



Eén tegen eenzaamheid

Onderzoek naar de aanpak van eenzaamheid en de rol van gemeenten daarin.

Niels van Dijken

S1030736

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Master Bestuurskunde

Master thesis

November 2020

dr. J.H.M.M. Tholen

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'Eén tegen eenzaamheid', een onderzoek naar de aanpak van eenzaamheid en de rol van gemeenten daarin. Deze masterthesis is geschreven als eindproduct van mijn master Beleidsadvisering aan de Radboud Universiteit van Nijmegen.

Deze masterthesis is geschreven in een bijzondere tijd. Begin maart zag ik nog uit naar een periode waarin ik vijf dagen per week stage zou lopen in de Tweede Kamer en het land af zou reizen voor interviews. Al binnen een week kwam daar abrupt een einde aan. Net als al mijn medestudenten werd ik door de maatregelen rondom het coronavirus genoodzaakt om deze masterthesis vanuit huis te schrijven. Desondanks kan ik vandaag terugblikken op een leerzame periode waarin ik de opgedane kennis uit de master heb toegepast op een actueel vraagstuk.

Een aantal mensen ben ik bijzondere dank verschuldigd. Allereerst wil ik de fractie van de ChristenUnie bedanken voor de geboden kans om praktijkervaring op te doen in de Tweede Kamer. In het bijzonder wil ik Pim Roza bedanken voor zijn begeleiden en steun tijdens mijn stage. Grote dank ook aan mijn begeleider vanuit de Radboud Universiteit dr. Tholen, Berry, voor zijn goede begeleiding en zijn snelle en relevante feedback. Tot slot wil ik ook alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking was het nooit mogelijk geweest dit onderzoek te voltooien.

Deze masterthesis is een afsluiting van zes mooie en leerzame studentenjaren. Ik kijk met veel plezier terug op mijn studententijd. De combinatie van mijn HBO-opleiding Sport, Gezondheid & Management en de master Bestuurskunde bieden een mooie combinatie om aan de slag te gaan in het werkveld. Ik zie uit naar deze nieuwe stap.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Niels van Dijken
Opheusden, november 2020

Samenvatting

De laatste jaren wordt er met het oprichten van lokale coalities invulling gegeven aan de wens om een integrale aanpak en lokale samenwerking in de strijd tegen het complexe fenomeen eenzaamheid. Gemeenten worden daarbij geacht, in een netwerk met veel partijen uit verschillende domeinen, de 'regisseursrol' op zich te nemen, en zo de strijd tegen eenzaamheid in goede banen te leiden en te stimuleren. De praktijk leert echter dat de samenwerkingen binnen de lokale coalities variëren in effectiviteit en bepaalde gemeenten moeite hebben met de wijze waarop zij invulling dienen te geven aan de regisseursrol.

Met dit onderzoek werd dan ook getracht om inzicht te verkrijgen in de succesfactoren voor het vormen van een effectieve samenwerking binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid. In de literatuur worden allerlei succesfactoren genoemd die bepalend zijn voor een effectieve netwerksamenwerking. Er wordt onderzocht in hoeverre leden van de lokale coalities die factoren ook van belang vinden in de praktijk en of er in de praktijk nog andere succesfactoren aanwezig zijn. Daarnaast is er onderzocht welke concrete activiteiten en/of strategieën er in de praktijk door de gemeenten ontplooid kunnen worden om de aanwezigheid van deze succesfactoren te beïnvloeden binnen een lokale coalitie tegen eenzaamheid. Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld: *op welke wijze kan de gemeente als netwerkmanager sturing geven aan de verschillende succesfactoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de lokale coalities tegen eenzaamheid?*

Voor het beantwoorden van deze vraag is een meervoudige casestudy uitgevoerd. Hiervoor zijn drie - bewust gekozen, onderling zeer verschillende - lokale coalities tegen eenzaamheid onderzocht. Op basis van de literatuur zijn relevante documenten geanalyseerd en interviews gehouden met beleidsambtenaren, bestuursleden van de coalities en overige netwerkactoren.

Het onderzoek toont aan dat het voor lokale coalitie tegen eenzaamheid van belang is dat er sprake is van een hoge mate van doelconsensus, vertrouwen en commitment binnen de coalitie. Daarnaast dienen de omvang en diversiteit van het netwerk goed te zijn en is het van belang dat deelnemende personen beschikken over voldoende kennis & ervaring, competenties en intrinsieke motivatie. Deze factoren bepalen gezamenlijk voor een groot gedeelte of een lokale coalitie in staat is om op termijn de gestelde doelen van het netwerk te bereiken. Zowel bestaande als nieuw op te starten coalities dienen dan ook bijzonder oog te hebben voor deze succesfactoren.

De gemeente heeft daarvoor als netwerkmanager een belangrijke rol. Zowel bij de totstandkoming van de coalitie als gedurende het proces dient de gemeente diverse rollen te vervullen om de aanwezigheid van deze succesfactoren te vergroten. Het onderzoek toont aan dat de gemeente hiervoor de rol van mediator, facilitator en aanjager kan en moet vervullen. Bij deze verschillende rollen passen vervolgens een breed scala aan activiteiten die de gemeenten kunnen ontplooiën binnen de lokale coalities om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten. Hiermee kan de gemeente een belangrijke rol spelen in het succes van de lokale coalities en daarmee het probleem van eenzaamheid effectiever bestrijden.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting...	2
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemdefinitie	6
1.2.1 Doelstelling	7
1.2.2 Vraagstelling.....	7
1.3 Voorbeschouwing	8
1.3.1 Theoretische voorbeschouwing	8
1.3.2 Methodologische voorbeschouwing	8
1.4 Relevantie	8
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Beleidskader.....	10
3. Theoretische kader.....	14
3.1 Netwerken	14
3.2 Netwerkeffectiviteit	16
3.3 Succesfactoren voor netwerkeffectiviteit	18
3.4 Regisseursrol.....	21
3.4.1 Netwerkmanagement.....	21
3.4.2 Strategieën en activiteiten voor regisseurs	23
3.4.3 Voorwaarden en knelpunten effectief netwerkmanagement.....	25
3.5 Conceptueel model	27
4. Methodologisch kader.....	28
4.1 Onderzoeksbenadering	28
4.2 Onderzoeksstrategie	29
4.2.1 Meervoudige casestudy.....	29
4.2.2 Caseselectie.....	29
4.3 Methoden van dataverzameling	30
4.3.1 Halfgestructureerde interviews	30
4.3.2 Documentenanalyse	31
4.4 Operationalisatie.....	32
4.4.1 Operationalisatie afhankelijke variabele	32

4.4.2 Operationalisatie onafhankelijke variabelen	33
4.5 Data-analyse	36
4.6 Methodologische kwaliteit	36
5. Resultaten en analyse	38
5.1 Netwerkeffectiviteit	38
5.1.1 Financiële middelen.....	38
5.1.2 Productiemiddelen	40
5.1.3 Competenties	41
5.1.4 Kennis	42
5.1.5 Legitimiteit	44
5.1.6 Conclusie netwerkeffectiviteit	46
5.2 Succesfactoren	47
5.2.1 Doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef	47
5.2.2 Vertrouwen	50
5.2.3 Omvang en diversiteit van het netwerk	52
5.2.4 Commitment	54
5.2.5 Conclusie succesfactoren.....	57
5.3 Strategieën en activiteiten netwerkmanager	59
6. Conclusie, discussie en aanbevelingen	65
6.1 Conclusie.....	65
6.1.1 Beantwoording deelvragen.....	65
6.1.2 Beantwoording hoofdvraag	68
6.2 Discussie	69
6.2.1 Theoretische reflectie.....	69
6.2.2 Methodologische reflectie.....	70
6.3 Aanbevelingen	71
Literatuurlijst.....	73
Bijlage.....	77
Bijlage I. Interviewguide	77
Bijlage II. Overzicht respondenten.....	83
Bijlage III. Codeerschema	84

1. Inleiding

In de inleiding wordt allereerst ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek. Vervolgens wordt de probleemdefinitie beschreven met daarin de doelstelling en vraagstelling voor het onderzoek. De inleiding vervolgt met een voorbeschouwing van het theoretisch en methodologisch kader en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Ten slotte wordt er afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De Nederlandse samenleving staat aan de vooravond van een grote vergrijzing. Momenteel telt Nederland 1,3 miljoen mensen ouder dan 75 jaar. Naar verwachting is dat aantal in 2030 gestegen tot 2,1 miljoen. Tegelijkertijd is een stijgende trend van eenzaamheid onder ouderen zichtbaar. Nu al geeft meer dan de helft van de 75-plussers aan zich eenzaam te voelen. Als deze trend niet doorbroken wordt, zijn er in 2030 alleen al meer dan één miljoen eenzame ouderen (RIVM, n.d.). De stijgende trend heeft grote gevolgen op het persoonlijk leven van mensen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat eenzaamheid bijdraagt aan uiteenlopende psychische en fysieke klachten, zoals depressies, dementie, verslavingen, beroertes, hart- en vaatziekten (Van der Zwet & Van de Maat, 2016). Daarnaast heeft eenzaamheid ook een steeds groter wordende impact op de maatschappij (Machielse, 2003).

