SAMEN WERKEN AAN SAMENWERKEN

Een explorerend onderzoek naar de relatie tussen sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam

Merle Verdegaal
Bestuurs- en Organisatiewetenschappen
Organisatie, Verandering en Management
Begeleider: ir. Peter Linde, Universiteit Utrecht
21 september 2014

Samen werken aan samenwerken

****

Een explorerend onderzoek naar de relatie tussen sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam

Naam: Merle Verdegaal
Studentnummer: 3532887
Universiteit Utrecht
Master: Organisatie, Verandering en Management
Afstudeerbegeleider: Ir. Peter Linde
Tweede lezer: Martijn Koster, MSc, PhD
Stagebegeleider: Stefan Panhuijsen

VOORWOORD

Na een periode van om en nabij 7,5 maand is de kogel dan eindelijk door de kerk. En ondanks de drie maanden extra die ik daarvoor nodig heb gehad, ben ik trots op het eindresultaat dat nu voor u ligt. Deze scriptie is mijn eindonderzoek voor de master Organisatie, Verandering en Management. Dit onderzoek gaat in op hoe sociaal ondernemers uit Rotterdam en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam tegen hun (nieuwe) relatie aankijken en welke kansen en knelpunten zij hierin zien. Mijn interesse in het sociaal ondernemerschap is het afgelopen jaar flink aangewakkerd. Naast deze masterscriptie heb ik namelijk ook meegedaan aan het project Starters4Communities en heb ik stagegelopen bij Social Enterprise NL. Hoewel het schrijven van deze scriptie zeker niet zonder vallen en opstaan is verlopen, ben ik tot het eind toe geïnteresseerd geweest in deze opkomende sector en de materie van het onderzoek.

Zoals gepast in een voorwoord, wil ik graag een woord van dank uitspreken naar de mensen die zo dicht bij dit proces en mijzelf betrokken zijn geweest. Allereerst mijn dank aan mijn scriptiebegeleider Peter Linde, die mij met een scherpe notie hier en een ondersteunend woord daar heeft getriggerd om het maximale uit mijzelf naar boven te halen. Daarnaast mijn dank aan Stefan Panhuijsen, die, ondanks dat ik zijn naam tot de laatste week van mijn scriptie toe fout heb geschreven, altijd begrip heeft getoond voor mijn onderzoeksproces en mij ook inhoudelijk van de nodige noties heeft voorzien. Ook aan mijn respondenten een hartelijk dankwoord. Zonder hun inbreng had het onderzoek logischerwijs een hele andere vorm aangenomen.

Dan nog een kort woord gericht aan mijn directe omgeving. Dank aan mijn ouders voor het altijd willen meedenken en klaarstaan en speciale dank aan mijn moeder die zo lief is geweest om op zeker moment de d's en de t's op de juiste plek te zetten. Ook aan mijn huisgenoten en vrienden; vanaf nu ben ik weer een huisgenoot en vriendin! En speciale dank aan Tamara, Esmae en Stijn, waarbij ik altijd terecht kon om stoom af te blazen en die gedurende het hele proces hebben klaargestaan voor een wijs woord en advies (en een glas wijn).

Dan is het nu aan u, waarde lezer!

Merle Verdegaal

Utrecht, 21 september 2014

SAMENVATTING

Dit kwalitatief-interpretatieve onderzoek draagt bij aan het vraagstuk over de nieuwe partnerrelatie die gemeenten door de huidige maatschappelijke ontwikkelingen met het maatschappelijk middenveld aan moeten gaan. Hierin is gefocust op de relatie tussen de Gemeente Rotterdam en sociaal ondernemers en wat hierin de kansen en knelpunten zijn. Er is gekeken naar de ervaringen van diverse ambtenaren van de gemeente en diverse sociaal ondernemers uit Rotterdam, welke verkregen zijn middels interviews en observaties.

De resultaten van dit onderzoek komen overeen met het RDIC model, dat op 3 niveaus inzicht kan bieden in samenwerking tussen verschillend soortige organisaties. De bevindingen zijn gekanaliseerd aan de hand van de concepten beeldvorming, afhankelijkheid, doelstellingen en instituties, die overeenkomen met het derde niveau van het model. In de analyse wordt gekeken naar hoe de bereidwilligheid om samen te werken op dit moment is en in welke mate mensen nu de daadwerkelijke mogelijkheid hebben om samen te werken, concepten die centraal staan in het tweede niveau. De bereidwilligheid tot samenwerking van beide actoren wordt voornamelijk bepaalt door hun beeldvorming, de mate van hun extrinsieke dan wel intrinsieke motivatie en de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verwantschap. De mogelijkheid tot samenwerking wordt voornamelijk bepaalt door oud gedrag en beeldvorming. Op basis hiervan wordt in de conclusie, overeenkomend met het eerste niveau, geconcludeerd dat de samenwerking in de huidige situatie nog tussen een hiërarchische relatie en een netwerkrelatie in zit. De duidelijkste kansen liggen volgens de respondenten op dit moment in het ontwikkelen van duidelijke kaders over het sociaal ondernemerschap en het creëren van wederzijds begrip van elkaar en elkaars context. De voornaamste knelpunten liggen in de aanwezigheid van oud gedrag en beeldvorming.

Kernwoorden: Sociaal ondernemerschap, publiek-private samenwerking, kwalitatief onderzoek

INHOUD

VOORWOORD 3
SAMENVATTING 4
INHOUD 5
INLEIDING 8
CONTEXTOMSCHRIJVING: TRANSITIE VAN HET SOCIALE DOMEIN 8
SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP ALS NIEUWE ACTOR 9
SOCIAL ENTERPRISE NL ALS OPDRACHTGEVER 10
ONDERZOEKSCONTEXT 10
PROACTIEVE HOUDING 10
NIEUWE WIJZE VAN ORGANISEREN 11
INPERKING ONDERZOEK 12
PROBLEEMSTELLING 12
DOELSTELLINGEN EN RELEVANTIE 12
KWALITATIEF ONDERZOEK 12
VRAAGSTELLING 13
LEESWIJZER 13
CONCEPTUEEL KADER 14
ONDERZOEKSBENADERING 14
HET INTERPRETATIEVE PARADIGMA 14
POSITIONERING VAN THEORIE EN DATA IN DE ANALYSE 15
GEFUNDEERDE THEORIEBENADERING 15
ONTWIKKELING SENSITIZING CONCEPTS TOT THEORETISCH KADER 16
THEORETISCH KADER 17
SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP 18
HET RDIC MODEL 19
DE NETWERKTHEORIE 20
RESOURCE DEPENDENCE THEORY 24
NEO-INSTITUTIONELE THEORIE 26
HET RDIC MODEL IN DIT ONDERZOEK 30
METHODEN 31
ONDERZOEKSMETHODEN 31
INTERVIEWS 31
OBSERVATIES 33
ONDERZOEKSPOPULATIE 33
SOCIAAL ONDERNEMERS 33
AMBTENAREN 34

ROL VAN DE ONDERZOEKER 35
ANALYSE VAN DE DATA 35
KWALITEITSCRITERIA 36
CREDIBILITY 36
TRANSFERABILITY 36
DEPENDABILITY 37
CONFORMABILITY 37
BEVINDINGEN 39
BEELDVORMING 39
BEGRIPSVORMING 39
OUDE BEELDVORMING 41
VERTROUWEN 41
KENNIS VAN ELKAARS CONTEXT 43
AFHANKELIJKHEID 44
BRONAFHANKELIJKHEID 45
DOELSTELLINGEN 49
GEZAMENLIJKE INTENTIE 49
DOELEN GEMEENTE 49
DOELEN AMBTENAAR 49
DOELEN SOCIAAL ONDERNEMER 50
INSTITUTIES 51
ANALYSE 54
BEREIDWILLIGHEID OM SAMEN TE WERKEN 54
VERSCHILLENDE BEELDVORMING 54
INTRINSIEKE EN EXTRINSIEKE MOTIVATIE 55
VERVULLING PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTEN 55
BELEMMERENDE REGELGEVING 58
MOGELIJKHEID TOT SAMENWERKEN 59
OUDE BEELDVORMING 59
VERANDERSNELHEID OUD GEDRAG EN BEELDVORMING 60
CONCLUSIE 63
DISCUSSIE 64
VERVOLGONDERZOEK 65
BRONVERMELDING 67
LITERATUUR 67
WEBSITES 70
BIJLAGEN 72
BIJLAGE 1 72

BIJLAGE 2 73
INTERVIEWS 73
OBSERVATIE 73
BIJLAGE 3 74
TOPICLIJST INTERVIEWS 74

INLEIDING

In dit onderzoek, uitgevoerd in opdracht van Social Enterprise NL, ben ik dieper ingegaan op de relatie tussen het sociaal ondernemerschap en ambtenaren van de gemeente Rotterdam. Mijn interesse hiervoor komt voort uit mijn master Organisatie, Verandering en Management, waarin veranderprocessen en de gevolgen die ze hebben op de betrokken actoren centraal staat. Hierdoor heb ik kennis gemaakt met het sociaal ondernemerschap als een opkomende actor in het sociaal domein. Zodoende ben ik terechtgekomen bij Social Enterprise NL, die zich op dit moment erg bezighoudt met 'hoe' de overheid de sociaal ondernemerschapssector beter kan ondersteunen. Hun vraag naar meer kennis over de relatie tussen sociaal ondernemers en gemeenten gaf mij de mogelijkheid om zowel mijn Bestuurs- en Organisatiewetenschappen achtergrond als mijn interesse in het sociaal ondernemerschap te combineren tot dit onderzoek.

Het onderzoek speelt in op de veranderingen (de zgn. transities), die op dit moment gaande zijn in de samenleving in het algemeen en het sociaal domein in het bijzonder. Het sociaal domein bestaat uit welzijnsinstellingen die betrekking hebben tot alles waar mensen in hun directe bestaan mee te maken hebben, en die ervoor zorgen dat mensen in staat zijn deel te nemen aan de samenleving (Gemeente Bergen op Zoom, 2013, p. 2). Dit heeft primair betrekking tot zorg, welzijn, arbeid, onderwijs, gezondheidszorg en vrijetijdsbesteding.

Deze transities gaan gepaard met veranderende relaties tussen overheid, markt en burger, aangezien men zich meer vanuit een netwerksamenleving tot elkaar moet gaan verhouden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). Relaties worden in dit onderzoek gezien als de mate waarin er gezamenlijk wordt gewerkt aan nieuwe oplossingen voor de huidige maatschappelijke problemen. Hoe dat gebeurt zal in de contextomschrijving in kaart worden gebracht. In navolging daarop zal de opdrachtgever Social Enterprise NL worden besproken en daarna zal een uiteenzetting worden gegeven van de stad Rotterdam als onderzoeksveld.

CONTEXTOMSCHRIJVING: TRANSITIE VAN HET SOCIALE DOMEIN

Door de verandering van de klassieke 'verzorgingsstaat' naar een participerende samenleving staat het sociaal domein anno 2014 voor een grote transitieperiode. Dit komt voornamelijk door een drietal grote decentralisaties, waardoor er per 1 januari 2015 centrale overheidstaken aan gemeenten worden overgedragen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013); zij hebben betrekking op de jeugdzorg, de participatiewet en de uitbreiding van het WMO takenpakket voor gemeenten (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2013). Dit betekent voor gemeenten veel meer verantwoordelijkheden op het gebied van zorg en welzijn, terwijl er daarnaast ook forse budgettaire beperkingen zijn. Volgens Hoogendoorn en Linssen (2013) zorgt dit in combinatie met de schaalvergroting van overheidsorganisaties en maatschappelijke instellingen niet alleen voor een steeds groter beroep op gemeenten,

maar ook op het maatschappelijk middenveld (het bedrijfsleven en de samenleving) (ROB, 2012). De transitie van het sociale domein betekent dus dat lokale overheden in samenspraak met actieve burgers en het bedrijfsleven met nieuwe oplossingen voor de huidige maatschappelijke problematiek moeten gaan komen.

Deze transitie komt echter niet alleen voort uit de wens van de overheid. Zoals het kabinet in de beleidsnota "Doe-Democratie" (2013) stelt, zijn er een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die op dit moment evident zijn. Het toenemende zelforganiserende vermogen van de samenleving gaat hierin gepaard met een stijgende behoefte aan sociale binding en een terugtredende overheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013, p. 3).

De Nederlandse burger neemt volgens de ROB (2012)steeds meer een actieve houding aan; hij is meer initiatief en verantwoordelijkheid gaan nemen voor zijn eigen leven en omgeving. Naast de noodzaak tot participatie is er dus ook sprake van een bottom-up-vraag naar meer mogelijkheden voor het nemen van eigen initiatief. Er is zodoende steeds meer sprake van een vitale samenleving, waarin mensen zich zonder concrete tegenprestatie willen inzetten voor bijvoorbeeld hun medemens, buurtvereniging en gemeente (ROB, 2012, p. 12).

SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP ALS NIEUWE ACTOR

Maatschappelijk initiatief komt voor in verschillende gedaantes. Een eerste associatie hierbij is vaak burgerinitiatief, wat duidt op "*een initiatief van één of meer burgers dat onverplicht wordt opgestart ten behoeve van anderen of de samenleving*" (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, p. 12). Een opkomende vorm van maatschappelijk initiatief die voor het sociaal domein van belang is, is het sociaal ondernemerschap. Sociaal ondernemers zijn namelijk actief in het op innovatieve wijze aanpakken van problematiek bij o.a. zorg en welzijn-, arbeidsparticipatie- en duurzaamheidsvraag-stukken (Hillen, Panhuijsen, & Verloop, 2014, p. 4); vraagstukken die nu vaak door de overheid gefaciliteerd en gefinancierd worden.

Het sociaal ondernemerschap tracht middels een vorm van een verdienmodel op meervoudig niveau maatschappelijke waarde te creëren en is zodoende dus minder, of niet, afhankelijk van subsidies. Zodoende bieden zij nieuwe oplossingen voor de "*hardnekkige problematiek*" (Hoogendoorn & Linssen, 2013) waar de maatschappij op dit moment voor staat.

Vanwege deze nieuwe blik is het volgens Schultz, Van der Steen en Van Twist (2013) belangrijk dat er ruimte voor sociaal ondernemers in het sociaal domein wordt gecreëerd. Sociale ondernemingen zijn volgens Hoogendoorn en Linssen (2013) namelijk interessant voor de overheid, daar zij een grotere groep begunstigden beogen dan commerciële en sociaal georiënteerde organisaties. Waar commercieel en sociaal georiënteerde organisaties zich voornamelijk op de eigen werknemer en de klant richten, richten sociaal ondernemingen zich tot de lokale gemeenschap en veelal tot mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt (Hoogendoorn & Linssen, 2013, p. 30).

Met hun innovatieve ideeën bieden sociaal ondernemers dan ook interessante oplossingen voor de vraagstukken waar gemeenten op dit moment mee te kampen hebben en zijn zij voor haar dus een potentieel interessante partner. Dit roept bij mij dan ook de vraag op in welke mate sociaal ondernemers en gemeenten elkaar al daadwerkelijk 'gevonden' hebben en gezamenlijk maatschappelijke vraagstukken aanpakken.

SOCIAL ENTERPRISE NL ALS OPDRACHTGEVER

Deze vraag heeft Social Enterprise NL zichzelf ook gesteld. Als landelijk platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt, is Social Enterprise NL hard bezig om sociaal ondernemers in Nederland te versterken (Social Enterprise NL, 2013). Hierbij stelt zij zichzelf dan ook ten doel om de maatschappelijke impact van deze ondernemers te vergroten.

Op dit moment houdt zij actief bezig met 'hoe' de relatie tussen sociaal ondernemers en gemeenten versterkt kan worden, daar zij van menig is dat zij elkaar goed kunnen aanvullen. Dit doet zij voornamelijk door in contact te treden met de Eerste en Tweede Kamer en door zelf te publiceren over de materie hoe gemeenten en sociaal ondernemers elkaar het beste kunnen ondersteunen.

Social Enterprise NL is voornamelijk actief in Amsterdam, waardoor haar kennis over de situatie in deze stad al redelijk groot is. Haar interesse gaat dan ook uit naar het beter in kaart krijgen van de relatie in andere steden, om zodoende een breder inzicht te krijgen waar de kansen en de knelpunten hierin liggen. Als onderzoekscontext is er zodoende in samenspraak gekozen voor de Gemeente Rotterdam, waar in de volgende paragraaf verder op in zal worden gegaan.

ONDERZOEKSCONTEXT

PROACTIEVE HOUDING

De gemeente Rotterdam lijkt zich bewust van haar veranderende rol in het sociaal domein en lijkt een actieve houding aan te nemen in het stimuleren van maatschappelijk initiatief. Zij geeft aan dat zij betere dienstverlening aan de burger wil leveren door een meer slanke overheid te zijn; zij wil zich meer concentreren op de "*uitvoering, om stapeling van projecten te voorkomen, minder nieuwe regels en nieuw beleid, een meer specifieke en persoonsgerichte inzet van middelen en een groter beroep op de zelfredzaamheid en medefinanciering van andere partijen zoals corporaties, Rijk en bedrijfsleven*" (Coalitieakkoord Rotterdam, 2010, p. 7).

Ook in haar college tracht zij meer in verbinding te gaan met burgers, bedrijven en met de raad, waardoor de afstand tussen samenleving en gemeente verkleind wordt. Dit is onder andere terug te zien in het bestuursmodel '*We kunnen zoveel beter*': "*De nieuwe werkwijze die wij voorstaan vraagt om een college dat bereid is te luisteren naar oplossingen vanuit de samenleving en de raad. Een college dat zo nodig bereid is zijn eigen voorstellen te laten vallen als er betere worden voorgesteld. Een college dat bezoeken aan de stad verbindt met snelle besluitvorming*" (Coalitieakkoord Rotterdam, 2010, p. 21).

Om dit te kunnen bewerkstelligen, heeft de gemeente lange tijd met deelgemeenten gewerkt, die dichterbij de samenleving stonden dan de centrale gemeente en zodoende beter konden inzien wat er in de deelgebieden speelde. Hiermee heeft de Gemeente Rotterdam getracht te voldoen aan de noodzakelijke kernwaarden voor het zijn van een "*complementair bestuur*" (Wever, Lourens, & Woerkum, 2012, p. 2).

Deze kernwaarden (zoals omschreven in Stuurgroep Bestuurlijk model Rotterdam na 2014, 2012, p. 1) behelzen allereerst het werken vanuit een gebiedsgerichte aanpak, want ieder gebied heeft een eigen, divers karakter en vraagt om eigen, diverse oplossingen. Daarnaast dient er burger-nabij te worden bestuurd; de gemeente organiseert zich dichtbij de burger, is laagdrempelig en komt op voor de directe belangen van de burger. Door participatie van Rotterdammers bij beleidsvorming en -uitvoering wordt de burger zowel bij inspraak als bij uitvoering betrokken. Als laatste moet er sprake zijn van democratische legitimatie en een efficiënte en effectieve overheid die zich richt op het beste resultaat op de straat voor de Rotterdammer.

NIEUWE WIJZE VAN ORGANISEREN

Sinds 5 maart 2014 is het voorstel van minister Donner om de deelgemeenten landelijk af te schaffen ingegaan. De gemeente Rotterdam moet zich dus op andere wijze gaan organiseren om haar kernwaarden te kunnen blijven waarmaken. Zodoende heeft de gemeente naar advies van de stuurgroep 'Bestuurlijk model Rotterdam na 2014' (2012)gekozen voor het werken met gebiedscommissies. Die zijn gelijk met de laatste gemeenteraadsverkiezingen in werking getreden (Plasterk, 2014).

Gebiedscommissies zijn organen waarin (actieve) bewoners, ondernemers of maatschappelijke organisaties zich verkiesbaar kunnen stellen (Gemeente Rotterdam, 2014). Deze commissies hebben een adviserende maar geen formele besluitvormende rol, zoals bij de deelgemeenten wel het geval was. Zij vormen zodoende een brug tussen de gemeente en de wijk, waardoor initiatief vanuit de wijk sneller bij de beslissingsinstanties terecht komt. In iedere gebiedscommissie wordt vanuit een centraal concern gewerkt, waardoor zij slechts over een kleine ambtelijke staf beschikt. Dit staat in lijn met de wens van het eerste kabinet Rutte om te komen tot een "*krachtige, kleine en dienstverlenende overheid met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders*" (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2011). De bevoegdheden van de gebiedscommissies zijn het (on)gevraagd adviseren van de gemeente, het stimuleren van participatie van inwoners en toezien op uitvoering van de genomen besluiten (Gemeente Rotterdam, 2014).

De gemeente stelt dat er op drie niveaus sprake gaat zijn van verandering (Gemeente Rotterdam, 2014). Allereerst komt er meer ruimte voor participatie, waardoor bewoners meer invloed op besluitvormingsprocessen zullen hebben. Daarnaast gaat de gemeente Rotterdam terug van vijftien organisaties (de centrale gemeente en de veertien deelgemeenten) naar één gemeentelijke organisatie. Er zal zodoende sprake zijn van een centraal bestuur, bestaande uit de gemeenteraad, de

gebiedscommissies en het college, waardoor alle bevoegdheden in een bestuurslaag zullen zitten.

INPERKING ONDERZOEK

De bestuurlijke organisatie van de gemeente Rotterdam is op dit moment dus onderhevig aan verandering. Dit zal mogelijk voor de ambtenaren veranderingen in hun werkwijze meebrengen, en mogelijk voor sociaal ondernemers ook van invloed zijn op hun contact met de gemeente. Zoals bekend zijn echter zowel de nieuwe gemeenteraad als de gebiedscommissies pas per 5 maart 2014 verkozen. Dit maakt dat het op het moment van onderzoeken voor mij als onderzoeker (en ook voor de respondenten) nog lastig te oordelen is wat voor gevolgen dit nieuwe beleid en dit nieuwe orgaan in de praktijk zullen hebben. Aangezien de implementatiefase nog bezig is, zal ik het in dit onderzoek dan ook zien als belangrijke context, maar niet per definitie als rode draad. Centraal staat hoe sociaal ondernemers en ambtenaren op dit moment hun relatie ervaren; het referentiekader van waaruit de respondenten redeneren is voornamelijk nog de oude, waarin de coalitie van 2010-2014 en de deelgemeenten centraal staan. Wel zijn er bepaalde verwachtingen van bijvoorbeeld elementen uit het beleid van 2014-2018 meegenomen, indien zij relevant zijn voor het onderzoek.

PROBLEEMSTELLING

De huidige ontwikkelingen in het sociaal domein vragen om het leggen van nieuwe verbindingen in de nieuwe netwerksamenleving tussen overheid, markt en gemeenschap. Deze nieuwe verbindingen vragen zodoende om nieuwe relaties die zich meer op partnerniveau dan op top-down niveau bevinden. Beleidsmatig is de gemeente Rotterdam al langere tijd actief bezig om zich meer als partner op te stellen door haar aansluiting bij het maatschappelijk middenveld te vergroten en het veld zelf meer inspraakruimte te bieden. Er is vooralsnog alleen weinig bekend over hoe sociaal ondernemers en gemeenteambtenaren van de gemeente Rotterdam dit in de praktijk tot uiting zien komen en hoe zij hun relatie zodoende ervaren. In dit explorerende onderzoek wil ik dan ook op verkenningstocht gaan hoe sociaal ondernemers en de gemeente Rotterdam hun relatie ervaren en welke elementen deze relatie versterkt en welke ze ondermijnt.

DOELSTELLINGEN EN RELEVANTIE

Met dit onderzoek beoog ik een bijdrage te leveren aan het inzichtelijk maken hoe sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam hun op papier vastgestelde nieuwe relatie in de praktijk ervaren. Dit zal ik baseren op de ervaringen die beide partijen hebben ten aanzien van deze relatie. Op deze wijze tracht ik op bescheiden wijze bij te dragen aan inzichten voor zowel de gemeente Rotterdam, de ondervraagde sociaal ondernemers, Social Enterprise NL en mijzelf als onderzoeker.

KWALITATIEF ONDERZOEK

Omdat subjectieve betekenissen van de actoren in dit onderzoek van belang zijn, zal het onderzoek worden bekeken door een sociaal constructivistische bril. Hierin wordt de werkelijkheid volgens Boeije (2012) continu gereconstrueerd, daar mensen door interactie de hele dag door betekenissen uitwisselen (2012, p. 20). Er wordt zodoende gezocht naar kwalitatieve antwoorden. Kwalitatief onderzoek richt zich tot authentieke ervaringen van mensen. Voor deze benadering is gekozen omdat de hoofdvraag om kwalitatieve antwoorden vraagt, zoals ervaringen en betekenisgeving. Doordat deze antwoorden niet in aantallen kunnen worden uitgedrukt, kunnen kwantitatieve data hier geen geschikte antwoorden op geven.

VRAAGSTELLING

Aan de hand van de geschetste probleemstelling en de gekozen onderzoekstype, heb ik in dit onderzoek de volgende vraagstelling gehanteerd:

'Hoe ervaren sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam hun relatie in een veranderend sociaal domein en welke kansen en knelpunten zien zij hierin?'

