

**Wijkgericht samenwerken in een
netwerk:**
*een kwalitatieve effectanalyse van
'Samen één in Feijenoord'*



Lieke Oldenhof, MA en MSc & Prof dr. Kim Putters
instituut Beleid & Management Gezondheidszorg
Erasmus Universiteit
18 januari 2013
E-mailcorrespondentie: oldenhof@bmg.eur.nl

The logo for Erasmus University, featuring the word 'Erasmus' in a large, elegant, black cursive script.

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

INSTITUUT BELEID & MANAGEMENT
GEZONDHEIDSZORG

Contents

Samenvatting rapport	4
1. Inleiding	8
1.1 Toenemend belang van netwerksamenwerking in de wijk.....	9
1.2 Effecten van netwerksamenwerking geconceptualiseerd	11
1.3 Vraagstelling	12
1.4 Kwalitatieve methoden	13
1.5 Opbouw rapport.....	15
2 Effecten op projectniveau: Klusspreekuur/Repaircafé, Praktijkhuis en Gezondheidstafel .	16
2.1 Beschrijving van projecten	16
2.2 Positieve proceseffecten	22
2.2.1 Laagdrempelig contact & nieuwe spin-off	22
2.2.2 Kennisuitwisseling & verbinding	23
2.2.3 Positief imago in de wijk.....	25
2.3 Gedeeltelijke uitkomsteffecten voor organisaties	26
2.4 Verklaring gedeeltelijk behalen uitkomsteffecten	31
2.4.1 Materialiteiten: fysieke ruimtes & objecten	31
2.4.2 Boedelscheiding.....	33
2.4.3 Wie heeft 'the lead'?	34
2.4.4 Interne organisatie-eisen en verantwoording.....	35
2.4.5 Wat is de behoefte van de wijkbewoner?.....	36
2.5 Deelconclusie H2: ondanks gedeeltelijke effecten, bieden projecten waardevolle experimenteerruimte	37
3 Effecten op overkoepelend niveau: Samen één in Feijenoord	38
3.1 Korte beschrijving activiteiten SEF	38
3.2 Veel positieve proceseffecten	39

3.2.1	Gemeenschappelijke taal	39
3.2.2	Verbinding van personen in een netwerk	40
3.2.3	Verbinding van gefragmenteerde kennis	42
3.3	Gedeeltelijke uitkomsteffecten	43
3.3.1	Gedeeltelijke reductie van dubbelingen	43
3.3.2	Verbinding van verschillende diensten	45
3.3.3	Opbrengst wijkbewoner tot nu toe moeilijk 'meetbaar'	47
3.4	Deelconclusie H3: meerwaarde SEF als samenwerkingsverband	48
4.	Toekomstige uitdagingen voor SEF	50
4.1	Samenwerking en concurrentie	50
4.2	Bezuinigingen: kans of belemmering voor samenwerking?.....	52
4.3	Topontmoetingen: verschillende doelgroepen en verwachttingsmanagement	54
5	Aanbevelingen	57
5.1	Strategisch	57
5.2	Organisatorisch.....	59
6.	Conclusie.....	61
	Literatuur	66
	Bijlage I: Personalia onderzoekers.....	68

Samenvatting rapport

Aanleiding

In 2007 hebben 27 organisaties in de deelgemeente Feijenoord een intentieverklaring ondertekend om wijkgericht en domeinoverschrijdend samen te werken en inmiddels is dit aantal gegroeid tot 34 organisaties. Door het tekenen van de intentieverklaring hebben organisaties zich verbonden aan het project 'Samenleven, Samenwerken, Samenzorgen in Feijenoord' (SEF). SEF heeft als centrale doelstelling om de gezondheid en kwaliteit van leven te verbeteren van de inwoners van Feijenoord door verschillende diensten -zorg, welzijn, wonen, en onderwijs- te verbinden en een sluitend netwerk te creëren tussen organisaties uit uiteenlopende sectoren. Het projectmanagement van SEF heeft het instituut voor Beleid en Management (iBMG, Erasmus Universiteit) gevraagd om de resultaten van deze netwerksamenwerking te evalueren.

Doel rapport

Door middel van een *stakeholderanalyse* wordt in dit rapport op kwalitatieve wijze de belangrijkste effecten van wijkgerichte samenwerking in kaart gebracht. Hierbij staan de belevingen van de partnerorganisaties van SEF centraal. De vraagstelling in het rapport luidt:

Wat zijn de effecten van netwerksamenwerking in het kader van 'Samen één in Feijenoord' (SEF) wat betreft proces en outcome?

Resultaten

Op basis van de theorie over netwerkeffectiviteit wordt in dit rapport een onderscheid gemaakt tussen proceseffecten (verloop en kwaliteit van samenwerking) en uitkomsteffecten (maatschappelijke outcome):

- **Belangrijkste proceseffecten**
 - *Laagdrempelig contact en vertrouwen*: dankzij de organisatie van netwerkbijeenkomsten (Topontmoetingen) en verschillende samenwerkingsprojecten, geven organisaties aan dat zij elkaar sneller weten te vinden en ontstaat er een belangrijke basis voor wederzijds vertrouwen in het bredere netwerk van SEF.
 - *Uitwisseling en verbinding van gefragmenteerde kennis*: in projecten en tijdens Topontmoetingen wordt vakkennis uit verschillende sectoren (zorg, welzijn, wonen, onderwijs) uitgewisseld tussen partnerorganisaties en aan elkaar verbonden op concrete wijze, de ene keer door samenwerkingsallianties aan te gaan, de andere keer door complexe vraagstukken over multi-problematiek van burgers vanuit meerdere perspectieven te analyseren.

- *Ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal:* de netwerkinfrastructuur die SEF tot stand heeft gebracht (i.e. stuurgroep, projectgroepen, Topontmoetingen), draagt bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal die sectoroverschrijdend van aard is en organisaties in staat stelt voorbij eigen vakjargon te communiceren.
- *Belangrijkste uitkomsteffecten*
 - *Gedeeltelijke reductie van dubbelingen in dienstverlening:* vanwege het gebrek aan overzicht, worden in Feijenoord veel soortgelijke initiatieven ontplooid, zoals wijkteams en inloopfuncties. Doordat SEF dubbelingen signaleert en partners hierover informeert, levert het netwerk een maatschappelijk bijdrage aan het reduceren van dubbele uitvoering van diensten in de deelgemeente. Vanwege de hoge omloop van projecten in Feijenoord blijft het echter moeilijk om *alle* dubbelingen te voorkomen.
 - *Verbinding van verschillende diensten:* SEF draagt ook bij aan het verbinden van diensten uit verschillende domeinen als onderwijs, zorg, welzijn en wonen. In de eerste jaren heeft SEF veel *fysieke* verbindingen tot stand gebracht door gemeenschappelijke huisvesting van verschillende voorzieningen (zie de geïntegreerde eerstelijnscentra en de Multifunctionele Accommodatie 't Slag). Hierdoor zijn verschillende hulpverleners in 1 gebouw gevestigd, waardoor samenwerking makkelijker tot stand komt. Dit blijkt onder andere uit de ontwikkeling van verschillende ketens voor chronische ziekten en specifieke doelgroepen zoals jeugd. Naast fysieke verbindingen, heeft SEF ook gezorgd voor verbindingen in tijdelijke allianties (zie o.a. de uitwisseling van stageplekken en vrijwilligers/ de gemeenschappelijke subsidieaanvraag voor de Zichtbare Schakel in Rotterdam) en verschillende samenwerkingsprojecten (zie o.a. het Praktijkhuis, het Repaircafé en de multimediale gezondheidstafel die in dit rapport als cases onderzocht zijn).
 - *Opbrengst wijkbewoner wel ervaren, maar nog niet gemeten in cijfers:* wat betreft uitkomsteffecten voor wijkbewoners, zien we dat SEF veel energie steekt in het stroomlijnen en verbinden van verschillende diensten en hierin ook resultaten boekt. Echter, het blijft tot op heden lastig om de meerwaarde voor inwoners van Feijenoord *meetbaar* vast te stellen. Vanwege het ontbreken van geschikte instrumenten, is nog niet op kwantitatieve wijze vastgesteld of netwerksamenwerking in de deelgemeente ook gezondheid- en welzijnswinst oplevert voor inwoners. Tegelijkertijd zijn deelnemende organisaties ervan overtuigd, in meer kwalitatieve zin, dat de inspanningen van SEF verbeteringen opleveren voor inwoners. Er ligt hier dus nog een uitdaging voor SEF om deze kwalitatieve ervaringen ook zichtbaarder te maken in kwantitatieve zin (zie aanbevelingen).

Conclusie

Op basis van bovenstaande proces- en uitkomsteffecten, kan worden geconcludeerd dat SEF een belangrijke meerwaarde heeft als netwerkverband in de deelgemeente Feijenoord. Deze meerwaarde is gebaseerd op de verschillende soorten verbindingen die tot stand zijn gebracht: tussen professionals uit verschillende domeinen; tussen gefragmenteerde kennis van problemen in de wijk; en tussen verschillende diensten op locatie. Daarnaast biedt het netwerk van SEF waardevolle experimenteeruimte voor organisaties om sectoroverschrijdend samen te werken in wijkgerichte projecten. Binnen deze experimenteeruimte is zowel plaats voor de ontwikkeling van vernieuwende professionele werkvormen als minder geslaagde innovaties. In de afgelopen jaren zijn tevens belangrijke randvoorwaarden gecreëerd voor de ontwikkeling van meer duurzame samenwerking, zoals laagdrempelig, frequent contact en vertrouwen tussen netwerkpartners, een gemeenschappelijke taal, en uitwisseling van gefragmenteerde kennis (vakexpertise uit verschillende domeinen & kennis over multi-problematiek van de inwoners van Feijenoord). Deze randvoorwaarden zijn een goede basis voor de verdere verduurzaming van wijkgerichte samenwerking en het tot stand brengen van fundamentele veranderingen in de verkokerde dienstverleningssector. De komende jaren kan SEF als netwerkverband dus investeren in deze verduurzaming, waarbij onderstaande aanbevelingen nuttige aanknopingspunten kunnen bieden.

Toekomstige uitdagingen en aanbevelingen

In rapport worden enkele **toekomstige uitdagingen** benoemd voor SEF:

- *De spanning tussen samenwerking en concurrentie:* het bespreekbaar maken van deze spanning, die wordt ervaren door een gedeelte van de netwerkpartners (in het licht van o.a. gemeenschappelijke aanbestedingen voor zorg en welzijn in 2013), vormt een belangrijke uitdaging. SEF kan binnen het netwerk een discussie over dit onderwerp initiëren en zo een belangrijke bijdrage leveren aan het vinden van constructieve omgangswijzen met deze spanning in de deelgemeente.
- *Bezuinigingen: kans of belemmering voor samenwerking?* Kan SEF de interne focus op reorganisaties en bezuinigingen ombuigen naar een externe focus op uitwisseling en efficiënt delen van kennis en middelen?
- *Topontmoetingen: het managen van verwachtingen van verschillende publieken.* Hoe kunnen verwachtingen van verschillende doelgroepen (hulpverleners, operationeel/tactisch management en bestuurders) t.a.v. Topontmoetingen het beste worden gemanaged?

Daarnaast worden er enkele strategische en organisatorische **aanbevelingen** gedaan, waaronder:

- *Het herijken van de strategische visie en intentieverklaring:* gezien het behalen van verschillende doelstellingen uit de intentieverklaring (2007), is het noodzakelijk om gezamenlijk met de partners van SEF nieuwe ijkpunten te formuleren voor toekomstige samenwerking. Wat betreft de toekomstvisie, lijken er veelbelovende kansen te liggen voor 1) een meer gerichte inzet op gebiedsgerichte ontwikkeling van Feijenoord op wijkniveau, 2) de verbinding tussen *formele* en *informele netwerken* in de wijk, 3) het in kaart brengen en verbinden van *verschillende schaalgroottes* van wijkgerichte samenwerking.
- *Het ontwikkelen van een strategie voor gemeenschappelijke aanbestedingen:* een gemeenschappelijke strategie rondom de aanbestedingen van 2013 kan een positieve bijdrage leveren aan het werkklimaat in Feijenoord en effectieve samenwerking.
- *Investeren in de legitimiteit van netwerksamenwerking:* vanwege het ontbreken van geschikte instrumenten is de opbrengst van netwerksamenwerking voor wijkbewoners nog niet meetbaar vastgesteld. Hierdoor kunnen op de langere termijn vragen ontstaan over de legitimiteit van SEF als netwerkverband. Het is daarom van belang om te investeren in passende methoden zodat de resultaten van samenwerking in maatschappelijke dienstverlening beter zichtbaar kunnen worden gemaakt aan belanghebbenden. Dit kan o.a. door het laten uitvoeren van maatschappelijke kosten-baten analyses, zoals onlangs is gedaan voor de Zichtbare Schakels of het toepassen van methodieken zoals 'social return on investment'. Ook kunnen narratieve methoden (verhalen uit projecten/casuïstiek en beleefde resultaten van interventies) worden ingezet om op kwalitatieve wijze resultaten aan te tonen. Een combinatie van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden lijkt het meest geschikt, omdat dit verschillende soorten informatie oplevert.
- *Aandacht voor de verbindende kracht van concrete objecten en fysieke ruimtes:* om verschillende organisatiedoelen aan elkaar te kunnen verbinden, zijn niet alleen strategische visies nodig, maar ook de inzet van de juiste objecten en ruimtes. De multimediale gezondheidstafel is een goed voorbeeld van een verbindend grensobject. In deze tafel worden verschillende vormen van expertise (zorg, welzijn, participatie, preventie, wonen, welzijn) met elkaar verbonden, met als gevolg dat voorlichting aan gebruikers sectoroverschrijdend van aard is. Echter, de inzet van bepaalde objecten en ruimtes kan in projecten soms ook een belemmerende werking hebben (bv. een sleutel in een voordeur die de toegankelijkheid van een locatie belemmerd, ontbrekende faciliteiten, etc.). Daarom moet binnen projecten dus ook voldoende aandacht worden besteed aan de eventuele aanpassing van fysieke objecten en vormgeving van ruimtes tijdens samenwerking.

1. Inleiding

In 2007 tekenden 27 organisaties in de deelgemeente Feijenoord een intentieverklaring om samen te werken.¹ Door het tekenen van de intentieverklaring, hebben organisaties zich verbonden aan het project 'Samenleven, Samenwerken, Samenzorgen in Feijenoord'. Dit project, dat wordt afgekort als Samen één in Feijenoord (SEF), wordt mede gefinancierd door Pact op Zuid² en loopt van 2007 tot en met 2013. SEF heeft als centrale doelstelling om de gezondheid en kwaliteit van leven te verbeteren van de inwoners van Feijenoord door verschillende diensten -zorg, welzijn, wonen, en onderwijs- te verbinden en een sluitend netwerk te creëren tussen organisaties uit uiteenlopende sectoren. Een belangrijke aanleiding voor organisaties om samen te werken, is de multi-problematiek van bewoners van Feijenoord. Omdat bewoners veel problemen hebben die nauw met elkaar samenhangen (denk aan gezondheidsproblemen, een slecht woonklimaat, schulden, armoede, laaggeletterdheid), bestaat de noodzaak om beter samen te werken en afzonderlijke diensten aan elkaar te verbinden, o.a. door gemeenschappelijke huisvesting van diensten op wijkniveau.

In de afgelopen jaren is er onder de koepel van SEF gewerkt aan 1) gezamenlijke huisvesting van verschillende voorzieningen, 2) de uitvoering van verschillende samenwerkingsprojecten tussen de sectoren wonen, welzijn, zorg en onderwijs, en 3) de ontwikkeling van een duurzaam en sectoroverschrijdend organisatienetwerk in Feijenoord. Het fysiek samenbrengen van diensten is bereikt door de bouw van enkele geïntegreerde eerstelijnscentra en een Multifunctionele Accommodatie 't Slag. Deze centra en MFA 't Slag zijn in gebruik genomen waardoor uiteenlopende hulpverleners nu gezamenlijk in 1 gebouw gevestigd zijn en samenwerken. Naast deze fysieke projecten zijn er uiteenlopende samenwerkingsprojecten uitgevoerd, waarbij diensten in welzijn, gezondheid, wonen, en onderwijs aan elkaar zijn verbonden. Te denken valt onder andere aan projecten zoals het Praktijkhuis (een buitenschoolse locatie waar leerlingen van het Albeda College activiteiten organiseren rondom gezondheidsthema's voor basisschoolleerlingen in de wijk), de ontwikkeling van een ketenaanpak voor diabetes, Buurtonline, en de recente ontwikkeling van de Multimediale Gezondheidstafel (waar bezoekers van de Multifunctionele Accommodatie 't Slag informatie 'op maat' krijgen). Ten slotte is er onder de koepel van SEF ook gewerkt aan de ontwikkeling van een sectoroverschrijdend organisatienetwerk in Feijenoord waarin verschillende partijen bijeenkomen en -waar mogelijk- aan elkaar verbonden worden. Dankzij frequente netwerkbijeenkomsten in de avonden -de zogenaamde 'Topontmoetingen'- heeft dit netwerk inmiddels een duurzaam karakter gekregen. Tijdens netwerkbijeenkomsten is er gelegenheid om bestaande contacten te versterken en nieuwe contacten in andere sectoren op te doen. Daarnaast hebben de Topontmoetingen een sterk inhoudelijk karakter: relevante thema's in Feijenoord, zoals obesitas, preventie en de WMO, worden besproken en teruggekoppeld door de aanwezige deelnemers naar hun eigen organisatie en achterban.

¹ Inmiddels is de intentieverklaring door 34 organisaties getekend.

² Pact op Zuid is een investeringsprogramma dat is opgesteld door woningcorporaties, de gemeente Rotterdam en de deelgemeenten op Zuid. Pact op Zuid loopt tot 2015.

De organisatie van de Topontmoetingen en de ondersteuning van de samenwerkingsprojecten wordt door een klein projectteam uitgevoerd. Het projectteam is verantwoordelijk voor het aanvragen van financiering voor nieuwe projecten (die onder de koepel van SEF worden geplaatst) en heeft in meer algemene zin de taak om betrokken organisaties te verbinden en beter te laten samenwerken. Naast het projectteam levert de stuurgroep van SEF een belangrijke bijdrage. In de stuurgroep houden vertegenwoordigers uit de sectoren wonen, welzijn, zorg, onderwijs, ouderen en deelgemeente elkaar op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen in elkaars vakgebied. De stuurgroep bedenkt tevens de thema's voor de Topontmoetingen.

Namens het projectteam heeft Mieke Reynen aan het instituut voor Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) gevraagd om een kwalitatieve effectevaluatie van SEF uit te voeren: wat heeft de samenwerking tussen verschillende organisaties in Feijenoord gebracht qua resultaten? En wat is de waarde van netwerksamenwerking in de wijk? De beantwoording van deze vragen is van belang. Ten eerste is het van praktisch belang. Het project SEF wordt tot en met 2013 gefinancierd, maar daarna moet alternatieve financiering worden gezocht. Het idee bestaat om organisaties in de deelgemeente lidmaatschapsgelden te laten betalen voor ondersteuning door een professionele netwerkorganisatie. Het is dus noodzakelijk om meer inzicht te krijgen in de concrete opbrengst van samenwerking, zodat organisaties kunnen besluiten of zij bereid zijn te investeren in een netwerk. Ten tweede is een evaluatie van effecten van netwerksamenwerking op wijkniveau van wetenschappelijk belang: SEF sluit aan bij een maatschappelijke trend om grensoverschrijdende hulpvragen van burgers in netwerkverbanden op te pakken (RVZ 2012, RVZ 2010; Williams 2002; Bekker et al. 2011) en kan dus extra wetenschappelijke inzichten verschaffen in de werking van dit soort netwerkverbanden.

1.1 Toenemend belang van netwerksamenwerking in de wijk

Doordat de rijksoverheid de uitvoering van veel publieke taken heeft gedelegeerd naar het maatschappelijk middenveld, publieke dienstverleners en lokale overheden, is het belang van netwerkverbanden aanzienlijk toegenomen in de afgelopen twee decennia (Bekkers et al. 2011). Uiteenlopende partijen in het veld werken steeds vaker lokaal in netwerken samen om publieke doelstellingen, zoals goede gezondheid, kwaliteit van onderwijs, welzijn, en een veilig leefklimaat in wijken, te bereiken (Rhodes 1996).

Voor het behalen van publieke doelstellingen zijn lokale partijen in hoge mate afhankelijk van elkaar. Dit komt onder andere doordat problemen in de publieke sector vaak grensoverschrijdend van aard zijn en niet kunnen worden opgelost binnen één domein (wonen, welzijn, zorg, werk, onderwijs) of door één organisatie (O'Toole 1997; Williams 2002; Bekkers et al. 2011; Oldenhof 2012). Te denken valt bijvoorbeeld aan gezondheidsproblemen, die vaak nauw blijken samen te hangen met de kwaliteit van de woonomgeving in een bepaalde wijk, psychisch welbevinden van mensen en het hebben van werk. Of bijvoorbeeld het probleem van gebrekkige veiligheid en leefbaarheid in wijken, dat vaak meerdere oorzaken heeft (i.e. criminaliteit, werkloosheid, gebrekkig welzijn van mensen, weinig ontwikkelingsmogelijkheden op bijvoorbeeld educatief vlak) en niet alleen kan worden opgelost door fysieke verbetering in de huisvoorraad van een bepaalde wijk.

Vanwege de complexiteit van problemen is het vaak noodzakelijk dat dienstverlenende organisaties in netwerkverbanden samenwerken, soms op tijdelijke basis en soms op meer structurele wijze. Op die manier kunnen 'wicked problems' met een domeinoverschrijdend karakter op een meer effectieve wijze worden aangepakt. In dit kader bepleit de Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ) dan ook voor meer intersectoraal beleid en lokale samenwerking tussen dienstverleners uit verschillende domeinen.

In de praktijk zien we dat netwerksamenwerking tussen verschillende organisaties in toenemende mate op wijkniveau plaatsvindt (Lowndes en Sullivan 2008; Oldenhof 2012; Janssen et al. 2012). Gemeenten zijn door recente decentralisaties (in het kader van o.a. de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)), genoodzaakt nauwer samen te werken met dienstverlenende organisaties voor de ondersteuning en zorg aan burgers en pakken deze samenwerking vaak wijkgericht aan. Ook partijen in de eerste lijn, zoals huisartsen, fysiotherapeuten en apothekers, werken steeds vaker samen in *wijk*loopcentra of multifunctionele accommodaties. Daarnaast werken woningbouwcorporaties steeds meer met een gebiedsgerichte aanpak op wijkniveau en zijn welzijnsorganisaties en onderwijsinstelling tevens bezig om een lokaal profiel te ontwikkelen. Kortom, de schaalgrootte van de wijk wordt door veel organisaties gezien als een mogelijkheid om dienstverlening laagdrempelig en kleinschalig in te richten.

Vanwege de diverse verschijningsvormen van netwerksamenwerking op wijkniveau, is het van belang om dit conceptueel in te kaderen. Met de term 'netwerksamenwerking' doelen we in dit rapport op verschillende, afhankelijke actoren die voor de uitvoering van dienstverlening samenwerken om zo hun doelstellingen te bereiken (Rhodes 1996). Doordat zij kennis, expertise en andere (financiële) middelen uitwisselen en met elkaar delen, zijn zij niet alleen beter in staat om hun eigen doelen, maar ook collectieve doelen te bereiken (Rhodes 1996; Kickert et al. ed 1997; Provan en Kenis 2008). Een belangrijk kenmerk van netwerksamenwerking is dat er sprake is van horizontale sturing en coördinatie: partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar (Powell 1990; Klijn et al. 2010). Dit betekent dat geen enkele partij de macht heeft om andere partijen op hiërarchische wijze (top-down) aan te sturen. Horizontale samenwerking in netwerken is vooral gebaat bij wederzijds vertrouwen (Klijn et al. 2010). Wanneer vertrouwen aanwezig is, zijn partijen bijvoorbeeld eerder geneigd om kennis en middelen met elkaar te delen.

Wanneer we de definitie van netwerksamenwerking toepassen op SEF, dan zien we dat er op twee verschillende niveaus sprake is van netwerksamenwerking. Ten eerste vindt er binnen de individuele projecten (zoals de bouw van geïntegreerde centra, het Praktijkhuis, de gezondheidstafel etc.) netwerksamenwerking plaats tussen organisaties uit verschillende domeinen. Door samen te werken in projecten willen organisaties niet alleen de eigen doelstellingen bereiken, maar ook bijdragen aan bredere maatschappelijke effecten, zoals bv. een verbeterde gezondheidswinst en kwaliteit van leven van de inwoners van Feijenoord. De uitvoering van de individuele projecten wordt door de betrokken organisaties zelf gedaan, alhoewel zij wel ondersteund worden door de koepel van SEF (bv. bij de aanvraag van financiering en de projectorganisatie). Ten tweede is er sprake van netwerksamenwerking op het overkoepelende niveau van SEF: door het plaatsvinden van gemeenschappelijke netwerkbijeenkomsten (de Topontmoetingen) en het bestaan van overkoepelende overlegstructuren (zoals de stuurgroep, zie voor verdere uitleg §3.1), vindt ook coördinatie en verbinding plaats tussen organisaties in een breder netwerk. Bij de

totstandbrenging van deze bredere verbinding speelt het projectteam, en in het bijzonder de projectmanager (Mieke van Reynen) en de projectleider (Yasna Tomala), een belangrijke rol als makelaar van verbindingen.

Deze twee niveaus van netwerksamenwerking - individuele projecten & het overkoepelende niveau van SEF- staan in dit rapport centraal.