Dit maakt dat de Nederlandse overheid eenzaamheid ziet als een belangrijk maatschappelijk vraagstuk. Met name vanaf begin 21^e eeuw zijn er dan ook talrijke programma's en eenzaamheidsinterventies gelanceerd (Fokkema & Van Tilburg, 2006). De laatste jaren krijgt het beleid tegen eenzaamheid steeds meer vorm. Zo heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de aanpak van eenzaamheid als noodzakelijk en belangrijk speerpunt voor de komende jaren bestempeld (Rijksoverheid, 2018 - a). Hiervoor lanceerde het ministerie van VWS begin 2016 het actieprogramma *Eén tegen eenzaamheid*. Dit actieprogramma is één van de drie programma's binnen het Pact voor de ouderenzorg en kent het doorbreken van de stijgende trend van eenzaamheid onder ouderen als grote doel.

Hoewel eenzaamheid in de samenleving wordt herkend als een belangrijk maatschappelijk vraagstuk, lukt het vooralsnog slechts moeizaam om eenzaamheid op een duurzame en systematische manier aan te pakken. Eenzaamheid blijkt een complex fenomeen, dat verschillende oorzaken en vormen kent en zich bovendien niet aan grenzen van de verschillende sectoren houdt (Van der Zwet & Van de Maat, 2016). De aanpak van eenzaamheid vraagt dan ook om maatwerk, volharding en samenwerking tussen een groot aantal organisaties en initiatieven (Van Dongen in Van der Zwet & Van de Maat, 2016). Een integrale aanpak is nodig om dit te realiseren. Net als op andere beleidsterreinen wordt er een groot beroep gedaan op het vermogen van organisaties om tot samenwerking te komen. Hierbij gaat het om samenwerking met de eenzame persoon, maar ook met de omringende burens, het sociaal netwerk, vrijwilligers en professionals. Dit is een hele belangrijke maar tevens lastige opgave. Het creëren van netwerksamenwerking blijkt immers verre vanzelfsprekend (Heessels et al., 2015).

Binnen de Bestuurskunde is er dan ook veel aandacht voor de vorming van beleid binnen netwerken. Hierbij is er ook steeds meer aandacht voor het functioneren van de overheid in een dergelijke netwerksamenwerking. De overheid is immers afhankelijk geworden van andere actoren en maakt vaak op een bijzondere manier onderdeel uit van de netwerken. Daarnaast is het noodzaak dat de vele partners elkaar ook weten te vinden en vertrouwen hebben in een goede samenwerkingsrelatie om ook daadwerkelijk doelen te kunnen bereiken (Provan & Kenis, 2008).

1.2 Probleemdefinitie

Met het actieprogramma *Eén tegen Eenzaamheid* tracht het ministerie van VWS invulling te geven aan de wens om een integrale aanpak en lokale samenwerking in de strijd tegen eenzaamheid. Een groot onderdeel van het actieprogramma bestaat immers uit het oprichten van zowel nationale als lokale coalities tegen eenzaamheid. Deze landelijke en lokale coalities tegen eenzaamheid moeten de motor vormen achter de beweging die is ingezet om eenzaamheid aan te pakken (Rijksoverheid, 2018 - b).

Met de lancering van het programma riep de minister van VWS gemeenten op in actie te komen. Er moet lokaal actie worden ondernomen om eenzaamheid op wijkniveau in beeld te brengen en te doorbreken (Rijksoverheid, 2018 - a). Hiervoor hebben de gemeenten en het Rijk in het Interbestuurlijk programma afgesproken dat de strijd tegen eenzaamheid een gezamenlijke opgave is die deze kabinetsperiode opgepakt gaat worden (Rijksoverheid, 2018 - a). Gemeenten zijn daarbij op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015) primair verantwoordelijk voor het vormgeven van een aanpak tegen eenzaamheid. Recent onderzoek toont ten slotte aan dat de rol die gemeenten vervullen binnen een lokale coalitie grote invloed heeft op het succes van de lokale coalities (Van de Maat & Ramaker, 2019). Kortom, gemeenten worden geacht, in een netwerk met veel partijen uit verschillende domeinen, de 'regisseursrol' op zich te nemen, en zo de strijd tegen eenzaamheid in goede banen te leiden en te stimuleren.

Het actieprogramma *Eén tegen Eenzaamheid* heeft binnen veel gemeenten geleid tot het ontstaan van lokale coalities. Begin 2020 waren er 126 gemeenten verbonden aan het actieprogramma door het ondertekenen van de vijf pijlers of zelfstandig aan de slag te gaan met instrumenten uit de toolkit (een verzameling van in de praktijk ontwikkelde instrumenten die bijdragen aan de vermindering van eenzaamheid). Vrijwel alle aangesloten gemeenten werken met netwerken (lokale coalities) bij hun aanpak van eenzaamheid. Een groot gedeelte van deze netwerken bestonden op zekere hoogte al voordat het actieprogramma werd opgestart.

Een recente voortgangsrapportage laat zien dat er binnen de lokale coalities sprake is van een grote mate van gedrevenheid en betrokkenheid om aan de slag te gaan met het thema eenzaamheid. De praktijk leert echter ook dat de lokale coalities enorm variëren in samenstelling, fase van ontwikkeling en effectiviteit. Zo worden een aantal gemeenten getypeerd als 'koplopergemeente'. Binnen deze gemeenten staat het onderwerp vaak hoog op de agenda van het gemeentebestuur en de gemeenteraad. Daarnaast hebben deze gemeente al duidelijke voortuitgang geboekt met de samenwerking binnen de lokale coalities en zijn hiermee ook al concrete resultaten geboekt in de aanpak van eenzaamheid. De voortgangsrapportage beschrijft echter ook dat veel andere gemeenten nog zoekende zijn met de lokale coalities. Het gaat hierbij om gemeenten die verbonden zijn aan het actieprogramma, maar nog geen zichtbare resultaten hebben geboekt. Deze gemeenten geven aan dat de kracht van het netwerk nog sterk verbeterd moet worden (Laan, Wolves, Pansier, 2020).

Daarnaast laat dezelfde voortgangsrapportage ook zien dat de ondersteunende rol van gemeenten in de lokale coalities erg verschilt, van initiërend tot trekker tot faciliterend. Gemeenten zien zich daarbij in de praktijk geconfronteerd met problemen en/of uitdagingen in het adequaat vervullen van de regisseursrol (Laan et al., 2020). Momenteel is er nog geen eenduidige kennis over de wijze waarop gemeenten deze regisseursrol het beste kunnen vormgeven om zo een effectieve samenwerking binnen het netwerk te stimuleren.

1.2.1 Doelstelling

Op dit moment zijn veel gemeenten bezig met het opstarten of verder vormgeven van de lokale coalities tegen eenzaamheid. Het doel van dit onderzoek is het ondersteunen van deze coalities door meer inzicht te bieden in de succesfactoren voor het vormen van een effectieve samenwerking binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid. Succesfactoren die maken dat diverse gemeenten in Nederland erin slagen om effectieve lokale coalities op te richten en zo concrete resultaten op dit terrein boeken.

Ten tweede lijkt er een belangrijke rol voor gemeenten weggelegd als regisseurs van het netwerk. Het onderzoek moet inzicht bieden in de strategieën en activiteiten die de gemeenten kunnen ontplooiën binnen de lokale coalities om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten. Daarnaast is het ook van belang om mogelijke oplossingen te formuleren voor de knelpunten waarmee gemeenten zich geconfronteerd zien in het aannemen van de regisseursrol.

Het inzicht bieden in de succesfactoren vormt input voor het einddoel van dit onderzoek; het verbeteren van de aanpak van eenzaamheid binnen de lokale coalities. Immers kunnen de succesfactoren als aanbeveling worden geformuleerd voor de lokale coalities waarbij de samenwerking niet effectief verloopt. Ten slotte kunnen er middels beleidsaanbevelingen strategieën en activiteiten worden aangedragen die de gemeente kan ontplooiën voor het realiseren van de succesfactoren. Dit zal leiden tot een efficiëntere samenwerking binnen de coalities en stelt gemeenten beter in staat om de regisseursrol op zich te nemen.

1.2.2 Vraagstelling

Het inzicht bieden in de succesfactoren en strategieën en activiteiten voor de netwerkmanager vormen het doel van dit onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek is hier dan ook op gericht: *Op welke wijze kan de gemeente als netwerkmanager sturing geven aan de verschillende succesfactoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de lokale coalities tegen eenzaamheid?*

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende theoretische en empirische onderzoeksvragen: Theoretische onderzoeksvragen:

1. Hoe kan het concept 'netwerk' gedefinieerd worden?
2. Wat kan verstaan worden onder de effectiviteit van een netwerk?
3. Wat zijn succesfactoren voor een effectieve samenwerking binnen een netwerk?
4. Welke bijzondere rol speelt de regisseur binnen een netwerk?
5. Welke strategieën en activiteiten kan de regisseur ontplooiën om de aanwezigheid van de succesfactor te vergroten?
6. Welke factoren belemmeren of stimuleren het succesvol aannemen van deze regisseursrol?

Empirische onderzoeksvragen:

1. Hoe zijn de netwerken (lokale coalities) binnen het beleidsterrein eenzaamheid vormgegeven?
2. Wat zijn de succesfactoren voor het vormen van een effectieve samenwerking binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid?
3. Welke strategieën en activiteiten worden momenteel door de netwerkmanager ontplooid om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten?
4. Welke extra strategieën en activiteiten kunnen er door de netwerkmanager ontplooid worden om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten?
5. Welke factoren belemmeren of stimuleren het aannemen van de regisseursrol binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid?