Omdat dit onderzoek is opgehangen aan de 'relatie' tussen sociaal ondernemers en de gemeente Rotterdam, heb ik de volgende deelvragen opgesteld om deze term te kunnen conceptualiseren:

- Hoe ziet de gewenste samenwerking eruit?
- Hoe verhouden sociaal ondernemers en ambtenaren zich op dit moment tot elkaar?
- Wat zijn de kansen en knelpunten waar mensen in het veranderproces tegenaanlopen?

Bovenstaande hoofd- en subvragen zullen in het theoretische kader beter geconceptualiseerd worden.

LEESWIJZER

In de volgende paragraven zal ik in het conceptueel kader allereerst de onderzoeksbenadering uitdiepen en haal ik vervolgens het theoretisch fundament van dit onderzoek aan. Vervolgens zal ik het methodologisch fundament en de kwaliteitscriteria bespreken, aan de hand waarvan het onderzoek vorm heeft gekregen. Daarna geef ik in de bevindingen weer, welke ik in de analyse aan de theorie zal koppelen. Afgesloten zal worden met mijn conclusie en discussie.

CONCEPTUEEL KADER

Voorafgaand aan de theoretische conceptualisering van het onderzoek, is het eerst van belang om de onderzoekbenadering scherp te stellen. Dit heeft namelijk invloed op welke rol theorie en data hierin spelen en dient dus op voorhand te worden vastgesteld.

ONDERZOEKSBENADERING

Voor het bepalen van mijn onderzoeksbenadering, heb ik gebruikgemaakt van het discoursekwadrant van Deetz (1996). Hierin herziet Deetz Burrell en Morgan's '*Sociological Paradigms and Organisational Analysis*' (1979 in: Deetz, 1996, p. 191). Zijn voornaamste reden hiervoor is dat hun kwadrant *'can easily produce four classified things given object status, rather than providing two lines of differentiation that draw attention to important differences in research programs'* (1996, p. 191). Hij benadrukt dan ook waarom zijn vier discourses niet passen binnen de harde grenzen die de term 'paradigma', ook wel een reeks aan ontologische en epistemologische aannames (Schultz & Hatch, 1996, p. 530), met zich meebrengt.

Deetz (1996) onderscheidt in zijn discoursekwadrant een tweetal keuzes die een onderzoeker moet maken voor hij zijn positie kan bepalen; enerzijds de keuze voor de 'local/emergent' of de 'elite/a priori' richting, anderzijds de keuze voor een consensus of een dissensus perspectief. In de 'local/emergent' richting wordt gewerkt met een open taalsysteem en er wordt kennis geproduceerd met minder 'lofty claims' (Deetz, 1996, p. 196). De onderzoeker staat hierin open voor nieuwe betekenissen, die gedurende het onderzoeksproces uit de interacties in het veld naar voren komen. Dit in tegenstelling tot de 'elite/a priori' richting, waarin de onderzoeker een vast taalsysteem hanteert gedurende het hele onderzoek en zich zodoende meer door theorie laat leiden. In dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van vooraf vastgestelde concepten of hypotheses, maar zijn deze gedurende het iteratieve dataverwerkings- en analyseproces tot stand gekomen. De local/emergent benadering lijkt dan ook het beste op dit onderzoek van toepassing te zijn.

Een tweede keuze die de onderzoeker zal moeten maken is het zoeken naar dissensus (het zoeken naar chaos en conflict binnen de onderzoekscontext), dan wel consensus (het zoeken naar orde binnen de onderzoekscontext). In dit onderzoek wordt er gekeken of er sprake is van een gezamenlijk handelen tussen de gemeente Rotterdam en sociaal ondernemers, wat duidt op het zoeken naar consensus.

Dit, in combinatie met de keuze voor de 'local/emergent' richting, zorgt ervoor dat het onderzoek zich overwegend bevindt binnen het interpretatieve paradigma. Dit neemt niet weg dat er ook 'elite/a priori' elementen te onderscheiden zijn. Zo hebben de vaststelling van *sensitizing concepts* en het verkennen van de onderzoekscontext geleid tot het geven van een eerste richting aan de interviews. Daarnaast is de vergaarde data uiteindelijk gekoppeld aan theorie, om deze van meer diepgang te kunnen voorzien.

HET INTERPRETATIEVE PARADIGMA

In kwalitatief onderzoek benadert men het onderzoeksveld op een holistische wijze, waarbij men ervan uitgaat, dat de verschillende onderzoekseenheden in een omgeving als geheel moeten worden onderzocht. Boonstra en de Caluwe (2006) stellen dat het beeld dat door de respondent geschetst wordt, dus een van de vele is en zodoende als interpretatie moet worden opgevat, niet als feit. Volgens hen zijn kennis en werkelijkheid begrippen van subjectieve aard, gebaseerd op ervaringen en opgedane inzichten in specifieke situaties en een bepaalde context (Boonstra & Caluwe, 2006).

Deze visie sluit dan ook goed aan bij de interpretatieve benadering. Volgens Boeije (2012) bestaat er binnen de interpretatieve benadering niet zoiets als een externe realiteit, maar is de alledaagse, interne realiteit datgene wat ertoe doet. Deze interne realiteit wordt vormgegeven door de betekenissen en interpretaties van de betrokken actoren, die door uitwisseling een gezamenlijke werkelijkheid construeren. Ervaringen en betekenisgeving zijn contextafhankelijk en kunnen hier dus niet los van worden gezien.

De interpretatief onderzoeker richt zich zodoende op hoe mensen de sociale situatie waarin zij zich bevinden interpreteren en in welke mate hun perspectieven van elkaar verschillen of overeenkomen.

POSITIONERING VAN THEORIE EN DATA IN DE ANALYSE

De keuze voor kwalitatief-interpretatief onderzoek gaat gepaard met het hanteren van een open onderzoeksprocedure, waarin veel beslissingen niet voorafgaand, maar gedurende het onderzoek worden genomen (Boeije, 2012, p. 33). De keuze voor deze open wijze van data verzamelen heeft consequenties voor de plaats van de theorie in dit onderzoek.

In dit onderzoek heb ik op indicatieve wijze data vergaard. Volgens Patton (1980) betekent dit, dat "*patterns, themes, and categories of analysis come from the data; they emerge out of the data rather than being imposed on them prior to data collection and analysis*" (Patton, 1980, p. 306). De data worden zodoende als uitgangspunt genomen en de theorie krijgt aan de hand hiervan vorm. Dit sluit aan bij de explorerende onderzoeksaanpak, waarbij een onderzoeker:

- *"van een brede probleemstelling uitgaat, die pas lopende het onderzoek leidt tot meer precieze probleemstellingen;*
- *zich niet expliciet laat leiden door van tevoren bekende theorieën, hypothesen, modellen en interpretatieschema's;*
- *weinig beslissingen over de onderzoeksprocedure van tevoren vastlegt, maar zich bij de voortgang van het onderzoek in sterke mate laat leiden door zijn/haar ad hoc interpretaties van de verkregen data*." (Swanborn, 2004)

GEFUNDEERDE THEORIEBENADERING

Passend bij de interpretatieve benadering is de *grounded theory* of gefundeerde theoriebenadering. Volgens Bowen (2006) komt de gefundeerde theoriebenadering voort uit de thema's, die gedurende de analyse uit de data worden gehaald (2006, p. 13). De onderzoeker maakt door zijn selectie zodoende ook deel uit van de

onderzoekscontext. Hierbij let hij op de essentie die uit de betekenissen of ervaringen, verkregen uit verschillende situaties en contexten, wordt geëxtraheerd (2006, p. 13). Deze thema's leiden tot het ontwikkelen van passende theorie bij deze casus; theorie komt immers voort uit, en wordt zodoende gesteund door de verkregen empirische data.

Zodoende heb ik dataverzameling en –analyse met elkaar afgewisseld, waardoor er sprake is van een iteratief proces (Bowen, 2006). Uit analyse van de tussentijdse data heb ik nieuwe informatie meegenomen naar de volgende interviews (Bosch, 2012, p. 7). Dit holistische proces wordt ook wel de '*hermeneutische cirkel'* (Bosch, 2012, p. 7) of de '*iteratief-cyclische probleemoplossing'* (Dewey, 1938 in: Bosch, 2012, p.8) genoemd.

ONTWIKKELING SENSITIZING CONCEPTS TOT THEORETISCH KADER

Dit onderzoek is begonnen met een aantal zoeklichten, de zogenoemde "*sensitizing concepts"* (Bowen, 2006, p. 13). Deze concepten geven de onderzoeker volgens Blumer (1954, p. 7 in: Bowen, 2006) "*a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look*" (2006, p. 14). In mijn onderzoeksopzet stond het *sensitizing concept* 'samenwerken' centraal. Dit wilde ik uitgeleggen aan de hand van 'vertrouwen', 'wederzijdse afhankelijkheid' en 'wederzijds begrip'. Om een beter begrip te krijgen van hoe beide actoren naar elkaar keken heb ik gaandeweg de datavergaring ook naar ieders 'beeldvorming' over de ander gevraagd.

Omdat mijn initiële concepten niet genoeg inzicht boden in het achterliggende verhaal van mijn data (zie paragraaf 'Analyse van de data') ben ik mijn tweede (van de drie) coderings- en analysecyclus vorm gaan geven aan de hand van het OVM perspectief 'macht'. Zodoende ben ik uitgekomen op theorieën als de systeem-leefwereld theorie van Habermas (De Lange & Becker, 2012), de kapitaal-theorie van Bourdieu (Wacquant, 2006) en de Resource Dependence Theory van Pfeffer en Salancik (1978).

Uit dit iteratieve proces, waarin dataverzameling en analyse elkaar afgewisselde, bleek er telkens een aantal onderliggende thema's naar voren te komen, zij het steeds in andere vorm. Dit waren 'lastige transitie van de ambtenaar naar hun nieuwe rol en gedrag', '(financiële) afhankelijkheid', 'beeldvorming en begrip over elkaar en van elkaars context', 'discrepantie tussen de verschillende belangen en doelen van de verschillende actoren en de gemeente als instelling', en 'de invloed van regelgeving op beide actoren en op hun houding ten aanzien van de samenwerking'. Desondanks ervoer ik wat problemen met het duiden van deze thema's aan de hand van de toen gehanteerde theorieën. Zodoende besloot ik dat het concept 'Macht' mij mogelijk niet de theoretische verdieping bood waar ik naar op zoek was. Daarom heb ik ervoor gekozen om vanuit een ander perspectief, in dit geval Publiek-Private Samenwerking, verder te gaan zoeken. Dit betekende dat ik buiten mijn 'comfortzone' van mijn master OVM moest stappen en mij in het veld van publiek management moest gaan verdiepen. De keuze om een aantal initiële theorieën (de systeem-leefwereld theorie en de kapitaal-theorie) te

laten vallen en opnieuw te gaan zoeken vanuit de netwerktheorie en de Resource Dependence Theory, komt uit deze verschuiving van perspectief voort.

De keuze voor de netwerktheorie (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007) als *main focus* sluit aan bij de (ideale) samenwerkingsrelatie die sociaal ondernemers en ambtenaren nu met elkaar aan moeten gaan; samenwerking door actoren, die vanuit andere insteken (publiek dan wel (semi)privaat) als gelijkwaardige partners te werk moeten gaan. De keuze om wel met de Resource Dependence Theory (RIT) (Pfeffer & Salancik, 1978) verder te gaan, komt voort uit de data; hierin kwam een duidelijke aanwezigheid van afhankelijkheid door beperkte bronnen naar voren. Omdat dit contrasteert met de netwerktheorie, waarin wordt gesproken van wederzijdse afhankelijkheid (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007), leek mij dit een interessante combinatie van theorieën om verder mee te nemen.

Door vanuit dit perspectief en deze twee theorieën te gaan zoeken, stuitte ik uiteindelijk op het RDIC model. Het verhaal dat dit model uitdraagt, kwam overeen met het onderliggende verhaal dat gedurende mijn dataverwerkingsproces uit de data naar voren is getreden. Om de interpretatieve aard van het onderzoek wel te kunnen waarborgen ben ik teruggegaan naar de oorspronkelijke theorieën die door het model verbonden worden en heb zodoende een aantal theoretische insteken gekozen die het meest passend waren bij dit verhaal. Zodoende heb ik het model op indicatieve wijze aangepast aan het verhaal dat de data vertelde, waardoor de *grounded theory* (Bowen, 2006) gewaarborgd kon worden. In die zin is dit model ook een mogelijke vertaling van hoe het verhaal van de data zou kunnen worden opgevat; ik wil hiermee niet pretenderen dat dit het enige juiste antwoord is.

In dit onderzoek zal het RDIC model op de volgende wijze bijdragen aan begrip van het onderliggende verhaal van de data. De data die in het bevindingenhoofdstuk worden weergegeven zijn gekanaliseerd aan de hand van de concepten percepties, (bron) afhankelijkheid, doelen en instituties, wat overeenkomt met niveau 3 van het model. De analyse, ook wel de kern van dit onderzoek, krijgt vorm aan de hand van de mate van bereidwilligheid en mogelijkheid tot samenwerken, concepten die centraal staan in het tweede niveau. In de conclusie staat de vraag centraal of er daadwerkelijk samengewerkt wordt; dit komt overeen met het eerste niveau.

THEORETISCH KADER

SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Voordat ik verder in zal gaan op het RDIC model is het allereerst van belang om vast te stellen wat ik in dit onderzoek onder sociaal ondernemerschap versta. Sociaal ondernemers positioneren zich op het grensvlak van het publieke en de private domein, waardoor zij een overstijgend karakter hebben (Franssen & Scholten, 2007, p. 2). Hun ondernemingen behelzen dan ook vaak een grote variëteit, wat het lastig maakt om een eenduidige definitie van 'de' sociale onderneming te vinden. Elke onderneming is namelijk ingespeeld op lokale behoeften en verschillende maatschappelijke problemen. Evident is wel dat sociale missie en het creëren van maatschappelijke waarde centraal staat, en niet het maken van winst (Schulz et al., 2013).

Sociaal ondernemerschap ontstaat meestal in een gemeenschap die gekenmerkt wordt door beperkte toegang tot middelen (Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010); het begint wanneer de ondernemer zelf het initiatief tot verandering neemt. Dit in tegenstelling tot de situatie, waarbij het initiatief bij de overheid ligt in de vorm van liberalisering of privatisering (Schulz et al., p. 22). Hierbij is het de keuze van de overheid om zaken niet zelf te regelen, maar het aan de markt over te laten. Sociale ondernemerschap wordt zodoende niet top-down door de overheid gestuurd, maar bottom-up geïnitieerd.

Hoogendoorn, Pennings & Thurik (2010) onderscheiden een verschillend aantal scholen aan de hand waarvan het sociaal ondernemerschap benaderd kan worden. Relevant voor dit onderzoek is de *Emergence of the Social Enterprise in Europe* (EMES) school. Deze school komt voort uit samenwerking tussen verscheidene geleerden die een brede, ideaaltypische definitie hanteren van het sociaal ondernemerschap in Europa, om zodoende de landelijke verschillen binnen Europa te kunnen ondervangen (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010, p. 7-8). Onderliggend hieraan is een drietal dimensies, opgedeeld in een negental indicatoren. Deze indicatoren zijn niet van prescriptieve aard, maar vormen een ideaaltype waarbinnen sociaal ondernemers hun eigen positie kunnen bepalen.

Tabel 1. Indicatoren van de EMES school

Dimensies	**Indicatoren**
Economisch	Een continue activiteit om goederen en/of diensten te verkopen
	Een aanzienlijke mate van economische risico's
	Een minimale hoeveelheid betaalt werk
Sociaal	Het hebben van een expliciet doel om de gemeenschap ten goede te komen
	Geïnitieerd door een groep burgers of maatschappelijke organisaties
	Een beperkte winstverdeling

Participatieve bestuur	Een hoge mate van autonomie
	Een beslissingsbevoegdheid dat niet gebaseerd is op kapitaalbezit
	Een participatieve natuur, waarin verschillende partijen die door de activiteit beinvloed zijn, betrokken worden

Bron: Vertaald naar EMES International Research Network (2014)

De EMES school zal verder worden uitgelegd aan de hand van de tabel en het artikel van Hoogendoorn et al. (2010). Aansluitend bij de veranderingen in het sociaal domein, willen sociale ondernemingen binnen de EMES benadering een uitgesproken bijdrage aan de gemeenschap leveren (Hoogendoorn et al., 2010, p. 8). De centrale observatie eenheid die de EMES beschouwd is de onderneming, meestal opgezet door een groep burgers. Het belang van '*governance*' (Hoogendoorn et al., 2010, p. 10), ofwel besturing, is terug te zien in het streven om zoveel mogelijk stakeholders te betrekken, het democratisch management en de participatieve natuur van de onderneming. Binnen de onderneming dient er sprake te zijn van een grote mate van autonomie; de onderneming mag niet (in)direct aangestuurd worden door publieke autoriteiten. De missie en producten of diensten zijn nauw aan elkaar gelieerd, in tegenstelling tot andere scholen. Hoewel innovatie en creativiteit belangrijk zijn, bekleden zij geen fundamentele positie binnen de onderneming (Hoogendoorn et al., 2010, p. 10). Het genereren van inkomsten wordt binnen deze benadering toegestaan, mits er geen sprake is van financiële winstmaximalisatie (Nyssens, 2006 in: Hoogendoorn et al., 2010, p. 10). De sociale onderneming volgens de EMES school sluit zodoende goed aan bij mijn onderzoekcontext en zal hierin zodoende gehanteerd worden.

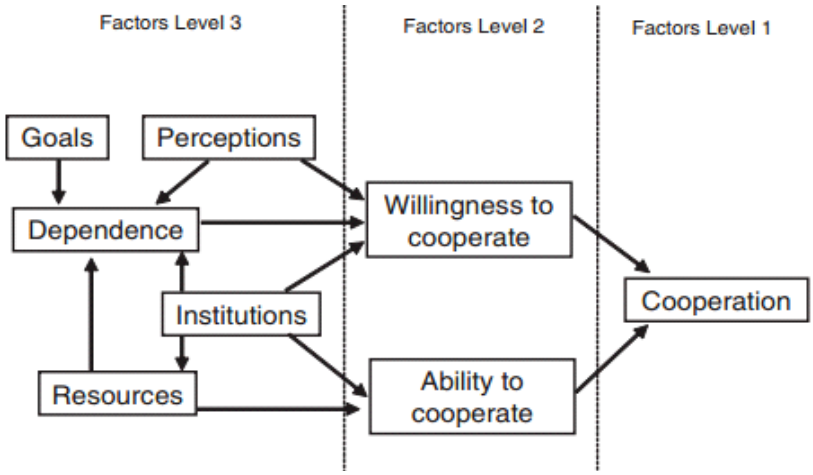
HET RDIC MODEL

Het Resource Dependence Institutional Cooperation (RDIC) model van De Rijk, Van Raak en Van der Made (2007) is oorspronkelijk ontworpen om de samenwerking tussen professionals en/of organisaties in *Public Health Settings* beter te kunnen begrijpen. Los van de specifieke setting waarin het is ontwikkeld, kan het model ook een verdiepend inzicht geven in hoe samenwerking tussen verschillend soortige organisaties in de praktijk tot stand kan komen (Hooijer, 2010). In dit onderzoek wordt ook uitgegaan van verschillend soortige organisaties die samenwerken, ook wel publiek-private samenwerking; sociaal ondernemers worden hierin gezien als professionals en de ambtenaren zowel als professionals, als onderdeel van de instelling Gemeente Rotterdam. Het RDIC model richt zich volgens De Rijk et al. (2007) op de drijfveren van professionals om samen te werken en heeft betrekking op een viertal sociologische paradigma's, te weten de Netwerktheorie (NT), de Organizational Behaviour Theory (OBT), de Resource Dependence Theory (RDT) en de New Institutional Theory (NIT) (De Rijk, Van Raak, & Van der Made, 2007, p. 1104). Deze laatste twee paradigma's worden volgens De Rijk et al. (2007) veelal gebruikt in het onderzoeksveld van samenwerking in de publieke sector. De theoretische onderbouwing van dit model is in dit onderzoek dan ook grotendeels gebaseerd op hun artikel '*A New Theoretical Model for Cooperation in*

Public Health Settings: The RDIC Model' (De Rijk et al., 2007). Dit neemt niet weg dat de onderliggende theorieën tevens aan de hand van andere auteurs worden uitgelegd, zij het gevonden in het artikel van De Rijk et al. (2007), zij het door mijzelf toegevoegd.

Het model omschrijft drie niveaus waarop samenwerking kan worden geëvalueerd. Niveau 1 omschrijft de samenwerking zelf aan de hand van de Netwerktheorie. Niveau 2 is een weergave van de bereidwilligheid en de mogelijkheid van professionals om samen te werken, wat wordt aangeduid middels de *Organizational Behavior Theory*. Als laatste verbind Niveau 3 de doelen, percepties, afhankelijkheden, instituties en middelen van actoren aan elkaar middels de *Resource Dependence Theory* en de *New Institutional Theory*. Deze laag is volgens De Rijk et al. (2007, p. 1105) wat dit model onderscheid van andere modellen. In tabel 2 wordt het RDIC model weergegeven.

Tabel 2: Het Resource Dependence Institutional Cooperation (RDIC) Model



Bron: De Rijk et al. (2007, p. 1104)

DE NETWERKTHEORIE

Zoals gesteld richt dit onderzoek zich op de samenwerking tussen sociaal ondernemers en ambtenaren van de gemeente Rotterdam. Zoals het Ministerie van BZK in haar kabinetsnota 'Doe-democatie' (2013) stelt, dienen overheid, markt en burger zich meer op een netwerkwijze tot elkaar te gaan verhouden. Een logische theorie die dan ook duiding kan geven aan samenwerking in dit onderzoek is dan ook de netwerktheorie.

In het RDIC model van De Rijk et al. (2007) is de betekenis van samenwerking afgeleid van de netwerktheorie van Benson (1978 in: De Rijk et al., 2007, p. 1104). Hierin komt samenwerking tot stand *"if and when the actors make agreements about particular joint courses of action"* (Können, 1980 in: De Rijk et al., 2007, p. 1104). Samenwerken wordt hierin dan ook gezien als een intentionele handeling; ongeplande en toevallige ontmoetingen worden hierin niet meegenomen (Van Raak, De Rijk, & Morsa, 2005 in: De Rijk et al, 2007, p. 1104). Deze definitie stelt volgens De Rijk et al. (2007) dat een hoog niveau van samenwerking gereflecteerd wordt door het aantal en de variëteit van de gemaakte afspraken en een hoog niveau van opvolging hieraan (p. 1104). Dit komt overeen met de in de inleiding van dit onderzoek gestelde betekenis van

het concept 'relatie' (de mate waarin er gezamenlijk gewerkt wordt aan nieuwe oplossingen) en zal zodoende in dit onderzoek gehanteerd worden.

De structuur van een netwerk kan volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007) "*goed in kaart worden gebracht door deze te contrasteren met hiërarchische structuren*" (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 13). Dit is te zien in Tabel 3. In een hiërarchie is volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007) sprake van "*leidinggevende actor, die aan de top van de hierarchie staat en ondergeschikten aanstuurt*" (p. 13) en heeft lange tijd de dienst uitgemaakt. In Tabel 3 is te lezen dat de hiërarchische benadering uitgaat van gelijksoortigheid in organisaties. Tevens is er veelal sprake van een onevenwichtige positieverdeling, waarin een van de partijen bovengeschikt is aan de ander. Dit is in veel gevallen de overheid. De ondergeschikte partij staat door deze uit balans gebrachte machtsverhouding open voor sturing van de machtiger partij. Een laatste belangrijk element van de hiërarchische benadering is stabiliteit; deze ongelijke relatie is niet continu aan verandering onderhevig (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 17).

Tabel 3: De Hiërarchische en Netwerkbenadering

Hiërarchische benadering	**Netwerkbenadering**
Uniformiteit	Pluriformiteit
Eenzijdige afhankelijkheden	Wederzijdse afhankelijkheden
Openheid/ontvankelijkheid voor hiërarchische signalen	Geslotenheid voor hiërarchische signalen
Stabiliteit	Dynamiek

Bron: De Bruijn en Ten Heuvelhof, (2007, p. 19).

Dit klassieke model maakt in de huidige samenleving steeds meer plaats voor de netwerkbenadering van relaties. Deze benadering is complex en heeft een speelveld dat continue in beweging is; er is sprake van interdepentie tussen verschillende, veelvormige actoren, waarbij geen van de actoren de overhand heeft. Alle actoren hebben iets te bieden wat de ander wil hebben. Daarnaast is hiërarchische sturing vaak niet mogelijk, omdat ieder zich vasthoudt aan de *'core values'* (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 19) van de eigen organisatie.

DE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR THEORY (OBT)

De *OBT* is een containerbegrip dat door Robbins en Judge (2013) wordt omschreven als *"a field of study that investigates the impact of individuals, groups, and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness*" (p. 10). Deze definitie verklaart menselijk gedrag binnen organisaties in brede zin. Om aan dit begrip specifieke duiding te kunnen geven moet er dan ook vanuit een bepaalde focus worden gezocht.

