

# Samenwerken is samen werken

EEN ONDERZOEK NAAR SAMENWERKINGSVERBANDEN OMTRENT DE  
ONDERWIJSPARTICIPATIE VAN VERGUNNINGHOUDERS

Naam student: Wouter Feijen

Studentnummer: s2393123

Begeleider: Dr. B. Fraussen

Opleiding: Management van de Publieke Sector

## Voorwoord

September, 2020.

Zojuist heb ik de eerste woorden van mijn masterscriptie geschreven. Hoewel ik me op het moment van dit schrijven dus nog in het prille begin bevindt van mijn scriptietraject, leek het me toch zinnig om alvast een deel van het voorwoord op te schrijven. Er wordt immers vaak met een veelal gerechtvaardigd gevoel van trots teruggekeken op een tijd waarin men veel aan het werk is met zichzelf, voor zichzelf, en voornamelijk op zichzelf. Ook ik hoop mijzelf over een klein halfjaar in eenzelfde positie te bevinden, waarbij ik met trots kan terugkijken op mijn eindresultaat en misschien nog wel meer op mijzelf. Op dit moment eveneens mijn academische stip op de horizon te pakken: een onderzoeksvraag met theorie. Nu is het tijd om zorg te gaan dragen voor deze kiem, en te zorgen dat hij in tegenstelling tot het aankomende gure najaar volop in bloei komt te staan.

Januari, 2021

Inmiddels zijn dit de laatste woorden die ik schrijf aan mijn masterscriptie. Een gevoel van naderende ontlasting maakt zich langzamerhand van mij meester. Om terug te komen op mijn verwachtingen: ik kijk inderdaad met een gevoel van grote trots terug op het eindresultaat. Hoewel het merendeel van het werk uiteraard door mijzelf is uitgevoerd, mogen enkele mensen zeker niet onvermeld worden gelaten. Graag wil ik op de eerste plaats mijn ouders en Jomiejan bedanken, voor het op allerlei manieren faciliteren van mijn studie. Ik ben hen daar zeer dankbaar voor. Ook op andere fronten heb ik voor en tijdens mijn scriptie mogen rekenen op verschillende mensen. Onder andere Anke, Mathijs, Kevin en oma Lies verdienen zeker een eervolle vermelding. Hetzelfde geldt overigens voor al mijn vrienden, waarbij ik graag Gerard, Rick, Leon en Eva in het bijzonder wil benoemen. Zij hebben mij tijdens het scriptieproces, maar ook daaraan voorafgaand geholpen met hun nimmer aflatende steun. Ook mijn scriptiebegeleider, meneer Fraussen, verdient absoluut een woord van dank. De gesprekken waren altijd vriendelijk, geïnteresseerd, maar ook voorzien van duidelijke feedback. Zeker ook dankzij de goede begeleiding van hem ben ik tot dit eindresultaat kunnen komen.

Op de laatste plaats zeker ook een woord van dank voor alle respondenten. Zij waren zonder uitzondering behulpzaam en vriendelijk, hetgeen de uitvoering van het onderzoek op zijn minst veraangenaamde.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Inleiding.....	4
Wetenschappelijke relevantie.....	7
Maatschappelijke relevantie .....	8
Theoretisch kader.....	9
Onderwijsparticipatie statushouders.....	9
Collaborative governance.....	10
Het model van Salignac et al. (2019).....	11
Structuurdimensie.....	12
Procesdimensie .....	12
Conceptueel kader .....	13
Hypothesen .....	15
Methodologie.....	16
Onderzoeksdesign .....	16
Caseselectie.....	17
Onderzoeksmethode.....	18
Operationalisering.....	19
Structuurdimensie.....	20
Procesdimensie .....	23
Betrouwbaarheid en validiteit.....	25
Resultaten .....	26
Gemeente Raalte.....	26
Structuurkenmerken .....	27
Proceskenmerken.....	28
Korte samenvatting gemeente Raalte.....	29
Gemeente Epe.....	30
Structuurkenmerken .....	30
Proceskenmerken.....	31
Korte samenvatting gemeente Epe.....	33
Gemeente Gilze-Rijen.....	34
Structuurkenmerken .....	34
Proceskenmerken.....	35
Korte samenvatting gemeente Gilze-Rijen.....	36
Gemeente Dongen .....	38
Structuurkenmerken .....	38

Proceskenmerken.....	39
Korte samenvatting gemeente Dongen .....	40
Vergelijking.....	40
Conclusie .....	45
Discussie & aanbevelingen .....	46
Beperkingen .....	46
Vervolgonderzoek .....	47
Aanbevelingen.....	47
Literatuurlijst .....	49
Bijlagen .....	53
Bijlage 1 - Gespreksformat .....	53
Bijlage 2 – Structuur- en proceskenmerken .....	59
Tabel 1 - Structuurkenmerken.....	59
Tabel 2 - Proceskenmerken .....	60
Bijlage 3.1 – Vergelijking Dongen & Gilze-Rijen .....	61
Bijlage 3.2 – Vergelijking Raalte & Epe.....	62
Bijlage 4 - Respondenten.....	63
Bijlage 4.1 – Respondenten Raalte.....	63
Bijlage 4.2 – Respondenten Epe .....	63
Bijlage 4.3 – Respondenten Gilze-Rijen.....	63
Bijlage 4.4 – Respondenten Dongen .....	63
Bijlage 5.1 – Uitslag CHAT Epe.....	65
Bijlage 5.2 – Uitslag CHAT Raalte .....	66
Bijlage 5.3 – Uitslag CHAT Dongen .....	67
Bijlage 5.4 – Uitslag CHAT Gilze-Rijen .....	68
Bijlage 6 – Transcripten interviews .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## Inleiding

Nederland kent een lange geschiedenis als het gaat om immigratie van andersdenkenden en andersgelovigen. In de 80-jarige oorlog was Holland een toevluchtsoord voor onderdrukten uit België. In de vorige eeuw kwamen er vanaf halverwege de jaren '60 gastarbeiders uit Spanje en Italië, later betrof het voornamelijk gastarbeiders uit Turkije en Marokko. Deze mensen werden destijds hierheen gebracht om tijdelijke hiaten in het Nederlands vacaturebestand op te vullen (Canon van Nederland, z.d.). Halverwege het vorige decennium was er de vluchtelingen crisis waarbij veel vluchtelingen uit met name het Midden-Oosten, Afrika en Zuidoost Europa naar Europa vluchten (Agence France-Presse, 2018). Deze instroom van mensen met buitenlandse afkomst heeft vrijwel altijd tot maatschappelijke discussies geleid. De laatste decennia zijn de verschillende migratiekritische politieke partijen in de Nederlandse Tweede Kamer daar een duidelijke exponent van.

Hoewel er dus voor- en tegenstanders zijn van een ruim of streng migratiebeleid, blijft het feit dat er zich de afgelopen decennia enkele honderduizenden mensen hebben gevestigd in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020c). Van deze migranten woonde na 10 jaar 42,9% nog steeds in Nederland. In 2019 bestond 9,9% van de migranten uit vluchtelingen en nareizigers, die bijvoorbeeld vanwege oorlogsgeweld naar Nederland zijn gevlucht (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020b).

Syriërs en Eritreeërs vormen al enkele jaren de twee grootste groepen vluchtelingen die naar Nederland komen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020a). In de eerste helft van 2019 kregen 4.255 Syrische en Eritrese een verblijfstatus in Nederland. Hiermee verkregen zij 53% van alle verblijfsvergunningen die in Nederland werden verstrekt in de eerste helft van 2019 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020a). Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek was in 2019 98% van de asielaanvragen van Syriërs en Eritreeërs binnen anderhalf jaar een ingewilligd (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019a) hetgeen wordt herhaald in de publicatie van 2020 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020a). Ter vergelijking, mensen uit de drie daaropvolgende landen van herkomst, te weten Turkije, Jemen en Iran, verkregen in diezelfde periode voor 945 verblijfsvergunningen.

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2019b) zal zich dit de komende decennia voort blijven zetten. Het grootste deel van deze bevolkingsgroei zal worden veroorzaakt door immigratie. Hoewel ook het Centraal Bureau voor de Statistiek aangeeft dat alle prognoses onderhevig zijn aan fluctuaties, is het aannemelijk dat er zich ook asielzoekers onder deze migranten bevinden zolang Nederland een stabiel toevluchtsoord blijft voor mensen uit door onlusten geteisterde gebieden.

Zowel voor de vergunninghouder zelf als voor de samenleving is het van belang dat een vergunninghouder goed integreert in de Nederlandse samenleving. De integratie heeft positieve effecten op zowel de individuele vergunninghouder als de Nederlandse maatschappij (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Zo kent een vergunninghouder die minder integreert eveneens minder kansen in het onderwijs en is hun fysieke en mentale gezondheid slechter (Connor, 2010) Voor de integratie van vergunninghouders is werk een belangrijke factor (Ager & Strang, 2008). Zo vermindert arbeidsparticipatie de kans op lichamelijke en psychische klachten en vergroot het de financiële zelfredzaamheid, hetgeen de kans op armoede verkleint (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Ook de Sociaal-Economische Raad (2019) onderschrijft dat arbeidsparticipatie leidt tot een betere integratie van vergunninghouders in Nederland en tot een gezondere en meer zelfredzame vergunninghouder. Ook de (lokale) samenleving ervaart positieve financiële en sociale effecten van een duurzame arbeidsparticipatie van vergunninghouders (OECD, 2018). Een werkende levert de overheid belastinggeld op, in plaats

van dat deze geld kost door bijvoorbeeld het verstrekken van een uitkering. Daarnaast dreigt in sommige landen een demografische disbalans, waarbij binnenkomende migranten, waaronder vluchtelingen, kunnen leiden tot een betere demografische balans waarmee zij een bijdrage kunnen leveren aan de economie (OECD, 2018). Ook gezondheid is een belangrijke component van een goede integratie (Ager & Strang, 2008). Zo kunnen lichamelijke en psychische klachten van werklozen leiden tot extra medische kosten (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Ook het sociale aspect van integratie is van belang voor de samenleving (OECD, 2018). Zo kunnen migranten zorgen voor een diverser palet aan culturele activiteiten en kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren aan de lokale economie (OECD, 2018). De arbeidsparticipatie van vergunninghouders is van een aantal factoren afhankelijk. Een grote rol is hierin weggelegd voor het onderwijs.

Onderwijs speelt een belangrijke rol voor vergunninghouders om op een duurzame wijze aan het arbeidsproces deel te nemen (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Zo is de arbeidsparticipatie van vergunninghouders met een Nederlands diploma na 10 jaar even groot als de arbeidsparticipatie van Nederlanders zonder migratieachtergrond (Bakker & Dagevos, 2017). Dit komt doordat statushouders in het onderwijs vaardigheden opdoen die zij kunnen gebruiken bij hun toekomstige werk (Ager & Strang, 2008). Ook zijn scholen een van de voornaamste plaatsen waar statushouders contacten leggen met burgers uit de lokale gemeenschap (Ager & Strang, 2008), hetgeen wordt onderstreept door Brewer (2016). Een (succesvolle) deelname aan het onderwijs door statushouders is daarbij afhankelijk van verschillende factoren (Odé & Dagevos, 2017). Gemeenten spelen een belangrijke rol bij de onderwijsparticipatie van statushouders, waarbij ook andere partijen zoals onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties van belang zijn (Engbersen, Dagevos, Jennissen, Bakker, & Leekes (2015). Het is belangrijk dat gemeenten daarbij goed samenwerken met deze externe organisaties: *“Structurele samenwerking en afstemming tussen de betrokken partijen is van cruciaal belang om te zorgen dat vergunninghouders de weg naar onderwijs succesvol belopen”* (Kennisplatform Integratie & Samenleving (2018, p. 24). Deze samenwerking met externe non-gouvernementele stakeholders wordt ook wel collaborative governance genoemd. Samenwerking tussen gemeenten en externe stakeholders wat betreft de onderwijsparticipatie is van belang om meerdere redenen (Odé & Dagevos, 2017). Zo kan het integratietraject, met inbegrip van eventueel te volgen onderwijs, sneller verlopen als gemeenten na goedkeuring van iemands verblijfsstatus, maar nog voordat zij geplaatst zijn, met statushouders in gesprek gaan (Engbersen et al., 2015). Ook zorgt goede samenwerking, bijvoorbeeld met het COA, AZC's en woningcorporaties, ervoor dat statushouders tijdig gehuisvest kunnen worden waardoor ze zich beter kunnen focussen op bijvoorbeeld hun werk of opleiding (Engbersen et al., 2015). Daarnaast kan een goede samenwerking van gemeenten met maatschappelijke organisaties en vrijwilligers(organisaties) ervoor zorgen dat de taalverwerving, maatschappelijke begeleiding en andersoortige zaken tijdig worden opgepakt (Odé & Dagevos, 2017). Hierdoor kunnen statushouders zich eveneens beter focussen op hun werk of opleiding (Engbersen et al., 2015). Ook kunnen gemeenten in samenwerking met onderwijsinstellingen zorgen voor de juiste plaatsing van statushouders in het onderwijs en kunnen klantmanagers van gemeenten helpen om de reeds behaalde diploma's uit het land van herkomst te waarderen naar Nederlandse maatstaven (Odé & Dagevos, 2017).

Tot en met 18 jaar zijn inwoners van Nederland verplicht om onderwijs te volgen.

Vergunninghouders uit deze leeftijdscategorie volgen dan ook nagenoeg allemaal onderwijs (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020d). Uit gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2020d) blijkt echter dat het percentage vergunninghouders in de leeftijd 18 tot 30 dat onderwijs geniet sterk verschilt. Zo blijkt dat dit percentage in de gemeente Dongen op 13% ligt, terwijl dit in de nabijgelegen gemeente Gilze-Rijen op 47% ligt. Ook tussen de gemeente Epe en de gemeente Raalte doet zich een vergelijkbare situatie voor, waarbij de beide, gelijkende gemeenten sterk verschillende onderwijspercentages kennen, te weten 21% in de gemeente Epe en 49% in de gemeente Raalte.

Gezien de eerdere nadruk op het belang van een goede samenwerking, zal dit onderzoek zich richten op de samenwerking tussen deze vier gemeenten en hun respectievelijke stakeholders. Er wordt gekeken naar de samenwerkingen tussen de vier gemeenten (Gilze-Rijen, Dongen, Epe & Raalte) en andere non-gouvernementele stakeholders. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan VluchtelingenWerk, het COA, onderwijsinstellingen en andere (lokale) welzijnsorganisaties. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*In hoeverre kan het verschil tussen gemeenten wat betreft onderwijsparticipatie onder vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar verklaard worden aan de hand van structuur- en proceskenmerken?*

De vier geselecteerde cases zullen worden geanalyseerd aan de hand van het model van Salignac, & Marjolin, & Noone, & Carey (2019). Salignac et al. (2019) beoordelen de kwaliteit van samenwerkingen aan de hand van structuurkenmerken en proceskenmerken. Structuurkenmerken hebben betrekking op de samenstelling van de samenwerking, welke partijen deelnemende en de regels of structuren aan de hand waarvan de samenwerking plaatsvindt. De proceskenmerken gaan in op de relaties tussen de betrokken partijen.

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- *Wat zijn structuur- en proceskenmerken?*
- *Hoe scoren de onderzochte cases op structuurkenmerken?*
- *Hoe scoren de onderzochte cases op proceskenmerken?*
- *In hoeverre hangen de scores op samenwerking samen met het percentage vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar dat onderwijs volgt?*

Om een antwoord te geven op deze vragen zullen er in deze thesis verschillende stappen doorlopen worden. Eerst zal de benodigde theorie uiteengezet worden, waarna de theorie wordt omgezet in meetbare indicatoren. De casussen zullen daarna onderzocht worden waarna zij worden geanalyseerd aan de hand van de geoperationaliseerde indicatoren uit theorie. Aan deze analyse zal een conclusie worden verbonden, welke antwoord zal geven op de hierboven genoemde hoofdvraag. Aan het einde zal er middels een discussie worden gereflecteerd op de beperkingen van het eigen onderzoek en vindt er een theoretische reflectie plaats.

## Wetenschappelijke relevantie

Volgens Dustmann, Fasani, Frattini, Minale, & Schönberg (2018) integreren vergunninghouders moeizaam in Europa. Dustmann et al. (2018) geven aan dat overheden een belangrijke rol hebben wat betreft de mate van integratie en de snelheid waarmee vergunninghouders integreren. Volgens het Kennisplatform Integratie & Samenleving (2017) is het volgen van onderwijs van belang voor een duurzame arbeidsparticipatie, hetgeen op zijn beurt leidt tot een betere algehele integratie in de Nederlandse samenleving (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Het Kennisplatform Integratie & Samenleving (2017) stelt dat gemeenten dienen samen te werken met andere stakeholders om vergunninghouders onderwijs te laten genieten. *“Structurele samenwerking en afstemming tussen de betrokken partijen is van cruciaal belang om te zorgen dat vergunninghouders de weg naar onderwijs succesvol belopen”*, aldus het Kennisplatform Integratie & Samenleving (2018, p. 24). Tegelijkertijd erkent het Kennisplatform Integratie & Samenleving dat (2019) de instroom nauwelijks is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor. De kansen om onderwijs te kunnen volgen verschillen per gemeente (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019).

In de literatuur wordt eveneens aandacht besteed aan samenwerkingen tussen publieke instanties (zoals gemeenten) en andere, non-gouvernementele partijen. Onder meer Ansell & Gash (2007) hebben uiteengezet wat ‘collaborative governance’ precies inhoudt. Salignac et al. (2019) hebben een model opgesteld op basis waarvan de ‘gezondheid’ van het samenwerkingsverband kan worden beoordeeld. Aan de hand van verschillende wetenschappelijke artikelen hebben zij een lijst met aspecten opgesteld waarmee een uitspraak gedaan kan worden over de kwaliteit van de samenwerking (Salignac et al., 2019). Voor de beoordeling van samenwerkingen hebben zij een (online) vragenlijst gecreëerd, genaamd de Collaborative Health Assessment Tool (vanaf nu CHAT geheten) (Salignac et al., 2019). Hoewel zij deze vragenlijst op getrianguleerde wijze hebben opgesteld, geven zij aan dat verdere toepassing van de CHAT en bijbehorende indicatoren van pas kunnen komen om de werking ervan nog steviger te onderbouwen (Salignac et al., 2019). Daarnaast kan dit onderzoek bijdragen aan een beter inzicht in de integratie van statushouders. Blijkens de gevonden literatuur is er nog weinig aandacht besteed aan samenwerkingen tussen gemeenten en externe actoren, als het gaat om de onderwijsparticipatie. Arbeidsparticipatie komt daarentegen vaak voor, maar gezien het feit dat onderwijs een belangrijk rol speelt bij succesvolle arbeidsparticipatie (Ager & Strang, 2008). Ook Odé & Dagevos (2017, p. 465) erkennen deze belangrijke rol van onderwijs: *“Toeleiding naar een Nederlands diploma is een wenkende langetermijnstrategie, die betere kansen biedt op goede banen en het inlopen van achterstand met andere bevolkingsgroepen.”* Zij stellen daarbij dat onderzoek en beleid belangrijke onderzoeksobjecten kunnen zijn, en dat evaluaties van proces- en effectevaluaties een belangrijke rol kunnen spelen om de effectiviteit van bepaalde beleidsmaatregelen te vergroten (Odé & Dagevos, 2017). Dit onderzoek tracht gedegen onderzoek te doen, waarbij de resultaten worden onderzocht aan de hand van een procesmatig onderdeel (in casu samenwerking tussen gemeenten en externe stakeholders), teneinde een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis over integratiebeleid en de effectiviteit.



## Maatschappelijke relevantie

Zoals gesteld in de inleiding is immigratie van personen uit het buitenland naar Nederland een fenomeen van alle tijden. Uiteraard is iedereen erbij gebaat dat deze immigranten integreren in de Nederlandse samenleving. Zo dragen vergunninghouders op een positieve manier bij aan lokale economieën en gemeenschappen (OECD, 2018). Ook zorgt een goede integratie voor positieve gevolgen voor de kinderen van deze vergunninghouders (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2018). Daarnaast kan onderzoek naar lokaal integratiebeleid bijdragen aan een positievere houding ten overstaan van vergunninghouders (OECD, 2018). Echter, volgens de Dustmann et al. (2018) verloopt de integratie van vergunninghouders moeizaam in Europa. Gemeentelijk beleid speelt een belangrijke rol bij de bevordering van de integratie (Dustmann et al., 2018). Volgens het Kennisplatform Integratie & Samenleving (2019) is het van belang voor zowel de individuele vergunninghouder als de samenleving, dat vergunninghouders op duurzame wijze integreren (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Zoals gezegd speelt onderwijs een belangrijke rol bij de arbeidsparticipatie en daarmee bij de integratie van vergunninghouders (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2019). Gemeenten spelen een zeer belangrijke rol bij het aangaan van samenwerkingen met (regionale) stakeholders om op die manier zoveel mogelijk vergunninghouders onderwijs te laten genieten (Kennisplatform Integratie & Vergunninghouders, 2019). De OECD (2018) stelt dat lokale overheden reeds aan de slag zijn gegaan met integratie. Dit onderzoek is erop gericht om het effect van samenwerkingen tussen gemeenten en stakeholders te analyseren, en zo te kunnen bijdragen aan het verbeteren van de onderwijskansen van vergunninghouders.

## Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal relevantie wetenschappelijke theorie worden uiteengezet. Hiermee wordt vanuit het juiste wetenschappelijke perspectief gekeken naar de geselecteerde casussen. Eerst zal het belang van onderwijsparticipatie worden uitgelegd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Ook zal hierbij de koppeling worden gemaakt met het belang van lokale samenwerking tussen gemeenten en externe stakeholders. Daarna wordt ingegaan op samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en non-gouvernementele actoren. Als theoretisch slot wordt de theorie omtrent structuur- en proceskenmerken uiteengezet. Afsluitend worden er op basis van de literatuur een tweetal hypothesen opgesteld.

### Onderwijsparticipatie statushouders

Zoals in de inleiding is aangegeven is naast huisvesting, werk en gezondheid, onderwijs een belangrijk aspect omtrent de integratie van vergunninghouders (Ager & Strang, 2008). Onderwijs zorgt ervoor dat statushouders vaardigheden aanleren die zij kunnen gebruiken bij hun toekomstige werk. Hierdoor stelt het volgen van onderwijs statushouders in staat om meer constructieve en actieve leden van de maatschappij te worden (Ager & Strang, 2008). Daarnaast is school een van de belangrijkste plaatsen waar men contact legt met de lokale gemeenschap, welke zorgen voor een betere relatie met de lokale gemeenschap en daarmee voor een betere integratie (Ager & Strang, 2008). Deze sociale functie van onderwijsparticipatie wordt eveneens onderkend door Brewer (2016, p. 137), die stelt dat “schools foster the social connection of students immigrating from war-zone areas”. Ook Penninx & Garcés-Masareñas (2016) onderstrepen het belang van onderwijs en merken daarbij op dat onderwijs eveneens van belang is voor mensen zonder migratieachtergrond. Zij noemen het volgen van onderwijs, naast enkele andere beleidsterreinen “fundamental (or even more) in fostering (or not) the integration of immigrants.” (Penninx & Garcés-Masareñas, 2016, p. 22). Ook volgens Odé & Dagevos (2017, p. 449) zorgt onderwijsparticipatie voor “een significant positief effect op de maatschappelijke positie van immigranten van buiten de EU”.