1.3 Voorbeschouwing

1.3.1 Theoretische voorbeschouwing

Om de geformuleerde hoofd- en deelvragen goed te kunnen beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de bestaande literatuur uit de netwerkbenadering. Deze wetenschappelijke literatuur is allereerst gebruikt om het concept 'netwerk' te definiëren. De theorieën van Provan en Milward (2001) en Koppenjan en Klijn (2004) worden vervolgens gebruikt als uitgangspunt om het concept 'netwerkeffectiviteit' nader te definiëren. Daarna worden er diverse factoren benoemd die van invloed zijn op de effectiviteit van een netwerk. De literatuur beschrijft een breed scala aan succesfactoren. In dit onderzoek worden de condities voor een effectieve netwerksamenwerking, zoals gespecificeerd in het onderzoek van Van Delden (2009), gebruikt om verwachte succesfactoren te definiëren. De nadere uitwerking van deze succesfactoren gebeurt vervolgens op basis van een groot aantal theorieën. Ten slotte vormen de studies van Klijn, Steijn en Edelenbos (2010) en De Bruijn, Kickert en Koppenjan (1993) het uitgangspunt voor het typeren van de regisseursrol en de daarbij horende strategieën en activiteiten.

1.3.2 Methodologische voorbeschouwing

Het onderzoek bestaat uit een *multiple case study* onder drie lokale coalities tegen eenzaamheid. Op basis van de succesfactoren en managementactiviteiten uit de literatuur zullen de drie verschillende lokale coalities worden geanalyseerd. De analyse gebeurt op basis van beleidsdocumenten en interviews met betrokken beleidsambtenaren, bestuursleden van de lokale coalities en andere belangrijke actoren binnen de lokale coalities. De drie lokale coalities zijn bewust gekozen op basis van verwachte effectiviteit en variërend in de aanwezigheid van de succesfactoren uit de literatuur. Momenteel is het onduidelijk wat in de praktijk concreet de succesfactoren zijn en hoe deze doorwerken op de effectiviteit van de lokale coalities. Dit maakt het noodzakelijk om de kennis van dit fenomeen door middel van empirisch onderzoek te vergroten en daarmee de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Het onderzoek is dan ook explorierend van aard.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Op dit moment zijn veel gemeenten bezig met het opstarten van lokale coalities tegen eenzaamheid. Uit een recente voorgangsrapportage blijkt dat de uitvoering hiervan enorm varieert. Ook lopen gemeenten tegen verschillende problemen en uitdagingen aan. Het ministerie van VWS besteedt veel aandacht aan inhoudelijke problemen op het gebied van de uitvoering. Het gaat daarbij vaak over toepasbare adviezen, instructies en handreikingen waarmee eenzaamheid verminderd kan worden. Onderzoeken ten aanzien van eenzaamheid die vanuit het ministerie van VWS geïnitieerd worden, gaan dan ook voornamelijk over werkzame aanpakken en interventies op uitvoeringsniveau. Onderzoek naar procesmatige problemen binnen de lokale coalities en de rol van gemeenten daarin hebben voornamelijk niet of nauwelijks plaatsgevonden. Een onderbouwd overzicht van procesmatige problemen op het terrein van eenzaamheid is daardoor op dit moment niet voorhanden. Dit maakt dat er nog geen gebundelde kennis aanwezig is van de mogelijke oplossingen voor deze problemen. Dit onderzoek levert hierin een bijdrage door gemeenten meer handvatten te bieden voor het adequaat vervullen van de regisseursrol en zo de benodigde succesfactoren voor een effectieve netwerksamenwerking te realiseren. Maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd door de toename van eenzaamheid te stoppen door middel van het realiseren van een meer effectieve samenwerking binnen de lokale coalities.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Netwerksamenwerkingen tussen verschillende actoren zijn van groot belang voor het oplossen van de vraagstukken die onze complexe samenleving biedt. Actoren weten met behulp van samenwerking immers meer te bereiken dan ze normaal gesproken alleen kunnen bereiken (Provan & Kenis, 2007). Zo ook op het terrein van eenzaamheid. Door de jaren heen hebben veel auteurs dan ook een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke theorie over netwerken, zoals het ontstaan van netwerken, de structuur van netwerken en netwerkmanagement. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de kennis die er al is op het gebied van netwerken. Uit de literatuur over netwerken blijkt immers dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het functioneren van netwerken in de Nederlandse praktijk (Noordegraaf, Geijen & Meijer, 2011). Ook blijkt er nog weinig kennis beschikbaar te zijn over de daadwerkelijke effectiviteit van netwerken in de praktijk (Provan & Milward, 2001). Hierdoor bestaat er onduidelijkheid over wat in de praktijk concreet de succesfactoren zijn voor een effectieve netwerksamenwerking. In dit onderzoek zal de focus op de meest vooraanstaande factoren worden gelegd, om zo de invloed van deze factoren op de netwerkeffectiviteit te kunnen toetsen in de praktijk en de werking ervan nader te concretiseren.

De regisseursrol van gemeenten heeft veel raakvlakken met de netwerkmanager uit de literatuur. Door de jaren heen zijn er vele onderzoeken uitgevoerd naar de rol van de netwerkmanager. Hierdoor is er veel bekend over de invulling van deze rol (o.a. McGuire & Agranoff, 2011; Klijn et al., 2010; Klijn & Koppenjan, 2000). Ook zijn er in de literatuur diverse succesfactoren en knelpunten beschreven die bijdragen of afbreuk doen aan het succes van de netwerkmanager (o.a. Klijn & Koppenjan, 2000; Milward & Provan, 2003; Provan & Kenis; 2008). Deze bestaande literatuur wordt in dit onderzoek als uitgangspunt genomen. Deze literatuur wordt vervolgens toegepast op een specifieke groep actoren en een concreet beleidsterrein, namelijk de aanpak van eenzaamheid. Dit onderzoek is daarmee in eerste instantie praktijkgericht. De primaire doelstelling is het bieden van concrete handvatten voor het adequaat vervullen van de regisseursrol door gemeenten. De uitkomsten hebben echter zeer zeker ook een relevantie voor de wetenschap: de uitkomsten van dit onderzoek vormen een toepassing van de theorie op een specifiek beleidsterrein. Daarbij biedt het meer inzicht in de activiteiten en strategieën die er concreet in de praktijk ontplooid kunnen worden door de netwerkmanager voor het realiseren van de succesfactoren. Dit onderzoek draagt dan ook bij aan een verfijning van de bestaande netwerkbenaderingstheorieën en de theorie over de rol van de netwerkmanager.

1.5 Leeswijzer

Na de inleiding gaat dit onderzoeksverslag in hoofdstuk 2 verder met het beleidskader. Dit hoofdstuk gaat dieper in op het fenomeen 'eenzaamheid'. Daarnaast wordt er in het beleidskader stilgestaan bij de huidige aanpak van eenzaamheid. Hoofdstuk 3 omvat de theoretische onderbouwing. In de theoretische onderbouwing wordt antwoord gegeven op de theoretische onderzoeksvragen. Vervolgens komt in het volgende hoofdstuk de methode van dataverzameling en data-analyse aan bod. In hoofdstuk 5 van dit onderzoeksverslag worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Hiermee wordt antwoord gegeven op de empirische onderzoeksvragen. Daarna volgt in hoofdstuk 6 de conclusie, waarmee antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk kritisch gereflecteerd op het onderzoek en worden er tot slot een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd.

2. Beleidskader

Definitie

De literatuur kent veel verschillende definities en omschrijvingen van het begrip eenzaamheid. Een veelgebruikte definitie in Nederland van eenzaamheid is: *“Het subjectief ervaren van een onplezierig of ontoelaatbaar gemis aan (kwaliteit van) bepaalde sociale relaties. Het kan zijn dat het aantal contacten dat men heeft met andere mensen geringer is dan men wenst. Het kan ook zijn dat de kwaliteit van de gerealiseerde relaties achterblijft bij de wensen”* (Van Tilburg & De Jong-Gierveld, 2007, p. 14). Deze definitie laat zien dat eenzaamheid moeilijk objectief is vast te stellen. Eenzaamheid hangt samen met de behoefte van mensen aan contacten en de kwaliteit van de sociale relaties.

De literatuur signaleert verschillende soorten eenzaamheid. Het belangrijkste onderscheid dat in de literatuur wordt gemaakt, is tussen sociale eenzaamheid en emotionele eenzaamheid. Bij sociale eenzaamheid gaat het vooral om het ontbreken van contacten met mensen waarmee iemand bepaalde gemeenschappelijke kenmerken deelt, zoals vrienden, kennissen of collega's. Emotionele eenzaamheid treedt op als iemand een hechte, intieme band mist met een andere persoon, meestal de levenspartner (Eén tegen Eenzaamheid, n.d. - a). De laatste jaren is er ook steeds vaker aandacht voor existentiële eenzaamheid. Bij existentiële eenzaamheid gaat het meer over zingeving dan over gemis van sociale contacten of een intieme band. Het wordt omschreven als een verloren en zwervend gevoel, geen eigen plek of rol in het leven kennen, een gevoel van zinloosheid (Eenzaam, n.d.). De verschillende soorten eenzaamheid maakt dat het tegengaan ervan maatwerk is. Het actieprogramma *Eén tegen Eenzaamheid* richt zich op het doorbreken van de drie beschreven soorten eenzaamheid.