Binnen het RDIC model wordt de OBT gebruikt om de mate van bereidwilligheid en mogelijkheid van actoren om samen te werken in kaart te brengen. De Rijk et al. (2007) stellen dat samenwerking tussen partijen alleen kan plaatvinden als alle partijen de bereidwilligheid en de mogelijkheid hebben om dat te doen (Ginter, Swayne en

Duncan, 1998; Kerr en Slocum, 1981 in: De Rijk et al., 2007, p. 1104). De OBT lijkt hierin dan ook voornamelijk te worden gebruikt om samenwerking te kunnen duiden aan de hand van deze twee concepten. Deze zal ik dan ook nader toelichten.

MOGELIJKHEID OM SAMEN TE WERKEN

De mogelijkheid tot handelen voor actoren hangt volgens De Rijk et al. (2007) af van de beschikbare middelen om samen te werken, zoals de beschikbare tijd dat is samengewerkt, de aanwezigheid van een ontmoetingsplek, het gemak waarmee de actoren elkaar kunnen bereiken en de beschikbaarheid van trainingsmogelijkheden voor vaardigheden (pp. 1104-1105). Dit wordt in dit onderzoek bepaald door de mate waarop mensen de middelen hebben om zonder restricties te kunnen samenwerken.

BEREIDWILLIGHEID OM SAMEN TE WERKEN

Bereidwilligheid wordt door De Rijk et al., (2007) gelijkgesteld aan de motivatie om samen te werken (p. 1104). Volgens Robbins en Judge (2013) is motivatie een van de meest gebruikte concepten in onderzoek naar gedrag in organisaties (p. 202). Een zoektocht binnen het onderzoeksveld naar motivatie levert echter al snel tientallen verschillende benaderingen en theorieën op. De benadering die De Rijk et al. (2007) hanteren is intrinsieke en extrinsieke motivatie. Zij gaan hier echter verder niet op in. In dit onderzoek speelt de intrinsieke en extrinsieke motivatie om samen te gaan werken een belangrijke rol, waardoor ik het zinvol acht om deze toch verder uit te diepen.

INSTRINSIEKE EN EXTRINSIEKE MOTIVATIE

Een theorie die vaak geassocieerd wordt met en verdieping biedt aan intrinsieke of extrinsieke motivatie van mensen is de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) van Deci en Ryan (2002). Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens en Andriessen (2009) omschrijven de ZDT als "*een omvangrijke theorie die ingaat op belangrijke menselijke behoeften, doeloriëntaties en gedragsregulaties. Ze gaat dus zowel over 'wat' mensen nastreven (d.w.z. doeloriëntaties) als over 'waarom' ze dat doen (d.w.z. gedragsregulaties) binnen hetzelfde theoretische kader*" (2009, p. 318).

Veel motivatie theorieën gaan volgens Van den Broeck et al. (2009) uit van een kwantitatieve benadering van motivatie (in welke mate zijn ze gemotiveerd?) (p. 318). De ZDT onderscheidt zich hier volgens hen van door zich te richten op een meer kwalitatieve benadering (hoe goed zijn ze gemotiveerd?). Een sterke motivatie kan namelijk alleen leiden tot meer optimaal functioneren, als het ook gaat om kwalitatief goede motivatie (Deci & Ryan, 2000 in: Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009, p. 324).

Gagné en Deci (2005) borduren voort op de ZDT door deze te koppelen aan werk motivatie. Omdat samenwerking met de ander voor zowel sociaal ondernemers als ambtenaren invloed heeft op (een deel van) hun werkproces, lijkt deze theorie ook passend te zijn voor dit onderzoek. Motivatie wordt volgens hen gezien als de mate waarin men de intentie heeft om op bepaalde wijze te handelen. Hierin kunnen twee vormen worden onderscheiden: autonome en gecontroleerde motivatie (Deci & Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2009; Gagne & Deci, 2005). Intrinsieke motivatie is een

voorbeeld van autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005, p. 334); het komt voort uit de actor zelf en is gebaseerd op het verlangen om een behoefte te vervullen. Het heeft zodoende een vrijwillige karakter en zijn handelingen staan in lijn met zijn waarden en interesses (Van den Broeck et al. 2009). Gecontroleerde motivatie daarentegen insinueert volgens Van den Broeck et al. (2009)dat er een vorm van externe druk op het handelen van een bepaald persoon wordt uitgeoefend. Dit staat zodoende gelijk aan extrinsieke motivatie; men heeft het beeld dat het resultaat van een bepaalde handeling gepaard gaat met ofwel een beloning ofwel een straf.

Deci en Ryan (2002) presenteren een continuüm (zie Bijlage 1); een zestal vormen van motivatie aan de hand van de verhoudingen tussen de interne of externe regulering en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Hierin veronderstellen zij, dat in de uiterst linkerkant van dit continuüm sprake is van extrinsieke en in de uiterst rechterkant van intrinsieke motivatie. Ryan en Connell (1989 in: Van der Broeck et al., 2009) stellen dat deze motivatie een kwalitatief verschillende impact op het functioneren van mensen heeft. Dit verschil in kwaliteit hangt "*samen met de mate waarin extrinsiek gemotiveerd gedrag autonoom dan wel gecontroleerd gereguleerd is*" (Van den Broeck et al., 2009, p. 323). Zo is de uiterst linkerkant van extrinsieke motivatie een sterk gecontroleerde wijze van externe regulering; dit legt de actor gedrag op. Bij de uiterst rechterkant is er sprake van een sterk autonome vorm; mensen handelen alsof het uit henzelf komt.

PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTEN

Onderliggend aan motivatie zijn volgens de ZDT een drietal psychologische basisbehoeften. Volgens de theorie moet hieraan voldaan zijn, wil een persoon intrinsiek gemotiveerd zijn en zijn gedrag kunnen internaliseren (Gagné & Deci, 2005, pp. 336-337). Deze behoeften zijn autonomie, competentie en verwantschap en kunnen worden gezien als "*cruciale voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren*" (Deci & Ryan, 2000; Reeve, 2005 in: Van den Broeck et al., 2009, p. 319). Van den Broeck et al. (2009) stellen dat werknemers, bij wie deze basisbehoeften vervult zijn, o.a. beter organisatieveranderingen accepteren en beter presteren. Deze drie basisbehoeften hanteer ik in dit onderzoek om de mate en het type motivatie van de actoren te kunnen duiden en om te kijken wat de gevolgen hiervan zijn op hun samenwerking. Deze drie behoeften zullen grotendeels aan de hand van Van den Broeck et al., (2009) worden uitgelegd.

Autonomie is volgens hen de mate waarin een persoon zichzelf kan aansturen en zodoende zonder externe druk kan functioneren. Deze psychologische vrijheid kan tot stand komen wanneer werknemers de kans krijgen om zelf (mee) te beslissen, of wanneer zij keuzemogelijkheden krijgen (2009, p. 320). De behoefte aan autonomie wordt zodoende bevredigd wanneer men, ongeacht of hij het zelf heeft geïnitieerd of een ander, volledig achter (de oorsprong van) zijn gedrag staat (2009, p. 320).

Competentie zien zij als "*de mate waarin iemand doeltreffend omgaat met zijn omgeving, en de drang die hij ervaart om zijn omgeving continue te exploreren, te begrijpen en te beheersen*" (2009, p. 319). Competentie wordt ervaren wanneer mensen

hun capaciteiten benutten. Zij kunnen zich ontwikkelen en beter presteren in hun werk. Het gevoel van competentie helpt werknemers hun capaciteit te verhogen om zich flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen (2009, p. 319).

De derde basisbehoefte volgens de ZDT is verwantschap. Hierin draait het om de fundamentele behoefte van de mens om sociale relaties aan te gaan met andere mensen en "*zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen*" (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000 in: Van den Broeck et al., 2009, p. 319). Deze behoefte laat ik in dit onderzoek verder buiten beschouwing, aangezien dit niet relevant is voor dit onderzoek.

Deci en Ryan (2002) stellen dat wanneer bovenstaande elementen vervult zijn, zij zorgen dat iemand het beste uit zichzelf haalt en een maximale groeicurve doormaakt. De belangrijke kerngedachten van de ZDT is volgens Deci en Ryan (2002) dat het uitoefenen van sturing op andermans handelen ervoor zorgt dat hun intrinsieke motivatie daalt; dit belemmert namelijk de vervulling van de drie behoeften. Het risico hiervan is dat zij gedemotiveerd en contraproductief raken (Van den Broeck, 2009, p. 318).

Autonome motivatie wordt door Van den Broeck et al. (2009) gezien als kwalitatief hoogstaand, waar gecontroleerde motivatie wordt gezien als kwalitatief inferieur. Werknemers die extrinsiek gemotiveerd zijn voeren volgens hen namelijk taken uit voor een beloning. Thomas (2009) geeft daarnaast aan dat extrinsiek gemotiveerde werknemers vaak taken uitvoeren die hen niet interesseert omdat zij het doel er niet van zien. Zij voeren dus werkzaamheden uit die niet aansluiten bij hun persoonlijke normen en waarden. Het gebrek aan een betekenisvol doel kan volgens Thomas (2009) zodoende leiden tot stress (p. 21).

De toevoeging van de Zelf-Determinatie Theorie aan de bereidwilligheid om samen te werken zorgt er naar mijn mening voor dat het beter aansluit bij het onderliggende verhaal van de data; er kan dieper in worden gegaan op hoe de drijfveren van de actoren de mate van daadwerkelijke samenwerking bepalen. De bereidwilligheid om samen te werken is in dit onderzoek dan ook de mate waarin ambtenaren en sociaal ondernemers intrinsiek dan wel extrinsiek gemotiveerd zijn en hoe dit op de samenwerking van invloed is.

RESOURCE DEPENDENCE THEORY

Pfeffer en Salancik (1978) worden veelal gezien als de grondleggers van de RDT. Zij geven aan dat zowel professionals als organisaties doelen nastreven. Om deze doelen te bereiken hebben zij verschillende middelen nodig, zoals financiering, informatie, personeel of tijd (De Rijk et al., 2007, p. 1105). De kernaanname van de RDT is dat actoren die geen '*constant flow of resources*' (De Rijk et al., 2007, p. 1105) hebben, relaties met anderen aan moeten gaan om deze middelen te verkrijgen. Dit maakt actoren afhankelijk van elkaar.

VERSCHILLENDE AFHANKELIJKHEIDSRELATIES

Er zijn volgens de Resource Dependence Theory drie soorten afhankelijkheidsrelaties (omschreven aan de hand van Pfeffer en Salancik, 1978, p. 41 en De Rijk et al., 2007, p. 1105):

- De asymmetrische afhankelijkheidsrelatie: er is een verschil in machtsverhouding tussen de betrokken actoren. De actor die alle belangrijke bronnen bezit is machtiger en kan daarom de andere actor sturen om zich te gedragen naar zijn wensen (De Rijk et al., 2009, p. 1105).
- Symbiotische afhankelijkheidsrelatie: de actoren hebben elkaar nodig om hun eigen doelen te bereiken, waardoor het voor beide niet nadelig is om afhankelijk van elkaar te zijn (2009, p. 1105). De output van de een is zodoende de input voor de ander. Hierin zijn de actoren op zoek naar andersoortige middelen, waardoor ze de bijproducten van de ander gebruiken (Pfeffer & Salencik, 1978, p. 41). De kans op bereidheid tot intensieve samenwerking is volgens De Rijk et al., 2007) bij deze relatie het grootst (p. 1105).
- Competitieve afhankelijkheidsrelatie: hierbij is het behalen van het doel wel nadelig voor de ander, aangezien hier veelal sprake is van competitie (De Rijk et al, 2009). Op deze relatie wordt in dit onderzoek niet verder ingegaan.

In dit onderzoek zie ik wederzijdse afhankelijkheid van ambtenaren en sociaal ondernemers terug in de nieuwe relaties tussen overheid, markt en samenleving, waarin men meer op partnerwijze dan op hiërarchische wijze met elkaar om moeten gaan. Binnen deze vorm van social-political governance (Kooiman, 1993 in: Hajer, Van Tatenhove & Laurent, 2004, p. 13) benadrukt het netwerkperspectief "*informele, gedecentraliseerde en horizontale verhoudingen binnen beleidsarrangementen en de wederzijdse afhankelijkheid van publieke en private actoren in de formatie en implementatie van beleid*" (Hajer, Tatenhove, van, & Laurent, 2004, p. 5). In dit onderzoek zal er worden gekeken in welke mate sociaal ondernemers en ambtenaren wederzijdse afhankelijkheid in hun relatie ervaren en wat dit voor gevolgen heeft voor de samenwerking.

BEELDVORMING

De RDT heeft betrekking op de percepties die de actoren van deze afhankelijkheid hebben, ofwel de gepercipieerde afhankelijkheid (De Rijk et al., 2007, p. 1105). Bij deze gepercipieerde afhankelijkheid gaat de keuze van samenwerkingspartner volgens De Rijk et al. (2007) niet alleen over 'wie' de middelen heeft, maar ook over 'wat' iemands beeld van de ander is. Al met al is de relatie tussen twee mensen volgens De Rijk et al. (2007) afhankelijk van de beeldvorming die men heeft van de andere partij, en of deze positief genoeg is om die partij te benaderen voor samenwerking (2007, p. 1105). Ondanks dat gepercipieerde afhankelijkheid wordt aangehaald als een belangrijke factor, wordt ook dit niet verder door De Rijk et al. (2007) uitgediept. Omdat beeldvorming naar mijn mening op meer betrekking heeft dan alleen afhankelijkheid en een belangrijke rol speelt in samenwerking, wil ik dit theoretisch verder onderbouwen.

Beeldvorming wordt door veel verschillende factoren bepaald, maar voor dit

onderzoek is de invloed van vertrouwen en wederzijds begrip hierop van belang. Om tot een goede relatie te kunnen komen is het hebben van (wederzijds) vertrouwen volgens Sztompka (1991) een belangrijke voorwaarde; is er sprake van wantrouwen tussen verschillende groepen, dan staat dit een goede samenwerking in de weg (p. 112).

Aan vertrouwen liggen verschillende definities ten grondslag, maar voor dit onderzoek is de definiëring van Bryson, Crosby en Middleton Stone (2006)van belang. Zij stellen dat vertrouwen in samenwerkingsrelaties tot uiting komt in het delen van informatie en kennis. Bovendien is het voor hen van belang dat capabiliteit getoond wordt, dat er een goede intentie is en er opvolging wordt gegeven aan opdrachten (2006, p. 48). Slechte opvolging en eenzijdige acties zorgen echter voor afname van vertrouwen (Arino and de la Torre, 1998; Merrill-Sands and Sheridan, 1996 in: Bryson, Crosby, & Middleton Stone, 2006, p. 48). Vertrouwen wordt in dit onderzoek dan ook gezien als de mate waarop sociaal ondernemers en ambtenaren vanuit een open wijze en een gezamenlijke intentie op zoek gaan naar oplossingen.

Wederzijds begrip en duidelijkheid worden gezien als belangrijke voorwaarden voor een goede samenwerkingscultuur en onderling vertrouwen (BLMC, 2013). Het is zodoende van belang dat er begrijpelijk gecommuniceerd wordt, zodat alle partijen weten waar zij het over hebben. Er dient zodoende sprake te zijn van "*mutual understanding"* (Rogers & Kincaid, 1981 in: Rogers, 1995, p. xvi) oftewel wederzijds begrip.

Volgens Rogers en Kincaid (1981 in: Rogers, 1995) is wederzijds begrip van groot belang in communicatie tussen mensen. Er is volgens hen sprake van geslaagde communicatie wanneer deelnemers informatie gezamenlijk creëren en delen, en zodoende wederzijds begrip verkrijgen (1995, p. 17). Deze definitie impliceert dat "[...] *communication is a process of convergence (or divergence) as two or more individuals exchange information in order to move toward each other (or apart) in the meanings that they give to certain events"* (Rogers, 1995, p. 6). Hierin verwijst wederzijds begrip naar de betrokkenheid van actoren bij een bepaald onderwerp. Dat kan leiden tot onderlinge uitwisseling van informatie waardoor er betekenissen kunnen worden gecreëerd (Ruler, van & Zweekhorst, 1995, p. 247). Communicatie is zodoende niet een- maar tweezijdig; beide partijen doen mee (Rogers, 1996).

Door duidelijke communicatie kan er een gemeenschappelijk referentiekader geconstrueerd worden; de gehanteerde begrippen van iedere partij zijn bekend en elke partij is op de hoogte wat er met die begrippen bedoeld wordt (Ruler, van & Zweekhorst, 1995, p. 247). Overigens hoeven beide partijen het niet eens te zijn, zolang zij het daar maar over eens zijn.

In dit onderzoek wordt wederzijds begrip gezien als de mate waarop sociaal ondernemers en ambtenaren een gezamenlijk referentiekader hebben over welke positie beide innemen in het veranderende sociaal domein en ten aanzien van elkaar.

NEO-INSTITUTIONELE THEORIE

Een belangrijke theorie die De Rijk et al. (2007) aanhalen om de mogelijkheid tot samenwerken te bepalen is de New Institutional Theory (NIT). Dit komt voort uit de

neoklassieke economie, waarin verondersteld wordt dat de mens rationeel handelt (Groenewegen, 2004, p. 515). De NIT gaat ervan uit dat hierin voorbij wordt gegaan aan het feit dat het handelen van mensen of organisaties wordt beïnvloed door de omgeving waarin zij acteren (Groenewegen, 2004). Deze theorie werpt dan ook een meer cultureel en socialisatie perspectief op de economische instituties. De NIT omschrijft namelijk "*a broad range of perspectives on the ways in which institutions shape our behaviour*" (Clemens en Cook, 1991; Ingram en Clay, 2000 en Powel en DiMaggio, 1991 in: De Rijk et al, 2007, p. 1106). De NIT focust zich zodoende op hoe organisaties zich aanpassen aan de verwachtingen van hun omgevingen.

Voor de term 'instituties' is vooralsnog geen eenduidige definitie onder wetenschappers, behalve dat het regels zijn, die het menselijk gedrag beïnvloeden. Dit gedrag komt volgens Scott (1995, p. 33) voort uit verschillende instituties, te weten cognitieve, normatieve en regulatieve regels. Deze regels komen dus voor in zowel informele vorm, bijvoorbeeld sociale waarde en regels in professionele culturen, als in formele vorm, bijvoorbeeld in wetgeving en schriftelijke overeenkomsten (De Rijk et al, 2007, p. 1106).

De (NIT) bevat volgens Clemens en Cook (1999 in: De Rijk et al., 2007, p. 1106; Van Raak et al., 2005, p. 142) een tweetal hoofdperspectieven, te weten de sociologische en de economische, die beide altijd in onderzoek mee moeten worden genomen. Vanuit het sociologisch of '*constitutive-prescriptive*' (Van Raak et al. 2005, p. 142) mechanisme maken regels dingen mogelijk, wanneer zij als legitiem worden gezien of wanneer ze door meervoudig gebruik geïnternaliseerd zijn door de actoren (Clemens en Cook, 1990 in De Rijk et al, 2007, p. 1106). Daarentegen zal het economische of '*constraining-proscriptive*' (Van Raak et al. 2005, p. 142) mechanisme de keuzes van actoren door sancties en andere forceringsmechanismen beperken. Deze mechanismen compliceren de pogingen van mensen om de regels te volgen, wat van invloed kan zijn op de mogelijkheid om samen te werken (Van Raak et al, 2005 in De Rijk et al., 2007, p. 1106).

WILLIAMSON'S VIER-LAGEN MODEL

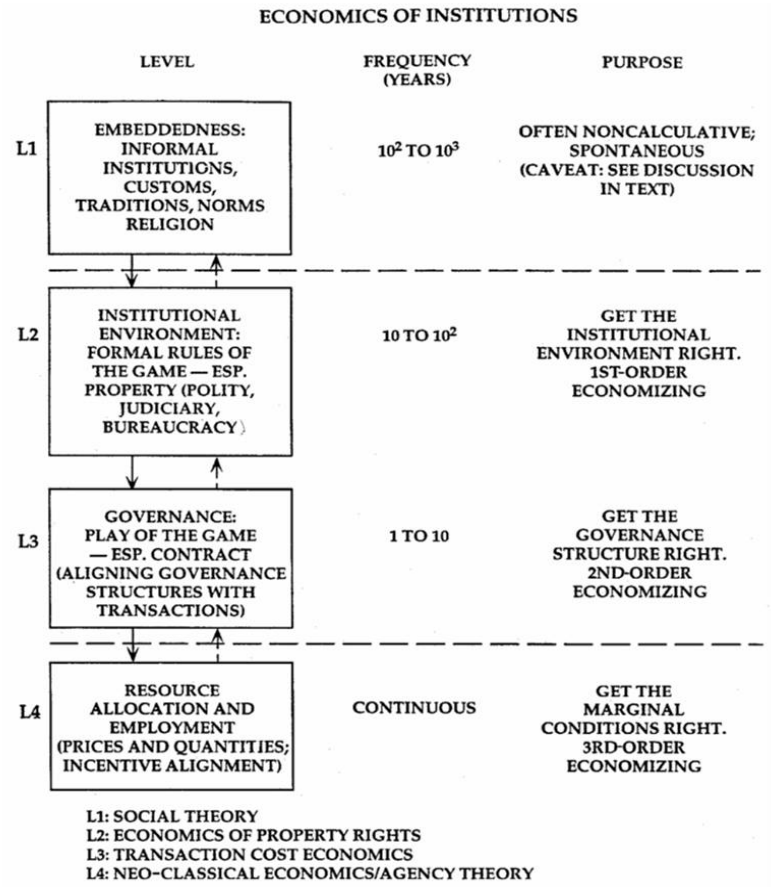
Om de samenhang tussen de economische en de sociologische mechanismen te kunnen duiden, wil ik de auteur die de nieuwe institutionele theorie zijn naam heeft gegeven aanhalen (Wikipedia, 2014); Oliver E. Williamson. In zijn werk '*The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*' (2000) omschrijft hij waar de NIT een streepje voor heeft op de oude institutionele theorie en gebruikt hiervoor zijn sociale analyse model, te bezien in Tabel 4. Dit representeert een viertal lagen, waarin de invloed van instituties of omgevingen en hun verandersnelheid het menselijk gedrag bepalen. Het artikel van Williamson staat in de komende paragraaf grotendeels centraal.

In de bovenste laag van het model kan worden gesproken van informele instituties; hierin staat de '*social embeddedness*' (Williamson O. E., 2000, p. 596), ofwel maatschappelijke verankering of culturele omgeving, centraal. Deze informele instituties bevatten de denkbeelden die verklaren waarom mensen doen wat zij doen: de normen, gebruiken, mores, tradities, maar ook het geloof (Williamson O. E., 2000, p. 596). Gedrag is hierin zodoende geïnternaliseerd. Deze laag wordt vaak als een gegeven gezien,

waardoor de 'maakbaarheid' (Groenewegen, 2004, p. 519) hiervan gering is. Instituties op dit niveau veranderen volgens Williamson (2000) erg langzaam; dit kan millennia duren. In dit onderzoek staat deze laag dus voor het gedrag en de beeldvorming van de actoren.

De tweede laag gaat volgens hem over formele instituties zoals (grond)wetten, regelgeving, richtlijnen en procedures, en kan worden gezien als de *'institutional environment'* (Williamson O. E., 2000, p. 598). Volgens Williamson (2000) is deze laag enerzijds het product van evolutionaire processen, maar anderzijds zijn er ook ontwerpmogelijkheden. Deze laag bevat de uitvoerende, wetgevende, rechterlijke en bureaucratische functies van de overheid, alsmede de verdeling van bevoegdheden over de verschillende niveaus van de overheid (2000, p. 598). Hij stelt dat dit de mogelijkheid tot het goed krijgen van de *"formal rules of the game"* (2000, p. 598) stimuleert. De

Tabel 4: Het vier-lagen model van de 'Economics of Institutions'



Bron: Williamson, 2000, p. 597

wetgeving in deze laag maakt de wetgeving in de derde laag mogelijk. Voor grote veranderingen in deze laag staat tussen de 10 en de 100 jaar, maar haar maakbaarheid is significant groter dan die van de eerste laag. Deze tweede laag vormt samen met de derde laag de basis voor de NIT. In dit onderzoek kan deze laag worden gezien als de landelijk gestelde beleidsveranderingen.

Laag drie bevat de '*institutions of governance'* (Williamson O. E., 2000, p. 599), ofwel de "*institutionele arrangementen* […]: *contracten en private organisaties, die transacties coordineren*" (Groenewegen, 2004, p. 519). Het draait hier volgens Williamson (2000) om de "*play of the game"* (p. 597): veranderingen worden op relatief korte termijn doorgevoerd en er is sprake van '*get[ting] the governance structures right'* (Williamson O. E., 2000, p. 599)'. In dit onderzoek kan deze laag worden gezien als door de gemeente gesteld beleid en kaders.

De onderste laag is de operationele laag; hierin vindt de allocatie van neoklassieke markten plaats en is er sprake van continue aanpassing (Groenewegen, 2004, pp. 519-520). In dit onderzoek kan deze laag worden gezien als de laag waarop sociaal ondernemers en ambtenaren binnen de gestelde kaders opereren.

Het vier-lagen model maakt schematisch duidelijk hoe de bovenste lagen de lagen direct daaronder steeds meer beperken (Williamson, 2000, p. 596). Dit wordt aangegeven door de doorgaande pijlen die van boven naar beneden wijzen. Informele instituties bepalen volgens Groenewegen (2004) zodoende de speelruimte voor de formele instituties, die vervolgens het kader schetsen waarbinnen (economische) actoren kunnen zoeken naar efficiënte arrangementen (p. 520). Zij bepalen dus de maximale speelruimte voor de operationele laag. Hierin is het economisch mechanisme (Clemens en Cook, 1999 in: De Rijk et al., 2007; Van Raak et al., 2005) zichtbaar.