Onderwijsparticipatie van statushouders is volgens Odé & Dagevos (2017) afhankelijk van verschillende factoren. Onder meer het feit dat veel statushouders geen (erkend) diploma hebben speelt een rol, maar ook wetten en beleidsmaatregelen zijn van invloed op de onderwijsparticipatie van statushouders (Odé & Dagevos, 2017). Volgens Odé & Dagevos (2017) spelen gemeenten een belangrijke rol bij de onderwijsparticipatie van statushouders. Dit wordt onderstreept door Engbersen et al. (2015) die stellen dat de gemeente een belangrijke rol speelt bij trajecten van leren en/of werken, waarbij ook andere partijen een rol spelen zoals de rijksoverheid, onderwijsinstellingen, corporaties, maatschappelijke organisaties, het COA en andere organisaties van vluchtelingen en vrijwilligers. Samenwerking tussen gemeenten waarin statushouders geplaatst worden en andere instanties zijn daarbij van cruciaal belang voor de onderwijsparticipatie van statushouders (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2018). Deze samenwerking tussen gemeenten en externe organisaties is van belang om meerdere redenen.

Zo kan een goede samenwerking tussen AZC's en gemeenten ervoor zorgen dat vluchtelingen die hoogstwaarschijnlijk geplaatst zullen worden, reeds voor hun daadwerkelijke plaatsing activiteiten kunnen ondernemen die bijdragen aan hun participatie (ACVZ, 2013). Daarnaast kan voor statushouders wiens aanvraag reeds is goedgekeurd, maar nog in een opvanglocatie verblijven, een “vroeg signalering van opleiding (...) en verwachte route van participatie bevorderlijk zijn voor een snelle integratieroute” (Engbersen et al., 2015, p. 40). Ook de huisvesting speelt een rol, daar

statushouders met een woning zich beter kunnen concentreren op onder meer onderwijs (Engbersen et al., 2016). Ook op andere punten is het volgens Odé & Dagevos (2017) belangrijk dat gemeenten samenwerken met externe partners. Volgens Odé & Dagevos (2017) is het voor de taalverwerving, maatschappelijke begeleiding en andere uiteenlopende problemen ook van belang dat gemeenten samenwerken met onder meer lokale maatschappelijke organisaties en vrijwilligers. Door deze problemen aan te pakken hebben statushouders meer ruimte voor eventueel werk of studie (Engbersen et al., 2015). Daarnaast kan de lokale overheid, zoals klantmanagers van gemeenten, statushouders in samenwerking met onderwijsinstellingen op de juiste schooltrajecten plaatsen en hen eventueel helpen om diploma's uit het land van herkomst te waarderen naar Nederlandse normen (Odé & Dagevos, 2017). Daarnaast is volgens onder meer Engbersen et al. (2015) en Miltenburg & Dagevos (2020) een parallel integratietraject wenselijk, waarbij "het leren van de taal, het volgen van een opleiding en (het vinden van) werk niet na elkaar, maar op hetzelfde moment plaatsvinden" (Engbersen et al., 2015, p. 40). Vanuit de regio's van gemeenten (Engbersen et al., 2015) mag verwacht worden dat de afstemming en coördinatie van deze trajecten door gemeenten wordt uitgevoerd. Meerdere stukken wetenschappelijke literatuur benadrukken dus het belang van onderwijs, voor iedereen maar zeker ook voor statushouders, waarbij samenwerking tussen gemeenten en externe organisaties om meerdere redenen van belang is.

## Collaborative governance

Om de samenwerking tussen de geselecteerde gemeenten en hun stakeholders te analyseren, is het van belang dat allereerst duidelijk wordt gemaakt wat samenwerking precies inhoudt. Allereerst is het belangrijk om aan te geven dat er binnen dit onderzoek wordt gekeken naar collaborative governance. Collaborative governance heeft betrekking op samenwerkingen tussen publieke instanties en non-gouvernementele stakeholders (Ansell & Gash, 2007). Johnston, Hicks, Nan, & Auer (2010, p. 699) geven aan dat collaborative governance gaat over "*a method of collective decision making where public agencies and nonstate stakeholders engage each other in a consensus-oriented deliberative process for inventing and implementing public policies and procedures for managing public resources*". Purdy (2012) hanteert een meer abstracte definitie van collaborative governance, waarbij collaborative governance een proces wordt genoemd, waarbij stakeholders hun krachten bundelen wat betreft de besluitvorming, om zo tot gedeelde aanbevelingen te komen die bijdragen aan duurzame oplossingen voor publieke kwesties.

Een van de meest gebruikte definities van collaborative governance wordt gegeven door Ansell & Gash (2007, p. 544), welke als volgt geformuleerd: "*A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.*". Deze definitie van Ansell & Gash (2007) bestaat uit zes aspecten welke hier worden uiteengezet. Ten eerste moet het forum door een publieke instantie worden opgezet. Aan dit forum moeten eveneens non-gouvernementele stakeholders deelnemen, die daadwerkelijk worden betrokken bij de besluitvorming en niet enkel worden geconsulteerd door de publieke actoren in het forum. Daarnaast dient het forum formeel georganiseerd te zijn en ook gezamenlijk bijeenkomen. Ook is het van belang dat het forum ernaar streeft om consensus te bereiken aangaande de besluiten die genomen worden, en dienen de besluiten die genomen worden

gericht te zijn op beleid of management van de publieke sector. Deze definitie van Ansell & Gash (2007) wordt ook in dit onderzoek gehanteerd.

Deelnemende non-gouvernementele stakeholders kunnen zowel individuen als organisaties zijn die deel uit maken van de samenwerking. De publieke instanties die de samenwerking opzetten worden eveneens aangemerkt als stakeholder, maar zij vervullen wel een leidende rol binnen collaborative governance. En hoewel de publieke instanties dus een leidende rol hebben en vaak ook over de autoriteit beschikken om besluiten te nemen, is het van belang dat de andere stakeholders wel direct betrokken worden bij de besluitvorming. Op papier geldt dit eveneens voor stakeholders wier advies nauw verweven is met de besluitvorming, de praktijk laat echter zien dat deze vrijblijvende adviezen vaak een rol van weinig betekenis spelen met betrekking tot de besluitvorming. Daarnaast dient de samenwerking formeel van aard te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat er sprake moet zijn van een georganiseerde en gestructureerde samenwerking, waarbij activiteiten en middelen worden gedeeld. De samenwerking moet er eveneens op gericht zijn om zoveel mogelijk consensus te bereiken onder alle stakeholders. Daarnaast spreekt men pas van collaborative governance als de samenwerking zich richt op publieke kwesties.

### Het model van Salignac et al. (2019)

In dit onderzoek zullen verschillende samenwerkingen worden onderzocht. Deze samenwerkingen tussen gemeenten en externe non-gouvernementele stakeholders wordt ook wel collaborative governance genoemd. Verschijningsvormen van deze samenwerkingsverbanden zijn hierboven besproken aan de hand van de definitie van Ansell & Gash (2007). Om deze samenwerkingen tussen de geselecteerde gemeenten en de betrokken stakeholders te analyseren wordt er gebruik gemaakt van het model van Salignac et al. (2019). Het model van Salignac et al. (2019) wordt gebruikt om samenwerkingen te beoordelen waarbij actoren van elkaar afhankelijk zijn om succes te boeken: *“a process of reciprocal interdependence whereby success is reliant on the actions of all collaborators and a recognition that they can achieve together something they cannot alone”* (Keast & Mandell, 2014, in Salignac et al., 2019, p. 229). Daarmee is het model van Salignac et al. (2019) ook geschikt om de geselecteerde casussen, die in meer of mindere mate voldoen aan de definities van Ansell & Gash (2007), te analyseren. Er zijn meerdere aspecten (ook wel subdimensies genoemd) van invloed op samenwerkingen (Salignac et al., 2019). Volgens Meadows (2012, p. 13, in Salignac et al., 2019, p. 229) zijn *“the relationships that hold the elements together”* van belang bij een samenwerking. Salignac et al. (2019) onderscheiden verschillende aspecten van samenwerkingen, welke zij onderbrengen in twee dimensies: structuur en proces. De structuurdimensie behelst aspecten die betrekking hebben op het ‘ontwerp’ van de samenwerking; de kaders waarbinnen de samenwerking plaatsvindt. De procesdimensie gaat over de interactie tussen leden van de samenwerking onderling en de interactie tussen leden van de samenwerking en hun omgeving (Salignac et al., 2019).

## Structuurdimensie

De structuurdimensie kent volgens Salignac et al. (2019) verschillende aspecten, welke hieronder toegelicht zullen worden. Deze aspecten worden ondergebracht in vier categorieën, te weten gedeelde doelen, gedeelde middelen, gedeelde autoriteit en gedeelde verantwoordelijkheid. Allereerst is het van belang dat de partijen samen gedeelde doelen opstellen. Dit zorgt er ook voor dat men elkaar begrijpt als het gaat om de manier waarop de samenwerking wordt aangepakt. Daarnaast dienen zij ambities te delen en begrijpen welke uitdagingen daarmee gepaard gaan.

Ook is het van belang dat de beide partijen voldoende middelen beschikbaar stellen zijn die ook aansluiten bij de samenwerking en de doelstelling. Hieronder vallen bijvoorbeeld adequate en consistente financiële ondersteuning, om zo ook de samenwerking op de lange termijn te laten werken. Naast middelen dienen ook "*skills, expertise and competencies*" (Salignac et al., 2019, p. 230) onderling gedeeld te worden, alsmede data zodat de partijen hun activiteiten beter op elkaar kunnen afstemmen. Het is voor de samenwerkende partijen ook van belang dat zij inzien dat allebei de partijen baat hebben bij de samenwerking, zodat zij bereid zullen zijn om hun middelen te delen.

Daarnaast is het inzicht dat men voordeel heeft van de samenwerking belangrijk, omdat een partij dan bereid is een deel van hun autonomie in te leveren. Binnen de samenwerking moet namelijk sprake zijn van gezamenlijke besluitvorming, waarbij de individuen die de samenwerkende partijen representeren ook voldoende bevoegdheden hebben. Dit is van belang zodat zij snel kunnen handelen, waardoor de samenwerking soepel blijft verlopen en er snel ingespeeld kan worden op eventuele veranderingen.

Voor de samenwerking is het ook van belang dat de partijen een gevoel hebben van gedeelde verantwoordelijkheid en zich beide eigenaar voelen van de samenwerking en de resultaten daarvan. Het kan hierbij helpen om de prestaties van iedere partij te monitoren, zodat de deelnemende organisaties elkaar ter verantwoording kunnen roepen en elkaar stimuleren om te blijven leren en verbeteren. Op metaniveau is het verstandig om de samenwerking aan sich te monitoren zodat men de samenwerking ook beter begrijpt.

## Procesdimensie

Ook de procesdimensie wordt door Salignac et al. (2019) opgedeeld in vier categorieën, waar de proceskenmerken van een samenwerking in onderverdeeld worden. Salignac et al. (2019) noemen de vier categorieën betrokkenheid van de samenwerking, communicatiestromen, aanpassingsvermogen en de omgeving. Allereerst is het van belang dat zoveel mogelijk stakeholders die betrokken zijn bij de (publieke) kwestie met elkaar samenwerken (Salignac et al., 2019). De doelgroep van de samenwerking, de groep wiens kwestie getracht wordt aan te pakken, is daarbij de belangrijkste stakeholder (Salignac et al., 2019). Zij kunnen immers het beste aangeven welke behoeften er spelen en wat er aangepakt dient te worden (Salignac et al., 2019).

Wanneer er sprake is van een diversiteit aan stakeholders, is het van belang dat zowel de interne als de externe communicatie goed verloopt. De interne communicatie heeft betrekking op de communicatie tussen de samenwerkende partijen onderling, de externe communicatie betreft de communicatie tussen de samenwerkende partijen en door hun gediende gemeenschap (Salignac et

al., 2019). Om misverstanden te voorkomen en elkaar goed te begrijpen kan het helpen om een gedeelde taal op te stellen (Salignac et al., 2019). Hiermee wordt bedoeld dat de samenwerkende partijen dezelfde ideeën hebben bij bepaalde begrippen en men binnen dezelfde communicatieve kaders te werk gaat.

Regelmatig reflecteren op de al dan niet geboekte vooruitgang en evaluatie daarvan kunnen eveneens helpen om elkaar beter te begrijpen en de samenwerking soepeler te laten verlopen (Salignac et al., 2019). Hierbij is het van belang dat er ook iets wordt gedaan met de eventuele uitkomsten van deze evaluaties, zodat er sprake is van een leercultuur binnen de samenwerking (Salignac et al., 2019).

Deze leercultuur wordt ook onder meer gefaciliteerd door de omgeving, de zogeheten *'holding/authorising environment'* (Salignac et al., 2019). Idealiter is er sprake van een omgeving waarin risico's genomen mogen worden, fouten gemaakt kunnen worden en er ruimte is om met innovatieve oplossingen te komen (Salignac et al., 2019). Binnen een dergelijke omgeving spelen zaken zoals vertrouwen en een gevoel van veiligheid een belangrijke rol (Salignac et al., 2019). Een prettige omgeving zorgt eveneens voor een bepaalde druk, zodat alle betrokkenen erkennen dat er overgegaan dient te worden op actie (Salignac et al., 2019). Dit gevoel van noodzaak helpt ook om ervoor te zorgen dat de samenwerking blijft vernieuwen en de publieke opinie, de steun van de gemeenschap en de leiders zich blijvend committeren aan de samenwerking (Salignac et al., 2019).

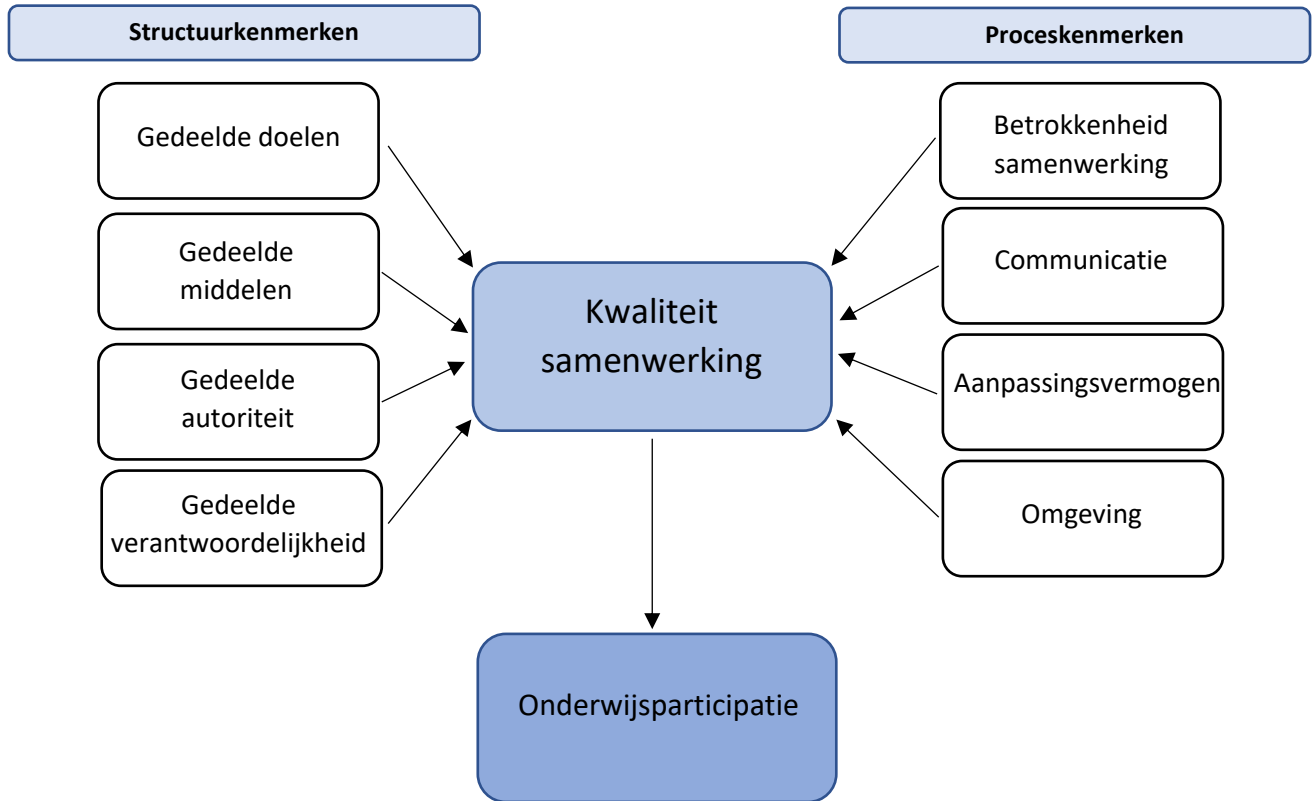
## Conceptueel kader

Aan de hand van de theorie kunnen enkele verwachtingen worden opgesteld. Zo werd reeds aangegeven dat een succesvolle integratie van vergunninghouders afhankelijk is van lokale overheden (OECD, 2018; Garcés-Mascreñas & Penninx, 2016; Sociaal-Economische Raad, 2019). Een belangrijk onderdeel van integratie is onderwijs (Ager & Strang 2008). Uit de literatuur blijkt dat de onderwijsparticipatie van vergunninghouders komt eveneens naar voren dat de afstemming en samenwerking tussen gemeenten en lokale stakeholders cruciaal is (Sociaal-Economische Raad, 2019; Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2018). Het is dus duidelijk dat lokale overheden en de manier waarop zij samenwerken van groot belang is voor de onderwijsparticipatie van vergunninghouders.

Om dit verband nader te onderzoeken wordt het model van Salignac et al. (2019) gebruikt. Dit model, zoals uiteengezet in het theoretisch kader, biedt een onderbouwd theoretisch en praktisch handvat om de kwaliteit van samenwerkingen te beoordelen. Volgens Salignac et al. (2019) is een achttal zaken van belang voor een goede en dekkende samenwerking. Salignac et al. (2019) verdeelt deze in vier structuur-, en vier proceskenmerken. Onder structuurkenmerken schaaft Salignac et al. (2019) een gezamenlijk doel, dat bereikt wordt door het delen van middelen, autoriteit, en verantwoordelijkheden. Daarnaast dient er sprake te zijn van betrokkenheid van de samenwerking, een goede onderlinge communicatie, voldoende aanpassingsvermogen door dialoog en reflectie, en een samenwerkingsomgeving waarbinnen men elkaar ter verantwoording roept (Salignac et al., 2019).

Er kan op basis van de bestaande literatuur dus een verband worden verondersteld tussen samenwerkingen op lokaal niveau en de onderwijsparticipatie van vergunninghouders. Dit verband wordt onderzocht aan de hand van het model van Salignac et al. (2019), zoals schematisch weergegeven in tabel 1.

Tabel 1



## Hypothesen

Op basis van de hiervoor behandelde theorie en verwachten relaties kunnen twee hypothesen worden opgesteld. Op basis van het model van Salignac et al. (2019) mag verwacht worden dat de aspecten van zowel de structuur- als procesdimensie een positieve invloed hebben op de samenwerking, en daarmee op het percentage vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar dat onderwijs volgt. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*H<sub>1</sub>: Een gezondere samenwerking wat betreft de structuurkenmerken leidt tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

Indien er geen verband wordt gevonden tussen een hogere score wat betreft de aspecten van de structuurdimensie van Salignac et al. (2019) dient H<sub>1</sub> verworpen te worden, waarna de volgende hypothese aanvaard wordt:

*H<sub>0</sub>: Een gezondere samenwerking wat betreft de structuuraspecten leidt niet tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

Ditzelfde geldt voor de aspecten van de procesdimensie. Ook hierbij wordt uitgegaan van een positief verband tussen de hoogte van de score wat betreft de procesdimensie, en het percentage vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar oud dat onderwijs volgt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H<sub>2</sub>: Een gezondere samenwerking wat betreft de proceskenmerken leidt tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

Indien er geen verband wordt gevonden tussen een hogere score wat betreft de aspecten van de procesdimensie van Salignac et al. (2019) dient H<sub>1</sub> verworpen te worden, waarna de volgende hypothese aanvaard wordt:

*H<sub>0</sub>: Een gezondere samenwerking wat betreft de procesaspecten leidt niet tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*



# Methodologie

## Onderzoeksdesign

Het effect van de kwaliteit van samenwerkingen op de onderwijsparticipatie van statushouders tussen 18 en 30 jaar oud wordt onderzocht door de reeds uiteengezette theorie toe te passen op vier cases. Door toepassing van de theorie op deze casussen is er sprake van een deductieve multiple casestudy (Van Thiel, 2013). De vier geselecteerde cases zijn de samenwerkingen van respectievelijk de gemeente Dongen, Gilze-Rijen, Raalte en Epe met hun externe stakeholders. Deze externe stakeholders zijn non-gouvernementele actoren die betrokken zijn bij de integratie van statushouders, zoals VluchtelingenWerk, woningcorporaties, COA en andere lokale organisaties. Om de kwaliteit van de samenwerkingen te beoordelen wordt met respondenten van zowel gemeenten als stakeholders een interview gehouden, waarbij een aantal vragen en stellingen wordt doorgenomen. De cijfermatige resultaten van de stellingen zullen met elkaar vergeleken worden en geïllustreerd aan de hand van de antwoorden op de open vragen. Een drietal organisaties werkt samen met zowel de gemeente Gilze-Rijen, als de gemeente Dongen. De drie respondenten van deze respectievelijke organisaties zijn bevroegd over hun ervaringen met de gemeente Gilze-Rijen en de gemeente Dongen. Er is aan deze respondenten gevraagd of zij hun scores op de stellingen, indien van toepassing, konden differentiëren per gemeente. De cijfers voor de twee gemeenten van deze respondenten zijn apart opgenomen in beide casusvergelijkingen. In de open vragen is voor zover van toepassing gevraagd naar de verschillende ervaringen bij de beide gemeenten.

In tabel 2 is een korte weergave te vinden van de respondenten. In bijlage 4 is een uitgebreid overzicht van de respondenten per casus terug te vinden.

