend fruit	Top initiatieven
Checken of er onder de bewoners behoefte is aan de, in de workshop	

genoemde initiatieven, en of er vanuit de bewoners andere wensen zijn.	
Terugkerend <i>bakfiets</i> -momenten waar bijvoorbeeld soep of pannenkoeken worden uitgedeeld, in dezelfde buurt, op een planmatig wijze en doordacht moment.	

6.2.3 Deelvraag b: Duiding, conclusies en aanbevelingen

Bij de afronding van de dag werd veelvuldig gezegd dat de energie goed was en er veel concrete zaken benoemd waren voor initiatieven en activiteiten. De doe-energie was hoog. Door de oogharen terugkijkend op de dag zijn er opbrengsten vanuit netwerkeffectiviteit door versterking van de netwerkkenmerken en zijn er opbrengsten in termen van ideeën die alleen door nauwere samenwerking gerealiseerd kunnen worden.

Conclusies slimme opbrengsten nauwere samenwerking:

- Aan het netwerkkenmerk *onderling vertrouwen* is gewerkt: De deelnemers hebben elkaar (beter) leren kennen waardoor de onderlinge relatie is versterkt. De uitspraak "Talis is toch minder streng en socialer dan ik had gedacht" is een voorbeeld hoe een algemeen beeld 'over de ander' bijgesteld werd. De deelnemers weten nu ook beter wat de beide organisaties doen in de wijken, wat ze graag zouden willen en welke hulpbronnen beschikbaar zijn. Een constatering die werd gemaakt is dat binnen de eigen organisatie het zelfs niet altijd helder was welke hulbronnen beschikbaar zijn. De behoefte werd uitgesproken om dit een slag verder te brengen door concreet over een weer bij elkaar te gaan kijken. "Wanneer de lijntjes korter worden en we beter zicht hebben op wat de ander doet, kunnen we beter schakelen zodat we de buurtbewoners beter kunnen helpen."
- Vanuit het netwerkkenmerk *netwerklogica* blijkt dat de het grotere verhaal (WHY) verbind en hiermee een stevige basis was voor een geslaagd workshop. Er zat een enthousiaste groep medewerkers die allemaal één gezamenlijk doel voor ogen hebben: het welzijn van de mensen in de buurt. Het verbinden van de mensen in de wijk was de basis en van hieruit werd gezocht naar het verbinden van de hulpbronnen en de mensen van de beide organisaties. Er kwamen veel ideeën naar boven wat juist met elkaar slimmer gedaan kan gaan worden. De schakering van het WHAT was divers en vaak ook heel praktisch. De vraag ligt nu voor hoe dit vorm (HOW) gegeven kan gaan worden.

- Vanuit het netwerkkenmerk *netwerkleiderschap en -management* leek het er op dat tijdens de workshop de leiderschapsoriëntatie *Ontwikkelaar* ter plekke gedemonstreerd werd. Het gesprek was open, er werd goed geluisterd, doorgevraagd en aangevuld. Ook werden kritische vragen gesteld. Gezien de opbrengsten aan concrete ideeën lijken de competenties van de leiderschapsoriëntatie *Procesmanager* nu belangrijk. De samenwerkingsprocessen en realisatie van initiatieven moeten immers georganiseerd worden om daadwerkelijk de ideeën ook om te zetten naar concrete activiteiten voor de bewoners.
- In aanvulling op de samenwerkingskansen die naar voren kwamen uit de interviews (paragraaf 6.1.3) kwam nu vaak naar voren dat Talis door Bindkracht10 als ingang benut kan worden omdat Talis over de vloer komt bij bewoners. Uit de tabellen bij de figuren 16 t/m 20 blijkt dat voor de ideeën die gecategoriseerd zijn als 'laaghangend fruit' altijd bestaande hulpbronnen voor handen zijn. In de categorisering is hierop niet bewust gestuurd. Je zou mogen stellen dat medewerkers goed aanvullen hoe slimmer samengewerkt kan worden en synergievoordelen willen benutten.

Aanbevelingen slimme opbrengsten nauwere samenwerking:

- Het vervolgproces om daadwerkelijk van idee tot realisatie te komen vraagt nu aandacht. De deelnemers hebben doe-energie die gericht moet gaan worden. Niet alleen om daadwerkelijk tot realisatie te komen, maar ook voor prioritering, aanhaking bij andere initiatieven, ontwikkelingen en budgetten. De aanbeveling is om iemand aan te wijzen met competenties van de leiderschapsoriëntatie *Procesmanager*, die hier daadwerkelijk ook tijd voor krijgt. Deze persoon stuurt zowel op organische als geplande realisatie en verzorgt het scharnierpunt tussen individuele initiatieven en het grotere geheel.
- Het verdient aanbeveling dat parallel aan het spoor van realisatie, actief inzet wordt gepleegd op het spoor van de onderlinge relaties en het kennen van elkaars werkzaamheden.
- Niet vergeten mag worden dat de workshop slecht met een beperkte groep van wijkwerkers heeft plaatsgevonden. Het meenemen van de andere wijkwerkers vraagt aandacht.

6.3 Onderzoeksinstrument deelvraag c: Nulmeting netwerkkenmerken

Wat zijn netwerkkenmerken van een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 zodat deze samenwerking waarschijnlijk effectievere en/of efficiëntere

uitkomsten heeft voor de leefbaarheid in de wijken waar huurders van Talis wonen? En wat is nu de stand van deze kenmerken bij beide organisaties?

De netwerkkenmerken die van belang zijn voor de samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 om tot netwerkeffectiviteit te komen zijn geïdentificeerd in hoofdstuk 4. Dit door literatuurstudie, analyse en eigen kennis en ervaring. Deze worden samengevat in het onderzoeksmodel (paragraaf 4.7) onder 'netwerkkosten samenwerking' vanuit de denklijn dat er kosten zijn verbonden aan het coördinatiemechanisme 'nauwere samenwerking'. Er wordt gekozen om de netwerkkenmerken te clusteren tot drie categorieën: 'vertrouwen', 'netwerklogica' en 'netwerkleiderschap- en management'. De onderzoeksopzet van elk cluster wordt in onderstaande paragrafen beschreven. De huidige situatie voor het netwerkkenmerk vertrouwen en leiderschap wordt in beeld gebracht met een pragmatische nulmeting. De uitkomsten geven informatie waarmee gericht ingezet kan worden op het versterken van de netwerkkenmerken, daar waar de meeste winst verwacht wordt voor het vergroten van de netwerkeffectiviteit. Dit biedt ook handvatten om indien gewenst netwerkkosten te monitoren en te evalueren.

6.3.1 Netwerkkenmerk vertrouwen: Onderzoeksinstrument, doelgroep en aanpak

De theoretische verkenning en afbakening van vertrouwen is gedaan in paragraaf 4.3. om tot een meetinstrument voor dit netwerkkenmerk te komen. De opbrengst van een nulmeting geeft een indicatie van de huidige mate van ervaren vertrouwen tussen Talis en Bindkracht10 en geeft hiermee richting aan gewenste sturing. De gevalideerde vragenlijst Organizational Trust Inventory (OTI) van Bromiley & Cummings (1996), die ontworpen is om het onderlinge vertrouwen tussen organisaties te meten, is gebruikt voor de meting. Deze Engelstalige lijst met gesloten vragen is vertaald naar het Nederlands en tekstueel aangepast zodat deze beter aansluit bij de context en de doelgroep. Er zijn twee open vragen toegevoegd om medewerkers ruimte te geven voor ideeën over de onderlinge samenwerking en om nog iets kwijt te kunnen over de vragenlijst. Daarnaast is een stelling toegevoegd om beeld te krijgen over de mate waarin betrokkenen meerwaarde zien in de nauwere samenwerking. De vragenlijst (bijlage 6) is uitgezet via het online programma Qualtrics XM. In de introductietekst van de vragenlijst is tekst opgenomen over anonimiteit, vrijwilligheid en het delen van resultaten. Vervolgens is door beide organisaties de vragenlijst aan de hand van een begeleidende email uitgezet naar de relevante medewerkers. Uitgangspunt om de doelgroep te bepalen was 'iedereen van beide organisaties die logischerwijs beelden over elkaar kan hebben'. Voor Talis waren dit: 11 wijkbeheerders, 10 wijkadviseurs, 1 gastvrouw, 2 medewerkers kwaliteit, 5 managers, 1 communicatieadviseur, 2 beleidsadviseurs, 2 incassoconsulenten, 1 bestuurssecretaris en 2 bestuurders. Voor

Bindkracht10 waren dit: 14 opbouwwerkers, 10 Stip coördinatoren, 4 managers, 1 projectleider, 1 adviseur leerwerkbedrijf, 2 financieel coaches en 1 bestuurder. Hiermee is de vragenlijst bij 70 medewerkers uitgezet. Om de respons te vergroten is er een week later een reminder verstuurd met nogmaals de vraag om de vragenlijst in te vullen. Vervolgens zijn de resultaten van de vragenlijst aan de hand van het statistiek programma SPSS geanalyseerd.

*De belangrijkste **aanname** die achter de meting van het onderlinge vertrouwen schuilt, is dat de validiteit van de vragenlijst gewaarborgd is gebleven na de hierboven toegelichte aanpassingen. De aanpassingen zijn gedaan om voldoende draagvlak te hebben in de werkgroep voor het uitzetten van de vragenlijst. De discussie in de werkgroep, en ook daar buiten, ging in essentie over de gespiegelde stellingen in de originele vragenlijst. De negatief geformuleerde stellingen waarop juist een lage score een positief oordeel geeft over het onderlinge vertrouwen, gaven een onprettig gevoel. Uiteindelijk is besloten om louter gebruik te maken van positief geformuleerde stellingen om niet onbedoeld het beeld te communiceren 'dat er bij de start van de nauwere samenwerking twijfel zou zijn over het onderlinge vertrouwen'. Er is getracht met de vertaling naar het Nederlands en de tekstuele aanpassingen zo dicht als mogelijk te blijven bij de originele gevalideerde vragenlijst. De aanpassingen maken het lastig om via de vragenlijst uitspraken te doen over de drie constructen die aan de hand van de oorspronkelijke vragenlijst ook nog gemeten worden. (Zie paragraaf 4.3.1 figuur 7. waarin de drie dimensies van betrouwbaar gedrag worden genoemd, waarbij elke dimensie een cognitieve, affectieve en gedragsmatige component kent.) Dit levert geen problemen op voor het onderzoek omdat we met name geïnteresseerd zijn in het overkoepelende concept van onderling vertrouwen.*

6.3.1.1 Netwerkenmerk vertrouwen: Dataverwerking en analyse

Na het opschonen van de data blijven van de 70 uitgezette vragenlijsten, 47 respondenten over. Dit is een respons van ruim 67%. Hiervan werken er 22 (66,7% van de totaal uitgezette vragenlijsten) bij Bindkracht10, 23 (62,2% van het totaal) bij Talis en hebben 2 respondenten niet aangevinkt voor welke organisatie zij werken. Van deze 47 respondenten werken er 14 voornamelijk in de wijk, 18 voornamelijk op kantoor, 13 op beide plekken ongeveer evenveel en 2 respondenten gaven hier geen antwoord op. Met een aantal van 43, geven de meeste respondenten (91%) aan wel eens met de andere organisatie samengewerkt te hebben.

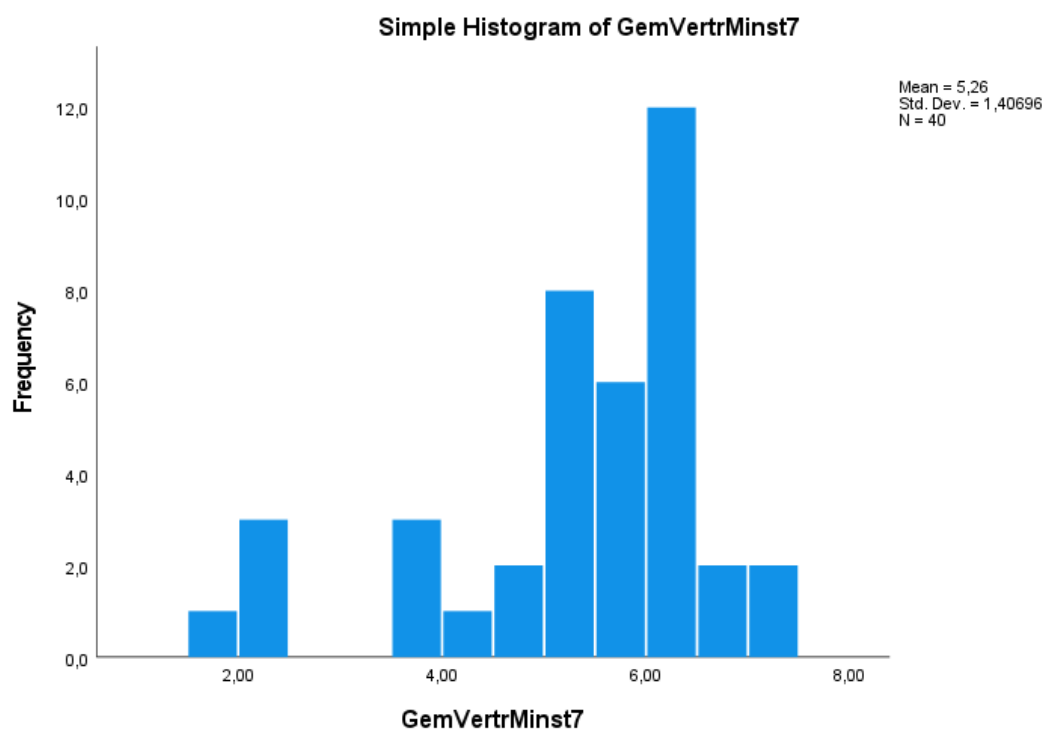
In totaal is er verdeeld over alle 13 stellingen, 90 keer een stelling beantwoord met de optie 'Geen enkel beeld op' of is er simpelweg geen antwoord aangeklikt. De score op

dergelijke stellingen is voor de betreffende respondent vervolgens niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde van die stelling.

Om de data te analyseren is het gemiddelde van de scores op de 11 afzonderlijke stellingen die betrekking hebben op het onderlinge vertrouwen berekend. Dit gemiddelde is enkel berekend voor respondenten die minimaal 7 van de 11 stellingen over vertrouwen beantwoord hebben. Hierdoor is er van 7 respondenten geen gemiddelde van het onderlinge vertrouwen berekend. Op de stellingen 'Deze partner realiseert geen successen ten koste van anderen', 'Deze partner probeert geen werk op ons af te schuiven' en 'Deze partner is dusdanig op ons gesteld om behulpzaam te zijn' is met respectievelijk 14, 14 en 11 keer het vaakst geen antwoord gegeven.

De gemiddelde score van het totaal van alle gesloten vragen op het onderlinge vertrouwen (de 11 stellingen) is 5,26 en komt op de gehanteerde antwoordschaal van 1 tot 7 dicht bij antwoordschaal 5 'Lichtelijk mee eens'.