1.2 Effecten van netwerksamenwerking geconceptualiseerd

Bij de beoordeling van netwerkeffectiviteit, hanteren we een algemene definitie van Provan en Kenis. Zij definiëren netwerkeffectiviteit als 'het behalen van positieve uitkomsten op netwerkniveau die normaliter niet behaald kunnen worden door organisaties afzonderlijk' (Provan en Kenis 2008: p. 230). Omdat deze definitie nog erg ruim is, maken wij in dit rapport een verder onderscheid tussen de beoordeling van *proceseffecten* en *uitkomsteffecten* (Provan en Milward 2001; Provan en Kenis 2008; Geuijen, van der Meulen en Noordegraaf 2010).

Proceseffecten gaan niet zozeer over het behalen van voorafgestelde einddoelen, maar over het verloop van de samenwerking. Organisaties investeren vaak veel energie in goede samenwerking: zij steken tijd in onderlinge afstemming, organiseren ontmoetingen, en maken afspraken. Door elkaar frequent te ontmoeten en afspraken te maken over de werkverdeling en aansturing van projecten, kan er vertrouwen ontstaan tussen netwerkpartners. Daarnaast kan intensieve samenwerking tussen organisaties leiden tot de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal. Ook kan samenwerking tot gevolg hebben dat verschillende soorten kennis en expertise aan elkaar worden verbonden. Het bestaan van goede contacten, kennisuitwisseling, en gemeenschappelijke taal kunnen dan ook als *proceseffecten* worden gezien van netwerksamenwerking. Dit type proceseffecten is vaak een belangrijke voorwaarde voor het behalen van bredere maatschappelijke outcome (Provan en Kenis 2008; Koppenjan en Klijn 2004; Klijn et al. 2010). Het is daarom belangrijk om de procesmatige effecten van de netwerksamenwerking goed in kaart te brengen voor SEF.

Naast proceseffecten, kan netwerksamenwerking ook *uitkomsteffecten* genereren. Onder uitkomsteffecten verstaan wij maatschappelijke outcome die alleen kan worden bewerkstelligd door samenwerking tussen meerdere netwerkpartners. Hierbij kan men denken aan de integratie van verschillende diensten in een sluitende keten of een reductie van dubbelingen in dienstverlening (Provan en Milward 2001). Deze twee uitkomsteffecten zijn nauw aan elkaar verwant, maar zijn niet hetzelfde: een reductie van dubbele uitvoering van diensten hoeft niet per se te betekenen dat diensten ook daadwerkelijk geïntegreerd worden. Organisaties kunnen bijvoorbeeld besluiten diensten, die elders ook aangeboden worden, niet meer uit te voeren. Wel is het zo dat integratie van dienstverlening vaak bijdraagt aan het voorkomen van overlap en dubbeling. Ten slotte zijn belangrijke uitkomsteffecten verbeteringen in de gezondheid en welzijn van burgers.

Het beoordelen van proces- en uitkomsteffecten van netwerksamenwerking is verre van eenvoudig, omdat de effectiviteit van netwerken door verschillende stakeholders anders wordt ervaren en gemeten (Provan en Milward 2001; Geuijen, Van der Meulen en Noordegraaf 2010). Zo moeten samenwerkende dienstverleners ieder een andere achterban bedienen (bv. leerlingen, patiënten, cliënten, wijkbewoners), die eigen ideeën heeft over

wat noodzakelijke en goede dienstverlening is (Provan en Milward 2001). Daarnaast hebben netwerkverbanden te maken met verschillende financiers (privaat/publiek), die ook bepaalde eisen stellen aan uitkomsten. Ten slotte hebben samenwerkende dienstverleners ook te maken met lokale politici en in bredere zin de gemeenschap, die toegankelijke dienstverlening wil tegen niet al te hoge kosten (ibid.). Vanwege de omvang van dit onderzoek, is het niet mogelijk om al deze verschillende perspectieven in deze studie te vatten. Daarom hebben wij gekozen om te focussen op de deelnemende organisaties die zijn aangesloten bij SEF en die participeren -of geparticipeerd hebben- in een samenwerkingsproject. Door het uitvoeren van een stakeholderanalyse, inventariseren wij op kwalitatieve wijze wat deelnemende organisaties ervaren als de belangrijkste effecten van 1) het individuele project waarbij ze betrokken zijn en 2) de overkoepelende structuur van SEF (Topontmoetingen & overleg van o.a. de stuurgroep).

1.3 Vraagstelling

Het doel van dit rapport is om de belangrijkste proces- en uitkomsteffecten van SEF op project- en overkoepelend niveau in kaart te brengen, zoals deze worden ervaren door deelnemende organisaties in Feijenoord. Om dit doel te bereiken zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd, die in de conclusie van dit rapport worden beantwoord.

Centrale vraagstelling:

Wat zijn de effecten van netwerksamenwerking in het kader van 'Samen één in Feijenoord' (SEF) wat betreft proces en outcome? En wat betekenen deze effecten voor de realisatie van de doelstellingen van de afzonderlijke organisaties en de bewoners in Feijenoord?

Deelvragen:

- 1) Wat zijn proceseffecten van de netwerksamenwerking?
- 2) Wat zijn uitkomsteffecten van netwerksamenwerking?
- 3) Welke rol speelt de 'couleur locale' (van de deelgemeente Feijenoord) in de netwerksamenwerking?
- 4) Welke aanbevelingen kunnen worden gemaakt om de effectiviteit van netwerksamenwerking in Feijenoord in de toekomst verder te vergroten?

1.4 Kwalitatieve methoden

Het doel van dit onderzoek is om op kwalitatieve wijze de effecten van netwerksamenwerking in kaart te brengen, zoals deze worden ervaren door de deelnemende organisaties zelf. Deze vorm van kwalitatieve effectevaluatie wordt ook wel een stakeholderanalyse genoemd (Geuijen et al. 2010; Geuijen et al. conceptversie NIG 2012). Aan belangrijke stakeholders -in dit geval deelnemende organisaties in het netwerk van SEF- is gevraagd wat zij de belangrijkste prestaties van netwerksamenwerking vinden en hoe zij deze prestaties waarderen. Dit betekent dat resultaten van samenwerking niet worden beoordeeld door vooraf geoperationaliseerde criteria, maar dat de beleving van deelnemende organisaties centraal staat.

De keuze voor het gebruik van een stakeholdermethodiek in dit onderzoek is om twee redenen passend. Ten eerste is een stakeholderanalyse bij uitstek geschikt voor de evaluatie van netwerksamenwerking gericht op 'wicked problems', zoals multi-problematiek van burgers die domeinoverschrijdend van aard is (ibid.). Omdat er vaak een hoge mate van onzekerheid bestaat over de aard, oorzaken en oplossingen van wicked problems, is het lastig voor stakeholders om vooraf gespecificeerde, meetbare targets op te stellen (ibid). Doelstellingen van netwerksamenwerking zijn daarom meestal algemeen geformuleerd en worden op verschillende wijze geïnterpreteerd door de deelnemende partijen. Hierdoor is het lastig om een kwantitatieve effectanalyse met een nulmeting uit te voeren, aangezien deze methodiek veronderstelt dat problemen, targets en oplossingen vooraf duidelijk kunnen worden gedefinieerd en afgebakend. Daarentegen is er bij een kwalitatieve stakeholdermethodiek ruimte voor verschillende interpretaties van stakeholders van samenwerking gericht op wicked problems. Daarbij kunnen ook eventuele veranderingen in doelstellingen door de tijd heen worden meegenomen. Ten tweede is een stakeholdermethode geschikt om inzichten te vergroten in de inhoudelijke beleving van deelnemende partijen: hoe ervaren zij samenwerking tussen verschillende partijen? Wat zien zij als belangrijke prestaties van samenwerking en welke eventuele knelpunten ervaren zij?

Bij de uitvoering van de stakeholderanalyse is een combinatie van kwalitatieve dataverzamelingsmethoden gebruikt:

Observaties

Om een goed beeld te krijgen van netwerksamenwerking 'in actie' zijn verschillende observaties uitgevoerd. Zo heeft onderzoeker Lieke Oldenhof 3 Topontmoetingen geobserveerd, 2 vergaderingen van de projectgroep Multimediale Gezondheidstafel, en 1 vergadering van de stuurgroep van SEF.

Semi-gestructureerde interviews

Tevens zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met deelnemende organisaties die participeren of geparticipeerd hebben in een project (zie einde p. 9): het Albeda College, Pameijer, Laurens, Woonstad, de deelgemeente Feijenoord, voormalig Stichting Welzijn

Feijenoord (nu ondergebracht in verschillende organisaties waaronder Stichting Motief), een apotheker, en ROC Zadkine. Daarnaast zijn interviews gehouden met de projectleiding van SEF: Yasna Tomala en Mieke Reynen. In totaal zijn 15 interviews afgenomen, die tussen de 50 minuten en 2 uur duurden, afhankelijk van de mate van betrokkenheid die de geïnterviewde had met SEF (sommige geïnterviewden hadden naast deelname in een project ook een actieve rol in de stuurgroep van SEF).

Tijdens deze interviews zijn verschillende topics bevraagd: de aanleiding van samenwerking, het doel en het verloop van de samenwerking, eventuele knelpunten in projecten, de belangrijkste resultaten van projecten, ervaringen met Topontmoetingen, de belangrijkste resultaten van SEF als netwerkverband.

Voor de analyse van de interviews zijn grote delen van interviews getranscribeerd. Deze transcripten zijn vervolgens gecodeerd in verschillende hoofdthema's, waaronder rechtvaardiging van samenwerking, resultaten van samenwerking op projectniveau en overkoepelend niveau, en toekomstige uitdagingen van SEF. Deze hoofdthema's zijn vervolgens onderverdeeld in subthema's zodat voldoende variëteit en gedetailleerdheid kon worden gewaarborgd. Daarnaast hebben de onderzoekers op basis van de theorie over netwerkeffectiviteit een onderscheid in de data aangebracht tussen proces- en uitkomsteffecten.

Om de anonimiteit van de geïnterviewden te garanderen, worden alleen organisatienamen genoemd in dit rapport.

Documentanalyse

Daarnaast is een analyse uitgevoerd van verschillende documenten, waaronder de intentieverklaring van SEF, de strategische visie van SEF, projectvoorstellen, en jaarlijkse voortgangsrapportages die SEF heeft opgesteld voor Pact op Zuid. Deze documentanalyse gaf inzicht in de aanleiding van samenwerking, de doelstellingen van samenwerking, en de beleidsmatige onderbouwing van projecten.

Drie samenwerkingsprojecten 'in-depth' onderzocht

In overleg met het projectteam van SEF, zijn 3 projecten 'in depth' onderzocht d.m.v. interviews: 1) het Klusspreekuur/Repaircafé, 2) het Praktijkhuis en 3) de Multimediale Gezondheidstafel. Deze projecten bevinden zich in verschillende fases van samenwerking. Het Klusspreekuur/Repaircafé is inmiddels afgerond, het Praktijkhuis gaat op korte termijn waarschijnlijk een nieuwe doorstart maken op een andere locatie, en de gezondheidstafel werd tijdens het onderzoek ontwikkeld (en is inmiddels in gebruik genomen). Door de variëteit in ontwikkeling, geven deze projecten een goed beeld van de dynamiek en fasering van netwerksamenwerking. Daarnaast leveren deze projecten ook een gevarieerd beeld op wat betreft de mate waarin samenwerking voorspoedig dan wel minder voorspoedig is verlopen. Hierdoor kan ook inzicht worden verschaft in de oorzaken van effectieve of minder

effectieve samenwerking. Voor een inhoudelijke beschrijving van de 3 projecten wordt verder verwezen naar §2.1.

1.5 Opbouw rapport

Dit rapport is onderverdeeld in 6 hoofdstukken, waarvan de inleiding het eerste hoofdstuk vormt. In het hoofdstuk 2 wordt allereerst een korte beschrijving gegeven van de drie onderzochte projecten: het Klusspreekuur/Repaircafé, het Praktijkhuis, en de Multimediale Gezondheidstafel. Daarna worden de belangrijkste proces- en uitkomsteffecten beschreven op projectniveau. Hierbij constateren we dat de projecten veel positieve proceseffecten hebben opgeleverd: o.a. laagdrempelig contact, vertrouwen en kennisuitwisseling. Uitkomstresultaten zijn gedeeltelijk behaald in de projecten. We geven een verklaring voor het gedeeltelijk behalen van uitkomstresultaten aan de hand van verschillende factoren. Daarna geven we een deelconclusie waarin we stellen dat projecten waardevolle experimenteerruimte bieden voor organisaties om ontokerd te leren werken. In hoofdstuk 3 geven we de belangrijkste activiteiten van SEF op overkoepelend niveau weer. Daarna beschrijven we proces- en uitkomsteffecten. Ook hier constateren we dat veel waardevolle proceseffecten zijn behaald (o.a. een ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, domeinoverschrijdend contact, en kennisuitwisseling) en dat uitkomsteffecten gedeeltelijk zijn gerealiseerd (o.a. reductie van overlap en integratie van dienstverlening). We geven aan het einde van het hoofdstuk een deelconclusie waarin we de meerwaarde van SEF als netwerkverband omschrijven. In hoofdstuk 4 schetsen we drie toekomstige uitdagingen waarvoor SEF zich gesteld ziet: 1) de spanning tussen samenwerking en concurrentie, 2) de bezuinigingen en 3) verwachtingsmanagement rondom Topontmoetingen. In hoofdstuk 5 geven we enkele aanbevelingen om de effectiviteit van netwerksamenwerking in de toekomst verder te verbeteren. Ten slotte geven we in hoofdstuk 6 een afrondende conclusie, waarin we bovenstaande resultaten terugkoppelen naar de theorie over netwerksamenwerking.

2 Effecten op projectniveau: Klusspreekuur/Repaircafé, Praktijkhuis en Gezondheidstafel

In dit hoofdstuk worden de effecten beschreven van drie samenwerkingsprojecten die onder de koepel van Samen één in Feijenoord (SEF) vallen: het Klusspreekuur/Repaircafé, het Praktijkhuis en de Multimediale Gezondheidstafel. Bij de totstandkoming van deze samenwerkingsprojecten, is het netwerk van SEF op verschillende wijzen aangewend: 1) om ideeën te genereren voor de opzet van projecten tijdens o.a. Topontmoetingen en overleggen van de stuurgroep, 2) voor het onderling koppelen van netwerkpartners en 3) voor het vinden van financiering.

Allereerst wordt een beknopte omschrijving gegeven van elk project. Daarna worden de belangrijkste effecten uiteengezet van deze projecten, zoals deze zijn ervaren door de deelnemende organisaties zelf. Hierbij maken wij als onderzoekers een theoretisch onderscheid tussen proceseffecten (i.e. verloop van samenwerking: mate van vertrouwen en uitwisseling), die in ruime mate aanwezig blijken te zijn, en uitkomsteffecten (i.e. maatschappelijke outcome van samenwerking), die ten dele zijn gerealiseerd. Vervolgens geven we een verklaring voor het gedeeltelijk behalen van uitkomsteffecten. Ten slotte constateren we dat projecten, ondanks het feit dat niet alle doelstellingen zijn gerealiseerd, waardevolle experimenteerruimtes bieden waarbinnen deelnemende organisaties innoveren met nieuwe vormen van wijkgerichte dienstverlening.

2.1 Beschrijving van projecten

Klusspreekuur/Repaircafé

Aanleiding

Naar aanleiding van het succes van het Repaircafé in Amsterdam³, hebben Stichting Welzijn Feijenoord⁴, ROC Zadkine en Pameijer in overleg met SEF de mogelijkheden verkend om laagdrempelige reparatie-activiteiten voor buurtbewoners op te zetten in Rotterdam. In januari 2011 is de pilot het 'Klusspreekuur' van start gegaan in de wijk Bloemhof. Tijdens het Klusspreekuur konden wijkbewoners hun kapotte spullen laten repareren door cliënten van Pameijer.

³ In 2007 is in Amsterdam het Repaircafé opgezet waarbij buurtbewoners hun spullen kunnen laten repareren of zelf repareren onder begeleiding van reparatie-experts. Inmiddels zijn er verscheidene Repaircafés opgericht in Amsterdam en in andere steden.

⁴ Inmiddels is Stichting Welzijn Feijenoord opgesplitst in verschillende stichtingen waaronder stichting Motief.

Deelnemende partijen & doelstellingen:

-De overkoepelende doelstelling van het Klusspreekuur was om buurtbewoners met een krappe portemonnee te helpen bij het repareren van kapotte spullen en tegelijkertijd meer sociale cohesie te creëren in de wijk.

- Pameijer: stelde cliënten en een hulpverlener beschikbaar voor het klusspreekuur. Cliënten van Pameijer repareerden onder begeleiding van een hulpverlener kapotte spullen. Een belangrijk doel van Pameijer was om cliënten meer contacten te laten leggen met wijkbewoners en een zinvolle dagbesteding te geven. Daarnaast beoogde Pameijer een positief imago in de wijk te creëren.

-Stichting Welzijn Feijenoord (SWF): faciliteerde het klusspreekuur door het beschikbaar stellen van ruimte in buurthuis Irene. Een doel vanuit SWF was het genereren van meer inloop van wijkbewoners in het buurtcentrum en het creëren van sociale cohesie in de wijk.

-ROC Zadkine: was betrokken bij de eerste ontwikkeling van het klusspreekuur. Een belangrijk doel was het genereren van stageplekken voor leerlingen techniek en helpenden. Het bleek echter niet mogelijk om professionele begeleiding van docenten vanuit de opleiding te organiseren, waardoor de stageplekken niet aan officiële eisen van Zadkine voldeden. Zadkine trok zich daarom terug uit de operationele samenwerking, maar bleef via de zijlijn betrokken (zie o.a. de enquête tijdens de Dag van de Armoede, hieronder).

Aanpak & verloop samenwerking

Tijdens het klusspreekuur konden wijkbewoners in Bloemhof elke woensdagochtend terecht in buurthuis Irene voor het repareren van hun kapotte spullen. Mensen met een beperking (cliënten van Pameijer) repareerden kapotte spullen tegen betaling van slechts 1 euro. Daarnaast werd er op dezelfde woensdagochtend een 'soepterrine' georganiseerd, waarbij bezoekers van het klusspreekuur en andere wijkbewoners terecht konden voor een kop soep en een broodje. Hiervoor verrichtten cliënten van Pameijer, onder begeleiding van een medewerker van Stichting Welzijn Feijenoord, ondersteunende werkzaamheden, zoals het kopen van boodschappen. De overkoepelende doelstelling van het klusspreekuur en de soepterrine was het ondersteunen van wijkbewoners met een krappe portemonnee en het creëren van meer sociale cohesie en samenhang in de wijk. Tijdens de pilot van het klusspreekuur bleek dat er weinig animo was vanuit de wijk voor het laten repareren van kapotte spullen. Hierdoor nam de motivatie van cliënten van Pameijer af om betrokken te blijven bij het klusspreekuur. Na een gezamenlijke evaluatie van de deelnemende partijen is na drie maanden besloten het klusspreekuur stop te zetten. Daarna is een hernieuwde vorm nog eenmalig een klusactiviteit georganiseerd tijdens de Dag van de Armoede (17 oktober 2011). Hierbij is de formule van het Amsterdamse Repaircafé gebruikt: een omgebouwde 'repairbus' werd gekoppeld aan een bestaande event in de wijk (De Dag van de Armoede). In deze bus konden bezoekers hun kapotte spullen repareren of laten repareren. Ook tijdens deze dag bleek weinig animo te bestaan voor het repareren van kapotte spullen. Uit een enquête, die afgenomen werd door het ROC Zadkine, bleek o.a. dat mensen liever iets nieuws kochten of hun naasten kapotte spullen lieten repareren. Het project klusspreekuur/Repaircafé wordt op dit moment als afgerond beschouwd door deelnemende

partijen, alhoewel er wel mogelijkheden worden gezien door enkele organisaties voor samenwerking in andere vorm.

Fase project:

Afgerond.

Het Praktijkhuis

Aanleiding

In 2007 organiseerde het Albeda College een Sinterklaas-en Kersthuis in een winkelpand op de Beijerlandse laan in Rotterdam Zuid. In het Sinterklaas- en Kersthuis werden door leerlingen van het Albeda College activiteiten georganiseerd voor o.a. basisschoolleerlingen uit de omgeving. In totaal bezochten 670 leerlingen van basisscholen en verzorgende instellingen en 120 groepsbegeleiders het Sinterklaas- en Kersthuis (Document Businessplan Praktijkhuis Feijenoord). Vanwege deze grote belangstelling & de voordelen van 'contextrijk' leren voor leerlingen van het Albeda college op een buitenschoolse locatie, onderzocht het Albeda college de mogelijkheden om op een meer structurele basis activiteiten te organiseren (niet alleen met Sinterklaas en Kerst, maar gedurende het hele jaar). In samenwerking met SEF zijn nieuwe samenwerkingspartners en financiers gevonden om een vervolg op het Sinterklaas- en Kersthuis vorm te geven, genaamd het Praktijkhuis (2008-heden). Vanaf november 2008 worden in het Praktijkhuis gedurende het hele jaar (uitgezonderd schoolvakanties), themagerichte activiteiten georganiseerd door leerlingen van het Albeda College voor o.a. basisschoolleerlingen uit de omgeving.

Betrokken partijen & doelstellingen:

Kernpartners: Albeda College (heeft door de inzet van docenten en leerlingen een belangrijke bijdrage geleverd), tot voor kort Woonstad (heeft ruim twee jaar gratis panden beschikbaar gesteld voor het Praktijkhuis).

Partners die een financiële of praktische bijdrage hebben geleverd: Achmea (bijdrage inrichting pand Oranjeboomstraat), Humanitas, de Laurensstichting, Sint Laurensfonds, Vestia, deelgemeente Feijenoord, Stichting Welzijn Feijenoord, Yourworld (projectorganisatie die Rotterdam als jongerenhoofdstad in 2009 heeft ondersteund), de Louisastichting, Theiafonds, huisartsen in de eerste lijn.

In het businessplan van Praktijkhuis, dat is opgesteld door het Albeda College, worden verschillende doelstellingen genoemd van het project, die hier gegroepeerd worden weergegeven (Siemann en Van der Eerden 2008, P. 4):

- Educatieve doelstellingen: 'stelt deelnemers in staat al in een vroeg stadium van hun opleiding praktijkervaring op te doen', 'plaatst deelnemers in betekenisvolle en reële leercontexten waarin zij hun beroepscompetenties kunnen ontwikkelen', 'overbrugt de

kloof tussen binnen- en buitenschools leren', 'biedt een schat aan praktijkleermogelijkheden', 'stelt docenten, mentoren en studieloopbaanbegeleiders in staat hun deelnemers beter te coachen', 'biedt opvoedingsondersteuning (bijv. op het gebied van voeding)', 'matcht behoeften van onderwijs en instellingen', 'brengt verzorgende beroepen onder de aandacht van jongeren.'

- Maatschappelijke doelstellingen: 'levert een positieve bijdrage aan de sfeer', 'bevordert integratie en samenwerking binnen de deelgemeente Feijenoord en overige wijken zoals Bloemhof en de Afrikaanderwijk', 'bundelt krachten van sociale instellingen binnen de wijken', 'bevordert de sociale cohesie in de wijken', 'biedt bewoners in de omgeving de mogelijkheid deel te nemen aan activiteiten die seizoensgebonden dan wel rondom een bepaald thema plaatsvinden', 'bevordert deelname aan maatschappelijk verkeer voor mensen met een beperking, chronisch psychisch of psychosociaal probleem.'
- Bekendheid/contacten: het Praktijk 'versterkt het imago van de branche Welzijn & Onderwijs en van het Albeda College als geheel', 'vergroot het netwerk van deelnemers, docenten, mentoren en andere betrokkenen door in contact te komen met instellingen en scholen uit de wijk'.

Aanpak en verloop samenwerking

Zoals boven al kort is vermeld, biedt het Praktijkhuis leerlingen van het Albeda College de gelegenheid om hun vaardigheden te trainen en zich voor te bereiden op hun beroepsmatige leven. Het centrale idee is dat leerlingen welzijn en onderwijs in het eerste jaar van hun opleiding -voordat zij een officiële stage lopen bij een instelling- praktijkervaring opdoen buiten de schoolmuren van het Albeda.

Het Praktijkhuis is gevestigd in een oude winkelruimte aan de Oranjeboomstraat in Feijenoord, die door woningbouwcorporatie Woonstad voor een periode van ruim twee jaar gratis beschikbaar is gesteld (inmiddels is dit omgezet naar betaalde huur). Het Praktijkhuis bevindt zich aan het begin van een winkelstraat, waar tevens een sekswinkel en een weedshop zijn gevestigd. Op deze locatie organiseren leerlingen van het Albeda College het hele jaar door activiteiten voor een grote groep kinderen uit de wijk in de leeftijd van peuterspeelzaal tot eind basisonderwijs. Bij het organiseren van de activiteiten worden zij begeleid door docenten van het Albeda. Tijdens activiteiten worden uiteenlopende thema's behandeld zoals bewegen, gezond eten, de Kinderboekenweek of Sinterklaas. Per activiteit nemen ongeveer 500 leerlingen van basisscholen, peuters en hun ouders deel. Tevens zijn op jaarlijkse basis 500 leerlingen van het Albeda College betrokken bij de organisatie van activiteiten.

Naast educatieve doelstellingen (de praktijkervaring van Albeda leerlingen & activiteiten voor basisschoolleerlingen), heeft het Praktijkhuis ook een maatschappelijke doelstelling om verbinding te leggen met wijkbewoners en de leefbaarheid van de wijk te vergroten. Deze doelstelling was voor Woonstad in 2008 een belangrijke reden om een oude winkelruimte aan de Oranjeboomstraat beschikbaar te stellen voor het Praktijkhuis.