De stippellijnen die de onderste met de bovenste lagen verbinden representeren het tegenovergestelde; zo kunnen volgens Groenewegen (2004) institutionele arrangementen bijvoorbeeld ook van invloed zijn op de formele regelgeving en zodoende ook op de informele waarden en normen (2004, p. 520). Per laag wordt tevens aangetoond hoeveel tijd eroverheen gaat voordat denkbeelden veranderen. Zo veranderen denkbeelden in de onderste laag continu, terwijl denkbeelden in de bovenste laag wel tussen de 100 en 1000 jaar nodig kunnen hebben om te internaliseren. Hierin is het sociologische mechanisme (Clemens en Cook, 1999 in: De Rijk et al., 2007; Van Raak et al., 2005) zichtbaar.

Een gevolg hiervan is het proces van *'path dependency'* (Williamson, 2000, p. 601; Williamson, (1998), p. 43). Hierin wordt verondersteld dat gebeurtenissen of keuzes, die in het verleden zijn gemaakt, invloed hebben op latere ontwikkelingen. Zo zijn keuzes die in het verleden uitgesloten zijn, van invloed op keuzes die in het heden gemaakt worden. Volgens Williamson (1998) is zelfs wanneer een nieuw alternatief superieur blijkt te zijn na vergelijking met het oude, er nog steeds de noodzaak is om de mogelijke implementatie obstakels te onderzoeken (1998, p. 43). Volgens Hennipman (1995, p. 37 in Williamson, 1998, p. 43) kan het namelijk zo zijn dat als bestaande politieke of economische voorwaarden te veel kosten (bijvoorbeeld in tijd of geld), dit een implementatie met netto winst onmogelijk kan maken.

Ik heb de keuze voor Williamson's model, als theoretische onderbouwing van de NIT, gemaakt doordat hierin duidelijk wordt dat verschillende instituties menselijk gedrag kunnen beperken en elke laag een verschillende verandersnelheid heeft. In een sociaal domein in transitie, waarin de verhoudingen en zodoende het gedrag van

mensen ten opzichte van elkaar moeten veranderen, spelen naar verwachting verandersnelheid en de invloed van instituties een belangrijke rol. Zodoende worden zij op deze wijze in het onderzoek meegenomen.

HET RDIC MODEL IN DIT ONDERZOEK

Deze theorieën, gestevend door mijn eigen indicatieve theoretische toevoegingen, bieden een potentieel goed aansluitende theoretische onderbouwing van het onderliggende verhaal dat uit de data naar voren is gekomen. Daarom leek het mij een interessante insteek om aan de hand hiervan het door de respondenten geschetste verhaal te duiden. De methodologische keuzes die aan dit onderzoek ten grondslag hebben gelegen, worden in het volgende hoofdstuk besproken.

METHODEN

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van het onderzoeksontwerp 'case study', wat door Robson (in Saunders, Lewis, & Thornhill, 2006) wordt omschreven als "*een strategie voor het doen van onderzoek die gebruikmaakt van empirisch onderzoek op een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context, waarbij van verschillende soorten bewijsmateriaal gebruik wordt gemaakt*" (Saunders et al., 2006, p. 96). De stad Rotterdam wordt hierin gezien als (complexe) organisatiecontext, waarin interne veranderingsprocessen (namelijk een veranderend sociaal domein) ervoor zorgen dat verscheidene actoren (sociaal ondernemers en ambtenaren) nieuwe relaties met elkaar moeten gaan definiëren. Er is dus geen onderzoek gedaan binnen een concrete organisatie, maar binnen een virtuele organisatie. Dit wordt door Bekkers (2000) omschreven als een netwerk van met elkaar verbonden informatieverwerkingsprocessen, die de organisatiegrenzen van de in dit netwerk participerende organisaties overstijgen (2000, p. 4).

De virtuele organisatie heeft zodoende niet de 'normale' machine- of pyramidestructuur, maar lijkt meer op een spinnenweb (Morgan, 1990, p. 102 in: Bekkers, 2000, p. 4). Onderzoek doen in een virtuele organisatie is dan ook grensoverschrijdend; er wordt geen onderzoek gedaan binnen de context van de gemeente Rotterdam als fysieke organisatie, maar binnen de context van Rotterdam als stad. Dit type organisatie sluit dan ook goed aan bij de nieuwe wijze van organiseren van de overheid, die als netwerkpartner moet gaan fungeren tussen verschillende actoren in een veranderend sociaal domein.

Het gebruik van verscheidene onderzoeksmethoden (in dit onderzoek interviews en observaties), maakt het mogelijk om de onderzoeksconcepten vanuit verschillende insteken te bekijken. Een nadeel van de case study is dat het een momentopname is en contextafhankelijk, waardoor het onderzoek niet generaliseerbaar is. Ondanks dat ik dit grotendeels heb ondervangen door mijn bevindingen te verbinden aan bestaande theoretische concepten, dient dit wel mee te worden genomen in de mate waarop er uiteindelijk concluderende uitspraken zijn gedaan.

ONDERZOEKSMETHODEN

Het hanteren van verschillende soorten bewijsmateriaal, zoals dat vereist is voor een goede case study analyse (Boeije, 2012, pp. 21-22), is gedekt door gebruik te maken van de onderzoeksmethoden 'interviews' en 'observaties'. Een meervoudig gebruik van onderzoeksmethoden is van belang, daar zij elkaar kunnen bevestigen, ontkrachten of aanvullen in data (Krefting, 1991). Zodoende heeft dit bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Allereerst zal de wijze waarop de interviews zijn afgenomen worden behandeld. Vervolgens zal worden aangegeven hoe er geobserveerd is.

INTERVIEWS

Een passende methode om ervaringen en percepties van respondenten naar voren te brengen is het afnemen van interviews (Silverman, 2010, p. 186). Overwegend heeft ieder interview een uur geduurd. Er is met zestien respondenten gesproken, waarvan zeven ambtenaren en negen sociaal ondernemers. Bij het afnemen van interviews kan er gebruik worden gemaakt van een drietal methoden: open, semi-gestructureerde en gestructureerde interviews. Hoe gestructureerd een interview is, hangt af van de mate waarop op voorhand de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde en de antwoordkeuze zijn vastgesteld (Boeije, 2012, p. 57). In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van open en semi-gestructureerd interviews.

OPEN INTERVIEWS

Open interviews laten de bovengenoemde criteria grotendeels afhangen van de interviewsituatie (Boeije, 2012, p. 57). Het zorgt ervoor dat de onderzoeker zonder vooraf vastgestelde blik het onderzoeksveld ingaat, waardoor hij zo veel mogelijk open staat voor de input van de respondent. Deze interviews zijn dus volledig ongestructureerd; er wordt slechts gebruik gemaakt van een beginvraag of een aantal topics. Open interviews kunnen zowel formeel als informeel van aard zijn. Ze zijn in dit onderzoek gebruikt als eerste oriënterende gesprekken om te onderzoeken welke thema's in het onderzoeksveld van belang zijn.

De beginvraag die aan de sociaal ondernemers is gesteld, is wat de achtergrond van de respondent is en hoe hij/zij bij de onderneming terecht is gekomen. Bij de beleidsmakers ben ik begonnen met de vraag wat hun functie bij de gemeente is. Een tweede vraag die ik op voorhand had bedacht, is welke drie associaties de respondenten hebben bij de 'relatie' tussen de Gemeente Rotterdam en sociaal ondernemers. Op deze wijze heb ik een aantal hoofdthema's omtrent dit onderwerp los kunnen maken, zonder als onderzoeker te veel te sturen.

SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Het verzamelen van data heeft plaatsgevonden in een dermate kort tijdsbestek (van april tot begin juni 2014), dat het niet mogelijk was om gedurende de hele dataverzameling periode volledig 'open' het onderzoeksveld in te gaan. Zodoende is het afnemen van de interviews gaandeweg dan ook op steeds meer gestructureerde wijze gedaan; er is echter geen sprake geweest van volledig gestructureerde interviews.

Semi-gestructureerde interviews hebben de gestelde criteria van Boeije (2012) op voorhand al meer ingekleurd, daar er gebruik wordt gemaakt van een vraag- of topiclijst. Deze zijn gebaseerd op de uitkomsten van de open interviews en de *sensitizing concepts*. Gedurende het afnemen van semi-gestructureerde interviews zijn er steeds meer relevante thema's naar boven gekomen, die aan de topiclijst voor het volgend interview zijn toegevoegd. Hierdoor is het semi-open karakter van de kwalitatieve datavergaringsprocedure nog wel gewaarborgd, maar hebben de interviews wel steeds meer richting gekregen; hierdoor kan de kwaliteit van het onderzoek beter gegarandeerd worden.

OBSERVATIES

Een tweede methode die in dit onderzoek is gehanteerd, is het doen van observaties. Deze observaties zijn gedaan op klein niveau (gedurende de interviews) maar ook op iets groter niveau (gedurende een inspiratiesessie vanuit de Gemeente Rotterdam).

Bij de inspiratiesessie was een derde van mijn respondenten aanwezig. Belangrijker was echter dat de gemeente deze bijeenkomst had geïnitieerd om met sociaal ondernemers (en burgerinitiatieven) te kunnen sparren over waar zij elkaar mee van dienst konden zijn. Gedurende deze bijeenkomst heb ik mij opgesteld als een niet-participerende observant, om daardoor zo min mogelijk van invloed te zijn op mijn onderzoeksveld. Inhoudelijk is deze bijeenkomst dus erg interessant geweest, daar ik zo de interactie kon zien tussen een (deel) van mijn respondenten, wat voor verdere beeldvorming erg nuttig is geweest. In sommige gevallen kwamen mijn observaties namelijk niet helemaal overeen met wat de respondenten mij vertelde.

Het nadeel van onderzoek doen in een virtuele organisatie is dat ik in mindere mate deel heb uitgemaakt van het onderzoeksveld. Zo heb ik mijn respondenten voornamelijk in een formele interviewsetting gezien, wat het observeren in hun dagelijkse context lastiger heeft gemaakt. Door de interviews op locatie af te nemen, is het voor mij mogelijk geweest om de respondenten in een afspiegeling van hun natuurlijke werksetting te observeren. Zodoende heb ik mij, hoewel in beperkte mate, een beeld kunnen vormen van de context waarin de respondenten werkzaam zijn. Dit heeft mogelijk een positief effect gehad op wat de respondenten met mij wilden delen, daar zij zich in hun vertrouwelijke habitat bevonden en dit hen mogelijk op hun gemak heeft gesteld.

Na elk interview heb ik een half uur uitgetrokken om zo letterlijk mogelijk op papier te zetten wat ik gezien en ervaren heb. De observaties gedurende de interviews zijn van open en ongestructureerde aard geweest, wat betekent dat ik als onderzoeker zo min mogelijk het onderzoeksveld heb getracht te beïnvloeden (Thiel, 2010). Ik heb mij hierin zo veel mogelijk laten leiden door wat er zich in de observatiecontext voordeed. Deze bevindingen heb ik echter niet geverifieerd bij de respondenten, waardoor ook hier de kanttekening moet worden gemaakt dat ondanks mijn pogingen mijn eigen subjectiviteit hier toch in meegenomen zou kunnen zijn.

ONDERZOEKSPOPULATIE

De onderzoekspopulatie bestond uit zestien respondenten: zeven ambtenaren (respondenten 1 t/m 7) van de gemeente en negen sociaal ondernemers (respondenten 8 t/m 16) uit Rotterdam. Deze respondenten zijn middels '"*purposive sampling"* (Boeije, 2012, p. 50), ook wel doelgerichte selectie, uitgekozen. Dit betekent dus dat er geen statistische representativiteit onder de respondenten is nagestreefd, maar een belangrijker selectiecriterium is gehanteerd, namelijk in welke mate zij een goede 'fit' bij de casus waren.

SOCIAAL ONDERNEMERS

Het is lastig om eenduidigheid te vinden binnen de sociaal ondernemerschapssector, daar iedere onderneming op eigen wijze inspeelt op lokale problematiek. Als selectiemethode is dan ook gekozen voor een overkoepelend thema, te weten 'wijkontwikkeling'; hieronder wordt het tegengaan van sociaal isolement en het vergroten van de cohesie in de wijk verstaan. Ik heb voor deze twee thema's gekozen, en mijn respondenten hierop geselecteerd, omdat het mijn persoonlijke interesse heeft en omdat dit aansluit bij het beleid van de gemeente Rotterdam om meer wijkgericht werken te gaan stimuleren. Een ander belangrijk selectiecriterium is dat er moet zijn voldaan aan de gehanteerde definitie van het sociaal ondernemerschap volgens de EMES school (zoals omschreven in Hoogendoorn et al., 2010) geweest.

Zoals de EMES benadering stelt, wordt er uitgegaan van de onderneming, meestal opgezet door een aantal burgers. Ook in dit onderzoek is hier bij de respondentenselectie van sociaal ondernemers van uitgegaan. Om echter data te verkrijgen over deze ondernemingen en de ervaringen met de Gemeente Rotterdam, is echter gesproken met sociaal 'ondernemers' uit deze ondernemingen. De sociaal ondernemers zijn immers de professionals uit de onderneming die daadwerkelijk moeten gaan samenwerken met de gemeente. De EMES benadering is dus het selectiecriterium geweest voor het kiezen van de passende ondernemingen, waar de betekenisgeving is gerepresenteerd door de bijbehorende sociaal ondernemers.

In het selectieproces is mij allereerst vanuit het ledenbestand van Social Enterprise NL een tweetal ondernemingen aangeraden. Een aantal ondernemingen heb ik geselecteerd aan de hand van het Rotterdamse sociaal ondernemerschapsplatform 'De Makers van Rotterdam' (Sterk, Specht, & Kraaij, 2013). Dit platform heeft mij een goede inventarisatie gegeven van welke sociaal ondernemers er in Rotterdam gevestigd zijn. Daarnaast is mij een aantal ondernemingen uit dit bestand aangeraden door aanwezigen op de bijeenkomst '*Impact en continuïteit: de volgende stappen voor sociaal ondernemerschap*?' van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Op deze lezing waren veel ambtenaren en sociaal ondernemers uit Rotterdam aanwezig, die mij zodoende een goed beeld konden geven welke ondernemingen voldoen aan de door mij gehanteerde definitie. Dit heeft ook mede mijn keuze voor de huidige ondernemingen bepaald.

AMBTENAREN

Allereerst heb ik een expertinterview gehouden met een ambtenaar op de onderzoeksafdeling van de gemeente. Hij heeft een onderzoek gedaan naar sociaal ondernemerschap in de Rotterdamse stadslandbouw en heeft mij meer inzicht gegeven in de situatie van sociaal ondernemers in Rotterdam en van ambtenaren in de Gemeente Rotterdam. Via een ambtenaar van de Gemeente Rotterdam, die ik op het NSOB congres ben tegengekomen, ben ik daarna in contact gekomen met een aantal beleidsambtenaren van de afdeling Ontwikkeling en Beleid, cluster Maatschappelijke Ontwikkelingen. Ook heeft deze ambtenaar mij doorverwezen naar een aantal gebiedsaccounthouders; zij vormen de spil tussen de gemeente en de samenleving en hebben zodoende een goed beeld hoe het contact er op de werkvloer aan toegaat.

ROL VAN DE ONDERZOEKER

De rol van de onderzoeker is volgens Boeije (2012) van grote invloed op het onderzoekstraject. De onderzoeker neemt namelijk altijd zijn eigen ervaringen en kennis mee het onderzoeksgebied in, zeker in de analysefase. Het is dus evident dat ook ik als onderzoeker keuzes heb gemaakt voor bepaalde data en andere data daarbij heb laten liggen; aan sommige data heb ik zodoende meer waarde toegekend dan aan andere.

Ik heb getracht dit te beperken door de eerste interviews 'open' in te steken en vanuit een 'emic' perspectief (Boeije, 2012, p. 32) het veld te benaderen. Dit betekent dat ik als onderzoeker een reeds geconstrueerde werkelijkheid heb aangetroffen, waarvan ik in mijn onderzoek een reconstructie heb gemaakt (Boeije, 2012). Hierbij heb ik getracht om de betekenissen en gedragingen van mijn respondenten zo objectief mogelijk te beschrijven, te interpreteren en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2012, p. 32).

ANALYSE VAN DE DATA

Zoals gezegd heb ik in dit onderzoek data-verzameling en data-analyse met elkaar afgewisseld. Om de data goed te kunnen coderen, heb ik de analysewijze van Boeije (2012) gehanteerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van de 'onderzoeksslang' (2012, p. 83).

Nadat ik de eerste gegevens heb verzameld, ben ik deze data zo veel mogelijk op open wijze gaan coderen; dit wordt ook wel 'in-vivo' coderen genoemd (Boeije, 2012, p. 92). Hiermee heb ik de data 'uiteengerafeld' (2012, p. 83) en puur gekeken naar welke woorden de respondenten zelf gebruikten. Zodoende heb ik een goed beeld kunnen vormen van welke thema's er allemaal speelden in het onderzoeksveld.

Aan de hand van deze eerste codering is er een behoorlijk aantal codes ontstaan, die ik vervolgens onder een bepaald kopje heb geschaard. Daarna heb ik ze gecodeerd middels 'axiaal' coderen, waarin ik rondom een as of een enkele categorie gecodeerd heb (Boeije, 2012, p. 98).

Deze gevonden codes heb ik meegenomen in de volgende reeks interviews, om ze te kunnen toetsen. Aan het eind van deze reeks werd mij duidelijk wat de hoofd- en subcategorieën waren, waarna ik verder ben gegaan met selectief coderen (Boeije, 2012). In deze fase heb ik verbanden en relaties gelegd tussen de verschillende categorieën en heb ik getracht deze te verklaren. Het zoeken naar nieuwe respondenten is doorgegaan totdat er geen nieuwe data meer uit de interviews kwam. Op dit punt heb ik besloten dat de dataverzameling gesatureerd ofwel verzadigd was (Boeije, 2012, p. 52).

Gedurende het data-analyseproces bleken mijn initiële concepten, afgezien van beeldvorming, relevant om een beeld te schetsen van hoe de respondenten tegen samenwerking in het algemeen aankeken. Echter bleken zij minder relevant om op een verdiepend niveau duiding te kunnen geven aan hoe deze specifieke samenwerking op dit moment tot uiting komt. Zodoende heb ik het coderingsproces van mijn data nogmaals herhaalt en ben ik op zoek gegaan naar het onderliggende verhaal van de data.

Gelijktijdig ben ik op zoek gegaan naar passende theorie. Na nog een derde iteratieve cyclus ben ik gekomen tot de huidige categorieën van dit onderzoek. Deze categorieën hebben tezamen het bevindingenhoofdstuk opgemaakt, waarna de koppeling aan theorie in het analysehoofdstuk is gemaakt.

KWALITEITSCRITERIA

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te kunnen garanderen, is gekozen voor het "Trustworthiness" model van Guba en Lincoln (1985 in: Krefting, 1991). Dit model, omschreven in Krefting (1991), is een meer passend model voor interpretatief onderzoek dan de normale validiteits- en betrouwbaarheidscriteria; deze criteria passen namelijk minder goed bij de aard van kwalitatief onderzoek. Het Trustworthinessmodel gaat in op een viertal criteria, te weten: credibility, transferability, dependability en conformability (Krefting, 1991).

CREDIBILITY

Het *credibility* criterium is volgens Leininger (1985 in Krefting, 1991) het identificeren en documenteren van terugkerende patronen, thema's en waarden binnen kwalitatief onderzoek (p. 217). Vanwege de beperkte tijdsspanne waarin het onderzoek is uitgevoerd, was het lastig om een "*prolonged engagement"* (Krefting, 1991, p. 217), ofwel een langdurige betrokkenheid met de respondenten aan te gaan. Representativiteit is dan ook voornamelijk bewerkstelligd door gebruikmaking van een *"field journal"* (Krefting, 1991, p. 218) en triangulatie.

Om de "*truth* value" (Krefting, 1991, p. 1991) van het onderzoek te hebben kunnen garanderen, heb ik gebruik gemaakt van een aantal reflexiviteitsmethoden. Het bijhouden van een *"field journal"* (Krefting, 1991, p. 218) heeft ervoor gezorgd dat ik mijn verschillende interpretaties, gevoelens en observaties heb kunnen noteren. Zodoende heb ik achteraf na kunnen gaan of dit de verzamelde data heeft beïnvloed. Een andere methode waardoor mijn objectiviteit gegarandeerd kan worden, is het toepassen van triangulatie geweest: door informatie vanuit verschillende perspectieven (interviews en observaties) met elkaar te vergelijken.

Door met verschillende brillen naar een casus te hebben gekeken, is ervoor gezorgd dat alle data "*cross-checked"* (Krefting, 1991, p. 219) is, wat de objectiviteit heeft bevorderd. Om te garanderen dat de verkregen data in interviews zo accuraat mogelijk is geweest, heb ik dezelfde vragen op verschillende wijzen gesteld, waardoor men gedwongen werd om coherente antwoorden te geven; discrepanties in antwoorden konden zodoende snel worden geconstateerd.

TRANSFERABILITY

Met *transferability* wordt de mate waarop de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd bedoeld. Zullen de uitkomsten in een andere context hetzelfde zijn, of zijn ze context afhankelijk?

Een belangrijke factor hierin is een representatieve steekproef van respondenten. Onder ambtenaren heb ik een "*normative sample*" (Field en Morse, 1985 in Krefting, 1991, p. 220) grotendeels gewaarborgd doordat ik een contactpersoon binnen de gemeente had die mij naar bijna alle respondenten heeft doorverwezen. Onder sociaal ondernemers is dit in mindere mate het geval geweest. Zoals eerder aangehaald is er echter wel sprake geweest van "*purposive sampling*" (Boeije, 2012, p. 50), waardoor ook hier de representativiteit is gedekt.

Doordat er gebruik is gemaakt van een case study, moet er worden gesproken van een momentopname binnen een bepaalde context. Hierdoor is het niet mogelijk om de uitkomsten te generaliseren. In een andere context zouden er andere antwoorden mogelijk kunnen zijn, ook wanneer er op dezelfde wijze data zou worden vergaard. Om toch een zekere mate van generalisering te kunnen garanderen, is er zo veel mogelijk aangegeven wanneer een verhaal persoonlijk of gedeeld is, bijvoorbeeld door quotes van specifieke personen aan te halen, of te spreken vanuit een meerderheid van respondenten. Volgens Krefting (1991) wordt het probleem van applicability namelijk voldoende aangepakt '*as long as the original researcher presents sufficient descriptive data to allow comparison*' (1991, p. 216). Zodoende zijn er, binnen het kader van de onderzoekscontext, wel enkele generalisaties gemaakt.

DEPENDABILITY

Van een onderzoek wordt vaak verwacht dat het over een zekere herhaalbaarheid beschikt, wil het valide zijn. Helaas moet er binnen kwalitatief onderzoek rekening worden gehouden met dynamiek, daar het een momentopname van de gedachten en ideeën van een kleine groep mensen is. Wanneer hetzelfde onderzoek op een andere plek in een andere tijd zou zijn uitgevoerd, zouden de uitkomsten hoogst waarschijnlijk anders zijn geweest. Dit neemt niet weg dat het onderzoek zelf wel herhaald zou kunnen worden, doordat er een spoor is bijgehouden van de gemaakte keuzes, door Guba (1981) omschreven als "*auditable*" (in Krefting, 1991, p. 221). Op deze wijze kunnen andere onderzoekers de door mij gezette stappen in het onderzoek makkelijker volgen.

Een andere manier waarop de dependability in dit onderzoek kan worden gegarandeerd is middels de "*code-recode procedure*" (Krefting, 1991, p. 221). De data is zoals gezegd 3 keer gecodeerd en geanalyseerd, aan de hand waarvan de resultaten uit de eerste ronde zijn bevestigd of ontkracht. Door triangulatie van interviews en observaties is tevens op een aantal punten andere zienswijze aan het licht gekomen, wat voor vruchtbare bevindingen heeft gezorgd.

CONFORMABILITY

Overwegend speelt het objectief uitvoeren van een onderzoek een grote rol om de plausibiliteit hiervan te vergroten. Aangezien binnen het interpretatief onderzoek wordt gewerkt met gedachtegangen en betekenissen en niet met rationele antwoorden, is het lastig om objectiviteit te kunnen garanderen. Objectiviteit moet wel worden gewaarborgd wanneer de onderzoeker de verzamelde data gaat analyseren. Wederom komt hier het belang van reflectie op mijn rol als onderzoeker aan bod. Hierbij is het

waarheidsgetrouw weergeven van de gegeven data van essentieel belang. Het werken met (objectieve) transcripten heeft dit kunnen garanderen, daar er in het resultatenhoofdstuk en analyse letterlijk is verwezen naar wat de respondenten op welke wijze hebben gezegd. Zodoende heb ik blijvend kunnen checken of iets ook daadwerkelijk zo gezegd is, of dat het mijn eigen interpretatie is.