Gevolgen maatschappij

Eenzaamheid is in eerste instantie vooral een persoonlijke beleving. Het effect van eenzaamheid op het persoonlijk leven is groot. Eenzaamheid veroorzaakt gezondheidsrisico's en vermindert de kwaliteit van leven. Naast de negatieve gevolgen op het persoonlijke leven heeft eenzaamheid echter ook negatieve gevolgen voor de maatschappij. Met de stijgende trend van eenzaamheid wordt deze impact op de maatschappij steeds groter. De maatschappelijke gevolgen zijn met name groot wanneer iemand chronisch eenzaam wordt. Chronische eenzaamheid gaat vaak gepaard met gezondheidsklachten. Eenzame mensen hebben vervolgens minder mogelijkheden om terug te vallen op een eigen sociaal vangnet. Ze moeten dan ook eerder een beroep doen op collectief gefinancierde hulp- en zorgvoorzieningen (Van der Zwet & Van de Maat, 2018). Eenzaamheid is op deze manier een maatschappelijk vraagstuk geworden.

Wetgeving

De overheid kent een belangrijke verantwoordelijkheid in het formuleren van een antwoord op dit maatschappelijke vraagstuk. Vanuit diverse wetgeving is deze verantwoordelijkheid in het bijzonder toegekend aan gemeenten. Zo zijn gemeenten op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015) primair verantwoordelijk voor het vormgeven van een aanpak tegen eenzaamheid.

Gemeenten hebben in het kader van de Wmo de opdracht om de maatschappelijke en sociale participatie van kwetsbare burgers te versterken. Deze maatschappelijke en sociale participatie moet leiden tot sociale en economische zelfredzaamheid van burgers. Voor het bereiken van dit doel dienen gemeenten ervoor te zorgen dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving. De Wmo legt dan ook een sterke nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van burgers. Niet elke burger beschikt echter over de benodigde competenties en capaciteiten. Zo zijn sociale vaardigheden nodig om sociale contacten en relaties aan te gaan en te

onderhouden. Wanneer mensen vereenzamen en er psychosociale problemen ontstaan, komen hun zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie onder druk te staan. Eenzaamheid kan er immers toe leiden dat mensen zich nog verder afzonderen van de samenleving en in een sociaal isolement terecht komen. De Wmo is voor gemeenten dan ook een aangrijpingspunt om actie te ondernemen op het gebied van eenzaamheid. Geredeneerd vanuit het beginsel van de eigen verantwoordelijkheid dient maatschappelijke ondersteuning primair gericht te zijn op het aanleren of versterken van competenties om mee te kunnen doen aan de samenleving en een zelfredzaam bestaan te leiden. Bij sociaal isolement gaat het dan bijvoorbeeld om het aanleren van sociale vaardigheden of het versterken van iemands sociaal netwerk (Van der Zwet & Van de Maat, 2016; Bogaart & Broenink, 2011). Bovendien kan de gemeente, als verantwoordelijk bestuursorgaan, een visie ontwikkelen en maatschappelijke organisaties aan die visie en de uitwerking daarvan verbinden. Op die manier kan een effectief lokaal samenwerkingsverband van betrokken partijen ontstaan (Beltman, 2015).

Naast de Wmo zijn gemeenten ook vanuit de Wet publieke gezondheid (Wpg) verantwoordelijk voor het verminderen van eenzaamheid. De Wpg heeft preventieve gezondheidszorg als centraal uitgangspunt. Op grond van de Wpg dienen gemeenten aandacht te geven aan het signaleren, voorkomen en verminderen van eenzaamheid. De signaalfunctie wordt uitgevoerd door de GGD'en. Echter is er bij gemeenten vanuit deze wet nog weinig aandacht voor het voorkomen en verminderen van eenzaamheid (Van der Zwet & Van de Maat, 2016).

Aanpak komt moeilijk van de grond

Inmiddels wordt eenzaamheid in Nederland erkend als belangrijk maatschappelijk vraagstuk. Verspreid door het hele land worden er diverse eenzaamheidsinterventies uitgevoerd, zoals projecten, programma's, websites, campagnes, cursussen, aanpakken en checklists (Verwijs & Nederland, 2012). De organisaties die eenzaamheidsinterventies opzetten en uitvoeren zijn daarbij erg divers: gemeenten, sociale diensten, GGD, welzijns-, vrijwilligers- en ouderenorganisaties en kerken (Linnemann, 2001). En inmiddels heeft bijna 75% van de gemeenten een aanpak van eenzaamheid opgenomen in hun coalitieakkoord (Van der Zwet & Van de Maat, 2018).

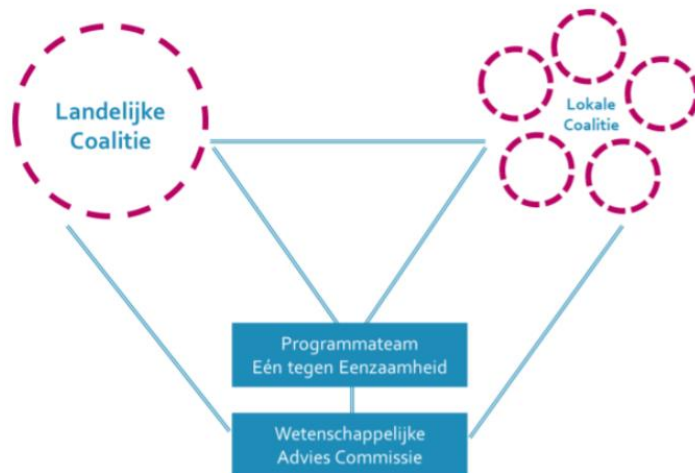
Echter slaagde de overheid er vooralsnog niet in om eenzaamheid op een duurzame manier aan te pakken. Dit kent een aantal belangrijke redenen. Zo kan eenzaamheid gedefinieerd worden als een complex probleem, doordat het verschillende oorzaken en vormen kent. Dit maakt het voor lokaal betrokken partijen moeilijk om een gezamenlijke visie en aanpak te bepalen. Daarnaast vraagt de aanpak van eenzaamheid om een lange adem. Goede bedoelde initiatieven lopen nu gedurig vast vanwege de benodigde investering in tijd, aandacht en financiële middelen. Ten slotte heerst er nog steeds een taboe op het onderwerp 'eenzaamheid'. Spreken over eenzaamheid blijkt een zeer gevoelig onderwerp te zijn, zelfs onder hulpverleners (Van der Zwet & Van de Maat, 2016).

Actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid

Met het actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid tracht het ministerie van VWS antwoord te geven op het maatschappelijke vraagstuk van eenzaamheid. Dit programma heeft als doel een trendbreuk van eenzaamheid onder ouderen te bewerkstelligen. Eenzaamheid moet vanuit dit programma gezamenlijk bestreden gaan worden. Hiervoor zijn drie actielijnen uitgezet:

1. Het signaleren en bespreekbaar maken van eenzaamheid
2. Het doorbreken en duurzaam aanpakken van eenzaamheid
3. Gunstige juridische en beleidsmatige randvoorwaarden creëren

Het programma bestaat qua structuur uit een programmateam, een Nationale Coalitie en lokale coalities, een Wetenschappelijke Adviescommissie en een landelijke communicatie-campagne (Rijksoverheid, 2018 -b).



Figuur 1. Inrichting programma *Eén tegen Eenzaamheid* (Rijksoverheid, 2018 – b)

Nationale Coalitie

De Nationale Coalitie tegen eenzaamheid is een publiek-privaat netwerk dat het voortouw neemt bij het doorbreken van de trend van eenzaamheid onder ouderen. Eind 2019 zijn 100 organisaties lid van de Nationale Coalitie. Hierbij gaat het om publieke en private partijen, zoals bedrijven, overheden, zorg- en welzijnsorganisaties, culturele en maatschappelijke organisaties, fondsen, sport- en ouderenbonden en kennisinstellingen. Elk lid van de Nationale Coalitie heeft een intentieverklaring ondertekend en daarmee een commitment van twee jaar ingezet om bij te dragen aan minder eenzaamheid. Binnen de Nationale Coalitie wordt er gebruik gemaakt van 10 deelnemersgroepen, die vanuit diverse achtergronden proberen om in de samenleving meer aandacht voor eenzaamheid te realiseren (Rijksoverheid, 2020; Laan et al., 2020).

Binnen het programma *Eén tegen Eenzaamheid* is de Nationale Coalitie bedoeld om uitwisseling van kennis en ervaringen te bevorderen en samenwerking tussen deelnemers te faciliteren. De Nationale Coalitie richt zich daarbij op het stimuleren van de beweging op lokaal niveau, bijvoorbeeld door filialen en vestigingen van landelijke partijen in lokale coalities te laten participeren (Laan et al., 2020).

Lokale coalities

De lokale coalities zijn opgericht om eenzaamheid op wijkniveau in beeld te krijgen en te doorbreken. Eind 2019 hebben 126 gemeenten zich aangesloten bij het actieprogramma door het ondertekenen van de vijf pijlers (Rijksoverheid, 2020). De vijf pijlers vormen de basis van een lokale aanpak tegen eenzaamheid. Lokale coalities zorgen met deze vijf pijlers voor een duurzame aanpak waarvoor iedereen verantwoordelijkheid neemt (Rijksoverheid, 2018 - b). Deze pijlers zijn:

1. Bestuurlijk commitment
2. Creëer een sterk netwerk
3. Betrek mensen, eenzamen zelf
4. Werk aan een duurzame aanpak
5. Monitoring en evaluatie

Uit een recente voortgangsrapportage blijkt dat gemeenten zich om verschillende redenen hebben aangesloten bij het actieprogramma *Eén tegen Eenzaamheid*. Gemeenten doen dit als stimulans voor de lokale aanpak van eenzaamheid, om gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die het programma biedt en voor zelfprofilering van de gemeente (Laan et al., 2020).

Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het oprichten van lokale coalities. Op grond van de Wmo zijn gemeenten immers primair verantwoordelijk voor het vormgeven van een aanpak tegen eenzaamheid. Zij kunnen dan ook als regisseur een lokale coalitie tegen eenzaamheid vormen (*Eén tegen Eenzaamheid*, n.d. - b). In de praktijk is er echter een duidelijk verschil zichtbaar tussen de lokale coalities en de rol van gemeenten daarin. De ondersteunende rol van gemeenten in de lokale coalities verschilt van initiërend tot trekker tot faciliterend. De meest voorkomende ondersteuning betreft het inzetten van ambtelijke capaciteit. Daarnaast ondersteunen gemeenten door de verbindende en stuwende kracht van (een) betrokken wethouder(s). Ook stellen gemeenten financieel budget ter beschikking voor de lokale coalities. Bij bepaalde coalities is de gemeente echter slechts één van de deelnemers en ligt het initiatief bij andere organisaties (Laan et al., 2020).

Gemeenten kunnen vanuit het ministerie van VWS ondersteuning krijgen bij het vormgeven van een lokale coalitie. Adviseurs vanuit het ministerie zijn beschikbaar om te helpen bij de ontwikkeling, invulling en uitvoering van lokale coalities. Verder bezoeken ambassadeurs gemeenten en wethouders om het thema eenzaamheid te agenderen en worden gemeenten uitgenodigd om zich aan te sluiten bij het actieprogramma *Eén tegen Eenzaamheid* (Rijksoverheid, 2020).

Regierol VWS

Het ministerie van VWS voert regie over het actieprogramma *Eén tegen Eenzaamheid*. Deze positionering van het programma zorgt ervoor dat het ministerie van VWS direct betrokken is bij de uitvoering van het programma. Het programmateam vanuit VWS coördineert de activiteiten en communicatie van het programma. Hierdoor kan het ministerie een krachtige impuls geven aan de lokale aanpakken van eenzaamheid. De directe betrokkenheid van het ministerie van VWS bij het programma *Eén tegen Eenzaamheid* wordt dan ook als belangrijke meerwaarde gezien (Laan et al., 2020; Rijksoverheid, 2020).

3. Theoretische kader

Het hoofdstuk begint met een uitleg van het concept 'netwerk'. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op wat er verstaan kan worden onder netwerkeffectiviteit. In de volgende paragraaf worden een aantal factoren gedefinieerd die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Het hoofdstuk sluit af met een definiëring van het concept 'netwerkmanagement' en het beschrijven van de voorwaarden en knelpunten voor het adequaat aannemen van de regisseursrol. Hierbij is speciale aandacht voor de strategieën en activiteiten die een netwerkmanager kan ontplooiën om de aanwezigheid van de benodigde succesfactoren te vergroten.

3.1 Netwerken

In dit onderzoek staat de effectiviteit van een netwerk centraal. Voor dit onderzoek is het allereerst van belang om het concept 'netwerk' nader te definiëren. Daarmee wordt antwoord gegeven op de eerste theoretische onderzoeksvraag: *'Hoe kan het concept 'netwerk' gedefinieerd worden?'*

Diverse ontwikkelingen zorgen ervoor dat de samenleving in Nederland steeds complexer wordt. Waar de samenleving oorspronkelijk gebonden was aan tijd en ruimte, is zij steeds meer een samenleving gebaseerd op netwerken. Castells (2000) noemt dit de 'netwerksamenleving'. De netwerken in een samenleving hebben geen duidelijke grenzen en lopen door publieke en private domeinen heen (Castells, 2000, p. 502). Deze complexe samenleving maakt het voor overheden steeds moeilijker om te besturen en beleid te vormen. De overheid wordt steeds vaker geconfronteerd met problemen en vraagstukken, die het karakter hebben van een netwerkprobleem. Een dergelijk netwerkprobleem kent veel betrokken partijen met ieder hun eigen waarden, visies en belangen. In veel gevallen is er ook sprake van een fragmentatie van macht en verantwoordelijk zonder dat er één actor is die zelfstandig tot een oplossing kan komen. Overheden zijn daardoor voor realisatie van hun beleidsdoelen en succesvol beleid in grote mate afhankelijk geworden van andere partijen. In de netwerksamenleving waarin wij vandaag de dag leven is samenwerking binnen netwerken dan ook van groot belang (Van der Steen, Peeters & Van Twist, 2009). Het idee dat de overheid niet alles zelf kan bewerkstelligen vormt een belangrijk onderdeel van wat in de traditie van de Bestuurskunde *New Public Governance* wordt genoemd (Osborne, 2010; Provan & Kenis, 2008).

Door de jaren heen hebben vele auteurs een bijdrage geleverd aan de theorie over New Public Governance. De theorie over New Public Governance is echter niet eenduidig. Er bestaan veel verschillende opvattingen (Provan, Fish en Sydow, 2007, p. 482). Over één belangrijk punt is er wel sprake van overeenstemming; het netwerk dient centraal te staan. Samenwerking vindt namelijk vooral plaats binnen een netwerk. *Governance* en netwerken zijn dan ook sterk met elkaar verweven (Milward, Provan, Fish, Isett & Huang, 2009; Provan & Kenis, 2008; Klijn & Koppejan, 2000). In het vervolg van deze paragraaf worden de belangrijkste kenmerken van een netwerk beschreven.

Netwerken vormen zich doorgaans rondom één of meerdere beleidsproblemen. Een complex beleidsprobleem is immers vaak verweven met andere problemen. Dit maakt dat het probleem moeilijk in isolement opgelost kan worden en een netwerk vaak gevormd is rondom één of meerdere beleidsproblemen (Peters, 2017).

O'Toole (1997) ziet een netwerk als een structuur van wederzijdse afhankelijkheid tussen twee of meer organisaties, waarbij partijen hiërarchisch gelijk aan elkaar zijn. Meerdere auteurs benadrukken deze wederkerigheid tussen organisaties binnen netwerken. Het vormt volgens Koppenjan en Klijn (2004) zelfs het startpunt van een netwerksamenwerking. Actoren zijn wederzijds afhankelijk voor het oplossen van hetzelfde beleidsprobleem (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 70-71). Geen enkele actor bezit namelijk de middelen of expertise om het netwerk waarin hij/zij opereert volledig te sturen of te

begrijpen. De hulpbronnen en middelen zijn verspreid over de actoren en daarnaast bestaan er verschillen in beschikbaar budget, informatie en/of macht tussen de actoren (Castells, 2000, p. 15). Binnen een netwerk is er dan ook niet sprake van één probleemeigenaar. Actoren van een netwerk zijn voor het oplossen van het probleem afhankelijk van elkaar (Castells, 2000, p. 15). Deze wederzijdse afhankelijkheid leidt tot een horizontale structuur van het netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004).

Naast wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren kent een netwerk nog een ander belangrijk kenmerk. Dit kenmerk is terug te vinden in de definitie die de Nederlandse wetenschappers De Bruijn en Ten Heuvelhof (2008, p.1.) geven: *“een netwerk kan worden gedefinieerd als een aantal actoren met verschillende doelen en belangen en verschillende hulpbronnen die van elkaar afhankelijk zijn in het bereiken van hun doelen”*. In deze definitie komt het pluriforme karakter van een netwerk terug. Zoals gezegd heeft de netwerkbenadering namelijk niet één actor als uitgangspunt, maar hecht het veel belang aan onderzoek naar de relaties, posities en inbreng van verschillende actoren. Actoren zijn handelende eenheden in een netwerk (Klijn & Van Twist, 2000, p. 46). Actoren zijn er in veel verschillende soorten. Vaak worden er mensen, groepen of organisaties bedoeld (Rosenthal, Ringeling & Bovens, 1996). Het grote aantal verschillende soorten actoren zorgt voor een pluriform netwerk.

De verschillende actoren hebben daarbij ook allen hun eigen doelen en belangen. Netwerken bestaan allereerst doordat alle actoren een bepaald belang hebben bij de samenwerking met de andere actoren in het netwerk. Het realiseren van de eigen belangen en doelen blijft echter het leidend motief in het handelen van de actoren (Klijn & Van Twist, 2000). Deze afzonderlijke doelen en belangen van deze actoren kunnen zeer verschillend zijn.

Ook de hulpbronnen die de actoren meebrengen zijn veelal divers. Overheden hebben vaak de wettelijke mogelijkheden en financiële bronnen. Uitvoeringsorganisaties beschikken daarbij vaak over de kennis en competenties voor de uitvoering, maatschappelijke organisaties zorgen voor legitimiteit en steun vanuit de samenleving.

Ten slotte breng iedere actor zijn eigen percepties mee in het netwerk. Er bestaat geen objectieve werkelijkheid. Elke actor ontwikkelt immers zijn eigen beeld van het voorliggende probleem en de oplossingen daarvan. Deze percepties zijn volgens Klijn en Van Twist (2000) belangrijk omdat zij voor een groot gedeelte de doelen en toegepaste middelen van een actor bepalen. Koppenjan & Klijn (2004, p. 32) voegen daaraan toe dat percepties ook belangrijk zijn voor het creëren van consensus over het doel van het netwerk. Een groot verschil tussen de percepties van actoren kan het creëren van consensus belemmeren.