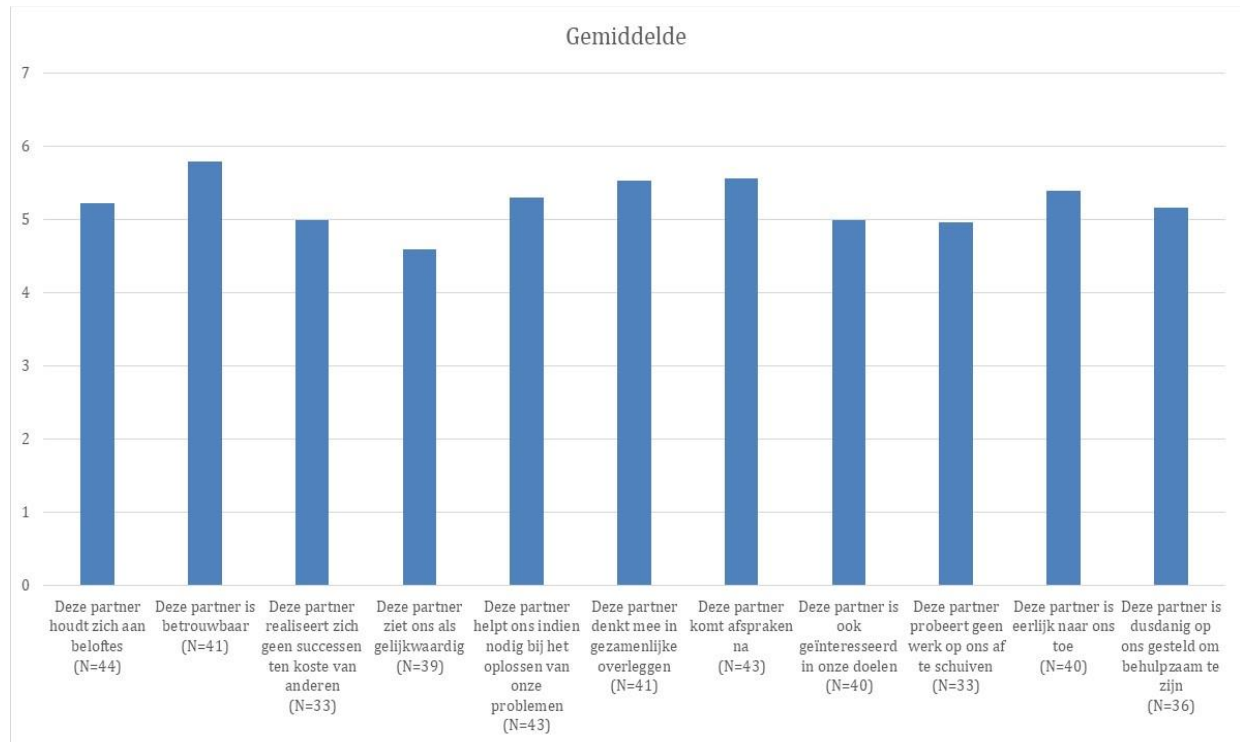
Figuur 21. Histogram verdeling van scores op 11 gesloten vragen over vertrouwen



De standaarddeviatie van de scores op de gesloten vragen, rondom dit gemiddelde van 5,26, is 1,41. Bij een normale verdeling betekent dit dat circa 68% van de populatie een score tussen de 3,85 (5,26 minus 1,41) en 6,67 (5,26 plus 1,41) toekent. Deze beperkte spreiding zegt dat de respondenten onderling redelijk consistent zijn in de scores, met een beperkt aantal uitschieters. Op de gehanteerde antwoordschaal van 1 tot 7 ligt de score 3,85 het dichtste bij de middelste antwoordschaal 4. 'Niet mee eens noch mee

oneens' De score 6.67 ligt tussen de 6^e antwoordschaal 'Mee eens' en de 7^e antwoordschaal 'Sterk mee eens'. Het laagste gemiddelde van 1,55 (tussen antwoordschaal 2 'Mee oneens' en 3 'Lichtelijk mee oneens') werd één keer gescoord en het hoogste gemiddelde 7 (antwoordschaal 7 'Sterk mee eens') is twee keer gescoord. Van alle stellingen afzonderlijk ligt de standaarddeviatie tussen de 1,3 en 1,8. Er zijn dus geen stellingen waar veel meer verdeeldheid over bestaat ten opzichte van de anderen.

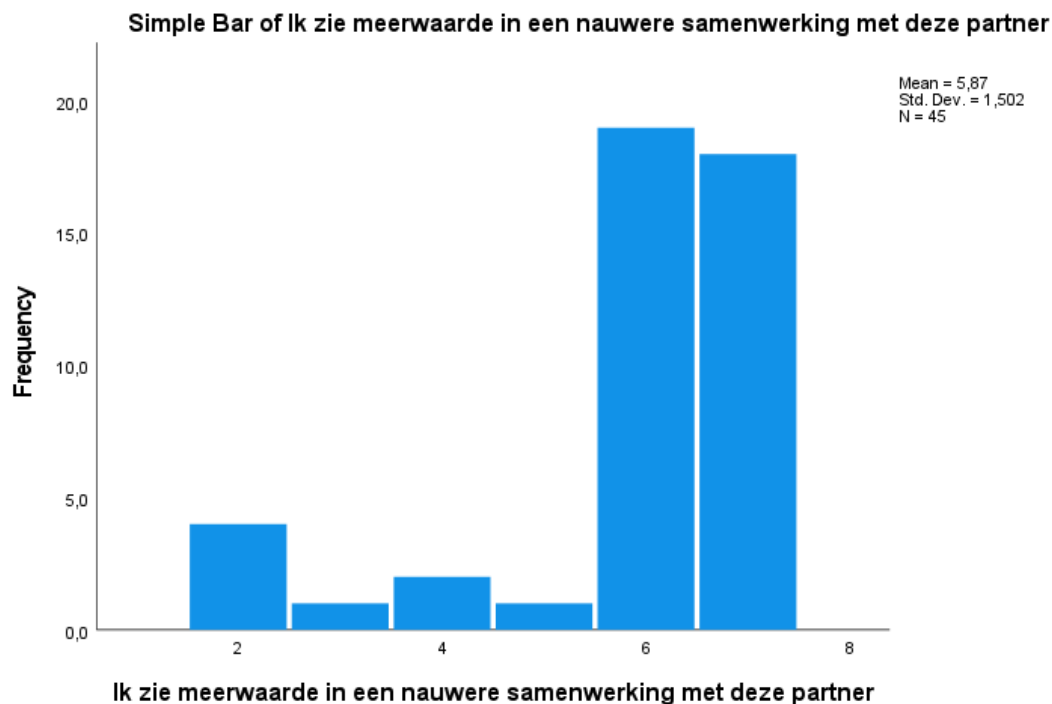
Figuur 22. Staafdiagram met gemiddelde score per gesloten vraag over vertrouwen



Op de toegevoegde stelling 'Het is belangrijk om het onderlinge vertrouwen met deze partner verder te versterken' is gemiddeld 5,53 gescoord met een standaarddeviatie van 1,65. Deze score ligt daarmee ongeveer in het midden van antwoordschaal 5 'Lichtelijk mee eens' en 6 'Mee eens'. Tussen het gemiddelde onderlinge vertrouwen van Bindkracht10 (5,19) en Talis (5,35) is geen significant verschil. Medewerkers die ongeveer evenveel op kantoor werken als in de wijk scoren significant lager op onderling vertrouwen (4,36) dan zowel medewerkers die alleen in de wijk werken (5,82, $\alpha=0.016$) als medewerkers die alleen op kantoor werken (5,64, $\alpha=0.013$).

Op de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner' is gemiddeld 5,87 gescoord met een standaarddeviatie van 1,50. Deze score gaat dus wat meer richting antwoordschaal 6 'Mee eens'.

Figuur 23. Staafdiagram verdeling van scores op de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner'



Er is een significante positieve samenhang tussen de score op deze stelling en de score op het gemiddelde onderlinge vertrouwen ($r=0.84$, $\alpha=0.000$). Een dergelijke positieve samenhang is ook gevonden tussen de stelling 'Het is belangrijk om het onderlinge vertrouwen met deze partner verder te versterken' en het gemiddelde onderlinge vertrouwen ($r=0.52$, $\alpha=0.001$). Ook is er een significante positieve samenhang tussen de score op de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner' en de score op de stelling 'Het is belangrijk om het onderlinge vertrouwen met deze partner verder te versterken' ($r=0.72$, $\alpha=0.000$).

Er is geen samenhang gevonden tussen leeftijd en het onderlinge vertrouwen noch tussen de tijd dat iemand bij de organisatie werkt en het vertrouwen.

De open vraag over wat er gedaan moet worden om het onderlinge vertrouwen verder te versterken is door 36 respondenten beantwoord. In de antwoorden schemert voornamelijk het elkaar beter leren kennen en meer samenwerken door. De andere open vraag met ruimte voor een opmerking over de vragenlijst is door 14 respondenten ingevuld. Hierin komt met name de roep naar boven om oog te houden voor de verschillende taken, cultuur en doelen.

6.3.1.2 Netwerkkenmerk vertrouwen: Duiding, conclusies en aanbevelingen

De respons is ruim 67% en de verdeling over beide organisaties is evenwichtig. Het feit dat 91% van de respondenten aangeeft wel eens met de andere organisatie samengewerkt te hebben, onderstreept dat de gekozen medewerkers voor het versturen

van de vragenlijst waarschijnlijk juist is geweest. Uitgangspunt om de doelgroep te bepalen was immers, 'iedereen van beide organisaties die logischerwijs beelden over elkaar kan hebben'. Hiermee kan gezegd worden dat de respons waarschijnlijk voor beide organisaties representatief is en er met de resultaten uitspraken gedaan kunnen worden over het onderlinge vertrouwen tussen beide organisaties bij de uitgezette doelgroep.

De respons roept vragen op waarom 23 medewerkers (bijna 33%) de vragenlijst helemaal niet hebben ingevuld. De nauwere samenwerking gaat henzelf in meer of mindere mate aan, de vraag is uitgezet namens het eigen management en er is een herinnering verstuurd. Omdat de lijst anoniem is uitgezet kunnen we de niet-respons niet analyseren waardoor we geen beeld hebben over achterliggende redenen. Wel zien we dat de vragenlijst door Bindkracht10 relatief gezien net wat vaker is ingevuld. We hebben na het uitzetten van de vragenlijst geen geluiden terug gehoord over hoe de vragenlijst is ontvangen. De enige twee stellingen die nog een negatieve connotatie kunnen oproepen - 'Deze partner realiseert geen successen ten koste van anderen' en 'Deze partner probeert geen werk op ons af te schuiven' - zijn het vaakst niet aangeklikt. Wellicht wordt het moeilijk gevonden om hierop te antwoorden wanneer de organisaties over en weer nog weinig bekend zijn. De vragenlijst vraagt immers naar het algehele beeld dat de respondent heeft van de andere organisatie. Hoe dit zich verhoudt tot het feit dat de meeste respondenten (91%) aangeven wel eens met de andere organisatie samen gewerkt te hebben, is niet duidelijk.

De gemiddelde score van alle medewerkers op het onderlinge vertrouwen ligt iets boven de antwoordschaal 'Lichtelijk mee eens'. Gezien de beperkte spreiding van de scores zou je grofweg mogen zeggen dat de respondenten min of meer een gedeeld beeld hebben. Dit lijkt een positief vertrekpunt voor een nauwere samenwerking. Wel zijn er 4 negatieve uitschieters onder de respondenten (zie vorige figuur 23). Hiervan is ook met de open vragen de reden helaas niet te herleiden. De gemiddelde score op het onderlinge vertrouwen toont ruimte voor verbetering. Dit wordt ondersteund door het feit dat 34 (79%) van de 43 respondenten het op zijn minst 'Lichtelijk mee eens' zijn met de stelling dat 'Het belangrijk is om het onderlinge vertrouwen verder te versterken'. Opvallend is dat bij deze stelling een positieve samenhang blijkt met het gemiddelde onderlinge vertrouwen. Hoe hoger de respondenten scoren op het onderlinge vertrouwen des te belangrijker vinden ze het om het vertrouwen verder te versterken. Deze positieve samenhang wordt ook geconstateerd tussen het gemiddelde onderlinge vertrouwen en de stelling waarin 'Het zien van meerwaarde van een nauwere samenwerking' uitgevraagd wordt. De correlaties lijken te wijzen naar het beeld dat, op basis van wel eens met de andere organisatie samengewerkt te hebben (91%), er vertrouwen is in de

andere partij (5,26) en dat er voordelen te behalen zijn met de samenwerking (5,87), waarbij wél het belang ingezien wordt om hier verder aan te werken (5,53). Dit ligt in de lijn met onderzoek van Mays & Scutfield (2010) die noemen dat eerdere als succesvol ervaren samenwerking, vooruitlopend op het vormen van een netwerk, een succesfactor is (paragraaf 3.3.1). Beide correlaties lijken ook een bereidheid om te willen vertrouwen te suggereren zonder naïef te willen zijn. Respondenten zien meerwaarde in een onderlinge nauwere samenwerking en vinden het belangrijk om te werken aan het versterken van vertrouwen. De basis lijkt die van gezond onderling vertrouwen waarbij het belang om dit verder te versterken wordt onderschreven. Omgekeerd betekenen de correlaties ook dat een kleine groep respondenten (de 4 uitschieters) weinig tot geen vertrouwen heeft in de andere partij, geen belang ziet om hier aan te werken en ook geen voordelen ziet. Mogelijk speelt een slechte eerdere ervaring met de andere partij of wordt geen ruimte ervaren voor welke tijdsinvestering dan ook, anders dan in lopende werkzaamheden. De antwoorden op de open vraag geven geen nadere duiding.

Ook lijkt er balans te zijn tussen de mate van onderlinge vertrouwen waarbij Bindkracht10 een gemiddelde score van 5,19 en Talis van 5,35 heeft. Er mag gezegd worden dat de ene partij de ander niet meer vertrouwt of minder wantrouwt. Hieruit zou je kunnen concluderen dat bij de start van de nauwere samenwerking sprake is van evenwicht in het wederkerige relationele proces, dat belangrijk is voor het tot stand komen van vertrouwen tussen partijen of personen. Of in andere woorden, dat er momenteel een zekere balans wordt ervaren wordt in ruil en interactie als basismechanisme waarop vertrouwenwekkende sociale relaties gebaseerd zijn (Stoopendaal & Bouwman, 2018) (zie paragraaf 4.3). Wel is opmerkelijk dat de medewerkers die deels in de wijk en deels op kantoor werken lager scoren op vertrouwen (4.36) ten opzichte van medewerkers die voornamelijk in de wijk (5.82) of op kantoor (5.64) werken. Wat opkomt is dat het veelvuldig werken in de combinatie van de 'systeemwereld' en de 'leefwereld' misschien leidt tot vaker 'voorzichtig score' richting antwoordschaal 4 'Niet mee eens noch mee oneens'. Deze scores verklaren blijft giswerk.

Conclusies onderling vertrouwen:

- De mate van het huidige onderlinge vertrouwen tussen beide organisaties - Bindkracht10 met een gemiddelde score van 5,19 en Talis van 5,35 - lijkt een positieve basis en hiermee een solide vertrekpunt om te komen tot een nauwere samenwerking. Er mag gezegd worden dat de ene partij de ander niet meer vertrouwt of minder wantrouwt.
- De mate van het huidige onderling vertrouwen tussen de beide organisaties lijkt niet wezenlijk te verschillen. Dit duidt op een huidig ervaren wederkerigheid of balans in

de uitwisseling van hulpbronnen. Ook dit draagt bij aan een solide vertrekpunt om te komen tot een nauwere samenwerking.

- Er lijkt momenteel sprake te zijn van 'gezond' onderling vertrouwen dat niet verward moet worden met 'naïef' onderling vertrouwen. Immers, hoe groter de welwillendheid om te vertrouwen, hoe belangrijker het wordt gevonden om het onderlinge vertrouwen te versterken. De huidige mooie gemiddelde score op onderling vertrouwen mag als een oproep gezien worden om er mee aan de slag te gaan.
- De meerwaarde van een nauwere samenwerking wordt breed gezien. Ook dit mag gelezen worden als een oproep om aan de slag te gaan. Want hoe groter de meerwaarde die gezien wordt, hoe belangrijker het wordt gevonden om het onderlinge vertrouwen te versterken (én hoe hoger de score op het huidige onderlinge vertrouwen).

Aanbevelingen onderling vertrouwen:

- Het wordt aanbevolen om mee te veren op de uitkomsten van de nulmeting. Het is een mooi vertrekpunt om met elkaar aan het werk te gaan om 'het gezonde vertrouwen' verder uit te bouwen. Als handelingsperspectief schemert in de antwoorden op de open vraag over wat er gedaan kan worden om het onderlinge vertrouwen verder te versterken, voornamelijk het elkaar beter leren kennen en meer samenwerken door. Dit sluit aan bij de conceptuele uitwerking van vertrouwen; De beide organisaties bouwen aan vertrouwen door tijdens 'het dagelijkse doen' en 'de continue uitruil van hulpbronnen' continue te laten zien dat zij *welwillend* en *integer* zijn en *voorspelbaar* en *competent* handelen. Bij de andere open vraag waar respondenten opmerkingen konden toevoegen, wordt met name de oproep gedaan om oog te houden voor de verschillende taken, culturen en doelen. Dit sluit aan bij een meer rationele benadering om verder te bouwen aan de onderlinge samenwerking. En hiermee bij de aanpak om te focussen op het inbrengen van hulpbronnen door beide organisaties waarvan de verwachting is dat deze leiden tot complementariteit (zie deelvragen a en b). Tenslotte draait de nauwere samenwerking om toegevoegde waarde voor bewoners in de wijken die niet gerealiseerd kan worden door Talis of Bindkracht¹⁰ afzonderlijk.
- Er kan overwogen worden om bij een schriftelijke terugkoppeling van de resultaten van deze nulmeting aan de doelgroep, de vraag te stellen of er belangstelling is voor een mondelinge terugkoppeling met een gesprek over de resultaten. In de hoop hiermee meer duiding te krijgen op de resultaten en ook gesprek te hebben over de samenwerking nu en in de nabije toekomst. Als hiervoor gekozen wordt, lijkt een koppeling met vervolgactiviteiten naar aanleiding van de workshop voor de hand.

- In verband met de gewenste monitoring, bijsturing en evaluatie van de opbrengsten van de nauwere samenwerking, is het aan te raden om na een periode aan de hand van deze vragenlijst een volgende meting te doen. Zo kan er gekeken worden of er een positieve of negatieve ontwikkeling is in het onderlinge vertrouwen, als een belangrijke conditie om tot netwerkeffectiviteit te komen.