Ik heb mij als onderzoeker dus voortdurend bewust moeten zijn van mijn eigen subjectiviteit en de invloed die dit heeft op het onderzoek zoveel mogelijk moeten beperken. Zoals eerder omschreven is middels reflexiviteitsmethoden getracht deze subjectiviteit op te vangen.

BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het veld gepresenteerd. Het derde niveau van het RDIC model bleek op basis van de empirie goed aan te sluiten bij het onderliggende verhaal van de data, en sluit dan ook goed aan bij de bevindingen. Dit hoofdstuk is zodoende gekanaliseerd aan de hand van de factoren beeldvorming, afhankelijkheid, doelstellingen en instituties.

BEELDVORMING

BEGRIPSVORMING

Er wordt binnen de gemeente Rotterdam op verschillende wijze naar het sociaal ondernemerschap gekeken. Volgens het merendeel van de respondenten zijn er steeds meer ambtenaren die het veld gaan exploreren en zodoende goed zicht hebben op wat sociaal ondernemers zijn en wat zij doen. Zo geeft respondent 2 aan "*dat [ambtenaren] [sociaal ondernemers] steeds meer serieus moeten gaan nemen. Dat zij ook een volwaardige partner zijn en dat ze gewoon een serieuze onderneming zijn die bepaalde overheidstaken kan uitvoeren in plaats van een hobbyclubje die iets leuks doet."* Voor het merendeel van de ambtenaren is er echter nog veel onduidelijkheid over wat sociaal ondernemers doen en wat ze de gemeente kunnen bieden:

*"In de oude situatie vonden we sociaal ondernemers ingewikkeld; wat moet je met die winst, hoe moet je dat nou zien? Het is geen gebruikelijke partij, ze zijn anders, bieden ze genoeg continuïteit? Ze zijn vaak wat kleiner, ze hebben geen ervaring, of sommige wel natuurlijk, maar misschien andere ervaring.. Dus ja, wat moet je er mee?" (*Respondent 1)

Dit gebrek aan inzicht komt volgens meer dan driekwart van de respondenten enerzijds door het ontbreken van beleid (zie paragraaf 'Instituties') en anderzijds doordat veel ambtenaren nog te weinig het veld ingaan en in het contact treden met sociaal ondernemers en zodoende zien wat zij daadwerkelijk doen en bereiken:

*"Ik ben wel eens naar een initiatief toegegaan en mijn collega die schrok. 'Wat ga je daar dan doen?'... 'Ik ga luisteren'... 'Maar wat als ze dan geld willen?!' 'Dan houdt het snel op, want ik heb geen geld. Ga je mee?'... 'Oh ja is goed!'... En dan ga je luisteren en dan hoor je dingen over vergunningen en dat ze een paaltje willen" (*Respondent 1*)*

Ambtenaren weten vaak niet goed wat sociaal ondernemers qua ondersteuning van hen nodig hebben, naast geld. Respondent 2 geeft aan dat dit nu nog lastig is, aangezien elke sociaal ondernemer een ander antwoord geeft over wat zijn behoeftes zijn; dit is inherent aan het feit dat er geen sprake is van 'DE' sociaal ondernemer. Een aantal ambtenaren geeft aan dit wat meer in kaart te willen brengen en zodoende (meer) met een vaste groep sociaal ondernemers *"die weten wat het is en hoe het werkt"* (respondent 2) uit te gaan wisselen wat hun behoeftes zijn.

De meeste ambtenaren verwachten dat sociaal ondernemers een positief beeld hebben van de ambtenaren die hen hebben geholpen, maar dat zij gemeentebreed

overwegend een negatief beeld hebben. Deze beeldvorming kan dan ook per (goed of slecht) contact veranderen. Respondent 2 denkt dat er veel sociaal ondernemers zijn die wel zien dat de gemeente aan verandering onderhevig is en dat steeds meer ambtenaren een omslag maken. Respondent 6 geeft echter aan dat het voor mensen buiten de gemeente, dus ook sociaal ondernemers, lastig is om zicht te krijgen op de complexiteit waar de gemeente op dit moment voor staat:

"Die complexiteit wordt gewoon niet… Het duurde bij mij ook even tot het kwartje viel, die complexiteit wordt door mensen niet gezien. Mensen hebben er ook geen boodschap aan, want die zijn gewoon klant. Dus je kunt het niet vergelijken, wel voor diensten als paspoorten e.d., maar als mensen echt die samenwerking aan willen gaan, is het best nog wel wat ingewikkelder." (Respondent 6)

Hierdoor vindt zij het lastig om te bepalen of sociaal ondernemers echt begrip hebben voor ambtenaren.

Het merendeel van de sociaal ondernemers geeft aan dat zij steeds meer ambtenaren zien die een ondernemende houding aannemen en dienstbaar zijn, die risico's durven nemen en de controle los durven laten . Dit neemt echter niet weg dat zij van het gros van de ambtenaren te weinig begrip ervaren voor hun type onderneming. Het gebrek aan begrip wijten de meeste sociaal ondernemers aan het feit dat ambtenaren overwegend nog te weinig '*in het veld komen'* en dus geen beeld hebben bij wat sociaal ondernemers doen.

Over de vraag of sociaal ondernemers begrip hebben voor de veranderende rol van de ambtenaar, verschillen de meningen. Het merendeel van de sociaal ondernemer respondenten geeft aan dat zij niet altijd snappen waarom de ambtenaar dingen op bepaalde wijze doet, maar dat zij wel begrip hebben voor de veranderende rol van de ambtenaar:

*"Nou, ik snap niet alles wat zij doen.. Nee, maar ik heb wel het idee dat zij zichzelf ook aan het heroriënteren zijn van 'Hoe kunnen we in godsnaam als wij geen geld meer hebben nog sturen?'. Dus dat ze dat ook nog niet helemaal weten, dat snap ik ook nog wel. Als ze soms wat rare dingen doen, snap ik dat ook nog wel. […] Maar aan de andere kant denk ik niet dat iemand dingen uit kwade wil verkeert doet! Daar hou ik me aan. Het is gewoon onwennigheid, onhandigheid, onkennigheid. Het is meestal geen onwil." (*Respondent 8*)*

Wel zijn er ook een aantal sociaal ondernemers die aangeven dat er onder sociaal ondernemers soms nog weinig begrip is voor de handelingswijze van de ambtenaar:

"En wij zijn toch uiteindelijk ondernemers die denken 'Regel het voor me, niet zo zeiken', dus misschien hebben wij wat weinig compassie met het moeilijke werk van de ambtenaar. Aan de andere kant snappen we het wel, hebben we de redelijkheid om te realiseren dat er regels moeten zijn, want er moet wel iets gehandhaafd worden.."(Respondent 10*)*

Overwegend kan er gesteld worden dat er nog te weinig wederzijds begrip is voor elkaar en elkaars wereld. Respondent 8 maakt hierbij de kanttekening dat hij verwacht dat er

pas echt wederzijds begrip onder sociaal ondernemers en ambtenaren ontstaat als beide groepen daadwerkelijk samen dingen gaan doen. Dat gebeurt op dit moment volgens meer dan driekwart van alle respondenten echter nog te weinig.

OUDE BEELDVORMING

Het gebrek aan begrip resulteert ook in oude beeldvorming, wat het contact volgens de meeste respondenten lastig maakt:

"[Dus er moet eerst begrip komen voor elkaar?] Ja, maar ze hebben vaak ook wel een beeld over je. " (Respondent 14)

De respondenten stellen dat veel ambtenaren overwegend denken dat sociaal ondernemers voornamelijk naar de gemeente komen voor financiële ondersteuning; dit is volgens veel ambtenaren een achterhaald beeld, doordat er door de bezuinigingsmaatregelen weinig geld meer voor de gemeente te besteden valt. Volgens respondent 3 komt echter het merendeel van de sociaal ondernemers niet naar de gemeente met een subsidievraag, maar eerder om te sparren over datgene waar zij mee bezig zijn en hoe dat in de gemeentelijke programma's past. Deze oude denkwijze vind zij niet passen in de denkwijze van de "*nieuwe ambtenaar*". Deze oude beeldvorming maakt volgens sommige respondenten dat de sociaal ondernemer nog niet altijd door ambtenaren en wethouders als serieuze partner wordt gezien, maar nog vaak als "*Links geneuzel"* (respondent 2*)*. Volgens respondent 2 gaat hier nog veel tijd overheen voordat dit beeld gemeentebreed zal veranderen:

*"Maar dat is wel echt iets wat moet groeien en wat je niet van de een op de andere dag kan uitstorten over de gemeente en stad van 'Zo gaan we dat nu doen'. Het moet zich ook wel gaan bewijzen denk ik." (*Respondent 2*)*

Daarnaast zien sociaal ondernemers de ambtenaren die wel een steeds meer ondernemender en "*dienstbare*" (respondent 9) houding aannemen, nog vaak als uitzondering op de regel. Overwegend lijken veel sociaal ondernemers het stereotype ambtenaar nog te zien als handhavend en niet dienstbaar.

VERTROUWEN

Een belangrijke voorwaarde voor positieve beeldvorming over elkaar is volgens meer dan driekwart van de respondenten het wel of niet hebben van vertrouwen in elkaar. Overwegend geeft het merendeel van de respondenten aan dat er op dit moment nog niet echt sprake is van een vertrouwensrelatie:

"Maar ik ben ook gekleurd hoor.. Maar of er is wat te zeiken, of er is wat te halen. Ze willen geen vrienden met mij zijn hoor! Maar zodra ik zeg 'Ik heb geen geld', gaan degene die niks willen van me meteen weg. Maar het samen optrekken rondom thema's, ik denk niet dat dat usance is. Daar zit nog niks, daar kan je ook niet spreken van een vertrouwensrelatie." (Respondent 3)

Een aantal ambtenaren geeft aan dat doordat de intenties, competenties en belangen (zie paragraaf 'Doelen') van beide groepen soms niet helemaal helder zijn, dit zijn weerslag kan hebben op het vertrouwen in elkaar en de perceptie van elkaar:

"Vertrouwen hangt af van competenties. Als gemeente wil je vertrouwen krijgen in de competenties van de sociaal ondernemer en als sociaal ondernemer wil je ook het vertrouwen krijgen dat je een goed advies krijgt als je iets vraagt over een regeling of een moeilijk vakgebied of.. Je moet ook het gevoel krijgen dat iemand daar echt voor gaat." (Respondent 1)

Respondent 7 geeft aan dat hij het lastig vindt dat sommige sociaal ondernemers niet helder zijn over hun intenties op het moment dat zij met de gemeente afspraken gaan maken. Hij heeft het wel eens meegemaakt dat sommige sociaal ondernemers op dergelijke moment namelijk nog burgeriniatieven waren; hij geeft aan dat als hij toen had geweten van hun intentie om sociaal ondernemer te worden, hij mogelijk andere afspraken met ze had gemaakt. Ook het hiervoor geschetste beeld van de sociaal ondernemer als "*subsidieshopper*" (respondent 7), vergroot volgens hem het vertrouwen van ambtenaren in sociaal ondernemers niet.

Ook onder sociaal ondernemers speelt het hebben van vertrouwen in de ambtenaar een belangrijke rol in de beeldvorming. Zo geeft Edward dat onduidelijkheid over elkaars belangen tot afname in vertrouwen kan leiden omdat men het soms ervaart als een verborgen agenda:

"Ja wat is vertrouwen.. Dat er geen verborgen agenda is. Dus dat je eerlijk voor elkaars belangen kan uitkomen, dat je daar ook in alle openheid over kan praten, en dat het ook niet erg is dat de overheid zegt 'Ik heb dit belang, dat is die van jou en waar vinden we elkaar?' Maar als blijkt dat ik ergens voor een karretje wordt gespannen, wat niet uitgesproken is, dan is dat niet bevorderlijk voor het vertrouwen denk ik. […] Maar ik heb soms wel het gevoel 'Wat gebeurd hier?'. Dan blijkt achteraf er allemaal dingen te spelen. Maar ja, dat heb je op dat moment niet door en dan doe je wel zaken me elkaar." (Respondent 14)

Een andere frustratie onder sociaal ondernemers is de hang naar controle van de ambtenaar. De nieuwe rol van de ambtenaar houdt volgens respondent 2 in dat zij minder in regels en procedures moeten vatten en er meer op moeten vertrouwen dat de samenleving slim is en goede beslissingen maakt. Door de onduidelijkheid die om het sociaal ondernemerschap hangt, denkt het merendeel van de respondenten dat de ambtenaar het lastig vindt om de controle los te laten en sociaal ondernemers de ruimte te geven om te experimenteren. Respondent 9 geeft aan dat vervelend te vinden, aangezien het uitoefenen van controle voor hem namelijk gelijk staat aan investeren in slechte mensen, terwijl vertrouwen voor hem het investeren in goede mensen symboliseert. Een aantal respondenten draagt hiervoor een oplossing aan; dat in plaats van blind vertrouwen er gewoon duidelijke (resultaat)afspraken zouden moeten worden maken over wat beide willen. Op deze manier is het volgens respondent 15

mogelijk dat de ambtenaar een vorm van eindcontrole heeft over het resultaat, maar biedt het de sociaal ondernemer meer ruimte om het proces zelf in te vullen.

KENNIS VAN ELKAARS CONTEXT

'Een open agenda hebben', 'op kunnen komen voor elkaars belangen' en 'open kunnen praten' zijn volgens de respondenten belangrijke voorwaarden voor vertrouwen en dus voor goede beeldvorming. Volgens een aantal respondenten komt het gebrek aan wederzijds begrip voort uit de verschillende werelden van beiden. Zo stelt respondent 2 dat men wel welwillendheid is om elkaar te begrijpen, maar dat het door de verschillende culturen van de actoren *"moeilijk is dat te realiseren"* waardoor dit kan leiden tot spanning. Om deze onduidelijkheid te kunnen doorbreken is het volgens respondent 1 dan ook belangrijk om kennis te krijgen van elkaars context, wat nu veelal nog te weinig gebeurt:

*"In zo'n contact moet je je harnas of pantser uitdoen en je helm afzetten en met elkaar kijken 'Waar gaat het hier over? Is het echt nodig?'. En dat is gewoon een stap die… Als sociaal ondernemer is het handig om te weten, dat je gevoel krijgt bij, dat iets wat je vraagt misschien wel erg ingewikkeld is. En andersom zal je als ambtenaar nadenken over wat nou echt de vraag is, waar iemand echt tegen aanloopt en hoe je hem kan helpen." (*Respondent 1*)*

Een aantal ambtenaren geeft dan ook het belang aan van elkaars taal spreken**,** het weten met wie je een gesprek aangaat en wat de intenties en belangen van de ander zijn. Van daaruit kan je volgens hen gaan bouwen aan wederzijds begrip. Een goede manier om dit te ontwikkelen is volgens respondent 2 dan ook een week stagelopen voor ambtenaren, zoals in het coalitieakkoord van 2014-2018 omschreven is:

" Alle ambtenaren moeten een week op stage. Misschien helpt dat wel haha! Vind ik wel een hele goede! Ben benieuwd hoe ze dat gaan doen, maar het zou wel heel goed zijn." (Respondent 2)

Door de helft van de sociaal ondernemers wordt ook het belang van elkaars taal spreken en actief bezig zijn in het onderhouden van een warm, persoonlijk contact aangegeven, in plaats van het elkaar alleen benaderen vanuit de verschillende functies:

"*Wij houden niet contact, maar wij zijn daar actief mee bezig. Dat houdt in dat wanneer je vragen hebt en wanneer je denkt dat iemand van de gemeente waar jij goed contact mee hebt dat weet, dat je dan gewoon dat telefoontje oppakt. En dat je dan niet alleen de vraag stelt maar ook zegt van 'Joh, kom langs, vandaag hebben we taart gebakken, kom even langs, dan kunnen we het met elkaar bespreken!' En door heel vriendschappelijk, open en informeel met elkaar te communiceren ben je veel meer bezig met een persoon, in plaats van met iemand die bij de gemeente werkt. En door die openheid denk ik dat je veel meer kan bereiken."* (Respondent 11)

Beter zicht op elkaar en elkaars context zorgt volgens de respondenten dus voor meer onderling begrip en vertrouwen, waardoor men ook sneller met open houding samen om de tafel kan gaan zitten. Respondent 14 geeft aan dat dit ervoor zorgt dat het harnas uitgaat, omdat men zich dan realiseert dat dingen niet zo zwart-wit zijn als zij denken. Wanneer er duidelijk en eerlijk gecommuniceerd wordt, maakt het volgens respondent 9 bijvoorbeeld ook niet uit als er iets niet lukt.

Vooralsnog geeft meer dan de helft van de sociaal ondernemer respondenten echter aan dat er door de huidige veranderingen in het ambtelijke apparaat veel onduidelijkheid is over 'welke' ambtenaar ze 'waarvoor' moeten bereiken:

"Al die ambtenaren, die hele sociale infrastructuur, dat netwerk met wie ik zaken deed, die zitten op andere plekken en die zijn verhuisd en dat soort dingen. En voordat dat stof is opgetrokken.. Dus wij weten niet precies met wie wij zaken doen." (Respondent 14)

AFHANKELIJKHEID

POLITIEKE AFHANKELIJKHEID

Ondanks dat veel respondenten aangeven dat de ambtenaar overwegend welwillend is om de samenleving meer te betrekken, lijkt het er toch op dat veel ambtenaren nog wat terughoudend zijn in het daadwerkelijk betrekken van initiatiefnemers en sociaal ondernemers bij de uitvoering van het beleid. Volgens de respondenten moeten ambtenaren namelijk verantwoording afleggen over hun handelen aan het politieke veld en de publieke opinie. Respondent 3 geeft aan dat zij, en met haar vele andere ambtenaren, wel meer maatwerk wil leveren, maar dat dit lastig gemaakt wordt door de verantwoording aan de politiek:

"Je moet je er op een andere manier toe gaan verhouden omdat het.. Het format waar ik het over had, ik wil niet in een format, daar past die hele wereld ook niet in. En tegelijkertijd zit daar de politiek die op ons zit te wachten; 'Wat doen jullie daar? Wat hebben jullie bereikt, hoe zit dat?" (Respondent 3)

Volgens respondent 4 verschilt het per politieke partij hoeveel ruimte je als ambtenaar hebt om stappen te zetten. De politiek heeft volgens de respondenten ook op verschillende wijze invloed op het wel of niet opstarten van projecten of sociale ondernemingen. Zo geeft respondent 10 aan dat het zonder de toenmalige wethouders niet was gelukt om zijn project te laten slagen; zij hadden zich hier hard voor gemaakt en de ambtenaren opgedragen om het koste wat kost in orde te maken. Respondent 3 kent ook een ander verhaal:

"Want precies hetzelfde verhaal was met een voedselbank in Zuid ergens, daar zijn zulke bijzondere spellen omheen gespeeld omdat een [bepaalde] politicus het niet in zijn achtertuin wilde hebben.. Ik heb die mensen denk ik acht weken lang intensief begeleid, gewoon alleen maar luisteren naar het verhaal en samen met [een collega] hebben we geprobeerd om dat allemaal los te trekken en dankzij de voortvarendheid van [die collega] is het gelukt. Maar dan moet je echt op je strepen staan." (Respondent 3)

Zodoende kan het voor de uitvoerend ambtenaar lastig zijn om zijn eigen keuzes te maken en risico te nemen, wanneer een politicus daar een ander belang bij heeft:

"Ze kijken alleen positief tegen ons aan, maar ze gaan niet hun nek uitsteken, en dat is het ding, ze durven niet, zijn bang te worden afgerekend als iets mis gaat. Dan zijn zij verantwoordelijk en dat is die angst denk ik. Die angstcultuur die erin zit. [I: En verder? Angst voor wie?] Hun baas en de wethouder's baas. Als er iets mis gaat wordt je op het matje geroepen." (Respondent 10)

Het sociaal ondernemerschap is volgens de meerderheid van de respondenten voor ambtenaren extra risicovol, omdat zij winst kunnen maken. Veel ambtenaren vinden het volgens de respondenten lastig om hier subsidies aan te verstrekken, doordat de winst en inkomsten dan (deels) afkomstig zijn uit gemeenschapsgeld. Dit vinden zij lastig te verantwoorden aan de samenleving en de politiek:

"Alleen heb je er geen controle over en je kan niet zeggen 'Hij doet dat en dat en nu heb ik inzichtelijk wat daar gebeurd'. Nee, want dat weet je niet want hij hoeft zich niet te verantwoorden ten opzichte van jou. En dat is iets wat voor een ambtenaar die altijd gepokt en gemazeld is in het verantwoording afleggen in cijfers en het monitoren en evalueren… Dat is heel lastig om daar dan ook op een positieve manier mee om te gaan." (Respondent 3)

Omdat de gemeente aan het afslanken is, heerst er angst onder ambtenaren om ontslagen te worden wanneer zij buiten hun speelveld stappen en risico gaan nemen. Dit maakt de ambtenaar volgens de meerderheid van de respondenten veelal niet ondernemender maar eerder voorzichtiger. Ze gaan eerder denken "*heb ik hier voldoende houvast aan? Doen ze wel wat ze beloven? Daar hebben [sociaal ondernemers] als groep extra veel last van omdat ze toch wat vanuit de andere hoek komen. Soms wel wat bedrijfsmatiger, uit het bedrijfsleven, soms een soort vrije vogels, zonder al te veel juridische houvast zeg maar*" (Respondent 1). Dit is volgens een aantal sociaal ondernemers de reden waarom er door ambtenaren eerder geld wordt geïnvesteerd in iets waarvan het risico een stuk lager is:

"Maar op het moment dat je een substantiële bijdragen krijgt, dan moet de Raad daar wat van vinden, en dan is er kans op politieke schade en dat is spannend. En daarom denk ik dat dat soort beslissingen niet echt richting dit type initiatieven gaan, die op het snijvlak zitten van commercieel en sociaal. Dan is het makkelijker om een school die een nieuwe schooltuin wil te financieren bij wijze van spreken. Dat is gewoon wat makkelijker te duiden, dat het iets is wat nodig is. Dat is denk ik ingegeven door mogelijk politiek gezichtsverlies" (Respondent 15)

BRON AFHANKELIJKHEID

Gelijkwaardigheid, gelijke verantwoordelijkheid en inspraak zijn volgens de respondenten dé basis voor een goede samenwerkingsrelatie. Co-creatie, ook wel het gezamenlijk optrekken rondom thema's of onderwerpen, wordt door veel respondenten

genoemd als de ideale samenwerkingsvorm. Respondent 14 spreekt dan ook van het belang van hybride organisatieconstructies, waarin iedereen een gelijke bijdrage kan leveren en degene die het meeste geld erin stopt niet de meeste invloed heeft:

"En dat soort constructies, een soort hybride organisatiestructuren waarin het besef bestaat dat iedereen een bijdrage kan leveren, alleen dat het wel zoeken is wie wat bijdraagt, dat lijkt me wel een interessante. Omdat daar wel een bepaalde mate van gelijkwaardigheid is, dat niet de overheid of bedrijfsleven denkt 'Wij hebben het voor het zeggen, wij stoppen er het meeste geld in'. Zodra het gaat over macht en verdeel en heers, dan kan dat weer doodslaan, maar als er een sfeer ontstaat waarin iedereen gezamenlijk een probleem gaat aanpakken .. Maar dan zou je ambtenaren daarin ook wat ruimte moeten geven, moet je het niet helemaal dichttimmeren dat beleid." (Respondent 14)

Een aantal respondenten geeft aan dat zij de netwerkbenadering van de relatie de ideale relatievorm vinden, omdat zo de sociaal ondernemer, de gemeente en eventuele andere betrokkenen zich op gelijkwaardig niveau tot elkaar verhouden. Dit is volgens respondent 2 ook wat de Gemeente Rotterdam nastreeft:

"Ik denk wel echt een partner veel meer op basis van gelijkwaardigheid, dat je weet dat je allebei iets te brengen en te halen hebt, dat je ook weet dat je niet overal maar tussen moet gaat liggen. En dat je dat gewoon met elkaar doet, vanuit de overtuiging dat je uiteindelijk allemaal het beste voorhebt met de stad. En dat je van de sociaal ondernemers iets verwacht. En dat zij iets van jou mogen verwachten. Dus veel meer van we doen het gewoon samen" (Respondent 2)

Hoewel een groot deel van de respondenten aangeeft dat een netwerkbendering het ideaalbeeld is, blijkt uit de data dat er, afgezien van de gebieden, gemeentebreed nog te weinig daadwerkelijk gezamenlijk diensten of producten worden gecreëerd:

"Dat zou een soort co-productie zijn die we in woord wel willen, maar in daad wel heel ingewikkeld zou zijn. Dus ik sluit het niet uit, maar het is niet vanzelfsprekend dat je zo'n relatie aangaat. Als snel wordt het 'Wij willen wat, zouden jullie ons kunnen helpen dat te realiseren?". Dat is toch vaak de modus [...] Daar moet nog een hoop water door de zee voordat we dat goed kunnen." (Respondent 8)

Er is volgens hem dus nog te weinig sprake van een gelijkwaardig partnerschap. Dit wordt beaamd door de meerderheid van de andere respondenten; men geeft aan dat er nog te weinig sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Over het algemeen is de gemiddelde ambtenaar volgens de respondenten namelijk niet van mening dat hij of de Gemeente Rotterdam afhankelijk is van sociaal ondernemers, maar wel dat het '*wenselijk voor de stad'* (Respondent 3) is. Desondanks geeft meer dan de helft van de respondenten aan dat zij vinden dat de gemeente sociaal ondernemers wel steeds meer nodig heeft, daar zij de kennis hebben van innovatieve oplossingen en dingen goedkoper en beter kunnen produceren dan bijvoorbeeld de standaard welzijnsorganisaties (Respondent 2).