<i>Tabel 2</i>	Gemeente Gilze-Rijen	Gemeente Dongen	Gemeente Raalte	Gemeente Epe
Medewerker gemeente	2	1	2	2
Medewerker stakeholders	4	4	3	4

## Caseselectie

Voor dit onderzoek zijn twee sets van twee cases geselecteerd, de gemeente Dongen en de gemeente Gilze-Rijen enerzijds en de gemeente Epe en de gemeente Raalte anderzijds. Dit leidt tot een zogeheten vergelijkende casestudy. Er is voor deze vier casussen gekozen omdat deze wat betreft het percentage onderwijsvolgende vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar sterk verschillen, terwijl deze op andere vlakken juist sterk overeenkomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020d). Zo volgt in de gemeente Dongen circa 13% van de vergunninghouders tussen 18 en 30 jaar onderwijs, waar dit percentage in de gemeente Gilze-Rijen op circa 47% ligt. Er wordt in deze scriptie specifiek gekeken naar vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar, omdat deze niet meer onderwijs plichtig zijn. Hierbij is er dus een keuze voor de desbetreffende gemeente en haar vergunninghouders om onderwijs te laten volgen. In de categorie tot 18 jaar volgen vrijwel alle vergunninghouders onderwijs op een basis- of middelbare school (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020d). Een verklaring in het verschil in onderwijsdeelname zou ook kunnen worden gezocht in de arbeidsparticipatie. Een gemeente zou, eventueel afhankelijk van de politieke kleur van de raad of het college, er voor kunnen kiezen om vergunninghouders zo snel mogelijk aan het werk te laten gaan in plaats van deze onderwijs te laten volgen. Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2020d) blijkt echter dat de arbeidsparticipatie geen verklaring kan vormen voor het verschil in onderwijsdeelname. Zo ligt de arbeidsparticipatie in de gemeente Dongen op 24% waar deze in de gemeente Gilze-Rijen op 37% ligt. Beide gemeenten zijn vergelijkbaar in omvang en kennen een zelfde geografische ligging daar zij beide grenzen aan de gemeente Tilburg. De gemeente Tilburg huisvest als grote gemeente onderwijsinstellingen op verschillende niveaus, zoals een ROC met opleidingen op MBO-niveau, Fontys en Avans voor opleidingen van HBO-niveau en Tilburg University voor opleidingen op universitair niveau. Het is voor inwoners van zowel de gemeente Dongen als Gilze & Rijen in fysieke afstand dus even ver om zich naar een onderwijsinstelling te begeven. Ook hebben de beide gemeenten een college van burgemeester en wethouders dat vergelijkbaar is wat betreft de politieke kleur. Wanneer wordt gekeken naar de aantallen vergunninghouders en de verdeling hiervan komen de gemeente Dongen en de gemeente Gilze-Rijen eveneens overeen. Beide hebben ongeveer evenveel vergunninghouders te huisvesten met een vergelijkbare verdeling wat betreft de nationaliteit en het geslacht (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020d). Een schematisch weergave van de vergelijking tussen de gemeente Dongen en de gemeente Gilze-Rijen is te vinden in bijlage 3.1. Een vergelijkbare situatie doet zich voor bij de gemeente Raalte en Epe, beide gelegen nabij Zwolle. Ook hier is sprake van vergelijkbare gemeenten, waarbij de prestaties

volgens het CBS (2020d) sterk verschillen. Een schematische weergave van de gemeente Raalte en de gemeente Epe is te vinden in bijlage 3.2. Een beknopte schematische weergave van de vier gemeenten is te vinden in tabel 3.

<i>Tabel 3</i>	Gemeente Gilze-Rijen	Gemeente Dongen	Gemeente Raalte	Gemeente Epe
Werkende vergunninghouders 18-65 jaar (percentage)	45 (37%)	25 (24%)	50 (32%)	35 (23%)
Onderwijsvolgende vergunninghouders 18-30 jaar (percentage)	20 (47%)	5 (13%)	25 (49%)	15 (21%)

## Onderzoeksmethode

Voor het verkrijgen van informatie betreffende de vier cases worden er voornamelijk primaire bronnen gebruikt zoals bedoelt door Van Thiel (2013). Dit zullen semigestructureerde interviews zijn die in het kader van dit onderzoek worden afgenomen. De semigestructureerde interviews worden afgenomen aan de hand van een vooraf opgesteld interviewformat (zie bijlage 1). De interviews behelzen eerst enkele open vragen. Er is voor de open vragen ruimte om hiervan enigszins van af te wijken of door te vragen, hetgeen kenmerkend is voor semigestructureerde interviews (Van Thiel, 2013). In de interviews zal eerst een aantal open vragen worden gesteld om inzicht te krijgen in de functie en achtergrond van de desbetreffende persoon en zijn of haar mening over de samenwerking. Daarna wordt een aantal stellingen uit de CHAT doorlopen met respondenten. De stellingen kunnen beoordeeld worden op een schaal van één tot vijf. Ook is er de ruimte voor de respondenten om eventuele toelichtingen te geven op bepaalde antwoorden, of voor de onderzoeker om hier naar te vragen indien daar aanleiding toe is. Door middel van de stellingen en de mogelijke toelichtingen wordt getracht een beeld te krijgen van de structuur- en proceskenmerken van de respectievelijke samenwerkingen. Voorafgaand aan iedere set stellingen wordt een open vraag gesteld met betrekking tot die set stellingen. Op deze manier kan eveneens wat meer informatie vergaard worden betreffende de onderwerpen van de stellingen. Na afloop van de stellingen wordt aan respondenten voorgelegd dat er sprake is van verschillende resultaten tussen de gemeenten, en wordt hen gevraagd wat in hun optiek dit verschil zou kunnen verklaren. Afsluitend wordt gevraagd of er vanuit de respondent nog vragen of opmerkingen zijn en wordt gevraagd in hoeverre zij geanonimiseerd willen worden, en of zij een kopie van het eindresultaat willen ontvangen. Het volledige interviewformat is te vinden in bijlage 1.

De respondenten zijn medewerkers van gemeenten en stakeholders waarmee deze gemeenten samenwerken. In tabel 2 is een kort overzicht van het aantal respondenten per casus terug te vinden. Een uitgebreid overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage 4. Door iedere respondent apart te bevragen wordt niet alleen de juiste hoeveelheid informatie verzameld, maar kan eveneens worden bepaald of er zich tegenstrijdigheden bevinden in de perceptie. Indien de respondenten geen bezwaar maken worden de interviews opgenomen waarna deze getranscribeerd worden. De transcripten van de interviews zijn te vinden in bijlage 6. De scores van de stellingen worden samen met de toelichtingen en de antwoorden op de open vragen gebruikt voor de analyse van de samenwerking. De stellingen uit de CHAT zijn te vinden in bijlage 2. Daarnaast wordt indien beschikbaar ook bestaand, schriftelijk materiaal als rapporten van organisaties, vergadernotulen, beleidsnota's, convenanten, ambtelijke stukken geanalyseerd. Door informatie over de geselecteerde cases vanuit meerdere bronnen te verzamelen, ook wel triangulatie geheten, wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot (Van Thiel, 2013).

## Operationalisering

Om de kwaliteit van de samenwerkingen te meten en zodoende een onderbouwde uitspraak te kunnen doen over het veronderstelde verband met de onderwijsparticipatie, dienen de indicatoren van de structuur- en procesdimensie van Salignac et al. (2019) geoperationaliseerd te worden. Op deze manier kunnen resultaten op de juiste manier geanalyseerd worden. De indicatoren van Salignac et al. (2019) functioneren binnen hun model eveneens als stellingen voor de CHAT (Collaboration Health Assessment Tool). De stellingen uit de CHAT-vragenlijst worden tijdens de interviews doorlopen, na afronding van de open vragen. De stellingen van de CHAT kunnen beoordeeld worden op een schaal van 1 tot 5 punten (Salignac et al., 2019). Een score van 1, 2 of 3 wordt beoordeeld als 'laag' en een score van 4 of 5 als 'hoog' (Salignac et al., 2019). In dit onderzoek zullen antwoorden op de open vragen, indien van toepassing, ook als 'hoog' en 'laag' worden gecategoriseerd. Op deze manier wordt de meetbaarheid van het open gedeelte van de interviews vergroot, en kunnen de scores van de CHAT worden aangevuld en onderbouwd met antwoorden van de open vragen uit de interviews.

Voor de open vragen uit de interviews zullen in deze paragraaf de indicatoren uit de proces- en structuurdimensies van Salignac et al. (2019) geoperationaliseerd worden, zodat deze omgezet worden in meetbare eenheden. Dit zal gebeuren op basis van het theoretisch kader en de stellingen uit de CHAT. De tabellen 4 en 5 bevatten een schematische weergave van de stellingen uit de chat, bijbehorende categorieën en geoperationaliseerde eenheden voor de interviews.

Om de totaalscore te berekenen van iedere subcategorie (gedeelde doelen, gedeelde middelen, etc.), en voor de overkoepelende structuur- en proceskenmerken, worden de punten van de stellingen bij elkaar opgeteld, en gedeeld door het aantal stellingen om zo een gemiddelde score te verkrijgen. Daarnaast wordt er voor iedere stelling de spreiding van de scores berekend aan de hand van een standaardafwijking. Voor de analyse zullen de gemiddelde eindscores en standaardafwijkingen van structuurkenmerken en proceskenmerken per casus besproken worden. Daarnaast zullen de gemiddelde scores en standaardafwijkingen van de cases met elkaar vergeleken worden. Ook wordt er bekeken of specifieke aspecten een hogere of lagere score kennen bij gemeenten die boven- of benedengemiddeld presteren.

## Structuurdimensie

In het theoretisch kader zijn verschillende aspecten benoemd die volgens Salignac et al. (2019) deel uitmaken van de structuurdimensie. Om deze aspecten te meten is een vijftiental stellingen opgenomen in de CHAT (Salignac et al., 2019). De 15 indicatoren van de structuurdimensie zijn te vinden in bijlage 2, tabel 1. Deze 15 stellingen zijn onderverdeeld in de categorieën gedeelde doelen, gedeelde middelen, gedeelde autoriteit en gedeelde verantwoordelijkheid. Op basis van het theoretisch kader en de stellingen uit de CHAT is een aantal geoperationaliseerde indicatoren opgesteld. Middels deze indicatoren kunnen eventuele uitkomsten van de open vragen uit de interviews op een zelfde wijze beoordeeld worden als de scores van de stellingen. De categorieën, stellingen, indicatoren en scoremogelijkheden van de structuurdimensie zijn schematisch weergegeven in tabel 4.

Tabel 4

Structuurkenmerken					
Categorie	Stellingen	Gemiddelde score	Hoog / Laag	Gemiddelde standaard-afwijking	Indicatoren interview
Gedeelde doelen	Onze samenwerking heeft het probleem duidelijk gedefinieerd dat men wil aanpakken				Hebben de betrokken partijen een gezamenlijk doel voor ogen?
	Partners begrijpen waarom samenwerking nodig is om het probleem aan te pakken				Begrijpen de partijen waarom samenwerken noodzakelijk is?
	Deelnemende partijen begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist				Begrijpen de partijen wat er nodig is voor de samenwerking?
Gedeelde middelen	We gebruiken een gemeenschappelijke taal om onze aanpak te beschrijven				Delen de partijen middelen met elkaar ten behoeve van de samenwerking?
	Er is een apart budget voor de samenwerking				Beschikt de samenwerking over een apart budget?
	We kunnen bij de data die we nodig hebben				Kunnen de partijen (elkaars) gegevens inzien indien nodig?

	Er zijn voldoende middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten				Voor welke termijn zijn er financiële middelen beschikbaar?
	We hebben de kennis en vaardigheden om de doelen van de samenwerking te behalen				Wisselen de actoren vaardigheden, expertise en competenties met elkaar uit?
	Mijn organisatie vindt het de moeite waard om deze samenwerking door te blijven zetten				Is het volgens de partijen de moeite waard om samen te werken?
Gedeelde autoriteit	Alle partners worden betrokken bij besluitvorming				Worden alle samenwerkende partijen betrokken bij te nemen besluiten?
	Individuele handelingen namens de partners, hebben voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen				Beschikken de individuen namens hun organisatie over voldoende autonomie?
	Deelnemende organisaties zijn bereid om macht te delen om de doelstellingen te behalen				Zijn de partijen bereid om macht te delen?
Gedeelde verantwoordelijkheid	Er is een systeem waarbij vooruitgang ten aanzien van de doelstellingen wordt gemeten				Is er een systeem om de prestaties van de partijen te meten?
	Het is helder wat de verantwoordelijkheid is van iedere partner				Zijn de taken en verantwoordelijkheden voor iedere partij afgebakend?
	Partners voelen zich eigenaar van, en				Voelen de partijen zich

	verantwoordelijk voor hun taken				verantwoordelijk voor hun taken?
	Er is een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd				Is er een systeem om de samenwerking te evalueren?

## Procesdimensie

Binnen de procesdimensie is er volgens Salignac et al. (2019) eveneens een aantal aspecten, ook wel subdimensies genoemd, die van invloed zijn op de samenwerking. Uit deze aspecten zijn door Salignac et al. (2019) 12 indicatoren geoperationaliseerd welke eveneens zijn opgenomen in de CHAT. Deze 12 indicatoren zijn te vinden in bijlage 2, tabel 2. Op basis van de theorie en de CHAT zijn indicatoren opgesteld, waarmee de antwoorden van de interview gemeten worden. De categorieën, stellingen, indicatoren en scoremogelijkheden van de procesdimensie zijn schematisch weergegeven in tabel 5.

Tabel 5

Proceskenmerken					
Categorie	Stellingen	Gemiddelde score	Hoog / Laag	Gemiddelde standaardafwijking	Indicatoren interview
Betrokkenheid van de samenwerking	Iedere actor die deze materie aangaat, is betrokken bij de samenwerking				Representeren de samenwerkende partijen de bediende doelgroep?
	De behoeften/wensen van de gemeenschap vormen de basis van onze samenwerking				Wordt er regelmatig gekeken wat de behoeften en/of wensen van de bediende doelgroep zijn?
	De samenwerking kent een divers bestand aan partners (bedrijven, welzijnsorganisaties, mensen uit de gemeenschap)				Welke partijen maken deel uit van de samenwerking?
Communicatie	Bevindingen worden beoordeeld en onderling gedeeld				Worden bevindingen gedeeld met de andere partijen?
	Er is sprake van effectieve onderlinge communicatie (informatieuitwisseling, elkaar begrijpen, samenwerken)				Is er sprake van effectieve communicatie tussen de partijen?



	De samenwerking heeft een strategie voor de externe communicatie om de doelen te behalen				Is er een strategie of plan voor de externe communicatie?
Aanpassingsvermogen	Verschillende standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden				Is het mogelijk om te praten over standpunten en oplossingen?
	Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat we blijven leren				Wordt er regelmatig gereflecteerd op de eventuele resultaten van de samenwerking?
Omgeving	De samenwerking bouwt continu aan draagvlak en verwerft steun bij leidinggevenden				Wordt de samenwerking gesteund door belangrijke actoren, zoals de directie?
	Er is een duidelijke urgentie in de gemeenschap om het probleem aan te pakken				Is er voldoende gevoel van urgentie binnen de samenwerking en daarbuiten ten aanzien van de uit te voeren taken?
	Deze samenwerking kent een veilige omgeving waarbinnen meningsverschillen en conflicten tussen partners besproken kunnen worden				Is er een omgeving waarbinnen partijen meningsverschillen durven uit te spreken?
	Partners vertrouwen elkaar				Vertrouwen partijen elkaar?

## Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door de consistentie en nauwkeurigheid waarmee variabelen worden gemeenten (Van Thiel, 2013). Door consistent en nauwkeurig te meten kan uitsluiten dat bevindingen niet toevallig worden gedaan, maar dat deze systematisch worden verworven en dat de bevindingen dus ook stroken met het onderzoeksobject (Van Thiel, 2013). Gezien er in dit onderzoek deels wordt gewerkt met semigestructureerde interviews waarbij ruimte is voor toelichtingen en aanvullende vragen of opmerkingen, is het van belang dat getracht wordt de consistentie en nauwkeurigheid zo goed mogelijk te waarborgen.

Voor de consistentie worden open vragen en stellingen zoveel mogelijk hetzelfde geformuleerd bij iedere respondent. Indien een vraag of stelling onduidelijkheid oproept bij een respondent wordt getracht deze onduidelijkheid op eenzelfde wijze te duiden als dat bij de andere respondenten gebeurt. Verder zijn de stellingen reeds gestandaardiseerd en zorgt het cijfermatige karakter van de scores voor een hoge consistentie in de beantwoordingsbetrouwbaarheid. Om de nauwkeurigheid van de open vragen eveneens te waarborgen is het interviewformat, met inbegrip van de open vragen, meermaals gedeeld met de scriptiebegeleider. Daarnaast heeft er in oktober een oefeninterview plaatsgevonden met een medewerkster van de gemeente Eindhoven aan de hand waarvan het interviewformat verder geoptimaliseerd is.

Het onderzoek dient naast betrouwbaar, ook valide te zijn. Er dient kort gezegd gemeten te zijn wat men wil meten (Van Thiel, 2013). Het belangrijkste onderdeel van de dataverzameling bestaat uit het becijferen van de stellingen door de respondenten. Doordat de stellingen uit de CHAT reeds zijn opgesteld, getoetst en verbeterd door Salignac et al. (2019), is er sprake van een hoge validiteit. Doordat het een casestudy betreft, is de externe validiteit enigszins beperkt. De externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn voor andere cases. Voor het onderzoek zijn homogene casussen geselecteerd die vergelijkbaar zijn wat betreft onder andere de geografische ligging, omvang en politieke kleur van het college. Doordat het hier meerdere vergelijkbare cases betreft, weliswaar met uiteenlopende resultaten, zullen de resultaten van het onderzoek waarschijnlijk wel (gedeeltelijk) generaliseerbaar zijn voor gemeenten van een zelfde samenstelling.

## Resultaten

In dit hoofdstuk worden de antwoorden uit de interviews, de scores van de CHAT-stellingen en eventuele andere bronnen geanalyseerd. Er zal per gemeente eerst kort worden herhaald hoe zij scoren op het gebied van onderwijsparticipatie. Daarna worden resultaten besproken op het gebied van structuurkenmerken en proceskenmerken. De cijfermatige bevindingen zullen worden aangevuld en verder onderbouwd middels de antwoorden op de open vragen. Bij iedere casus zal ook kort worden samengevat wat de meest opvallende resultaten waren. Nadat dat de vier cases aan bod zijn gekomen, zal er worden stilgestaan bij verschillen en overeenkomsten tussen de cases. Gezien de vergelijkende aard van de onderzoeksvraag zal deze vergelijking uitgebreid aan bod komen. De uitkomsten van de CHAT-vragenlijst zijn te vinden in bijlage 5.1, 5.2, 5.3 en 5.4.

### Gemeente Raalte

Voor de casus omtrent de gemeente Raalte is een vijftal respondenten geïnterviewd. Hiervan waren er twee werkzaam bij de gemeente Raalte zelf, werkten twee respondenten voor een welzijnsorganisatie en was één respondent werkzaam bij de lokale woningstichting. Een overzicht van de respondenten van de casus Raalte is te vinden in bijlage 4.1. Voor de integratie en begeleiding van vergunninghouders werkt de gemeente Raalte samen met verschillende partners, waaronder de woningbouwvereniging, VluchtelingenWerk en Humanitas. De gemeente Raalte werkt ook samen met het StartCollege Landstede, welke opleiding aanbieden voor vergunninghouders. De betreffende medewerker van het StartCollege heeft niet gereageerd. Wat betreft de cijfers van het CBS (2020d) scoort de gemeente Raalte boven het landelijk gemiddelde wanneer men kijkt naar de arbeidsparticipatie, maar met name wat betreft onderwijsparticipatie. Zo is binnen de gemeente Raalte circa 32% van de vergunninghouders tussen de 18 en 65 jaar aan het werk ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 30%. Wat betreft de onderwijsparticipatie in de leeftijdscategorie 18 tot en met 30 jaar volgt binnen de gemeente Raalte circa 49% een opleiding, ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 36% (CBS, 2020d). Over het algemeen zijn respondenten tevreden over de samenwerking tussen de gemeente Raalte en externe partners. Met name de betrokkenheid van de gemeente Raalte wordt als positief ervaren. Zo geeft een respondent van een welzijnsorganisatie aan: *“Gemeente is heel erg betrokken. Omdat ik ook in Zwolle natuurlijk zit, kan ik het een beetje vergelijken met een grote gemeenten, waarbij er veel meer afstand is waarbij er heel weinig contact met de vergunninghouders – en dat is in de gemeente Raalte heel anders.”*.

## Structuurkenmerken

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de manier waarop wordt samengewerkt in de gemeente Raalte. Respondenten, ook medewerkers van de gemeente zelf, blijven daarbij wel positief kritisch op de samenwerking en de rol van de eigen organisatie. Zo geven medewerker(s) van de gemeente Raalte aan dat de gezamenlijke doelstelling in hun ogen onvoldoende is gedefinieerd, terwijl de respondenten van de woningstichting, de welzijnsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie deze wel als duidelijk ervaren. Respondenten geven de mate waarin de doelstellingen worden gedeeld een ruime voldoende van 3,8 op een schaal van 5.

Voor de mate waarin men middelen met elkaar deelt, zoals taal, data en expertise, is men eveneens tevreden. Opvallend hierin is dat er uiteenlopende scores worden gegeven op de stelling of er een apart budget is voor de samenwerking. Wellicht dat dit deels verklaart wordt door een interpretatieverschil, waarbij sommigen de één-op-één-relatie in gedachten hadden, terwijl anderen de samenwerking met alle partijen als uitgangspunt namen. Wanneer deze dissonant wordt weggelaten, wordt er een gemiddelde score toegekend van 4,09 met een standaardafwijking van 0,65, wat aangeeft dat men in grote lijnen hetzelfde denkt. Respondenten zijn hierin met name te spreken over het feit dat zij relatief goed aan benodigde data kunnen komen, waarbij 80% van de respondenten dit met een 4 of hoger beoordeeld.

Wat betreft de gedeelde autoriteit wordt er iets lager gescoord met een 3,6 gemiddeld en een standaardafwijking van 1,1. Dit geeft aan dat er redelijk uiteenlopende antwoorden worden gegeven op de stellingen. Een medewerker van de gemeente Raalte geeft aan dat dit deels besloten ligt in de relatie tussen de gemeente en externe partners, die veelal op subsidiebeschikkingen is gebaseerd. *“Tuurlijk betrekken we ze daar wel bij op het moment dat dat nodig is, dan gaat alles in goed overleg. Maar in principe is het besluit aan ons.”*, zo stelt een medewerker van de gemeente Raalte. De respondenten werkzaam bij de welzijnsorganisaties geven daarentegen juist hogere scores voor hun betrokkenheid bij besluitvorming, daar deze respondenten een 4 of hoger geeft op de stelling of partners betrokken worden bij besluitvorming.

De subcategorie gedeelde verantwoordelijkheid wordt verdeeld ervaren. Zo is er onvoldoende systeem om de samenwerking te evalueren. Dit wordt gemiddeld met een 3 becijferd, hetgeen volgens Salignac et al. (2019) wordt aangemerkt als een lage score. Ook de systematiek waarmee vooruitgang van de doelstellingen wordt gemeten, wordt niet erg positief becijferd met een 3,5 gemiddeld, hetgeen het minimum is voor een ‘hoge’ score volgens de classificering van Salignac et al. (2019). Er zijn hierin geen verschillen tussen gemeentelijke medewerkers en respondenten van samenwerkingspartners, wat onderstreept dat ook medewerkers van de gemeente Raalte positief kritisch zijn. Hiertegenover staat dat alle respondenten aangeven dat het duidelijk is wat ieders verantwoordelijkheid is, en dat ook iedere deelnemende organisatie zich eigenaar voelt van, en verantwoordelijk voelt voor zijn of haar taken. Deze stellingen worden met een 4,2 gemiddeld beoordeeld, waarbij geen enkele respondent een cijfer lager dan 4 geeft.