6.3.2 Netwerkenmerk netwerklogica: Aanpak, conclusies en aanbevelingen

De nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 is in de beginfase en moet nog *ontstaan*. Uit literatuur (zie paragraaf 3.3 en 4.2) blijkt dat in de beginfase het werken aan netwerklogica om te komen tot 'sensemaking' wezenlijk is. Het is belangrijk om gezamenlijk te investeren in een gedeeld beeld, taal en betekenis van informatie om de netwerkcultuur en ook het narratief, het verhaal van de samenwerking, te bouwen. In dit verhaal kunnen netwerkprocessen ingebed worden.

*Een **aanname** bij de start van het onderzoek is dat de netwerklogica van de nauwere samenwerking nauwelijks bekend is bij betrokkenen. Het is de vraag of het grotere verhaal over wonen, wijken en zorg – waarbinnen de wens om nauwer samen te werken geplaatst mag worden – breed bekend is en gedeeld wordt. Ook zijn samenwerkingsdoelen en de wijze waarop deze vorm gegeven gaan worden onbekend terrein. Daarom is er niet gekozen voor een nulmeting op netwerklogica maar om het onderzoek te beschouwen als een procesinterventie op zichzelf, en het hiermee ook te benutten voor het ontwikkelen van netwerklogica. Dit had overigens weinig weg van een keuze; Om aan de slag te kunnen met de deelvragen van het onderzoek moeten beide organisaties contexten aan elkaar uitleggen, in onderling overleg samen zoeken naar herkenbare taal en breder in de organisaties communiceren over de nauwere samenwerking en het onderzoek. De eerste gezamenlijke gesprekken hierover hebben plaatsgevonden in de werkgroep 'onderzoek nauwere samenwerking Talis en Bindkracht10'.*

Er is gewerkt met een globaal communicatieplan met verschillende middelen, gezien de verschillende niveaus waarop sensemaking plaats vindt:

WHY: Waarom nauwer samenwerken?

Dit gaat over de waarden van waaruit we handelen. Het primaire doel van deze samenwerking is de mensen die wonen in de wijk beter van dienst kunnen zijn. De beide besturen hadden eerder een kort filmpje gemaakt over de waardenrealisatie in de wijken

en het samenwonen van Talis en Bindkracht¹⁰. Dit filmpje is gebruikt bij de eerste organisatie-brede communicatie over het onderzoek. Daarnaast is er een 'praatpapier' geschreven die voor beide organisaties herkenbaar was. Dit document was de basis voor alle communicatie vanuit de werkgroep over het onderzoek binnen de beide organisaties. In een gezamenlijke ontmoeting van de beide managementteams is een korte toelichting op het waarom van het onderzoek gegeven en een oproep tot ondersteuning, voorafgaande aan het vormgeven van de werkgroep.

HOW: Hoe gaan we bouwen aan het grotere verhaal wonen, wijken en zorg?

Vooraf aan het uitzetten van de vragenlijst over onderling vertrouwen, aan het doen van de interviews over hulpbronnen, activiteiten en producten & diensten leefbaarheid, en aan het versturen van de uitnodigingen voor de workshop, heeft betrokken management contact gezocht met de doelgroep voor de introductie. Deze contacten waren via mail of mondeling, afhankelijk van de inschatting van de manager. De onderzoeksinstrumenten zijn telkens zorgvuldig geïntroduceerd met uitgeschreven korte teksten. De vragenlijst over onderling vertrouwen is vooraf in de werkgroep meerdere malen besproken waarbij de vragen positief geherformuleerd zijn. Ook zijn beide managementteams meegenomen in het uitzetten van de vragenlijst (zie paragraaf 6.3.1).

Omdat er toch een vragenlijst uit ging voor de nulmeting van het netwerkkenmerk vertrouwen, hebben we aan de vragenlijst de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner' toegevoegd. Dit om beeld te krijgen of een nauwere samenwerking überhaupt leeft en hoe hier tegenaan gekeken wordt. Deze stelling is door bijna alle (45 van de 47) respondenten aangevinkt met als gemiddelde score 5,87. Dit gemiddelde ligt tegen de antwoordschaal 'Mee eens' aan met een standaarddeviatie van 1,50. Deze stelling heeft de hoogste gemiddelde score ten opzichte van alle andere individuele stellingen (zie paragraaf 6.3.1.1).

WHAT: Wat gaan we doen om te komen tot een slimme nauwere samenwerking?

Het gehele onderzoek - vanaf de uitwerking van de context leefbaarheid, de conceptuele uitwerking over netwerken en vervolgens de uitwerking en beantwoording van de deelvragen a t/m c - draagt bij aan het uiteindelijk richting geven aan handelingsperspectief voor het vormgeven van een slimme nauwere samenwerking. De uitkomsten van de workshop (paragraaf 6.2) worden gevisualiseerd in posters zodat deze 'praatplaten' opgehangen kunnen worden in de organisaties. Ook kan hiermee in de teams en in andere gremia het verhaal verteld worden.

Conclusie netwerklogica:

Vanuit de antwoorden op de vragenlijst kan niet met zekerheid geconcludeerd worden dat de aanname bij de start van het onderzoek, dat de netwerklogica van de nauwere samenwerking nauwelijks bekend was bij betrokkenen, (on)juist was. Ook kan niet geconcludeerd worden dat door het onderzoek flink gebouwd is aan de netwerklogica. Wel mag geconcludeerd worden dat geen van de andere stellingen door zoveel respondenten is aangevinkt dan de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner' en dat deze stelling ruim boven het gemiddelde (5,26) van de 11 gesloten stellingen op onderling vertrouwen ligt. Breed is de verwachting dat een nauwere samenwerking opbrengst gaat hebben. Dit beeld wordt ondersteunt door de interviews waarin al veel samenwerkingskansen genoemd zijn (paragraaf 6.1.2). Dit beeld wordt ook ondersteunt door de workshop (paragraaf 6.2.2) waarin tot concrete ideeën voor slimme samenwerking gekomen wordt. Deze verwachting is helpend, hiermee staan betrokkenen in een positieve stand om kansen voor realisatie te zien. De WHY van sensemaking lijkt voor nu voldoende geborgd. De logische vervolgvraag is wat we gaan doen in de nauwere samenwerking en hoe; Welke kansen gaan we verzilveren en hoe gaan beide organisaties dit aanpakken?

Vanuit het netwerkkenmerk *netwerklogica* blijkt dat de het grotere verhaal (WHY) verbind en hiermee en fantastische basis was voor een geslaagd workshop. Er zat een enthousiaste groep medewerkers die allemaal één gezamenlijk doel voor ogen hebben: het welzijn van de mensen in de buurt. Het verbinden van de mensen in de wijk was de basis en van hieruit werd gezocht naar het verbinden van de mensen van de beide organisaties.

Aanbeveling netwerklogica:

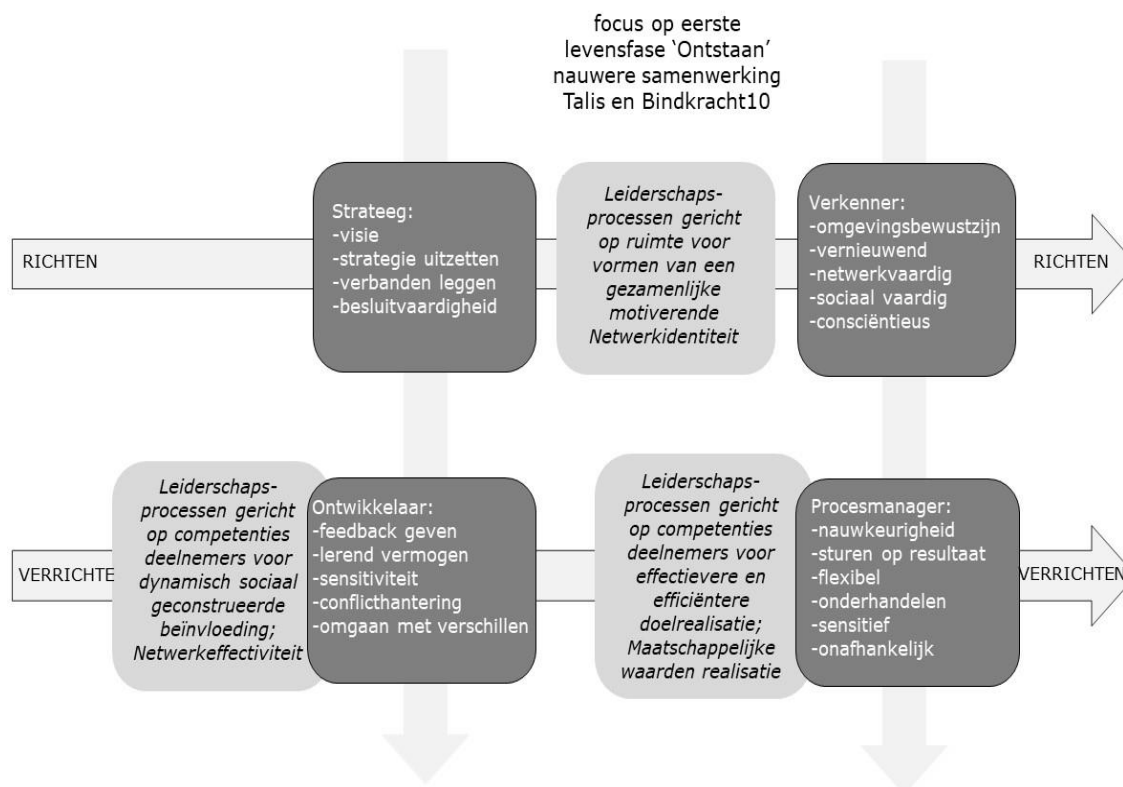
Dit onderzoek is eindig en hiermee beperkt als interventie waarmee ook gebouwd wordt aan netwerklogica van de nauwere samenwerking tussen Talis en Binkdracht10. Een aanbeveling is om naast dit onderzoek andere middelen in te zetten, vooral gekoppeld aan de niveaus HOW en WHAT van sensemaking. Met deze niveaus zijn met name het management en de wijkwerkers aan zet. De workshop (paragraaf 6.2) met wijkwerkers en betrokken management doet een aanzet tot het geven van richting op deze beide niveaus van sensemaking.

6.3.3 Netwerkenmerk netwerkleiderschap: Onderzoeksinstrument en aanpak

De theoretische verkenning en afbakening van netwerkleiderschap en -management is gedaan in paragraaf 4.4. om te komen tot een meetinstrument voor het netwerkenmerk netwerkleiderschap. Uit de theoretische verkenning is de denkrichting ontstaan van netwerkleiderschap, - management en/of -coördinatie dat met name gericht is op het creëren van voorwaarden waardoor gedeeld leiderschap (zie ook paragraaf 3.2) kan ontstaan. Voor dit type van leiderschap zijn in eerste instantie leiderschapsprocessen belangrijk die gericht zijn op het vormen van een gezamenlijk-motiverende netwerkiditeit (Endres & Weibler, 2020). Deze denklijn is geoperationaliseerd tot een onderzoeksinstrument via de vier oriëntaties van de netwerkleider met de bijbehorende competenties van Caluwé & Kaats (2016). De oriëntaties *Strateeg* en *Verkenner* die het netwerk 'RICHTEN' leggen een basis voor de motivatie van de deelnemers om tot gedeeld leiderschap te willen komen. Vervolgens wordt de oriëntatie *Ontwikkelaar* belangrijk, gezien de competenties die gericht zijn op de kwaliteit van de interacties en noodzakelijke netwerkinfrastructuur. De Ontwikkelaar focust zich op het lerende en samenwerkend vermogen van de deelnemers. En hiermee op de noodzakelijke competenties van deelnemers om gedeeld leiderschap naast willen ook te kunnen vormgeven zodat het netwerk ook kan 'VERRICHTEN' en tot netwerkeffectiviteit kan komen. De oriëntatie *Procesmanager* richt zich ook op kunnen door het organiseren van samenwerkingsprocessen en realisatie van initiatieven. De procesmanager lijkt in het beginstadium van de nauwere samenwerking belangrijk om laaghangend fruit te realiseren ter ondersteuning van een positieve energie bij de deelnemers en voor de eerste interne (en externe) legitimatie van de nauwere samenwerking. In een volgende fase van de samenwerking wordt de Procesmanager belangrijker om ook daadwerkelijk tot 'VERRICHTEN' te komen. Ofwel tot effectievere en/of efficiëntere realisatie van producten & diensten leefbaarheid door het slim combineren van al beschikbare hulpbronnen.

De nulmeting geeft een indicatie van de mate van de aanwezigheid van de vier oriëntaties van de netwerkleider in de beide organisaties en geeft hiermee richting aan de gewenste sturing. De nulmeting wordt pragmatisch ingezet gezien het onderzoeksdoel en in het kader van de masterthesis. De aanwezigheid van de competenties die toegeschreven worden aan de vier oriëntaties van de netwerkleider (zie paragraaf 4.4) zijn geïnventariseerd door vacatureteksten van Talis en van Bindkracht¹⁰ te analyseren. Onderstaande figuur representeert het theoretische model voor het onderzoeksinstrument van netwerkleiderschap en -management.

Figuur 24. Model onderzoeksinstrument netwerkleaderschap en -management



Bron: Els Boon (2021) gebaseerd op Endres & Weibler (2020) en Caluwé & Kaats (2016)

Om aan te sluiten bij het huidige beleid van de organisaties is er voor gekozen om de uitgezette vacatureteksten vanaf het jaar 2018 te analyseren. Voor Bindkracht10 is ook het scholingsbeleidsplan (2021) geanalyseerd en bij Talis zijn de meer omvangrijke trainingstrajecten vanaf het jaar 2018 en het competentiehuis (2015) geanalyseerd. Hiermee wordt achterhaald welke competenties momenteel gevraagd en getraind worden.

Een *aanname* is dat de werving, selectie en training ook daadwerkelijk leidt tot het aantrekken, beheersen en toepassen van de gevraagde competenties in de praktijk van Talis en Bindkracht10 op de expliciet benoemde competenties. Een kanttekening die geplaatst moet worden bij deze aanpak is dat er een mismatch kan zijn tussen de gevraagde en getrainde competenties versus de competenties die in de dagelijkse praktijk ontwikkeld worden tijdens de dagelijks deelname aan netwerkwerken zoals deze nu in de praktijk plaatsvindt. Een *aanname* is dat de breedte van de geanalyseerde vacatureteksten vanaf 2018 representatief is voor de functies die bij de nauwere samenwerking betrokken zijn, met een focus op de wijk en de lijn⁴.

⁴ Omdat de vacatureteksten vanaf 2018 zijn geanalyseerd, zijn bij Talis ook de teksten voor adviseur vastgoed en adviseur inkoop meegenomen. De adviesfunctie bij Talis heeft echter generieke competenties waardoor het specifieke kennisdomeinen van de voorliggende vacatureteksten er niet toe doen.

6.3.3.1 Netwerkenmerk netwerkleiderschap: Dataverwerking en analyse

Concreet zijn 6 vacatureteksten van functies voor Talis en 8 vacatureteksten van functies van Bindkracht10 geanalyseerd. Onderstaande tabel laat zien op welke vacatureteksten vanaf 2018 medewerkers geworven zijn door de beide organisaties en hoe deze gecategoriseerd zijn onder 'wijk' en 'lijn' voor het scoren van competenties. Het aantal geanalyseerde vacatureteksten en de verdeling over 'wijk' en 'lijn' verschilt voor beide organisaties. Dit komt doordat beide organisaties verschillen in opdracht en hiermee met de inzet op leefbaarheid (waardoor Talis drie verschillende functietypen heeft voor het primaire proces leefbaarheid). Ook hebben beide organisaties een eigen stijl in het schrijven van vacatureteksten.

Figuur 25. Tabel met vacatureteksten van Talis en Bindkracht10 voor tekstanalyse

<i>Vacatures vanaf 2018</i>	Talis	Bindkracht10
Wijk	wijkbeheerder; wijkadviseur	sociaal werker; sociaal werker werkbegeleider STIP; sociaalwerker; opbouwwerker; coördinator STIP
Lijn	bestuur; manager leefbaarheid; adviseur inkoop; adviseur vastgoed	leidinggevende A; leidinggevende B; bestuurder

Onderstaande tabel (figuur 26) laat de precieze verdeling van het gevonden aantal competenties in de vacatureteksten per oriëntatie van de netwerkleider zien, voor de beide organisaties en voor de categorieën wijk en lijn. Als een competentie genoemd wordt in verschillende vacatureteksten die alle gecategoriseerd zijn onder bijvoorbeeld wijk, dan wordt deze competentie toch maar eenmaal gescoord. Hiermee wordt de onevenwichtigheid tussen het aantal vacatureteksten per organisatie en per categorie enigszins rechtgetrokken. Ondanks deze wijze van scoren, kan toch niet rekenkundig gewerkt worden. Onderstaande tabel is toch opgenomen omdat het helpt bij het lezen van de analyse en de duiding. Zie bijlagen 7 en 8 voor de inventarisatie van de competenties voor de beide organisaties en de scores.