Of de sociaal ondernemer respondent zich afhankelijk voelt van de gemeente wordt overwegend bevestigend beantwoord. Toegang krijgen tot het netwerk, vragen over wet- of regelgeving, of gebruik maken van faciliteiten worden door de respondenten als voor hen belangrijke redenen genoemd om met de gemeente in contact te gaan. De voornaamste reden is volgens meer dan driekwart van de respondenten echter financiën: *"Ik ben ervan overtuigd dat het niet altijd om geld draait, maar dit is vaak het startpunt, dat geld" (*Respondent 1*)*. Respondent 14 ziet dit als een verkeerd vertrekpunt van een relatie:

'Nee, ik denk dat financiën… Volgens mij moet je het in de eerste gesprekken ook niet hebben over het geld. Vooral over hoe het gaat, welke kant het op moet, waarin treden we gezamenlijk op en waarin kunnen wij als ambtenaar en [naam onderneming] dingen betekenen. En het geld komt dan wel". (Respondent 14)

Financieren is volgens de respondenten dan ook de voornaamste reden dat zij zich wel of niet afhankelijk van de gemeente voelen. De prominente rol die financiën in het contact speelt kwam ook in mijn observatie bij het Initiatieven Lab naar voren. Daar was de insteek van de gemeente juist dat zij in gesprek wilde gaan over wat de gemeente hen naast geld kan bieden. Ondanks de ruimte die er werd geboden voor allerlei vragen over hoe de Gemeente Rotterdam en de sociaal ondernemer zich tot elkaar moeten gaan verhouden, en wat sociaal ondernemers afgezien van geld van de gemeente nodig hebben, ging driekwart van de vragen toch over financiën. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat sociaal ondernemers überhaupt geen subsidierelatie met de overheid aan zouden moeten gaan:

"[…] Ik vind als je echt sociaal ondernemer bent, moet je het zonder de overheid doen, alleen die overheid moet sommige dingen voor je kunnen faciliteren, helpen met huisvesting of zo.. Maar niet geven.. […] Het moet geen permanente subsidierelatie worden". (Respondent 5)

Wel spreken een aantal respondenten over het belang van een leningstelsel. Respondent 10 geeft aan dat hij liever ziet dat de gemeente helemaal geen subsidies meer verstrekt, maar alleen maar leningen. Dit zou de gemeente kunnen doen door een fonds op te richten met een laag rentepercentage. Respondent 15 sluit hierbij aan door aan te geven dat een lening beter ondernemerschap uitlokt dan subsidies; een lening dient namelijk te worden terugbetaald, waar een subsidie een gift is en hier dus niks tegenover staat.

(ON)GELIJKWAARDIG PARTNERSCHAP

Een aantal respondenten geeft aan dat er ook veel sociaal ondernemers zijn die de gemeente niet nodig lijken te hebben. Zo stelt respondent 8 bijvoorbeeld dat hij zelf een goed netwerk om zich heen heeft en zijn financiën al via andere kanalen rond heeft gekregen; hierdoor hij kan bestaan zonder directe (financiële) betrokkenheid van de gemeente. Een reden voor respondent 1 om niet afhankelijk te worden van subsidies is dat hij bang is dat de gemeente dan ook een sturende rol gaat innemen en zodoende zijn

identiteit en mate van autonomie zal gaan veranderen. Volgens hem is het eerst van belang dat hij zijn eigen identiteit uitkristalliseert en zodoende meer als gelijkwaardige partner de gemeente kan benaderen:

*"Maar we hebben het idee voor onszelf gehad dat we het kunnen doen en als we het een jaar gedaan hebben, kunnen we alsnog eens gaan praten van 'He, hoe kunnen we elkaar helpen en ondersteunen?' Alleen is het dan niet meer vanuit het idee van 'We hebben een leuk idee, kunt u ons helpen om iets te worden?' maar vanuit 'Ja wij zijn iets en we willen iets, misschien kunnen we elkaar versterken." Dus dan wordt de relatie ook een stuk gelijker" (*Respondent 1)

Samen met hem geven een aantal andere respondenten aan dat het risico ontstaat, dat de gemeente de sociale onderneming of het initiatief '*doodknuffelt*' (Respondenten 8 en 14) door er zelf te veel mee te willen doen. De tegenhanger daarvan is dat veel respondenten ook aangeven dat sociaal ondernemers moeten oppassen dat ze zich niet dood láten knuffelen en zich zodoende, voornamelijk financieel, afhankelijk maken. Volgens respondent 2 geven veel sociaal ondernemers echter aan behoefte te hebben aan inzicht in wat de gemeente nodig heeft.

"Die mevrouw van de Tuin voor Schiebroek. Die zei 'Er zijn nou eenmaal best wel wat sociaal ondernemers die afhankelijk zijn van steun van de gemeente. En niet iedereen, sommige regelen hun geld allemaal zelf [...] Maar er zijn er toch wel een paar... Het hoeft niet allemaal om geld te gaan, maar zij zei 'Ik denk dat het best wel zou helpen als er duidelijk is wat er voor de gemeente nodig is, niet alleen met geld maar ook met andere dingetjes' ". (Respondent 2)

Volgens respondent 8 wordt de sociale onderneming op deze wijze meer een '*uitvoerorgaan*' van de overheid dan een gelijkwaardige partner. Respondent 6 geeft aan dat sociaal ondernemers moeten oppassen dat zij hun innovatiekracht niet verliezen door te veel in te springen in opdrachten die de gemeente hen aanbiedt. Respondent 13 sluit hierbij aan door aan te geven dat nog te veel sociaal ondernemers zich laten sturen door de randvoorwaarden die de gemeente stelt. Hierdoor moeten zij verantwoording aan de gemeente afleggen en zijn ze aan haar gebonden; zij zijn volgens hem *"veel meer in dat systeem opgegroeid dat je dat moet vragen en het in drievoud moet inleveren. Dat doen wij allemaal niet".* (Respondent 13)

Sociaal ondernemers moeten volgens respondent 6 dan scherp blijven op datgene wat zij zelf zien, en zich niet ontwikkelen tot een '*verkapte welzijnsorganisatie'*. Voor respondent 8 is dit de reden om vooralsnog niet te streven naar een co-creatie relatie, maar eerder naar een vorm van '*bij elkaar optellen'* van diensten, waarin er samenwerking is *"in die zin dat mensen weten dat deze ruimte beschikbaar is. En daar moeten ze wel voor betalen, maar de gemeente organiseert regelmatig hier iets omdat het ondersteunend is voor hun eigen parels, dat is ook een vorm van samenwerken! Het hoeft niet samenwerken te zijn dat je het samen doet, maar dat je wat je doet bij elkaar kunt optellen. En dat is ook een manier waarop we het doen".*

DOELSTELLINGEN

GEZAMENLIJKE INTENTIE

Hoewel meer dan driekwart van de respondenten aangeeft dat er sprake is van een gemeenschappelijke intentie tussen sociaal ondernemers en ambtenaren, is er nog te weinig sprake van een gezamenlijke ambitie. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat er sprake is van verschillende belangen en doelen. Volgens de respondenten moeten ambtenaren namelijk in het contact met sociaal ondernemers rekening houden met bepaalde belangen die zij vanuit de politiek moeten nastreven. Zij streven volgens respondent 2 dan ook meer het algemeen doel na, waar de sociaal ondernemer zijn eigen belang nastreeft. De verschillende doelen zullen hieronder besproken worden. Omdat de doelen van de Gemeente Rotterdam zelf en de ambtenaar wat uit elkaar lijken te liggen, heb ik ervoor gekozen om deze uit elkaar te trekken.

DOELEN GEMEENTE

De Gemeente Rotterdam moeten volgens respondent 1 een omslag maken van een vraaggerichte overheid naar een aanbodgerichte overheid, die meer ruimte laat voor bottom-up initiatief en minder schrijft vanuit zijn *'ivoren toren'* (respondent 2). Respondent 2 stelt dat men *"andersom [moet] beginnen, je moet praten met mensen en kijken wat er nodig is, ga dat doen en kijk dan of je die vertaling naar beleid kan maken en zie dat ook als een levend idee of document wat zichzelf continu weer kan aanpassen aan wat op dat moment nodig is. En dat vraagt flexibiliteit denk ik. Dat vraagt ook een meer een open houding, wat ook niet iedereen kan, maar wat ik wel heel leuk vind"* (Respondent 2).

Naast de interne reorganisatie, waardoor veel ambtenaren een nieuwe plek hebben, moet de ambtenaar volgens respondent 3 een omslag maken in zijn denk- en werkwijze. Zo kan hij beter tegemoetkomen aan en kennis vergroten over de energie en de huidige ontwikkelingen in de samenleving. Waar de ambtenaar zich van origine meer richtte op het verstrekken van subsidies en het controleren van regelgeving, dient hij volgens de respondenten nieuwe vaardigheden aan te leren. Zo moet de ambtenaar zich meer op gaan stellen als netwerker;

"De enige manier, een kwalitatieve manier, is dat je een relatie onderhoudt met ze. Dat je weet wat ze doen, dat je weet wat de output is, dat ze bewijs hebben om jou te vertellen wat ze doen. Dus als je die relatie niet hebt, dat vind ik het meest.. relatiebeheer is 80% van je werk nu". (Respondent 3)

De rol van de ambtenaar moet volgens respondent 14 dus van een leidende en een controlerende rol veranderen in een faciliterende, vertrouwende en meer ondernemende rol.

DOELEN AMBTENAAR

Hoewel Respondent 2 het idee heeft dat er steeds meer sprake is van een transitie richting gebiedsgericht werken, geeft meer dan driekwart van de respondenten aan dat

dit in de praktijk nog te vaak niet het geval is. Door de interne veranderingen van functies en de transitie van deelgemeente naar gebiedscommissie zitten alle ambtenaren nu op een andere plek, ook de ambtenaren uit het gebied. Onder de huidige omstandigheden van bezuinigingen, ontslagen en verandering in rollen, richt de ambtenaar volgens respondent 16 zich niet naar buiten, maar juist steeds meer naar binnen:

"*De gemeente is haar controle kwijt omdat ze haar onderste laag heeft ontslagen, waardoor hun vakmensen weg zijn, waardoor de relatie met de burger compleet elke afslag mist. Daardoor krijg je schijncontrole, dat men krampachtig aan regels gaat vasthouden. Ze zijn nu teveel naar binnen gericht, bij elkaar betrokken en niet meer bij de rest. Ze gaan nog te weinig de straat op waardoor het beleid intern geschreven wordt, waardoor ze onbetrouwbaar worden omdat de verantwoordelijkheden en beslissingen op de verkeerde laag liggen"* (Respondent 16).

Volgens de meerderheid van de respondenten vinden ambtenaren het nog vaak lastig om zonder duidelijke regelgeving te moeten handelen, omdat zij bang zijn om hun baan te verliezen. Volgens respondent 10 handelen zij *"in angst, generaliseer ik, want er zijn ook gasten die voor ons hun nek hebben uitgestoken, maar het grootste gedeelte is opgeleid om te handhaven weet je wel. En niet echt de burger ondersteuning, niet van 'Dat is een gaaf idee, hoe gaan we dat mogelijk maken?'[…]Dus ze hebben meer een natuurlijke gedachtegang van 'Dit zijn de regels en als het daarbinnen past gaan we het doen, anders niet."* Volgens de respondenten lijkt het er dus op dat de focus op het behouden van hun baan maakt, dat veel ambtenaren eerder kiezen voor zekerheid dan dat zij risico's nemen. Respondent 16 sluit hierbij aan, door aan te geven dat het probleem van een omslag maken is, dat de mens pas zijn eigen ideeën en zelfbeeld op het allerlaatst veranderd; zodoende kan het dus nog lange tijd duren voordat die omslag door iedereen is gemaakt. Verandering gaat namelijk gepaard met een grote complexiteit, waardoor dit voor de meerderheid van de ambtenaren lastig te behappen en nog geen automatisme is. Dit heeft ook volgens Respondent 2 nog tijd nodig:

*"Maar goed, sommige dingen, bepaalde veranderingen hebben een bepaalde verwerkingstijd nodig. Dat gaat niet van de ene op de andere dag. Mensen moeten ook even denken 'Wat is er nou weer gebeurd?', dat heb ik zelf ook. Dus je moet het ook een beetje meemaken en ervaren voordat je het gelooft." (*Respondent 2*)*

DOELEN SOCIAAL ONDERNEMER

De doelen van sociaal ondernemers zijn, zoals gezegd, voornamelijk gericht op het laten bestaan van hun onderneming. Het contact met de gemeente wordt dan ook veelal gemaakt, omdat ze bronnen in de vorm van bijvoorbeeld financiën, netwerk of faciliteiten nodig hebben, of ondersteund willen worden. Wat opviel tijdens de interviews en mijn observatie tijdens de InitiatievenLAB bijeenkomst, is dat sociaal ondernemers verschillende belangen en wensen hebben bij de rol van de overheid. Respondent 9 geeft bijvoorbeeld aan van de gemeente te verwachten dat hij dienstbaar

is: *"Voordat ik de gemeente bel is er meestal wat gebeurd en dan blijk ik dus een probleem te hebben [...] wat kan je voor je burger betekenen?".* Tevens willen zij meer maatwerk zien van de ambtenaar. Aan de andere kan geven zij aan, dat zij niet te veel inmenging van de gemeente bij hun onderneming willen. Zij willen zodoende hun eigen koers blijven varen:

"*De gemeente wil bepaalde dingen en wij willen daar best wel mee helpen, maar wel op onze eigen manier. Dus als zij zeggen 'Ga rechts', dan is ons gevoel vaak van 'Nou, misschien kunnen we een beetje naar links gaan".* (Respondent 12)

Tevens geeft een aantal respondenten aan dat zij geen verantwoording af willen en hoeven leggen aan de gemeente. Respondent 13 geeft bijvoorbeeld aan, dat ook als de gemeente het niet eens is met zijn idee, hij het toch gaat doen.

INSTITUTIES

Volgens respondent 1 is de Gemeente Rotterdam actief bezig om ruimte voor sociaal ondernemers en initiatiefnemers te creëren. Enerzijds tracht de gemeente voorzichtig haar deur open te zetten voor sociaal ondernemers, om opdrachten te doen die normaal door welzijnsorganisaties worden uitgevoerd. Daarnaast stimuleert de gemeente initiatief door bijvoorbeeld de nieuwe 1%-regeling en het 'Right to Challenge' beginsel in te voeren. De Gemeente Rotterdam is volgens respondent 1 koploper op dit gebied omdat sociaal ondernemers concreet genoemd worden in een regeling voor bewonersinitiatieven, wat hij als *"redelijk revolutionair" ziet.* Respondent 3 geeft echter aan dat, afgezien van die beleidsregel, er weinig daadwerkelijk beleid specifiek op het sociaal ondernemerschap is geschreven. In de beleidsregel 'Bewonersinitiatieven' wordt het sociaal ondernemerschap dan wel genoemd, maar is de definitie expres erg breed gehouden; zodoende is het voor een grote groep mensen met diverse ideeën toepasbaar.

De helft van de ambtenaar respondenten geeft aan dat het voor het type onderneming van belang is dat er geen ingekaderd en dichtgetimmerd beleid, maar juist een flexibel programma omheen wordt gebouwd. Hierbij moet er eerst vanuit het gebied gekeken worden naar wat er nodig is, waarnaar dit vervolgens in het beleid kan worden verwerkt, in plaats van dit op voorhand te bepalen. Volgens respondent 6 zou er, om meer maatwerk te kunnen leveren, ook meer ruimte moeten komen voor subjectieve beslissingen van ambtenaren:

"Ik zou het natuurlijk ontzettend graag willen dat er ruimte en flexibiliteit komt in regelgeving, zoals wat ik zeg, het uitbetalen, maar ook het aanbesteden, dat je meer ook als ambtenaar voor je gevoel kan kiezen. Het leven is waanzinnig complex, dingen zijn gewoon niet a en b en dan krijg je c. Dat is van heel veel factoren afhankelijk en je zou dus de subjectieve beleving van een groep ambtenaren ook mee moeten kunnen wegen in aanbestedingen of opdrachtverstrekkingen". (Respondent 6)

Deze ruimte in het beleid brengt echter volgens de meeste respondenten voor veel ambtenaren onduidelijkheid met zich mee, en zorgt voor een gebrek aan

begripsvorming over en verkeerde beeldvorming van het sociaal ondernemerschap (zoals omschreven in de paragraaf 'Percepties'). Respondent 3 geeft aan dat deze brede definitie ook maakt, dat het voor veel sociaal ondernemers en initiatiefnemers onduidelijk is of zij onder de beleidsregel vallen. Respondent 3 geeft aan dat zij *"er helemaal gestoord van* [worden]*, we hebben juist die ruimte gelaten om zo veel mogelijk eronder te kunnen laten vallen, krijg je dit weer..."* Ondanks dat er door zowel sociaal ondernemers als ambtenaren wordt aangegeven dat er een meer flexibel beleid moet komen, ten behoeve van zowel de sociaal ondernemer als de ambtenaar, geven veel respondenten aan, dat veel ambtenaren vooralsnog niet de vaardigheden hebben om dit tot uiting te laten komen. Het gebrek aan duidelijk beleid en kaders maken dat zij angstig zijn en gaan handhaven:

"En het andere is dat sociaal ondernemers en overheid vaak tegenover elkaar staan, in de regelgeving met name, in niet flexibele van subsidies en ambtenaren die in het programma denken en niet denken van 'Wie ben jij, wat kom je doen, wat kun je bijdragen en hoe kan ik je daarin ondersteunen?'. Maar die denken 'Jij past hier niet in, sorry ik kan je niet helpen, case closed.' Dat zie je vaak gebeuren, ook omdat het eng is, omdat je dingen los moet durven laten". (Respondent 3)

Respondent 8 geeft aan dat een van de uitdagingen waar de ambtenaar nog voor staat het leren gefundeerd te oordelen is:

"Ze moeten ook niet tegen alles ja zeggen. Ze moeten vooral kritisch kijken of dit iets is wat zij vinden dat moet kunnen. Dus ze moeten leren oordelen, vind ik ook spannend vanuit de blik van de overheid. Dat is lastig! Je moet niet zeggen 'Dit is de regel', maar je moet een gefundeerd oordeel vellen. Dat weer leren, dat een plek geven in de organisatie en dat durven uitdragen, dat is een van de dingen die er langzaam in moet komen, dat men dat weer doet". (Respondent 8)

Dit is volgens hem ook makkelijker gezegd dan gedaan, zeker omdat zij oorspronkelijk voornamelijk regelgeving moesten controleren. Daarnaast worden, volgens respondent 9, de ambtenaren die wel een ondernemender houding hebben aangenomen nog beperkt door de ambtenaren die dat niet hebben gedaan:

"De echte transitie moet daar zitten, het verschil tussen ambtenaar 1.0 en 2.0. En ik zie continu het verschil daar ook, die 2.0ers, die wel naast mij staan en zich willen inzetten voor een initiatief als dat voor mij, lopen intern weer tegen dat soort barrières op. Ik krijg iemand die mij een subsidie aanbied, vraag ik hem aan, belandt hij ergens op een bureau, moet zij er ook weer achteraan zitten. Ligt hij daar en daar en daar, is het potje weer leeg. Moest daar weer een andere oplossing voor gevonden worden en ga zo maar door! Dus ik zie continu die strijd intern ook".

Veel sociaal ondernemers zeggen niet op de hoogte te zijn van de bestaande regelgeving rondom sociaal ondernemerschap. Respondent 14 geeft bijvoorbeeld aan behoefte te hebben aan aanbestedingen voor sociaal ondernemers in plaats van

welzijnsorganisaties, maar zegt dit nog niet terug te zien in beleid "*Ze roepen wel dat ze het waarderen en dat ze het belangrijk vinden in de stad, maar in beleid heb ik het nog niet terug gezien..*" (Respondent 14). Dit komt volgens hem doordat de ambtenaar hen ook ergens als gevaar ziet, omdat zij het op een andere manier doen. De meeste sociaal ondernemers geven aan last te hebben van regelgeving. Zo geeft respondent 9 aan dat hij *"veel tegenwerking en belemmeringen en regelgeving"* ervaart maar dat de gemeente *"wel iedere keer een goede sier met ons* [wil] *maken en dat is een beetje hetgene wat continu botst. Want we doen het wel helemaal zelf".* Dit heeft volgens de helft van de sociaal ondernemers effect op hun wens om samen te werken met de gemeente. Respondent 9 geeft dan ook aan dat hij liever in zee gaat met andere partijen als hij iets nodig heeft, omdat zij veel sneller schakelen dan de gemeente.

In het volgende hoofdstuk zal de verbinding met de theorie worden gemaakt en gekeken worden hoe deze concepten en hun onderlinge verbondenheid van invloed zijn op de bereidwilligheid en mogelijkheid van sociaal ondernemers en ambtenaren om samen te werken.

ANALYSE

Zoals gesteld zal in dit hoofdstuk gekeken worden in welke mate de genoemde factoren in het resultatenhoofdstuk ervoor zorgen dat er sprake is van bereidwilligheid en de mogelijkheid om samen te werken en waarom dit zo is. Allereerst zal besproken worden hoe sociaal ondernemers en ambtenaren in de huidige situatie tegen elkaar aankijken en hoe dat zo komt. Vervolgens zal besproken worden welke elementen hieraan ten grondslag liggen.

BEREIDWILLIGHEID OM SAMEN TE WERKEN

VERSCHILLENDE BEELDVORMING

Uit de resultaten blijkt dat ambtenaren nog op verschillende wijze naar sociaal ondernemers kijken. Een steeds groter wordende groep is het sociaal ondernemerschap gaan zien als een serieuze partner in het oplossen van maatschappelijke opgaven. Deze groep blijkt regelmatig op bezoek te gaan bij sociaal ondernemers, een warm contact met ze heeft en zodoende een goed beeld heeft bij wat zij doen.

Desondanks heeft het merendeel van de ambtenaren, zoals gesteld, nog geen, of een onduidelijk beeld over wat de sociaal ondernemer is, wat hij doet en wat zijn intenties, competenties en belangen zijn. Veelal worden zij nog geassocieerd met geld, terwijl veel sociaal ondernemers juist komen voor andersoortige ondersteuning.

Onduidelijkheid over competenties en intenties zijn volgens Bryson, Crosby en Middleton Stone (2006, p. 48) van invloed op de mate van vertrouwen; dit zorgt eerder voor een afname van vertrouwen. Dit maakt dat sociaal ondernemers gemeentebreed nog te weinig worden gezien als een serieuze partner, maar in sommige gevallen nog te veel als "links *geneuzel*" (respondent 3).

Ook onder sociaal ondernemers heersen verschillende beelden over de ambtenaar. Veel ondernemers geven aan dat zij steeds meer ambtenaren ontmoeten die een ondernemende of "*dienstbare*" (respondent 9) houding aannemen, die risico's durven nemen en controle los durven laten. Bij deze ambtenaren hebben zij het gevoel terecht te kunnen. Dit zien zij echter nog veelal als een uitzondering op de regel; nog te vaak overheerst het beeld van de sturende en controlerende ambtenaar die nog te weinig risico neemt, te weinig dienstbaar is en geen begrip heeft voor wat sociaal ondernemers zijn en doen. Voor veel sociaal ondernemers is het ook onduidelijk bij wie zij terecht kunnen en hoe zij ze kunnen bereiken.

Voor het merendeel van de ambtenaren en sociaal ondernemers kan er worden gesteld dat onduidelijke beeldvorming ervoor zorgt dat het vertrekpunt in de relatie nog te veel "*vanuit het harnas*" (respondent 1) is. Zoals De Rijk et al. (2007) stellen, is het aangaan van een relatie afhankelijk van (positieve) beeldvorming over de andere partij; dit maakt of de andere partij benaderd wordt (p. 1105). In dit onderzoek blijkt het gebrek aan, of een onduidelijke beeldvorming over de ander voor het merendeel van de respondenten (ambtenaren en sociaal ondernemers) van invloed te zijn op hun bereidwilligheid om samen te gaan werken.

INTRINSIEKE EN EXTRINSIEKE MOTIVATIE

Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat een steeds groter aantal ambtenaren de sociaal ondernemers zien als een serieuze partner; zij nemen makkelijk(er) hun nieuwe, ondernemender rol aan. Dit lijkt in lijn te staan met de normen, waarden en interesses van deze ambtenaren.

Zoals Gagné en Deci (2005) stellen, is de mate waarin gedrag daadwerkelijk geïnternaliseerd is, afhankelijk van de mate van de bevrediging van de psychologische basisbehoeften (2005, pp. 336-337). Voornamelijk in de behoefte autonomie; zijn handelen komt dan voort uit een intrinsiek verlangen om een behoefte te vervullen. Onder de hierboven genoemde ambtenaren lijkt niet gesproken te kunnen worden van volledig autonome motivatie om zich op nieuwe wijze tot de samenleving te gaan verhouden; het is namelijk door de gemeente geïnitieerd en heeft dus nu nog geen volledig vrijwillig karakter (Van den Broeck et al. 2009). Wel lijkt hun motivatie zich rechts van het extrinsieke motivatie continuüm (zie Bijlage 1) van Gagné en Deci (2005) te bevinden, want het nieuwe gedrag lijkt al redelijk geïnternaliseerd.