Woonstad beoogde o.a. dat het Praktijkhuis een inloopfunctie kreeg in de wijk, zodat wijkbewoners spontaan langs konden komen. Omdat de inloopfunctie vanuit de wijk niet volledig tot stand kwam (het Praktijkhuis richtte zich voornamelijk op geplande activiteiten voor jonge kinderen van basisscholen en peuterzalen), is voor een korte periode nog een extra initiatief gestart, direct naast het Praktijkhuis, genaamd Studio 251. In deze studio hebben studenten communicatie diensten verleend aan organisaties in de deelgemeente Feijenoord zoals het maken van folders, nieuwsbrieven en websites. Voor deze diensten bleek echter minder animo te zijn dan vooraf werd ingeschat. Inmiddels is Studio 251 fysiek verhuisd naar het Zuidplein in het kader van een samenwerkingsverband met de Rabobank en het 'Move Your Skills'-project.

Recentelijk heeft er in 2012 een Topontmoeting plaatsgevonden over het Praktijkhuis. Tijdens deze bijeenkomst werden de belangrijkste resultaten van het Praktijkhuis in boekvorm gepresenteerd aan o.a. de wethouder en verschillende financiers van het Praktijkhuis.

Fase project:

Op dit moment probeert het Albeda te zorgen voor alternatieve huisvesting voor het Praktijkhuis op een andere locatie.

De multimediale gezondheidstafel

Aanleiding

De bezoekers van de Multifunctionele Accommodatie 't Slag (wijkbewoners in Bloemhof, Hillesluis en Vreewijk) hebben in vergelijking met de gemiddelde inwoner van Rotterdam een lagere Sociaal Economische Status, meer taalachterstanden, zijn vaker werkloos en kampen met meer gezondheids- en psychische problemen (Projectplan Gezondheidstafel). Klassieke voorlichtingscampagnes over het belang van o.a. gezond eten, leefstijl, participatie en opvoeding, zijn vaak weinig effectief gebleken voor deze doelgroep. Om kennis van deze doelgroep over deze vraagstukken te vergroten, hebben verschillende organisaties die gevestigd zijn in MFA 't Slag, onder leiding van SEF, samengewerkt aan de ontwikkeling van een multimediale gezondheidstafel (eind 2011-november 2012). Door middel van filmpjes, geluid, illustraties, korte tekst en internet, moet deze tafel met touch screens laagdrempelig informatie verschaffen over een reeks aan onderwerpen zoals gezondheid, medicijnen, welzijn, werk, participatie, wonen, leefstijl, en voorzieningen in de wijk.

Deelnemende organisaties en doelstellingen

Organisaties die een financiële bijdrage leveren:

o.a. Stichting Coolsingel, deelgemeente Feijenoord, Stichting ter Bevordering van Volkskracht, Zorgimpuls innovatieprijs, Eerstelijns Transformatieprijs, Yourmedia.

Deelnemende organisaties die aangesloten zijn bij de projectgroep van de gezondheidstafel:

Laurens, GGZ-instelling Parnassia Bavo, de bibliotheek, Het Centrum Jeugd en Gezin (CJG) en het kinderdagverblijf De Maan, Benuta apotheek, de deelgemeente Feijenoord-Vraagwijzer, het gezondheidscentrum Randweg, Albeda, projectmanager en projectleider van SEF.

De gezondheidstafel heeft een tweeledige doelstelling. Aan de ene kant beoogt de gezondheidstafel om de zelfredzaamheid en gezondheid te verbeteren van bezoekers van gezondheidscentrum 't Slag. De doelgroep van 't Slag heeft veel achterstanden op het gebied van gezondheid en leefstijl. Door bezoekers te stimuleren om kennis op te nemen via de gezondheidstafel, hopen de deelnemende organisaties dat bezoekers beter in staat zijn om hun gedrag en leefstijl aan te passen en -wanneer nodig- de juiste hulpverlenende instanties te vinden binnen de deelgemeente. Hierbij is het de bedoeling dat de gezondheidstafel bezoekers ondersteunt bij het maken van een omslag van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag. Aan de andere kant beoogt de gezondheidstafel de druk te verlichten van hulpverlenende instanties die een bijdrage leveren in de wijk aan welzijn, participatie en gezondheidszorg. In de dagelijkse praktijk van hulpverleners wordt veel tijd besteed aan het geven van basale voorlichting en preventie, waardoor andere taken of vormen van dienstverlening soms onder druk komen te staan. De bedoeling is dat de gezondheidstafel een deel van de voorlichtingstaak uit handen kan nemen van hulpverleners.

Aanpak en verloop samenwerking

Eind 2011 heeft de eerste brainstorm plaatsgevonden over de gezondheidstafel door de betrokken samenwerkingspartners en SEF. In 2012 zijn vervolgens concrete stappen gezet om de tafel te ontwikkelen. De samenwerkingspartners zijn betrokken geweest bij het aanleveren van informatie voor de gezondheidstafel, ieder vanuit het eigen vakgebied. Een ICT bedrijf heeft de gezondheidstafel ontwikkeld en een HBO stagiaire is o.a. verantwoordelijk geweest voor het bijeenbrengen van de informatie van de deelnemende partijen en voor het ontwikkelen van ideeën voor het ontwerp. De vorderingen van de tafel werden gedurende 2012 tijdens vergaderingen van de projectgroep besproken. In deze projectgroep zitten vertegenwoordigers van de deelnemende organisaties. De leiding van de projectgroep ligt in handen van de projectleider van SEF, die de verschillende inbreng van de partners coördineert en iedereen op de hoogte houdt van de laatste ontwikkelingen.

Fase project:

De multimediale gezondheidstafel is in november 2012 afgeleverd en in gebruik genomen. Op dit moment wordt verder gewerkt aan de ontwikkeling van aanvullende digitale content voor de tafel.

N.B. De interviews voor dit onderzoek vonden plaats in de eerste ontwikkelfase van de multimediale gezondheidstafel (zomer 2012). De tafel werd toen gebouwd en de digitale content voor de tafel moest toen nog grotendeels worden ontwikkeld. De discussies en quotes in de volgende paragrafen geven deze eerste projectfase weer. Ontwikkelingen die daarna hebben plaatsgevonden & gebruikerservaringen met de multimediale

gezondheidstafel zijn vanwege de afgebakende tijdspanne van dit onderzoek niet verder empirisch onderzocht en beschreven.

2.2 Positieve proceseffecten

In het proces van samenwerking, steken deelnemende organisaties veel tijd en energie. Zij stemmen hun werkzaamheden beter op elkaar af om zo tot een goede samenwerking te komen. Volgens geïnterviewden zijn de belangrijkste resultaten van deze inspanningen op procesniveau zijn: 1) laagdrempelig contact en nieuwe spin-off, 2) kennisuitwisseling & verbinding, en 3) een positief imago in de wijk. Deze proceseffecten worden door de geïnterviewden als positief en waardevol ervaren. De effecten worden hieronder geïllustreerd met citaten en ervaringen van deelnemende partijen.

2.2.1 Laagdrempelig contact & nieuwe spin-off

Doordat op projectniveau verschillende organisaties operationeel samenwerken, vergaderen en fysiek bijeenkomen, leert men elkaar professioneel en persoonlijk beter kennen. Geïnterviewden gaven aan dat zij deze contacten als zeer waardevol beschouwen. Ondanks dat in de deelgemeente Feijenoord veel hulpverlenende organisaties aanwezig zijn, is het verre van vanzelfsprekend dat professionals van verschillende organisaties elkaar goed kennen of samenwerken. De drempel is vaak (te) hoog om andere organisaties op korte termijn te benaderen of in te schakelen wanneer dit nodig is. Door in projectvorm samen te werken, wordt het contact laagdrempelig.

Goede contacten en vertrouwen in elkaars capaciteiten blijken vaak een 'spin-off' te geven die na de beëindiging van een project doorwerkt. Een concreet voorbeeld van dergelijke spin-off is de samenwerking tussen Pameijer en buurthuis Irene. Na het beëindigen van het Klusspreekuur/Repaircafé, werken deze organisaties nu op structurele wijze samen in de buurt:

'We hebben nu goed contact met buurthuis Irene en daar zijn heel veel dingen uitgekomen. (...). Buurthuis Irene kent mensen die heel weinig hebben, dan zorgen wij dat daar spullen komen. IJskasten, kasten, dat soort dingen (...). En wat we ook gezegd hebben met hun: mensen die geen recht hebben op hulp in de huishouding, maar dat wel heel hard nodig hebben, dat hebben we ook opgepakt. Buurthuis Irene heeft veel meer contacten met die mensen in de wijk. Mensen met een vraag. En ze weten ons nu te vinden.' (Pameijer, project Klusspreekuur)

Ook het ROC Zadkine en Motief (onderdeel van voormalig Stichting Welzijn Feijenoord) weten elkaar te vinden dankzij eerdere samenwerking in het project Klusspreekuur. Zo heeft ROC Zadkine op dit moment leerlingen Sociaal Maatschappelijke Dienstverlening geplaatst in buurthuis Kamelia, waar de 'Vraagwijzer' zit:

'Buurthuis Kamelia heeft natuurlijk de vraagwijzer gekregen vanuit de deelgemeente. Die samenwerking wilden we al héél lang. Want ik was hier begonnen met SMD (Sociaal Maatschappelijke Dienstverlening, LO) leerlingen, niveau 4, om mensen in de wijk bij te staan met een moeilijke brief lezen, iets downloaden van internet wat niet huis kan, iets kopiëren,

financiën op een rijtje zetten (...). Toen kwam Petra (naam veranderd, LO), we krijgen de Vraagwijzer en ik zou heel graag stagiaires SMD van jullie hebben.’ (ROC Zadkine, project Klusspreekuur)

In de pas gebouwde Multifunctionele Accommodatie 't Slag, die voortkomt uit een samenwerkingsproject van SEF, leren verschillende organisaties elkaar beter kennen (zoals Laurens ouderenzorg, het gezondheidscentrum, Het Centrum voor Jeugd en Gezin, de bibliotheek, de apotheker en de kinderdagopvang): niet alleen doordat zij fysiek gehuisvest zijn in 1 gebouw, maar ook doordat zij aangesloten zijn bij de projectgroep van de gezondheidstafel. Tijdens gezamenlijke vergaderingen informeren organisaties elkaar waar ze in het pand zitten, welke diensten ze aanbieden en voor welke doelgroep. Tevens nodigen organisaties elkaar uit om een kijkje te nemen bij hun eigen locatie in het pand, waardoor al enkele spontane rondleidingen tot stand zijn gekomen. Samenwerking in een concreet project kan dus een belangrijke katalysator zijn om contacten op te bouwen, ook wanneer samenwerkingspartners in 1 gebouw gevestigd zijn.

Bij het Praktijkhuis zien we dat een opleidingslocatie in de wijk -buiten de muren van het Albeda College- een uitgebreid lokaal netwerk oplevert aan nieuwe contacten met basisscholen en peuterspeelzalen. Deze contacten zijn niet alleen waardevol voor de leerlingen van het Albeda College, die hierdoor de kans krijgen om praktijkervaring op te doen met een echte doelgroep, maar leveren ook nieuwe input op voor up-to-date houden van het bestaande schoolcurriculum voor Albeda leerlingen welzijn en onderwijs. Dit kan dan ook als een belangrijke spin-off worden beschouwd van het project. Ook levert het Praktijkhuis nieuwe contacten op met zorg hulpverleners in de wijk, die deelnemen aan activiteiten voor basisschoolleerlingen, zoals de gezondheidsweek. Tijdens deze week konden basisschoolleerlingen o.a. vragen stellen aan een huisarts uit de wijk en leerden zij meer over het eigen lichaam door middel van spelactiviteiten.

2.2.2 Kennisuitwisseling & verbinding

Behalve goede contacten, is kennisuitwisseling ook een belangrijk proceseffect van samenwerking op projectniveau. Kennisuitwisseling vindt plaats *tussen* verschillende organisaties die in de projecten samenwerken. Organisaties en hun medewerkers raken bijvoorbeeld beter bekend met elkaars disciplines, vakexpertise en ‘manier van kijken’. Een medische kijk op een probleem, kan aangevuld worden met andere zienswijzen, zoals uit het volgende citaat van een apotheker blijkt:

‘Mijn perspectief is natuurlijk vanuit gezondheidszorg en medicijnen. Ik was al blij dat ik werd gevraagd om deel te nemen (aan de gezondheidstafel, LO). Omdat ik het heel belangrijk vond en ik ondervond in de praktijk al problemen met het geven van juiste voorlichting. En ik zag hierin (gezondheidstafel, LO) een goed medium waar ik de mens echt mee kan begeleiden (...). Je hebt behalve medicijnen en gezondheid, heb je ook te maken met welzijn en dat soort dingen. En dat is het leuke van het hele project: er zijn verschillende disciplines. Er zat ook iemand bij van kinderdagverblijf. En deze disciplines hebben min of meer raakvlak met gezondheid, en die zijn dan ook vertegenwoordigd.’ (apotheker, project gezondheidstafel)

Kennissuitwisseling tussen verschillende disciplines en werkterreinen zoals zorg, welzijn, wonen en onderwijs komt niet vanzelf tot stand. Veel geïnterviewden merken op dat de dienstverlening in Rotterdam, maar ook in de deelgemeente Feijenoord, sterk verkokerd is vormgegeven in gemeentelijke diensten en aparte domeinen, zoals zorg, onderwijs, welzijn en wonen. Volgens deelnemende organisaties, zoals het Albeda College, is kennissuitwisseling tussen verschillende disciplines en organisaties echter van essentieel belang om mensen echt te kunnen helpen:

'In de maatschappij die je op dit moment ziet, is dat alles heel erg gesegmenteerd is, en juist de overkoepelende zaken, de kennis van verschillende terreinen, en dat samenbrengen, dat is van groot belang. Mensen worden anders niet geholpen.' (Albeda College)

Het samenbrengen en verbinden van inhoudelijke kennis uit verschillende terreinen (bv. zorg en welzijn), krijgt binnen het Praktijkhuis concreet vorm. Zo hebben Albeda leerlingen in het Praktijkhuis gezondheid- en welzijnsthema's verbonden tijdens activiteiten voor basisschoolleerlingen. Tijdens de Sinterklaasweek vertelden Albeda leerlingen bijvoorbeeld een Sinterklaasverhaal over een Zwarte Piet die, vanwege overgewicht, vast kwam te zitten in een schoorsteen. Door op speelse wijze dit probleem te bespreken, werden de oorzaken van obesitas besproken en de gevolgen hiervan inzichtelijk gemaakt: niet alleen voor de gezondheid, maar ook voor de kwaliteit van leven en het persoonlijk welzijn. De basisschoolleerlingen werden tevens gevraagd oplossingen voor het probleem van de dikke zwarte Piet aan te dragen, waardoor het belang van een gezonde leefstijl en beweging werd onderstreept. Door het linken van gezondheid- en welzijnsthema's kon dus op een meer geïntegreerde wijze veelvoorkomende problemen in de wijk, zoals obesitas bij jonge kinderen, worden aangepakt in het Praktijkhuis. Hierbij werden niet alleen basisschoolleerlingen uit de wijk geholpen, maar ook Albeda leerlingen zelf:

'Onze leerlingen die (Albeda leerlingen in het Praktijkhuis, LO) vertellen aan kinderen (van de basisschool, LO) dat chips eten niet zo geweldig is. Misschien gaan ze zelf ook nadenken? Of dat je veel moet bewegen. Zo krijgen niet alleen de jongeren iets op hun netvlies, maar ook zichzelf.' (Albeda College)

Niet alleen in het Praktijkhuis wordt kennis uit verschillende domeinen verbonden. Bij de invulling van de gezondheidstafel wordt ook informatie uit de verschillende domeinen van zorg, welzijn en wonen- bij elkaar gebracht in 1 fysieke tafel. De integratie van verschillende soorten inhoudelijke informatie in 1 tafel is van belang, omdat bezoekers van het 't Slag vaak meerdere ernstige problemen op verschillende terreinen hebben. De verwachting is dat toekomstige bezoekers via touch screens verschillende onderwerpen kunnen opzoeken en linken. Hierdoor wordt de kans groter dat toekomstige gebruikers van de gezondheidstafel sneller verbanden zien tussen verwante thema's zoals gezondheid en welzijn.

2.2.3 Positief imago in de wijk

Een ander proceseffect van samenwerking is een positief imago in de wijk van individuele dienstverleners en hun cliënten/klanten/leerlingen. Zo geeft Pameijer aan dat het Repaircafé, ondanks tegenvallende resultaten, belangrijk is geweest om een positief beeld te creëren in de wijk over Pameijer en cliënten met een beperking:

'Het feit dat ik energie steek in een Repaircafé, los van het feit dat het niets oplevert, weet ik dat ik werk aan een positief imago. En dat positieve imago heeft uiteindelijk een positief resultaat voor mijn individuele klant. Ik kan dat natuurlijk niet direct linken, maar zo werken dat soort dingen. Dus als mensen een positief beeld hebben van Pameijer, dan zullen ze als ze mensen tegen komen met een beperking.... zit daar al een stukje buffer, een stukje positiviteit. Dat is mijn persoonlijke echte directe winst, en mijn persoonlijk echte directe opdracht. Er is een stigma voor mensen met een psychiatrie. Daar is gewoon heel veel beeldvorming over: mensen zijn gek, gestoord, zijn verslaafd, zijn niet van nut, ze hebben gewoon geen wilskracht.' (Pameijer)

Dit positieve imago wordt niet alleen nagestreefd in de wijk om cliënten in een positiever daglicht te stellen, maar wordt ook ingezet om meer strategische redenen. Door de decentralisering van verantwoordelijkheden voor zorg en ondersteuning naar (deel) gemeentelijk niveau, wordt het steeds belangrijker voor zorg- en welzijnsorganisaties om te laten zien wat hun specifieke bijdrage is in een bepaalde deelgemeente of wijk in Rotterdam:

'De politiek van de afgelopen jaren is heel erg gericht op wijkgericht werken. Met elkaar werken. Alles wat je inzet moet erop gericht zijn om mensen zelfredzamer te maken. Dus het ondersteunen, het faciliteren. Ja, dat vind ik wel een hele duidelijke sturing vanuit de politiek. En ook bepaalde keuzes hè, dat bepaalde ondersteuning, zorgondersteuning, dat werd gefinancierd door de AWBZ nationaal en dat gaat nu steeds meer naar de gemeentes. De gemeentes nemen de financiering over, en die willen daar natuurlijk ook een winst van zien in het eigen gebied, in de eigen wijk. Dus dat is een hele grote omslag. Kon je daarvoor nog als een soort eilandje, nu zou je veel meer jezelf moeten laten zien: ik ben van betekenis voor de wijk. Ik ben een organisatie, en datgene wat ik doe, heb ik aandacht en oog voor vragen uit de directe omgeving.' (Pameijer)

Deze oproep tot wijkgericht werken wordt niet alleen gevoeld door zorg- en welzijnsorganisaties, maar ook door onderwijsinstellingen zoals het Albeda College. Zij geven aan dat het belangrijk is om als onderwijsinstelling onderdeel uit te maken van de wijk:

'Je bent een school voor beroepsonderwijs, je staat hier in de wijk. Het is niet alleen een leerfabriek, zoals vaak gedacht wordt, maar je bent een onderdeel van de samenleving. Omdat je fysiek aanwezig bent en omdat je gezamenlijk dingen aan het ontwikkelen bent. Wat je probeert, in de kern van de zaak, is jongeren aan werk te helpen, in een netwerk te zetten, dat ze volwaardig in de samenleving functioneren. Dat doe je niet alleen door kennis over te dragen, dat doe je door ze te betrekken in de maatschappij, een praktijkhuis' (Albeda College)

Een positief imago kan op een meer indirecte wijze ook bijdragen aan het genereren van meer stageplekken voor leerlingen van het Albeda College. Met name bij bepaalde

opleidingen, zoals welzijn en onderwijs, is er een groot tekort aan stageplekken. Dientengevolge zijn goede banden met de wijk en een positief imago bij andere organisaties, die potentiële stageplekken hebben, van steeds groter belang.

2.3 Gedeeltelijke uitkomsteffecten voor organisaties

In deze paragraaf bespreken we de uitkomsteffecten van het Repaircafé en het Praktijkhuis, zoals deze zijn ervaren door de deelnemende partijen zelf. De conclusie is dat de projecten niet alle gestelde doelstellingen hebben behaald: er zijn gedeeltelijk uitkomsteffecten behaald. Omdat de multimediale gezondheidstafel ten tijde van het onderzoek nog niet in gebruik is genomen, bespreken we de verwachtingen die bestaan bij de deelnemende partijen ten opzichte van het bereiken van de beoogde doelstellingen.

Het Klusspreekuur/Repaircafé

De gemeenschappelijke doelstelling van het Klusspreekuur -wijkbewoners met een kleine portemonnee ondersteunen door middel van reparatie van kapotte spullen - is volgens deelnemende partijen slechts op zeer kleine schaal behaald vanwege de lage opkomst van wijkbewoners op het Klusspreekuur:

'Het was heel erg. Er kwamen 1 of 2 mensen per ochtend langs. En dat waren alleen oudere mensen, die kwamen uit de buurt(...). De allereerste kwam met een la die uit elkaar was gevallen en toen hebben we een la in elkaar gezet. Er was ook iemand die had een kruk, die hebben we ook in elkaar gezet. Er kwam iemand met een strijkijzer, maar die snapte niet hoe dat strijkijzer aangezet moest worden, die was gewoon heel. Daarna hebben we ook nog iemand gehad met een cassettedeck, ik geloof dat we hem een nieuw cassettedeck hebben gegeven. Want wij (Pameijer, LO) doen ook woningen leegruimen en we hebben zoveel spullen. Toen hebben we hem dat gewoon gegeven. Er was iemand met een koffiezetapparaat, die hebben we ook een nieuw koffiezetapparaat gegeven. Ik denk dat ik er dan al doorheen ben.' (Pameijer)

Door deze lage opkomst van wijkbewoners, was het lastig om aanvullende doelstellingen van deelnemende organisaties te realiseren. Het bieden van een zinvolle dagbesteding voor cliënten van Pameijer werd bemoeilijkt door de lage opkomst van wijkbewoners. Cliënten van Pameijer hadden weinig om handen en verveelden zich. Hier werd echter een nieuwe draai aangegeven door klussen in het onderhoud van het buurthuis zelf te verrichten:

'Omdat ze hun tijd zo moesten uitzitten, was het meer colaatjes drinken en tosti's eten. Jah. Wat we zijn gaan doen eigenlijk (...), we hebben gezegd: in het buurthuis, zijn er nog dingen kapot ofzo? Kunnen we dat niet gaan doen? Dus dat zijn wij gaan doen. We zijn kapotte deurtjes opnieuw in gaan hangen. We zijn eigenlijk in het buurthuis klussen gaan doen, om toch bezig te zijn.' (Pameijer)

Een tweede doel van Pameijer was om cliënten meer te laten integreren met wijkbewoners en leerlingen van ROC Zadkine, die in samenwerking met cliënten van Pameijer technische reparaties zouden uitvoeren. Deze doelstelling is volgens de deelnemende partijen slechts zeer beperkt behaald. Doordat de stageplekken voor leerlingen van ROC Zadkine niet tot

stand kwamen en wijkbewoners weinig animo hadden voor het Klusspreekuur, bleef de interactie tussen cliënten van Pameijer voornamelijk beperkt tot cliënten onderling en hun begeleider. Integratie van cliënten in de wijk -als uitkomsteffect- is in die zin nauwelijks behaald.

De doelstelling van Stichting Welzijn Feijenoord -het vergroten van inloop van wijkbewoners in buurthuis Irene en het creëren van sociale cohesie in de wijk- werd tevens bemoeilijkt door de lage opkomst voor Klusspreekuur. Hierdoor bleken er ook minder wijkbewoners aanwezig te zijn bij de soepterrine dan initieel was verwacht:

'We hebben wel met deelnemers van de Pameijer al die weken soep gekookt en broodjes. Een vrijwilliger begeleidde die. En dan was er ook nog een stagiaire van Pameijer bij die met die mensen boodschappen ging doen. Maar op zich was het altijd wel gezellig, alleen diegenen die zaten te eten...waren alleen maar de Pameijer mensen en weinig mensen uit de buurt. Dus op de een of andere manier hebben we die toch ook niet ...de interesse kunnen wekken voor zo'n soepterrine.' (Stichting Welzijn Feijenoord)

Na het beëindigen van het Klusspreekuur, is er nog één nieuwe poging gedaan om interesse te wekken voor de reparatie van kapotte spullen tijdens de Dag van de Armoede door middel van een repairbus uit Amsterdam. De verwachting was dat animo van wijkbewoners nu groter zou zijn doordat het Repaircafé-concept gekoppeld was aan een bestaand evenement met bezoekers. Echter, in tegenstelling tot voorgaande jaren was de algemene opkomst bij de Dag van de Armoede minder hoog dan verwacht en de repairbus werd weinig bezocht. Uit een enquête, die het ROC Zadkine afnam bij bezoekers van de Dag van de Armoede, bleek bovendien dat er geringe interesse was voor reparatie van kapotte spullen. Op dit moment zijn er geen verdere activiteiten ontplooid. Deelnemende partijen staan echter wel open voor samenwerking in andere vorm wanneer deze beter aansluit bij de behoeften van wijkbewoners.