Figuur 26. Tabel resultaten tekstanalyse; scores aantal competenties per leiderschapsoriëntatie

	Wijk		Lijn	
Oriëntaties:	Bindkracht10 (N=5)	Talis (N=2)	Bindkracht10 (N=3)	Talis (N=4)
Strateeg	0	0	8	8
Verkenner	5	6	4	6
Ontwikkelaar	6	7	6	4
Procesmanager	4	2	7	4

6.3.3.2 Netwerkkenmerk leiderschap: Duiding, conclusies en aanbevelingen

Voor beide organisaties geldt dat de competenties van alle vier de oriëntaties van de netwerk leider terugkomen in de geanalyseerde documenten.

De oriëntatie *Strateeg* heeft actieve betrokkenheid bij het vormen en bewaken van de netwerkidentiteit en strategische koers. In beide organisaties worden de competenties voor de oriëntatie *Strateeg* alleen gevonden in de vacatureteksten van de lijnfuncties.

De oriëntatie *Verkenner* is erop gericht om nieuwe *initiatieven* op te sporen, coalities te vormen en als inspiratiebron te dienen. De competenties van de Verkenner komen voor in de vacatureteksten van beide organisaties én zowel in de wijk als in de lijn. De verdeling tussen Talis en Bindkracht10 is redelijk gelijk. Alhoewel het lijkt dat Talis iets meer nadruk legt op deze competenties gezien dat het aantal net iets vaker geïnterviewd is waarbij er 2 vacatureteksten minder geanalyseerd zijn.

De oriëntatie *Ontwikkelaar* richt zich op de kwaliteit van de interactie, de infrastructuur van het netwerk en de ontwikkeling van de samenwerkingsvaardigheden van de deelnemers. Ook de competenties van de Ontwikkelaar komen in de vacatureteksten van beide organisaties voor in zowel de wijk als in de lijn. Bij Talis komen de competenties wel wat vaker terug in de wijk ten opzichte van de lijn. Bij Bindkracht10 is de verdeling over de wijk en de lijn min of meer gelijk. Waar de eerdere twee oriëntaties voornamelijk belangrijk zijn in het 'richten' en het tot stand komen van de nauwere samenwerking tussen de twee organisaties (en ook voor aanhaking van andere netwerken voor hulpbronnen), zijn de competenties van de Ontwikkelaar belangrijk om ook daadwerkelijk te bouwen aan relaties en tot samenwerking te komen.

De oriëntatie *Procesmanager* richt zich op de samenwerkingsprocessen rond concrete coalities, initiatieven of projecten in het netwerk en organiseert de noodzakelijke stappen om initiatieven daadwerkelijk te realiseren. De competenties voor Procesmanager komen in de vacatureteksten ook bij beide organisaties voor én zowel in de wijk als in de lijn. De verdeling tussen Talis en Bindkracht10 is redelijk gelijk. Alhoewel het lijkt dat Bindkracht10 iets meer nadruk legt op deze competenties gezien dat het aantal net iets vaker gescoord is. De competenties zijn belangrijk om ook daadwerkelijk tot netwerkopbrengsten te komen.

Ten slotte geldt voor de competenties uit het scholingsbeleidsplan van Bindkracht10, de meer omvangrijke trainingstrajecten en het competentiehuis van Talis, dat deze minder breed gescoord kunnen worden op de competenties van de vier oriëntaties van de

netwerkleider, dan de geanalyseerde vacatureteksten. Het scholingsbeleid en de trainingstrajecten lijken wat meer gericht op de oriëntaties Ontwikkelaar en Procesmanager. Dit zou verklaart kunnen worden doordat de scholing/ training meer gericht is op medewerkers in de operatie en minder op medewerkers in de lijn. Het competentiehuis van Talis dateert alweer uit 2015, het is mogelijk dat een verschuiving naar een netwerkorganisatie nog onvoldoende weerspiegelt wordt in het competentiehuis.

Conclusies netwerkleiderschap en -management:

- Alle in de literatuur genoemde leiderschapsoriëntaties lijken op basis van de documentstudie aanwezig binnen de beide organisaties. Dit is een mooi vertrekpunt voor de nauwere samenwerking, alle noodzakelijke competenties zijn in huis. Het is wenselijk dat deze breedte ook aanwezig is bij de direct betrokkenen bij de vormgeving van de nauwere samenwerking.
- Beide organisaties beleggen de *Strategische* oriëntatie consequent in de lijn. Hiermee blijft de betrokkenheid van de lijn belangrijk om richting te geven aan de nauwere samenwerking en de hiervoor noodzakelijke activiteiten. Uit de conclusie van het netwerkenmerk vertrouwen en van netwerklogica mag je concluderen dat de WHY van de nauwere samenwerking op dit moment voldoende bekend is. De meerwaarde van een nauwere samenwerking wordt op dit moment immers breed gezien. De lijnfunctie kan zich nu dan ook meer gaan richten op het concretiseren waarop en hoe nauwer samengewerkt gaat worden. In een volgende fase, als de nauwere samenwerking verder ontwikkelt en groeit (paragraaf 3.3) en tot daadwerkelijke uitruil van hulpbronnen en opbrengsten komt, ontstaan netwerkspanning waaraan richting gegeven dient te worden door de Strategie.
- De oriëntatie *Verkenner* is breed belegd en wordt vrij evenwichtig gescoord in beide organisaties én in beide type functies. Brede aanwezigheid van competenties als omgevingsbewustzijn, vernieuwend, netwerkvaardig en sociaalvaardig wordt door beide organisaties belangrijk gevonden. Het lijkt alsof in deze oriëntatie zich het bewustzijn vertaalt om netwerkorganisaties te willen zijn, gezien de complexiteit van de vraagstukken waarmee dagelijks gewerkt wordt. Ook de competenties van de oriëntatie *Ontwikkelaar* zijn evenwichtig breed belegd. In deze fase is dat helpend bij het ontwikkelen van de onderlinge relaties en de kwaliteit van de interacties.
- De competenties van de oriëntatie Procesmanager komen in beide organisaties voor, maar minder in de wijkfuncties dan in de lijnfuncties bij zowel Talis als Bindkracht10. Je zou mogen zeggen dat deze 'verrichtende' competenties zoals sturen op resultaat,

flexibiliteit en onderhandelen, in de begin fase van minder belang zijn. De focus ligt in deze fase immers meer op relatieontwikkeling. De conclusies bij de netwerkkenmerken vertrouwen en netwerklogica geven echter het beeld dat mensen er al aan toe zijn om te willen realiseren. Om tijdens het doen te werken aan vertrouwen en het elkaar beter te leren kennen. En dan zijn de competenties van de Procesmanager juist essentieel. Het realiseren van concrete successen geeft energie. Het daadwerkelijk tot opbrengsten komen vanuit de nauwere samenwerking kan achter blijven doordat de competenties van Procesmanager minder in de wijkfuncties aangetroffen worden.

Aanbevelingen netwerkleaderschap en -management:

- Het is wezenlijk om de oriëntatie Strateeg op verschillende niveaus in te zetten. Het lijkt momenteel minder noodzakelijk dat de Strateeg inspireert met het verhaal achter de samenwerking. Het beeld is immers dat mensen in de samenwerkingsstand staan. De Strateeg moet nu meer ingezet worden om richting te geven op hoe de nauwere samenwerking gerealiseerd kan worden. Als het daadwerkelijk tot realiseren komt, wordt de Strateeg belangrijk om richting te geven aan netwerkspanningen zoals interne en externe legitimatie en doelenparadoxen.
- Uit de analyse van de vacatureteksten blijkt dat het voor beide organisaties raadzaam is om de competenties van de Procesmanager meer te ontwikkelen in de wijkfuncties. Nu lijken deze minder aanwezig waardoor het daadwerkelijk tot opbrengsten komen vanuit deze (of een andere) samenwerking achter kan blijven. We willen immers voorbij de fase komen dat de kwaliteit van de relaties en interacties op orde is (Ontwikkelaar), maar de verzilvering hiervan met daadwerkelijke opbrengsten minder van de grond komt.
- Als er gekozen wordt om na dit onderzoek verder te werken in een (lichte) projectstructuur om de nauwere samenwerking verder vorm te geven, dan is het aan te raden dat alle vier oriëntaties vertegenwoordigd zijn. Dit vraagt om ook lijnfuncties toe te voegen voor de competenties van de oriëntaties Strateeg en Procesmanager.

7. Beantwoording van de onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord waarmee het voorliggende onderzoek wordt afgesloten. Keuzes maken naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen valt buiten de onderzoekscope. Net als te zijner tijd een evaluatie van de netwerkopbrengsten en de opbrengsten voor Talis en Bindkracht10 als eigenstandige organisaties. Inzet is wel dat beantwoording van de onderzoeksvraag richting geeft aan keuzes, implementatie, monitoring en evaluatie.

De onderzoeksvraag wordt beantwoord vanuit de aanzet tot de nulmeting van de primaire processen leefbaarheid en de opbrengsten van de workshop (deelvraag a en b) én vanuit de nulmeting op de netwerkkennmerken voor netwerkeffectiviteit (deelvraag c). Eerst worden de opvallende zaken uit de nulmetingen op een rijtje gezet. Daarna wordt de onderzoeksvraag beantwoord en volgen suggesties voor monitoring en evaluatie. Het onderzoek sluit af met een aantal kanttekeningen.

7.1 Samenvattend opvallende zaken vanuit de aanbevelingen en conclusies

Aanzet nulmeting primaire processen leefbaarheid:

De geïnterviewde medewerkers zijn gepassioneerd om 'goed te doen' voor de bewoners en hun leefomgeving. Hier ligt het aangrijpingspunt voor een gezamenlijke netwerkidentiteit en netwerkmotivatie, om te bouwen aan de basis van gedeeld leiderschap als de meest effectieve vorm van leiderschap in dit type van netwerk.

De potentie van de nauwere samenwerking zit in de verschillende opdracht, rol en kader van de beide organisaties. Juist in de spanning van de verschillen zit de potentie om tot complementariteit van de hulpbronnen te komen. Hier productief mee omgaan vraagt gedeeld leiderschap om enerzijds stevige onderlinge relaties te ontwikkelen en anderzijds om tot een rationele inhoudelijke aanpak te komen met keuzes op

samenwerkingsdoelen, aanpak en realisatie. Het ondersteunen van ontmoeting wordt gezien als één van de belangrijkste interventies door de beide organisaties. De geïnterviewde medewerkers van Talis zien de kracht van Bindkracht10 in verbinden en ontmoeten. Het gevoel overheerst dat Talis hier onvoldoende aan toekomt.

Samenwerkingskansen worden gezien in een preventieve inzet van Bindkracht10 in gebieden waar Talis veel met 'schoon, heel en veilig' te maken heeft. Ook de meer informele rol van Bindkracht10 en formele mogelijkheden van Talis kunnen elkaar versterken. Ook worden kansen gezien in een koppeling tussen juist de signalerende kwaliteit van Talis en de acterende kwaliteit van Bindkracht10, bijvoorbeeld op het thema armoede en financiën. De nauwere samenwerking is een aanvulling op de samenwerking met andere partijen in de wijk want juist door de veelheid van invalshoeken kan verschil gemaakt worden.

Slimme opbrengsten nauwere samenwerking:

In aanvulling op de hierboven genoemde samenwerkingskansen kwam in de workshop vaak naar voren dat Talis door Bindkracht10 als ingang benut kan worden omdat Talis over de vloer komt bij bewoners. Het beeld vanuit de interviews over een gezamenlijke netwerkmotivatie en -identiteit, werd bevestigd tijdens de workshop. Er zat een enthousiaste groep medewerkers die allemaal één gezamenlijk doel voor ogen hebben: het welzijn van de mensen in de buurt. Het verbinden van de mensen in de wijk is de basis. Van hieruit is gezocht naar het verbinden van de mensen en andere hulpbronnen van de beide organisaties. Er was een rijke schakering van vaak praktische ideeën (WHAT) die uitgewerkt en opgepakt kunnen gaan worden. Met de workshop is ook gewerkt aan het netwerkenmerk *onderling vertrouwen*. De behoefte werd uitgesproken om het werken aan de relatie een slag verder te brengen door concreet over een weer bij elkaar te gaan kijken. Hiervoor werden ter plekke de eerste afspraken gemaakt. Het vervolgproces om daadwerkelijk van idee tot realisatie te komen vraagt nu aandacht. De deelnemers hebben doe-energie die gericht moet gaan worden. Niet alleen om daadwerkelijk tot realisatie te komen, maar ook voor prioritering, aanhaking bij andere initiatieven, ontwikkelingen en budgetten.

Nulmeting netwerkenmerk vertrouwen:

De basis lijkt die van gezond onderling vertrouwen waarbij het belang om dit verder te versterken wordt onderschreven (paragraaf 6.3.1.2). De ene partij vertrouwt of wantrouwt de andere partij niet meer of minder. Er is bereidheid om te willen vertrouwen zonder naïef te willen zijn. Respondenten zien meerwaarde in een onderlinge nauwere samenwerking en vinden het belangrijk om te werken aan het versterken van vertrouwen. De correlaties wijzen naar het beeld dat, op basis van wel eens met de andere organisatie samengewerkt te hebben (91% van de respondent), er vertrouwen is in de andere partij (5,26; dicht bij antwoordschaal 5 'Lichtelijk mee eens') en dat voordelen te behalen zijn met de samenwerking (5,87), waarbij wél het belang ingezien wordt om hier verder aan te werken (5,53).

Netwerkenmerk netwerklogica:

Breed is de verwachting dat een nauwere samenwerking opbrengst gaat hebben. Deze verwachting is helpend, hiermee staan betrokkenen in een positieve stand om kansen voor realisatie te zien. Het waarom, de WHY van sensemaking, is voor nu voldoende geborgd gezien dat de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner' het vaakste aangevinkt is door respondenten (N 45 van de 47 respondenten) met een gemiddelde score van 5,87 (dicht bij antwoordschaal 6 'Mee eens').

Nulmeting netwerkkenmerk netwerkleiderschap en -management:

De competenties van de vier oriëntaties netwerkleiderschap zijn in beide organisaties aanwezig. De brede aanwezigheid van de competenties van de Verkenner en Ontwikkelaar in de vacatureteksten van zowel de wijk- als lijnfuncties zijn helpend bij de start van de nauwere samenwerking waarbij het accent in eerste instantie ligt bij relatie ontwikkeling en het bouwen aan de voorraad van vertrouwen. De samenwerking beweegt zich richting de volgende levensfase van groei en ontwikkeling gezien het beeld vanuit de kenmerken vertrouwen en leiderschap. De competenties van Strateeg en Procesmanager krijgen dan meer focus. De Strateeg om richting te geven aan de realisatie, de HOW en WHAT van sensemaking, én ook om richting te geven aan inherente netwerkspanningen. Deze oriëntatie is alleen in de lijnfunctie belegd. De Procesmanager is essentieel voor de daadwerkelijke realisatie van resultaten. Deze oriëntatie is minder vaak belegd in de wijkfuncties van de beide organisaties.

7.2 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag:

Hoe kan een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 vormgegeven worden om bij te dragen aan maatschappelijke waardenrealisatie in wijken waar huurders van Talis wonen? En hoe kunnen effecten van deze samenwerking gemonitord, bijgestuurd en te zijner tijd geëvalueerd worden?

Uit literatuurstudie en analyse blijkt dat de samenwerking *emergent* en *collaborative* is. De focus van de samenwerking is *activiteiten-gericht* en gezag en samenwerking wordt via *shared governance* georganiseerd. Vervolgens blijken de netwerkkenmerken *vertrouwen*, *netwerklogica* en *gedeeld leiderschap* essentieel voor netwerkeffectiviteit van dit type netwerk. Uit het onderzoek komen de volgende aanbevelingen voort bij het vormgeven van de nauwere samenwerking:

Blijf nog even investeren in de eerste levensfase van de samenwerking:

- Bouw aan netwerkidentiteit en netwerkmotivatie vanuit de gedeelde passie van wijkwerkers 'om goed te doen' voor de bewoners en hun leefomgeving.
- Zet hiermee in op groei van gedeeld leiderschap, noodzakelijk om de netwerkspanningen vanuit de wezenlijke verschillen tussen de beide organisaties, productief te kunnen maken.
- Werk aan een stevige onderlinge vertrouwensrelatie zodat de wezenlijke verschillen juist leiden tot een uitwisseling van complementaire hulpbronnen om tot realisatie te komen. Juist in de verschillen zit de potentie van de samenwerking.

- Benut hiervoor de algemene bereidheid om elkaar te willen vertrouwen en samen te willen werken, waarbij de oproep door de respondenten gedaan wordt om hierin te investeren. Neem dan ook de tijd om te investeren, ook al staan mensen tegelijkertijd te trappelen om aan de slag te gaan.
- Realiseer op korte termijn het eerste laaghangende fruit zoals benoemd in de workshop. Dit komt tegemoet aan de energie om in te willen stappen en is de bewijsvoering dat mensen het goed zien dat 'een nauwere samenwerking met deze partner meerwaarde heeft'. Ook draagt het bij aan interne en externe legitimatie.