## Proceskenmerken

Wanneer men kijkt naar de proceskenmerken, dan valt op dat deze iets lager worden beoordeeld dan de structuurkenmerken (3,63 om 3,74). De subcategorie 'betrokkenheid van de samenwerking' wordt daarbij met een 3,6 beoordeeld. De stelling of de behoeften van de doelgroep centraal staan in de samenwerking wordt daarbij zeer eensgezind beantwoord, maar is volgens de respondenten met een 3,6 slechts in beperkte mate van toepassing. Echter, zo geeft een werknemer van een welzijnsorganisatie aan, is dit ook niet altijd de insteek. Deze respondent zegt het volgende over het niet altijd inwilligen van de wensen van vergunninghouders: "Een noodzakelijk kwaad. Soms moet het ook wel eens.". Dit onderstreept ook de eensgezindheid in beantwoording, daar er geen verschillen zijn op te maken tussen medewerkers van de gemeente Raalte en medewerkers van welzijnsorganisaties of de woningstichting.

De communicatie van de samenwerking wordt met een 3,2 beoordeeld, hetgeen door Salignac et al. (2019) als een lage score zou worden aangemerkt. De stelling in hoeverre bevindingen onderling worden gedeeld, wordt met een 3,4 beoordeeld. Wat hierbij opvalt is dat de medewerkers van de gemeente hierover minder positief zijn (gemiddeld 2) dan respondenten die werkzaam zijn bij de welzijnsorganisaties of de woningstichting (gemiddeld 4,3). Overigens hoeft dit niet altijd te betekenen dat er geen intentie is om bevindingen te delen. In de verschillende interviews werd meermaals gewezen op de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming, red.), die het en passant uitwisselen van informatie lastiger maakt. De respondenten geven eveneens aan dat het grotendeels ontbreekt aan een strategie voor de externe communicatie. Dit wordt ondersteund door het feit dat meerdere respondenten gedurende alle interviews aangaven dat daar nog niet bij stil was gestaan. Dit betrof zowel respondenten werkzaam bij de gemeente zelf, als respondenten die werkzaam waren bij organisaties waar de gemeente Raalte mee samenwerkt.

Wat betreft het aanpassingsvermogen zijn de respondenten positiever. Zo wordt gemiddeld een 4 gegeven aan de stelling of verschillende standpunten worden besproken teneinde alternatieve oplossingen te vinden. Dit wordt ook in het interview aangegeven door een respondent van een welzijnsorganisatie, die stelt dat er "iedere twee weken op wordt teruggekomen, wat kan er beter".

Voor de omgeving waarbinnen wordt samengewerkt wordt een voldoende toegekend door respondenten met een gemiddelde score van 3,9. De stellingen behorend bij deze subcategorie worden vrij eensgezind beoordeeld. Uitzondering hierop is de stelling of er een omgeving is waarbinnen meningsverschillen en conflicten besproken kunnen worden, waarbij de standaardafwijking iets boven de 1 ligt. Hierbij valt op dat respondenten die werkzaam zijn bij de gemeente Raalte dit lager beoordelen (een 3 gemiddeld), dan de respondenten die werkzaam zijn bij de externe partners van de gemeente Raalte (gemiddeld een 4,7). Opvallend daarbij is dat de respondenten wel vrij eensgezind, met een standaardafwijking van 0,74, aangeven dat zij de andere partners vertrouwen. Hierbij wordt als laagste cijfer een 3 toegekend, met een gemiddelde van 3,8. Hoe het komt dat men zich niet altijd even vrij voelt om meningsverschillen uit te spreken, maar de ander wel vertrouwt, werd niet duidelijk in het onderzoek. Wellicht heeft dit te maken met de hiërarchische verstandhouding die door een werknemer van de gemeente Raalte werd aangestipt. Respondenten geven overigens aan dat vrijwel iedereen een duidelijke urgentie ervaart om te werken aan de integratie van vergunninghouders. Dit wordt beoordeeld met een 4,4.

### Korte samenvatting gemeente Raalte

Binnen de samenwerking omtrent de gemeente Raalte zijn geen echte uitschieters op te maken uit de scores. Wel schort het ietwat aan de communicatie met een gemiddeld cijfer van 3,2, waarbij dit cijfer voornamelijk beïnvloed wordt door het gebrek aan een strategie voor de externe communicatie. Positieve uitschieters zijn de zekerheid die betrokkenen ervaren over de financiering van de samenwerking voor de komende twee jaar, met een 4,35. Ook vinden de alle respondenten het de moeite waard om te blijven samenwerken, en voelen respondenten een duidelijke urgentie om de beleidskwestie aan te pakken.

Ook zijn respondenten tevreden over de mate waarin zij bij data kunnen die ze nodig hebben. Een korte schematische weergave van de resultaten is te vinden in tabel 6. Een uitgebreid overzicht van de resultaten per stelling is te vinden in bijlage 5.1.

<i>Tabel 6</i>	Gemiddelde	Standaardafwijking
Gedeelde doelen	3,8	1,11
Gedeelde middelen	3,9	0,97
Gedeelde autoriteit	3,6	1,05
Gedeelde verantwoordelijkheid	3,7	1,02
Betrokkenheid van de samenwerking	3,6	1,02
Communicatie	3,2	1,15
Aanpassingsvermogen	3,8	1,08
Omgeving	3,9	0,89

## Gemeente Epe

Binnen het samenwerkingsverband van de gemeente Epe is een zestal respondenten geïnterviewd. Deze zes personen zijn alle zes lid van de Werkclub Epe, een overlegplatform opgezet voor de integratie van statushouders. Deze zes leden betreft een medewerker van de gemeente Epe, een medewerker van de gemeente Apeldoorn, een respondent van een lokale woningstichting en drie respondenten werkzaam bij een lokale welzijnsorganisatie. Een overzicht van de respondenten van de casus Raalte is te vinden in bijlage 4.2. De gemeente Epe scoort volgens het CBS (2020d) onder het landelijk gemiddelde wat betreft onderwijsparticipatie, evenals arbeidsparticipatie. Zo is binnen de gemeente Epe circa 23% van de vergunninghouders tussen de 18 en 65 aan het werk, en volgt 21% van de vergunninghouders tussen de 18 en 30 een opleiding. De landelijke gemiddelden liggen op 30% respectievelijk 35%. De samenwerking omtrent vergunninghouders in de gemeente Epe is vormgegeven in de Werkclub Epe, waarin de gemeente Epe samenwerkt met verschillende partijen. Hieronder bevinden zich welzijnsorganisaties zoals VluchtelingenWerk, maar ook een Leer-Werkbedrijf dat zich inzet voor de arbeidsplaatsing van vergunninghouders. Op één organisatie na, stichting Present, hebben alle deelnemende organisaties van deze Werkclub Epe deelgenomen aan het onderzoek.

## Structuurkenmerken

De respondenten geven in meerderheid aan dat er sprake is van een gedeelde doelstelling binnen de Werkclub Epe, met gemiddelde score van 3,9. De definitie van hetgeen de werkclub probeert aan te pakken zou nog iets scherper mogen worden vastgesteld met een gemiddelde score van 3,5, wat een minimale 'hoge' score is volgens Salignac et al. (2019). Daarnaast wordt deze stelling vrij verschillend beoordeeld, blijkens de standaardafwijking van 1,1. Dit verschil in opvatting komt ook deels naar voren uit de interviews. Hierin worden verschillende antwoorden gegeven op de vraag wat de doelstelling is van de samenwerking. Antwoorden zijn bijvoorbeeld: "De samenwerking zo goed mogelijk laten verlopen", "Deze mensen zo snel mogelijk te laten integreren en zo snel mogelijk toe te leiden naar werk" en "De eigenlijke doelstelling is een net vormen rondom de vergunninghouders zodat de integratie en participatie optimaal en zo snel mogelijk verloopt.". In de interviews noemen meerdere respondenten de toeleiding naar werk als (gedeeltelijke) doelstelling van de samenwerking, terwijl anderen dit in zijn geheel niet benoemen als het gaat om de doelstelling. Respondenten die het werk niet expliciet noemen als doel van de samenwerking zijn allen werkzaam bij welzijnsorganisaties, en niet bij de gemeente Epe zelf. Kijkend naar de stellingen die gaan over of partners begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist, en waarom samenwerking nodig is, wordt dit met een grotere eensgezindheid positief beantwoord. Aan deze stellingen wordt gemiddeld een score van 4,1 toegekend met een standaardafwijking van 0,44.

In hoeverre er sprake is van gedeelde middelen beoordelen respondenten met een 3,7. De individuele scores op de bijbehorende stellingen liggen wat verder uit elkaar met een standaardafwijking van 1,24. Het gebruik van een gemeenschappelijke taal vormt hierop een uitzondering; dit wordt beoordeeld met een 4, waarbij niemand hier lager dan een 3 aan toekent. Opvallend is verder dat er uiteenlopende antwoorden worden gegeven op de vraag of er sprake is van een apart budget voor de samenwerking. Dit wordt gemiddeld met een 3,8 beoordeeld, maar met een standaardafwijking van 1,67. De respondent werkzaam bij de woningstichting en respondent van een lokale welzijnsorganisatie kennen hier het cijfer 2 aan toe, terwijl de overige

respondenten hier een 5 aan geven. Ook geven de scores van de stellingen aan dat het soms lastig blijkt om benodigde data te verkrijgen, daar dit wordt beoordeeld met een 2,8. Volgens Salignac et al. (2019) worden scores van een 3 of lager geclassificeerd als een lage score. Het verkrijgen van de benodigde data wordt met name lastig gevonden door respondenten van de lokale welzijnsorganisaties. Wel vindt nagenoeg iedere organisatie het de moeite waard om de samenwerking door te blijven zetten. Dit wordt gemiddeld beoordeeld met een 4,2.

Op het gebied van gedeelde autoriteit wordt een gemiddelde score van 3,6 gegeven met een standaardafwijking van 0,78. Dit geeft aan dat respondenten het redelijk eens zijn met elkaar als het gaat om de beoordeling van de gedeelde autoriteit. Respondenten geven aan dat zij in beperkte mate worden betrokken bij besluitvorming, met een gemiddelde score van 3,3, hetgeen dus een lage score oplevert in de hoog/laag-classificering. Dit is volgens een medewerker van de gemeente Epe ook niet altijd nodig: "Om snel vaart te kunnen maken hoeft niet voor alle besluitvorming overeenstemming met elke partij te zijn.". Respondenten ervaren daarentegen wel een hoge mate van autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen, getuige de gemiddelde score van 4. Er is geen respondent die onvoldoende autonomie ervaart. Daarnaast geven respondenten aan, met het cijfer 3,6, dat andere partners bereid zijn om macht te delen ten bate van de gemeenschappelijke doelstellingen. Geen enkele respondent geeft deze stellingen een cijfer lager dan 3, waaruit opgemaakt kan worden dat deelnemende organisaties bereid zijn om macht te delen ten behoeve van de samenwerking. In zijn geheel worden stellingen behorend bij gedeelde autoriteit eensgezind beantwoord, zonder opvallen verschillen tussen respondenten.

Respondenten geven aan dat er voldoende sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit wordt over het algemeen beoordeeld met een 3,8 en een standaardafwijking van 0,83. De stelling of er een systeem is waarmee vooruitgang van de doelstellingen wordt gemeten, en een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd, worden daarbij het laagst beoordeeld met een 3,6 respectievelijk 3,5. Daar tegenover staat dat er unaniem het cijfer 4 wordt toegekend aan de stelling of de verantwoordelijkheid van iedere partner duidelijk is. Ook is men vrij eensgezind over de mate waarin iedere partner zich eigenaar van en verantwoordelijk voor hun taken voelt, getuige de score van 4, een score die als hoog wordt aangemerkt door Salignac et al. (2019), en de standaardafwijking van 0,58. Dit cijfer wordt ook beaamt door een medewerker van een lokale welzijnsorganisatie: "*ik merk wel echt betrokkenheid, ook van de werkers zelf, de professionals zijn allemaal betrokken en bevlogen mensen die het allemaal het beste voor hebben met de doelgroep*". Ook de gedeelde verantwoordelijkheid wordt in zijn algemeenheid op eenzelfde wijze ervaren, waarbij er geen significante verschillen zijn op te tekenen tussen medewerkers van de gemeente Epe of Apeldoorn en medewerkers van de woningstichting of welzijnsorganisaties.

## Proceskenmerken

De proceskenmerken worden door de deelnemers van de Werkclub Epe ongeveer gelijk beoordeeld als de structuurkenmerken. De betrokkenheid van de samenwerking wordt gemiddeld beoordeeld met een 3,8, maar kent verschillen per stelling. Zo blijkt uit de scores op de stellingen dat er, wanneer de classificering van Salignac et al. (2019) wordt aangehouden, een 'lage' score wordt toegekend voor de mate waarin de behoeften van de vergunninghouders centraal staan. Deze stelling krijgt gemiddeld een 3,3, waarbij er vrij uiteenlopende scores worden gegeven, getuige de standaardafwijking van 1,25. Dit wordt ook ondersteund in de interviews. Zo geeft een respondent van een welzijnsorganisatie aan dat "de behoeften van de gemeente Epe" wat meer leidend zijn. De



respondenten werkzaam bij de gemeente Epe en andere welzijnsorganisaties geven aan dat de behoeften van de vergunninghouders wel centraal staan, maar dat hier nog wel ruimte voor verbetering is volgens een medewerker van een welzijnsorganisatie: *“Je kunt in grote lijnen best wel een soort van traject uitzetten voor mensen maar daarbij moet je altijd oog houden, ook van het individu, en dat dat gebeurt nog wel eens te weinig, dus de behoefte van de een kan nog wel eens verschillend zijn van die van een ander”*. Een gedeeltelijke verklaring voor het feit dat behoeften van de vergunninghouder niet altijd centraal staan wordt bijvoorbeeld gegeven door een medewerker van de woningbouwvereniging. Deze respondent geeft aan: *“Kijk als je het hebt over een behoefte dat mensen een woning zoeken, dan is dat zo. Als mensen iets meer willen dan een willekeurige woning, dan is het niet zo, want daar kunnen we dus niet aan voldoen.”*. Aansluitend licht de betreffende respondent toe dat dit voornamelijk komt door het woningtekort.

De communicatie wordt door de respondenten met een kleine voldoende beoordeeld, gemiddeld een 3,6. Dit cijfer wordt negatief beïnvloed doordat er volgens respondenten onvoldoende strategie is voor de externe communicatie. Deze stelling wordt met een 3 gemiddeld beoordeeld. Een 3 (of lager) wordt zoals gezegd door Salignac et al. (2019) aangemerkt als een lage score. In hoeverre er sprake is van effectieve communicatie wordt gemiddeld beoordeeld met een 3,5. Over de mate waarin bevindingen onderling worden gedeeld zijn respondent unaniem positief. Dit wordt beoordeeld met een 4,3, met een standaardafwijking van 0,47, wat erop duidt dat er inderdaad vrij grote overeenstemming bestaat over deze stelling. Geen enkele respondent geeft een cijfer lager dan 4 aan deze stelling.

Wat betreft het aanpassingsvermogen is er volgens de respondenten eveneens sprake van een 3,6 als gemiddelde score. Beide stellingen worden daarbij gelijk beoordeeld. Wel zijn respondenten het in grotere mate eens met de stelling dat er regelmatig wordt gereflecteerd om te blijven leren. Niemand kent die stelling een lagere score dan 3 toe, een eensgezindheid die ook blijkt uit de standaardafwijking van 0,49. Wat betreft de stelling in hoeverre verschillende standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden, liggen de meningen wat verder uit elkaar, getuige de standaardafwijking van 1,37. Deze stelling wordt met name door medewerkers van welzijnsorganisaties wat lager beoordeeld.

De samenwerkingsomgeving wordt door de respondenten als ‘hoog’ beoordeeld, de classificering van Salignac et al. (2019) hanterend, met een gemiddeld cijfer van 4. De mate waarin draagvlak wordt gecreëerd en steun bij leidinggevende wordt verworven wordt daarbij beoordeeld met een 3,8 gemiddeld. De mate waarin men urgentie ervaart binnen de samenwerking ervaart om de beleidskwestie aan te pakken wordt eveneens met een 3,8 gemiddeld beoordeeld. Wat hierbij opvalt is dat de medewerker van de gemeente Epe hier het hoogste cijfer aan toekent: *“Ja die wordt heel sterk gevoeld, dat is echt wel een vijf.”*. Anderzijds beoordeelde een medewerker van een lokale welzijnsorganisatie de stelling over een al dan niet gedeelde urgentie met een 2, en reageerde hierbij als volgt: *“Op papier wel, en in de praktijk, ja, ja.”* Alle respondenten ervaren wel ruim voldoende ruimte om meningsverschillen en conflicten te bespreken binnen de samenwerking, getuige de score van 4,5. Respondenten gaven op deze stelling enkel een 4 of een 5, wat aangeeft dat iedere persoon hier nagenoeg hetzelfde in staat. Ook vertrouwen respondenten elkaar over het algemeen. Hieraan wordt een gemiddelde score van 4 toegekend, met een standaardafwijking van 0,82. Dit geeft aan dat er overeenstemming bestaat over de mate van vertrouwen die onderling wordt gevoeld.

### Korte samenvatting gemeente Epe

Ook binnen de casus Epe wordt de communicatie, net zoals in Raalte, beïnvloed door het gebrek aan een strategie voor de externe communicatie. Er valt geen significant verschil op te maken tussen de scores wat betreft de structuur- en de proceskenmerken. Respondenten binnen de Werkclub Epe zijn wel positief over de diversiteit van hun samenwerkingsverband met een gemiddelde van 4,2. Ook worden bevindingen onderling ruim voldoende gedeeld, getuige de 4,3 gemiddeld die respondenten hieraan toekennen. Wel is het volgens respondenten van non-gouvernementele organisatie lastiger om bij de data te komen die zij nodig hebben. Zij kennen dit een 2,8 toe. De wetgeving omtrent persoonsgegevens is hierin een belemmerende factor, zo geeft een respondent van een

welzijnsorganisatie aan. Daarnaast

zijn de stakeholders wat minder

positief over de

financieringszekerheid voor de

komende twee jaar (gemiddelde

score van 3,5). Een korte

schematische weergave van de

resultaten is te vinden in tabel 7. Een

uitgebreid overzicht van de

resultaten per stelling is te vinden in

bijlage 5.2.

<i>Tabel 7</i>	Gemiddelde	Standaardafwijking
Gedeelde doelen	3,9	0,85
Gedeelde middelen	3,7	1,25
Gedeelde autoriteit	3,6	0,78
Gedeelde verantwoordelijkheid	3,8	0,83
Betrokkenheid van de samenwerking	3,8	0,85
Communicatie	3,6	1,03
Aanpassingsvermogen	3,6	1,07
Omgeving	4,0	0,93

## Gemeente Gilze-Rijen

Voor de casus Gilze-Rijen is gesproken met zes respondenten. Dit betreft twee werknemers van de gemeente Gilze-Rijen en vier personen die werkzaam zijn bij welzijnsorganisaties. Een overzicht van de respondenten van de casus Raalte is te vinden in bijlage 4.1. Drie respondenten van een van de welzijnsorganisaties werkten eveneens samen met de gemeente Dongen. Zoals is aangegeven in het onderzoeksdesign, is met deze respondenten de vragenlijst doorlopen voor zowel de gemeente Gilze-Rijen als de gemeente Dongen. De gemeente Gilze-Rijen scoort wat betreft arbeids- en onderwijsparticipatie boven het landelijk gemiddelde. In de gemeente Gilze-Rijen neemt 37% van de 18- tot 65-jarige vergunninghouders deel aan het arbeidsproces. Daarnaast volgt 47% van de vergunninghouders in de leeftijdscategorie 18 tot 30 jaar een opleiding. Landelijk liggen het gemiddelde percentage arbeidsparticipatie op 30%, voor onderwijs ligt dat op 36%. Voor de integratie van vergunninghouders werkt de gemeente Gilze-Rijen samen met verschillende welzijnsorganisaties.

## Structuurkenmerken

Wat betreft een gedeelde doelstelling behaalt de samenwerking van de gemeente Gilze-Rijen de score hoog, wanneer men de classificering van Salignac et al. (2019) hanteert. Hiervoor wordt gemiddeld het cijfer 4,3 gegeven. De kwestie die aangepakt dient te worden is volgens de respondenten in het algemeen duidelijk gedefinieerd, getuige de score van 4. Ook is het volgens de respondenten helder voor iedere partner wat het vereist om met elkaar samen te werken. Hiervoor wordt gemiddeld een 4,2 gegeven, met een standaardafwijking van 0,69. De vraag waarom samenwerking nodig is lijdt onder respondenten geen enkele twijfel: hier wordt een score van 4,8 aan toegekend. Hier is iedere respondent het mee eens of volledig mee eens. Deze score kent dan ook een zeer kleine spreiding van de scores, met een standaardafwijking van 0,37. Deze eensgezindheid blijkt ook uit een reactie van een medewerker van een welzijnsorganisatie: “De klantmanagers dus, dat zijn echt de mensen die direct met de statushouders werken, met hun durf ik 100 procent zeggen, daar hebben we precies hetzelfde doel voor ogen, dus zij zijn verantwoordelijk voor die volgende stap en wij willen dat ook zo snel mogelijk realiseren”.

Voor de subcategorie gedeelde middelen wordt gemiddeld een score van 4 toegekend door de respondenten. Wat betreft een gemeenschappelijke taal, en de mate waarin respondenten makkelijk benodigde data kunnen verkrijgen, kennen beide stellingen een score van 3,8. Hierbij werd geen een keer het antwoord (geheel) oneens gegeven. De respondenten geven daarnaast te kennen dat de partners volgens hen over voldoende vaardigheden en expertise beschikken om de doelen van de samenwerking te behalen. Voor deze stelling geven zij het cijfer 4,3, waarbij niemand lager dan een 4 geeft. Ook vindt iedere organisatie het de moeite waard om te blijven samenwerken: hier wordt een gemiddelde score aan toegekend van 4,6. Ook liggen de antwoorden op deze stelling dicht bij elkaar, hetgeen valt af te lezen aan de standaardafwijking van 0,49.

De financiering van de samenwerking vormt een wat onzekere factor binnen dit geheel. Zowel de stelling of er een apart budget is voor de samenwerking, als de stelling of er voldoende middelen zijn voor de samenwerking voor de komende twee jaar, worden met een 3,5 gemiddeld beoordeeld. De antwoorden zijn met een standaardafwijking van 1,12 redelijk gespreid. Op beide stellingen heeft niemand geheel oneens geantwoord, verder zijn alle cijfers uitgedeeld, inclusief twee respondenten

die een score 0 (weet ik niet) toekenden. Dit betrof zowel een respondent werkzaam bij een welzijnsorganisatie en een medewerker van de gemeente Gilze-Rijen. De onzekerheid over toekomstige financiering van de samenwerking wordt ook benoemd door de andere medewerker van de gemeente Gilze-Rijen: "Want als ik hoor dat er allemaal geld tekort is. (...) Van tevoren was het al van nee maar dat zijn allemaal wensen maar de vraag is of je dat ook allemaal kunt. Ik denk dat er heel veel keuzes gemaakt moeten worden".