Het Praktijkhuis

De uitkomsten van het Praktijkhuis worden door de deelnemende partijen als zeer positief beoordeeld wat betreft het behalen van onderwijsdoelstellingen. De educatieve opbrengst van het Praktijkhuis is tweeledig. Ten eerste ervaren leerlingen en docenten van het Albeda College dat een 'praktijkervaring' met een echte doelgroep een waardevolle aanvulling is op het bestaande curriculum:

'Wat ik ook zelf heel leuk vind, is dat je dingen kan doen met leerlingen die ik hier in de les niet kan doen. In de les vertel ik dingen of laat ik dingen zien, maar daar (in het Praktijkhuis, LO) doen zij dingen en kan ik ze meteen laten zien: wat er gebeurt of op welke manieren je het nog meer kan oplossen. En het leuke is: er komt zometeen weer een groepje kinderen, dus je kunt het meteen uitproberen. En je krijgt bijna geen tijd om te aarzelen want dat kind is 'live' aanwezig, dus daar moet je wat mee. Dus wat ik zelf ook nog een meerwaarde vind, is als collega's komen kijken: dat ze hun eigen leerlingen op een héél andere manier bezig zien. In het wild. Ze zijn veel meer zichzelf. Op het moment dat ze hier in een bankje zitten, dan zijn ze een leerling in een bankje en dan zij ze heel erg geneigd om vaak VMBO gedrag te

vertonen. Onderuit zakken, al dan niet met de ping, weet ik het wel. Terwijl daar (in het Praktijkhuis, LO) zijn ze veel puurder, zijn ze veel echter bezig. Wanneer het samenwerken even niet loopt, ja, dan kun je elkaar wel afbekken, maar ondertussen staat er wel een kleuter met zo grote ogen naar je te kijken. En dan kun je mekaar aanstoten van joh: dat kan niet.' (Albeda College)

Omdat de praktijkervaring al in het eerste jaar van de opleiding welzijn en onderwijs plaatsvindt (voordat leerlingen een officiële stage lopen bij een instelling), kunnen leerlingen ook ervaren of zij een goede keuze hebben gemaakt voor de opleiding en de specifieke doelgroep waarin zij zich willen specialiseren. Zo is het voorgekomen dat enkele leerlingen hun keuzes voor doelgroep (kinderen/ouderen/etc.) alsnog hebben aangepast. De praktijkervaringen van leerlingen worden niet alleen in kwalitatieve zin gewaardeerd. Ook in kwantitatieve zin is er sprake van een aanzienlijke output: op jaarlijkse basis zijn er gemiddeld 120 leerlingen van het Albeda College betrokken bij de uitvoering per activiteit (Voortgangsrapportage SEF 2011).

Ten tweede bestaat de educatieve uitkomst er ook uit dat basisschoolleerlingen uit de wijk op speelse wijze in aanraking komen met relevante thema's zoals gezonde leefstijl, sporten en lezen. In dit kader zijn er uiteenlopende activiteiten uitgevoerd door Albeda leerlingen, zoals de gezondheidsweek en de Kinderboekenweek. Per activiteit hebben ongeveer 500 kinderen van basisscholen, peuterspeelzalen en kinderdagverblijven deelgenomen (Voortgangsrapportage SEF 2011). De participatie van kinderen aan activiteiten is sinds de opening van het Praktijkhuis aanzienlijk gegroeid, waaruit blijkt dat de activiteiten worden gewaardeerd. Dit blijkt tevens uit het feit dat scholen vaker terugkeren voor activiteiten en zelf contact opnemen met docenten van het Praktijkhuis. Bovendien hebben docenten veel positieve reacties in het logboek van het Praktijkhuis opgeschreven.

In hoeverre kinderen uit de wijk een betere gezondheid of kwaliteit van leven hebben gekregen dankzij bezoeken aan het Praktijkhuis is lastig te meten en inzichtelijk te maken. Volgens het Albeda College is het een belangrijk nevensdoel van het Praktijkhuis, maar ligt de prioriteit bij de opbrengst voor leerlingen:

'Zo'n praktijkhuis kan je heel concreet laten zien wat het is, het is alleen lastig om de effecten te meten. Kijk, wij zijn niet verder gekomen met de effecten in de zin van: hoeveel basisschoolleerlingen zijn ermee bezig geweest, wat hebben die gedaan? Maar echte effecten, wat het nou betekent voor gezondheid, ja dat.... nee....dat gaat te ver. Ons doel is in feite natuurlijk: wij willen dat die doelen voor die leerlingen gehaald worden. Om dan nog verder....dat is misschien een nevensdoel, dat elders ligt. Maar ik denk ook dat het heel moeilijk is.' (Albeda College)

Ondanks het moeilijk meetbaar kunnen maken van gezondheidseffecten, bestaat de aanname bij veel partijen dat het Praktijkhuis bijdraagt aan een groter bewustzijn bij kinderen van het belang van een gezonde leefstijl. Dit bewustzijn zou op indirecte wijze kunnen bijdragen aan gezondheidswinst of een betere kwaliteit van leven, zo is de overtuiging van veel geïnterviewden. Dit verband zou wellicht kunnen worden aangetoond met kwantitatief wetenschappelijk onderzoek, maar blijft verder buiten beschouwing in deze kwalitatieve rapportage.

Naast educatieve doelstellingen, zijn er ook maatschappelijke doelstellingen opgesteld door de deelnemende partijen van het Praktijkhuis. Bij de start van het Praktijk bestond de verwachting dat het Praktijkhuis een positieve maatschappelijke bijdrage zou leveren aan de sfeer in de wijk en het bevorderen van integratie en samenwerking binnen de deelgemeente in bredere zin. De verwachting van Woonstad was dat het Praktijkhuis een soort inloofunctie zou krijgen in de wijk, waarbij wijkbewoners spontaan naar binnen konden lopen. Woonstad constateert echter dat dit doel niet is bereikt:

'Uiteindelijk moet het Praktijkhuis een plek zijn waar alle Feijenoorders, mensen die daar in de buurt wonen, als een hele positieve plek, een plek waar je heel graag heen wilt. Een plek waar je in het weekend met je kinderen naar toe gaat om ook iets te gaan doen. Ja nu zaten, naar onze beleving, 9 van de 10 keer zaten de rolluiken naar beneden en was het niet duidelijk wat er precies gebeurt. Het was nog heel erg georganiseerd vanuit het onderwijs, rondom de stageplekken. En natuurlijk kinderen van de basisscholen uit Feijenoord, die gingen allemaal naar het programma. Maar als het dicht was, was het ook heel erg dicht. Er werd ook nooit iets extra's georganiseerd. Het was niet voor iedereen duidelijk wat het precies was. En het bleef altijd een soort Fremdkörper in de wijk (...). Het werd uiteindelijk een soort geprofessionaliseerde aanbodlocatie om het maar zo te zeggen. De vrije inloop en het ongedwongene was kennelijk niet goed te organiseren. En het is ook lastig want je moet iemand hebben voor het toezicht, vanuit de opleiding, en er moeten stagiaires zijn om die kinderen allemaal op te vangen en te vermaken. Dat was kennelijk lastig. En dat groeide uiteindelijk uit elkaar.' (Woningbouwcorporatie Woonstad)

Omdat de inloofunctie in het Praktijkhuis moeilijk tot stand kwam, heeft het Albeda College nog een nieuwe poging ondernomen om de banden met de wijk te versterken door de oprichting van Studio 251. In deze studio, die in 2011 direct naast het Praktijkhuis was gevestigd, konden wijkbewoners gebruik maken van de diensten die communicatie leerlingen van het Albeda College aanboden (het laten drukken van flyers, folders, etc.). Echter, ook hier bleek het moeilijk om animo vanuit de wijk op te wekken. Het Albeda College constateert dan ook zelf dat maatschappelijke uitkomsten, zoals verbinding met en in de wijk, slechts beperkt gerealiseerd zijn:

'Voor het onderwijs, is het alleen maar leuk, is het alleen maar goed. Maar ik kan me ook wel voorstellen dat Samen één in Feijenoord op een gegeven moment denkt (...) wat heeft die wijk er nou aan?' (Albeda College)

Uit het bovenstaande blijkt het Praktijkhuis een hele wezenlijke bijdrage heeft geleverd op educatief vlak, maar dat dat het verbinden van verschillende doelstelling -o.a. educatief en maatschappelijk – niet altijd gemakkelijk is. Een verklaring hiervoor wordt in § 2.4 gegeven.

Multimediale gezondheidstafel

Ten tijde van het onderzoek werd de gezondheidstafel nog ontwikkeld en gebouwd, waardoor het beoordelen van uitkomsten in dit rapport nog niet mogelijk is. Wel is het mogelijk om verwachtingen van de deelnemende organisaties te beschrijven wat betreft de

realiseerbaarheid om informatievoorziening en preventie 'op maat' te geven (een centraal doel van de gezondheidstafel). De geïnterviewden geven aan dat een belangrijke meerwaarde van de gezondheidstafel is dat deze naast tekstuele informatie, ook visuele en auditieve informatie kan geven (beeld en geluid). De tafel zou dus in het bijzonder geschikt zijn voor de bezoekers van gezondheidscentrum 't Slag, die vaak een taalachterstand hebben. Uit het volgende citaat van een apotheker, blijkt o.a. de potentiële meerwaarde van de gezondheidstafel:

'Wij geven mensen informatie over medicijnen. Alleen weet ik dat de informatie die wij dan geven, die is min of meer afgestemd op iemand die misschien net de basisschool gehad heeft, 12- 13 jarigen. Ik weet ook dat veel mensen dat niveau niet eens hebben. Dus betekent dat je informatie gedoceerd moet geven en op het juiste niveau. Voor een groep mensen is het niveau te hoog, die de basisschool niet hebben afgemaakt. Of uit een ander land komen en de Nederlandse taal niet machtig zijn. Wat je ook moet realiseren is hoe ga je die mensen informatie geven? Het probleem aan de balie is: visualiseren is lastig. Dus dan is zo'n gezondheidstafel ideaal.' (apotheker)

Tegelijkertijd hebben de deelnemende organisaties ook enkele twijfels of de gezondheidstafel ook gaat werken in de praktijk:

'Het is heel vernieuwend om te kijken of je met ondersteuning erbij mensen kan verleiden om kennis te maken met digitale vormen van kennisoverdracht, gezondheidsvoorlichting. Tegelijkertijd ben ik ook wel een beetje sceptisch: gaat dat werken?' (deelgemeente)

'Dat (de gezondheidstafel, LO) is toch allemaal een beetje eng. Je ziet een tafel staan, en je ziet helemaal niet wat het is. Heel veel mensen hebben geen computer.' (Laurens)

Deze twijfels gaan met name over de schroom die potentiële gebruikers van de gezondheidstafel kunnen hebben om de gezondheidstafel te gebruiken. Deze schroom kan gaan over het gebruik van digitale touch screens (in de gezondheidstafel), iets wat bij een oudere doelgroep misschien niet vanzelfsprekend is. Daarnaast kunnen mensen schroom hebben om in het bijzijn van andere gebruikers van de gezondheidstafel privacy gevoelige zaken, zoals informatie over bepaalde ziektes, op te zoeken:

'Nou stel dat een jong meisje aan de pil, die krijgt een vaginale infectie en krijgt daar medicijnen voor. Die denkt: ik wil er meer over weten. Maar daarnaast gaat een oude man iets over cholesterol zoeken. Ik denk niet dat zij het plezierig vindt om te kijken. Dat zijn facetten waar je eigenlijk rekening mee moet houden.' (apotheker)

Volgens ouderenorganisatie Laurens kan schroom om de gezondheidstafel te gebruiken deels worden overwonnen door het bieden van goede begeleiding, zoals ondersteuning door leerlingen van het Albeda College. Echter, bij het verder doordenken van de inhoudelijke content van de gezondheidstafel, zal extra rekening moeten worden gehouden met de privacy gevoeligheid van bepaalde informatie.

Daarnaast is het voor het succes van de gezondheidstafel ook van belang dat de informatie, die in de tafel wordt verwerkt en gepresenteerd, aansluit bij de behoeften van de gebruikers. Deelnemende organisaties geven aan dat zij nauwelijks visuele en auditieve informatie beschikbaar hebben en weinig tijd hebben om bestaande teksten om te zetten in geluid of beeld. Het gevolg is dat de meeste organisaties tot nu toe voornamelijk tekstgerichte informatie hebben aangeleverd, zoals bestaande teksten op gemeentelijke websites of informatie folders over ziektes en dienstverlening:

'Onze content zit eigenlijk in de cityportal Rotterdam. En dat is gemeentelijke website waar alle gemeentelijke regelingen, ook over schulden en uitkeringen, waar de vraagwijzers onder staan. Dat is op zich heel heldere informatie, maar het is nog heel veel tekst (...). En voor de vraagwijzer hebben we niet meer content dan dat wij nu op de computer hebben staan, en we kunnen dus ook niet meer leveren aan de gezondheidstafel.' (deelgemeente)

'Wij hebben al vanuit Laurens informatie aangeleverd, content voor de gezondheidstafel. Ja, dat is wel de algemene informatie van Laurens. Die gaat over wat te doen als je merkt dat je echtgenoot vergeetachtig is.' (Laurens)

Gezien de vaak voorkomende taalachterstanden van bezoekers van 't Slag, is het dus van belang dat er nog een vertaling wordt gemaakt van tekst naar beeld (pictogrammen, filmpjes, etc.) en geluid. Dit is belangrijke voorwaarde om daadwerkelijk informatievoorziening en preventie 'op maat' te kunnen realiseren voor mensen die laaggeletterd zijn en weinig digitale vaardigheden bezitten. Daarnaast kan ook creatief worden omgegaan met de achterstanden van potentiële gebruikers door bijvoorbeeld kinderen met de gezondheidstafel te laten spelen, zodat zij als bruggenbouwers kunnen fungeren tussen de tafel en hun ouders/familie.

2.4 Verklaring gedeeltelijk behalen uitkomsteffecten

Om in de toekomst verschillende organisatiedoelstellingen beter aan elkaar te verbinden en meer uitkomsteffecten te genereren op maatschappelijk niveau (bv. meer sociale cohesie in de wijk of zelfredzaamheid van burgers), is het van belang om te verklaren *waarom* samenwerking niet altijd de gewenste resultaten oplevert in de projecten. Hieronder worden enkele barrières genoemd die bij verschillende projecten een rol spelen/speelden.

2.4.1 Materialiteiten: fysieke ruimtes & objecten

Om verschillende organisatiedoelen aan elkaar te kunnen verbinden, zijn niet alleen strategische visies nodig, maar ook de inzet van de juiste objecten en ruimtes (Star en Griesemer 1989; Nicolini et al. 2012; Sullivan en Williams 2012). Voor dit laatste is niet altijd genoeg aandacht. Hierdoor is het soms lastig om algemene doelstellingen uit visies praktisch te vertalen in de praktijk. Dit wordt geïllustreerd worden aan de hand van enkele voorbeelden.

In het Praktijkhuis is het tot nu toe lastig gebleken om maatschappelijke doelstellingen (zoals de inloopfunctie voor wijkbewoners/ verbinding met de wijk) te verbinden met educatieve doelstellingen (zoals het opleiden van Albeda leerlingen en het

organiseren van activiteiten voor basisschoolleerlingen). Volgens de woningbouwcorporatie heeft het Praktijkhuis zich meer ontwikkeld als een professionele aanbodlocatie van onderwijs dan een verbindende plek in de wijk. In de beleving van docent van het Albeda College, was het ook niet wenselijk om al te veel losse inloop te hebben in het Praktijkhuis. Het pand is gevestigd in een drukke straat met o.a. een seks- en weedshop, waardoor de directe omgeving van het Praktijkhuis als een onveilige omgeving werd ervaren. Hierdoor ging de deur van het Praktijkhuis vaak op slot wanneer er activiteiten waren met basisschoolleerlingen:

'Het is een onveilige wijk, maar het is wel een wijk waar onder meer onze studenten vandaan komen, hè. Dus ik wil zoveel mogelijk positiviteit uitstralen van dat pand uit naar buiten, maar dat neemt niet weg dat ik heel goed door heb wat er allemaal over straat loopt (...). Zeker het eerste half jaar hebben we dat toch wel regelmatig mensen op bezoek gehad die je daar liever niet op bezoek wilde hebben. Al het schuim van de straat. Dat kunnen losgeslagen jongeren zijn omdat ze een paar mooie meiden bij mij binnen zien of bij een van de collega's of denken dat er wat te halen valt. Of denken, gewoon aanspraak. Het kan van alles zijn. Dus de deur ging op slot, ja. Op het moment dat er niemand is gaat het sowieso op slot, maar op het moment dat ik er een activiteit draai, dan is die deur op slot (...).Zelfs al gooi een vuilniszak weg, die deur gaat op slot!' (Albada College)

De redenen waarom de deur op slot gaat (met de sleutel in het slotgat) zijn zeer goed voorstelbaar. Tegelijkertijd zijn concrete objecten, zoals een sleutel in de voordeur, of de fysieke locatie van een ruimte, belangrijke factoren die verklaren waarom strategische visies soms niet volledig kunnen worden vertaald in de praktijk en/of verbindingen tussen verschillende doelstellingen beperkt blijft. De inloofunctie van het Praktijkhuis kon op deze manier niet goed gecombineerd worden met de onderwijsdoelstellingen van het Albeda.

De rol van ruimtes en objecten kan tevens bepalend zijn voor de ontplooiing van nieuwe, aanvullende activiteiten die niet van te voren zijn voorgenomen in het project. In het Praktijkhuis bleek het bijvoorbeeld lastig om extra activiteiten te organiseren voor ouderen vanwege de lay-out van de ruimte:

'En ouderen daar wilden we in eerste instantie ook veel voor doen, maar daar was ook het probleem dat de panden niet toegankelijk waren. De toiletten zaten boven. Heel praktisch, dat je op een gegeven moment je doelgroepja.....die moet je natuurlijk wel kunnen bedienen en uiteindelijk waren dat alleen maar kinderen van basisscholen en peuterspeelzalen. We hebben ook nog ouderen gehad in het Praktijkhuis, maar dat was gewoon hartstikke moeilijk logistiek. Die moesten dan de trap op om naar het toilet te kunnen. Of een drempeltje af naar beneden om in een bepaalde ruimte te komen. Dus dat was gewoon praktisch onmogelijk.' (Albada College)

Objecten en ruimtes kunnen soms een belemmering zijn, maar hebben vaak ook een *verenigende* en *verbindende* werking. Een mooi voorbeeld is het gebouw waarin MFA 't Slag is gevestigd. In dit gebouw zijn organisaties en hulpverleners uit verschillende domeinen gevestigd, waardoor er makkelijker verbindingen tot stand kunnen komen. De ontwikkeling van ketens rondom doelgroepen en ziektes (jeugd, diabetes etc.) en het gericht & snel kunnen doorverwijzen naar andere hulpverleners in het gebouw zijn een goed voorbeeld

hiervan. Daarnaast is de gezondheidstafel *an sich* een voorbeeld van een verbindend object. In de tafel worden ten eerste verschillende vormen van informatie verbonden: zowel auditief en visueel als tekstueel. Daarnaast verenigt de tafel verschillende inhoudelijke informatiestromen over wonen, zorg, welzijn, leefstijl, etc. Door deze verbindingen wordt het mogelijk voor de gebruiker van de tafel om op natuurlijke wijze dwarsverbanden te zien tussen bijvoorbeeld medische ziektes en het belang van een gezonde leefstijl/sociaal welzijn/en een geschikte woonsituatie.

Kortom, de meerwaarde van objecten en ruimtes voor samenwerking kan erg groot zijn. Door nog meer oog te hebben voor materiële/fysieke kanten van samenwerking bij de voorbereiding en verdere ontwikkeling van projecten, kan de effectiviteit van samenwerking verder worden bevorderd. Dit betekent tevens dat er aandacht moet worden besteed aan de eventuele aanpassing van fysieke objecten en vormgeving van ruimtes, wanneer deze als belemmerend worden ervaren. Dit geldt ook voor lopende projecten zoals de gezondheidstafel. De positionering van de tafel in een ruimte is bijvoorbeeld van belang voor het gebruik van de tafel. Daarnaast is een materieel aspect van de gezondheidstafel de vertaalslag van tekstuele content naar pictogrammen en beeld. Ook hier kan bij de doorontwikkeling van de tafel verder aandacht aan worden besteed.

2.4.2 Boedelscheiding

Binnen projecten blijkt er ook sprake van een zekere boedelscheiding die spanning kan opleveren voor de samenwerking. Deze boedelscheiding kan plaatsvinden intern binnen 1 organisatie (een strikte scheiding tussen operationele, tactische en strategische taken), maar ook optreden tussen verschillende organisaties (een strikte scheiding tussen inhoudelijke taken: bv. welzijn/zorg/wonen). Op zich kan boedelscheiding functioneel zijn, maar wanneer er te weinig verbinding plaatsvindt tussen verschillende taken, is dit niet altijd bevorderlijk voor het verbinden van verschillende doelstellingen in de projecten. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat tactische managers niet alleen een idee voor een project ontwikkelen of toestemming geven voor de start van een project, maar ook in verbinding blijven staan met de werkvloer, zodat moeilijkheden in de uitvoering gezamenlijk kunnen worden opgepakt:

'Mijn rol (als manager) is veel meer zeggen ja leuk, doen! En dan ga ik weer weg eigenlijk. Het belangrijkste is dat de mensen die het echt moeten doen, de mogelijkheid pakken en nemen om het te gaan uitproberen.' (Pameijer)

Het vernauwen van de eigen rol tot een klein inhoudelijk deelgebied (bv. onderwistaken) of alleen tot uitvoeringszaken (operationeel), kan ervoor zorgen dat het niet altijd haalbaar is om voldoende verbinding tot stand te brengen met een bredere maatschappelijke opgave:

'Ik zie wel mogelijkheden, maar ik ben niet de beleidsmaker.' (Albeda College)

'Ik hoef ook niet alles te weten, daar heb ik alleen maar last van. Ik bedoel: ik heb gewoon een bescheiden rolletje in het geheel. Als je het hebt over Samen één in Feijenoord, waar dan heel veel onder hangt, ja dan ben ik binnen hun maar 1 schakeltje. Snap je?' (Albeda College)

Het is dus van belang om op gezette tijden verbindingen te creëren tussen verschillende niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) en verschillende deelgebieden (wonen, welzijn,

zorg, onderwijs). Dit kan onder andere door te zorgen voor een meer gemixte samenstelling van projectgroepen, waardoor meer uitwisseling kan plaatsvinden.

2.4.3 Wie heeft 'the lead'?

Tijdens de uitvoering van projecten, is een van de centrale vragen hoe de leiding van een project wordt vormgegeven. Nemen organisaties gezamenlijk de coördinatie van werkzaamheden voor rekening, of wijzen ze bijvoorbeeld 1 organisatie aan die 'de lead' hierin heeft? Of is SEF de katrekker? In het geval van het Praktijkhuis heeft het Albeda College een coördinerende rol op zich genomen bij de organisatie van dagelijkse werkzaamheden, zoals de inzet van docenten en leerlingen en het onderhouden van contacten met basisscholen in de wijk. Hierdoor konden veel zaken, zoals de start en doorontwikkeling van het Praktijkhuis, efficiënt worden geregeld. Toen echter duidelijk werd dat Woonstad niet langer ruimtes subsidieerde voor het Praktijkhuis, was minder duidelijk wie 'de lead' moest nemen bij het vinden van vervangende financiering. Deze onduidelijkheid over 'de lead' ontstond ondanks het feit dat Woonstad van te voren had aangegeven dat ze van plan waren voor maximaal 2 jaar de ruimtes te financieren:

'En het Praktijkhuis....nou ja.....toen was eigenlijk halverwege het tweede jaar was al een beetje onduidelijk: bij wie zit nou de lead voor dit hele verhaal? Wie trekt hier nou echt aan? En op het moment dat we de financiering anders moeten organiseren voor de huur van het pand, om maar eens wat te noemen, voor de kosten die ermee gemoeid zijn om het praktijkhuis te draaien, ja, bij wie moeten we dan nog zijn?' (Woonstad)

De vraag wie de 'lead' heeft, speelt niet alleen tussen organisaties, maar ook binnen individuele organisaties. Vooral wanneer reorganisaties plaatsvinden en wisselingen in personeel, kan er onduidelijkheid bestaan over wie een project, of specifieke vraagstukken als financiering, oppakt:

'Het is nu een hele andere organisatie, misschien is dat ook nu tot verwarring, wie pakt het dan op? En bij wie hoort het dan? Wie gaat erover dat soort contacten?' (Albeda College)

Deze onduidelijkheid over wie 'de lead' neemt, kan tot gevolg hebben dat taken misschien minder snel worden opgepakt dan mogelijk is. Inmiddels heeft het Albeda College echter weer nieuwe gesprekken gevoerd met een zorginstelling, waardoor waarschijnlijk een nieuwe doorstart kan worden gemaakt op een andere locatie.