Bereid je alvast voor op de beweging naar de tweede levensfase van de samenwerking:

Omdat het onderzoek het beeld geeft dat de samenwerking zich beweegt richting de volgende levensfase van groei en ontwikkeling, is het relevant om de realisatiekracht te versterken. Medewerkers blijven immers alleen duurzaam investeren als de samenwerking levert. Dit moet nog gebeuren, de opbrengsten liggen in de toekomst, zijn niet altijd zichtbaar waarbij de kosten en opbrengsten ook niet altijd evenredig zijn verdeeld. Aanbevelingen voor realisatiekracht zijn:

- Geef richting aan de doe-kracht en organiseer samenwerkingsprocessen en realisatie van initiatieven (HOW). De aanbeveling is om iemand aan te wijzen met competenties van de leiderschapsoriëntatie Procesmanager, die hier daadwerkelijk ook tijd voor krijgt. Deze persoon stuurt zowel op organische als geplande realisatie en verzorgt het scharnierpunt tussen individuele initiatieven en het grotere geheel.
- Breng focus en maak expliciete keuzes op welke samenwerkingsdoelen en uitkomsten wel en waarop dan ook niet wordt ingezet binnen een bepaalde tijdsspanne (WHAT).
- Geef meer focus aan het gesprek over juist de verschillen en onderlinge spanningen, zodat dit een open en vertrouwd onderdeel van het gesprek kan worden. Hier zit immers de kracht van de samenwerking. Wees tegelijkertijd alert op spanningen die veroorzaakt worden door doelen-paradoxen waarbij doelen van de nauwere samenwerking, de eigenstandige organisaties en/of van individuele medewerkers onderling botsen. Dit moet richting gegeven worden.
- Ruim tijdens gezamenlijke werkzaamheden expliciet tijd in voor gesprek op meta-niveau over de kwaliteit van de onderlinge relatie en samenwerkingskracht.
- Versterk bij de betrokkenen bij de samenwerking de competenties gericht op de samenwerkingsprocessen en het organiseren van de noodzakelijke stappen tot realisatie. Denk aan competenties als: nauwkeurigheid; sturen op resultaat; flexibel; onderhandelen; sensitief; en onafhankelijkheid.

Effecten van deze samenwerking kunnen eventueel gemonitord, bijgestuurd en te zijner tijd geëvalueerd worden door:

- Een tweede meting van onderling vertrouwen met de vragenlijst geeft informatie voor monitoring en evaluatie van de ontwikkeling van het onderlinge vertrouwen. Mogelijk kunnen vragen toegevoegd worden over beelden van de respondenten over een relatie tussen het onderling vertrouwen en de bijgedragen hiervan aan dat wat de nauwere samenwerking heeft voortgebracht.
- Voor de netwerklogica is een logisch vervolg om naast het verhaal van de nauwere samenwerking te bouwen aan de netwerkcultuur van deze samenwerking en ook richtinggevende doelen en opbrengsten te formuleren. Te zijner tijd blijkt uit de verhalen van de betrokkenen zelf of zij relatief makkelijk een verhaal vertellen over "de aanleiding van deze nauwere samenwerking, hoe het verder ging en hoe dit richting geeft aan de dagelijkse realisatie van .." Hiermee kan gemonitord en bijgestuurd worden.
- Een tweede meting op netwerkleiderschap en -management via opleidingsbeleid geeft informatie of er daadwerkelijk ingezet is op competenties van de oriëntatie Procesmanager van de huidige wijkwerkers. Een tweede meting via vacatureteksten geeft informatie over de inzet voor nieuwe wijkwerkers.
- Bij een concretisering van samenwerkingsdoelen, uitkomsten en initiatieven kunnen vooraf criteria benoemd worden waarlangs monitoring en evaluatie kan plaatsvinden.

Zoals in hoofdstuk 1 is toegelicht, is het vraagstuk van leefbaarheid in de wijken taai en gelaagd. De evaluatie is dan ook met name inputgericht waarbij de aanname dat het slim inzetten van organisatiecapaciteit leidt tot meer maatschappelijke waardenrealisatie, het lichtbaken moet zijn.

Nog enkele praktische zaken:

- Als er gekozen wordt om na dit onderzoek verder te werken in een (lichte) projectstructuur om de nauwere samenwerking verder vorm te geven, dan is het aan te raden dat alle vier oriëntaties vertegenwoordigd zijn in de projectstructuur. Dit vraagt om ook lijnfuncties toe te voegen voor de competenties van de oriëntaties Strateeg en Procesmanager.
- Andere initiatieven kunnen dienen, net als ook dit onderzoek, als procesinterventie om te werken aan sensemaking van de nauwere samenwerking.
- Er kan overwogen worden om mondelinge terugkoppeling te geven over het onderlinge vertrouwen en hierop gesprek te hebben voor meer duiding.

- Een terugkoppeling begin volgend jaar aan alle deelnemers van het gehele onderzoek, dus naast de deelnemers aan de workshop ook de mensen die de vragenlijst over onderling vertrouwen hebben ontvangen en de geïnterviewden, kan ingezet worden als een interventie om te werken aan netwerklogica en reuring te maken over de nauwere samenwerking en het vervolg.

7.3 Kanttekeningen bij het onderzoek

Bij het onderzoek zijn kanttekeningen te plaatsten. In de eerste hoofdstukken is de onderzoekscope versmalt van maatschappelijke meerwaarde in wijken, naar het vraagstuk van leefbaarheid in de wijken. Dit is vervolgens vanuit organisatiecapaciteit verder uitgewerkt, vanuit de aanname dat een nauwere samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 een instrument is voor het bouwen aan organisatiecapaciteit om maatschappelijke waarden te versterken (paragraaf 2.3). Met dit onderzoek lijkt deze aanname waarschijnlijker, maar het moet zich toch eerst nog maar waarmaken in de praktijk. Een andere kanttekening is de pragmatische aanpak van de nulmetingen en de gemaakte aannames bij elke nulmeting (hoofdstuk 6). Onder andere de minimale betrokkenheid van bewoners bij dit onderzoek is genoemd. Een overweging is om bij het maken van keuzes over initiatieven en aanpak, bewoners te betrekken. Zoals beschreven in de vorige paragraaf leiden eventuele monitoring en evaluatie tot vervolgonderzoek. In paragraaf 3.1 wordt genoemd dat literatuur veelvuldig wijst naar informatieverspreiding, kennisuitwisseling en innovatie als drie functies die een indicatie kunnen zijn van de effectiviteit van een netwerk. Deze functies zijn buiten beschouwing gelaten en kunnen ook interessant zijn voor vervolgonderzoek.

Het onderzoeksmodel en de onderzoeksinstrumenten zijn bruikbaar voor onderzoek van andere netwerken. De conceptuele basis vanuit een netwerkperspectief komt immers voort uit een brede literatuurstudie en is niet specifiek verbonden aan een corporatie, welzijnsinstelling of maatschappelijke organisaties. Ook is het model en zijn de instrumenten bruikbaar voor andere taaie vraagstukken dan specifiek leefbaarheid. Het beeld is dat deze bredere toepasbaarheid niets af doet aan de voorliggende onderzoeksresultaten. Een woningcorporatie is immers een hybride en financieel zelfstandig functionerende organisatie, die enerzijds in het lokale maatschappelijke middenveld opereert en anderzijds samenwerkt met commerciële partijen gericht op vastgoed. Een welzijnsorganisatie opereert met name in het maatschappelijke middenveld waarbij de financiering hoofdzakelijk loopt via gemeenten. Een breed conceptueel kader doet hiermee recht aan organisatiekenmerken van Talis en Bindkracht10.

Literatuuroverzicht

- Bekkers, V. (2017). *Beleid in beweging , Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector, 2017* (Derde, her). Boom bestuurskunde.
- Bindkracht10.nl. (n.d.). *Home - Over Bindkracht10.nl*. Jaarverslag 2019. Retrieved August 18, 2021, from <https://www.bindkracht10.nl/>
- Bixler, P. . (2014). It's Not Just Who You Know, but Can You Tell a Story? The Role of Narratives in Network Governance. *Public Administration Review*, 74(2), 277–280. <https://doi.org/10.1111/puar>
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self interest*. Berrett-Khoehler.
- Blokstra, J. (2019). *Vertrouwen in de lokale overheid Een methodologische zoektocht naar factoren die het vertrouwen in de gemeente verklaren*. Ridderprint BV.
- Brandsen, T., Donk, W. van der, & Kenis, P. (2006). *Meervoudig bestuur. Publieke dienstverlening door hybride organisaties*. July, 443.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation*, 302–330. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., Stone Professor, M. M., & Saunoi-Sandgren, E. O. (2009). Designing and Managing Cross-Sector Collaboration: A Case Study in Reducing Traffic Congestion Collaboration. *IBM Center for the Business of Government*.
- Caluwé, M. de, & Kaats, E. (2016). Netwerkleiderschap: werk maken van gedeelde verantwoordelijkheid. *Management Executive*, 6, 16–19.
- Casebeer, A., Popp, J., & Scott, C. (2009). Positively deviant networks: what are they and why do we need them? *Journal of Health Organization and Management*, 23(6), 610–626. <https://doi.org/10.1108/14777260911001635>
- Dietz, G., & Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review* 35, 5, 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Endres, S., & Weibler, J. (2020). Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. *Business Research*, 13(1), 275–309. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0086-6>
- Hill, C. (2002). Network Literature Review: Conceptualizing and Evaluating Networks; Prepared for the Southern Alberta Child and Youth Health Network. *Alberta Children's Hospital Foundation*.
- Home - Greenleaf Center for Servant Leadership*. (2021).

- <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Home - Leefbaarheidsrisico's | Stads- en Wijkmonitor gemeente Nijmegen 2021. (2021).
<https://swm.nijmegen.nl/p40386/leefbaarheidsrisicos>
- Hoppe, R. (2018). Heuristics for practitioners of policy design: Rules-of-thumb for structuring unstructured problems. *Public Policy and Administration*, 33(4), 384–408. <https://doi.org/10.1177/0952076717709338>
- Huerta, T. R., Casebeer, A., & Vanderplaat, M. (2006). Using networks to enhance health services delivery: perspectives, paradoxes and propositions. *HealthcarePapers*, 7(2), 10–26. <https://doi.org/10.12927/HCPAP..18551>
- Huxam, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate; The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Routledge.
<https://www.managementboek.nl/boek/9780415339209/managing-to-collaborate-chris-huxham>
- Isett, K. R., Mergel, I. A., Leroux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in Public Administration Scholarship : Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public A*, i157–i173.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muq061>
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363–371.
- Klok, P.-J., A. (1995). Environmental Policy in Search of New Instruments. In *A Classification of Instruments for Environmental Policy, in: B. Dente (ed.)* (pp. 21–36). Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Korsten, A. (2019). Omgaan met 'wicked problems.' *Beleidsonderzoek Online*, 0(3).
<https://doi.org/10.5553/bo/221335502019000002001>
- Leidelmeijer, K. J. van I. J. F. (2018). Veerkracht in het corporatiebezit; Kwetsbare bewoners en leefbaarheid. *RIGO Research En Advies*. www.rigo.nl
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). *Trust as a Social Reality*. 63(4), 967–985.
<https://www.jstor.org/stable/2578601>
- Lustenhouwer, V. B. A. K. F. (2018). Leefbaarheid na de Woningwet; een verkenning na drie jaar. *Platform31*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mays, G. P., & Scutfield, F. D. (2010). Improving Public Health System Performance Through Multiorganizational Partnerships. *Public Administration Review*, 7(6), A116.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>

- Mcknight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. *Springer*, 27–54.
https://doi.org/10.1007/3-540-45547-7_3
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). A Manager ' s Guide to Choosing and Using Collaborative Networks. *IBM Center for the Business of Government*, 6–28.
- Milward, H. B., Provan, K. G., Fish, A., Isett, K. R., & Huang, K. (2009). Governance and Collaboration: An Evolutionary Study of Two Mental Health Networks. *Public Administration Research and Theory, Oxford University Press*, i125–i141.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mup038>
- Moore, M. H. (1996). Creating Public Value, Strategic Management in Government. In M. Harvard University Press, Cambridge (Ed.), *Paperback*.
- Mouwen, C. A. M. (2011). *Handboek strategisch management voor de non-profitorganisatie*. Van Gorcum.
- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J. (n.d.). Blind Dates and Arranged Marriages: Longitudinal Processes of Network Orchestration. *Organization Studies*, 34(11), 1623–1653. <https://doi.org/10.1177/0170840612470230>
- Popp, J. K., Milward, B. H., Mackean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice. *IBM Center for The Business of Government*, 122. www.businessofgovernment.org
- Provan, K. G., Beagles, J. E., Student, P., & Leischow, S. J. (2011). Network formation, governance, and evolution in public health: The North American Quitline Consortium case. *Health Care Management Review, Wolter Kluwer Health | Lippincott Williams & Wilkins*, 36(4), 315–326. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31820e1124>
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. In *Journal of Management* (Vol. 33, Issue 3, pp. 479–516).
<https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Huang, K. (2012). Resource Tangibility and the Evolution of a Publicly Funded Health and Human Services Network. *Public Administration Review*, 72(3), 366–375. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2011.02504.X>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Source: Public Administration Review*, 72(5), 638–648.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*,

- 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Provan, K., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness : A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems
Author (s): Keith G . Provan and H . Brinton Milward Source : Administrative Science Quarterly , Vol . 40 , No . 1 (Mar . , 1. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33.
- Purdy, J. M. (2012). A Framework for assessing power in power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409–417.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02525.x>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Stoopendaal, A., & Bouwman, R. (2018). Ruimte voor Vertrouwen. De dynamiek van vertrouwen in het toezicht op zorg. *Erasmus Universiteit Rotterdam - Marketing & Communicatie ESHPM*, 150, 115.
- Talis.nl. (2021). *Home - Over Talis*. <https://www.talis.nl/>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 42(1), 35–67.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 31 (1-2)(3), 334–349. <https://doi.org/10.1109/EMR.2010.5559144>
- Wheatley, M., & Frieze, D. (2011). Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host. *Resurgence Magazine*.

Bijlage 1. Introductie en vragenschema semigestructureerde interviews

INLEIDING

Allereerst, willen wij jou vragen om dit toestemmingsformulier te ondertekenen. Hierin geef je onder andere toestemming voor het opnemen van dit gesprek zodat we het later terug kunnen luisteren. We doen dit zo 'netjes' omdat iemand ook afstudeert op dit onderwerp en dan is dit nodig.

We zijn ervan overtuigd dat een nauwere samenwerking tussen Bindkracht10 en Talis meerwaarde kan hebben voor de mensen waarvoor wij ons werk doen. Dat het de leefbaarheid in Nijmeegse wijken kan verbeteren dus. Daarom zijn we aan het onderzoeken hoe deze samenwerking slim vormgegeven kan worden zodat we ook het optimale rendement voor de Nijmeegse wijken eruit kunnen halen. Inzichten verkregen uit onze samenwerking kunnen vervolgens ook weer gebruikt worden in samenwerkingen met andere partners. Om zicht te krijgen op hoe we elkaar kunnen versterken kijken we in dit onderzoek naar verschillende dingen. Denk aan het onderlinge vertrouwen dat er al is tussen de beide organisaties (onderlinge relaties helpen in samenwerking), stijl van leidingnemen in netwerken en bijvoorbeeld ook het begrijpen waarom we dit doen en hoe we het slim kunnen doen. Met slim bedoel ik hoe je dat wat beide organisaties al in huis hebben – zeg de hulpbronnen van elke organisatie – slim gecombineerd kunnen worden zodat we meer kunnen bereiken voor de bewoners dan alleen met de eigen hulpbronnen. Om in gesprek te komen over het slim kunnen combineren van elkaars hulpbronnen, hebben we een en ander geïnventariseerd. Onze vraag is of je hierop wilt meekijken. Of je het herkent en of we belangrijke dingen nog gemist hebben.

Aan de hand van dit plaatje (zie volgende pagina) kan ik onze vraag beter uitleggen. In de workshop op 9 november, waar jij ook voor uitgenodigd bent, gaan we hiermee weer verder.

VRAGEN MET BETREKKING TOT DE INVENTARISATIE VAN PRODUCTEN/DIENSTEN EN ACTIVITEITEN

Deze producten en diensten zijn dat wat we willen realiseren met de wijken en de bewoners. Het is een ordening van wat beide organisaties doen. Deze ordening wordt genoemd in wetgeving voor corporaties en is aangepast op de herkenbaarheid voor Bindkracht10.