Over de gedeelde autoriteit wordt over het algemeen positief gedacht door de respondenten met een score van 4. Er zijn echter wel verschillen per stelling. Zo wordt de stelling 'alle partners worden betrokken bij besluitvorming' gemiddeld met een 3,5 beantwoord. Hierbij moet worden opgemerkt dat de spreiding van de antwoorden wat opvallend is. Eén respondent, werkzaam bij de gemeente Gilze-Rijen, gaf hiervoor het cijfer 1, terwijl de overige respondenten hiervoor het cijfer 4 gaven. Samenwerkingspartners zijn het eveneens sterk met elkaar eens als men kijkt naar de stelling in hoeverre partners bereid zijn macht te delen ten behoeve van de samenwerking. Dit wordt het cijfer 3,8 toebedeeld, met een standaardafwijking van 0,75, waarbij niemand oneens is. Daarnaast ervaren respondenten ruim voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen. Deze stelling krijgt het cijfer 4,7 met een standaardafwijking van 0,47, wat aangeeft dat men het hier in grote mate met elkaar eens is.

Een gedeelde verantwoordelijkheid wordt door de respondenten becijferd met een 3,8. Ook binnen deze samenwerking mist men een systeem waarmee de vooruitgang van de doelstellingen wordt gemeten, alsmede een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd. Deze stellingen krijgen een 3,1 respectievelijk 3,7. Wel verschillende meningen hier over, voor beide stellingen zijn vier verschillende scores geantwoord. Hierin is geen verschil op te merken tussen medewerkers van gemeenten en medewerkers van welzijnsorganisaties. Over de afbakening van verantwoordelijkheden, en de mate waarin organisaties zich eigenaar en verantwoordelijk voelen voor hun taken, zijn respondenten positief. Zij kennen hier een score 'hoog' aan toe, met een gemiddeld cijfer 4 respectievelijk 4,3. Ook denken respondenten hier in hogere mate hetzelfde over, met een gemiddelde standaardafwijking van 0,64. Over de afbakening van verantwoordelijkheden zegt een respondent, werkzaam voor een welzijnsorganisatie, wel het volgende: "Om even een voorbeeld te noemen: wij zijn met mensen bezig om ze voor te bereiden op die stap naar werk, maar er zijn nog wel eens mensen die zeggen: ja, ik wil liever niet gaan werken. En wij hebben dan niet de macht om te zeggen: nee, je moet. De gemeente rekent ons vervolgens wel af op het feit dat iemand ook niet aan het werk is".

## Proceskenmerken

De proceskenmerken worden binnen de samenwerking van de gemeente Gilze-Rijen iets hoger beoordeeld dan de structuurkenmerken, met een gemiddeld cijfer van 4,2. De betrokkenheid van de samenwerking wordt eveneens gemiddeld beoordeeld met een 4,2. Iedere stelling wordt daarbij nagenoeg hetzelfde gemiddelde cijfer toebedeeld. Bij de stelling 'onze samenwerking kent een divers bestand aan partners' duidt de standaardafwijking van 0,4 op een hoge mate van overeenstemming. Iedere respondent geeft hiervoor het cijfer 4 of hoger. Ook voor de twee andere stellingen worden geen cijfers lager dan een 3 gegeven.

De communicatie wordt door de respondenten gemiddeld beoordeeld met een 3,9. Ook bij de samenwerking Gilze-Rijen wordt dit cijfer negatief beïnvloed door de stelling over de externe communicatie. Deze stelling wordt gemiddeld beoordeeld met een 2,3. Dit komt ook naar voren in de interviews. Zo geeft een respondent van een welzijnsorganisatie aan, wanneer het over de externe communicatie gaat: “Ik denk niet dat daar heel erg over nagedacht is, of dat daar heel erg aandacht voor is.”. Wat opvalt is dat de medewerkers van de gemeente Gilze-Rijen zelf deze stelling beide met een 0 beantwoorden. Dit maakt duidelijk dat dit ook binnen de gemeente Gilze-Rijen zelf onvoldoende helder is. Volgens respondenten is er wel sprake van een effectieve onderlinge communicatie. Hier wordt gemiddeld een 4,3 op gescoord. Eén respondent geeft daarbij de score 3, de overige respondenten kennen hieraan het cijfer 5 toe. Ook wat betreft het onderling delen van bevindingen zijn respondenten positief. Het laagste cijfer dat wordt gegeven is een 4, wat resulteert in een gemiddelde score van 4,4.

Het aanpassingsvermogen van de samenwerking wordt beoordeeld met een score hoog, door een gemiddeld cijfer van 4,4. Ook denken respondenten hier in grote mate hetzelfde over. Er wordt geen één cijfer lager dan 4 gegeven voor de beide stellingen, hetgeen ook tot uiting komt in de kleine standaardafwijking van gemiddeld 0,49.

Wat betreft de omgeving waarbinnen met elkaar samenwerkt, geven respondenten dit gemiddeld een 4,3. De stellingen of er wordt gewerkt aan draagvlak en steun van leidinggevend worden door respondenten beoordeeld met een 4. Dit geldt eveneens voor de mate waarin men een veilige omgeving ervaart waarbinnen zij meningsverschillen en conflicten kunnen bespreken. Het gevoel van urgentie dat onderling wordt ervaren wordt, net als de mate van vertrouwen, gemiddeld beoordeeld met een 4,5. Deze hoge score voor het vertrouwen komt ook overeen met het antwoord van één van de respondenten, werkzaam bij een welzijnsorganisatie: “Vertrouwen is de hoeksteen van de samenwerking. Ja, dat is er, 100%.”. De scores op de vier stellingen horend bij deze subcategorie zijn allen ongeveer even gespreid, met een gemiddelde standaardafwijking van 0,82. Hierin zijn geen grote verschillen op te maken tussen bijvoorbeeld gemeentelijke medewerkers en respondenten die werkzaam zijn bij non-gouvernementele organisaties.

### Korte samenvatting gemeente Gilze-Rijen

Binnen de gemeente Gilze-Rijen valt op dat men vrij hoge cijfers geeft en ook redelijk eensgezind is. Daarnaast zijn er nauwelijks verschillen in scores voor de structuur- of proceskenmerken. Het lagere cijfer en de grotere spreiding voor het onderdeel communicatie wordt ook hier negatief beïnvloed door een onvoldoende (2,3) aanwezigheid van een strategie voor de externe communicatie. Zoals

valt op te maken zijn respondenten wel zeer tevreden over het aanpassingsvermogen, en dan met name de mate waarin verschillende standpunten met elkaar besproken worden. Ook voelen respondenten een grote mate van autonomie in hun handelen (4,7 gemiddeld) en geven ze aan dat ze begrijpen waarom samenwerking nodig is (4,8 gemiddeld). Een korte schematische

<i>Tabel 8</i>	Gemiddelde	Standaardafwijking
Gedeelde doelen	4,3	0,82
Gedeelde middelen	4,0	0,86
Gedeelde autoriteit	4,0	0,97
Gedeelde verantwoordelijkheid	3,8	1,08
Betrokkenheid van de samenwerking	4,2	0,81
Communicatie	3,9	1,22
Aanpassingsvermogen	4,4	0,49
Omgeving	4,3	0,82

weergave van de resultaten is te vinden in tabel 8. Een uitgebreid overzicht van de resultaten per stelling is te vinden in bijlage 5.3.

## Gemeente Dongen

Voor het onderzoek naar de case Dongen is gesproken met vijf respondenten. Dit betrof één medewerker van de gemeente Dongen zelf, een medewerker van het COA en drie medewerkers van drie verschillende welzijnsorganisaties. Een drietal respondenten werkte zowel samen met de gemeente Gilze-Rijen als de gemeente Dongen. Met deze respondenten zijn, zoals eerder vermeld, de stellingen doorlopen voor zowel de gemeente Dongen als de gemeente Gilze-Rijen. Een overzicht van de respondenten van de casus Dongen is te vinden in bijlage 4.4. Binnen de gemeente Dongen neemt 13% van de statushouders tussen de 18 en 30 jaar deel onderwijs. Het percentage arbeidsdeelname ligt op 24%, voor statushouders tussen de 18 en 65 jaar. Landelijk liggen deze percentages op 30% voor arbeidsparticipatie en 36% voor onderwijspercentages. De gemeente Dongen scoort daarmee dus onder het landelijk gemiddelde zoals is bepaald uit de dataset van het CBS (2020d).

## Structuurkenmerken

De structuurkenmerken worden in de gemeente Dongen gemiddeld beoordeeld met een 3,9. De mate waarin betrokken organisaties dezelfde doelstellingen delen wordt door de respondenten beoordeeld met een 3,9 gemiddeld. Binnen de samenwerking is duidelijk wat het probleem is dat aangepakt dient te worden: hieraan wordt een gemiddeld score van 4 toegekend. Volgens de respondenten begrijpen partners goed waarom samenwerking nodig is (een 4,2 gemiddeld met een standaardafwijking van 0,75). Daarentegen geven respondenten aan dat de deelnemende partijen krap voldoende begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist met een gemiddelde score van 3,6. Dat hierover verschillend wordt gedacht blijkt uit de vrij hoge standaardafwijking van 1,2.

De stellingen behorend tot de subcategorie gedeelde middelen wordt met een 4 gemiddeld beoordeeld. De mate waarin men vindt dat er een gemeenschappelijke taal wordt gehanteerd, is beoordeeld met een 3,4. Deze score wordt volgens Salignac et al. (2019) als laag aangeduid. Daarnaast is er een vrij hoge onzekerheid over de hoeveelheid middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten. Deze wordt met een 3,3 gemiddeld beoordeeld en een standaardafwijking van 1,09. Ook de respondent die werkzaam is bij de gemeente kent dit een score toe van 3, wat aangeeft dat deze zekerheid ook intern nog niet volledig bestaat. Respondenten zijn daarentegen wel positief over de kennis en vaardigheden die binnen de samenwerking aanwezig zijn om de doelen te behalen. Dit kennen zij een 4,4 gemiddeld toe, met een standaardafwijking van 0,49. Geen enkele respondent geeft hieraan een cijfer lager dan 4, wat erop duidt dat men van elkaar vindt dat iedere stakeholder ruim voldoende vaardigheden en kennis in huis heeft. Ook vindt iedere partner het de moeite waard om te blijven samenwerken, ook hier wordt geen cijfer lager dan een 4 uitgedeeld met een 4,8 gemiddeld. Wel zijn er volgens een respondent van een welzijnsorganisatie minder middelen beschikbaar bij de gemeente Dongen: “die heeft gewoon minder uren (dan in de gemeente Gilze-Rijen, red.)”.

Ook een gedeelde autoriteit wordt vrij breed ervaren met een gemiddelde score van 4,1 en een standaardafwijking van 0,88. Enige negatieve uitschieter is de mate waarin respondenten ervaren betrokken te worden bij besluitvorming. Dit krijgt een 3,4 gemiddeld. Opvallend hierbij is dat de op een na laagste score (3) wordt gegeven door de respondent werkzaam bij de gemeente Dongen. Wel ervaart iedere respondent een hoge mate van autonomie om zijn of haar taken uit te voeren met een

gemiddeld cijfer van 4,8. Respondenten beoordelen dit met het cijfer 4 of hoger. Daarnaast vindt men dat andere partners bereid zijn om macht uit handen te geven voor de samenwerkingsdoelstellingen, met een gemiddelde score van 4, waarbij niemand dit lager dan een 3 geeft.

Op het gebied van gedeelde verantwoordelijkheid scoort de casus Dongen een stuk lager dan op andere vlakken. Hier wordt gemiddeld een score van 3,6 aan toegekend, wat volgens de definitie van Salignac et al. (2019) net voldoende is. Een respondent werkzaam bij een welzijnsorganisatie betrokken bij Dongen, onderbouwt dit in het interview: “Die scheiden zich iets meer af van die regio merken wij dus die willen iets meer zelfstandig opereren”. Respondenten geven hierin met name aan dat er een systeem ontbreekt waarmee vooruitgang van de doelstellingen ontbreekt (een gemiddelde score van 3), en dat de samenwerking an sich onvoldoende wordt geëvalueerd (gemiddelde score 3,4). Ook geven de respondenten geen bijzonder hoge scores aan de mate waarin de verantwoordelijkheden van iedere stakeholder binnen de samenwerking duidelijk is. Hierop wordt gemiddeld een 3,8 gescoord, met een standaardafwijking van 0,75. Wel is men unaniem over de mate waarin men zich eigenaar van, en verantwoordelijk voor zijn of haar taken voelt: hierop geeft iedere respondent het antwoord 4.

## Proceskenmerken

De proceskenmerken van de samenwerking Dongen wordt nagenoeg even hoog beoordeeld als de structuurkenmerken met een 3,9. Ook worden alle stellingen eensgezind beoordeeld, met een gemiddelde standaardafwijking van 0,84. Voor de algehele betrokkenheid van het samenwerkingsverband geeft men een 4,2 gemiddeld. Volgens de respondenten is iedereen die betrokken zou moeten zijn bij de samenwerking ook daadwerkelijk betrokken, getuige de score van 4,5 met een standaardafwijking van 0,5. Dit komt overeen met de score op de stelling ‘De samenwerking kent een divers bestand aan partners’, welke met een 4,25 gemiddeld wordt beoordeeld. De behoefte van de doelgroep staat volgens de respondenten niet altijd even centraal, blijkt uit het gemiddelde cijfer van 3,8.

De communicatie binnen de samenwerking omtrent de gemeente Dongen wordt beoordeeld met een krappe 3,4 gemiddeld, wat een lage score is volgens Salignac et al. (2019). Dit wordt wederom met name beïnvloed door het gebrek aan strategie voor de externe communicatie (gemiddelde score 2,25). Zo geeft een respondent van een welzijnsorganisatie aan: “Die strategie is niet nee, nul.”. Dit terwijl de medewerker van de gemeente Dongen een vier geeft voor dezelfde stelling. Respondenten zijn wel vrij eensgezind over de mate waarin bevindingen onderling worden gedeeld. Hieraan kennen zij een 3,8 toe, met een standaardafwijking van 0,4. De effectiviteit van de onderlinge communicatie wordt net zo hoog beoordeeld. Los van de externe communicatie krijgt de interne communicatie dus een voldoende met een 3,8 gemiddeld, en een gemiddelde standaardafwijking van 0,57.

Het aanpassingsvermogen van het samenwerkingsverband krijgt gemiddeld een 3,9 van de respondenten. Hierbij dient opgemerkt te worden dat men een 4,2 geeft aan de mate waarin verschillende standpunten worden besproken. Hierover is men ook zeer eensgezind: de standaardafwijking ligt op 0,4 en niemand geeft dit een cijfer lager dan 4. Het wat beperkte reflectieve vermogen van de samenwerking, beoordeeld met een 3,6 gemiddeld, haalt de score voor het algehele aanpassingsvermogen wat naar beneden. Vier respondenten beoordelen dit met een 4, één respondent kent dit het cijfer 2 toe. Desalniettemin heeft het reflectieve vermogen op een lager



pitje gestaan, zo geeft een respondent van een welzijnsorganisatie aan: “Ja het punt is in Dongen is er een wisseling van de wacht geweest, dus dat heb ik de hele tijd in mijn achterhoofd en waardoor het contact een tijdje wat minder is geweest.”.

Voor de samenwerkingsomgeving kennen respondent een score ‘hoog’ toe (Salignac et al., 2019) met een score van 4,3 gemiddeld. Alle vier de stellingen worden daarbij met 4 of hoger gemiddeld beoordeeld. Wat betreft de mate van urgentie zijn de onderlinge meningen lichtelijk verdeeld. Hieraan wordt het cijfer 4 toegekend, maar liggen de antwoorden wel redelijk uit elkaar met een standaardafwijking van 1,3. Wel hebben respondenten het gevoel dat er voldoende draagvlak wordt gecreëerd (4,3 gemiddeld) en voelen respondenten zich prettig in de samenwerking. Men vertrouwt elkaar (4,6 gemiddeld) en ervaart een prettige omgeving waarbinnen meningsverschillen en dergelijke besproken kunnen worden (4,4 gemiddeld). Hierin is men ook vrij eensgezind: de standaardafwijking voor deze drie stellingen varieert tussen de 0,43 en de 0,49.

## Korte samenvatting gemeente Dongen

Het valt op dat men in de gemeente Dongen zowel de structuur- als de proceskenmerken nagenoeg gelijk beoordeeld. De externe communicatie laat wederom ruimte voor verbetering volgens de respondenten, waarbij de interne communicatie met een 3,8 gemiddeld ook niet bijzonder goed scoort. Ook ervaart men slechts in beperkte mate een gedeelde verantwoordelijkheid (3,6 gemiddeld). Daarentegen zijn respondenten wel zeer tevreden over de samenwerkingsomgeving.

Men vertrouwt elkaar en ervaart een prettige omgeving waar zij de ruimte voelen om hun conflicterende meningen te bespreken. Een korte schematische weergave van de resultaten is te vinden in tabel 9. Een uitgebreid overzicht van de resultaten per stelling is te vinden in bijlage 5.4.

<i>Tabel 9</i>	Gemiddelde	Standaardafwijking
Gedeelde doelen	3,9	1,06
Gedeelde middelen	4,0	0,94
Gedeelde autoriteit	4,0	0,88
Gedeelde verantwoordelijkheid	3,6	0,86
Betrokkenheid van de samenwerking	4,2	0,66
Communicatie	3,4	1,04
Aanpassingsvermogen	3,9	0,70
Omgeving	4,3	0,80

## Vergelijking

Wanneer men een vergelijking maakt tussen de gemeente Raalte en de gemeente Epe blijkt dat er weinig verschillen zijn. Wat betreft de structuurkenmerken scoort de gemeente Raalte 3,74 met een standaardafwijking van 1,04, en de gemeente Epe een 3,76 met een standaardafwijking van 0,93. Kijkend naar de structuurkenmerken is er binnen de samenwerking van de gemeente Epe dus sprake

van een ietwat hogere score en een lagere standaardafwijking. Dit geeft aan dat respondenten ook meer op één lijn zitten qua beantwoording van de stellingen. Eenzelfde patroon valt terug te zien bij de proceskenmerken. Ook hier scoort de gemeente Epe gemiddeld wat hoger dan Raalte, 3,78 ten opzichte van 3,63, en zijn de respondenten wat eensgezinder. De standaardafwijking ligt hier bij de gemeente Epe op 0,97, bij de gemeente Raalte op 1,03. Tussen de gemeente Dongen en Gilze-Rijen zijn op het vlak van structuurkenmerken ook weinig verschillen te ontwaren. Beide cases scoren hier vergelijkbaar, en ook de spreiding van de antwoorden is vergelijkbaar. Kijkt men naar de proceskenmerken dan bestaat er een groter verschil. Binnen de casus Gilze-Rijen geven respondenten hogere score aan stellingen die te maken hebben met de proceskenmerken, in tegenstelling tot de gemeente Dongen.

Wanneer men de vier gemeenten met elkaar vergelijkt, valt de gemeente Gilze-Rijen met name op. Zij scoren het hoogst op zowel structuur- als proceskenmerken. Dit zou wellicht een verklaring kunnen zijn voor de betere prestaties wat betreft onderwijsparticipatie van de gemeente Gilze-Rijen. Echter, de gemeente Raalte scoort op beide onderdelen het laagst van de vier onderzochte cases, terwijl zij toch vergelijkbare prestaties leveren (CBS, 2020d) als de gemeente Gilze-Rijen. In de gemeente Raalte ligt de onderwijsparticipatie op 49%, de arbeidsparticipatie op 32%, waar dit in Gilze-Rijen op 47% respectievelijk 37% ligt. Ook zijn de respondenten van de samenwerking gemeente Raalte het minst eensgezind in hun beantwoording, getuige de hoogste standaardafwijkingen bij zowel de structuur- als proceskenmerken. De gemiddelde scores van zowel structuur- als proceskenmerken lijken op basis van de vier onderzochte cases dus geen duidelijke voorspeller voor betere prestaties te zijn. Een uitgebreide weergave van de scores voor iedere case zijn te lezen in bijlage 5.1, 5.2, 5.3 en 5.4.

Gemiddeld	Epe	Raalte	Dongen	Gilze-Rijen
Structuurkenmerken	3,8	3,7	3,9	4,0
Standaardafwijking	0,93	1,04	0,94	0,93
Proceskenmerken	3,8	3,6	3,8	4,2
Standaardafwijking	0,97	1,03	0,8	0,84

Voor een verdere verklaring worden enkele opvallende verschillen per stelling uitgelicht en tussen gemeenten vergeleken. Wanneer men de scores en de antwoorden op de stellingen van de vier gemeenten met elkaar vergelijkt, vallen verschillende zaken op. Op een aantal punten verschillende de scores tussen de samenwerkingen van de gemeente Raalte en de gemeente Epe. Zo geven respondenten binnen de Werkclub Epe aan dat het voor hen lastiger is om bij de data te kunnen die zij nodig hebben. Zij kennen hier gemiddeld het cijfer 2,8 aan toe. Dit cijfer ligt bij de gemeente Raalte hoger met een 4 gemiddeld. Echter, binnen de gemeente Dongen is men met een 4,2 gemiddeld en een standaardafwijking van 0,75 ook vrij eens over het feit dat zij goed bij de benodigde data kunnen, terwijl dit in Gilze-Rijen met een 3,8 juist wat lager ligt. Respondenten van de samenwerking in de gemeente Raalte zijn over het algemeen positiever over toekomstige financieringen. Zij geven dit gemiddeld een 4,25, wat een score hoog is volgens Salignac et al. (2019), terwijl dit binnen de gemeente Epe op 3,5 ligt. Dit is de minimale score die nog geschaard kan worden onder de score hoog. Deze score ligt voor de samenwerking Dongen eveneens laag, op een 3,25 gemiddeld. De gemeente Gilze-Rijen scoort op dit punt een 3,5, wat even hoog is als de

gemeente Epe. Ook dit geeft dus niet direct een verklaring voor de verschillen in onderwijsparticipatie.

Op sommige punten kent de gemeente Epe juist een hogere score dan de gemeente Raalte. Zo is er binnen de Werkclub Epe een hogere score wat betreft een apart budget voor de samenwerking, een 3,8 gemiddeld ten opzichte van een 2,5 gemiddeld in Raalte. Dit wordt ook in de gemeente Dongen hoger beoordeeld dan in de gemeente Gilze-Rijen. Ook geven respondenten van de Werkclub Epe een hogere score aan de diversiteit van hun bestand aan samenwerkingspartners (4,2 om 3,6). Toch wordt dit ook in zowel de gemeente Dongen als Gilze-Rijen beoordeeld met 4,3 om 4,2. Bevindingen worden in de Werkclub eveneens meer gedeeld dan in Raalte, met een gemiddelde score van 4,3 ten opzichte van een gemiddelde 3,4 in Raalte. Binnen de gemeente Dongen wordt er een krappe 'hoge' score toegekend aan de mate waarin bevindingen worden gedeeld met een 3,8, waar dit in Gilze-Rijen ligt op 4,4.