Een coördinerende rol kan niet alleen door deelnemende partijen zelf worden opgepakt, maar ook door de projectleiding van Samen één in Feijenoord (SEF), zoals bij de gezondheidstafel het geval is. Door haar contacten heeft SEF in relatief korte tijd financiering, een projectplan, en de uitvoering geregeld:

'Met het praktijkhuis en de gezondheidstafel zie je dat het voor anderen prettig is als er 1 coördinator is. Iemand die de kar trekt zal ik maar zeggen(...). Als je kijkt welke partijen erbij betrokken zijn en die dan leuk bij elkaar zitten en leuk brainstormen. Maar wie gaat het vervolgens tot een plan maken? Wie gaat het uitwerken en gaat geld halen en uitzoeken wat erin moet? Dat is ook wel de winst (...). Als initiator of als iemand die het van de grond trekt. Anders was het Praktijkhuis er niet gekomen en deze gezondheidstafel ook niet. Zo'n

gezondheidstafel dat van iedereen een beetje is, wie gaat er dan de lead pakken? Daarin hebben ze (Samen één in Feijenoord, LO) dan een initiërende rol.' (deelgemeente)

2.4.4 Interne organisatie-eisen en verantwoording

Alhoewel de ambities voor samenwerking vaak hoog zijn, blijken interne organisatie-eisen vaak dwars door samenwerkingsprojecten heen te lopen. Dit kan soms reden zijn om als actieve partner uit een project te stappen, zoals het geval was bij ROC Zadkine. Deze organisatie kreeg het intern niet voor elkaar kreeg om leerlingen techniek uit de klas te halen voor een praktijkervaring:

'We zijn toen gestart, maar zonder leerlingen van het Zadkine, want ik kreeg het met de opleiding techniek niet rond dat ze een dagdeel uit de klas gehaald konden worden, buiten hun stages om. Dus het grote Zadkine denkt "het moet anders", maar de opleidingen zijn nog niet zover. De docenten zitten te veel van: ze zitten nu op school (...). Terwijl ik zei (...), dan kan je ook met die docent en die groep leerlingen de wijk in. Dan kom je in het buurthuis zitten met je leerlingen en dan ga je daar praktijk doen. Dat hoeft niet per se in dat lokaal! Dat kreeg ik niet uitgelegd. Dat liep daar spaak' (ROC Zadkine)

Ook bij het Praktijkhuis is een terugkerende spanning in hoeverre opleidingen van het Albeda genoeg capaciteit (lees: docenten) beschikbaar willen stellen voor een buitenschoolse locatie zoals het Praktijkhuis:

'Het Albeda heeft een tijdje de mensen (docenten, LO) bekostigd zeg maar, gesponsord. En nu komen de uren bij de teams te liggen (...). Nu gaat het ten koste van de uren van de opleiding. En als zo'n opleiding het sowieso al niet zo ziet zitten, want het is veel werk en je moet ervoor naar buiten, noem maar op. Dan zullen ze nu zeggen van, daar heb ik nou al helemaal de mensen niet voor. En nee, die uren wil ik niet kwijt.' (Albeda College)

Ook de inzet van leerlingen is niet vanzelfsprekend wanneer het gaat om buitenschoolse uren:

'De verbinding in de wijk was er niet. Dat is het lastige. Ga nou eens tegen leerlingen zeggen: je moet van 17 tot 19u wat doen 's avonds. Ja hallo! We zitten hier op school van 9 tot....Je bent eigenlijk op momenten open wanneer heel veel mensen andere activiteiten hebben.' (Albeda College)

Niet alleen de inzet van mensen is een intern vraagstuk, maar ook de verantwoordingsvraag in hoeverre financiële uitgaven in een samenwerkingsproject intern kunnen worden uitgelegd aan belanghebbenden, zoals Woonstad aangeeft:

'Kun je het verantwoorden dat je ieder jaar in zo'n programma, dat toch voor het grootste gedeelte toch een buitenschools programma is van een opleidingsorganisatie, is ook gewoon een bedrijf, dat je die gratis onderdak biedt? Dan moet de spin-off van zo'n Praktijkhuis wel heel sterk zijn om dat te kunnen verantwoorden als corporatie dat je niet, om het maar even zo te zeggen, niet de portieken opknapt, maar daar 40.000 euro ieder jaar in huurderwing

stopt. Wat ik daar uitgeef, kan ik aan de andere kant niet uitgeven. Kun je het aan je huurders uitleggen?’ (Woonstad)

2.4.5 Wat is de behoefte van de wijkbewoner?

Bij Topontmoetingen en in de stuurgroep van SEF wordt vaak geïnventariseerd of er behoefte bestaat aan nieuwe vormen van dienstverlening. In dit kader is ook het Repaircafé in Amsterdam & de behoefte van bewoners aan de reparatie van kapotte spullen ter sprake gekomen. In Amsterdam bleek de behoefte van wijkbewoners groot te zijn. In Rotterdam hebben de betrokken organisaties bij het Klusspreekuur echter niet geïnventariseerd of wijkbewoners behoeften hadden aan reparatiediensten:

‘Dat hebben we van te voren niet onderzocht, we zijn ook niet in de wijk ingegaan met enquêtes of vragenlijsten. Dat hebben we allemaal niet gedaan. We hebben gewoon geprobeerd, is daar vraag naar in deze buurt? Nou dat was dus niet zo.’ (Pameijer)

Vanwege het succes van het Amsterdamse Repaircafé (waar mensen onder begeleiding hun eigen kapotte spullen repareerden vanuit een duurzaamheidgedachte), werd aangenomen dat Klusspreekuur in Feijenoord ook een succes zou zijn. Het gebruik van het Amsterdamse concept in een Feijenoordse context is echter niet een passende fit gebleken:

‘Qua doelgroep hebben we toen op een gegeven moment ook wel wat foto’s gezien (van het Amsterdamse Repaircafé, LO), het is toch een andere doelgroep: eerder links intellectueel duurzaam, nou dat zit nou niet direct in deze wijk! En dan ook vanuit de liefde van het voorwerp dat je hebt, en dat is wat anders dat je geen geld hebt om een nieuw koffiezetapparaat te kopen en dat je dan met een koffiezetapparaat naar een buurthuis gaat, ja...’ (Stichting Welzijn Feijenoord)

Bij het vertalen van een *best practice* (het Amsterdams Repaircafé) naar een andere context zoals Feijenoord, moet dus rekening worden gehouden met andere behoeftes van wijkbewoners:

‘Bloemhof Zuid is wel een beetje van de weggooi cultuur. Van de uiterlijk schoon: ze kopen liever iets nieuws dan dat ze tegen de burens zeggen, ik heb iets laten repareren.’ (Stichting Welzijn Feijenoord)

In het geval van het Praktijkhuis bleek dat de vraag van basisscholen en peuterzalen naar extra activiteiten voor kinderen groot te zijn. Deze vraag verder aangezwengeld door goede ervaringen in het Praktijkhuis. Niettemin blijft het onduidelijk in hoeverre wijkbewoners in de directe omgeving daadwerkelijk behoefte hadden om bij het Praktijkhuis of Studio 251 naar binnen te lopen voor sociale contacten.

2.5 Deelconclusie H2: ondanks gedeeltelijke effecten, bieden projecten waardevolle experimenteerruimte

In samenwerkingsprojecten lukt het niet altijd om alle doelstellingen te behalen en doelstellingen van verschillende organisaties duurzaam te verbinden (zie §2.4.1-2.4.5). Dit betekent echter niet dat projecten overbodig zijn of niet moeten worden ondernomen. Integendeel, we zien dat onder de koepel van SEF waardevolle experimenteerruimte wordt geboden aan organisaties om nieuwe wegen in te slaan in projecten. De noodzaak om meer 'ontkokerd' te werken in Feijenoord staat buiten kijf. *Hoe* ontkokerd te werken is echter minder duidelijk. Het is daarom van cruciaal belang dat er experimenteerruimte wordt gecreëerd, zodat nieuwe manieren van samenwerking kunnen ontwikkeld die discipline- en sectoroverschrijdend zijn van aard. In de projecten van SEF worden waardevolle aanzetten gegeven tot deze nieuwe manieren van werken. Daarnaast leveren projecten belangrijke effecten op in het proces van samenwerking, zoals laagdrempelig contacten, die op zich zelf weer een nieuwe spin-off in samenwerking genereren:

'Je haalt er altijd iets uit. Het is misschien nu niet zo direct te noemen, maar je leert er altijd van. En ik heb niet zoiets van: dat heb ik gedaan, dat doe ik nooit meer. Ik bedoel, dit was een poging, en nou ja, dit was een kans en het werd niets, maar een volgende kans weer wel. Dat is ook niet erg. Het is een soort ondernemen wat je doet.' (ROC Zadkine)

Wanneer organisaties innoveren en ondernemen, is het vanzelfsprekend dat niet alle experimenten tot iets leiden. Ook 'mislukte innovaties' zijn waardevol: zij geven inzichten in wat wel en niet werkt en maken het mogelijk om vervolgens -met meer bagage- weer aan te haken bij nieuwe ontwikkelingen:

'Meedoen met nieuwe ontwikkelingen. Negen van de tien keer lukt dat dan niet. Of is het een hele lange weg. (...).Soms is het een beetje Don Quijoterig, maar soms komt er wel wat van.' (Woonstad)

3 Effecten op overkoepelend niveau: Samen één in Feijenoord

In dit hoofdstuk wordt eerst een korte beschrijving gegeven van de activiteiten van Samen één in Feijenoord op overkoepelend niveau. Daarna geven we een opsomming van de belangrijkste proces- en uitkomsteffecten van SEF op basis van de ervaringen van deelnemende organisaties. Vervolgens sluiten we af met een korte conclusie waarin we beschrijven wat de meerwaarde is van SEF als netwerkverband.

3.1 Korte beschrijving activiteiten SEF

SEF heeft sinds de ondertekening van de intentieverklaring in 2007 verschillende activiteiten ontplooid die ten doel hebben om tot een meer geïntegreerde aanpak te komen van dienstverlening in de deelgemeente Feijenoord. In de activiteiten kan een onderscheid worden gemaakt tussen 1) de organisatie van netwerkgerelateerde activiteiten, 2) het creëren en onderhouden van een overleginfrastructuur, en 3) de ondersteuning van individuele projecten & de aanvraag van subsidies voor nieuwe projecten.

Netwerkgerelateerde activiteiten:

- De organisatie van Topontmoetingen om de 2/3 maanden: deze inhoudelijke bijeenkomsten vinden plaats in de avonden en zijn gericht op bestuurders, directie en management van de partners van Samen één in Feijenoord. Thema's die onder andere aan de orde zijn geweest: WMO en wijkgericht werken, laaggeletterdheid en gezondheidsvaardigheden, preventie, hervormingen in de AWBZ en de Kwaliteitssprong.
- Aan het einde van elk jaar wordt een themadiner georganiseerd voor bestuurders en managers van netwerkpartners. Tijdens dit themadiner kunnen partners op informele manier met elkaar netwerken.
- Het informeren van het netwerk van SEF door middel van een website en nieuwsbrieven waarin o.a. bericht wordt gedaan over nieuwe ontwikkelingen in de deelgemeente, de voortgang van projecten en de organisatie van Topontmoetingen. Ongeveer 155 professionals ontvangen de nieuwsbrieven van SEF.

Het creëren en onderhouden van een overleginfrastructuur:

- Op fysieke locaties (zoals eerstelijnscentra en Multi functionele Accommodaties zoals 't Slag) vindt operationeel overleg plaats in begeleidingsgroepen. Tijdens deze begeleidingsgroepen wordt de voortgang (van o.a. de bouw) van fysieke locatie gemonitord.
- In de stuurgroep van SEF houden vertegenwoordigers uit de sectoren wonen, welzijn, zorg, onderwijs, ouderen en deelgemeente elkaar op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen in elkaars vakgebied. De stuurgroep bedenkt tevens de thema's voor de Topontmoetingen. Tot slot wordt in de stuurgroep de voortgang van projecten besproken die onder de koepel van SEF vallen.

- Op bestuurlijk niveau vindt er 1 keer per jaar overleg plaats tussen de projectmanager van SEF, de deelgemeente, de GGD en Pact op Zuid.
- Naast geplande overleggen (zie boven), wordt de overleginfrastructuur van SEF ook versterkt doordat de projectleider (Yasna Tomala) en projectmanager van SEF (Mieke Reynen) op informele wijze netwerkpartners aan elkaar koppelen voor uitwisseling en overleg.

De ondersteuning van bestaande projecten & het aanvragen van subsidies voor nieuwe projecten:

- De projecten die onder de koepel van SEF vallen worden allereerst ondersteund dankzij bovenstaande overleggen & netwerkactiviteiten.
- De projectleider van SEF (Yasna Tomala) ondersteunt de individuele projecten daarnaast door regelmatig contact te houden met de uitvoerende organisaties. Daarnaast organiseert de projectleider (aanvullende) financiering door o.a. het indienen van subsidieaanvragen. Ook onderhoudt de projectleider relaties met bestaande financiers van projecten door het aanleveren van verantwoordingsinformatie uit de projecten.
- Daarnaast initieert de projectleider, in samenwerking met de projectmanager van SEF (Mieke Reynen), de aanvraag van subsidies voor nieuwe projecten die vervolgens onder de koepel van SEF kunnen worden geplaatst.

De organisatie van de bovengenoemde activiteiten van SEF gebeurt op een parttime basis.

3.2 Veel positieve proceseffecten

Op basis van interviews met partnerorganisaties van SEF en observaties tijdens stuurgroepoverleggen en Topontmoetingen, kan geconcludeerd worden dat er veel positieve proceseffecten zijn. Er kan hierbij een onderscheid worden gemaakt in verschillende proceseffecten: 1) een ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, 2) de verbinding van personen in een netwerk, en 3) de verbinding van gefragmenteerde kennis.

3.2.1 Gemeenschappelijke taal

Doordat deelnemende organisaties uit verschillende domeinen regelmatig bijeenkomen tijdens vergaderingen van o.a. de stuurgroep, raken zij bekend met elkaars vakjargon en taal. Hierdoor is er minder vaak sprake van Babylonische spraakverwarring, zoals de projectmanager van SEF constateert:

‘Wat ik belangrijk vind in die afgelopen 5 jaar is dat we elkaars taal zijn gaan spreken (...). We dachten eerst allemaal hetzelfde begrip te gebruiken, maar we verstonden daar hele andere dingen onder. Dat vond ik met name de eerste 2 jaar. Dat zijn de jaren geweest waarin we gewoon puur met ons eigen vakjargon dachten hetzelfde te zeggen, maar er

achter kwamen dat we hele andere dingen bedoelden. Als we het hadden bijvoorbeeld over zorg, dan hebben wij het echt over zorg, lichamelijke zorg. Terwijl de woningbouwcorporatie had het ook over zorg, maar die hadden het dan, zeg maar even, over wat zij aan zorg hadden over die bewoners (...). Nou, als je dat niet met elkaar op scherp gaat krijgen op een gegeven moment, dan heb je allebei het idee dat je hetzelfde doet, maar dan bleek dat de een gewoon iets aan het organiseren was omdat ze zich zorgen maakten en de ander uiteindelijk daadwerkelijk zeg maar de handjes aan het lijf had zitten. Ja, ook elkaars termen kennen. Dat was ook nog zo...als we het over ruimtes hadden. Goed, ruimtes hadden wij zo bij van: de ruimte hebben. De vrijheid om dingen...en zij hadden het over ruimtes, zeg maar, dit (wijst rond), dit is een ruimte, fysiek, een gebouw.’(Projectmanager SEF)

Verschillende geïnterviewden benadrukken dat dankzij de activiteiten van SEF het makkelijker is geworden om elkaar te begrijpen en voorbij eigen vakgrenzen te denken. Het ontstaan van een gemeenschappelijke taal is niet alleen belangrijk voor het voorkomen van spraakverwarring, maar is ook essentieel voor onderling begrip en samenwerking, aldus de projectleider van SEF:

‘Je ziet wel dat organisaties elkaar gaan begrijpen. Dat het natuurlijk gaat. Een gemeenschappelijke taal, een groepsgevoel. In de stuurgroep zie je dat voornamelijk.’
(projectleider SEF)

Het spreken van een gemeenschappelijke taal is het sterkst ontwikkeld in de stuurgroep, maar ook Topontmoetingen zijn belangrijk voor het bekend raken met elkaars vakjargon. Doordat vertegenwoordigers van verschillende organisaties meerdere malen per jaar bijeenkomen, leren zij termen buiten het eigen vakgebied kennen. Dit gebeurt met name tijdens koffiepauzes en borrels, omdat dan de meeste interactie plaatsvindt. Het ontstaan van een gemeenschappelijke taal wordt echter nog wel bemoeilijkt doordat organisaties niet altijd dezelfde mensen afvaardigen naar de Topontmoetingen. Voor nieuwelingen kan het soms lastig zijn om te achterhalen wat de precieze betekenis is van de gebruikte termen tijdens Topontmoetingen, zeker als het taalgebruik abstract blijft.

3.2.2 Verbinding van personen in een netwerk

Dankzij overleginfrastructuur die SEF heeft opgezet (zie §3.1) en de Topontmoetingen die plaatsvinden, worden personen uit verschillende organisaties en sectoren aan elkaar verbonden in een netwerk. Hierbij is zowel sprake van ‘tight couplings’ als ‘loose couplings’ (Weick, 1976; Orton en Weick 1990). Bij structurele overleggen -zoals de stuurgroep, projectgroepen en begeleidingsgroepen op fysieke locaties- ontstaan bij uitstek vaste koppelingen tussen personen, doordat men regelmatig dezelfde personen ontmoet en beter leert kennen. Bij de Topontmoetingen komen in eerste instantie losse koppelingen tot stand, die eventueel verstevigen in vaste verbindingen. Veel geïnterviewden gaven aan dat Topontmoetingen uitermate nuttig zijn om nieuwe contacten in de deelgemeente op te doen:

‘Dan heb je een thema en een kwartiertje pauze, waarin je heel makkelijk met elkaar en de buurvrouw babbelt. En dus uitwisselt: wie ben je, waar ben je van, waar zit je dan? Oh doe jij dat ook? Oh oh. En vervolgens op ideeën komt. En daardoor het elke 5 weken is, vrij vaak,

heb je ook de kans of de gelegenheid om iets op te bouwen (...). Ik kwam vier jaar geleden helemaal vers in Feijenoord. En die Topontmoetingen hebben mij ontzettend geholpen om mensen te leren kennen in Feijenoord. Ik weet nu wel een beetje wie wat waar zit en welke mensen ik dan moet hebben. Als ik die Topontmoetingen niet gehad, dan had ik behoorlijk zitten zoeken denk ik. Het was voor mij echt een uitkomst.' (Pameijer)

'Ik spreek vooral mensen die ik niet ken. Het valt mij op, zeker bij SEF, terwijl ik echt wel een paar jaar meedraai hier in deze omgeving, dat er nog wel vrij veel mensen en ook wel instellingen, stichtingen, verenigingen, waarvan denk: dat wist ik helemaal niet, die ken ik niet.' (Albeda College)

Tijdens observaties werd duidelijk dat de projectmanager en projectleider van SEF een cruciale rol spelen bij het tot stand brengen van verbindingen tussen personen. Wanneer vertegenwoordigers van verschillen organisaties elkaar niet kennen, introduceert de projectleiding beide partijen aan elkaar, zodat een eerste contact is gelegd. Vooral tijdens koffiepauzes en borrels komen op deze wijze allerlei nieuwe verbindingen tot stand. Uiteraard worden contacten ook gelegd onderling, doordat personen zichzelf aan elkaar voorstellen. De vorm van een Topontmoeting blijkt bepalend voor de mate waarin verbindingen tussen personen worden gelegd. Het vooraf samen eten van een broodje of een kop soep aan ronde tafels, werkt bijvoorbeeld goed voor het leggen van nieuwe contacten.

Daarnaast bieden de Topontmoetingen ook de gelegenheid om bestaande verbindingen tussen personen verder te versterken. Men zoekt bekende gezichten op om even bij te praten over de laatste ontwikkelingen in elkaars organisatie. Hierdoor wordt de drempel verlaagd om elkaar te benaderen voor samenwerking:

'Door het maar herhalen van dit soort ontmoetingen en overleggen.. dat er langzaam wel daarin partners elkaar kennen, of in ieder geval weet hebben van elkaars bestaan en dus iets sneller geneigd zijn van: ik zal even de corporatie bellen om te vragen of ze daar al iets mee doen, ik noem maar wat. Dat is toch wel de winst.' (deelgemeente)

'Dan heb ik al een bekend gezicht: joh, we hebben vorige keer gesproken, we zijn er niet op teruggekomen, ik wil toch heel graag een afspraak maken. Dat praat dan toch weer makkelijk als dat je zomaar op de bonnefooi iemand op moet bellen en zegt: kunnen we niet iets wat samen gaan doen? Dat directe contact vind ik heel belangrijk.' (Laurens)

'Ik had wel wat contact met een mevrouw van Laurens, heel erg in de operationele sfeer. Die mevrouw kwam ik bij een eerste bijeenkomst van de SEF weer tegen. Hey X (naam weggelaten, LO), leuk! En zij heeft mij geïntroduceerd bij Laurens. En uiteindelijk bouwen we nu voor een paar miljoen een complex voor ze. Zo'n netwerk levert wat op. Je moet gewoon mensen kennen: als je dat wil, moet je bij die en die zijn. Ingangen in al die organisaties is wel waardevol. Het is zo oud als het zaken doen.' (Woonstad)

Zoals in de citaten wordt geïllustreerd, dragen Topontmoetingen eraan bij dat bestaande verbindingen verder worden versterkt en zelfs uitmonden in duurzame samenwerking. Door Topontmoetingen regelmatig bij te wonen, kunnen netwerkpartners dus op een relatief efficiënte wijze hun sociaal kapitaal vergroten.

3.2.3 Verbinding van gefragmenteerde kennis

Naast het verbinden van personen, draagt SEF bij aan het koppelen en integreren van kennis uit verschillende domeinen van wonen, welzijn, zorg en onderwijs. Dit gebeurt onder andere tijdens Topontmoetingen en in de stuurgroep van SEF. Bepaalde thema's en problemen in Feijenoord –zoals leefbaarheid of gezondheidsproblemen – worden vanuit andere perspectieven belicht dan men vanuit de eigen achtergrond gewend is. Hierdoor ontstaat het bewustzijn dat veel problemen niet mono-disciplinair zijn, maar vakgebieden en domeinen dwars doorkruizen:

'Topontmoetingen, ja, het geeft me een kijk op een wereld, op manieren van kijken naar de samenleving, die je vanuit de corporatiewereld niet zo heel erg meekrijgt. Vanuit het gezondheidsperspectief hebben we een heleboel experts langs gehad, die bijvoorbeeld, grappig genoeg, belichten dat het hebben van werk een hele belangrijke voorwaarde is voor een goede gezondheid. Dat is een conclusie die je niet een twee drie zelf zou trekken. Volledig onderbouwd dat het hebben van werk en een netwerk daarbij een heel positief effect heeft op de gezondheid van mensen of de beleving ervan. En vervolgens ook weer op hun gedrag in de wijk, hun beleving van hun woonomgeving. Dus die lijn kan je heel makkelijk dan doortrekken. Waarbij je altijd ziet dat ontwikkeling van een gebied, van een wijk, echt niet alleen maar gaat over zorgen dat er nette huizen staan. En dat het gras geknipt is. Dat het op allerlei schaalniveaus heel erg met elkaar samenhangt. En omdat op de een of andere manier een beetje te overzien, dat is toch een van mijn opgaven, is het heel leuk om in zo'n stuurgroep die kant van het veld mee te verkennen.' (Woonstad)

Doordat partners van SEF zich bewust worden van het multidisciplinaire karakter van problemen in Feijenoord, wordt een belangrijke voorwaarde gecreëerd voor het kunnen realiseren van meer geïntegreerde aanpak van dienstverlening. Het in samenhang brengen van verschillende kennisdomeinen en diensten, wordt door geïnterviewden als een belangrijke bijdrage van SEF gezien:

'De koker van zorg is toch wel heel lang geweest: dit is een probleem en dat gaan we oplossen, zonder dat er een hele brede omgevingsanalyse is. Ik noem maar: 30% van de mensen heeft obesitas. Wat gaan we doen om die obesitas te verminderen? En dan even gechargeerd gezegd, kun jij vanuit welzijnswerk een leuk clubje van 10 vrouwen organiseren die dan elkaar gaan leren over gezonde voeding. Ja, maar die mensen hebben geen cent te makken, die gaan bij de Aldi stokbroden halen voor 50 cent. Weet je, snap je? Dus daarin is het goed als je die verschillende brillen die er zijn, opzet en dat je dan met elkaar kijkt: hoe kunnen we een samenhangend (...) voor bewoners aantrekkelijk aanbod op organiseren. Ik denk dat we dat wel aan het leren zijn via SEF. Dat vind ik ook de belangrijkste functie denk ik ook. Een zoektocht en een leerproces (...) om ieders verschillende bijdrage met elkaar in samenhang te brengen tot een beter en efficiënter handelen.' (Motief)

Kennisverbinding wordt niet alleen bevorderd door het organiseren van ontmoetingen, maar ook door fysieke samenwerking, zoals de bouw van de Multifunctionele Accommodaties zoals 't Slag (een afgerond project van SEF). Doordat verschillende hulpverleners en organisaties met eigen expertisegebieden in 1 gebouw worden gehuisvest (bv. huisartsen,

fysiotherapeuten, apothekers, ouderenverzorgers), is het volgens geïnterviewden makkelijk om bij elkaar binnen te lopen en kennis over cliënten te verbinden.

3.3 Gedeeltelijke uitkomsteffecten

SEF heeft de volgende doelstellingen geformuleerd als uitgangspunt van netwerksamenwerking in Feijenoord (Intentieverklaring 2007, p. 2; Voortgangsrapportage 2011, p.2):

- 'Het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van bewoners van Feijenoord in de meest brede zin van het woord'.
- 'Het realiseren van een sterk multidisciplinair en geïntegreerd aanbod van diensten om een zo sluitend mogelijke aanpak in de deelgemeente tot stand te doen komen'.
- 'Een gezamenlijke huisvesting van verschillende voorzieningen op diverse centrale locaties in de wijken teneinde bewoners optimaal te kunnen begeleiden en ondersteunen'.

In hoeverre ervaren de deelnemende organisaties dat deze doelstellingen zijn bereikt? Uit de interviews en observaties blijkt dat deze doelstellingen voor een belangrijk gedeelte zijn behaald. SEF levert een gedeeltelijke bijdrage aan het voorkomen van dubbelingen in dienstverlening. Daarnaast zorgt SEF voor verbinding van diensten uit verschillende sectoren. Echter, verbeteringen in de gezondheid en welzijn van inwoners zijn tot nu toe moeilijk hard te maken in meetbare cijfers.