- Als je deze lijst ziet, zijn er dan nog echt wezenlijke producten en diensten die je mist?
- Zo ja, waarom is dit wezenlijk voor je? Welke wezenlijke activiteiten zou je hier dan onder noemen die nu nog ontbreken?
- Als je deze lijst ziet, zijn er dan echt nog wezenlijke activiteiten die je mist?
- Zo ja, waarom is dit wezenlijk voor je? Onder welk product & dienst zou je dit plaatsen?

VRAGEN MET BETREKKING TOT DE BETEKENISGEVING VAN DEZE INVENTARISATIE

- Is er een leefbaarheidsproduct die *Talis of Bindkracht10* nu niet biedt en waarvan je vindt dat *Talis of Bindkracht10* deze wel zou moeten bieden. Waarom vindt je dit?
- Is er een leefbaarheidsproduct die *Talis of Bindkracht10* nu biedt en waarvan je vindt dat *Talis of Bindkracht10* deze niet meer zou moeten bieden. Waarom vindt je dit?

VRAGEN MET BETREKKING TOT DE INVENTARISATIE VAN HULPBRONNEN

Hulpbronnen zijn dus die dingen waar *Talis of Bindkracht10* over beschikken en waarmee de organisatie nu werkt om haar activiteiten (werk) te kunnen doen. Om hiermee de opbrengsten voor de bewoners en wijken tot stand te brengen. Deze hulbronnen is een

ordering en categoriseert alles wat de organisatie inzet. Het is een ordering die veel in literatuur gebruikt wordt.

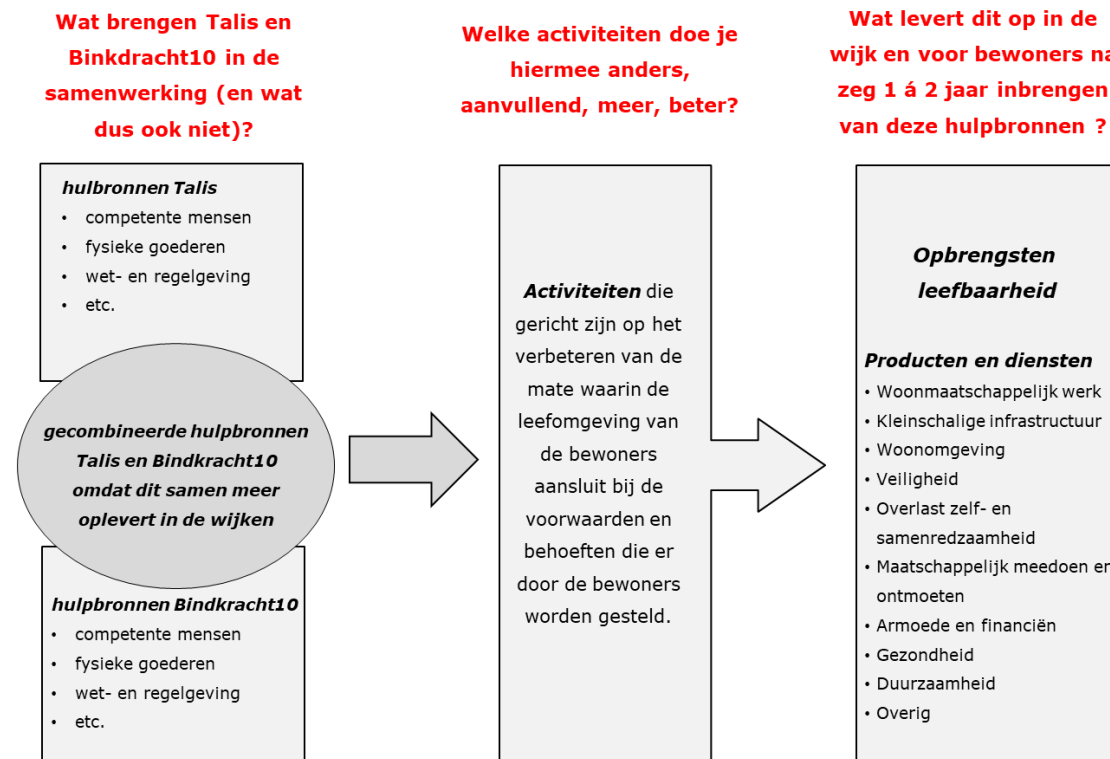
- Als je deze lijst ziet, zijn er dan nog wezenlijke dingen die je mist, die je organisatie nu wel inbrengt als het gaat om leefbaarheid, maar nog niet genoemd is onder een hulpbron?
- Zo ja, waarom vind je dit wezenlijk?
- Zo nee, is er echt niets van wat je mist, waarvan je denkt dat het in de samenwerking met Talis of Bindkracht10 een hulpbron zou kunnen zijn die juist belangrijk is om in te brengen?

VRAGEN MET BETREKKING TOT DE BETEKENISGEVING HIERVAN

- Is er binnen een categorie hulpbron, een hulpbron die *Talis of Bindkracht10* nu biedt en waarvan je vindt dat *Talis of Bindkracht10* deze meer zou moeten bieden. Waarom vindt je dit?
- Is er binnen een categorie hulpbron, een hulpbron die *Talis of Bindkracht10* nu biedt en waarvan je vindt dat *Talis of Bindkracht10* deze minder of helemaal niet meer zou moeten bieden. Waarom vindt je dit?

AFSLUITING

Wat vond je van dit gesprek? Heel erg bedankt voor je tijd en medewerking. Is er nog iets dat je met ons zou willen delen? Dan zouden we jou graag uitnodigen voor de workshop op 9 november waarin we gaan brainstormen over het maken van slimme combinaties door beide organisaties waardoor we met dat wat we al hebben nog meer opbrengsten voor de Nijmegenaren willen gaan realiseren. We hopen dat je er bij kunt zijn.



Bijlage 2. Inventarisatie producten & diensten leefbaarheid en activiteiten

TALIS

NB: De schuingedrukte teksten zijn aangevuld naar aanleiding van de semigestructureerde interviews

Producten & Diensten leefbaarheid	TALIS, voorbeelden activiteiten gericht op ..
Woonmaatschappelijk werk	• Opvangen van signalen achter de voordeur door in gesprek te gaan met de huurder en indien nodig doorschakelen naar samenwerkingspartners in de wijk of het probleem intern bespreekbaar maken (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.3). • Extra inzet van mensen wanneer de organisatie en de leefbaarheid in een wijk daar om vraagt (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.5). Bijvoorbeeld bij de onderhoudsprojecten in Jerusalem en De Kolping. • Inhuur van woonmaatschappelijk werk bij Sterker. <i>(Ook bij kleinschalige onderhoudsprojecten)</i> • <i>Extra fte nodig bij onderhoudsprojecten op leefbaarheidsgebied, hier zouden we een 0-meting kunnen creëren op het gebied van oa leefbaarheid. Mensen die gericht zijn op leefbaarheidszaken die voortkomen uit onderhoudsprojecten.</i>
Kleinschalige infrastructuur	• Hoewel er sinds de herziening van de Woningwet strengere regels zijn omtrent maatschappelijk ontroerend goed (MOG), hebben we er hier nog een aantal van in beheer in de vorm van ontmoetingsruimtes en we gaan ze waarschijnlijk ook nog uitbreiden. Bijvoorbeeld Buur in Brakkenstein (Overzicht BOG-MOG jan-2018). • Wij stellen ook leegstaande ruimtes in gebruik voor stichtingen als Hazenkamphuis en Vincentius vereniging om gebruikt te worden om te ontmoeten. • <i>We missen een kartrekker wanneer er een plek is om te ontmoeten. Mogelijke rol voor BK10.</i> • <i>Een ontmoetingsruimte zou toegankelijker zijn wanneer deze op de begane grond is gelokaliseerd, in plaats van op de derde verdieping.</i> • <i>Gezamenlijke ruimtes van andere corporaties en gemeente inzichtelijk maken voor samenwerking.</i>
Woonomgeving	• We zorgen voor schone, hele en veilige woningen en buurten (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.5). • In samenwerking met DAR, gemeente en overige corporaties zoeken naar oplossingen aangaande de afvalproblematiek. • Vastgoeddifferentiatie en toewijzing (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.10). • Organiseren bewonersparticipatie bij groot onderhoudsprojecten, zoals o.a. Jerusalem (Folder leefbaarheid Talis, P.4 en 6). • Ondersteuning van bewonersorganisaties, zoals Accio en bewonerscommissies, bij de zorg voor de woningen en de directe woonomgeving (Folder leefbaarheid Talis, P.6). • Ondersteuning van bewonersinitiatieven zoals zwerfvuil opruimen, tuinen opknappen, opruimdagen en buurtpreventie door inzet van eigen team of derden waaronder stichting dagloon 2switch (Folder leefbaarheid Talis, P.6). • <i>We doen eigenlijk te veel op het gebied van schoonmaken. De verantwoordelijkheid zou meer bij de gemeente moeten liggen.</i>

Veiligheid	• Samenwerken met politie, brandweer, BOA's en andere justitiële partners in de wijk (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.9). • Overleg ervoor te zorgen dat galerijen en portieken makkelijk toe- en doorgankelijk zijn. Door te zorgen dat er geen rommel staat. • <i>Mede organiseren van buurtpreventieteams.</i> • <i>We zouden meer in kunnen zetten op de omgeving die veilig gedrag kan stimuleren.</i> • <i>Zetten steeds meer in op brandveiligheid.</i> • <i>Het gevoel van veiligheid komt in het geding door verschillende mensen met een andere leefwijze bij elkaar in een complex te plaatsen.</i> • <i>Wijkagent moet zichtbaar zijn in de wijk.</i> • <i>Wisseling van wijkwerkers zorgt voor verbreken van vertrouwensband.</i>
Overlast	• Problemen voorkomen door aanwezigheid in de wijk van onze wijkbeheerders en wijkadviseurs (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.4 en 6). • Oplossen overlastcasussen al dan niet in regieteams (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.9). • In gesprek gaan met huurders die overlast veroorzaken en ervaren en zo nodig doorverwijzen naar hulpverlening of buurtbemiddeling (Folder leefbaarheid Talis, P.6). • Begeleide herkansing: het starten van een drang- en dwangtraject om huisuitzetting te voorkomen en mensen die uit huis gezet zijn een tweede kans te bieden (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.7 en 9). • Intensivering van de samenwerking met zorgpartijen om in te spelen op de extramuralisatie van de zorg om op voorhand overlast te voorkomen en ervoor te zorgen dat mensen prettig wonen (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.9). • <i>Meer doen op preventie door ontmoeten, voorlichting, etc.</i> • <i>Misschien kunnen we in samenwerking met Bindkracht10 het onderlinge begrip naar elkaar toe vergroten.</i>
Zelf- en samenredzaamheid	• Huurders die moeite hebben met zelfstandig wonen een handje helpen in omgang met burens/tuin bijvoorbeeld (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.3). bijvoorbeeld het tuingereedschap project in Wijchen en het Buurtmaatjesproject in Nijmegen en Wijchen. • Samenwerken met huurders in de wijk en zorgen voor verbinding samen met welzijnswerk, zoals Bindkracht10 bijvoorbeeld. Bijvoorbeeld 50 kopjes koffie. (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.9). • Huurders mee laten denken over de aanpassingen in hun woning en over het inrichten van de woonomgeving. • <i>Ook hier kunnen we meer op inzetten.</i> • <i>Breng mensen meer met elkaar in contact zodat ze gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.</i>
Maatschappelijk meedoen en ontmoeten	• Bedrijfsontroerend goed (BOG) gericht op het kunnen meedoen in de maatschappij voor zwakkere doelgroepen, zoals het Bakkerscafé in Bottendaal (Overzicht BOG-MOG jan-2018). • Faciliteren van activiteiten die ontmoeten en verbinden bevorderen, zoals Stichting Hazenkamp Thuis (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.7). • Samenwerken met organisaties zoals Stichting Move (Gezicht van Talis in de wijk, P.34).
Armoede	• Huisbezoeken aan huurders met betaalproblemen en zo nodig doorverwijzen naar (schuld)hulpverlening. (Folder leefbaarheid Talis, P.3 en 6). • Vroeg-signalering • Budget coaching • <i>Samenwerking zoeken met de financiële experts van Bindkracht10</i>

	• <i>Breng mensen in contact om overtallige spullen met elkaar te delen, eten bijvoorbeeld.</i>
Gezondheid	• Samenwerken met de gezondheidsmakelaars van de GGD, zoals bijvoorbeeld gymactiviteiten met ouderen in een ontmoetingsruimte (Gezicht van Talis in de wijk, P.33). • Gesprekken aangaan over het ventileren van de woning. • Woonzorgcombinaties mogelijk maken (PowerPoint De opgave voor wonen en zorg in de wijk). • <i>Inzetten op projecten om gezonde voeding te stimuleren.</i>
Duurzaamheid	• Stimuleren van energiebewust gedrag in samenwerking met energiecoaches (notitie Leefbaarheid in de wijk, P.10). • Schillenboerproject in samenwerking met de DAR in Neerbosch-Oost.
Overig	• Data omtrent leefbaarheid in beeld brengen, om zo ook de effectiviteit van interventies te kunnen volgen (Opbrengsten team dag leefbaarheid 27 mei, Dia 9). • Kennis opdoen over leefbaarheidsinterventies (Opbrengsten team dag leefbaarheid 27 mei, Dia 9).

Bijlage 3. Inventarisatie hulpbronnen Talis

TALIS

NB: De schuingedrukte teksten zijn aangevuld naar aanleiding van de semigestructureerde interviews

Hulpbronnen	Talis, hulpbronnen gericht op ..
Fysieke goederen	•Ontmoetingsruimtes* •Wijkkantoren** •Hy bus •13.521 onzelfstandige huurwoningen (begin 2021) •Talis Thuis •Website Talis •Dashboard Leefbaarheid •App voor huurders (zou er moeten komen). •Verschillende mogelijkheden om ontmoeten in de wijk te stimuleren. •Ook handig om op de website een pagina te hebben met ontmoetingsruimten en een activiteitenprogramma per ontmoetingsruimte. •Wijkkrantje met informatie over de ontmoetingsruimtes. •Muziekinstallatie binnen Talis. •Ook gebruik maken van de ruimtes van andere corporaties of van de gemeente in de wijk. •Beweegtuinen.
Competente mensen	•Ervaringen met omgang bewoners in de wijk. •Kennis van de bewoners in de wijk. •Medewerkers die als tolk kunnen fungeren, o.a. Arabisch en Syrisch. •Enthousiasme en impulsiviteit om bewoners te benaderen. •Specifieke opleidingsachtergronden. •Specifieke ervaringsachtergronden (Ondermijning, crisishantering etc.) •Wijkadviseurs •Wijkbeheerders •Gastvrouwen, luxe geworden (zou je kunnen combineren/uitwisselen met Bindkracht). •Vrijwilligers zijn ook heel belangrijk (zouden we misschien ook actief kunnen werven via Talis Thuis), zou ook wel fijn zijn als er wat meer diversiteit in de vrijwilligers zou zitten Gebruik maken van de bewoners zelf (trek de bewoners erbij, vrijwilligers). •Technische beheerders. •Bewoners met koopwoningen in een wijk.
Informatie en samenwerkingsverbanden	•Werken in regieteam en wijkteams •Werkerslunches •Bewonerscommissies •Wijk overleggen met bewoners en partijen •Informatie over schuldproblematiek •Informatie over zorgbehoeftes •Informatie over overlastcasuïstiek •Informatie over leefbaarheid, identiteit van de wijk •ACCIO •Je kan ook het zichtbaar en aanwezig afwisselen met BK10. •BK10 zou toegevoegd moeten worden aan de gebiedsteams. •Meer aanhaken van zorgpartijen, de verbinding kan beter. •De eenzame mensen herkennen en helpen met verbinden. •Informatie over energiearmoede. •Informatie over verslavingsproblematiek.