Het aantal meer autonoom gemotiveerde ambtenaren lijkt dus toe te nemen. Desondanks lijken er gemeentebreed nog veel ambtenaren te zijn, die het gewenste gedrag vanuit de organisatie nog niet hebben geïnternaliseerd. Hun gedrag en handelen lijkt te worden gedreven door de idee dat het resultaat van hun (nieuwe) handelen gepaard zal gaan met ofwel een beloning, ofwel een straf. Volgens Van den Broeck et al. (2009) duidt dit op een meer extrinsieke en gecontroleerde vorm van motivatie; er wordt door de gemeente een vorm van externe druk op deze ambtenaren uitgeoefend om op andere wijze te handelen.

Ook onder de meeste sociaal ondernemers is de motivatie om samen te gaan werken met de gemeente voornamelijk extrinsiek, ongeacht het beeld dat zij van de gemeente hebben. Zoals de Resource Dependence Theory stelt is hun mate van samenwerking afhankelijk van de '*constant flow of resources*' (De Rijk et al., 2007, p. 1105) die zij als organisaties hebben. In andere woorden gesteld: de mate waarin men niet kan voorzien in zijn eigen bronnen (informatie, geld etc.) bepaalt of zij anderen benaderen om dit aan te vullen. En dit is volgens de Zelf-Determinatie Theorie een vorm van voornamelijk extrinsieke motivatie (Van den Broeck et al., 2009, p. 323); de motivatie komt zodoende niet uit een intrinsiek, autonoom verlangen om te handelen, maar uit een gecontroleerde en van buiten de persoon gestuurde drijfveer, in dit geval het verkrijgen van middelen. Zoals de respondenten aangeven, zoeken sociaal ondernemers de gemeente veelal op wanneer ze ergens behoefte aan hebben, bijvoorbeeld toegang krijgen tot het gemeentelijk netwerk, ondersteuning, vragen over wet en regelgeving, het huren van ruimten of financiën.

VERVULLING PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTEN

De groep ambtenaren die sociaal ondernemers als serieuze partner ziet, lijkt zich actief in te zetten om de nieuwe verhouding tot de samenleving te exploreren, te begrijpen en te beheersen (Van den Broeck et al., 2007, p. 319); zij maken zich de vereiste nieuwe

vaardigheden eigen en dit duidt erop dat zij zich in meer of mindere mate competent voelen.

Volgens Van den Broeck et al. (2007, p. 319) kan dit competente gevoel deze ambtenaren helpen zich te ontwikkelen, waardoor zij een verhoogde capaciteit hebben om zich flexibel aan te passen aan de veranderende omgeving van het sociaal domein. Daarnaast lijken zij achter de door de gemeente gestelde rolverandering en (de oorsprong van) hun nieuwe gedrag te staan, ongeacht dat de gemeente hen dit heeft opgelegd. Hieruit kan volgens Van den Broeck et al. (2007, p. 320) worden opgemaakt dat de behoefte om autonoom te zijn bevredigd is.

Volgens Gagne en Deci (2005, pp. 336-337) is een persoon intrinsiek gemotiveerd, of is zijn extrinsieke motivatie volledig geïnternaliseerd, wanneer er voldaan is aan de drie psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en verwantschap). Uit het onderzoek komt niet expliciet naar boven dat onder bovenstaande groep ambtenaren de behoefte aan verwantschap bevredigd is, maar dit lijkt wel het geval te zijn bij hun behoefte aan autonomie en competenties.

Opvallend genoeg is, dat er onder zowel de sociaal ondernemers, als onder de ambtenaren, ook een verschillende oorzaak aan te duiden is waarom hun basisbehoeften niet bevredigd worden. Onder de ambtenaren is dit gerelateerd aan ontbrekend beleid, waar het onder de sociaal ondernemers gerelateerd is aan bronafhankelijkheid. Omdat er hier sprake is van verschillende oorzaken, zal ik deze per groep uit gaan diepen.

AMBTENAREN: ONTBREKEN VAN DUIDELIJKE KADERS

Het merendeel van de ambtenaren lijkt nog weinig zicht te hebben op de aanwezigheid van sociaal ondernemers en de nieuwe context van het sociaal domein. Hierdoor lijken zij het lastig te vinden om zich hieraan aan te passen, waardoor zij veelal nog vanuit hun oude werkwijze blijven handelen. Dit kan een gevolg zijn van het ontbreken van duidelijke, door de gemeente afgebakende kaders. Dit zorgt ervoor dat de ambtenaar het veranderende sociaal domein op dit moment nog niet voldoende begrijpt en beheerst (Van den Broeck et al., 2007, p. 319), waardoor hij zich mogelijk niet competent voelt. Dit zou het voor hem lastig kunnen maken om doeltreffend om te kunnen gaan met deze nieuwe wereld (Van den Broeck et al, 2007, p. 319).

Vanuit hun traditionele rol moeten ambtenaren in elke situatie verantwoording afleggen aan de politiek. Overwegend hebben zij echter wel de ruimte om binnen gestelde kaders zelf keuzes of beslissingen te maken. Omdat de kaders rondom het sociaal ondernemerschap ontbreken, kan dit ook van invloed zijn op hun gevoel van autonomie. Autonomie, ofwel psychologische vrijheid, kan volgens Van den Broeck et al. (2007) namelijk tot stand komen wanneer mensen de kans krijgen om zelf (mee) te beslissen of wanneer zij keuzemogelijkheden krijgen (p. 320).

Het ontbreken van bepaalde kaders en de blijvende druk om zich te verantwoorden aan de politiek, kan ervoor zorgen dat ambtenaren zich in hun functioneren onder druk gezet voelen. Hierdoor stellen de respondenten overwegend dat dit hen ervan weerhoudt om een ondernemende houding aan te nemen. Het blind

moeten vertrouwen op sociaal ondernemers en hun eigen handelen, lijkt voor de ambtenaar gepaard te gaan met veel onzekerheid; zij moeten zelf afwegingen en keuzes maken, maar tegelijkertijd nog wél verantwoording afleggen aan de politiek.

Dit alles kan verklaren waarom ambtenaren veelal de nieuwe rol nog niet geïntegreerd lijken te hebben. Het hebben van duidelijke kaders kan mogelijk motiverend werken, waardoor de ambtenaar naar verwachting beter kan voorzien in zijn behoefte aan autonomie. In een dergelijke omgeving kan het voor hen mogelijk zijn om zich daadwerkelijk met de nieuwe rol te kunnen identificeren en ernaar te handelen.

Het spanningsveld tussen enerzijds de eigen afwegingen en keuzes maken en tegelijkertijd wel verantwoording moeten afleggen aan de politiek, wordt nog extra benadrukt doordat het sociaal ondernemerschap commerciële doeleinden met sociale combineert. Hierdoor is er volgens de respondenten kans op politieke schade; er wordt immers gemeenschapsgeld uitgegeven aan een (in de ogen van velen) commerciële onderneming.

Dat ambtenaren politieke verantwoordelijkheid hebben en zich moeten verantwoorden aan de publieke opinie, maakt volgens de sociaal ondernemers, dat zij nog veelal handelen vanuit controle en voorzichtigheid. Het ontbreken van (politieke) kaders en onwetendheid over wat de sociaal ondernemer hen als partner kan brengen versterkt dit nog alleen maar. De angst om zodoende gestraft te worden voor het buiten hun vermeende speelruimte te stappen, maakt op dit moment dat zij eerder terugvallen op oud beleid en oud gedrag; het stagneert de nieuwe, ondernemender houding en de daadwerkelijke samenwerking met sociaal ondernemers.

SOCIAAL ONDERNEMERS: (BRON)AFHANKELIJKHEID

Uit de bevindingen blijkt dat de vervulling van de basisbehoeften van de sociaal ondernemers onder invloed staat van hun ervaring in het afhankelijk-zijn. Om dit te kunnen duiden is het eerst van belang de machtsverhouding uit te lichten.

Zoals al eerder gesteld is, zorgt de extrinsieke drijfveer 'middelen', of eerder nog het gebrek ervan, ervoor dat sociaal ondernemers de gemeente nodig hebben om deze aan te vullen. In de ideale situatie zouden de gemeente Rotterdam en sociaal ondernemers wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, ofwel symbiotisch afhankelijk zijn in de termen van Pfeffer en Salancik (1978) en De Rijk et al. (2007). De data toont echter aan, dat er in veel gevallen van samenwerking tussen beide eerder sprake is van een vorm van asymmetrische afhankelijkheid (Pfeffer en Salancik, 1978; De Rijk et al., 2007). Het merendeel van de ambtenaren heeft namelijk niet het idee dat sociaal ondernemers al serieuze partners zijn, of dat ze hen zodoende nodig hebben.

Bijna alle sociaal ondernemers geven aan dat zij belangrijke bronnen nodig hebben van de gemeente. Denk hierbij aan toegang krijgen tot het netwerk, vragen over wet- of regelgeving of gebruikmaking van faciliteiten. Maar vooral de benodigde financiën zorgen voor hun gepercipieerde afhankelijkheid (De Rijk et al., 2007, p. 1105).

De bron 'financiën' lijkt zodoende het belangrijkste middel voor sociaal ondernemers om in contact te treden met de gemeente, maar ook is dit het middel dat de bereidwilligheid om samen te werken het meest tekent. Doordat de gemeente geld

bezit is zij volgens De Rijk et al. (2007) de machtiger actor, die de meeste mogelijkheid tot sturing heeft (p. 1105). Deze scheve machtsverhouding maakt dat veel sociaal ondernemers zich op dit vlak van de gemeente afhankelijk voelen; zodoende lijkt er in mindere mate sprake te zijn van gelijkwaardigheid. Het risico van deze onevenwichtige machtsverhouding is volgens de respondenten dat de innovatieve sociale onderneming wordt doodgeknuffeld, zij het doordat de overheid er te veel mee wil, zij het doordat de ondernemer het te veel toelaat.

Deze onevenwichtige machtsverhouding sluit echter meer aan bij een hiërarchische, dan bij een netwerkbenadering; de gemeente stuurt de samenleving aan en de samenleving staat open voor hiërarchische signalen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007: p. 13). De sociaal ondernemer heeft een gevoel van afhankelijkheid en ongelijkwaardigheid. Daarbij leeft er de angst om te veranderen in een *'uitvoeringsorgaan'* (respondent 8) van de gemeente. Dit opgeteld is voor velen een reden om überhaupt geen samenwerking met ze aan te willen gaan. Zij zijn bang om hun autonomie te verliezen. Respondent 8 geeft bijvoorbeeld aan, dat pas wanneer hij het gevoel heeft dermate autonoom en competent te zijn om als gelijkwaardige partner de gemeente te benaderen, hij daadwerkelijk bereid is om met de gemeente te gaan samenwerken. Volgens De Rijk et al. (2007) kan er dan ook sprake zijn van symbiotische afhankelijkheid, waarin beide elkaar nodig hebben om hun doelen te bereiken en dit voor beide niet nadelig is (p. 1105). Dit maakt dat respondent 8 op dit moment spreekt van samenwerken in de vorm van diensten '*bij elkaar optellen'*, dan dat zij daadwerkelijk samen creëren.

Hieruit kan worden opgemaakt dat door de angst voor het niet kunnen bevredigen van hun basisbehoeften, de intrinsieke motivatie van veel sociaal ondernemers om daadwerkelijk te gaan samenwerken al doet afnemen. De motivatie van deze respondenten om een financiële relatie aan te gaan met de gemeente lijkt vooralsnog dus laag; er is geen uitgesproken intentie.

BELEMMERENDE REGELGEVING

Naast het gebrek aan vervulling van de psychologische basisbehoeften, wordt de motivatie van sociaal ondernemers ook beperkt door wet- en regelgeving. Doordat de gemeente zo veel regels en restricties bied, zoeken sommige sociaal ondernemers liever eerst andere partijen op voordat ze met de gemeente in zee gaan. Verwarrende of tegenstrijdige regelgeving zorgt er volgens de NIT voor dat zowel ambtenaren als sociaal ondernemers, naast verminderde bereidheid, ook een beperkte mogelijkheid hebben om samen te kunnen werken (Van Raak et al., 2005, p. 143); dit compliceert namelijk hun pogingen om de regels te volgen.

Hoewel er over verwantschap weinig gezegd kan worden, lijkt er aan de hand van de resultaten de voorzichtige constatering te kunnen worden gemaakt, dat de ambtenaren bij wie de basisbehoeften autonomie en competentie vervuld zijn, een maximale groeicurve vertonen en het beste uit zichzelf halen, wat overeenkomt met Deci en Ryan (2002). Zodoende beschikken zij over een grotere intrinsieke motivatie, dan ambtenaren bij wie dit niet het geval is. Zoals Van Den Broeck et al. (2009) stelt, kan een

gecontroleerde motivatie ervoor zorgen dat mensen in hun basisbehoeften gefrustreerd raken, waardoor zij in mindere mate gemotiveerd worden om samen te werken (p. 318). De nieuwe rol lijkt vooralsnog niet aan te sluiten bij de persoonlijke waarden en interesses van de grootste groep ambtenaren (Thomas, 2000), waardoor zij overwegend extrinsiek gemotiveerd lijken. Dit heeft ook invloed op de wijze waarop ze de nieuwe werkhouding invullen; ondanks dat ze vaak welwillend zijn, vinden ze het door gebrek aan kaders nog lastig om zich hieraan te conformeren. Het ontbreken van duidelijk beleid en de externe druk vanuit de gemeente maakt dan ook dat de bereidheid om samen te werken bij de grootste groep ambtenaren vooralsnog laag is.

MOGELIJKHEID TOT SAMENWERKEN

Hoe komt het dan dat er onder het grootste gedeelte van sociaal ondernemers en ambtenaren nog geen sprake is van internalisering van de gestelde veranderingen? Wat maakt dat zij het zo lastig vinden? In de onderstaande paragraaf zal hier dieper op in worden gegaan.

OUDE BEELDVORMING

Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat er nog te veel sprake is van oude beeldvorming, van zowel sociaal ondernemers als ambtenaren, rondom elkaars rol. Zoals respondent 2 bijvoorbeeld stelt, associëren veel ambtenaren sociaal ondernemers nog met '*hobbyclubjes*' (respondent 2), die geld nodig hebben; dit lijkt eerder op burgerinitiatief dan op ondernemerschap.

Zoals ook uit de resultaten blijkt heerst er nog vaak onduidelijkheid over de competenties en expertise van sociaal ondernemers, doordat het sociaal ondernemerschap zich voor veel ambtenaren nog niet voldoende bewezen heeft**.** Waar de expertise over het sociaal domein veelal in handen van de welzijnsorganisaties en gemeente was, komen de huidige innovatieve oplossingen voor maatschappelijke opgaven echter veelal van bottom-up burgerinitiatief of sociaal ondernemerschap.

De oude beeldvorming dat sociaal ondernemers hobbyclubjes zijn, maakt dat ambtenaren hen nog vaak zien als 'linkse hobbyisten' en nog niet als serieuze partner. Dit, terwijl veel respondenten wel stellen dat de samenleving ook kennis in handen heeft. Volgens respondent 2 moet de ambtenaar er meer op vertrouwen dat de samenleving slim is en goede beslissingen maakt.

Veel sociaal ondernemers lijken ook veelal te redeneren vanuit oude beeldvorming over de ambtenaar; zij gaan voorbij aan de veranderende context waarin ambtenaren zich op dit moment bevinden. Uit de resultaten blijkt dat, ondanks het toenemende aantal ambtenaren die een ondernemender houding aanneemt of heeft genomen, zij nog steeds worden gezien als uitzondering op de regel. Het oude beeld van 'de' trage, handhavende en ondienstbare ambtenaar lijkt overwegend nog te overheersen.

Daarnaast speelt 'financiën' nog een (te) prominente rol als reden om een relatie met de gemeente aan te gaan. Dit versterkt het beeld van de gemeente als

subsidieverstrekker. Dit, terwijl ambtenaren aangeven dat de gemeente door de decentralisaties en bezuinigingen weinig geld meer te besteden heeft. Dit is zodoende een van de voornaamste redenen om zich meer tot de samenleving te gaan wenden.

Beide groepen geven aan zich door deze oude beeldvorming niet door de ander begrepen te voelen. Een belangrijke voorwaarden om wederzijds begrip te creëren is volgens Van Ruler en Zweekhorst (1995) de betrokkenheid van alle actoren bij een bepaald onderwerp, wat kan leiden tot onderlinge uitwisseling van informatie (p. 247).

Wanneer er duidelijk gecommuniceerd en uitgewisseld wordt en communicatie zodoende tweeledig is (Rogers, 1996), kan er ook een gemeenschappelijk referentiekader gecreëerd worden, van waaruit gehandeld kan worden. Het belang van een 'warm contact', waarin het vertrekpunt van het contact niet vanuit de functie 'ambtenaar' of 'sociaal ondernemer', maar vanuit de persoon zelf is, is volgens de respondenten dan ook de manier om een gemeenschappelijk referentiekader te kunnen creëren.

De taal die sociaal ondernemers en ambtenaren vooralsnog met elkaar spreken lijkt nog te veel gebaseerd te zijn op gebrekkige kennis van elkaars context en zodoende op oude beeldvorming. Hoewel de respondenten het belang inzien van elkaars taal gaan spreken, lijkt het voor de hand liggend te stellen dat het van belang is om juist de 'oude talen' te laten vallen. Door samen juist een nieuwe taal te gaan ontwikkelen, waarin oude beelden, posities en denkwijzen worden losgelaten, kan er met elkaar gewerkt worden aan een gezamenlijk vertrekpunt en referentiekader. Toename van vertrouwen, kennis van elkaars context en het ontwikkelen van een nieuwe, gezamenlijke taal kunnen er volgens de respondenten toe leiden dat de oude beeldvorming los kan worden gelaten.

VERANDERSNELHEID OUD GEDRAG EN BEELDVORMING

Het veranderen van oude beeldvorming over elkaar gaat echter gepaard met veel tijd. Dit geldt ook voor verandering van gedrag. In de paraaf 'psychologische basisbehoeften' van de analyse is al de invloed aangehaald, die het gebrek aan duidelijke kaders en beleid op de basisbehoeften heeft. De veelal nog uitblijvende verandering in handelen van ambtenaren kan worden uitgelegd aan de hand van het vier-lagen model van Williamson (2000). Dit omschrijft de wijze waarop vier institutionele lagen elkaar kunnen beïnvloeden. Zo beïnvloeden de bovenste lagen de laag direct daaronder, die hier zodoende door beperkt wordt.

Vanuit het economische perspectief van Clemens en Cook (1999 in: De Rijk et al., 2007, p. 1106; Van Raak et al., 2005, p. 142) ontbreekt er zowel op landelijk politiek niveau, als op gemeentelijk politiek niveau, respectievelijk de tweede en derde laag van Williamson's (2000) vier-lagen model, een duidelijk beleid over sociaal ondernemers. Hierdoor moeten ambtenaren, die zich in deze situatie in de vierde, ofwel operationele, laag van Williamson (2000) bevinden, zelf keuzes gaan maken en hun oude gedrag hierin zodoende aanpassen.

Vanuit het sociologisch perspectief, zoals omschreven in Clemens en Cook (1999 in De Rijk et al, 2007, p. 1106) zouden actoren regels als legitiem ervaren, wanneer zij ze door meervoudig gebruik geïnternaliseerd hebben. Inherent hieraan is

dat er, voordat er daadwerkelijk iets veranderd in het gedrag en beeldvorming van mensen, een grote hoeveelheid tijd verstrijkt. Zoals te zien is in het vier-lagen model van Williamson (2000), staat er voor het daadwerkelijk internaliseren van nieuw gedrag of beeldvorming (waar in de eerste laag sprake van is), significant meer tijd dan voor het implementeren van bijvoorbeeld nieuw beleid (p. 597). Hieruit kan worden opgemaakt dat de omgeving, zoals de New Institutional Theory verondersteld, een belangrijke invloed kan hebben op het gedrag (Groenewegen, 2004).

Aan de hand van Williamson's model kan worden opgemerkt dat het veranderen van gedrag veel tijd kost. Dit heeft te maken met het proces van *pad-afhankelijkheid* (Williamson, 2000; Williamson, 1998, p. 43). De duur van gedragsinternalisering wordt namelijk ook bepaald door de keuzes die gemaakt zijn in het verleden. De ambtenaar werkt van oudsher vanuit een bepaalde takenpakket: hij diende bijvoorbeeld subsidieaanvragen te toetsen aan de regelgeving, en aan de hand van de uitkomst, deze wel of niet goed te keuren. Vanuit deze taakomschrijving is ook altijd een bepaald type mens aangenomen, die deze vaardigheden bezat en deze gedurende zijn loopbaan zodoende steeds meer eigen maakte en perfectioneerde. Dit zou duiding kunnen geven aan de problemen die ambtenaren ervaren met de omslag die nu in korte tijd moet worden doorgevoerd; de nieuwe gewenste vaardigheden wijken erg af van de oude gewende vaardigheden en hebben tijd nodig om geïnternaliseerd te worden.

Zoals Williamson (1998) stelt, kan het vinden van een nieuw en beter alternatief, zoals de nieuwe verhouding tot de samenleving, in dit geval door de beperkingen van die in het verleden gemaakte keuzes voor een bepaald type ambtenaar ervoor zorgen dat het veel tijd kost deze verandering te integreren (p. 43). Zoals respondent 14 stelt kan er bij een ambtenaar in de vierde laag de intentie ontstaan om ondernemender te willen handelen en te willen samenwerken met sociaal ondernemers, maar kan hij intern nog wel tegen een barrière aanlopen; omdat het langer duurt om de tweede en derde laag en uiteindelijk het daadwerkelijke gedrag van alle ambtenaren te veranderen, duurt het heel erg lang voordat de gemeente als één man haar nieuwe rol kan uitdragen.

De keuzes die in het verleden zijn gemaakt voor een bepaald type ambtenaar, maken nu dat 'de' ambtenaar zich op korte termijn nog moeilijk kan conformeren aan een nieuwe rol en dat zij vooralsnog nog meer vanuit sturende en hiërarchische wijze de samenleving benadert. Vanuit de gedachten van Hennipman (1995, p. 37 in Williamson, 1998, p. 43), lijkt het zodoende niet onmogelijk om een netto winst mogelijk te maken, maar op dit moment wel erg lastig. De stap tot netwerkrelatie wordt door deze groep dan ook nog als erg lastig bevonden.

Ook al is het sociaal ondernemerschap een nieuw veld, er zijn toch ook onder hen tekenen zichtbaar van oud gedrag. Zoals gesteld in de resultaten hebben sociaal ondernemers verschillende belangen en wensen ten aanzien van de gemeente. Enerzijds willen zij vanuit de kant van hun maatschappelijke waarde creatie vaak ondersteund worden door de gemeente. Anderzijds willen zij vanuit hun ondernemersinsteek dat de gemeente zich zo min mogelijk met hen bemoeid. Het oude gedrag lijkt zich te kenmerken vanuit de transitie van de ondernemer naar sociaal ondernemer.

Sociaal ondernemers komen veelal uit de ondernemerssfeer, maar krijgen door hun nieuwe rol als 'sociaal' ondernemer opeens te maken met de overheid als actor in hun speelveld. Waar zij als regulier ondernemer overwegend weinig met de overheid van doen hadden, bevinden zij zich als sociaal ondernemer juist midden in het domein waar de overheid vooralsnog een grote speler is. De wens om als ondernemer geen verantwoording af te hoeven leggen botst zo met de werkzaamheden die zij doen, waarover de gemeente nog steeds de eindverantwoordelijkheid heeft. Daarnaast duidt de afhankelijkheid van de gemeente, die sommige ondernemers ervaren, er ook op dat er in sommige gevallen nog niet ondernemend genoeg wordt gehandeld. Ook hierin speelt het proces van pad-afhankelijkheid (Williamson, 2000; Williamson, 1998, p. 43) dus een rol in de verandering van gedrag.

De langzame kentering van 'oud' gedrag en beeldvorming naar 'nieuw' lijkt er vooralsnog voor te zorgen dat de mogelijkheid tot samenwerking nog beperkt is. Het vasthouden aan oude patronen is echter inherent aan de periode waarin dit onderzoek is gedaan; het sociaal domein staat op dit moment nog in de beginfase van haar transitie. Dat het voor veel mensen niet mogelijk is om beide zo ineens te veranderen, lijkt dan ook volgens het proces van pad-afhankelijkheid logisch te verklaren.

CONCLUSIE

In dit onderzoek is er gekeken naar hoe sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam hun relatie ervaren en welke kansen en knelpunten zij hierin zien. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gekeken naar de volgende deelvragen:

- Hoe ziet de gewenste samenwerking eruit?
- Hoe verhouden sociaal ondernemers en ambtenaren zich op dit moment tot elkaar?
- Wat zijn de kansen en knelpunten waar mensen in het veranderproces tegenaanlopen?