3.3.1 Gedeeltelijke reductie van dubbelingen

Een eerste stap naar een geïntegreerd aanbod van diensten is dat organisaties in het netwerk van SEF weten van elkaar wat ze doen. Dankzij de organisatie van Topontmoetingen en de overleginfrastructuur van SEF (zie o.a. de stuurgroep), raken organisaties beter op de hoogte van elkaars bezigheden:

'Ik blijf me altijd verbazen hoe slecht alle partijen die in de stad op een of andere manier hier iets bijdragen aan de ontwikkeling van een gebied van een wijk, van de mensen die er wonen, hoe slecht die van elkaar weten wat ze allemaal aan het doen zijn. Ik weet ook nog steeds van de helft van de partijen in de wijk eigenlijk helemaal niet wat ze doen en hoe ze het doen. Daar zijn dit soort netwerken echt van onschatbare waarde, omdat je ook heel vaak erachter komt dat je precies hetzelfde aan het doen bent als een andere partij. Terwijl als je dat wat slimmer organiseert, je allebei en minder kosten en minder moeite hebt en een veel groter bereik.' (Woonstad)

Door op de hoogte te zijn van elkaars initiatieven, kan een dubbele uitvoering van taken en diensten worden voorkomen. De projectleiding van SEF stelt dan ook dat het een centrale taak van SEF is om te signaleren wanneer er sprake is van overlap in dienstverlening en organisaties hierover te informeren:

'Je hoort veel over wijkteams. Er waren al sociale teams vanuit de deelgemeente. Maar er komen ook meer wijkteams, ook rondom jeugd. Children's zone, die hebben ook wijkteams. Rondom scholen. Het wordt nu alleen maar groter. VGZ wil ook buurtteams. Iedereen duikt daarop, iedereen wil zijn eigen wijkteam. En het is wel aan ons om daar een beetje structuur in aan te brengen of wel te zorgen dat er niet te veel dubbelingen zijn (...), met ons bedoel ik SEF. Zorgen dat iedereen geïnformeerd is.' (projectleider SEF)

'SEF draagt bij aan voorkomen van dubbelingen. Wij constateren van: hey, zij daar doen hetzelfde, weten jullie dat wel? (...). Wij signaleren het, we halen het op, we brengen het in kaart en brengen het op de bestuurstafels. Kijk hier naar. In die zin maak je de verbinding tussen wat op de werkvloer in de wijk gebeurt en wat er bestuurlijk bedacht en besproken moet worden. Dat ze wel weten wat er gebeurt. En dat ze niet in hun visies iets bedenken dat niet strookt met wat er al gebeurt.' (Projectmanager SEF)

Door te signaleren en informeren, levert SEF een belangrijke bijdrage aan het reduceren van dubbelingen in de deelgemeente Feijenoord. Desalniettemin blijkt het lastig om dubbelingen volledig te voorkomen. Een daadwerkelijke reductie van overlap zou inhouden dat organisaties bereid moeten zijn om bepaalde taken af te stoten of over te dragen aan andere partijen. Het uiterst gevolg kan zijn dat een organisatie 'terug moet in formatie' (lees: personeel moet ontslaan) omdat zij minder diensten gaan leveren. Dit staat echter haaks op het idee dat organisaties hun concurrentiepositie willen verstevigen, zoals de deelgemeente opmerkt:

'Kijk naar de zorgorganisaties, die zitten echt wel wat steviger in de concurrentiepositie. Die zijn niet altijd samenwerkingsbereid. Als ik het heb over de inloopvoorziening, dan zit daar een belang van de organisatie achter om mensen uiteindelijk toe te leiden naar zorg vanuit hun organisatie. Ja. Dat vind ik wel lastig. Ik vind het zonde voor de bewoners. Want dan krijg je bij wijze van spreke op drie plekken een inloop voor Turkse ouderen, ik noem maar wat. Terwijl ik denk: je kunt het ook op 1 plek doen en dan de energie bundelen. Organisaties hebben er allemaal belang bij om hun eigen inloopje te organiseren.' (deelgemeente)

Volgens sommige organisaties, zoals ROC Zadkine, is de beperking van dubbelingen in dienstverlening niet alleen de taak van SEF, maar ook een politieke verantwoordelijkheid:

'Ik denk dat de politiek dat veel meer.....een organisatie kan dat zelf niet grenzen aannemen. Die willen groot zijn. Die willen allemaal hun baan behouden, want dat is het.' (ROC Zadkine)

De deelgemeente neemt deze taak gedeeltelijk op zich door bij subsidieregelingen als voorwaarde te stellen dat verschillende organisaties moeten samenwerken om geïntegreerde dienstverlening te leveren. Daarnaast zal de deelgemeente in Feijenoord volgend jaar gaan werken met gezamenlijke aanbestedingen van zorg en welzijn. In hoeverre het instrument van gezamenlijk aanbesteding effectievere samenwerking tot gevolg heeft, is nog niet te beantwoorden. Ten slotte werken de deelgemeente en SEF ook samen in o.a. het signaleren en bespreekbaar maken van overlap, doordat de deelgemeente een vaste plek heeft in de stuurgroep van SEF.

Concluderend kunnen we stellen dat SEF een belangrijke bijdrage levert aan het signaleren en bespreekbaar maken van dubbelingen in dienstverlening. Hierbij moet wel de

kanttekening worden geplaatst dat dubbelingen niet volledig te voorkomen zijn. Er bestaat nog steeds overlap in de huidige initiatieven die organisaties ontplooiën, zoals wijkteams en inloopfuncties. Dit werd bijvoorbeeld duidelijk op een informatiemarkt die SEF onlangs organiseerde. Tijdens deze markt hadden deelnemende organisaties ieder een eigen standje, waar zij veel soortgelijke 'wijkteams' presenteerden. Gezien het voortbestaan van overlappende initiatieven, kan SEF in de toekomst haar bijdrage aan het voorkomen van dubbelingen verder intensiveren.

3.3.2 Verbinding van verschillende diensten

Naast signaleren en bespreekbaar maken van dubbelingen, levert SEF ook een cruciale bijdrage aan het verbinden van verschillende vormen van dienstverlening in Feijenoord. In eerste jaren van SEF, na de ondertekening van de intentieverklaring, lag de nadruk op fysieke verbinding door de bouw van locaties voor de eerstelijnszorg (zie. bv. gezondheidscentrum Katendrecht, gezondheidscentrum Zuiderspoor, het Wienslag, 't Slag). Er zijn inmiddels verschillende locaties gerealiseerd, waardoor uiteenlopende hulpverleners in de eerste lijn (apothekers, huisartsen, diëtisten, etc.) nu gevestigd zijn in 1 gebouw. Door de gedeelde huisvesting, is een belangrijke voorwaarde gecreëerd voor de ontwikkeling van ketensamenwerking rondom o.a. chronische ziektes, zoals COPD en diabetes. In dit kader zijn al verschillende ketenafspraken gemaakt, niet alleen tussen eerstelijns hulpverleners, maar ook met de tweede lijn. Tevens is recentelijk de Multifunctionele Accommodatie 't Slag in gebruik genomen. In deze accommodatie zijn naast hulpverleners uit de eerstelijns ook organisaties zoals Laurens Ouderenzorg en het Centrum voor Jeugd en Gezin gehuisvest. Ook op deze locatie worden stappen genomen om meer gestroomlijnde dienstverlening te leveren voor bepaalde doelgroepen, zoals jeugd, door de ontwikkeling van jeugdketens (Voortgangsrapportage 2011).

Naast fysieke verbinding in gezondheidscentra en Multifunctionele Accommodaties, wordt er op dit moment ook gewerkt aan bredere verbinding tussen zorg, welzijn, participatie, wonen, en onderwijs. In vaste overlegstructuren, zoals de stuurgroep, worden verschillende koppelingen gecreëerd tussen bestaande initiatieven in deze domeinen. Een concreet voorbeeld van een verbinding van diensten is dat de maatschappelijk werkers van welzijnsorganisatie Motief samenwerken met Zichtbare Schakels, die medische kennis hebben:

'De Zichtbare Schakels vind ik dus een duidelijk voorbeeld van samenwerking die dankzij het feit dat je in zo'n verband (SEF, LO) opereert, toch vanaf het begin af aan contacten hebben met projectleider Zichtbare Schakels voor de samenwerking. Dat is natuurlijk geweldig. Een maatschappelijk werker kan heel snel schakelen naar de Zichtbare Schakel zonder dat er een indicatie is gevraagd, als hij denkt het is toch niet helemaal pluis, maar ik snap het niet, want het is medisch.' (Motief)

Ook is er in de stuurgroep verbindingen gelegd tussen eerstelijns hulpverleners en een 'achter-de-voordeur' project van woningbouwcorporatie Woonstad. In dit project voert Woonstad renovaties uit in bestaande woningen. Doordat medewerkers van de woningbouwcorporatie in het kader van renovatiewerkzaamheden makkelijk achter de voordeur komen bij huurders, is het tevens mogelijk om bij huurders te informeren of er

nog andere problemen spelen, bv. op het vlak van zorg of welzijn. Wanneer dit het geval is, en huurders aangeven behoefte te hebben aan hulp, wordt samenwerkt met andere dienstverleners zoals huisartsen, de Zichtbare Schakels, en maatschappelijk werkers:

'De eerste schil organiseren is niet zo moeilijk, je belt 4 mensen op, we willen dat graag gaan doen. Sozawe, deelgemeente en wij doen mee. Maar die tweede schil, al die eerstelijnszorgpartijen, als je alle apothekers en huisartsen en al die partijen allemaal apart moet gaan benaderen of ze op de een of andere manier mee wilden doen. Ja, dat kost heel veel tijd. Dat heb ik toen in de stuurgroep ingebracht, dit willen we gaan doen. Kan ik de projectleider van dat achter-de-voordeur project hier introduceren dan kan zij vanuit haar rol met alle partijen van SEF die tweede schil organiseren. Dat heeft ze binnen twee weken geregeld.' (Woonstad)

Het voorbeeld van dit bovenstaande verbindingen is dat slechts 1 partij achter de voordeur probeert te komen (in dit geval Woonstad). Zo wordt voorkomen dat verschillende organisaties huisbezoeken afleggen.

Het verbinden van diensten kan ook inhouden dat een woningbouwcorporatie kijkt of er fysieke ruimte beschikbaar is voor het huisvesten van een nieuwe zorgvoorziening in de wijk:

'Als ik een kans zie om een voorziening in de wijk toe te voegen, dat kan dan een zorgvoorziening zijn, wat dan ook, dan kijk ik wel of ik dat op een of andere manier kan koppelen. Door te kijken of er een bedrijfsruimte beschikbaar is, doordat ik bijvoorbeeld kansen bij andere partijen weet of zie. Daar probeer ik altijd op in te springen.' (Woonstad)

De noodzaak van dit soort verbindingen is groot, omdat organisaties binnen het netwerk van SEF niet altijd genoeg financiële middelen hebben om bepaalde projecten alleen op te pakken:

'Zonder Samen Een (SEF, LO) had het Praktijkhuis het nooit gered natuurlijk. Je hebt die partners nodig. Als school kan je dat niet voor elkaar krijgen. Dat heeft allemaal met centen te maken natuurlijk! Het was een aardig bedrag. Waar staat Woonstad: dat was 48.000 euro voor twee jaar voor de twee panden. Dat zou het Albeda niet....nu helemaal nooit meer betalen. Achmea heeft nog meegedaan, die heeft inventaris gegeven. Ik denk niet dat je als school dat zelfstandig kan doen, je hebt anderen nodig.' (Albeda College)

Verbinding met bestaande initiatieven kan niet alleen nodig zijn vanwege een gebrek aan financiële middelen, maar ook vanwege tijdsgebrek om zelf een initiatief op poten te zetten. In dat geval is het voordeliger om aan de sluiten bij bestaande initiatieven in de wijk, zoals ROC Zadkine aangeeft:

'Ik wil liever aansluiten bij wat er al is. Dus ik ga liever naar het buurthuis als daar een breiochtend is, dan plaats ik liever daar een stagiaire, want dan hebben hun de organisatie, en hun zijn extra geholpen met...want vrijwilligers zijn er haast niet en personeel is zwaar op bezuinigd. Dus dan hebben hun een paar extra handen van een stagiaire die daar weer heel veel leert. Het gebeurt dan toch wel en ik hoef me hier niet bezig te houden met de daadwerkelijke organisatie. Dat is het voordeel.' (ROC Zadkine)

Geconcludeerd kan worden dat SEF de afgelopen jaren een wezenlijke bijdrage heeft geleverd aan het verbinden van diensten op verschillende wijzes: fysiek (gezamenlijke huisvesting van verschillende voorzieningen), strategisch (het slim uitwisselen van diensten), operationele stroomlijning (ontwikkeling van ketens) en tijdelijke allianties (projecten).

3.3.3 Opbrengst wijkbewoner tot nu toe moeilijk 'meetbaar'

In hoeverre netwerksamenwerking een daadwerkelijke bijdrage levert aan de verbetering van de gezondheid en welzijn van inwoners van Feijenoord, is een vraag die deelnemende organisaties moeilijk te beantwoorden vinden. Veel geïnterviewden geven aan dat zij in algemene zin overtuigd zijn van het feit dat wijkgerichte samenwerking uiteindelijk leidt tot meer welzijn en een betere gezondheid van burgers. Tegelijkertijd geven zij aan dat het hen aan methodes ontbreekt om te achterhalen of er een causaal verband is tussen een verbetering in gezondheid- en welzijnsinstellingen en samenwerkingsactiviteiten op wijkniveau.

Uit de literatuur blijkt tevens dat het lastig is om deze causale verbanden aan te tonen. Systematische effectevaluaties van Wijkgericht Werken (in termen van efficiëntie, gezondheidswinst of empowerment) lijken op het moment grotendeels te ontbreken (RMO 2009; De Boer en Lugtmeijer 2003). Wel zijn er effectanalyses uitgevoerd van intersectorale partnerships op lokaal niveau (o.a. in wijken). In een review van lokale partnerships stellen Roussos en Fawcett (2000) echter dat effecten van deze partnerships vaak moeilijk te relateren zijn aan populatie-uitkomsten. Dit komt o.a. doordat partnerships meestal een beperkte levensduur hebben en verbeteringen op populatieniveau (bv. in gezondheid) vaak pas op lange termijn optreden.

In onderstaande citaten wordt duidelijk gemaakt hoe geïnterviewden aankijken tegen de uitdaging om resultaten van wijkgerichte samenwerking meetbaar te maken. Volgens de projectleiding van SEF is het meetbaar maken van effecten van samenwerking een lastige zo niet onuitvoerbare opgave:

'Dat is zo verschrikkelijk lastig. Hoe komen we er nu ooit achter dat het komt door de interventie of het feit dat wij samenwerken? Effecten zijn ook pas zichtbaar op langere termijn, wij werken bij SEF nog maar 5 jaar samen. Als je je daar heel druk over gaat maken, dan doe je niets meer. Ik ben er van overtuigd dat we toegevoegde waarde hebben: een beter welzijn voor burgers. Ik neem het aan, maar ik kan het niet bewijzen. Er zijn zoveel factoren waar wij geen invloed op hebben (...). Bijvoorbeeld bij het Praktijkhuis, dat ze daar een gezondheidsweek doen. Levert dat nou gezondheid op? Mensen zijn beter toegerust, voorgelicht. Wordt dat kind daardoor minder ziek? Voorkom je dan chronische ziekte? Het kan best zijn dat een opa of oma een groter effect heeft op gezondheid van het kind. Je kunt het niet meten! Dus je moet gewoon doorgaan met samenwerking vanuit overtuiging.'

(Projectmanager SEF)

Sommige organisaties geven aan dat het meetbaar maken van resultaten ook niet wenselijk is. Een meetcultuur en het vooraf stellen van uitkomsteffecten, zou een open samenwerking in de weg staan. Zij stellen dat netwerksamenwerking inherent onzeker is wat betreft uitkomsten:

‘Het moeilijke met die netwerken is: je weet van te voren niet wat van uitwerking dat heeft. Want je weet namelijk niet van elkaar....überhaupt weet je niet wat je aan elkaar hebt, en als je dat wel weet, weet je vaak nog niet....er zit zo’n wereld achter. Of je er ook echt wat van kan maken?’ (Albeda College)

Tegelijkertijd ervaart SEF als koepel druk om verantwoording af te leggen aan financiers over concrete resultaten in projecten, in het bijzonder de opbrengsten voor wijkbewoners:

‘Subsidiegevers vragen wel informatie hierover. En dat is natuurlijk ook ons doel, dus het is ook logisch dat we onszelf hierover verantwoorden. In mijn positie is het alleen heel moeilijk, ik heb niets met patiënten te maken. Dus met de gezondheidstafel, ik geloof dat er een effect is, maar wil ik weten wat het effect is dan moet ik erbij gaan staan en onderzoek doen. Ik weet dat het effect heeft omdat ik ervaring heb in welzijnswerk. Dat je weet hoe het werkt.’ (Projectleider SEF)

De projectleiding van SEF bevindt zich dus in een complexe positie: zij moet balanceren tussen externe verantwoordings-eisen van financiers en het geven van vertrouwen aan uitvoerende partijen, zonder dat deze partijen meetbaar/kwantitatief bewijs kunnen aanleveren over verbeteringen in gezondheid en welzijn van wijkbewoners. Wanneer dit balanceren te veel doorslaat naar 1 kant (blind vertrouwen of een ééndimensionale meetcultuur) kan dit gevolgen hebben voor de legitimiteit van netwerksamenwerking in Feijenoord. Financiers of deelnemende organisaties kunnen eventueel minder geneigd zijn nieuw aan te haken of aangehaakt te blijven bij SEF. Voor het behoud van legitimiteit van SEF is het daarom van belang dat er geïnvesteerd wordt in passende methoden om maatschappelijke baten van interventies en sectoroverschrijdende samenwerking inzichtelijk te maken. Voorbeelden van deze methodieken zijn maatschappelijke kosten-baten analyses⁵ waarbij het rendement van investeringen wordt beschreven: niet alleen financiële zin maar ook in termen van welzijn. Ook kan gedacht worden aan de methodiek van ‘social return on investment’ die gericht is op het in kaart brengen van de waarde van voorzieningen/interventies volgens de beleving van verschillende stakeholders. Ten slotte kunnen kwalitatieve casuïstiekbeschrijvingen (in verhalen en ervaringen van deelnemers) aanvullende data opleveren over beleefde resultaten.

3.4 Deelconclusie H3: meerwaarde SEF als samenwerkingsverband

Op basis van de beschrijving van proces- en uitkomst-effecten in dit hoofdstuk, concluderen we dat SEF een belangrijke meerwaarde heeft als netwerkorganisatie in de deelgemeente. Dankzij netwerkactiviteiten zoals Topontmoetingen en het bestaan van een overleginfrastructuur (stuurgroep/ begeleidingsgroepen op locaties/ bestuurlijk overleg) weten organisaties uit verschillende sectoren zoals wonen, welzijn, zorg elkaar sneller te vinden op managementniveau, maar ook in de uitvoering. Het op frequente basis

⁵ C. Berden en L. Kok (2011). *Kosten en baten van welzijn en maatschappelijke dienstverlening*. SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam. Zie de website link:http://www.seo.nl/uploads/media/2011-03_Kosten_en_baten_van_welzijn_en_maatschappelijke_dienstverlening.pdf

bijeenkomen van netwerkpartners heeft niet alleen tot gevolg dat organisaties zich bewust worden van het multidisciplinaire karakter van problemen in de wijk, maar ook dat concrete verbindingen tussen uiteenlopende diensten tot stand komen: in de eerste jaren van SEF is er gewerkt aan de gemeenschappelijke huisvesting van verschillende voorzieningen in de eerstelijns en is het Praktijkhuis tot stand gekomen, in de laatste jaren zijn er verdere verbindingen gelegd tussen de domeinen van zorg, welzijn, wonen en onderwijs. Hierdoor levert SEF ook een bijdrage aan het reduceren van dubbelingen in dienstverlening. Er zijn echter ook enkele kanttekeningen te plaatsen bij de effectiviteit van netwerksamenwerking die onder de koepel van SEF plaatsvindt. Ondanks de inspanningen van SEF om dubbelingen in dienstverlening te signaleren en bespreekbaar te maken, worden er op dit moment nog steeds veel soortgelijke initiatieven in de wijk opgericht, ook binnen het netwerk van SEF. Tevens is de meerwaarde van SEF voor inwoners van Feijenoord (in termen van gezondheid en welzijnswinst) nog niet meetbaar vastgesteld vanwege het ontbreken van de geschikte instrumenten en methodieken. De deelconclusie van dit hoofdstuk is dan ook dat SEF als netwerkorganisatie een belangrijke meerwaarde heeft in de deelgemeente Feijenoord, maar dat deze nog verder zou kunnen worden uitgebreid en beter inzichtelijk kan worden gemaakt in de nabije toekomst.

4. Toekomstige uitdagingen voor SEF

We hebben tot nu toe gekeken naar het huidige verloop van netwerksamenwerking in Feijenoord en de effecten hiervan. In dit hoofdstuk willen we een kleine uitstap maken naar de toekomst van SEF. We bespreken enkele uitdagingen die nu al spelen, maar waarschijnlijk in de nabije toekomst meer aandacht zullen vragen.

4.1 Samenwerking en concurrentie

De overkoepelende doelstelling van SEF is om samenwerking tussen verschillende dienstverlenende organisaties te bevorderen. Tijdens Topontmoetingen en overleggen draagt SEF de boodschap van 'samenwerking en verbinding' veelvuldig uit. Tegelijkertijd ervaren veel zorg- welzijnsinstellingen niet alleen de noodzaak om samen te werken, maar ook om te concurreren. Doordat de deelgemeenten in Rotterdam sinds de komst van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) met openbare aanbestedingen werken, is de spanning tussen samenwerking en concurrentie groter geworden in de beleving van veel geïnterviewde organisaties. De deelgemeente Feijenoord heeft al langer ervaring met aanbestedingen in de zorg, maar neemt tot nu toe een afwachtende houding aan wat betreft het gebruik van aanbestedingen in de welzijnssector. Zij heeft recentelijk alleen het jongerenwerk aanbesteed. Echter, vanaf volgend jaar gaat de deelgemeente Feijenoord, in navolging van deelgemeente Charlois en IJsselmonde, met gezamenlijke aanbestedingen van zorg en welzijn werken, waarbij een grote zorgorganisatie hoofdaannemer wordt. Op gemeentelijk niveau wordt er tevens gewerkt met aanbestedingen voor zorgverzekeraars. Tot op heden bood Achmea de collectieve ziektekostenverzekering voor de minima aan, maar de laatste aanbesteding is gewonnen door VGZ. Er zijn dus veel ontwikkelingen in Rotterdam en deelgemeente Feijenoord rondom aanbesteding. Op welke wijze beleven partners van SEF deze ontwikkelingen en welke gevolgen heeft dit voor toekomstige samenwerking in Feijenoord?

Ten eerste benadrukken verschillende organisaties dat aanbestedingen, en de komst van nieuwe samenwerkingspartners (soms van buiten de regio), bestaande samenwerkingsafspraken onder druk kunnen zetten. Zo heeft het Albeda College bijvoorbeeld vaste afspraken met zorg- en welzijnsinstellingen voor stageplekken. Deze afspraken komen te vervallen wanneer een instelling de aanbestedingsronde verliest:

'Dat de gemeente aanbestedingen doet is heel ingewikkeld want dat heeft ook gevolgen voor onze stageplekken. Want wij hebben natuurlijk een relatie met Charlois Welzijn. Die hadden stageplekken. En ik heb helemaal geen relatie met wat daarvoor in de plaats komt.' (Albeda College)

Daarnaast heeft de overgang van Achmea naar VGZ op gemeentelijk niveau ook uitwerkingen voor de samenwerkingsafspraken die zijn gemaakt in Feijenoord rondom ketenzorg met Achmea:

'Nu heeft VGZ de aanbesteding bij de gemeente gewonnen. En dat heeft heel veel gevolgen voor samenwerking. Want Achmea is een natuurlijke partner op het gebied van de 1^e lijn om mee samen te werken(...). Met Achmea hebben we heel veel afspraken rondom diabetes, COPD, noem maar op, leefstijl. Er lopen heel veel afspraken, nu is maar de vraag hoe dat gaat werken...? (...). Met VGZ hebben we nooit contact gehad, die zit in Brabant.'