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat het concept ‘netwerk’ gevormd wordt door de volgende bestanddelen:

- Gevormd rond één of meerdere beleidsproblemen
- Wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren bij hetzelfde beleidsprobleem
- Meerdere en diverse actoren met ieder hun eigen belangen, doelen, middelen en percepties

3.2 Netwerkeffectiviteit

In het onderzoek wordt gekeken worden naar succesfactoren die een efficiënte samenwerking binnen lokale coalities verklaren. Alvorens in paragraaf 3.3 vanuit de literatuur diverse factoren gedefinieerd worden die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit, wordt in deze paragraaf uiteengezet wat de literatuur verstaat onder de effectiviteit van een netwerk. Daarmee wordt antwoord gegeven op de tweede theoretische onderzoeksvraag: *‘Wat kan verstaan worden onder de effectiviteit van een netwerk?’*

In paragraaf 3.1 zijn de kenmerken geformuleerd die samen het concept ‘netwerk’ vormen. Een succesvol netwerk kan verschillende voordelen bieden voor het oplossen van complexe problemen. Zo kan de oorzaak van het probleem beter in kaart worden gebracht door het probleem vanuit verschillende perspectieven te bekijken (Head & Alford, 2013). Daarnaast kunnen actoren gezamenlijk naar oplossingen zoeken, is er door samenwerking meer innovatie mogelijk en sluiten de oplossingen beter aan op de leefwereld (Head & Alford, 2013; Provan & Milward, 2001). Samenwerking maakt ook het faciliteren van de implementatie makkelijker doordat samenwerking het draagvlak van de uitvoerende partijen vergroot (Provan & Milward, 2001). Daarbij komt dat individuele organisaties vaak niet in staat zijn om zelfstandig complexe problemen effectief aan te pakken. Een succesvol netwerk draagt eraan bij dat de benodigde kennis en middelen beschikbaar zijn voor het oplossen van een complex probleem (Koppenjan & Klijn, 2004).

Echter is het niet vanzelfsprekend dat door middel van netwerksamenwerking betere resultaten worden behaald. Niet elk netwerk is namelijk in staat de voordelen te realiseren (Van Delden, 2009). Netwerken kunnen alleen succesvol zijn als de samenwerking effectief is. De Rynck, Voets en Van Dooren (2010) zien effectiviteit als de meerwaarde van de netwerksamenwerking ten opzichte van hetgeen individuele organisaties autonoom kunnen bereiken. Dit sluit aan bij de definitie van effectiviteit in relatie tot netwerken die Provan en Kenis (2008, p. 230) geven: *“netwerk effectiviteit wordt gedefinieerd als het bereiken van positieve netwerkuitkomsten die normaal niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele organisaties”*.

Bovenstaande definitie maakt geen onderscheid tussen outcome en output als effectiviteit. Andere auteurs bepleiten echter het belang om het onderscheid tussen outcome en output van een netwerk helder te hebben. Output zijn namelijk de praktische resultaten die er binnen het netwerk gerealiseerd zijn, zoals verbeterde producten en/of diensten (van Delden, 2009). Praktische resultaten zijn niet voldoende om tot maatschappelijke effecten te leiden. Outcome gaat dan ook een stap verder dan praktische resultaten. Outcome kan worden gezien als de maatschappelijke effecten die het netwerk oplevert (van Delden, 2009). Het netwerk wordt dus als effectief gezien als de beoogde outcome ook daadwerkelijk wordt behaald (Provan & Millward, 1995; Provan & Kenis, 2007).

Provan en Milward (2001) beschrijven dat netwerkeffectiviteit op drie verschillende niveaus geëvalueerd kan worden. Deze auteurs onderscheiden het gemeenschapsniveau, het netwerkniveau en organisatie-/ deelnemersniveau. Bij de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau wordt er gekeken naar de bijdrage die het netwerk levert aan de gemeenschap (kosten voor gemeenschap, mate waarin het probleem wordt opgelost). De gemeenschap is in deze context de maatschappelijke, politieke en bestuurlijke omgeving waarin het netwerk zich bevindt. Bij netwerkeffectiviteit op netwerkniveau wordt gekeken of het netwerk levensvatbaar is (groei deelnemers, relatiersterkte tussen actoren). Daarbij wordt gekeken naar het functioneren van het netwerk als geheel. Ten slotte wordt bij de netwerkeffectiviteit op organisatie-/ deelnemersniveau gekeken naar de mate waarin het netwerk ten goede komt aan de individuele actoren (bijvoorbeeld legitimiteit en bemachtiging van middelen). De netwerkeffectiviteit is gebaseerd op de interactie van deze drie niveaus. De outcome

die op één van de drie niveaus behaald wordt, heeft direct effect op de outcome op de andere twee niveaus (Provan & Milward, 2001).

In dit onderzoek wordt de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau beoordeeld. Het is voor de lokale coalities tegen eenzaamheid nog te vroeg om de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau te beoordelen. De bestaande netwerken zijn nog jong en opbrengsten voor de gemeenschap zijn veelal pas zichtbaar op de lange termijn. Bij netwerkeffectiviteit op netwerkniveau wordt echter voornamelijk gekeken naar het proces om als netwerk optimaal te functioneren en zo in de toekomst tot dergelijke opbrengsten voor de gemeenschap te kunnen komen (Provan & Milward, 2001). Om de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau te bepalen, wordt er in dit onderzoek gekeken naar het vermogen van het netwerk om de gestelde doelen te bereiken. Het gaat er hierbij niet zozeer om of het doel daadwerkelijk bereikt wordt, maar om de vraag of het netwerk het vermogen heeft om het doel überhaupt te bereiken (Turrini, Christofi, Frosini & Nasi, 2010, p. 534). Hiervoor dient er sprake te zijn van synergie. Er is volgens Koppenjan en Klijn (2004) sprake van synergie als de actoren binnen het netwerk in staat zijn om een vijftal middelen te combineren, die nodig zijn voor de realisatie van de doelen. Koppenjan en Klijn (2004, p. 144-145) onderscheiden vijf typen middelen:

1. *Financiële middelen* zijn nodig om de ontwikkelde oplossingen voor het oplossen van complexe vraagstukken te realiseren. Daarnaast zijn financiële middelen nodig om de organisatorische kosten van het netwerk te dekken. Het tot stand brengen van een proces van samenwerking brengt immers ook (extra) kosten met zich mee.
2. *Productiemiddelen* zijn nodig om de uitvoering van de beleidsoplossingen te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn personeel, materieel en ICT. Een productiemiddel is daarbij vaak gelinkt aan de specialiteit van een actor.
3. *Competenties* zijn nodig om de beschikbare productiemiddelen optimaal te benutten. Bij deze middelen draait het om de formele en juridische autoriteit van het netwerk om bepaalde beslissingen te maken. Het gaat daarbij naast formele bevoegdheden ook om de mate waarin het netwerk de ruimte heeft om autonoom besluiten te nemen.
4. *Kennis* is nodig om de oorzaak van een complex vraagstuk te achterhalen en hiervoor oplossingen te ontwikkelen. Het gaat hierbij zowel om expliciete kennis als impliciete kennis (kennis op basis van ervaring) van actoren.
5. Ten slotte is *legitimiteit* nodig om draagvlak te creëren voor een oplossing. Actoren binnen het netwerk kunnen beschikken over legitimiteit, die ontleend is aan het feit dat deze actor is verkozen of doordat deze actor een grote groep uit de samenleving vertegenwoordigt. Daarnaast kunnen actoren beschikken over legitimiteit op basis van wetgeving. Ten slotte kan het netwerk beschikken over legitimiteit, doordat ze steun ontvangt vanuit legitieme actoren buiten het netwerk.

Zoals in paragraaf 3.1 beschreven zijn deze middelen verdeeld over de verschillende actoren in een netwerk. Door het combineren van deze middelen heeft een netwerk het vermogen om problemen beter aan te pakken dan een individuele organisatie. Er is dan sprake van een effectief netwerk op netwerkniveau. Voor het creëren van een effectief netwerk zijn een aantal succesfactoren bepalend. Deze succesfactoren worden uiteengezet in de volgende paragraaf.

3.3 Succesfactoren voor netwerkeffectiviteit

Uit de vorige paragraaf blijkt dat het niet vanzelfsprekend is dat door middel van netwerksamenwerking betere resultaten worden behaald. Diverse factoren bepalen of een netwerk effectief is. In deze paragraaf worden vanuit de literatuur de belangrijkste factoren uiteengezet die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Daarmee wordt antwoord gegeven op de derde theoretische onderzoeksvraag. Deze luidt als volgt: *‘Wat zijn succesfactoren voor een effectieve samenwerking binnen een netwerk?’*

Verschillende auteurs noemen factoren die van belang zijn voor de mate van effectiviteit van een netwerk. Deze factoren kunnen samenwerking stimuleren, maar kunnen samenwerking niet garanderen (van Delden, 2009). Verschillende auteurs hebben verschillende factoren geïdentificeerd (Provan & Milward, 1995; Provan & Kenis, 2007; van Delden, 2009). Hierdoor is een groot scala aan factoren blootgelegd die van invloed zijn op de effectiviteit van een netwerk. Zo specificerde Van Delden (2009) in zijn promotieonderzoek al negentien condities die het succes van een netwerk verklaren. Gezien de omvang van dit onderzoek is het niet mogelijk al deze factoren te bespreken. De factoren die de meeste invloed hebben of voor dit specifieke vraagstuk van groot belang zijn, worden in het vervolg van dit hoofdstuk besproken.