	• <i>Samenwerkingen met andere corporaties in wijken met gemengd bezit.</i> • <i>Mogelijke samenwerkingen met basisscholen op het gebied van preventie.</i> • <i>Mogelijke samenwerking met huisarts op het gebied van preventie.</i>
Tijd	In Nijmegen zijn ■ wijkadviseurs en ■ wijkbeheerders actief. In Wijchen zijn dit ■ wijkadviseurs en ■ wijkbeheerders. Dus ongeveer ■ van de capaciteit van leefbaarheid gaat naar Nijmegen. In het totaal werkt er 31,64 fte voor leefbaarheid. Dus ongeveer ■ fte van leefbaarheid gaat uit naar Nijmegen. • <i>Zou meer moeten zijn voor de wijkbeheerders.</i> • <i>Mogelijk meer inzetten op gastvrouwen in samenwerking met andere organisaties.</i> • <i>In onderhoudsprojecten meer inzetten op leefbaarheid.</i> • <i>Meer inzetten op bewonersbegeleiding.</i>
Geld	Van de totaal begrootte ■ aan leefbaarheidsprojecten in 2021, is ■ specifiek begroot voor Nijmegen. Hiervan is ■ gereserveerd voor buurtbemiddeling, ook ■ voor begeleide woonherkansing, ■ voor de WBB, ■ voor woonmaatschappelijk werk, ■ voor de aanleg/onderhoud kleinschalige infrastructuur, ■ voor schone en veilige leefomgeving en ■ voor overige leefbaarheidsuitgaven. De manager leefbaarheid heeft nog een budget van ca. ■ om in te zetten waar zij het nodig acht. • <i>Een eigen budget om activiteiten te realiseren zou gewenst zijn</i> • <i>Het geldverkeer mag wat soepeler, willen we activiteiten kosteloos houden, of vragen we een kleine bijdrage om ook mensen in te kunnen huren? Een eigen bankrekening waar alle in- en uitgaven worden geregistreerd.</i> • <i>Meer tijd naar leefbaarheid zal waarschijnlijk meer tijd kosten. Het organiseren van activiteiten zelf kost over het algemeen niet heel veel geld. Voornamelijk kosten voor eten en drinken.</i>
Wet- en regelgeving	• Woningwet • Huurwet • Omgevingswet • Aan de woningwet gebonden, mogen we alleen leefbaarheidsbijdragen leveren voor onze eigen huurders. Dit terwijl een wijk gebonden aanpak misschien wel effectiever is. Mogelijk dat de samenwerking met Bindkracht10 hierin iets kan betekenen. • In de woningwet staat ook dat corporaties niet meer het initiatief achter bepaalde activiteiten van huurders op het gebied van leefbaarheid mogen zijn. Bindkracht10 kan in wijken waarin dit initiatief vervolgens niet door de huurders zelf wordt genomen mogelijk bijspringen. • <i>AVG-angst, maakt samenwerken soms lastig</i> • <i>Hoe om te gaan met de coronamaatregelen. Vanuit Talis duidelijk maken wat allemaal wel en niet mag en helpen met regelen van de benodigde zaken.</i>

* Opsomming ontmoetingsruimtes

- Voorstenpunt
- Aubadestraat
- Symfoniestraat
- De Weem
- Blikvanger
- De Bolster
- Toermalijn
- Griffioen

- Huiskamer
- Buur
- Sprong
- Centraal Wonen Opaalstraat

** Opsomming wijkkantoren

- Wedesteinbroek 2102
- Triangelstraat 48a
- Meijhorst 1400a
- Zwanenveld 2102a
- Meijhorst 6342a (Wijkkantoor+)
- Weezenhof 4202b
- Remmersteinstraat 28
- Jadestraat 116
- Rentmeesterhof 249
- Slotemaker de Bruineweg 50m
- De inloop (Kolping)
- Van Diemberbroeckstraat

Bijlage 4. Inventarisatie producten & diensten leefbaarheid en activiteiten

BINDKRACHT10

NB: De schuingedrukte teksten zijn aangevuld naar aanleiding van de semigestructureerde interviews

Producten	Bindkracht 10, voorbeelden activiteiten gericht op ..
Woonmaatschappelijk werk	n.v.t.
Kleinschalige infrastructuur	n.v.t.
Woonomgeving	• In gesprek gaan met bewoners over wat zij belangrijk vinden m.b.t. de leefbaarheid, woonomgeving, gebruik van de ruimte etc. Voorbeelden: huis aan huisbezoeken, pop-upterrassjes, 50 kopjes koffie • Bewoners ondersteunen bij activiteiten om de woonomgeving te verbeteren voorbeelden: • Stimuleren onderling contact tussen bewoners, matchen vraag en aanbod Voorbeelden: uitdelen Buurman en buurman kaartjes, dialogen tussen bewoners in een buurt • <i>Gezamenlijke huis aan huis bezoeken met corporatie (Woonwaarts)</i> • <i>Consulent dienstverlening bij nieuwe bewoners kort lijntje houden met bindkracht. Makkelijke kapstok voor bijv. welkomstpakket betreft activiteiten en ontmoetingsplekken/voorzieningen in de wijk vanuit bindkracht. Gedeeld doel: prettig wonen.</i>
Veiligheid	• Bij signalen rond veiligheid in een buurt met bewoners in gesprek gaan over de vragen en ideeën voor oplossingen. Vaak samenwerking opbouwwerk en jongerenwerk, straatcoaches, politie etc. • Voorbeeld: contact met bewoners rondom het Cruyff Court en de Kastelenbuurt opbouwen en onderhouden. <i>(ook vaak doorverwijzen, goede ingang.)</i> • <i>Samenwerking met veilig thuis, kleurrijke families. Consulent voor langere periode betrokken met ondersteuning in gezin.</i> • <i>Signaleren van problematiek door corporatie</i>
Overlast	• Inzet jongerenwerk bij het vinden van (hang)plekken en activiteiten voor jongeren, en gesprekken met jongeren over hun perspectief en wensen • <i>Overlast in het kader van geluid en afval etc. samenwerking corporatie. Miscommunicatie, onbegrip of gewoon niet weten wat de norm is. Onwetendheid wat wel of niet mag.</i> • <i>Belangrijke rol in signaleren maar ook in er samen op af gaan.</i> • <i>Jeugd meer casusoverleg, volwassenen eerder doorverwijzen naar buurtbemiddeling, sterker of politie bijv.</i>
Zelf- en samenredzaamheid	• Stips: bewoners wegwijs maken en inzicht geven in het aanvragen van gemeentelijke voorzieningen, hulp daarbij door vrijwilligers <i>Bewoners wegwijs maken in de wijk, ondersteuning bij formulieren.</i> • Laaggeletterdheid: bewoners krijgen meer handvatten hoe brieven van instanties beter te begrijpen. Voorbeeld: cursus Papieren en geld, filmpjes • Anderstaligen ondersteunen bij vergroten taalvaardigheid. Voorbeelden: Taalcafés, kookactiviteiten, taalmaatjes, conversatie voor ouderen • Bewoners ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling, en helpen vinden van een daginvulling zoals activiteiten, vrijwilligerswerk, en mogelijke werk of arbeidsmatige dagbesteding.

	Voorbeeld: ontwikkelen methode Piëzo in drie stadsdelen, samen met partners die plekken voor werkervaring bieden • Koppelen vraag en aanbod van diensten en onderlinge hulp in samenwerking met Vrijwilligerscentrale, Hulpdienst, Sterker. • Interculturele consultants die helpen bij de communicatie tussen migranten en professionals of vrijwilligers van organisaties. • <i>Ondersteunen van migrantengroepen en organisaties en wanneer behoefte er is het opzetten van nieuwe groepen</i>
Maatschappelijk meedoen en ontmoeten	• Ondersteuning diverse activiteiten en groepen gericht op ontmoeting en contact tussen bewoners. Voorbeelden: Soepie doen in diverse wijken, Gezellig (gericht op vluchtelingen statushouders), mobiele buurtkeuken, Van tuin tot bord, versterken ontmoetingsfunctie wijkcentra, samenwerking binnen Wijkatelier Lindenholt, Wijk safari • Individuele bewoners matchen aan activiteiten en maatjes in de wijken. <i>Buurtmaatjes project</i> Voorbeelden: Welzijn op recept, Wijkringen, samenwerking met begeleiders vanuit SWT/Buurtteams • Samenwerken met bewonersgroepen en –initiatieven om ontmoeting en sociale verbinding te bevorderen Voorbeelden: Hart voor Dukenburgers, en Oog voor elkaar, ontmoetingspakket uitlenen aan bewoners die iets willen organiseren • Specifieke activiteiten gericht op bestrijden eenzaamheid in coronatijd. Voorbeelden: Winter-doe-pakket, belmaatjes, opstarten en begeleiden wandelgroepen en duo-lopen (lopen in tweetallen). • Specifieke activiteiten voor mensen die minder makkelijk meedoen, door een beperking. Voorbeelden: Vriendengroepen voor mensen met autisme, Dukendobbel, Wijkringen • Coördineren van de activiteiten met vrijwilligers op en rond de opvang voor evacués in Heumensoord • <i>Aanbod verschilt per wijk, wat is er nodig? Wat speelt hier? Wie woont hier?</i>
Armoede	• Hulp bij geldzaken: financieel expert in de wijk, Formulierenbrigade, voorzieningencheck, app Budget de baas • Activiteiten om mensen te informeren over de mogelijkheden van hulp bij geldzaken. Voorbeelden: ontbijtochtenden voor ouders, cursus Papieren en geld, activiteiten in week / dag van de armoede, voorlichtingsbijeenkomsten over gemeentelijke regelingen, toeslagen, veranderingen als je kind 18 wordt, pensioen etc., placemats met tips, flyers met informatie • Training voor mensen die werkloos zijn geworden door Corona. Samenwerking tussen werkbedrijf, SWT en Stip. • Bewoners helpen met organiseren van activiteiten in de wijk. Voorbeelden: kledingruilbeurs voor mensen met een kleine beurs, repaircafé, informatiemarkt • <i>Budgetcursus, leren brieven lezen. Wat is belangrijk bij het invullen. Ordenen, plannen, sparen, tips en tops.</i> • <i>Jaarkalender als hulpsteuntje</i> • <i>Afhankelijk van AVG kans voor samenwerking tussen corporatie en bindkracht voor armoede. Bijvoorbeeld huurachterstand etc.</i>
Gezondheid	• Samen met partners in de wijken (mentale) gezondheidsproblemen signaleren, bespreekbaar maken en een gezamenlijke aanpak ontwikkelen. Voorbeelden: Mental Help First Aid Training (MHFA), bijeenkomsten over verwarde personen en dementie.

	• Huiskamer voor ouderen met een andere culturele achtergrond. • Dementievriendelijke wijk: samen met bewoners, mantelzorgers en professionals bedenken hoe de wijk mensen met dementie kan helpen langer thuis te blijven wonen en in de wijk mee te blijven doen. • Stimuleren en waar nodig ondersteunen van beweeg-activiteiten, i.s.m. buurtsportwerkers. Voorbeeld: ondersteunen van Diabetes Challenge Lindenholt, door mee te wandelen, te begeleiden en nieuwe mensen te werven. • Welzijn op recept: patiënten worden door de huisarts/POH verwezen naar de welzijnscoach van Bindkracht10 helpt met toeleiden naar activiteiten die welzijn en gezondheid verbeteren • Samenwerking met ervaringsdeskundigen • <i>Wijk GGZ, inloop voor mensen die niet naar praktijkondersteuner willen of geen huisarts hebben (vanuit RIBW, Pro Persona) gratis, dus laagdrempelig</i> • <i>Samenwerking GGD vanuit diversiteit, begrijpen en gebruik maken van gezondheidssysteem en vaardigheden. Gezondheidszorg, veilig thuis.</i> • <i>Training gezond en fit in NL voor mensen met een andere achtergrond</i> • <i>Corporatie ontvangt vaak als eerste signalen betreft gezondheid, hierin goede afstemming met partijen mogelijk.</i> • <i>Maand van de gezondheid in de wijk (voorbeeld) , partners in de wijk werken samen. Activiteiten op gebied van sport, mentaal welzijn, eten en ontmoeting. (wat bieden partners in de wijk al aan?)</i>
Duurzaamheid	• <i>Energiearmoede</i> • <i>Energiecoach, duurzaamheid en financiën (energiearmoede) stand van zaken bekijken. Samenwerking bij hulp van geldzaken</i> • <i>Thema waarop nog veel kansen liggen voor de toekomst</i> • <i>Operatie steenbreek, stenen eruit groen erin</i> • <i>Energieneutrale wijk (zwanenveld)</i>

Bijlage 5. Inventarisatie hulpbronnen Bindkracht10

BINDKRACHT10

NB: De schuingedrukte teksten zijn aangevuld naar aanleiding van de semigestructureerde interviews

Hulpbronnen	Bindkracht10, hulpbronnen gericht op ..
Fysieke goederen	• Flexplekken Stips (lijst bijlage) ook <i>buiten de Stips bijv. activiteitenplein op school, jongerencentra, wijkatelier Lindenholt</i> • Gebruik/huur van gemeentelijke locaties (wijkcentra, kantoren) • 2 pipo-wagens en diverse pop-upterrassjes om mee de wijk in te gaan • Bakfietsen en mobiele buurtkeukens • <i>Spullen voor buurtfeest bewoners. wijkpakket? Tafels, tent etc. voor ontmoeten. (vooralsnog in zuid, maar wellicht voor bredere samenwerking)</i> • <i>Mobiele busjes voor bijv. mobiele stips (idee)</i> • <i>Heeft elke wijk een fysieke plek voor bewoners? Voor multifunctioneel gebruik bijv.</i>
Competente mensen	• Opbouwwerkers • Stip-coördinatoren • Werkbegeleiders Stips • Publieksvoorlichters Stips • Financieel experts en Formulierenbrigade • Piëzo-medewerkers • Sociaal beheer (Wijkatelier Lindenholt) • Ervaringsdeskundigen • Projectleiders innovatie en ontwikkeling (HBO+) • Intercultureel consulenten (betaald en onbetaald) • Vrijwilligers (diverse achtergronden en kennis, in verschillende functies en rollen) • Methodieken, zoals Asset Based Community Delevopment (ABCD), Capability benadering, Presentie, Mobility Mentoring, Piezo, Positieve gezondheid etc. • Netwerken met bewoners en partners, en gedetailleerde kennis van de situatie van bewoners en wijken/stadsdelen, ontwikkelingen, kansen en talenten • Jongerenwerkers • Kinderwerkers • Opvoedondersteuners • <i>schuldhulpverlening. Financieel coach</i> • <i>Jongeren schuldhulpverlening 18-26 jaar. Begeleiding, JUST</i> • <i>Diversiteitsmedewerkers</i> • <i>Diversiteit?</i> • <i>Bredeschool coördinatoren</i> • <i>Ouder kind centra?</i>
Informatie en samenwerkingsverbanden	• Gebiedsteams met professionals uit expertises jeugd 0-12, jeugd 12+ en volwassenen • Expertiseteams Opbouwwerk, Stips, Hulp bij geldzaken en Diversiteit, uitwisselen ervaringen en ontwikkelen kennis en methodieken rond thema's • Werkersoverleg en ontmoeten op stadsdeelniveau • Overleg en afstemming met vrijwilligers op wijk- en projectniveau • Overleg en afstemming met bewonersgroepen per stadsdeel • Intern scholingsprogramma op maat • Samenwerking met SWT/BBT/Buurtteams, in ontwikkeling • Ontwikkelen stadsdeelagenda's met partners • Ontwikkelen collectieve activiteiten, in samenwerking met partners • Diverse werk- en spelmaterialen

	• Brede kennis en ervaring op het gebied van bewonersparticipatie, hulp bij geldzaken, inclusie en diversiteit, informatie en regelgeving, ontmoeting en sociale cohesie, jongeren, opvoeding en kinderen etc. • <i>Praktijkondersteuners huisarts</i> • <i>Wijk GGZ</i> • <i>Migrantenorganisaties, breed netwerk. Informeel en formeel. Eigen stichting/organisaties.</i> • <i>Kansen op breder overleg in de wijk voor samenwerking (zelfde doelgroep) bijvoorbeeld bij eenzaamheid samen optrekken, prettig wonen, wijkgericht zelf/samenredzaamheid.</i> <i>deur aan deur acties in samenwerking met woningbouw, is het prettig wonen hier? Door dit samen te doen met bindkracht krijg je ander gesprek-> meer gericht op activiteiten en ontmoeting. Breed scala om te bespreken en waar kansen liggen.</i>
Tijd	Opbouwwerk [redacted] fte Stipco's [redacted] fte Hulp bij Geldzaken* [redacted] fte [redacted] vrijwilligers (inzet verschilt per persoon) over alle expertises <i>Tijd genoeg, maar verdeling niet altijd gelijk. Kansen op doorgroei, ook voor vrijwilligers kan beter</i> <i>(aantal nakijken, stagiaires toevoegen)</i> <i>Nog meer fte dan deze 3, bijvoorbeeld jongerenwerk en diversiteit.</i> <i>Een goede samenwerking in de wijk met bijbehorende activiteiten kost veel tijd om op te bouwen, investeren in relaties heeft tijd nodig. Bijvoorbeeld buurtteam.</i> <i>Meer samenwerking tussen Talis en Bindkracht10 kost ook tijd. Wie werken er vanuit Talis in de wijk en hoe bereiken we elkaar?</i>
Geld	Opbouwwerk [redacted] k Stipco's [redacted] k Hulp bij Geldzaken* [redacted] k
Wet- en regelgeving	• Opdracht Gemeente (budgetovereenkomst) ook <i>andere opdrachtgever dan de gemeente</i> • AVG zorgt voor <i>beperking in casusbespreking</i> • Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling • VERN • <i>Regelgeving VSA voor gemeentelijke ruimtes</i>

* inclusief werkbegeleiding Stips, infolijn en publieksvoorlichters

Bijlage 6. Uitgezette vragen lijst onderling vertrouwen op basis van OTI



Verschillende ontwikkelingen in de maatschappij vragen om nieuwe manieren van samenwerken. Een voorbeeld van een dergelijke samenwerking is het naderende samenwonen van Bindkracht10 en Talis. Met het oog op dit samenwonen loopt een gezamenlijk onderzoek om te verkennen hoe de nauwere samenwerking tussen Bindkracht10 en Talis vorm kan krijgen. 'Vertrouwen' is een belangrijk kenmerk voor effectieve samenwerking, ook volgens studies. Daarom willen we het onderlinge vertrouwen tussen de beide organisaties in beeld brengen met een vragenlijst. Je wordt gevraagd om deze vragenlijst in te vullen. Belangrijk om te beseffen is dat de vragenlijst over jouw algehele beeld van de andere organisatie gaat. Dit kan prima een gevoel of een mening zijn waarvan je zelf misschien niet eens weet waar het vandaan komt. Je deelname aan deze vragenlijst is vrijwillig en je mag op elk gewenste moment stoppen. Je deelname is anoniem en de resultaten zijn niet tot personen te herleiden. De data zal ook niet met derden gedeeld worden en enkel op organisatieniveau worden gebruikt. De uitkomsten van deze vragenlijst geven richting aan het vormgeven van de nauwere samenwerking. Door op het pijltje rechtsonder te drukken ga je hiermee akkoord.