Uit de vergelijking blijkt dat er op het gebied van structuurkenmerken weinig verschil zit in de score tussen de gemeente Epe en Raalte. De gemeente Raalte scoort zelfs iets lager dan de gemeente Epe, en kent een lagere standaardafwijking. Dit geeft aan dat deelnemende partijen iets eensgezinder zijn in de verdelingen van de scores binnen de casus Epe. Wel is het voor respondenten in Raalte makkelijker om aan benodigde data te komen, en wordt er een grotere financieringszekerheid ervaren. Hier zou mogelijkerwijs uit kunnen worden geconcludeerd dat dit belangrijke factoren zijn voor de prestaties van de samenwerking, en daarmee voor de onderwijsparticipatie. Echter, de gemeente Gilze-Rijen scoort op het gebied van beschikbaarheid van data een 3,8 en wat betreft financieringszekerheid een 3,5, terwijl Gilze-Rijen eveneens bovengemiddeld scoort wat betreft onderwijsparticipatie. Zoals reeds gesteld, behaalt de casus Gilze-Rijen over het algemeen de hoogste score op het onderdeel structuurkenmerken, met een gemiddelde van 4,02.

Deze resultaten wat betreft de structuurkenmerken heeft tot gevolg dat  $H_1$  verworpen wordt:

*$H_1$ : Een gezondere samenwerking wat betreft de structuurkenmerken leidt tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

En  $H_0$  aanvaard wordt:

*$H_0$ : Een gezondere samenwerking wat betreft de structuuraspecten leidt niet tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

Ook wat betreft de proceskenmerken geven de resultaten van het onderzoek geen verklaring voor het verschil in prestaties. Ook hier scoort de gemeente Epe zoals gezegd iets hoger dan de gemeente Raalte, 3,78 om 3,63, en zijn de respondenten wat eensgezinder in hun beantwoording. De casus Raalte scoort wel iets hoger wat betreft de mate waarin alternatieve standpunten worden besproken en de mate waarin men een urgentie voelt om de beleidskwestie aan te pakken. De casus Raalte scoort hierop een 4 respectievelijk 4,4, waar de Werkclub Epe een 3,7 scoort voor het bespreken van verschillende standpunten, en een 3,8 voor het gevoel van urgentie. Dit zijn eveneens twee punten die bij de casus Gilze-Rijen een score 'hoog' krijgen, met twee keer de score 4,5. Daarentegen valt in het kader van proceskenmerken op dat de gemeente Epe aanzienlijk hoger scoort wat betreft het delen van bevindingen en de mate waarin men een omgeving ervaart waarbinnen conflicten besproken kunnen worden. Hier worden de respectievelijke cijfer 4,3 en 4,5 aan toegekend, waar dit in Raalte op 3,4 en 3,6 ligt. De casus Gilze-Rijen scoort over het algemeen ook wat betreft proceskenmerken met een gemiddelde score van 4,2.

Als gevolg van het feit dat er geen verband is gevonden tussen de score op proceskenmerken en de onderwijsparticipatie, wordt de volgende hypothese verworpen:

*H<sub>2</sub>: Een gezondere samenwerking wat betreft de proceskenmerken leidt tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

En wordt hypothese H<sub>0</sub> aanvaard:

*H<sub>0</sub>: Een gezondere samenwerking wat betreft de procesaspecten leidt niet tot een hoger percentage onderwijsparticipatie onder vergunninghouders in de leeftijd van 18 tot en met 30 jaar*

Uit de scores blijkt dat een 'gezonde' samenwerking volgens de definitie van Salignac et al. (2019) geen vereiste of voorspeller is voor een hogere onderwijsparticipatie. Dit verband is er eveneens niet voor arbeidsparticipatie, daar die ook hoger ligt in gemeenten waar de onderwijsparticipatie hoger ligt. Voor nu blijkt dat wanneer de gemeente Epe en Raalte met elkaar worden vergeleken, de scores niet samenhangen met de onderwijsparticipatie. Zowel de structuur-, als de proceskenmerken bieden geen verklaring voor het verschil in prestaties. De gemeente Gilze-Rijen heeft gemiddeld wel hogere scores gekregen wat betreft de CHAT-vragenlijst, maar daar tegenover staat dat de gemeente Raalte juist de laagste scores kent, terwijl zij ook bovengemiddeld presteren wat betreft onderwijsparticipatie (CBS, 2020d).

Daar de cijfermatige scores op de stellingen geen soelaas boden wat betreft het verklaren van het verschil in onderwijsparticipatie, worden ook de antwoorden op de open vragen deels meegenomen. In de interviews is onder meer aan respondenten gevraagd wat volgens hen het verschil in prestaties tussen hun eigen en de nabijgelegen gemeente kan verklaren. Dit leverde verschillende antwoorden op, die wellicht een gedeeltelijke verklaring kunnen geven voor het verschil in prestaties. Volgens een respondent behorend tot de casus Epe, ligt de focus binnen de Werkclub Epe sterk op het proces van samenwerken zelf. Zo geeft deze respondent aan: "Ik ervaar Epe zelf als een gemeente van veel praten, minder doen." (Respondent casus Epe, 2020). Dat de focus in de casus Epe meer op het samenwerken aan sich lijkt te liggen, wordt mogelijksterwys gesteund door het antwoord van een medewerker van de gemeente Epe op de vraag wat de doelstelling is van de Werkclub. De respondent benoemt in een reactie daarop als eerste component het doel om "met alle neuzen dezelfde kant op" (Respondent casus Epe, 2020) te staan. Ook is uit de scores van de CHAT gebleken dat binnen de gemeente Epe de partners meer betrokken worden bij besluitvorming dan in de gemeente Raalte. Dit zou mogelijksterwys kunnen duiden op een wat sterkere focus op de deliberatieve component van samenwerking binnen de Werkclub Epe. Wat meer sturing vanuit de gemeente Epe zou daarbij gewaardeerd worden, zo geeft een respondent van een welzijnsorganisatie aan: "Dus ik weet niet hoe zo'n gemeente (een gemeente die beter presteert, red.) doet, ik kan me wel voorstellen dat met een andere, soms een andere aanpak, en dat is soms ook directiever (...) dat daar echt winst te behalen is."

Ook geven respondenten van de casus Epe aan dat er een sterkere focus ligt op arbeidsparticipatie, en dat men daarom inzet op een directe toeleiding naar werk. Dit wordt ook door de respondenten uit de Werkclub Epe genoemd in hun uitleg over de gezamenlijke doelstelling. Vijf van de zes respondenten geven daarbij aan dat toeleiding naar werk onderdeel is van de doelstelling, of dat dit de algehele doelstelling is in hun ogen. Volgens een respondent werkzaam bij de gemeente Epe is dit ook de doelstelling: "Dat betekent dus ook zelfvoorzienend qua inkomen dus zo snel mogelijk naar

werk" (Respondent casus Epe, 2020). Ook een externe respondent beaamt dit: "binnen de gemeente Epe ook, dat mensen en misschien eerder gestimuleerd worden om toegeleid te worden naar werk dan naar een opleiding. Ja, dat is wat ik ook wel in de praktijk merk, hoor jonge mensen die echt ambitieus zijn, die dan wel te horen krijgen van ja jongens, maar, dan ga je die hbo opleiding doen en dat is lastig. En haal je dat wel. Misschien kun je eerst vanuit je werk, hè of gaan werken en vanuit daar een opleiding volgen en vanuit daar weer hoger op dat ja, dat is wel iets wat ik ook echt wel in de praktijk zo heb gemerkt.." (Respondent casus Epe, 2020). In de gemeente Raalte daarentegen wordt door geen enkele respondent 'werk' genoemd in de gezamenlijke doelstelling, maar worden termen als 'meedoen naar vermogen' en 'duurzame participatie' gebruikt. Dit verklaart echter niet geheel de betere (onderwijs)prestaties van andere gemeenten. Zo stuurt de gemeente Gilze-Rijen eveneens op toeleiding naar werk. Zo verklaart een medewerker van de gemeente Gilze-Rijen: "Wij hebben ook geen middelen om al die mensen opleidingen aan te bieden zal ik maar zeggen. Wij kijken daar heel kritisch naar, het moeten korte opleidingen zijn van minder dan een jaar, of in ieder geval een jaar maar niet langer, of het moet een BBL-traject zijn, want dan is het natuurlijk geen probleem, maar als het echt andersoortig onderwijs is, dan proberen we toch wel korte opleiding en het moet ook uitzicht geven op een betaalde baan."

Op een algemener niveau zou de focus van het gemeentebestuur wellicht wel een rol kunnen spelen. Zo geven respondenten die werkzaam zijn voor zowel de gemeente Gilze-Rijen als Dongen aan dat er binnen de gemeente Gilze-Rijen in zijn algemeenheid meer aandacht is voor integratie. Het belang van politiek-bestuurlijke keuzes wordt ook onderschreven door een welzijnsmedewerker die betrokken is bij zowel de casus Dongen als Gilze-Rijen. Volgens de respondent geeft de gemeente Dongen bijvoorbeeld aan: "We hebben hier eigenlijk helemaal geen geld voor. Dus nou ja, ergens is dat, zijn er dingen anders geregeld, denk ik dat er minder ruimte voor is financieel.". Uit deze reactie kan worden opgemaakt dat er verschillen zijn tussen gemeenten wat betreft de bestuurlijke focus en de financiële ruimte die een gemeente geeft voor de algehele integratie van vergunninghouders. Dit kan dan, ondanks dat er wordt gestuurd op toeleiding naar werk, toch zorgen voor een hogere onderwijsparticipatie onder statushouders. Binnen de gemeente Gilze-Rijen wordt bijvoorbeeld ook gestuurd op werk; het doel is om mensen uit de bijstand te krijgen. Daarvoor is echter wel ruimte om een opleiding te volgen, zij het een kortdurende opleiding, om zo een gunstig en duurzaam arbeidsperspectief te creëren. Dit gebeurt ook bij de gemeente Raalte, waar een medewerker van een welzijnsorganisatie aangeeft: "Dus als iemand bij ons binnenkomt die onder de 30 is, wordt dat eigenlijk meteen al besproken. Hé je komt nu binnen, je zal je inburgering moet doen, maar daarnaast zal je ook een ja een diploma moeten halen om een kans te krijgen in Nederland, op de arbeidsmarkt, hè, dus het wordt al van begin af aan met iemand besproken.". Dit wordt beaamt door een externe respondent van de samenwerkingscasus Raalte, die eveneens aangeeft dat er bij jongere vergunninghouders sterk wordt gefocust op het volgen van een opleiding, en dat dit ook wordt gestimuleerd.

## Conclusie

Middels dit onderzoek is getracht een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *“In hoeverre kan het verschil tussen gemeenten wat betreft onderwijsparticipatie onder vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar verklaard worden aan de hand van structuur- en proceskenmerken?”*. Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag is onderzoek gedaan naar de scores op structuur- en proceskenmerken bij vier cases. Deze vier cases zijn geselecteerd op basis van overeenkomstige kenmerken, maar uiteenlopende prestaties. Uit de resultaten op de stellingen blijkt dat het verschil in onderwijsparticipatie onder vergunninghouders tussen de 18 en 30 jaar nauwelijks verklaard kan worden aan de hand van de structuur- en proceskenmerken zoals opgesteld door Salignac et al. (2019). Hoewel de gemeente Gilze-Rijen goed scoort op beide kenmerken, scoort de gemeente Raalte juist het laagst van alle cases op beide facetten. Hieruit blijkt dat een hogere score op structuur- en proceskenmerken dus niet direct samenhangt met een hogere onderwijsparticipatie, of zelfs met een hogere arbeidsparticipatie.

Aan de hand van de antwoorden op de open vragen is getracht toch mogelijke verklaringen te vinden voor het verschil in prestaties. Hieruit blijkt dat respondenten een directieve aanpak vanuit de gemeente als prettig ervaren. Een goede samenwerking hoeft volgens deze respondenten dus niet te betekenen dat bijvoorbeeld iedere stakeholder evenzeer betrokken wordt. Ook de bestuurlijke focus van een gemeente kan een rol spelen. Volgens een respondent van welzijnsorganisatie, die samenwerkt met zowel de gemeente Gilze-Rijen als Dongen, stelt de gemeente Gilze-Rijen simpelweg meer middelen beschikbaar voor de integratie van statushouders. Ditzelfde bracht een andere respondent naar voren die met beide gemeenten samenwerkt. Meer middelen betekent niet dat er meer ruimte is om lang te gaan studeren; ook binnen de gemeente Gilze-Rijen ligt de focus op arbeidstoedeling. Meer algemeen lijkt een bestuurlijke focus op integratie echter wel van belang om betere prestaties te behalen. Dit heeft dan niet enkel een gunstig effect op de arbeidsparticipatie, maar eveneens op de onderwijsparticipatie. Dit zou in het geval van de gemeente Gilze-Rijen wellicht verklaard kunnen worden doordat vergunninghouders wordt aangemoedigd om een opleiding te volgen, weliswaar kortdurend, die daarna ook een gunstig arbeidsperspectief biedt.

## Discussie & aanbevelingen

In dit sluitende hoofdstuk wordt gereflecteerd op de beperkingen van het uitgevoerde onderzoek, waarna er eveneens ruimtes worden geschetst waar nieuw onderzoek op zou kunnen inhaken. Tevens zullen er enkele aanbevelingen worden gedaan voor de onderzochte gemeenten.

### Beperkingen

Net als ieder onderzoek kent ook dit onderzoek zijn beperkingen. Er is een viertal cases onderzocht met in totaal 19 respondenten. Zoals iedere casestudy zit de grootste beperking in het feit dat er slechts een klein aantal respondenten en cases wordt onderzocht. Ten eerste zijn er de beperkingen binnen de onderzochte cases. Door het beperkte tijdsplan zijn niet alle betrokkenen gehoord in het onderzoek. Zo hadden interviews met meerdere medewerkers van gemeenten, interviews met politiek of bestuurlijk verantwoordelijken of bijvoorbeeld met onderwijsinstellingen en bedrijven wellicht een bredere en uitgebreider beeld kunnen opleveren van de onderzochte cases. Dat deze niet zijn gehoord, heeft ook deels te maken met het uitblijven van reacties of potentiële respondenten die aangaven dat zij geen tijd hadden. Ten tweede waren ook de interviews zelf ook minder diepgaand dan in een langduriger onderzoek had gekund. Er was nu ruimte voor enkele open vragen, gecombineerd met stellingen. Vanwege een gebrekkige respons eerder per mail, is besloten om de stellingen te incorporeren in de interviews. Dit had tot gevolg had dat er minder tijd overbleef voor open vragen die wat meer diepgang hadden kunnen opleveren. Dit brengt ook meteen het volgende punt ter sprake. Doordat de stellingen door de onderzoeker werden voorgelezen aan de respondent, voelden respondenten soms ruimte om uitleg te vragen omtrent de stellingen. Hoewel getracht is om deze uitleg zo summier mogelijk te houden en in ieder interview eenzelfde uitleg te geven, valt niet uit te sluiten dat respondenten wellicht voor een klein gedeelte zijn beïnvloed door de uitleg van de onderzoeker. Ook is het niet geheel duidelijk of de onderzochte cases representatief zijn voor alle gemeenten Nederland. Zo zouden er bijvoorbeeld verschillen kunnen bestaan tussen kleine en grotere gemeenten, of verschillen tussen gemeente in verschillende provincies. In een provincie met een beperkter aanbod aan arbeidsplaatsen is er wellicht minder ruimte om vergunninghouders aan het arbeidsproces deel te laten nemen. Hierdoor is de generaliseerbaarheid van de bevindingen, ook wel externe validiteit genoemd, beperkt (Van Thiel, 2013).

Daarnaast is voor de analyse van de casussen is het model van Salignac et al. (2019) gebruikt. Salignac et al. (2019) hebben de online CHAT-vragenlijst opgesteld om de indicatoren uit hun model op een gemakkelijkere manier meetbaar te maken. Volgens Salignac et al. (2019) zou verder onderzoek bij kunnen dragen aan verbetering van de CHAT vragenlijst. Dit onderzoek is op enkele beperkingen van het gebruikte model gestuit. Zo laat de CHAT mijns inziens onvoldoende ruimte voor een algemenere beoordeling van de samenwerking. Er wordt bijvoorbeeld niet gevraagd in hoeverre respondenten in zijn algemeenheid tevreden zijn met de samenwerking. Ook is er geen ruimte om toelichting te geven op de stellingen of de samenwerking in zijn algemeenheid. In grote lijnen werkt, op basis van dit onderzoek, de CHAT naar behoren. De resultaten van de CHAT kwamen grotendeels overeen met de meningen van respondenten die zij gaven in hun open antwoorden. Zowel de positieve als de mindere punten die mensen hadden kwamen terug in de resultaten van de CHAT. Wel werden sommige termen te vaag bevonden door respondenten. Een iets concretere

verwoording van de stellingen zou kunnen helpen deze onduidelijkheden weg te nemen, om zo ook de consistentie en de interne validiteit van de CHAT te vergroten.

## Vervolgonderzoek

Voor toekomstig onderzoek biedt dit onderzoek verschillende aanknopingspunten, zowel voor verdere verdieping als verbreding. Wat betreft een verdieping van dit onderzoek zou men uitgebreider onderzoek kunnen doen naar andere samenwerkingsverbanden omtrent integratie. Hierdoor zou de invloed van de kwaliteit van samenwerken op de prestaties verder aan het licht kunnen worden gebracht. Hierbij kan bijvoorbeeld gekeken worden naar verschillen tussen grote en kleine gemeenten, of kunnen vergelijkbare gemeenten uit verschillende provincies worden onderzocht. Ook zou men de CHAT via mail kunnen uitzetten bij alle gemeenten van Nederland, om zo meer een exploratief onderzoek te doen naar de kwaliteit van samenwerking door heel Nederland. Deze uitkomsten zouden dan gecombineerd kunnen worden met de dataset van het CBS (2020d) om zo eventuele correlaties te kunnen vinden. Wat betreft een verbreding van het onderwerp samenwerking en integratie, biedt dit onderzoek eveneens handvatten. Zo lijkt op basis van gegevens uit dit onderzoek dat er geen duidelijke relatie bestaat tussen de structuur- en proceskenmerken van een samenwerking en de prestaties van samenwerkingsverbanden. Toekomstig onderzoek zou zich bijvoorbeeld kunnen richten op andere factoren. Zo kan bijvoorbeeld worden gekeken naar de rol van gemeenten, waarbij een wat directievere aanpak wellicht effectiever is. Ook kan worden gefocust op de relatie tussen de beschikbaar gestelde middelen in een gemeente en de resultaten van het beleid. Hiervoor zouden open of semigestructureerde interviews met meer open vragen geschikt kunnen zijn, zodat er ruimte is om door te vragen. Verder onderzoek zou bijvoorbeeld ook kunnen uitwijzen of de kwaliteit van samenwerken slechts tot op bepaalde hoogte effect heeft. Het zou zo kunnen zijn dat wanneer een samenwerking nog beter verloopt dan een bepaald niveau, dit geen effect meer heeft op de prestaties van het samenwerkingsverband.

## Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen enkele korte aanbevelingen worden gedaan. Zo lijkt de kwaliteit van samenwerken niet direct samen te hangen met de geleverde prestaties. Hierbij dient echter wel aangetekend te worden dat de onderzochte samenwerkingen allen als positief werden beoordeeld door de respondenten. Het blijft daarom belangrijk om te zorgen voor een goede samenwerking tussen partners, waarbinnen betrokkenen horen en gehoord worden. Daarnaast zou een advies aan de betrokken gemeenten zijn, en wellicht aan alle gemeenten, om voldoende middelen beschikbaar te stellen voor de integratie van vergunninghouders. Door hier wat meer personele capaciteit en financiën voor vrij te maken, lijken vergunninghouders sneller en duurzamer uit te stromen naar werk. Dit blijkt uit het feit dat gemeenten als Raalte en Gilze-Rijen een groter percentage vergunninghouders hebben dat deelneemt aan het arbeidsproces. Doordat vergunninghouders sneller en duurzamer naar werk uitstromen, zelfs als hier niet heel sterk op wordt gestuurd, kunnen er juist besparingen gedaan worden. Hiervoor dienen uiteraard wel eerst enige investeringen gedaan te worden in voldoende personeel en andere middelen. Daarnaast lijkt het onderzoek aan te geven dat externe partners een directieve aanpak van gemeenten waarderen. Uit de interviews blijkt dat werknemers van organisatie anders dan gemeenten begrijpen vanuit



welke rol een gemeente handelt. Zij begrijpen dat gemeenten een taakstelling hebben, dat er beperkte financiële middelen zijn, en vinden het niet altijd nodig om overal betrokken bij te worden. Hierbij dient gebalanceerd te worden tussen voldoende sturing vanuit de gemeente, en ruimte voor de externe partners om mee te praten en te sturen wat betreft de uitvoering van het beleid. Uit de toelichtingen bij de stellingen en de antwoorden op de open vragen blijkt immers dat betrokkenen het bijvoorbeeld wel als prettig ervaren om hun visie te mogen geven op het beleid van de gemeente, maar dat zij eveneens begrijpen dat er een hiërarchische verhouding bestaat tussen de stakeholder en de gemeente.

## Literatuurlijst

ACVZ (2013) Verloren tijd. Advies over dagbesteding in de opvang voor vreemdelingen,

Den Haag: ACVZ.

Agence France-Presse. (2018, 21 januari). *Numbers tell staggering story of EU migrant crisis.*

European Data News Hub. <https://www.ednh.news/numbers-tell-staggering-story-of-eu-migrant-crisis/>

Ager, A., & Strang, A. (2008). Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of*

*Refugee Studies*, 21(2), 166–191. <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public*

*Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Bakker, L., Dagevos, J., & Engbersen, G. (2016). Explaining the refugee gap: a longitudinal study on

labour market participation of refugees in the Netherlands. *Journal of Ethnic and Migration*

*Studies*, 43(11), 1775–1791. <https://doi.org/10.1080/1369183x.2016.1251835>

Brewer, C. A. (2016). An outline for including refugees in Canadian educational policy. *Canadian*

*Journal for New Scholars in Education*, 7(1), 133–141. <http://cjc->

[rcc.ucalgary.ca/index.php/cjnse/article/download/30706/pdf](http://cjc-rcc.ucalgary.ca/index.php/cjnse/article/download/30706/pdf)

Canon van Nederland. (z.d.). *De gastarbeiders*. Geraadpleegd op 8 september 2020, van

<https://www.canonvannederland.nl/nl/gastarbeiders>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019a, april). *Asiel en integratie - Cohortonderzoek asielzoekers*

*en statushouders 2019*. [https://www.cbs.nl/-/media/\\_pdf/2019/16/asielcohorten.pdf](https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2019/16/asielcohorten.pdf)

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019b, december 17). *Prognose: 19 miljoen inwoners in 2039*.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/prognose-19-miljoen-inwoners-in-2039#:~:text=Groei%20door%20migratie,mensen%20meer%20zijn%20dan%20nu.&text=De%20verwachting%20is%20dat%20tot,214%20duizend%20emigranten%20Nederland%20verlaten>.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020a, maart 10). *Voorlopige bevolkingsaantallen, 1-1-2020*

[Dataset]. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/11/voorlopige-bevolkingsaantallen-1-1-2020>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020b, april). *Asiel en integratie - Cohortonderzoek asielzoekers*

*en statushouders 2020*. [https://www.cbs.nl/-/media/\\_pdf/2020/16/asielenintegratie2020\\_web.pdf](https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2020/16/asielenintegratie2020_web.pdf)

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020c, april 20). *Hoeveel asielzoekers komen naar Nederland?*

<https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-asielzoekers-komen-naar-nederland->

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020d, augustus 27). *Gemeentelijke benchmark statushouders,*

*2018-2019* [Dataset]. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/35/gemeentelijke-benchmark-statushouders-2018-2019>

Connor, P. (2010). Explaining the Refugee Gap: Economic Outcomes of Refugees versus Other

Immigrants. *Journal of Refugee Studies*, 23(3), 377–397. <https://doi.org/10.1093/jrs/feq025>

Dustmann, C., Fasani, F., Frattini, T., Minale, L., & Schönberg, U. (2017). On the economics and politics of refugee migration. *Economic Policy*, 32(91), 497–550.