Al bestaande samenwerking

De eerste conditie voor het succes van een netwerk die Van Delden (2019) identificeert zijn de bestaande samenwerkingen tussen actoren. Samenwerkingen bouwen immers op elkaar voort. Personen zijn simpelweg meer geneigd te communiceren met personen waarvan de gezichten en stemmen bekend zijn. Er zit een patroon in de communicatie, waardoor deze gemakkelijker kan worden uitgebreid met nieuwe activiteiten. Het is makkelijker om de overlegfrequentie op te voeren dan om een nieuw overleg te starten. Een afwezigheid van bestaande connecties, in welke vorm dan ook, is een stevige handicap voor nieuwe samenwerking (Van Delden, 2009, p. 85). Noordegraaf, Douglas, Bos en Klem (2016) benadrukken het belang van bestaande netwerken en connecties. Uit hun onderzoek bleek dat netwerken stevige hinder ondervonden als kennis was weggelekt en de capaciteit en contacten opnieuw moesten worden opgebouwd. Ook is het vanuit bestaande connecties makkelijker om hulpbronnen bij elkaar te brengen. Positieve ervaringen uit eerdere samenwerkingsverbanden zorgen immers voor meer steun voor het netwerk, omdat partijen sneller de meerwaarde zien van samenwerken (Turrini et al., 2010).

Doelconsensus op basis van een gezamenlijk urgentiebesef

Dominant in het denken over netwerken is dat actoren de noodzaak moeten voelen om samen iets op te lossen of aan te pakken. Hiervoor moeten er doelen zijn geformuleerd, waarover consensus is (Provan & Kenis, 2007). Succes is namelijk erg afhankelijk van de bereidheid van actoren om samen te werken. Netwerken bestaan immers doordat alle actoren een bepaalde mate van urgentiebesef over de noodzaak tot samenwerken ervaren en hiervoor gezamenlijke doelen opstellen. Wanneer problemen gezamenlijk door meerdere actoren gezien worden, geeft dat druk om te handelen en biedt het mogelijkheden om te komen tot gezamenlijke doelen. Dit kan gebeuren vanuit de noodzaak om ongewenste situaties weg te werken of terug te dringen, of vanuit een meer positief gestelde opgave. Urgentie wil zeggen dat het probleem gevoeld wordt, maar ook dat een oplossing in zicht is. Gezamenlijk urgentiebesef geeft een druk om bijeen te zitten, eventuele afstandelijkheid of irritaties opzij te zetten en samen te bezien wat mogelijk is (Van Delden, 2009, p. 85-86). Echter wanneer het urgentiebesef beperkt blijft tot maar enkele personen of partners kan het zelfs de afstand tot een oplossing vergroten als duidelijk aan het licht treedt dat de één meer gedreven is dan de ander.

Daarnaast blijft binnen netwerken het realiseren van de eigen belangen en doelen vaak het leidend motief in het handelen van actoren. Op het moment dat deze afzonderlijke belangen van de actoren in een netwerk te ver uiteenlopen, kan het moeilijk zijn een gezamenlijk belang aan te wijzen. Er kan dan nog wel urgentie zijn om samen te werken, maar het ontbreken van een gezamenlijk belang kan problemen in de samenwerking veroorzaken (Klijn & Van Twist, 2000). Doelconsensus op basis van een gezamenlijk urgentiebesef is dan ook een belangrijke factor die Provan en Kenis (2008) benoemen die van invloed is op netwerkeffectiviteit. Een zekere mate van doelconsensus laat de organisaties en het netwerk effectiever functioneren. Doelconsensus verkleint de kans op conflicten, stagnaties en impasses. Bij doelconsensus speelt de netwerkmanager een belangrijke rol. Een netwerkmanager kan namelijk als leider van een netwerk eventuele conflicten voorkomen of beheersen en samen met de andere actoren binnen het netwerk werken aan het ontwikkelen en specificeren van de netwerkdoelen (Provan & Kenis, 2008). De rol van de netwerkmanager zal in de volgende paragraaf nader uitgewerkt worden.

Vertrouwen

Het netwerk dat op papier bestaat moet in de praktijk tot uiting komen. De manier van samenwerken bepaalt uiteindelijk de kwaliteit van de uitvoering van de samenwerking (Van Delden, 2009). Voor de uitvoering is vertrouwen van groot belang. Verschillende auteurs benadrukken het belang van vertrouwen binnen netwerken (Koppenjan & Klijn, 2004; Provan & Kenis, 2007; Van Delden, 2009). Actoren moeten het vertrouwen hebben dat andere actoren hun afspraken nakomen. Het bedenken van oplossingen kan immers alleen als alle actoren informatie met elkaar delen en op een goede manier met elkaar omgaan (Van Delden, 2009). Vertrouwen is dan de bereidheid van actoren om kwetsbaar te zijn, bijvoorbeeld door het delen van vertrouwelijke informatie. De actor doet dit vanuit de positieve verwachting dat de andere actoren geen misbruik zullen maken van deze kwetsbare houding (Provan & Kenis, 2007, p. 237). Wederzijds vertrouwen kan er zo voor zorgen dat wantrouwen wordt weggenomen en er tussen actoren een vertrouwensband ontstaat (Koppenjan & Klijn, 2004). Vertrouwen zorgt zo voor een duurzame en effectieve relatie (Van Delden, 2009). Van Delden (2009) stelt zelfs dat vertrouwen een sleutelconditie is bij het aangaan van samenwerking. Vertrouwen is cruciaal bij het aangaan en onderhouden van relaties en leidt tot coöperatief gedrag dat nodig is voor het slagen van een netwerk (Ziggers en Duyvsters in Van Delden, 2009, p. 37). Daarnaast zorgt vertrouwen voor een verlaging van de transactiekosten. Vertrouwen zorgt namelijk voor een grote voorspelbaarheid in het gedrag van betrokken actoren. Immers: in een situatie waarin een deelnemer uitgaat van de goede bedoelingen van de ander, is het minder waarschijnlijk dat opportunistisch gedrag optreedt dat tot onverwachte interacties leidt. Daarnaast dient vertrouwen als kostenvrij alternatief voor contracten (Majoor, 2010, p. 23).

Voor het creëren van vertrouwen zijn onderlinge banden en persoonlijk contact zeer belangrijk (Van Delden, 2009). Onderlinge communicatie vormt volgens Ansell en Gash (2008) het hart van de samenwerking, omdat het de basis is voor andere factoren zoals vertrouwen en doelconsensus. Wanneer actoren ook buiten formele bijeenkomsten met elkaar communiceren, zal het netwerk meer als een informeel werkverband functioneren. Deze informele vertrouwensbanden kunnen ervoor zorgen dat de samenwerking effectiever wordt (Van Delden, 2009). Het is dus erg belangrijk dat actoren op regelmatige basis contact hebben en overleg voeren. Zonder persoonlijk contact is het lastig om een netwerk succesvol te laten zijn (Ansell & Gash, 2008).

Commitment

Voor de effectiviteit van het netwerk is het daarnaast van belang dat er binnen het netwerk sprake is van commitment, ook wel 'interne legitimiteit' of 'betrokkenheid met het proces' genoemd. Bij commitment gaat het allereerst om de verbintenis die actoren hebben met het netwerk. Deze verbintenis is vaak terug te leiden naar de oorspronkelijke motivatie om deel te nemen aan het netwerk. Actoren dienen een bepaald gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel te hebben voor het bereiken van de netwerkdoelen en voor het proces binnen het netwerk (Andrésen, Lundberg & Roxenhall, 2012). Wanneer er sprake is van een verantwoordelijkheidsgevoel en gedeeld eigenaarschap zijn actoren sneller geneigd om inzet te tonen en hulpbronnen beschikbaar te stellen voor het bereiken van de netwerkdoelen. Wederzijdse afhankelijkheid van hulpbronnen maakt dat commitment van alle actoren binnen het netwerk noodzakelijk is. Bij commitment gaat het ten tweede namelijk om de daadwerkelijke inzet en inspanningen van actoren ten gunste van het netwerk. De effectiviteit van het netwerk is immers sterk afhankelijk van het aantal actoren die actief bereid zijn om zich in te zetten voor het netwerk. Als actoren niet bereid zijn om zich in te spannen, is er geen commitment aanwezig en is er van een samenwerking geen sprake. Zonder commitment kan een samenwerking niet effectief functioneren wegens het gebrek aan inzet of de investering in middelen. Overigens is dit wel relatief. Er zijn namelijk geen strikte richtlijnen waar de inzet van actoren aan moet voldoen voor het realiseren van maximale commitment. Ook is het niet vast te stellen bij welk aantal betrokken participanten het netwerk effectief is (Ansell & Gash, 2008; Andresen et al., 2009).

Er is overigens een duidelijke verband zichtbaar tussen de mate van commitment en de mate van vertrouwen. Om een gedeelde verantwoording te kunnen dragen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het netwerkproces is er voldoende vertrouwen nodig om deze verantwoordelijkheid ook onderling te kunnen delen. Ook wanneer partijen als zogenaamde 'tegenstander' worden gezien (Ansell & Gash, 2008). Anderzijds is het vertrouwen binnen het netwerk weer afhankelijk van de betrokkenheid van actoren. Uit het voorgaande blijkt namelijk dat regelmatig contact belangrijk is voor het vergroten van het vertrouwen tussen actoren. Zonder betrokkenheid en inzet van actoren zal de hoeveelheid contact afnemen en daarmee ook de mate van vertrouwen.