De Gemeente Rotterdam heeft de ambitie om zich meer in een netwerkrelatie tot de samenleving te gaan verhouden. De netwerkbendering van samenwerken ziet zij dan ook als het ideale streven.

Uit dit onderzoek blijkt dat er onder de respondenten verschillende visies zijn op hoe de relatie tussen sociaal ondernemers en ambtenaren op dit moment is. Enerzijds is er een groep ambtenaren die sociaal ondernemers als serieuze partner ziet; ondanks de gecontroleerde motivatie zijn zij toch redelijk autonoom gemotiveerd om een andere verhouding ten aanzien van de samenleving aan te gaan nemen. Onder de meerderheid van de sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam is er echter overwegend sprake van onduidelijke beeldvorming over elkaar en elkaars context. De extrinsieke, gecontroleerde motivatie neemt hierin de overhand, wat de internalisering van het handelen volgens de nieuwe verhouding tot elkaar bemoeilijkt.

De mate waarin de psychologische basisbehoeften van deze sociaal ondernemers bevredigt zijn, wordt veelal bepaald door de (bron)afhankelijkheid die zij ervaren ten opzichte van de gemeente. De gedachten niet autonoom en competent te kunnen handelen maken dat sommige ondernemers op voorhand al geen samenwerkingsrelatie met de gemeente aan willen gaan. Daarnaast voelen zij zich belemmert door de gemeentelijke regelgeving, waardoor zij liever met andere partijen dan met de gemeente in zee willen gaan. Deze ambtenaren lijken door gebrek aan richtinggevende kaders problemen te hebben met het enerzijds behouden van hun autonomie en het anderzijds afleggen van verantwoording aan de politiek. Dit zorgt ervoor dat veel ambtenaren nog vaak teruggrijpen op oud beleid en oud gedrag.

Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat de grootste kansen in de relatie liggen in het ontwikkelen van duidelijke kaders voor ambtenaren over het sociaal ondernemerschap als nieuwe speler in het sociaal domein en in het creëren van wederzijds begrip van elkaar en elkaars context. De voornaamste redenen waarom ambtenaren en sociaal ondernemers overwegend moeite hebben om de nieuwe verhouding tot elkaar te internaliseren, komt voort uit de aanwezigheid van oud gedrag en beeldvorming. Dit worden dan overwegend ook gezien als de grootste knelpunten.

Er kan dus nog niet daadwerkelijk gesproken worden van een netwerkbenadering, wat door de respondenten als ideaalbeeld van samenwerking wordt gezien, omdat het (oud) gedrag en beeldvorming nog functioneren op het niveau van de hiërarchische benadering. Dit maakt dat het de bereidwilligheid en de mogelijkheid van de actoren om daadwerkelijk samen te werken tegenhoudt. Op dit moment lijkt de samenwerking tussen sociaal ondernemers en ambtenaren van de Gemeente Rotterdam zich dan ook nog te bevinden tussen de hiërarchische benadering en de netwerkbenadering in.

DISCUSSIE

In welke mate heeft mijn onderzoeksproces de resultaten beïnvloed? En waar kan er in vervolgonderzoek nog dieper op in worden gegaan? Deze vragen zullen in onderstaande paragraven aan bod komen.

De uitkomsten van dit onderzoek lijken een logisch gevolg van de (transitie)fase waarin dit onderzoek is gedaan. Het onderzoek heeft namelijk plaatsgevonden aan het begin van de transitie van het sociaal domein. Dit verklaart dan ook waarom beide actoren op dit moment nog moeite hebben om een andere verhouding ten opzichte van elkaar aan te nemen; zoals uit de analyse blijkt, gaat er in beide gevallen veel tijd overheen voordat dit gaat veranderen. Daarnaast is er sinds de verkiezingen van 5 maart j.l. een nieuwe bestuurlijke verandering doorgevoerd in de Gemeente Rotterdam in de vorm van gebiedscommissies. Hoewel hier wel naar gevraagd is, zijn de ervaringen daarvan niet in dit onderzoek meegenomen, daar deze eerst nog te werk moeten gaan. Zodoende is het mogelijk dat de meest recentelijke ontwikkelingen beperkt in dit onderzoek zijn meegenomen.

Inherent aan onderzoek doen is dat de onderzoeker bepaalde keuzes maakt die de resultaten kunnen beïnvloeden. Omdat ik niet als participant heb meegewerkt in mijn onderzoeksterrein, heb ik naar verwachting mijn invloed op het veld tot het minimale beperkt. Wel kan mijn beperkte aanwezigheid in de onderzoekscontext van invloed zijn geweest op de hoeveelheid en kwaliteit van informatie die de respondenten met mij gedeeld hebben, aangezien zij mij verder niet goed kenden. Ook is dit mogelijk van invloed geweest op hoe de uiteindelijke data geïnterpreteerd is. Ik heb geprobeerd dit te ondervangen door tijdens het dataproces de respondenten zo veel mogelijk zelf aan het woord te laten en nog voorzichtiger te zijn in het vormen en meenemen van eigen oordelen. Daarbij heb ik naast het objectief noteren van mijn observaties ook mijn eigen interpretaties en observaties genoteerd in een '*field diary*' (Krefting, 1991, p. 218).

Hoewel ik een bijeenkomst gepland had waarin al mijn respondenten met elkaar in interactie konden treden, is deze helaas last-minute gecanceld; deze viel namelijk in de eerste week van de zomervakantie, waardoor het voor veel mensen een lastig moment was om samen te komen. Zodoende heb ik mijn observaties voornamelijk gebaseerd op de Initiatieven LAB bijeenkomst waar maar een aantal van mijn respondenten aanwezig was en waar tevens ook andere mensen bij betrokken waren. Dit kan als gevolg hebben dat de observaties die ik heb gedaan niet alleen van mijn respondenten afkomstig zijn. Tevens hebben de beperkte observatiemogelijkheden er

voor gezorgd dat de interviews in dit onderzoek de overhand hebben gehad t.o.v. observaties, waardoor triangulatie maar in beperkte mate mogelijk is geweest. Wel hebben de momenten waarop triangulatie heeft plaatsgevonden geleid tot nieuwe inzichten over de data.

In dit onderzoek moet tevens in acht worden genomen dat de keuze voor sociaal ondernemer respondenten die zich bezighouden met 'wijkontwikkeling' mogelijk van invloed kan zijn op de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Zo kunnen zij potentieel een andere relatie hebben met de gemeente dan sociaal ondernemers uit andere sectoren; de rol van de gemeente qua betrokkenheid en bevoegdheid kan per veld verschillen. Daarnaast is de definitiekwestie van wat een sociaal ondernemer is nog steeds een probleem, daar elke sociaal ondernemer door zijn beleid overstijgende karakter zijn eigen behoeftes heeft en dus ook zijn specifieke verwachtingen van gemeenten. Dit kan ervoor zorgen dat een andere steekproef aan ondernemers ook andere uitkomsten zouden kunnen opleveren.

Een volgende kritische noot is gericht aan mijzelf als onderzoeker. In het doen van kwalitatief-interpretatief onderzoek is de onderzoeker geen volledig objectieve observant, maar is hij ook een betekenisgevende actor; zijn interpretaties van het onderzoeksveld worden beïnvloed door zijn persoonlijke referentiekader. Hierdoor ligt subjectiviteit altijd op de loer. Hoewel ik vanuit het *local/emergent* perspectief van Deetz (1996) een open blik ten aanzien van het veld heb getracht aan te nemen, heeft het gebruik van het RDIC model er mogelijk voor gezorgd dat ik op een gegeven moment mijn ogen heb gesloten voor nieuwe inzichten. Dit kan er toe geleid hebben dat ik mogelijk mijn data te veel heb ingekleurd en gestuurd.

Dit neemt echter niet weg dat het model pas gevonden is na het datavergaringsproces en er toen al, uit verscheidene coderingsronden, een duidelijk onderliggend verhaal uit de data naar voren was gekomen. Het model kwam zodoende overeen met het verhaal dat mijn data vertelde en is in die zin dus indicatief naar voren gekomen. De indicatieve en gefundeerde theorieontwikkeling, zoals genoemd in het conceptueel kader, worden dan ook grotendeels gewaarborgd door het feit dat het model niet statisch is overgenomen uit de literatuur, maar er theoretische toevoegingen en uitbreidingen zijn gedaan om het beter aan te laten sluiten bij het verhaal van mijn respondenten. Ik ben zodoende tussen de theorie en de praktijk in gaan staan.

VERVOLGONDERZOEK

Een voor de hand liggende wijze waarop vervolgonderzoek zou kunnen worden gedaan, is door een dergelijk onderzoek in een andere stad uit te voeren. Zodoende kan er worden onderzocht in welke mate deze case studie generaliseerbaar is voor de relatie van sociaal ondernemers die zich bezig houden met wijkontwikkeling en ambtenaren in andere steden.

In dit onderzoek is de selectie van sociaal ondernemers gebaseerd op het overstijgende thema 'wijkontwikkeling'. Hierin is geen rekening gehouden met de fase waarin de ondernemingen van de respondenten zich verkeerden. Dit kan mogelijk van invloed zijn geweest op hun (verschillende) ervaringen ten aanzien van de gemeente. In

vervolgonderzoek zou dan dus een vergelijking gemaakt kunnen worden tussen sociaal ondernemers uit verschillende fases en kijken of er in hun ervaringen ten aanzien van gemeenten duidelijke verschillen zichtbaar zijn.

Zoals al eerder in het onderzoek aangehaald, zorgt het feit dat het onderzoek is uitgevoerd aan het begin van de transitie van het sociaal domein ervoor dat er een wat negatief beeld uit is gekomen. Door vervolgonderzoek uit te voeren in een ander stadium, waarin iedereen zijn nieuwe rol al beter geïnternaliseerd heeft, zullen er naar alle waarschijnlijkheid andere conclusies kunnen worden getrokken.

BRONVERMELDING

LITERATUUR

Bekkers, V. (2000, November 17). Voorbij de virtuele organisatie. Over de bestuurskunde betekenis van virtuele variëteit, contingentie en parallel organiseren. Den Haag, Nederland: Elsevier.

Bowen, G. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods* , 12-23.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen.* Den Haag: Boom Lemma.

Boonstra, J., & Caluwe, L. (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis en interacties.* Deventer: Kluwer.

Bosch, R. (2012). Wetenschapsfilosofie en kwalitatief onderzoek. *KWALON* , 5-16.

Bruijn, de, H., & Heuvelhof, ten, E. (2007). *Management in netwerken. Over veranderen in een multi-actorcontext.* Den Haag: LEMMA.

Bryson, J., Crosby, B., & Middleton Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review* , 44-55.

Broeck, van den, A., Vansteenkiste, M., Witte, de H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en Organisatie , 22* (4), 316-335.

Coalitieakkoord Rotterdam. (2010). *Ruimte voor Talent en Ondernemen. Coalitieakkoord 2010-2014.* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Deci, E., & Ryan, R. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. In E. Deci, & R. Ryan, *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 3-34). Rochester: The University of Rochester Press.

Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science , 7* (2), 191-207.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 681-703.

Franssen, B., & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland.* Assen: Van Gorcum.

Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior , 26* (4), 331-362.

Gemeente Bergen op Zoom. (2013). *Kadernota Sociaal Domein.* Bergen op Zoom: College van Burgemeester en Wethouders.

Groenewegen, J. (2004). Inzichten uit de institutionele economie. *Management Accounting* , 515 - 523.

Hajer, M., Tatenhove, van, J., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van Governance: Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid.* Bilthoven: RIVM.

Hillen, M., Panhuijsen, S., & Verloop, W. (2014). *De social enterprise als businesspartner van de gemeente.* Amsterdam: Social Enterprise NL.

Hoogendoorn, B., & Linssen, M. (2013). *De waarde van sociaal ondernemerschap: Een verkennend onderoek naar sociaal ondernemerschap in Midden-Nederland.* Zoetermeer: Panteia/EIM.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). *What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research.* Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Hooijer, R. (2010). *Grensoverschrijdende samenwerking bij rampen en zware ongevallen; Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van grensoverschrijdende samenwerking bij rampen en ongevallen.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness . *The American Journal of Occupational Therapy* , 214 -222.

Lange, de, P., & Becker, H. (2012). Kwaliteit door eigen regie. *Ethiek & Maarschappij* , 31-50.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *Kabinetsnota Doe-Democratie: Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Minsterie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Help een burgerinitiatief!* Den Haag: Minsterie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Patton, M. (1980). *Qualitative evaluation methods.* Beverly Hills, California: Sage.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Plasterk, R. (2014). *Wijziging van de Gemeentewet en enige andere wetten in verband met het afschaffen van de bevoegdheid van gemeentebesturen om deelgemeenten in te stellen.* Den Haag: Eerste Kamer der Staten-Generaal.

Sztompka, P. (1991). *Society in Action: The Theory of Social Becoming.* Cambridge: University of Chicago Press.

Swanborn, P. (2004). Kwalitatief onderzoek en exploratie. *KWALON* , 7-13.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006). *Methoden en Technieken van onderzoek.* (P. Smitt, & K. Ulsda, Vert.) Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Schulz, J., Steen, M. van der., & Twist, M. van. (2013). *De koopman als dominee: Sociaal ondernemerschap in het publieke domein.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Schultz, M., & Hatch, M. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management* , 529-557.

Scott, W. (1995). *Institutions and organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research.* Londen: Sage Publications Inc.

Stuurgroep Bestuurlijk model Rotterdam na 2014. (2012). *Iedereen invloed op gebiedsgericht werken: Naar een nieuw bestuurlijk model voor Rotterdam vanaf 2014.* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Raak, van A., Rijk, de A., & Morsa, J. (2005). Applying new institutional theory: the case of collaboration to promote work resumption after sickness absence. *Work, Employment & Society* , 141-151.

Rijk, de, A., Raak, van, A., & Made, van der, J. (2007). A New Theoretical Model for Cooperation in Public Healt Settings: The RDIC Model. *Qualitative Health Research* , 1103-1116.

Ruler, van, B., & Zweekhorst, P. (1995). Public Relations of de zorg voor het boodschapverkeer over de organisatie met betrekking tot de openbaarheid. In E. E. Hollander, C. Linden, van der , & P. Rutten, *Communication Culture Community: Liber Amicorum James Stappers* (pp. 243-252). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

ROB. (2012). *Loslaten in Vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving.* Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (15th Edition).* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations.* New York: The Free Press.

Thiel, S. v. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding.* Bussum: Coutinho.

Thomas, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement (Second Edition).* California, SF: Berrett-Koehler Publishers.

Wacquant, L. (2006). Pierre Bourdieu. In R. (. Stones, *Key Contemporary Thinkers* (pp. 261-276). Londen en New York, NY: Macmillan.

Wever, R., Lourens, N., & Woerkum, R. (2012). *Op weg naar Bestuurlijk model Rotterdam 14+; Procesplan vernieuwing (deel)gemeentelijk bestel.* Rotterdam: BMC.

Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics; Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature* , 595-613.

Williamson, O. (1998). Transaction Cost Economics: How it works; Where is is headed. *De Econonist* , pp. 23-58.

WEBSITES

BLMC. (2013, juni 20). *Samenwerking start met duidelijkheid en wederzijds begrip*. Opgeroepen op september 21, 2014, van www.blmc.nl: http://www.blmc.nl/blogs/1/erw1uv-samenwerking-start-met-duidelijkheid-en-wederzijds-begrip

Eerste Kamer der Staten-Generaal. (2011, september 27). *Afschaffing bevoegdheid gemeentebesturen om deelgemeenten in te stellen.* Opgeroepen op april 29, 2014, van www.eerstekamer.nl: http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33017_afschaffing_bevoegdheid

EMES International Research Network. (2014, mei 6). *EMES International Research Network*. Opgeroepen op mei 6, 2014, van www.emes.net: http://www.emes.net/about-us/focus-areas/social-enterprise/

Gemeente Rotterdam. (2014, mei 1). *Wat is een gebiedscommissie?* Opgeroepen op mei 1, 2014, van www.rotterdam.nl: http://www.rotterdam.nl/watiseengebiedscommissie

Gemeente Rotterdam. (2014, mei 1). *Taken van de gebiedscommissie*. Opgeroepen op mei 1, 2014, van www.rotterdam.nl: http://www.rotterdam.nl/takenvandegebiedscommissie

Social Enterprise NL. (2013). *Social Enterprise NL*. Opgeroepen op mei 1, 2014, van http://social-enterprise.nl/: http://social-enterprise.nl/

Sterk, E., Specht, M., & Kraaij, R. (2013). *De Makers van Rotterdam*. Opgeroepen op september 21, 2014, van De Makers van Rotterdam: http://demakersvanrotterdam.nl/

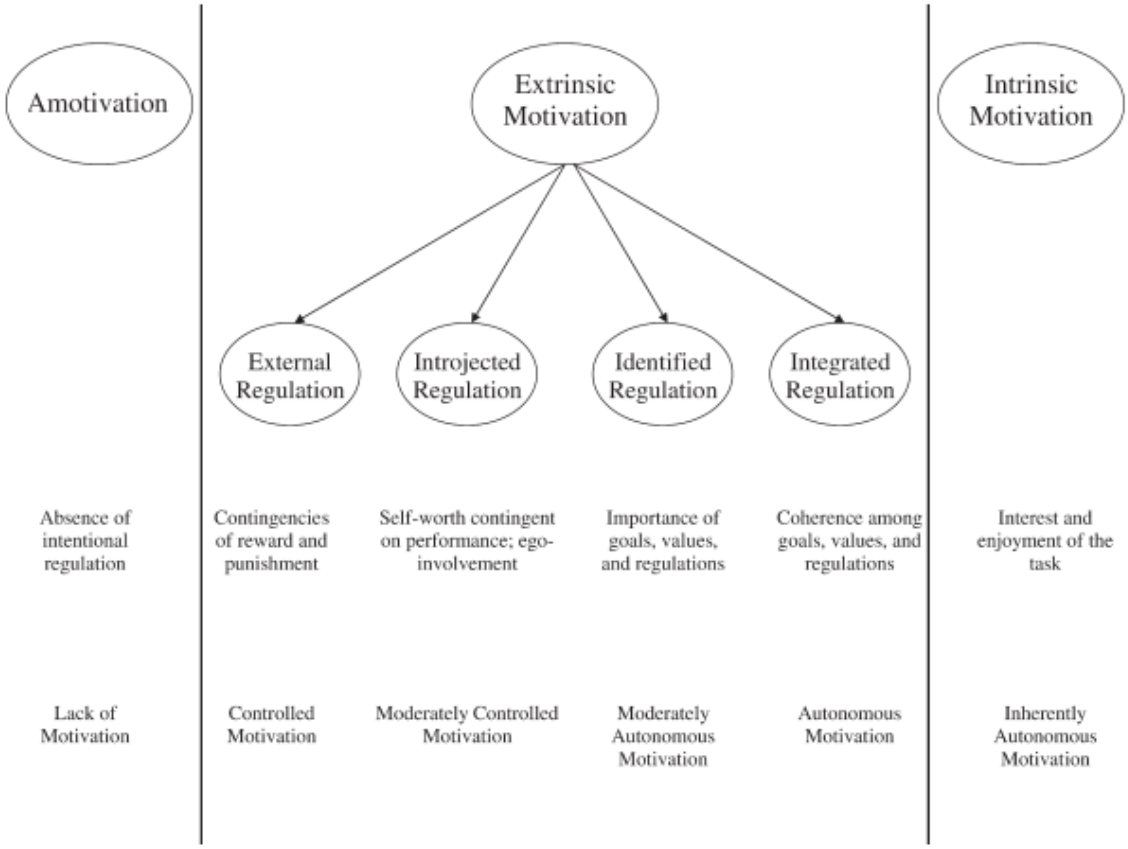
Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2013, september 23). *Drie decentralisaties.* Opgeroepen op september 10, 2014, van www.vng.nl: http://www.vng.nl/files/vng/brieven/2013/attachments/drie-decentralisaties_20130923.pdf

Wikipedia. (2014, juni 15). *Wikipedia; De vrij encyclopedie*. Opgeroepen op september 19, 2014, van www.wikipedia.nl: http://nl.wikipedia.org/wiki/Nieuwe_institutionele_economie

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Continuüm van intrinsieke en extrinsieke motivatie



Bron: Gagne & Deci, 2005, p. 336

BIJLAGE 2

INTERVIEWS

Respondent 1, geïnterviewdop 23 mei 2014

Respondent 2, geïnterviewdop 23 mei 2014

Respondent 3, geïnterviewdop 23 mei 2014

Respondent 4, geïnterviewdop 28 april 2014

Respondent 5, geïnterviewdop 5 juni 2014

Respondent 6, geïnterviewdop 5 juni 2014

Respondent 7, geïnterviewdop 5 juni 2014

Respondent 8, geïnterviewdop 12 mei 2014

Respondent 9, geïnterviewdop 26 mei 2014

Respondent 10, geïnterviewdop 17 april 2014

Respondent 11, geïnterviewdop 23 april 2014

Respondent 12, geïnterviewdop 23 april 2014

Respondent 13, geïnterviewdop 23 april 2014

Respondent 14, geïnterviewdop 30 mei 2014

Respondent 15, geïnterviewdop 16 april 2014

Respondent 16, geïnterviewdop 28 mei 2014

OBSERVATIE

InitiatievenLAB, geobserveerd op 27 mei 2014

BIJLAGE 3

TOPICLIJST INTERVIEWS

AMBTENAREN

- Functie, hoe lang werkzaam?
- Wat is het beleid t.a.v. sociaal ondernemers?
- Had u hiervoor al van sociaal ondernemers gehoord?

Sociaal ondernemerschap
- Hoe definieert u het sociaal ondernemerschap?
- Hoe verschilt het volgens u van burgerinitiatief/MVO?
- Hoe en wanneer komt u in contact met sociaal ondernemers?
- Hoe verloopt dat?
- Waar loopt u tegen aan? Wat gaat er goed?

Beeldvorming
- Wat is het heersende beeld bij de gemeente Rotterdam over sociaal ondernemers? Welke geluiden hoort u?
- Waardoor komt dat?
- Wat vind u zelf?

Samenwerking
- Wat is het beleid ten aanzien van de overheid als partner?
- Wat brengt dat voor gevolgen mee voor u als ambtenaar?
- Waar loopt u tegenaan? Wat gaat goed?
- In welke mate is er sprake van een gezamenlijke intentie met sociaal ondernemers? Is er bereidheid tot samenwerking? Waarin verschillen jullie?
- In welke mate wordt er ruimte gegeven?
- Hoe uit dit zich in samenwerking?
- Hoe kijken sociaal ondernemers hier denkt u tegenaan?

Wederzijds begrip
- Hoe wordt er over en weer gecommuniceerd? Hoe kijkt u daar tegenaan?
- Heeft u inzicht in de doelstellingen van sociaal ondernemers?
- In welke mate heeft u het idee dat de sociaal ondernemer u als gemeente begrijpt? Hoe uit zich dat?
- Hoe kijken sociaal ondernemers hier denkt u tegenaan?

Vertrouwen
- In welke mate is er sprake van vertrouwen tussen sociaal ondernemers en u?
- Hoe komt dat tot uiting? Wat vind u hiervan?
- Wat zou hieraan verbeterd kunnen worden?
- Hoe kijken sociaal ondernemers hier denkt u tegenaan?

Interdepentie
- Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid in uw relatie?

- Heeft u het gevoel afhankelijk te zijn van sociaal ondernemers?
- Ervaart u dat op positieve of negatieve manier?
- Hoe kijken sociaal ondernemers hier denkt u tegenaan?

SOCIAAL ONDERNEMERS

- Hoe definieert u het sociaal ondernemerschap?
- Hoe ziet uw verdienmodel eruit?
- Hoe verandert de relatie ambtenaar – sociaal ondernemers door veranderingen in het sociale domein?

Relatie met gemeente
- Wanneer komen jullie met elkaar in contact?
- Hoe verloopt dat?
- Waar loopt u tegen aan? Wat gaat er goed?

Beeldvorming
- Wat is het heersende beeld bij sociaal ondernemers over de gemeente Rotterdam? Welke geluiden hoort u?
- Waardoor komt dat?
- Wat vind u zelf?

Samenwerking
- In welke mate is er sprake van een gezamenlijke intentie met de gemeente? Is de gemeente bereid? Waarin verschillen jullie?
- In welke mate wordt er ruimte gegeven?
- Hoe uit zich dit in samenwerking?
- Hoe kijken ambtenaren hier denkt u tegenaan?

Wederzijds begrip
- Hoe wordt er over en weer gecommuniceerd? Hoe kijkt u daar tegenaan?
- Heeft u inzicht in de doelstellingen die de gemeente wil bereiken?
- In welke mate heeft u het idee dat de gemeente u als sociaal ondernemer begrijpt? Hoe uit zich dat?
- Hoe kijken ambtenaren hier denkt u tegenaan?

Vertrouwen
- In welke mate is er sprake van vertrouwen tussen gemeente en u?
- Hoe komt dat tot uiting? Wat vind u hiervan?
- Wat zou hieraan verbeterd kunnen worden?
- Hoe kijken ambtenaren hier denkt u tegenaan?

Interdepentie
- Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid in uw relatie?

- Heeft u het gevoel afhankelijk te zijn van de gemeente?
- Ervaart u dat op positieve of negatieve manier?
- Hoe kijken ambtenaren hier denkt u tegenaan?