Wat is je leeftijd?

Voor welke organisatie werk je?

- ☐ Bindkracht10
- ☐ Talis

Waar werk je voornamelijk?

- ☐ In de wijk
- ☐ Op het kantoor
- ☐ Beide ongeveer evenveel

Heb je wel eens samengewerkt met iemand van de andere organisatie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Hoelang ben je al werkzaam bij jouw organisatie?





Hierna volgen een aantal stellingen. Klik alsjeblieft het bolletje rechts van elk stelling aan dat je beeld over de andere organisatie het beste omschrijft.

	Sterk mee oneens	Mee oneens	Lichtelijk mee oneens	Niet mee eens noch mee oneens	Lichtelijk mee eens	Mee eens	Sterk mee eens	Geen enkel beeld op
Deze partner houdt zich aan beloftes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner is betrouwbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner realiseert geen successen ten koste van anderen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner ziet ons als gelijkwaardig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner helpt ons indien nodig bij het oplossen van problemen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner denkt mee in gezamenlijke overleggen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner komt afspraken na	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner is ook geïnteresseerd in onze doelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner probeert geen werk op ons af te schuiven	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deze partner is eerlijk naar ons toe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Deze partner is
dusdanig op ons
gesteld om
behulpzaam te zijn

☐☐☐☐☐☐☐☐

Ik zie meerwaarde
in een nauwere
samenwerking met
deze partner

☐☐☐☐☐☐☐☐

Het is noodzakelijk
om het onderlinge
vertrouwen met
deze partner
verder te
versterken

☐☐☐☐☐☐☐☐

Wat moet er volgens jou gedaan worden om het onderlinge vertrouwen verder te versterken?

Wil je nog wat kwijt met betrekking tot het onderwerp van deze vragenlijst?



Bedankt voor uw tijd om aan deze enquête deel te nemen.
Uw antwoord is geregistreerd.

Bijlage 7. Inventarisatie oriëntaties netwerkleider en competenties Talis

Oriëntaties netwerkleider; competenties	Talis, voorbeelden competenties gericht op:
Strateeg (visie, strategie uitzetten, verbanden leggen en besluitvaardig)	• Visie (<i>Lijn</i>) (Talis Competentiehuis, P.2/3; Whys advertentie Talis bestuurder, P.1; Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4). • Beleid en strategieontwikkeling (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1). • Schakelen tussen strategische vraagstukken (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1). • Daadkrachtig (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.1). • Prioriteren (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.2; voorstel Covey Talis, P.3). • Besluitvaardig (<i>Lijn</i>) (Whys advertentie Talis bestuurder, P.1). • 'Moed om een ander 'geluid' te laten horen vanuit je overtuiging of visie' (<i>Lijn</i>) (Whys advertentie Talis bestuurder, P.1). • Verbanden leggen (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4). • Politiek sensitief (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur leefbaarheid, P.1). • Overzicht creëren (voorstel Covey Talis, P.3).
Verkenner (omgevingsbewustzijn, vernieuwend, netwerkvaardig, sociaalvaardig en consciëntieus)	• Netwerken (<i>Wijk</i>) (Talis Competentiehuis, P.2, Vacaturetekst wijkadviseur, P.1). • Verbindend (<i>Lijn & Wijk</i>) (Vacature manager leefbaarheid; Vacature adviseur inkoop P.1; Vacature adviseur Vastgoed, P.1, Vacaturetekst wijkadviseur, P.1; Vacaturetekst wijkadviseur, P.1). • Communicatief (<i>Lijn & Wijk</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.2; Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4; Vacature adviseur Vastgoed, P.1, Vacaturetekst wijkadviseur, P.1). • Initiatiefrijk (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.2; Vacature adviseur Vastgoed, P.1). • Impactvol en tactisch (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.2). • Open en transparant communicerend (<i>Lijn</i>) (Whys advertentie Talis bestuurder, P.1). • Consciëntieus (<i>Lijn</i>) (Whys advertentie Talis bestuurder, P.1). • Vertrouwensband opbouwen (<i>Wijk</i>) (Perspectief op de organisatie, P.2; Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Verbinden (<i>Wijk</i>) (Perspectief op de organisatie, P.2; Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Sociaal (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1).
Ontwikkelaar (feedback geven, lerend vermogen, sensitiviteit, conflicthantering, en omgaan met verschillen)	• Samenwerken (<i>Wijk</i>) (Talis Competentiehuis, P.2; voorstel Covey Talis, P.3; Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1, Vacaturetekst wijkadviseur, P.1). • Inlevingsvermogen (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Aanpassingsvermogen (Talis Competentiehuis, P.2). • (Groepsgericht) leidinggeven (Talis Competentiehuis, P.2). • Coachen (Talis Competentiehuis, P.2). • Aanspreken op gedrag (Talis Competentiehuis, P.2/3). • 'De rol van leidinggevende wordt zoals gezegd meer dienend ofwel faciliterend, maar ook coördinerend, coachend en inspirerend.' (<i>Lijn</i>) (Gesprekscyclus, P.5). • Probleemoplossend vermogen en persoonlijk leiderschap (Vastgoedontwikkeling versie 2, P.2). • Betrekken en begeleiden (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1).

	• Nauwkeurig (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.2). • 'De manager PP draagt uit dat vraagstukken op meerdere manieren en vanuit verschillende invalshoeken beschouwd kunnen worden' (<i>Lijn</i>) (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4). • Motiverend (<i>Wijk</i>) (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4; Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Verbeteren (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.5). • Balans (Perspectief op de organisatie, P.2). • Natuurlijk ontwikkelen (Perspectief op de organisatie, P.2). • Feedback geven (voorstel Covey Talis, P.3). • Ondersteunen (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Conflicthantering (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Overtuigen (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1). • Activeren en stimuleren (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkadviseur, P.1).
Procesmanager (nauwkeurigheid, sturen op resultaat, flexibel, onderhandelen, sensitief en onafhankelijkheid)	• Inzet (Talis Competentiehuis, P.2). • Organiseren van eigen werk (<i>Wijk</i>) (Talis Competentiehuis, P.2, Vacaturetekst wijkadviseur, P.1). • Resultaatgerichtheid (Talis Competentiehuis, P.2). • Richting geven (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1). • Delegeren (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1). • Kaders meegeven (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1). • Volhardend (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.2). • Biedt structuur, inzicht en houvast (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4). • Waardetoevoeging (Perspectief op de organisatie, P.2; voorstel Covey Talis, P.3). • Resultaatgericht werken vanuit vrijheid en verantwoordelijkheid (voorstel Covey Talis, P.3). • Doortastend (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1).
Overige competenties	• Organisatiesensitiviteit (Talis Competentiehuis, P.2). • Klantgerichtheid (Talis Competentiehuis, P.2). • Sturen op processen (<i>Lijn</i>) (Vacature manager leefbaarheid, P.1). • Deskundig (<i>Lijn</i>) (Vacature adviseur inkoop, P.1). • Wereldwijs (<i>Lijn</i>) (Whys advertentie Talis bestuurder, P.1). • Concretiseren (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4). • Transparant (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.4). • Integer (Leerprogramma gebiedsgericht werken, P.5; Eindrapportage werksessies Moreel Beraad bij Talis). • Integraal managen ontwikkelen (Trainingssessie om de lerende organisatie vorm te geven, Slide 3). • Congruentie (Perspectief op de organisatie, P.2). • Energie en voldoening uit werk halen (voorstel Covey Talis, P.3). • Enthousiast (<i>Wijk</i>) (Vacaturetekst wijkbeheerder, P.1).

Bijlage 8. Inventarisatie oriëntaties netwerkleider en competenties BK10

Oriëntaties netwerkleider; competenties	Bindkracht10, voorbeelden competenties gericht op:
Strateeg (visie, strategie uitzetten, verbanden leggen en besluitvaardig)	• Ontwikkelen en realiseren van het strategisch beleid (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.1; Leidinggevende B, P.1). • Volgt, signaleert en analyseert relevante in- en externe ontwikkelingen (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2; Leidinggevende B, P.2). • Uitwerken doelstellingen in beleids- en/of projectopdrachten (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2). • Ontwikkelen van processen, procedures en werkinstructies voor de beleid- en/of projectuitvoering (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2; Leidinggevende B, P.2). • Evalueren van het gevoerde beleid (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2). • Vertaling van strategisch naar tactisch beleid (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende B, P.2). • Strategie (<i>Lijn</i>) (Profiel eenhoofdig bestuur, P.1). • Waarde gedreven leiderschap (<i>Lijn</i>) (Profiel eenhoofdig bestuur, P.2).
Verkenner (omgevingsbewustzijn, vernieuwend, netwerkvaardig, sociaalvaardig en consciëntieus)	• Betrokken (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Nabij zijn (Scholingsbeleidsplan 2021, P.9). • Vertrouwen (Scholingsbeleidsplan 2021, P.9). • Communicatief (<i>Wijk & Lijn</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.1; Leidinggevende A, P.4; Leidinggevende B, P.2). • Stimuleren en enthousiasmeren (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.1, Vacature coördinator Stip centrum, P.2). • Verbindend (<i>Wijk & Lijn</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.1, Vacature coördinator Stip centrum, P.2, Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1). • Sociaal (<i>Wijk & Lijn</i>) (Vacature coördinator Stip centrum, P.2; Leidinggevende A, P.4; Leidinggevende B, P.4; Profiel eenhoofdig bestuur, P.1). • Netwerken (<i>Wijk & Lijn</i>) (Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1; Leidinggevende A, P.3; Leidinggevende B, P.3; Profiel eenhoofdig bestuur, P.1).
Ontwikkelaar (feedback geven, lerend vermogen, sensitiviteit, conflicthantering, en omgaan met verschillen)	• Samenwerken (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.3; Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Inlevingsvermogen (<i>Lijn</i>) (Profiel eenhoofdig bestuur, P.2). • Blijvend ontwikkelen (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Continu verbeteren (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.3). • Geven en ontvangen van feedback (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Vindingrijk (Scholingsbeleidsplan 2021, P.9). • Lef (Scholingsbeleidsplan 2021, P.9). • Respect voor diversiteit (<i>Wijk</i>) (Scholingsbeleidsplan 2021, P.9, Vacature coördinator Stip centrum, P.2). • Coachend (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.1, Vacature coördinator Stip centrum, P.2, Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1). • Het geven van trainingen (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.1).

	• Creatief (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.2, Vacature coördinator Stip centrum, P.2). • Signalerend (<i>Wijk</i>) (Vacature coördinator Stip centrum, P.2). • Flexibel (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1). • Richting geven (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2). • Evalueren (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende B, P.2). • Ondernemend, innovatief (<i>Lijn</i>) (Profiel eenhoofdig bestuur, P.2).
Procesmanager (nauwkeurigheid, sturen op resultaat, flexibel, onderhandelen, sensitief en onafhankelijkheid)	• Kritisch (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Eigenaarschap (Scholingsbeleidsplan 2021, P.2). • Taakvolwassenheid (Scholingsbeleidsplan 2021, P.2). • Resultaatgericht (<i>Wijk & Lijn</i>) (Vacature sociaal werker werkbegeleider Stip Noord, P.2, Vacature coördinator Stip centrum, P.2; Profiel eenhoofdig bestuur, P.1). • Versterken eigen verantwoordelijkheid van anderen (Vacature coördinator Stip centrum, P.2). • Kartrekker (<i>Wijk</i>) (Vacature coördinator Stip centrum, P.2). • Methodisch en planmatig (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1). • Analytisch (<i>Wijk & Lijn</i>) (Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1; Leidinggevende A, P.4). • Aansluiten van de dienstverlening op de ontwikkelingen en het fungeren als eindverantwoordelijke voor de doelstellingen van het toegewezen organisatieonderdeel (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.1). • Faciliteren van teams aan de hand van hun behoeften rondom hun zelf organiserend vermogen (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2; Leidinggevende B, P.2). • Zorgen voor een effectieve, efficiënte procesgang (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.2). • Onderhandelen (<i>Lijn</i>) (Leidinggevende A, P.3). • Overtuigend en besluitvaardig (<i>Lijn</i>) (Profiel eenhoofdig bestuur, P.2).
Overige competenties	• Vakmanschap (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Klantgerichtheid (<i>Lijn</i>) (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1; Leidinggevende A, P.4; Leidinggevende B, P.4). • Professioneel (Scholingsbeleidsplan 2021, P.1). • Omgaan met agressie (Scholingsbeleidsplan 2021, P.4). • Optimistisch (<i>Wijk</i>) (Vacature sociaal werker opbouwwerker, P.1). • Relativeringsvermogen en humor (<i>Lijn</i>) (Profiel eenhoofdig bestuur, P.1).

Bijlage 9. Kaartjes van de categorieën hulpbronnen voor de workshop



Bijlage 10. Lijst met figuren (modellen, tabellen, grafieken)

<i>Figuur 1. Organogram Talis oktober 2021</i>	<i>p15</i>
<i>Figuur 2. Organogram Bindkracht10 oktober 2021</i>	<i>p16</i>
<i>Figuur 3. Denkmodel volgens 'Strategic Triangle' van Moore voor strategievorming Talis</i>	<i>p17</i>
<i>Figuur 4. Typologie van netwerkvormen voor netwerk governance</i>	<i>p24</i>
<i>Figuur 5. Analyseniveaus voor het evalueren van netwerken</i>	<i>p31</i>
<i>Figuur 6. Model dat richting geeft aan netwerkevaluatie in de praktijk</i>	<i>p32</i>
<i>Figuur 7. Model onderzoeksinstrument vertrouwen</i>	<i>p37</i>
<i>Figuur 8. Vier oriëntaties van de netwerkleider</i>	<i>p40</i>
<i>Figuur 9. Onderzoeksmodel kosten inputzijde, netwerkkosten samenwerking en opbrengsten outputzijde</i>	<i>p43</i>
<i>Figuur 10. Ontwerpvrage</i>	<i>p46</i>
<i>Figuur 11. Onderzoeksinstrument primair proces leefbaarheid Talis en Bindkracht10</i>	<i>p52</i>
<i>Figuur 12. Informatie interviews Talis over activiteiten voor producten & diensten leefbaarheid</i>	<i>p53</i>
<i>Figuur 13. Informatie interviews Talis over hulpbronnen</i>	<i>p54</i>
<i>Figuur 14. Informatie interviews BK over activiteiten voor producten & diensten leefbaarheid</i>	<i>p55</i>
<i>Figuur 15. Informatie interviews Bindkracht10 over hulpbronnen</i>	<i>p55</i>
<i>Figuur 16. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Armoede en financiën</i>	<i>p63</i>
<i>Figuur 17. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Vergrijzing</i>	<i>p64</i>
<i>Figuur 18. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Zelf- & samenredzaamheid</i>	<i>p65</i>
<i>Figuur 19. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Schone & veilige leefomgeving</i>	<i>p66</i>
<i>Figuur 20. Tabel concrete activiteiten gericht op het thema Meedoen & ontmoeten</i>	<i>p66</i>
<i>Figuur 21. Histogram verdeling van scores op 11 gesloten vragen over vertrouwen</i>	<i>p71</i>
<i>Figuur 22. Staafdiagram met gemiddelde score per gesloten vraag over vertrouwen</i>	<i>p72</i>
<i>Figuur 23. Staafdiagram verdeling van scores op de stelling 'Ik zie meerwaarde in een nauwere samenwerking met deze partner'</i>	<i>p73</i>
<i>Figuur 24. Model onderzoeksinstrument netwerkleiderschap en -management</i>	<i>p80</i>
<i>Figuur 25. Tabel met vacatureteksten van Talis en Bindkracht10 voor tekstanalyse</i>	<i>p81</i>
<i>Figuur 26. Tabel resultaten tekstanalyse; scores aantal competenties per leiderschapsoriëntatie</i>	<i>p81</i>