(Projectleider SEF)

Volgens de deelgemeente is maatschappelijke dienstverlening niet gebaat bij te veel wisselingen in netwerkpartners (als gevolg van aanbestedingen):

'Uiteindelijk heb ik het idee als het gaat om bepaalde producten, maatschappelijke dienstverlening, dan denk ik dat bewoners meer gebaat zijn met inderdaad een partij die structureel en duurzaam in die netwerken zit. Partners in de wijk kent. Dan dat je zegt: dit jaar is het partij A en volgend jaar is het partij B, omdat dat nou eenmaal economisch het meest gunstig is.' (deelgemeente)

Desalniettemin hebben aanbestedingen tot gevolg dat nieuwe organisaties, van buiten de regio, actief worden in Feijenoord. Voor deze nieuwe organisaties, kan een netwerk zoals SEF waardevol zijn om overzicht te krijgen op bestaande initiatieven in Feijenoord en nieuwe contacten op te doen voor samenwerking:

'De paraplu waaronder we zorg- en welzijnspartijen bij elkaar brengen, wordt misschien nog wel belangrijker (...). Nu is er een jongerenorganisatie buiten Rotterdam die hier komt, die storten een batterij jongerenwerkers uit over de stad, ja, die zullen toch ergens aan moeten kunnen takken. Dus die zoeken ook naar structuren waarbij ze kunnen aanhaken als het gaat over overleg en samenwerking.' (deelgemeente)

Ten tweede geven verschillende zorg- en welzijnsorganisaties aan dat de spanning tussen samenwerking en concurrentie, die sinds de aanbestedingen sterker lijkt geworden, ook negatieve gevolgen kan hebben. Zo wordt gevreesd dat het vrijelijk delen van kennis kan leiden tot een verminderde concurrentiepositie:

'Deze tijd is een leuke tijd als het gaat om verbinden, een gezamenlijke opdracht. Maar het kan ook heel veel concurrentie met zich meebrengen (...). Pameijer staat er echt om bekend dat we met iedereen willen samenwerken. Kijk, daarom werk ik ook met plezier bij Pameijer, maar je merkt dat in deze tijd ook negatieve gevolgen kan hebben. Dat je dus wel dingen weggeeft die je dus niet meer terugkrijgt (...), kennis, expertise' (Pameijer)

Ook geven zorg- en welzijnsorganisaties aan dat de aanwezigheid van veel verschillende zorg- en welzijnsorganisaties in Rotterdam, kan leiden tot 'klantjepik':

'Ik zeg altijd samenwerking is het belangrijkste, dat we geen klantjepik moeten doen. Dat gebeurt heel veel in zorgland, jammer genoeg in Rotterdam (...). We zitten allemaal in dezelfde pot te roeren (...). We zijn alleen maar bezig met concurrenten, naam maken. En dat geldt voor elke organisatie hoor, want ze zijn allemaal precies hetzelfde. Dat is in Rotterdam zo want hier zitten veel zorgleveranciers, die moeten strijden, echt strijden.' (Laurens)

Vanwege de concurrentie om 'de klant', komt samenwerking tussen organisaties soms beter tot stand komen wanneer er geen overlap is in 'producten':

'Zeker met de thuiszorg gaat de samenwerking heel goed, maar dat komt omdat zij dit product (opvang voor ouderen, LO) niet hebben. Zij hebben alleen thuiszorg, maar geen opvang.' (Laurens)

De vraag is echter of samenwerking niet juist gewenst is wanneer verschillende dienstverleners hetzelfde product ontwikkelen (zie § 3.3.1. over dubbelingen in dienstverleningen). Naast individuele organisaties, zoals Laurens, ervaart ook SEF negatieve gevolgen van concurrentie. Met name de komst van gezamenlijke aanbestedingen van zorg en welzijn in 2013 vormt een heet hangijzer:

'Die marktwerking maakt dat onze visie en ambities onder druk te staan (...). We gaan nu last krijgen van aanbestedingsmodellen. Dan gaat het over bestaansrecht van organisaties. We hebben in de stuurgroep erover gehad: moeten we niet een gezamenlijke aanbesteding vanuit SEF? Maar wij zijn niet professioneel genoeg. Laurens heeft veel meer mankracht.' (Projectmanager)

Het eventueel gezamenlijk oppakken van aanbestedingen is daarnaast ook lastig omdat de deelgemeente, die opdrachtgever is van de aanbestedingen, in de stuurgroep van SEF zit en hierdoor een dubbelrol heeft.

Ten derde kunnen aanbestedingen tot gevolg hebben dat organisaties waakzamer worden in het aangaan van samenwerking en minder open zijn in contact. Op netwerkbijeenkomsten van SEF, zoals de Topontmoetingen, wordt zelden expliciet gesproken over concurrentieposities van organisaties en strategieën voor aanbestedingen. De samenwerkingsboodschap wordt daarentegen openlijk en veelvuldig onderschreven en uitgedragen door de aanwezige organisaties. Doordat de spanning tussen samenwerking en concurrentie onbesproken blijft tijdens Topontmoetingen, vormt deze als het ware 'the pink elephant in the room':

'Er zit een ambivalentie in van: graag willen samenwerken, nogmaals dat geloof ik oprecht, maar toch ook spelen er verschillende belangen, dat kan niet altijd worden uitgesproken. Daar is de sfeer niet naar. (...).Je gaat niet overal ronddoen dat je aan de aanbesteding meedoet. Maar iedereen doet het.' (Stichting Motief)

Een potentieel risico van deze onderstroom en onuitgesproken spanning tussen samenwerking en concurrentie, is dat samenwerkingsboodschappen tijdens Topontmoetingen slechts retorisch van aard blijven, en niet daadwerkelijk leiden tot verbinding in de uitvoering. Een toekomstige uitdaging voor SEF is om de spanning tussen samenwerking en concurrentie, en eventuele negatieve consequenties, bespreekbaar te maken en gezamenlijk te kijken hoe hiermee op constructieve wijze kan worden omgegaan.

4.2 Bezuinigingen: kans of belemmering voor samenwerking?

Op dit moment hebben veel dienstverlenende organisaties te maken met bezuinigingen. Als gevolg van krimpende budgetten en het opzeggen van bestaande subsidierelaties,

ondergaan veel partners van SEF reorganisaties. Hierbij lijkt de uitdaging voor organisaties eruit te bestaan om met minder middelen toch nog kwalitatief goede dienstverlening te leveren. Wat betekent het voor SEF dat veel organisaties voor een dergelijke opgave staan? Zien organisaties de bezuinigingen als een kans of als een belemmering voor samenwerking?

Aan de ene kant benadrukken verschillende organisaties dat de noodzaak om samen te werken alleen maar groter is geworden door de bezuinigingen en interne reorganisaties:

'Het is wel zo dat het steeds ingewikkelder wordt om solitair als woningbouwcorporatie of als onderwijsorganisatie projecten te realiseren. Gewoon omdat financiering moeilijker wordt, heb je gewoon meer partijen samen nodig om dingen neer te zetten. Nou ja, het is een andere vorm van samenwerking die vooral heel sterk vanuit financiering gestuurd is. Waar je dan een gedeeld belang in moet hebben en moet kunnen benoemen. Waar dat netwerk alleen maar belangrijker in wordt.' (Woonstad)

'Je moet buiten durven spelen. Soms is het ook een noodzaak (...). Bijvoorbeeld, bij de schaarste van stageplekken, kan dat enorm helpen (...). Op het moment dat er tekorten ontstaan, dan is het belangrijk dat je die relaties goed te hebben met je partijen uit de regio. En te kijken: waar kan ik stages kwijt? Dan moet je gaan investeren om meer naar buiten te gaan en te participeren in zo'n netwerk. Want als ik jou dan een beetje beter ken, dan is het van: hey, ik heb drie plekken nodig, kan je ff? Kom maar. Dan wordt het dus belangrijk.' (Albeda College)

Tegelijkertijd benadrukken organisaties dat o.a. personele inzet in samenwerkingsprojecten onder druk komt te staan. Tevens wordt benadrukt dat het onderhouden van een netwerk en het participeren in netwerkbijeenkomsten ook tijd kost. En tijd is in de beleving van netwerkpartners een schaars goed, nu reorganisaties intern aandacht vragen:

'Het is heel moeilijk om de tijd te blijven vinden om die samenwerking goed te pakken. Iedereen is zo druk bezig met de bezuinigingen en alles wat op je afkomt met de politiek. Om je daar toe te verhouden, dat vraagt dan nu prioriteit. Dan ben je toch meer naar binnengekeerd dan naar buiten, ondanks dat de opdracht natuurlijk wel juist dat wijkgerichte is (...). De opdracht is natuurlijk, en die heeft iedereen ook scherp op zijn netvlies, dat is het wijkgerichte, meer met elkaar, daar ook je efficiëntie in te zoeken. Zonder elkaar weg te concurreren, maar dat je elkaar gaat vinden op je kwaliteiten. Zo voel ik heel erg de opdracht vanuit de politiek en de gemeente. Dus dat vraagt heel erg een naar buiten gerichte houding. Terwijl er een hele grote druk ligt om intern goed je zaken op orde te hebben.' (Pameijer)

De centrale uitdaging voor SEF zal er dan ook uit bestaan om zichtbaar te maken aan netwerkpartners wat de concrete meerwaarde is van samenwerking: niet alleen voor het algemeen maatschappelijk belang, maar ook voor het behalen van interne doelstellingen. Dit vereist een nieuwe focus van samenwerking, zoals in het onderstaande citaat wordt omschreven:

'In de samenwerking is het niet meer zo van: we moeten ergens subsidie gaan halen. Subsidies die zijn er niet. Waar wij elkaar in moeten leren verkennen is: wat is jouw core-business? En hoe kan ik jou daarbij ondersteunen? En kan jij mij daar in een andere manier

ondersteunen? Dat is misschien wel de focus die je met elkaar moet hebben, de nieuwe focus.’ (Albeda College)

4.3 Topontmoetingen: verschillende doelgroepen en verwachtingsmanagement

De Topontmoetingen in Feijenoord zijn drukbezochte netwerkbijeenkomsten, die door alle geïnterviewde netwerkpartners als zeer waardevol worden ervaren. De Topontmoetingen dienen in de praktijk zowel een *informatie-* als *netwerk*functie. Netwerkpartners geven aan dat zij de bijeenkomsten bijwonen om op de hoogte te worden gesteld van de laatste ontwikkelingen in Feijenoord (nieuwe projecten/beleidsontwikkelingen/etc.), maar gebruiken de Topontmoetingen ook om nieuwe contacten op te doen in andere sectoren of bestaande contacten verder te versterken. Over het algemeen komen contacten vrij informeel tot stand, bij uitstek in de pauzes van bijeenkomsten en tijdens borrels. Tijdens uitwisselingen van netwerkpartners wordt al snel duidelijk of netwerkpartners iets voor elkaar kunnen betekenen, bijvoorbeeld in praktische zin. Zo zijn er tijdens de afgelopen Topontmoetingen verschillende uitwisselingen tussen netwerkpartners geobserveerd, waarbij netwerkpartners slim gebruik konden maken van elkaars diensten en expertise (bv. een ROC die stageplekken regelt bij een zorginstelling; de inzet van een Zichtbare Schakel binnen bestaande buurtteams; de inzet vrijwilligers bij zorginstellingen). Topontmoetingen dragen dus niet alleen bij aan infrastructuur voor uitwisseling en contact, maar genereren ook concrete *spin-off* doordat diensten worden uitgewisseld en verbonden. Zoals ook al uit de literatuur over netwerksamenwerking blijkt, is de waarde van dit soort netwerkactiviteiten groot (Nicolini et al. 2012), helemaal wanneer organisaties weinig andere fysieke contactmomenten met elkaar hebben.

Ondanks het succes van Topontmoetingen, is er op basis van de interviews ook nog een toekomstige uitdaging te benoemen. Deze uitdaging betreft het bedienen van verschillende doelgroepen bij de Topontmoetingen en het managen van verwachtingen. In eerste instantie zijn Topontmoetingen opgezet om netwerksamenwerking op bestuurlijk niveau te bevorderen (zie de ‘Top’ in Topontmoeting). In de afgelopen jaren is de aanwezigheid van bestuurders/hoger management afgenomen en worden de Topontmoetingen steeds vaker bezocht door middenmanagers en operationeel uitvoerende hulpverleners:

‘De eerste drie jaar hadden we geen moeite om bestuurders bij Topontmoetingen te krijgen. Nu vaardigen ze projectmanagers af, lager in de organisatie. Het accent is aan het verschuiven. Bij Topontmoetingen komen nu meer de werkers, de uitvoerders, projectmanagers.’ (projectmanager SEF)

Doordat de doelgroep van Topontmoetingen diverser wordt, probeert SEF in toenemende mate aan te sluiten bij uiteenlopende behoeften van verschillende publieken (bestuurlijk, tactisch, operationeel). Dit doet SEF onder andere door te variëren in de thema’s die centraal staan tijdens Topontmoetingen: naast meer strategische thema’s zoals veranderingen in beleid en financiering, worden ook concrete thema’s behandeld, zoals het

belang van preventie en sport. Toch blijft het soms moeilijk om verschillende publieken tevreden te houden.

Uit de observaties van Topontmoetingen blijkt een deel van de aanwezige hulpverleners moeite heeft om aansluiting te vinden bij een meer bestuurlijke insteek van sommige Topontmoetingen, zoals bv. het geval was bij de Topontmoeting over het nationaal programma 'Kwaliteitssprong Zuid', waar oud minister Ella Vogelaar aanwezig was. Deze Topontmoeting had een wat formeler karakter: zowel qua uitstraling als qua thematiek. De bijeenkomst vond plaats in een raadszaal in Feijenoord, waarbij een grote afstand bestond tussen het publiek, die in het toehoordergedeelte zat (outer circle), en de sprekers die aan een half cirkelvormige tafel bijeen zaten (inner circle). Tijdens deze bijeenkomst lag de nadruk op formele PowerPoint presentaties over het beleid van de Kwaliteitssprong, die werden gegeven door de ambtelijke top. De discussie vond voornamelijk plaats tussen Ella Vogelaar, die dagvoorzitter was, en de inner circle (o.a. leden van de stuurgroep van SEF). Op de momenten dat het publiek bij de discussie werd betrokken (consequent aangesproken door Ella Vogelaar met 'de professionals'), hadden hulpverleners soms schroom om hun verhaal te doen. Zo gaven enkele hulpverleners na een korte introductie het woord over aan 'mijn manager' die ook aanwezig was en 'het beter kan verwoorden'. Ook na afloop bleek dat enkele hulpverleners het hadden ervaren als een 'bobo-feestje', terwijl zij hadden verwacht juist 'concreet te gaan aanpakken'. Tevens hadden sommige hulpverleners moeite met de beleidstaal die werd gebezigd door de sprekers: deze werd ervaren als 'vaag'.

Er kan bij Topontmoetingen dus in sommige gevallen een mismatch ontstaan tussen verwachtingen die hulpverleners hebben (concreet aan de slag gaan, bespreken van uitvoeringsdilemma's) en de bestuurlijke invulling van een bijeenkomst. Ondanks dat Topontmoetingen erg gewaardeerd worden door hulpverleners, kan dit soms teleurstelling opleveren:

'Primair zijn Topontmoetingen gewoon bedoeld om samenwerking te versterken, met name gericht op management van organisaties. En als je daar nu als teamleider komt, ja dan kun je gewoon teleurgesteld zijn.' (projectleider SEF)

Daarnaast vragen sommige geïnterviewden zich af of hulpverleners wel de positie hebben om besluiten te maken over het aangaan van nieuwe samenwerking tussen organisaties:

'Het zijn de mensen die op posities zitten, die iets in de melk te brokkelen hebben. Die positie heb ik hier niet. Ik kan over sommige dingen geen besluit nemen, omdat ik dan toch eerst weer naar mijn leidinggevende moet. L: Maar jij komt ook bij de Topontmoetingen? X (naam weggelaten, LO): Jawel, maar omdat niemand anders het doet. Ik vind eigenlijk dat mijn baas daar naartoe zou moeten.' (ROC Zadkine)

'Het risico is dat je wat minder spannend georganiseerde avonden toch de mensen uit de uitvoering krijgt, en niets ten nadele die doen allemaal fantastisch werk, maar als daar allemaal wijkverpleegkundigen staan, ja daar kom je niet een stap verder mee in de organisatie van de ontwikkeling van zo'n gebied.' (Woonstad)

Ten slotte kan de uitstraling van Topontmoetingen niet overeenkomen met de verwachtingen van bepaalde bezoekers:

'Maak het voor mensen ook aantrekkelijk om erheen te gaan, want ik kom met de lezingen met een kop soep, daar ga ik niet naar toe (...). Dat is niet omdat ik niet van soep hou, maar ik vind het een beetje armoedig. Het is een Topontmoeting en vervolgens sta je met een laf broodje kaas in een zorgcentrum in een achteraf zaaltje iets met elkaar te bespreken. Dat vind ik geen Topontmoeting. Dat is gewoon een bijeenkomst. Als je wilt uitstralen van: goh we zijn DE netwerkorganisatie als het gaat om de eerstelijnszorg in de deelgemeente Feijenoord, dan mag dat ook best een beetje cachet hebben. Organiseer dat dan, zoek een leuke locatie, inspirerende spreker. Zorg dat mensen de tijd hebben om met elkaar te overleggen, want als je in een zaal zit, allemaal naar een spreker zit te kijken, dan spreek je elkaar nog niet. Dan ga je luisteren, drink je een kop koffie en denk je: nou ik ga maar eens. Dat werkt niet. Maar met tafeltjes, dat werkt over het algemeen wel. Dan zit je tijdens het voorgerecht toch met die 4 mensen en met een tafelheer die probeert een gesprek op gang te helpen. Dat hebben we een keer of 4 à 5 gedaan, dat vond ik heel inspirerend.' (Woonstad)

De uitdaging voor SEF bestaat er dus uit om aan de ene kant het commitment van hogermanagement/middenmanagement te behouden voor Topontmoetingen, omdat deze groep het mandaat bezit vanuit de eigen organisatie om samenwerkingsprojecten te initiëren, en aan de andere kant ook op in te spelen op de grote behoefte van hulpverleners om op meer concrete wijze thema's in de wijk te bespreken.⁶ SEF kan ervoor kiezen om soms een meer bestuurlijke en dan weer een meer praktische invulling aan Topontmoetingen te geven, zoals nu ook al deels wordt gedaan. Daarbij is het wel van belang om richting de relevante doelgroepen verwachtingen te managen. Dit kan door vooraf nog duidelijker te communiceren in o.a. de nieuwsbrief wat de *specifieke* insteek is van de desbetreffende Topontmoeting. Daarnaast kunnen evaluaties van Topontmoetingen worden ingezet, om meer gerichte informatie in te winnen over de verschillende behoeften van de aanwezigen.

⁶Door de organisatie van 'kijk op de wijk' bijeenkomsten, speelt SEF ook al op andere wijze in op de behoefte van hulpverleners om concreet aan de slag te gaan.

5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden enkele concrete aanbevelingen gedaan om de effectiviteit van het samenwerkingsverband SEF verder te vergroten in de toekomst. Hierbij maken we onderscheid tussen strategische aanbevelingen (de toekomstige focus van SEF) en organisatorische aanbevelingen (ondersteuning van projecten/organisatie van Topontmoetingen).

5.1 Strategisch

- **Herijken van de samenwerkingsvisie**

In 2007 is door 26 organisaties een intentieverklaring getekend, waarin zij zich hebben verbonden aan de doestelling om een geïntegreerd aanbod van diensten in de deelgemeente Feijenoord tot stand te brengen.⁷ Hierbij lag de focus in eerste jaren sterk op de bouw van verschillende geïntegreerde eerstelijnscentra. Inmiddels zijn veel eerstelijnscentra gebouwd en in gebruik genomen. Hierdoor is een belangrijke doelstelling van de intentieverklaring –gemeenschappelijke huisvesting van voorzieningen & integratie van diensten op wijkniveau- behaald. Gezien 1) het behalen van deze doelstelling, 2) de verbreding van de samenwerking naar welzijn, wonen, en onderwijs, en 3) de verschuiving van fysieke samenwerking naar strategische en tijdelijke allianties, is het noodzakelijk om gezamenlijk met de partners van SEF nieuwe ijkpunten te formuleren voor toekomstige samenwerking. Welke gezamenlijke actie van organisaties is nodig gezien de huidige multi-problematiek van bewoners? En zijn alle ondertekenaars van de intentieverklaring nog steeds bereid zich hiervoor actief in te zetten?

Wat betreft de toekomstvisie, lijken er veelbelovende kansen te liggen voor een meer gerichte inzet op gebiedsgerichte ontwikkeling van Feijenoord op wijkniveau. De schaalgrootte van deelgemeente Feijenoord is vrij groot, waardoor het krijgen van overzicht op bestaande initiatieven een blijvende uitdaging is. Door specifieker in te zoomen op de schaalgroottes van individuele wijken, kunnen bestaande wijkinitiatieven/programma's van de partnerorganisaties van SEF op overzichtelijke wijze in kaart worden gebracht en (verder) aan elkaar worden verbonden. Daarnaast ligt er voor SEF een kans om formele wijkinitiatieven van dienstverleners te verbinden aan informele (wijk)netwerken van burgers. Een verbinding van formele en informele wijknetwerken lijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor het vergroten van zelfredzaamheid van burgers. Ten slotte ligt er een maatschappelijke taak voor SEF weggelegd om verschillende schaalgroottes van samenwerking (regio, gemeente, deelgemeente Feijenoord, individuele wijken binnen Feijenoord,

⁷ Inmiddels hebben in totaal 34 organisaties de intentieverklaring ondertekend.

micronetwerken binnen individuele wijken) meer in samenhang met elkaar brengen, zodat er geen blinde vlekken vallen in de decentralisering van verantwoordelijkheden voor maatschappelijke dienstverlening.

- **Strategie voor gemeenschappelijke aanbestedingen**

Door de komst van gemeenschappelijke aanbestedingen voor zorg en welzijn in 2013 zal de spanning tussen samenwerking en concurrentie waarschijnlijk toenemen bij welzijn- en zorgorganisaties. Deze spanning wordt op dit moment al gevoeld door veel organisaties, maar wordt nog niet expliciet benoemd tijdens Topontmoetingen van SEF. Hierdoor kan het risico ontstaan dat organisaties alleen 'retorisch' willen samenwerken en verbinden, maar niet bereid zijn om samenwerking concreet te maken op operationeel niveau, vanwege angst voor verlies van concurrentiepositie. Door deze spanning tussen samenwerking en concurrentie bespreekbaar te maken - in het licht van de gezamenlijke aanbestedingen in 2013- kan SEF een belangrijke bijdrage leveren aan het vinden van constructieve omgangswijzen met deze spanning. Daarnaast kan SEF verkennen of een gemeenschappelijke strategie rondom de aanbestedingen van 2013 een bijdrage kan leveren aan een positief werkklimaat in Feijenoord en effectievere samenwerking.

- **Investeren in de legitimiteit van netwerksamenwerking**

De toename van het aantal organisaties dat de intentieverklaring heeft ondertekend (van 26 organisaties in 2007 naar 34 organisaties in 2012), laat zien dat SEF als samenwerkingsverband bestaanswaarde heeft. Tegelijkertijd blijft het lastig om uitkomsteffecten van netwerksamenwerking zichtbaar en meetbaar te maken voor belanghebbenden, zoals inwoners van Feijenoord, financiers van projecten, en individuele organisaties. Men is aan de ene kant overtuigd dat samenwerkingsprojecten en netwerkbijeenkomsten bijdragen aan een verbetering van de gezondheid en welzijn van wijkbewoners, maar het blijft aan de andere kant moeilijk 'hard' te maken in cijfers en concrete verhalen. Dit kan op de langere termijn vragen oproepen over de legitimiteit van SEF als netwerkverband. Het is daarom van belang om te investeren in passende methoden om de resultaten van samenwerking in maatschappelijke dienstverlening beter zichtbaar te maken aan belanghebbenden. Dit kan o.a. door het laten uitvoeren van maatschappelijke kosten-baten analyses, zoals onlangs is gedaan voor de Zichtbare Schakels, of het in kaart brengen van sociale waarde van interventies aan de hand van bv. de methodiek van 'social return on investment'. Ook kunnen narratieve methoden (verhalen uit projecten/casuïstiek en beleefde resultaten van interventies) worden ingezet om op kwalitatieve wijze resultaten aan te tonen. Een combinatie van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden lijkt het meest geschikt, omdat het verschillende soorten informatie oplevert die complementair zijn.

5.2 Organisatorisch

- **Niet alleen aandacht voor visies, maar ook voor concrete objecten en fysieke ruimtes**

Om concrete resultaten te boeken in projecten en verschillende organisatiedoelstellingen aan elkaar te verbinden, zijn niet alleen strategische visies nodig, maar ook de inzet van de juiste objecten, faciliteiten en fysieke ruimtes (Star en Griesemer 1989; Nicolini et al. 2012; Sullivan en Williams 2012). In het netwerk van SEF wordt al gebruik gemaakt van de verbindende werking van objecten en ruimtes door de bouw van gemeenschappelijke *locaties* voor voorzieningen (zie de geïntegreerde eerstelijnscentra en MFA 't Slag) en de bouw van de multimediale *gezondheidstafel*, waardoor verschillende vormen van voorlichting (tekstueel, digitaal, auditief) en kennisdomeinen (welzijn, gezondheid, participatie, werk, wonen, etc.) worden verenigd. Toch kan er in de individuele projecten nog meer aandacht worden besteed aan de verdere doorontwikkeling van verbindende objecten en ruimtes (zie o.a. de ontwikkeling van digitale content voor de gezondheidstafel) en de belemmerende werking die tegelijkertijd van objecten en ruimtes kan uitgaan (bv. ontbrekende faciliteiten, een sleutel in de voordeur die toegankelijkheid van een locatie belemmert, de fysieke locatie van een ruimte, zie §2.4.1.) Wanneer objecten en ruimtes op een bewuste manier ingezet *en* aangepast worden aan de context en behoeften van gebruikers, kunnen abstracte doelstellingen uit visies beter worden vertaald in de praktijk en is het mogelijk om verschillende diensten en voorzieningen met elkaar te integreren. Kortom, organisaties in het netwerk van SEF moeten elkaar dus niet alleen 'vinden op visie', maar ook in concrete objecten. In de literatuur worden verschillende voorbeelden aangedragen van verbindende (grens) objecten, zoals ICT-systemen, protocollen en richtlijnen, gemeenschappelijke huisvesting, en geografische kaarten (denk aan wijkscans/ overzichten van wijkverleners in de wijk). Deze voorbeelden van (grens) objecten kunnen nuttige aanknopingspunten bieden voor de verdere integratie van dienstverlening in Feijenoord.

- **Naast formele ondersteuning, ook coachende begeleiding van SEF *tijdens* projecten**

Het is belangrijk voor de effectiviteit van projecten, dat SEF niet alleen aan de 'voorkant' van projecten begeleiding verschaft (opstellen van visies en het vinden van financiering) of aan de 'achterkant' (verantwoordingsinformatie verzamelen en aanleveren aan financiers), maar ook *tijdens* de duur van projecten coachende begeleiding geeft. Deelnemende organisaties zijn vaak niet in staat of bereid om hobbels in samenwerking, zoals het ontbreken van de juiste materialiteiten of financiering, aan te pakken. Hier kan vanuit SEF een vinger aan de pols worden gehouden, zodat visies ook vertaald worden in nieuwe werkpraktijken. Daarnaast is het soms onduidelijk wie 'de lead' heeft in gemeenschappelijke projecten: helemaal bij problemen, zoals ontbrekende financiering, kijken partijen elkaar aan, maar komen niet (snel) tot besluiten. Hier kan het projectteam van SEF een meerwaarde bieden: door coachende vragen te stellen, partijen weer bij elkaar te brengen, zelf

tijdelijk 'de lead' te nemen of samenwerkingspartners aan te sporen verantwoordelijkheid te nemen.