<https://doi.org/10.1093/epolic/eix008>

- Engbersen (WRR), Godfried, Jaco Dagevos (SCP), Roel Jennissen (WODC), Linda Bakker (SCP/EUR) en Arjen Leerkes (WODC) m.m.v. Jeanine Klaver en Arend Odé (Regioplan) (2015) 'Geen tijd verliezen: van opvang naar integratie van asielmigranten', WRR-Policy Brief 4, Den Haag: WRR.
- Garcés-Mascareñas, B., & Penninx, R. (Eds.). (2016). Integration Processes and Policies in Europe. *IMISCOE Research Series*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-21674-4>
- Johnston, E. W., Hicks, D., Nan, N., & Auer, J. C. (2010). Managing the Inclusion Process in Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 699–721. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq045>
- Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2017). *De rol van gemeenten bij arbeidsparticipatie van vluchtelingen: inspirerende voorbeelden*. <http://www.kis.nl>
- Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2018). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoedeling vluchtelingen 2018*. <http://www.kis.nl>
- Kennisplatform Integratie & Samenleving. (2019). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoedeling vluchtelingen 2019*. <http://www.kis.nl>
- Miltenburg, E., & Dagevos, J. (2020). Looking Beyond Employment: Participation Profiles of Syrian Refugees in the Netherlands. *International Migration*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/imig.12785>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2018, 14 september). *Stimuleren integratie en participatie*. Migratie | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/migratie/stimuleren-integratie-en-participatie>

Odé, A., & Dagevos, J. (2017). Statushouders aan het werk. *Mens en maatschappij*, 92(4), 447–468.

<https://doi.org/10.5117/mem2017.4.ode>

Organisation For Economic Co-Operation And Development. (2018). *Working together for local*

*Integration of migrants and refugees*. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

Penninx, R., & Garcés-Masareñas, B. (2016). The Concept of Integration as an Analytical Tool and as

a Policy Concept. *IMISCOE Research Series*, 11–29. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21674-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21674-4_2)

Purdy, J. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public*

*Administration Review*, 72(3), 409–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02525.x>

Salignac, F., Marjolin, A., Noone, J., & Carey, G. (2019). Measuring dynamic collaborations:

Collaborative health assessment tool. *Australian Journal of Public Administration*, 2019(78), 227–249. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12386>

Sociaal-Economische Raad. (2019, mei). *Integratie door werk. Meer kansen op werk voor*

*nieuwwkomers*. <https://www.ser.nl/nl/adviezen/integratie-door-werk>

# Bijlagen

## Bijlage 1 - Gespreksformat

Korte introductie:

- Onderzoeker
- Opbouw interview:
  - o Open vragen
  - o Stellingen, voorafgegaan door open vraag over categorie (in hoeverre is er sprake van: gedeelde doelen, gedeelde middelen, etc.
  - o Afsluiting
- Bij iedere stelling is het voor de respondent mogelijk om toelichting te geven. Onderzoeker kan eventueel een aanvullende vraag stellen.
- Vragen of respondent akkoord is met opnemen gesprek.

Toelichting:

Partners: Organisaties waarmee wordt samengewerkt

Probleem: De kwestie waarop wordt ingespeeld

Gemeenschap: De doelgroep welke wordt bediend door de samenwerking

Schaal beantwoording stellingen:

Zeer oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Zeer eens	Niet zeker
1	2	3	4	5	0

## ACHTERGROND

Wat doet uw organisatie?

- Wat is uw functie binnen de organisatie?

Wat kunt u vertellen over de samenwerking tussen uw organisatie en de gemeente? (Indien nodig aanvullen met onderstaande vragen)

Wat zijn volgens u de doelstellingen van de samenwerking? Indien meerdere: Kunt u deze doelstellingen rangschikken?

Hoe is de samenwerking vormgegeven?

Wat is uw rol binnen de samenwerking?

Hoe lang bent u al betrokken bij deze samenwerking?

Hoe vindt u dat de samenwerking verloopt?

- Zijn er verbeterpunten?

Hoe complex is volgens u het probleem dat de samenwerking probeert aan te pakken?

In welk jaar is deze samenwerking ontstaan?

Welke organisaties maken deel uit van de samenwerking?

Zijn er nog organisaties die volgens u bij de samenwerking betrokken kunnen worden?

Kent de samenwerking een formele, schriftelijke overeenkomst?

Hoe verloopt de financiering van de samenwerking?

In welke sector is het samenwerkingsverband actief?

## STELLINGEN

### Structuur

#### Gedeelde doelen: in hoeverre is er volgens u sprake van gedeelde doelen?

Onze samenwerking heeft het probleem duidelijk gedefinieerd dat men wil aanpakken

Partners begrijpen waarom samenwerking nodig is om het probleem aan te pakken

Deelnemende partijen begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist

#### Gedeelde middelen: in hoeverre is er volgens u sprake van gedeelde middelen?

We gebruiken een gemeenschappelijke taal om onze aanpak te beschrijven

Er is een apart budget voor de samenwerking

We kunnen bij de data die we nodig hebben

Er zijn voldoende middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten

We hebben de kennis en vaardigheden om de doelen van de samenwerking te behalen

Mijn organisatie vindt het de moeite waard om deze samenwerking door te blijven zetten

#### Gedeelde autoriteit: in hoeverre is er volgens u sprake van gedeelde autoriteit?

Alle partners worden betrokken bij besluitvorming

Individuele handelingen namens de partners, hebben voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen

Deelnemende organisaties zijn bereid om macht te delen om de doelstellingen te behalen



Gedeelde verantwoordelijkheid: in hoeverre is er volgens u sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid?

Er is een systeem waarbij vooruitgang ten aanzien van de doelstellingen wordt gemeten

Het is helder wat de verantwoordelijkheid is van iedere partner

Partners voelen zich eigenaar van, en verantwoordelijk voor hun taken

Er is een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd

## **STELLINGEN**

### **Proces**

Whole-system betrokkenheid: in hoeverre zijn partners volgens u betrokken bij de samenwerking?

Iedere actor die deze materie aangaat, is betrokken bij de samenwerking

De behoeften/wensen van de gemeenschap vormen de basis van onze samenwerking

De samenwerking kent een divers bestand aan partners (bedrijven, nonprofit, gemeenschapsleden)

Communicatiestromen: wordt er in uw ogen voldoende gecommuniceerd?

Bevindingen worden beoordeeld en onderling gedeeld

Er is sprake van effectieve onderlinge communicatie, zoals informatie-uitwisseling, elkaar begrijpen, samenwerken

De samenwerking heeft een strategie voor de externe communicatie om de doelen te behalen

Aanpassingsvermogen: in hoeverre beschikt de samenwerking volgens u over aanpassingsvermogen?

Verschillende standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden

Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat we blijven leren

Omgeving: wat vindt u van de samenwerkingsomgeving?

De samenwerking bouwt continu aan draagvlak en verwerft steun bij leidinggevenden

Er is een duidelijke urgentie in de gemeenschap om het probleem aan te pakken

Er is een veilige omgeving waarbinnen meningsverschillen en conflicten tussen partners besproken kunnen worden

Partners vertrouwen elkaar

## **AFSLUITING**

Welke factoren spelen volgens u nog meer een rol bij de onderwijsparticipatie van statushouders?

In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling:

Mijn kennis over samenwerken is vergroot door deze vragenlijst

Heeft deze vragenlijst u aan het denken gezet over de samenwerking?

---

Heeft u verder nog vragen of opmerkingen?

Zou u graag een digitale kopie van het eindresultaat ontvangen?

Vindt u het goed als uw naam wordt genoemd in het eindresultaat? Of blijft u liever anoniem?

## Bijlage 2 – Structuur- en proceskenmerken

Tabel 1 - Structuurkenmerken

Gedeelde doelen	Onze samenwerking heeft het probleem duidelijk gedefinieerd dat men wil aanpakken
	Partners begrijpen waarom samenwerking nodig is om het probleem aan te pakken
	Deelnemende partijen begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist
Gedeelde middelen	We gebruiken een gemeenschappelijke taal om onze aanpak te beschrijven
	Er is een apart budget voor de samenwerking
	We kunnen bij de data die we nodig hebben
	Er zijn voldoende middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten
	We hebben de kennis en vaardigheden om de doelen van de samenwerking te behalen
	Mijn organisatie vindt het de moeite waard om deze samenwerking door te blijven zetten
Gedeelde autoriteit	Alle partners worden betrokken bij besluitvorming
	Individen die handelen namens de partners, hebben voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen
	Deelnemende organisaties zijn bereid om macht te delen om de doelstellingen te behalen
Gedeelde verantwoordelijkheid	Er is een systeem waarbij vooruitgang ten aanzien van de doelstellingen wordt gemeten
	Het is helder wat de verantwoordelijkheid is van iedere partner
	Partners voelen zich eigenaar van, en verantwoordelijk voor hun taken
	Er is een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd

Tabel 2 - Proceskenmerken

Betrokkenheid van de samenwerking	Iedere actor die deze materie aangaat, is betrokken bij de samenwerking
	De behoeften/wensen van de gemeenschap vormen de basis van onze samenwerking
	De samenwerking kent een divers bestand aan partners (bedrijven, welzijnsorganisaties, mensen uit de gemeenschap)
Communicatie	Bevindingen worden beoordeeld en onderling gedeeld
	Er is sprake van effectieve onderlinge communicatie (informatieuitwisseling, elkaar begrijpen, samenwerken)
	De samenwerking heeft een strategie voor de externe communicatie om de doelen te behalen
Aanpassingsvermogen	Verschillende standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden
	Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat we blijven leren
Omgeving	De samenwerking bouwt continu aan draagvlak en verwerft steun bij leidinggevenden
	Er is een duidelijke urgentie in de gemeenschap om het probleem aan te pakken
	Deze samenwerking heeft gezorgd voor een veilige omgeving waarbinnen meningsverschillen en conflicten tussen partners besproken kunnen worden
	Partners vertrouwen elkaar

## Bijlage 3.1 – Vergelijking Dongen & Gilze-Rijen

Schematische vergelijking gemeente Dongen en gemeente Gilze & Rijen

	Gemeente Dongen	Gemeente Gilze-Rijen
Aantal inwoners	26.345	26.551
Politieke invulling college	VPD (+) PvdA VVD	Gemeentelijke Belangen (+) CDA VVD
Aantal vergunninghouders	180	190
Vergunninghouders naar nationaliteit (percentage)	Syrië: 125 (69%) Irak: 10 (4%) Afghanistan: - Eritrea: 25 (13%) Iran: - Overig/onbekend: 25 (13%)	Syrië: 135 (70%) Irak: - Afghanistan: - Eritrea: 30 (17%) Iran: - Overig: 20 (10%)
Vergunninghouders naar geslacht (percentage)	Man: 100 (56%) Vrouw: 80 (44%)	Man: 105 (56%) Vrouw: 85 (44%)
Aantal vergunninghouders 18-65 jaar	100	120
Aantal werkende vergunninghouders (percentage)	25 (24%)	45 (37%)
Aantal vergunninghouders 18-30 jaar	45	45
Aantal onderwijsvolgende vergunninghouder 18-30 jaar (percentage)	5 (13%)	20 (47%)

Bronnen: Gemeente Dongen, 2020; Gemeente Gilze & Rijen, 2020; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020d

+ = staat positief tegenover (integratie) vergunninghouders

- = staat negatief tegenover (integratie) vergunninghouders

Cijfers vergunninghouders beslaan 2015 tot en met 2019, peilmoment 31-12-2019

Door afrondingen (op tien- of vijftallen) van getallen dataset Centraal Bureau voor de Statistiek (2020d) kunnen percentages of aantallen niet exact overeenkomen met het geaggregeerde totaal

Nationaliteiten met een ‘-’ erachter zijn niet aanwezig of niet bekend

## Bijlage 3.2 – Vergelijking Raalte & Epe

Schematische vergelijking gemeente Raalte en gemeente Epe

	Gemeente Raalte	Gemeente Epe
Aantal inwoners	37.782	33.171
Politieke invulling college	GemeenteBelangen CDA VVD	Nieuwe Lijn CDA ChristenUnie GroenLinks
Aantal vergunninghouders	265	265
Vergunninghouders naar nationaliteit (percentage)	Syrië: 195 (73%) Irak: 15 (5%) Afghanistan: - Eritrea: 30 (12%) Iran: - Overig/onbekend: 25 (10%)	Syrië: 200 (75%) Irak: 15 (6%) Afghanistan: - Eritrea: 20 (7%) Iran: - Overig: 25 (9%)
Vergunninghouders naar geslacht (percentage)	Man: 150 (56%) Vrouw: 120 (44%)	Man: 155 (58%) Vrouw: 110 (42%)
Aantal vergunninghouders 18-65 jaar	150	155
Aantal werkende vergunninghouders (percentage)	50 (32%)	35 (23%)
Aantal vergunninghouders 18-30 jaar	55	65
Aantal onderwijsvolgende vergunninghouder 18-30 jaar (percentage)	25 (49%)	15 (21%)

Bronnen: Gemeente Raalte, 2020; Gemeente Epe, 2020; Centraal Bureau voor de Statistiek (2020d)

+ = staat positief tegenover (integratie) vergunninghouders

- = staat negatief tegenover (integratie) vergunninghouders

Cijfers vergunninghouders beslaan 2015 tot en met 2019, peilmoment 31-12-2019

Door afrondingen (op tien- of vijftallen) van getallen dataset CBS kunnen percentages of aantallen niet exact overeenkomen met het geaggregeerde totaal

Nationaliteiten met een ‘-’ erachter zijn niet aanwezig of niet bekend

## Bijlage 4 - Respondenten

### Bijlage 4.1 – Respondenten Raalte

Gemeente Raalte		
Naam organisatie	Type organisatie	Functie respondent*
Gemeente Raalte	Gemeente	Medewerker inburgering
		Consulent statushouder
SallandWonen	Woningstichting	Medewerker wonen
VluchtelingenWerk Raalte	Welzijnsorganisatie	Teamleider inburgering
Humanitas	Vrijwilligersorganisatie	Medewerker vrijwilligersorganisatie

### Bijlage 4.2 – Respondenten Epe

Gemeente Epe		
Naam organisatie	Type organisatie	Functie respondent*
Gemeente Epe	Gemeente	Beleidsontwikkelaar
Gemeente Apeldoorn	Gemeente	Medewerker gemeente Apeldoorn
Triada	Woningstichting	Medewerker woningstichting
Koppel-Swoe	Welzijnsorganisatie	Medewerker Koppel-Swoe
VluchtelingenWerk Epe	Welzijnsorganisatie	Medewerker welzijnsorganisatie
Lucrato	Leer-werkbedrijf	Medewerker Lucrato

### Bijlage 4.3 – Respondenten Gilze-Rijen

Gemeente Gilze-Rijen		
Naam organisatie	Type organisatie	Functie respondent*
Gemeente Gilze-Rijen	Gemeente	Reïntegratieconsulent
		Medewerker plaatsing
Centraal Orgaan opvang Asielzoekers	Opvang / plaatsing asielzoekers	Medewerker COA**
VluchtelingenWerk Dongen / Gilze-Rijen	Welzijnsorganisatie	Medewerker welzijnsorganisatie**
Refugeeteam	Welzijnsorganisatie	Projectmanager**
Vluchteling Aan Zet	Welzijnsorganisatie	Eigenaar

### Bijlage 4.4 – Respondenten Dongen

Gemeente Dongen		
Naam organisatie	Type organisatie	Functie respondent*
Gemeente Dongen	Gemeente	Medewerker inburgering
Centraal Orgaan opvang Asielzoekers	Opvang / plaatsing asielzoekers	Medewerker COA**
VluchtelingenWerk Dongen / Gilze-Rijen	Welzijnsorganisatie	Medewerker welzijnsorganisatie**
Refugeeteam	Welzijnsorganisatie	Projectmanager**
Contour de Twern	Welzijnsorganisatie	Sociaal werker



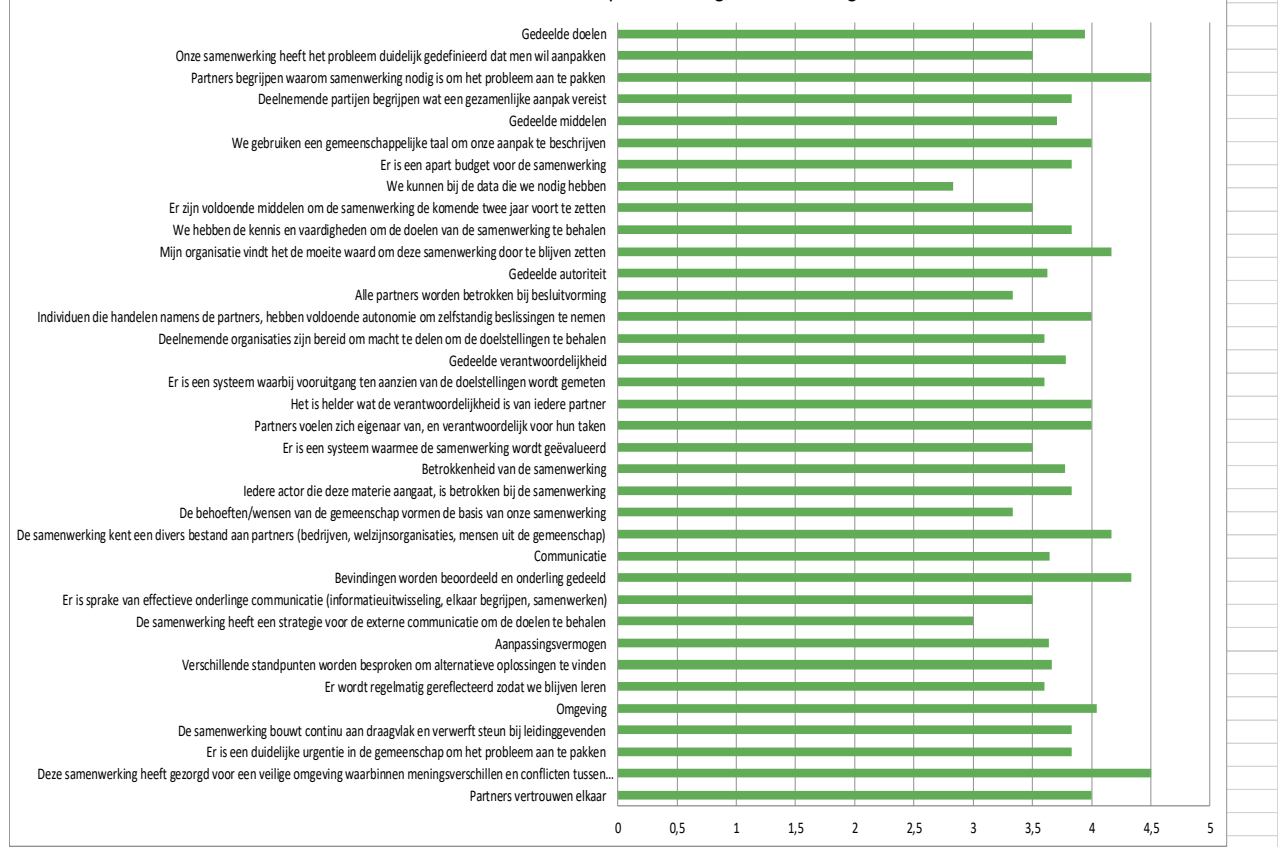
\*Respondenten is gevraagd op welke manier hun functie benoemd mag worden in de scriptie.  
Hierdoor zijn de functieomschrijvingen soms wat algemener van aard

\*\*Betreft een respondent die zowel met de gemeente Dongen als Gilze-Rijen samenwerkt

## Bijlage 5.1 – Uitslag CHAT Epe

	N	Gemiddelde	Standaardafwijking	Relatieve verdeling (%):				Verdeling						
				zeer oneens	oneens	eens noch oneens	eens	zeer mee eens	niet zeker	zeer oneer oneens	eens noch eens	zeer mee e niet zeker		
<b>Gedeelde doelen</b>	6	<b>3,94444444</b>	<b>0,848018751</b>		<b>11</b>	<b>6</b>	<b>61</b>	<b>22</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
Onze samenwerking heeft het probleem duidelijk gedefinieerd dat men wil aanpakken	6	3,5	1,118033989		33		50	17			2		3	1
Partners begrijpen waarom samenwerking nodig is om het probleem aan te pakken	6	4,5	0,5				50	50					3	3
Deelnemende partijen begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist	6	3,83333333	0,372677996				17	83					1	5
<b>Gedeelde middelen</b>	6	<b>3,70588235</b>	<b>1,249221211</b>	<b>6</b>	<b>14</b>		<b>17</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
We gebruiken een gemeenschappelijke taal om onze aanpak te beschrijven	6	4	0,577350269				17	67		17			1	4
Er is een apart budget voor de samenwerking	6	3,83333333	1,67497927	17	17			67		1	1			4
We kunnen bij de data die we nodig hebben	6	2,83333333	1,343709625	17	33		17	17		1	2	1	1	1
Er zijn voldoende middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten	4	3,5	1,118033989				17	17		33		1	1	1
We hebben de kennis en vaardigheden om de doelen van de samenwerking te behalen	6	3,83333333	0,897527468				50	17		33			3	1
Mijn organisatie vindt het de moeite waard om deze samenwerking door te blijven zetten	6	4,16666667	1,067187373		17		33	50				1		2
<b>Gedeelde autoriteit</b>	6	<b>3,625</b>	<b>0,78062475</b>		<b>6</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>11</b>			<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Alle partners worden betrokken bij besluitvorming	6	3,33333333	0,942809042		17		50	17		17		1	3	1
Individen die handelen namens de partners, hebben voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen	5	4						83		17				5
Deelnemende organisaties zijn bereid om macht te delen om de doelstellingen te behalen	5	3,6	0,8				50	17		17			3	1
<b>Gedeelde verantwoordelijkheid</b>	6	<b>3,7826087</b>	<b>0,831788107</b>			<b>12</b>	<b>8</b>	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
Er is een systeem waarbij vooruitgang ten aanzien van de doelstellingen wordt gemeten	5	3,6	1,019803903		17		17	33		17		1	1	2
Het is helder wat de verantwoordelijkheid is van iedere partner	6	4						100						6
Partners voelen zich eigenaar van, en verantwoordelijk voor hun taken	6	4	0,577350269				17	67		17			1	4
Er is een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd	6	3,5	1,118033989			33		50		17		2		3
<b>Betrokkenheid van de samenwerking</b>	6	<b>3,77777778</b>	<b>0,853460639</b>	<b>6</b>			<b>17</b>	<b>67</b>	<b>11</b>		<b>1</b>		<b>3</b>	<b>12</b>
Iedere actor die deze materie aangaat, is betrokken bij de samenwerking	6	3,83333333	0,372677996				17	83					1	5
De behoeften/wensen van de gemeenschap vormen de basis van onze samenwerking	6	3,33333333	1,247219129		17		33	33		17		1	2	2
De samenwerking kent een divers bestand aan partners (bedrijven, welzijnsorganisaties, mensen uit de gemeenschap)	6	4,16666667	0,372677996				83	17						5
<b>Communicatie</b>	6	<b>3,64705882</b>	<b>1,025623281</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>22</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
Bevindingen worden beoordeeld en onderling gedeeld	6	4,33333333	0,471404521				67	33						4
Er is sprake van effectieve onderlinge communicatie (informatieuitwisseling, elkaar begrijpen, samenwerken)	6	3,5	0,957427108		17		33	33		17		1	2	2
De samenwerking heeft een strategie voor de externe communicatie om de doelen te behalen	5	3	1,095445115		17		33	33		17		1	2	2
<b>Aanpassingsvermogen</b>	6	<b>3,63636364</b>	<b>1,067940011</b>	<b>8</b>			<b>25</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>5</b>
Verschillende standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden	6	3,66666667	1,374368542		17		17	33		33		1	1	2
Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat we blijven leren	5	3,6	0,489897949				33	50		17			2	3
<b>Omgeving</b>	6	<b>4,04166667</b>	<b>0,934485896</b>		<b>8</b>		<b>17</b>	<b>37</b>	<b>37</b>			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
De samenwerking bouwt continu aan draagvlak en verwerft steun bij leidinggevenden	6	3,83333333	1,067187373		17		17	33		33		1	1	2
Er is een duidelijke urgentie in de gemeenschap om het probleem aan te pakken	6	3,83333333	1,067187373		17		17	33		33		1	1	2
Deze samenwerking heeft gezorgd voor een veilige omgeving waarbinnen meningsverschillen en conflicten tussen... Partners vertrouwen elkaar	6	4,5	0,5				50	50						3
Partners vertrouwen elkaar	6	4	0,816496581				33	33		33			2	2

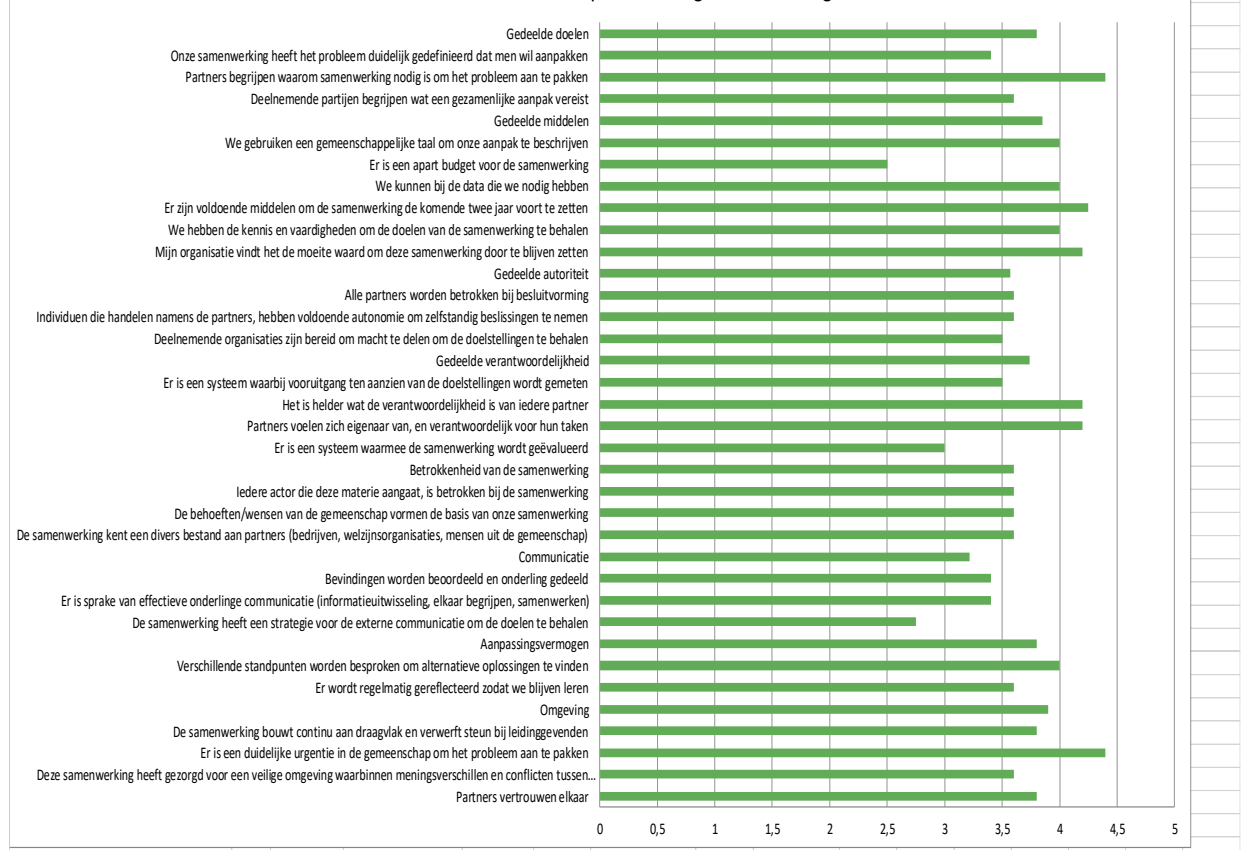
### Gemiddelde antwoorden per subcategorie en stelling



## Bijlage 5.2 – Uitslag CHAT Raalte

	N	Gemiddelde	Standaardafwijking	Relatieve verdeling (%):					Verdeling					
				zeer oneens	oneens	eens noch oneens	eens	zeer mee eens	niet zeker	zeer oneer oneens	eens noch eens	zeer mee e niet zeker		
<b>Gedeelde doelen</b>	5	3,8	1,107549848		13	33	13	40			2	5	2	6
Onze samenwerking heeft het probleem di	5	3,4	1,019803903		20	40	20	20			1	2	1	1
Partners begrijpen waarom samenwerking	5	4,4	0,8			20	20	60				1	1	3
Deelnemende partijen begrijpen wat een g	5	3,6	1,2		20	40		40			1	2		2
<b>Gedeelde middelen</b>	5	3,85185185	0,970059322	3	7	10	50	20	10	1	2	3	15	6
We gebruiken een gemeenschappelijke taa	4	4	0,707106781			20	40	20	20			1	2	1
Er is een apart budget voor de samenwerk	4	2,5	1,118033989	20	20	20	20		20	1	1	1	1	1
We kunnen bij de data die we nodig hebbe	5	4	1,095445115		20		40	40			1		2	2
Er zijn voldoende middelen om de samenw	4	4,25	0,433012702				60	20	20				3	1
We hebben de kennis en vaardigheden om	5	4	0,632455532			20	60	20				1	3	1
Mijn organisatie vindt het de moeite waari	5	4,2	0,4				80	20					4	1
<b>Gedeelde autoriteit</b>	5	3,57142857	1,049781318		20	20	33	20	7		3	3	5	3
Alle partners worden betrokken bij besluit	5	3,6	1,019803903		20	20	40	20			1	1	2	1
Individen die handelen namens de partne	5	3,6	1,019803903		20	20	40	20			1	1	2	1
Deelnemende organisaties zijn bereid om i	4	3,5	1,118033989		20	20	20	20	20		1	1	1	1
<b>Gedeelde verantwoordelijkheid</b>	5	3,73684211	1,017846295		5	10	5	60	15	5	1	2	1	12
Er is een systeem waarbij vooruitgang ten	4	3,5	1,5	20			40	20	20	1			2	1
Het is helder wat de verantwoordelijkheid	5	4,2	0,4				80	20					4	1
Partners voelen zich eigenaar van, en vera	5	4,2	0,4				80	20					4	1
Er is een systeem waarmee de samenwerking	5	3	0,894427191		40	20	40				2	1	2	
<b>Betrokkenheid van de samenwerking</b>	5	3,6	1,019803903		7	7	20	53	13		1	1	3	8
Iedere actor die deze materie aangaat, is t	5	3,6	1,019803903		20	20	40	20			1	1	2	1
De behoeften/wensen van de gemeensch	5	3,6	0,489897949				40	60				2	3	
De samenwerking kent een divers bestand	5	3,6	1,356465997	20			60	20		1			3	1
<b>Communicatie</b>	5	3,21428571	1,14508711		40	7	33	13	7		6	1	5	2
Bevindingen worden beoordeeld en onder	5	3,4	0,8		20	20	60				1	1	3	
Er is sprake van effectieve onderlinge com	5	3,4	1,2		40		40	20			2		2	1
De samenwerking heeft een strategie voor	4	2,75	1,299038106		60			20	20		3			1
<b>Aanpassingsvermogen</b>	5	3,8	1,077032961		20	10	40	30			2	1	4	3
Verschillende standpunten worden bespro	5	4	1,095445115		20		40	40			1		2	2
Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat w	5	3,6	1,019803903		20	20	40	20			1	1	2	1
<b>Omgeving</b>	5	3,9	0,888819442		5	30	35	30			1	6	7	6
De samenwerking bouwt continu aan draa	5	3,8	0,748331477				40	40	20			2	2	1
Er is een duidelijke urgentie in de gemeens	5	4,4	0,8				20	20	60			1	1	3
Deze samenwerking heeft gezorgd voor ee	5	3,6	1,019803903		20	20	40	20			1	1	2	1
Partners vertrouwen elkaar	5	3,8	0,748331477				40	40	20			2	2	1

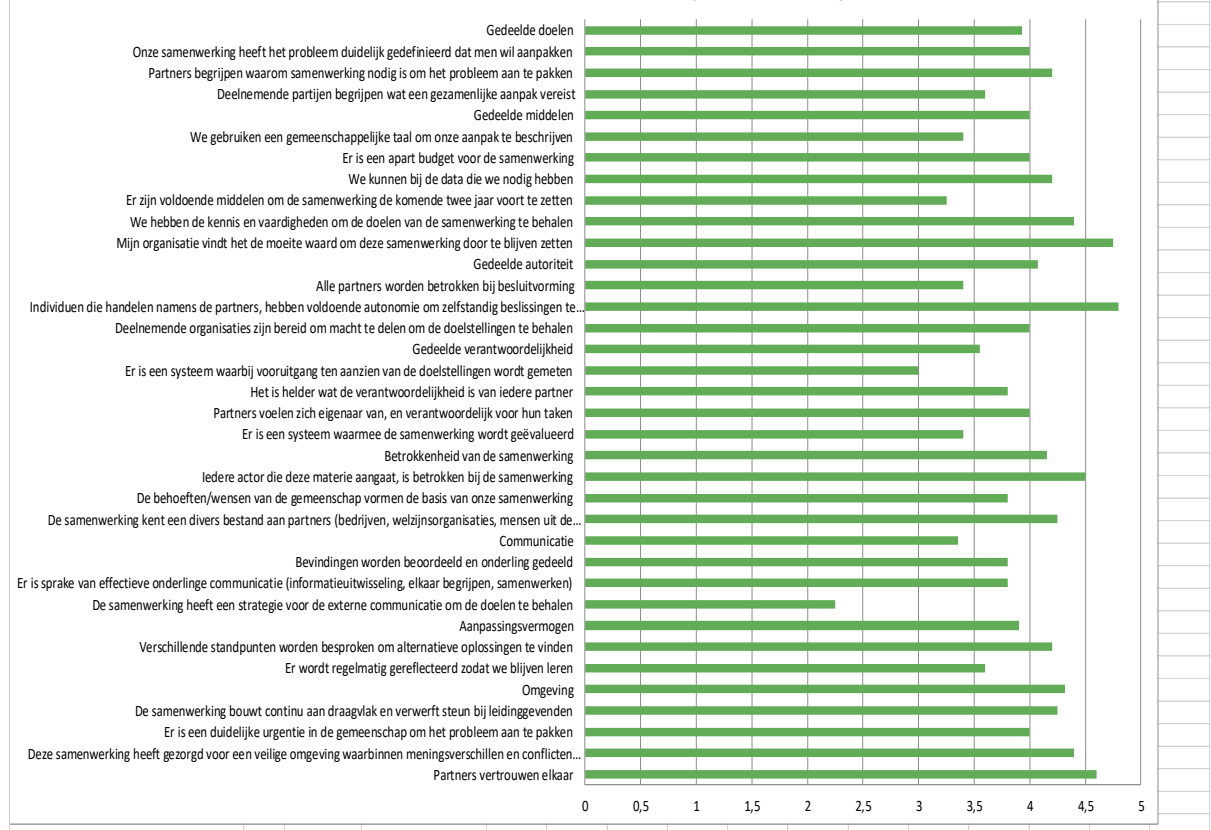
### Gemiddelde antwoorden per subcategorie en stelling



## Bijlage 5.3 – Uitslag CHAT Dongen

	N	Gemiddelde	Standaardafwijking	Relatieve verdeling (%):					Verdeling					
				zeer oneer	oneers	eens noch	eens	zeer mee	€ niet zeker	zeer oneer	oneers	eens noch	eens	zeer mee
<b>Gedeelde doelen</b>	5	3,93333333	1,06249183		13	20	27	40			2	3	4	6
Onze samenwerking heeft het probleem duidelijk gedefinieerd dat men wil aanpakken	5	4	1,095445115		20		40	40			1		2	2
Partners begrijpen waarom samenwerking nodig is om het probleem aan te pakken	5	4,2	0,748331477			20	40	40				1	2	2
Deelnemende partijen begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist	5	3,6	1,2		20	40		40			1	2		2
<b>Gedeelde middelen</b>	5	4	0,938083152		7	17	30	30	17		2	5	9	5
We gebruiken een gemeenschappelijke taal om onze aanpak te beschrijven	5	3,4	0,8		20	20	60				1	1	3	
Er is een apart budget voor de samenwerking	2	4	1			20		20	60			1		3
We kunnen bij de data die we nodig hebben	5	4,2	0,748331477			20	40	40				1	2	2
Er zijn voldoende middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten	4	3,25	1,089724736		20	40		20	20		1	2		1
We hebben de kennis en vaardigheden om de doelen van de samenwerking te behalen	5	4,4	0,489897949				60	40					3	2
Mijn organisatie vindt het de moeite waard om deze samenwerking door te blijven zetten	4	4,75	0,433012702				20	60	20				1	3
<b>Gedeelde autoriteit</b>	5	4,07142857	0,883522634		7	13	40	33	7		1	2	6	5
Alle partners worden betrokken bij besluitvorming	5	3,4	0,8		20	20	60				1	1	3	
Individen die handelen namens de partners, hebben voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen	5	4,8	0,4				20	80					1	4
Deelnemende organisaties zijn bereid om macht te delen om de doelstellingen te behalen	4	4	0,707106781			20	40	20	20			1	2	1
<b>Gedeelde verantwoordelijkheid</b>	5	3,55	0,864580823		15	25	50	10			3	5	10	2
Er is een systeem waarbij vooruitgang ten aanzien van de doelstellingen wordt gemeten	5	3	1,095445115		40	40		20			2	2		1
Het is helder wat de verantwoordelijkheid is van iedere partner	5	3,8	0,748331477			40	40	20				2	2	1
Partners voelen zich eigenaar van, en verantwoordelijk voor hun taken	5	4					100						5	
Er is een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd	5	3,4	0,8		20	20	60				1	1	3	
<b>Betrokkenheid van de samenwerking</b>	5	4,15384615	0,661717328		13	47	27	13			2	7	4	2
Iedere actor die deze materie aangaat, is betrokken bij de samenwerking	4	4,5	0,5			40	40	20				2	2	1
De behoeften/wensen van de gemeenschap vormen de basis van onze samenwerking	5	3,8	0,748331477			40	40	20				2	2	1
De samenwerking kent een divers bestand aan partners (bedrijven, welzijnsorganisaties, mensen uit de...	4	4,25	0,433012702				60	20	20				3	1
<b>Communicatie</b>	5	3,35714286	1,04246568		7	13	20	47	7	7	1	2	3	7
Bevindingen worden beoordeeld en onderling gedeeld	5	3,8	0,4			20	80					1	4	
Er is sprake van effectieve onderlinge communicatie (informatieuitwisseling, elkaar begrijpen, samenwerken)	5	3,8	0,748331477			40	40	20				2	2	1
De samenwerking heeft een strategie voor de externe communicatie om de doelen te behalen	4	2,25	1,089724736		20	40		20	20	1	2		1	1
<b>Aanpassingsvermogen</b>	5	3,9	0,7		10		80	10			1		8	1
Verschuiven van standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden	5	4,2	0,4				80	20					4	1
Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat we blijven leren	5	3,6	0,8		20		80				1		4	
<b>Omgeving</b>	5	4,31578947	0,798197415		5	5	40	45	5		1	1	8	9
De samenwerking bouwt continu aan draagvlak en verwerft steun bij leidinggevendende partners	4	4,25	0,433012702				60	20	20				3	1
Er is een duidelijke urgentie in de gemeenschap om het probleem aan te pakken	5	4	1,264911064		20	20		60			1	1		3
Deze samenwerking heeft gezorgd voor een veilige omgeving waarbinnen meningsverschillen en conflicten... worden opgelost	5	4,4	0,489897949				60	40					3	2
Partners vertrouwen elkaar	5	4,6	0,489897949				40	60					2	3

### Gemiddelde antwoorden per subcategorie en stelling



## Bijlage 5.4 – Uitslag CHAT Gilze-Rijen

	N	Gemiddelde	Standaardafwijking	Relatieve verdeling (%):				Verdeling					
				zeer oneens	oneens	eens noch oneens	eens	zeer mee eens	niet zeker	zeer oneer oneens	eens noch eens		
<b>Gedeelde doelen</b>	6	4,33333333	0,816496581		6	6	39	50			1	1	7
Onze samenwerking heeft het probleem duidelijk gedefinieerd dat men wil aanpakken	6	4		1		17		50			33	1	3
Partners begrijpen waarom samenwerking nodig is om het probleem aan te pakken	6	4,83333333	0,372677996					17			83		1
Deelnemende partijen begrijpen wat een gezamenlijke aanpak vereist	6	4,16666667	0,687184271				17	50			33		1
<b>Gedeelde middelen</b>	6	3,96774194	0,86075252		6	17	39	25	14			2	6
We gebruiken een gemeenschappelijke taal om onze aanpak te beschrijven	6	3,83333333	0,687184271					33	50		17		2
Er is een apart budget voor de samenwerking	4	3,5	1,118033989		17		17	17		33		1	1
We kunnen bij de data die we nodig hebben	6	3,83333333	0,687184271				33	50		17			2
Er zijn voldoende middelen om de samenwerking de komende twee jaar voort te zetten	4	3,5	1,118033989		17		17	17		33		1	1
We hebben de kennis en vaardigheden om de doelen van de samenwerking te behalen	6	4,33333333	0,471404521					67			33		4
Mijn organisatie vindt het de moeite waard om deze samenwerking door te blijven zetten	5	4,6	0,489897949					33	50	17			2
<b>Gedeelde autoriteit</b>	6	4	0,9701425		6		11	50		28	6	1	2
Alle partners worden betrokken bij besluitvorming	6	3,5	1,118033989		17			83				1	5
Individuele handelingsbevoegingen van de partners, hebben voldoende autonomie om zelfstandig beslissingen te nemen	6	4,66666667	0,471404521					33		67			2
Deelnemende organisaties zijn bereid om macht te delen om de doelstellingen te behalen	5	3,8	0,748331477					33	33	17	17		2
<b>Gedeelde verantwoordelijkheid</b>	6	3,79166667	1,079319487		4	8	21	37		29		1	2
Er is een systeem waarbij vooruitgang ten aanzien van de doelstellingen wordt gemeten	6	3,16666667	1,462494065		17	17		33		33		1	1
Het is helder wat de verantwoordelijkheid is van iedere partner	6	4	0,816496581					33	33				2
Partners voelen zich eigenaar van, en verantwoordelijk voor hun taken	6	4,33333333	0,471404521					67		33			4
Er is een systeem waarmee de samenwerking wordt geëvalueerd	6	3,66666667	0,942809042			17		17	50	17			1
<b>Betrokkenheid van de samenwerking</b>	6	4,1875	0,807677999				22	28		39	11		4
Iedere actor die deze materie aangaat, is betrokken bij de samenwerking	5	4,2	0,979795897					33		50	17		2
De behoeften/wensen van de gemeenschap vormen de basis van onze samenwerking	6	4,16666667	0,897527468					33	17	50			2
De samenwerking kent een divers bestand aan partners (bedrijven, welzijnsorganisaties, mensen uit de gemeenschap)	5	4,2	0,4					67		17	17		4
<b>Communicatie</b>	6	3,92857143	1,222660198		6	6	11	22		33	22	1	1
Bevindingen worden beoordeeld en onderling gedeeld	5	4,4	0,489897949					50		33	17		3
Er is sprake van effectieve onderlinge communicatie (informatieuitwisseling, elkaar begrijpen, samenwerken)	6	4,33333333	0,942809042					33		67			2
De samenwerking heeft een strategie voor de externe communicatie om de doelen te behalen	3	2,33333333	1,247219129		17	17				17	50	1	1
<b>Aanpassingsvermogen</b>	6	4,41666667	0,493006649					58		42			7
Verschillende standpunten worden besproken om alternatieve oplossingen te vinden	6	4,5	0,5					50		50			3
Er wordt regelmatig gereflecteerd zodat we blijven leren	6	4,33333333	0,471404521					67		33			4
<b>Omgeving</b>	6	4,31818182	0,819443472				21	21		50	8		5
De samenwerking bouwt continu aan draagvlak en verwerft steun bij leidinggevenden	4	4	0,707106781					17	33	17	33		1
Er is een duidelijke urgentie in de gemeenschap om het probleem aan te pakken	6	4,5	0,763762616					17	17	67			1
Deze samenwerking heeft gezorgd voor een veilige omgeving waarbinnen meningsverschillen en conflicten tussen... Partners vertrouwen elkaar	6	4,16666667	0,897527468					33	17	50			2
	6	4,5	0,763762616					17	17	67			1

### Gemiddelde antwoorden per subcategorie en stelling