- **Topontmoetingen & verwachtingsmanagement**

De Topontmoetingen trekken een steeds groter en diverser publiek: van hogere managers, tot middenmanagers en hulpverleners. Hierdoor moet SEF ook verschillende publieken tevreden houden. Dit is soms een ingewikkelde klus, helemaal wanneer verwachtingen van bezoekers niet corresponderen met de insteek van de desbetreffende Topontmoeting. Sommige hulpverleners/operationele managers verwachten een meer praktische discussie van concrete thema's en uitvoeringsdilemma's, en vinden minder aansluiting bij een bestuurlijke insteek van een Topontmoeting. Tegelijkertijd is te zien dat bestuurders en hogere managers in vergelijking met de beginjaren minder vaak bij Topontmoetingen aanwezig zijn. De vraag is dan in hoeverre het doel van Topontmoetingen (het verbinden van organisaties & het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden) ook behaald kan worden wanneer bestuurders/hogere managers minder vaak aanwezig zijn bij Topontmoetingen. Deze groep heeft een mandaat vanuit de eigen organisatie om snel te schakelen en nieuwe samenwerkingsprojecten aan te gaan. Dit mandaat ontbreekt vaak bij hulpverleners/operationele managers, zoals zij zelf ook aangeven. Het is daarom belangrijk dat SEF d.m.v. Topontmoetingen verschillende publieken en doelgroepen aan zich verbindt, maar daarbij wel aan verwachtingsmanagement doet. Door duidelijk vooraf (in o.a. de nieuwsbrief van SEF) te communiceren naar de verschillende doelgroepen welke specifieke insteek een Topontmoeting heeft, kunnen verwachtingen van bezoekers beter in overeenstemming worden gebracht met de beleving van Topontmoetingen. Daarnaast kunnen evaluaties van Topontmoetingen worden ingezet, om meer gerichte informatie in te winnen over de verschillende behoeften van de aanwezigen.

6. Conclusie

Netwerksamenwerking tussen verschillende dienstverleners op wijkniveau is van toenemend maatschappelijk belang nu de rijksoverheid verantwoordelijkheden decentraliseert naar lokaal niveau en problemen vaker grensoverschrijdend van aard zijn (RVZ 2012; Oldenhof 2012). In de wetenschappelijke literatuur worden netwerkverbanden als belangrijke nieuwe vorm van organiseren genoemd, in aanvulling op bestaande logica's van de markt en de overheid (Powell 1990). Kenmerkend voor netwerkverbanden zijn horizontale verhoudingen tussen stakeholders, uitwisseling van 'resources' op basis van vertrouwen, en wederkerigheid (ibid.; Rhodes 1996; Klijn et al. 2010) Het samenwerkingsverband *Samen één in Feijenoord* (SEF), sluit hier niet alleen goed bij aan, maar vormt de maatschappelijke beweging naar netwerkvorming ook zelf door te experimenteren met nieuwe vormen van domeinoverschrijdende dienstverlening.

In dit rapport is een kwalitatieve *stakeholderanalyse* uitgevoerd van de effecten van netwerksamenwerking in Feijenoord. Dit houdt in dat partnerorganisaties van SEF tijdens interviews zijn gevraagd om de belangrijkste resultaten van SEF, zoals zij deze zelf hebben ervaren, te omschrijven. Hierbij zijn niet alleen de effecten van individuele projecten bevraagd (het Praktijkhuis, Klusspreekuur/Repaircafé, Multimediale Gezondheidstafel), maar ook de effecten van SEF op overkoepelend niveau (Topontmoetingen, vaste overlegstructuren, zoals de stuurgroep). Daarnaast zijn verschillende observaties uitgevoerd tijdens Topontmoetingen, projectgroepvergaderingen, en een overleg van de stuurgroep van SEF. Ten slotte is een documentanalyse uitgevoerd van o.a. de intentieverklaring, de strategische visie van SEF en projectvoorstellen. De data die deze verschillende kwalitatieve methoden hebben opgeleverd, zijn vervolgens geanalyseerd en gecodeerd. Hierbij hebben de onderzoekers een theoretisch onderscheid gemaakt tussen proces- en uitkomsteffecten (Provan en Milward 2001; Provan en Kenis 2008; Geuijen, van der Meulen en Noordegraaf 2010). Proceseffecten betreffen het verloop van de samenwerking, in hoeverre bv. verbinding en vertrouwen ontstaan tussen de samenwerkingspartners doordat zij elkaar frequent ontmoeten en samenwerken (Provan en Kenis 2008; Koppenjan en Klijn 2004; Klijn et al. 2010). Onder uitkomsteffecten verstaan wij een bredere maatschappelijke outcome, zoals gezondheidswinst voor bewoners van Feijenoord, integratie van verschillende diensten, en het reduceren van dubbelingen in diensten (Provan en Milward 2001).

De volgende vraagstelling is leidend geweest in de rapportage:

Wat zijn de effecten van netwerksamenwerking in het kader van 'Samen één in Feijenoord' (SEF) wat betreft proces en outcome? En wat betekenen deze effecten voor de realisatie van de doelstellingen van de afzonderlijke organisaties en de bewoners in Feijenoord?

Proceseffecten van netwerksamenwerking

We concluderen dat netwerksamenwerking, zowel op project- als overkoepelend niveau van SEF, veel positieve procesresultaten heeft gegeneerd. Deelnemende organisaties uit verschillende sectoren als onderwijs, welzijn, wonen en zorg hebben elkaar beter leren

kennen door: 1) samen te werken in projecten, 2) elkaar tijdens Topontmoetingen te spreken, en 3) door te participeren in vaste overlegstructuren van SEF. Hierdoor ontstaat laagdrempelig contact en vertrouwen tussen organisaties uit verschillende domeinen, waardoor vertegenwoordigers van organisaties eerder bereid zijn om een beroep op elkaar te doen voor de uitwisseling van kennis, expertise of (financiële) middelen. Deze uitwisseling komt dan ook steeds vaker tot stand en levert weer nieuwe 'spin-off' op, zoals nieuwe samenwerkingsinitiatieven. Naast uitwisseling en verbinding van verschillende soorten inhoudelijke kennis in dienstverlening (welzijn/zorg/wonen/onderwijs), zien we ook dat er langzamerhand een gemeenschappelijke taal ontstaat. Organisaties leren niet alleen beter elkaars vakjargon verstaan, maar creëren samen ook een gedeeld discours. Dit is in bijzonder het geval wanneer organisaties op structurele basis overleggen of samenwerken (zie o.a. de stuurgroep van SEF). Het bestaan van een overleginfrastructuur, zoals deze onder de koepel van SEF is opgezet, is dan ook cruciaal voor effectieve communicatie tussen geografisch verspreide organisaties die ieder een eigen kennisdomein hebben.

Uitkomsteffecten van netwerksamenwerking

Uit de stakeholderanalyse blijkt dat netwerksamenwerking gedeeltelijk uitkomstresultaten oplevert.

Op projectniveau (met name het Klusspreekuur/Repaircafé en het Praktijkhuis) zijn belangrijke resultaten geboekt, maar blijkt het soms lastig om bredere outcome voor wijkbewoners te genereren. In het geval van het Repaircafé bleek dat er weinig behoefte was bij wijkbewoners aan het laten repareren van kapotte spullen. Hierdoor kwam het project moeilijk van de grond en konden deelnemende organisaties zoals Pameijer en Stichting Welzijn Feijenoord ook hun eigen organisatiedoelen slechts gedeeltelijk behalen (Pameijers doel was: integratie van mensen met een beperking in de wijk en het bieden van een zinvolle dagbesteding, en het doel van Stichting Welzijn Feijenoord was: het genereren van meer inloop in het buurtcentrum en het creëren van sociale cohesie in de wijk). Het Praktijkhuis heeft wat betreft educatieve doelstellingen belangrijke resultaten geboekt. In de afgelopen jaren hebben leerlingen van het Albeda College relevante praktijkervaring op gedaan buiten de schoolmuren en basisschoolleerlingen zijn door middel van activiteiten in het Praktijkhuis op speelse wijze bekend gemaakt met verschillende gezondheidsthema's. We kunnen dus concluderen dat de samenwerking in het Praktijkhuis voor basisschoolleerlingen in de omgeving en voor leerlingen van het Albeda College veel heeft opgeleverd (praktijkervaring/aanvulling educatief curriculum). Tegelijkertijd bleek het moeilijk om een bredere functie *in* en *voor* de wijk te ontwikkelen. De beoogde doelstelling van een bruisend inloopcentrum kwam slechts beperkt tot stand, waardoor de doelstellingen van woningbouwcorporatie Woonstad –meer cohesie in de wijk & betere leefbaarheid – niet goed konden worden behaald. Wat betreft de Multimediale Gezondheidstafel kunnen wij nog geen conclusies trekken over uitkomsteffecten en bredere maatschappelijke outcome, omdat de tafel ten tijde van het onderzoek nog gebouwd werd (inmiddels is de multimediale tafel in gebruik genomen).

Wanneer we kijken naar de redenen waarom op projectniveau niet alle doelstellingen worden behaald, spelen verschillende factoren een rol. Ten eerste wordt er in projecten niet altijd genoeg aandacht besteed aan de rol van concrete objecten en fysieke ruimten. Zo kan een sleutel in de voordeur van een locatie de toegankelijkheid belemmeren

of kunnen bepaalde faciliteiten ontbreken. Samenwerkingspartners moeten elkaar dus niet alleen op 'visie' niveau vinden, ook in het gebruik & de aanpassing van concrete objecten en ruimtes (bv. geïntegreerde werkprotocollen/gemeenschappelijke huisvesting/etc.). Daarnaast is er ook soms onduidelijkheid 'wie de lead' heeft, waardoor besluitvorming minder snel verloopt. Ook is er soms sprake van boedelscheiding: mensen vinden het moeilijk om voorbij de 'eigen' taak te kijken en verbinding te leggen met andere organisatieonderdelen. Ten slotte is ook niet altijd duidelijk of er daadwerkelijk behoefte is vanuit wijkbewoners aan een nieuw aanbod van diensten.

Ondanks het gedeeltelijk behalen van uitkomsteffecten in projecten, concluderen we dat projecten zeer waardevolle experimenteerterruimte bieden voor organisaties om ontokerde werkwijzen te ontwikkelen. Door te experimenteren en innoveren, verkrijgen deelnemende organisaties inzichten in wat wel en wat niet werkt. Binnen deze experimenteerterruimte is zowel plaats zijn voor 'mislukte innovaties' als voor geslaagde 'best practices'.

Op overkoepelend niveau (Topontmoetingen/ overkoepelende overlegstructuren) zien we dat netwerksamenwerking ook gedeeltelijk uitkomsteffecten genereert. Ten eerste levert SEF een belangrijke bijdrage aan het reduceren van dubbele uitvoering van diensten in de deelgemeente. Vanwege het ontbreken van overzicht, worden in Feijenoord veel soortgelijke initiatieven ontplooid, zoals wijkteams en inloopfuncties. Hierdoor ontstaan veel overlap en dubbelingen in dienstverlening. Deze dubbelingen worden door SEF gesignaleerd en bespreekbaar gemaakt bij verschillende netwerkpartners. Door organisaties te attenderen op soortgelijke initiatieven, voorkomt SEF dus deels het ontstaan van dubbelingen. Tegelijkertijd blijft het vanwege de hoge omloop van projecten in Feijenoord moeilijk om alle dubbelingen te voorkomen. Naast reductie van dubbelingen, draagt SEF ook bij aan het verbinden van diensten uit verschillende domeinen als onderwijs, zorg, welzijn en wonen. In de eerste jaren heeft SEF veel *fysieke* verbindingen tot stand gebracht door de bouw van geïntegreerde eerstelijnscentra en een Multifunctionele Accommodatie 't Slag. Hierdoor zijn verschillende hulpverleners in 1 gebouw gevestigd, waardoor samenwerking makkelijker tot stand komt. Dit blijkt onder andere uit de ontwikkeling van verschillende ketens voor chronische ziekten (zoals diabetes) en specifieke doelgroepen (zoals jeugd). In de afgelopen jaren heeft SEF ook gezorgd voor verbindingen in tijdelijke allianties. Zo werken maatschappelijk werkers samen met Zichtbare Schakels, waardoor medische kennis wordt verbonden met welzijnswerk. Ook is er bijvoorbeeld dankzij de stuurgroep verbinding tot stand gebracht tussen een 'achter-de-voordeur' project van woningbouwcorporatie Woonstad en verschillende eerstelijns hulpverleners. Wat betreft uitkomsteffecten voor wijkbewoners, zien we dat SEF veel energie steekt in het stroomlijnen en verbinden van verschillende diensten en hierin ook resultaten boekt. Echter, het blijft tot op heden lastig om de meerwaarde voor inwoners van Feijenoord *meetbaar* vast te stellen. Vanwege het ontbreken van de geschikte instrumenten, is nog niet op kwantitatieve wijze vastgesteld of netwerksamenwerking in de deelgemeente ook aanzienlijke gezondheid- en welzijnswinst oplevert voor inwoners. Tegelijkertijd zijn deelnemende organisaties ervan overtuigd, in meer kwalitatieve zin, dat de inspanningen van SEF verbeteringen opleveren voor inwoners. Er ligt hier dus nog een uitdaging voor SEF om deze kwalitatieve ervaringen, ook zichtbaar te maken aan de hand van bv. maatschappelijke kosten-baten analyses of methodieken als

‘social return on investment’ waarbij de sociale waarde van interventies in kaart worden gebracht (zie H5).

De meerwaarde van SEF als netwerkverband

Op basis van bovenstaande proces- en uitkomsteffecten, kan worden geconcludeerd dat SEF als netwerkverband een belangrijke meerwaarde heeft in de deelgemeente Feijenoord. Deze meerwaarde is gebaseerd op de verschillende soorten verbindingen die tot stand zijn gebracht in de afgelopen jaren: tussen professionals uit verschillende domeinen; tussen gefragmenteerde kennis van problemen in de wijk; en tussen verschillende diensten op locatie. Het netwerk van SEF biedt daarnaast waardevolle experimenteeruimte voor organisaties om sectoroverschrijdend samen te werken in wijkgerichte projecten. Binnen deze experimenteeruimte is zowel plaats voor de ontwikkeling van vernieuwende professionele werkvormen als minder geslaagde innovaties. In de afgelopen jaren zijn daarnaast belangrijke randvoorwaarden gecreëerd voor de ontwikkeling van duurzame vormen van samenwerking, zoals laagdrempelig, frequent contact en vertrouwen tussen netwerkpartners, een gemeenschappelijke taal, en uitwisseling van gefragmenteerde kennis (vakexpertise uit verschillende domeinen & kennis over multi-problematiek van de inwoners van Feijenoord). Verdere verduurzaming van samenwerking lijkt van cruciaal belang om tot fundamentele veranderingen te komen in een sterk gespecialiseerd en verkokerd dienstverleningslandschap. De komende jaren kan SEF als netwerkverband dus investeren in verduurzaming van wijkgerichte samenwerking, waarvoor in hoofdstuk 5 verschillende aanbevelingen worden gedaan.

‘Couleur locale’ van netwerksamenwerking

De deelgemeente Feijenoord staat bekend om de multi-problematiek van haar inwoners. Dit vereist niet alleen een grote bereidheid van deelnemende organisaties om voorbij het eigen werkgebied te kijken, maar ook om tijd en energie te steken in het opbouwen van een netwerk en in het aangaan van concrete samenwerkingsprojecten. Deze bereidheid blijkt bij veel organisaties groot te zijn dankzij de couleur locale van Feijenoord: een actieve ondernemerszin en een directe ‘let’s do it’ aanpak. Het is van belang deze couleur locale te blijven benutten in de toekomst, zeker nu bezuinigingen en reorganisaties veel aandacht vragen van organisaties intern. Het netwerk van SEF kan hiervoor worden ingezet, zoals ook al is gebleken: door een ‘sense of urgency’ te creëren om slim samen te werken, blinde vlekken in dienstverlening te signaleren en agenderen en door relevante stakeholders bij elkaar te brengen en te verbinden, zodat zij vervolgens zelf aan de slag kunnen gaan.

Toekomstige uitdagingen voor SEF

Om meerwaarde van netwerksamenwerking op wijkniveau in de toekomst verder te vergroten, is het van belang dat SEF ook aandacht besteedt aan enkele uitdagingen in de deelgemeente Feijenoord. Ten eerste vormt het bespreekbaar maken van de ervaren spanning tussen samenwerking en concurrentie (in het licht van o.a. gemeenschappelijke aanbestedingen voor zorg en welzijn in 2013) een belangrijke uitdaging. SEF kan door het initiëren van een debat over deze spanning & het ontwikkelen van een gemeenschappelijke strategie een belangrijke bijdrage leveren aan meer openheid en het vinden van constructieve omgangswijzes met deze spanning. Ten tweede vereist het bezuinigingsvraagstuk bij veel organisaties aandacht: kan SEF de interne focus op

reorganisaties ombuigen naar een externe focus op uitwisseling en efficiënt delen van kennis en middelen? Ten derde is ook verwachttingsmanagement rondom Topontmoetingen een uitdaging: hoe kunnen verwachtingen van verschillende doelgroepen (hulpverleners, operationeel/tactisch management en bestuurders) t.a.v. Topontmoetingen het beste worden gemanaged? Door deze toekomstige uitdagingen op te pakken, kan SEF voor zowel dienstverlenende organisaties als wijkbewoners in de deelgemeente Feijenoord van grote betekenis zijn.

Literatuur

- Bekkers, V. et al. (ed.) (2011). *Innovation in the public sector. Linking capacity and leadership*. Basingstoke etc.: Palgrave McMillan.
- Berden, C. en L. Kok (2011). *Kosten en baten van welzijn en maatschappelijke dienstverlening*. SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam
- Boer, N. de, E. Lugtmeijer en P. Mier (2005). *Wijkgericht werken vergeleken*. Amsterdam: DSP.
- Geuijen, C.H.M., M.J. van der Meulen en M. Noordegraaf (2010). *Over grenzen. Stakeholdermethodieken voor de evaluatie van professioneel politieoptreden in ketens en netwerken*. Utrecht: USBO.
- Geuijen, C.H.M in samenwerking met P.'t Hart en M. Noordegraaf. *Betekenisvol monitoren en evalueren van netwerksamenwerking*, conceptpaper geschreven voor de conferentie van het Netherlands Institute of Government (NIG), november 2012.
- Janssen, M., L. Oldenhof, M. Pijnappel-Clark en K. Putters (2012). Wijkgericht werken zonder fratsen, *Zorgvisie*, 21 oktober 2012, zie de website link: <http://www.zorgvisie.nl/Ondernemen/15089/Wijkgericht-werken-zonder-fratsen.htm>
- Kickert, W., E.-H. Klijn en J.F.M. Koppenjan (ed.) (1997). *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. London etc.: Sage Publications.
- Klijn, E.-J., J. Edelenbos en B. Steijn (2010). Trust in governance networks. Its impact on outcomes, *Administration & Society*, 42 (2), 193-221.
- Koppenjan, J. en E. H. Klijn (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Lowndes, V. en H. Sullivan (2008). How low can you go? Challenges for neighbourhood governance, *Public Administration*, 86 (1), 53-74.
- Nicolini, D., J. Mengis en J. Swan (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration, *Organization Science*, 23 (3), 612-629.
- Oldenhof, L. (2012). *Wijkgericht Werken: intersectorale samenwerking in de wijk door grenzenwerk*. Raad voor Volksgezondheid en Zorg: Den Haag.
- Orton, J.D. en K.E. Weick (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization, *The Academy of Management Review*, 15 (2), 203-223.
- O'Toole, J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration, *Public Administration Review*, 57 (1), 45-52.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy. Network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.

Provan, K.G. en H. Brinton Milward (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks, *Public Administration Review*, 61 (4) 414-423.

Provan, K.G. en P. Kenis (2008). Modes of network governance: structure, management and effectiveness, *Journal of Public Administration Theory*, 18 (2), 229-252.

Rhodes, R.A.W. (1996). The new governing: governing without government, *Political Studies*, XLIV, 652-667.

Roussos, S.T. and S.B. Fawcett (2000). A review of collaborative partnerships for improving community health, *Annu. Rev. Public Health*, 21, 369-402.

RVZ (2009). *Buiten de gebaande paden*. Zoetermeer: RVZ.

RVZ (2010), *Van zz naar gg*. Den Haag: RVZ

RVZ (2012). *Regie aan de poort*. Den Haag: RVZ.

Star, S. L. and J. R. Griesemer (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and profession-als in Berkeley's museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19 (3), 387-420.

Sullivan, H. en P. Williams (2012). Whose kettle? Exploring the role of objects in managing and mediating the boundaries of integration in health and social care, *Journal of Health Organization and Management*, 26 (6), 697-712.

Weick, Karl. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.

Williams, Paul (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80 (1), 103-124.

Documenten

Dane, A. en M. Reynen (2007). *Visiedocument eerstelijnszorg Feijenoord*, zie de website link: <http://www.sameneenfeijenoord.nl/eigenbestanden/files/visiedocument.pdf>

SEF (2007). *Intentieverklaring*, zie de website link:

<http://www.sameneenfeijenoord.nl/eigenbestanden/files/intentieverklaring.pdf>

SEF (2007). *Voortgangsrapportage*. Intern document.

SEF (2008). *Voortgangsrapportage*. Intern document.

SEF (2009). *Voortgangsrapportage*. Intern document.

SEF (2010). *Voortgangsrapportage*. Intern document.

SEF (2011). *Voortgangsrapportage*. Intern document.

SEF (2012). *Voortgangsrapportage*. Intern document.

SEF (z.d.). *Multimediale Gezondheidstafel Projectplan*. Intern document.

Siemann, Peter en Hella van der Eerden (2008). *Praktijkhuis Feijenoord Businessplan*. Intern document Albeda College. Z.p

Bijlage I: Personalia onderzoekers

Prof.dr. Kim Putters

Prof.dr. Kim Putters (1973) is bestuurskundige en hoogleraar Management van zorginstellingen aan het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij verricht onderzoek naar vraagstukken van beleid en bestuur in de zorg en in aanpalende sectoren, naar innovaties in de zorg en in zorginstellingen, ondernemerschap en wijk- en buurtgericht werken. Sinds 2006 verricht hij onderzoek naar de voorbereidingen op en uitvoering van de Wmo. Hij publiceert in diverse Engelstalige tijdschriften zoals *Social Policy and Administration*, *Public Administration*, en *Social Science and Medicine*. Belangrijke Nederlandstalige tijdschriften zijn *Bestuurskunde* en *TSG*.

Putters doceert diverse bestuurskundige vakken in de bachelor opleiding van het iBMG, zoals de vakken *Beleidswetenschap* en *Health Politics and Policy*. In de master *Zorgmanagement* doceert hij het vak *Ondernemen in de zorg*. Ook doceert hij in de modules van het postacademisch onderwijs van het Erasmus Center for Management Development in de *Zorg*. Hij begeleidt verschillende promotietrajecten en veel scripties. Daarbij wordt samengewerkt met de universiteiten van Tilburg en Utrecht, de NVZD, het RIVM en met ZonMw.

Daarnaast is Kim Putters sinds 2003 lid van de Eerste Kamer, en sinds 2011 de Eerste Ondervoorzitter. Tevens is hij voorzitter van het ZonMw onderzoeksprogramma *Zorg voor Jeugd*, voorzitter van de Stichting *Topklinische GGz* en lid van diverse Raden van Toezicht en adviescommissies in de zorg. Hij is vaste columnist bij *Zorgmarkt*, *Skipr* en *ZM Magazine*.

Lieke Oldenhof, MA en MSc

Lieke Oldenhof (1982) is historica and bestuurskundige. Sinds september 2009 werkt zij als promovenda bij het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In het kader van haar promotieonderzoek verricht zij etnografisch onderzoek naar het dagelijks werk van zorgmanagers op operationeel- en middenniveaus. Deze laag management is -in relatie tot Raden-van-Besturen- onderbelicht gebleven in onderzoek naar zorgmanagement. Door zorgmanagers te schaduwen in hun werkweek, wordt in kaart gebracht welke dagelijkse dilemma's zij ervaren op het snijvlak van financiën, zorginhoud, aansturing van professionals en ethiek en hoe zij met deze dilemma's omgaan. Het onderzoek focust zich in het bijzonder op de verschuiving van het werk van

zorgmanagers van sectoraal naar intersectoraal managen in netwerken. Deze nieuwe vorm van netwerkmanagement wordt *in-depth* onderzocht door een kwalitatieve evaluatie van het transitieprogramma van VWS “Wijk-en Buurtgericht Werken”. In dit programma werken zorgmanagers aan een integrale aanpak van wonen, welzijn en zorg.

Oldenhof heeft diverse vakken gedoceerd in de bacheloropleiding van iBMG, waaronder wetenschapsfilosofie, beleidswetenschappen en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Op dit moment doceert zij lijnvaardigheden, fungeert zij als mentor van eerstejaars studenten en begeleider van bachelorscriptie-studenten.

Naast haar promotieonderzoek is Oldenhof voor 1 dag in de week gedetacheerd als adviseur bij de Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ). Recentelijk heeft zij bij het RVZ advies *Regie aan de Poort* een achtergrondstudie geschreven, getiteld *Wijkgericht Werken: intersectorale samenwerking in de wijk dankzij grenzenwerk* (2012). Deze achtergrondstudie kan men downloaden op de website van de RVZ, zie de link:

<http://www.rvz.net/publicaties/bekijk/wijkgericht-werken-intersectorale-samenwerking-in-de-wijk-door-grenzenwerk>