Omvang en diversiteit van het netwerk

Ten slotte zijn ook de omvang en diversiteit van het netwerk van invloed op de netwerkeffectiviteit (Provan & Milward, 2001, p. 418). Bij de omvang van het netwerk draait het om het aantal actoren waaruit het netwerk bestaat. Er is geen eenduidig minimum- of maximaal aantal actoren waaraan een netwerk zou moeten voldoen om optimaal te functioneren. Het is daarentegen wel van belang om het netwerk op het juiste moment uit te breiden of te verkleinen en om het juiste aantal actoren te behouden. Een te groot of te klein netwerk kan nadelige gevolgen hebben voor de effectiviteit van het netwerk (Provan & Milward, 2001, p. 418). Zo zijn de gevolgen van een te groot netwerk dat het lastig te faciliteren en te coördineren is (Provan & Kenis, 2008, p. 238-239). Om een effectief netwerk te behouden is het dan ook van belang dat het netwerk zich beperkt tot de actoren die nodig zijn voor het voortbrengen van de vereiste diensten en middelen (Provan & Milward, 2001, p. 418). Deze actoren moeten het netwerk wel voldoende bestaansrecht en legitimiteit geven (Shortell et al., 2002, p. 65). Daarentegen kan een te beperkt aantal actoren en/of de verkeerde actoren het netwerk belemmeren in het bereiken van de gestelde doelen, omdat het ontbreekt aan bepaalde middelen (Turrini et al., 2010). Naast het juiste aantal actoren is het ook van belang dat er sprake is van voldoende diversiteit tussen de actoren. Actoren zijn er immers in veel verschillende soorten. Daarbij zijn de benodigde hulpbronnen en middelen verspreid over de verschillende soorten actoren (Castells, 2000, p. 15). Een grote mate van diversiteit zorgt er daarmee voor dat een breed scala aan hulpbronnen en middelen geactiveerd kan worden.

3.4 Regisseursrol

Binnen de netwerkbenadering is veel aandacht besteed aan de rol van de overheid in netwerken. De rol van de overheid in netwerken staat daarbij ter discussie. Volgens bepaalde auteurs is de overheid slechts één van de actoren in een netwerk, die gelijkwaardig is aan de andere actoren (Rhodes, 1997, p. 148). Andere auteurs zien daarentegen wel een bijzondere rol in een netwerk weggelegd voor de overheid. Zo beschrijven Klijn en Koppenjan (2000, p. 152) dat de overheid beschikt over bijzondere hulpmiddelen en werkt aan het bereiken van unieke doelen. Volgens deze auteurs neemt de overheid een speciale positie in, die in de meeste gevallen niet door anderen kan worden vervangen. Middelen die deze bijzondere positie bepalen zijn onder meer: omvangrijke begrotingen en personeel, bijzondere bevoegdheden en democratische legitimering (Klijn & Koppenjan, 2000, p. 152). Ook binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid lijken gemeenten deze bijzondere rol te vervullen. Gemeenten hebben immers de wettelijke verantwoordelijkheid om een aanpak tegen eenzaamheid vorm te geven en op deze manier partijen te stimuleren bepaalde zaken uit te voeren (Rijksoverheid, 2018). Daarnaast hebben de gemeenten, als initiator van veel overlegvormen, vaak de mogelijkheid om partijen al dan niet toe te laten tot het netwerk. Ook worden de gemeenten gelegitimeerd door de periodieke (gemeentelijke) verkiezingen. Gemeenten zijn dus weliswaar afhankelijk van andere actoren in de realisatie van haar beleidsdoelen, maar ze zijn niet volledig gelijk aan de andere actoren binnen het netwerk. Gemeenten vervullen een bijzondere positie binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid (Rijksoverheid, 2018). En om wat specifieker te zijn: de gemeente vervult vaak de regisseursrol. In het vervolg van deze paragraaf wordt allereerst beschreven wat de literatuur verstaat onder de regisseursrol. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vierde theoretische onderzoeksvraag: *'Welke bijzondere rol speelt de regisseur binnen een netwerk?'*. Vervolgens worden de voor dit onderzoek relevante netwerkstrategieën en -activiteiten uit de literatuur beschreven. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vijfde theoretische onderzoeksvraag: *'Welke strategieën en activiteiten kan de regisseur ontplooiën om de aanwezigheid van de succesfactor te vergroten?'*. Tot slot zullen er op basis van de literatuur nog enkele algemene succesfactoren en knelpunten uiteengezet worden die het functioneren van de regisseur beïnvloeden. Hiermee wordt antwoord gegeven op de laatste theoretische onderzoeksvraag: *'Welke factoren belemmeren of stimuleren het succesvol aannemen van deze regisseursrol?'*

3.4.1 Netwerkmanagement

In dit onderzoek staat de regisseursrol van gemeenten centraal. De regisseursrol wordt met dergelijke bewoording weinig besproken in de literatuur. Desondanks is er veel bekend over de inhoud van de regisseursrol. Veel auteurs hebben de inhoud van de regisseursrol immers beschreven met andere bewoordingen. Met name de term netwerkmanager komt veel voor in de bestuurskundige literatuur (zoals Klijn et al., 2010; Provan & Kenis, 2008; Rainey, 2009). De netwerkmanager lijkt inhoudelijk identiek aan de regisseursrol zoals die centraal staat in dit onderzoek.

De literatuur over netwerkmanagement is vrijwel eindeloos en de opvattingen verschillen enorm. Binnen de literatuur is er dan ook geen overkoepelende definitie van de inhoud van netwerkmanagement. Veel hedendaagse indelingen van netwerkmanagement zijn gebaseerd op het werk van Klijn en Koppenjan (2000). Klijn en Koppenjan (2000, p. 140-141) maakten het onderscheid tussen *process management* en *netwerk constitution*. *Process management* beoogt de interactie tussen actoren te verbeteren. Bij *process management* gaat het in essentie om strategieën die bedoeld zijn om de verschillende percepties van actoren te verenigen en organisatorische problemen op te lossen. *Network constitution* is daarentegen gericht op het realiseren van veranderingen in de

structuur van het netwerk, zoals het veranderen van de actorposities, toegangsregels of andere meer ingrijpende structuurwijzigingen.

Later is *process management* door Klijn et al. (2010) weer verder onderverdeeld in vier subcategorieën. Deze auteurs spreken van *process agreements*, *exploring*, *arranging* en *connecting*. *Process agreements* zijn strategieën om de structuur en regels van het netwerk te beïnvloeden. *Exploring* zijn strategieën die gericht zijn op de inhoud en bij moeten dragen aan het onderzoeken van nieuwe opvattingen en oplossingen en het verbinden van de verschillende ideeën van actoren. Als derde onderscheiden deze auteurs de meer praktische, organisatorische kant van netwerkmanagement (*arranging*). En tot slot richt *connecting* zich op het leggen van verbanden tussen actoren en het verbeteren van de relaties tussen actoren. (Klijn et al., 2010, p. 1081). Op basis van deze twee werken kan netwerkmanagement dus in vijf categorieën ingedeeld worden.

De hierboven beschreven categorieën herbergen een drietal belangrijke typering van netwerkmanagement waarover veel overeenstemming is binnen de literatuur. Zo identificeren Klijn en Edelenbos (2007, p. 208-209) drie strategieën van netwerkmanagement, namelijk het veranderen of beïnvloeden van de samenstelling van het netwerk (structuur), het beïnvloeden van de netwerkresultaten en het beïnvloeden van de regels en processen in het netwerk (functioneren van het netwerk). Deze drie typering komen ook tot uiting in de wijze waarop De Bruijn et al. (1993, p. 23) netwerkmanagement recent definieerden: "*netwerkmanagement is de wijze waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de beleidsuitkomsten van een beleidsnetwerk trachten te beïnvloeden*".

Deze definitie van netwerkmanagement vormt samen met de categorieën van Klijn et al. (2010) de basis voor het verdere onderzoek. Netwerkmanagement heeft immers een belangrijke uitwerking op de effectiviteit van een netwerk. Netwerkmanagement vormt namelijk een belangrijke voorwaarde voor het tot stand brengen van de succesfactoren voor een effectieve netwerksamenwerking (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997). Zo stellen Turrini et al. (2010) dat het zorg dragen voor stabiliteit en het managen van het netwerk door middel van netwerkmanagement bijdraagt aan het functioneren van het netwerk. Dit kan onder andere door het motiveren van netwerkliden, het opbouwen van commitment, het oplossen van spanningen in het netwerk en het opstellen van regels binnen het netwerk (Turrini et al., 2010). Netwerkmanagement heeft zo niet alleen invloed op de netwerkeffectiviteit in zijn geheel, maar netwerkmanagement bepaalt vooral de wijze waarop de verschillende individuele succesfactoren aanwezig zijn. Om effectief samen te werken is commitment binnen het netwerk bijvoorbeeld van groot belang. Netwerkmanagement kan bijdragen aan het bereiken van deze commitment. Het oplossen van spanningen in het netwerk kan bijdragen aan het opbouwen van de factor vertrouwen. Hiervoor zijn ook duidelijke regels nodig, die met behulp van netwerkmanagement tot stand kunnen komen. De factor netwerkmanagement zorgt dus voor de randvoorwaarden waarin het netwerk en daarmee de verschillende factoren zo optimaal mogelijk kunnen functioneren (Turrini et al., 2010). In het vervolg van deze paragraaf zullen per succesfactor de strategieën en activiteiten besproken worden die de netwerkmanager moet toepassen. Deze strategieën en activiteiten sluiten aan op de typering van netwerkmanagement zoals beschreven in deze subparagraaf.

3.4.2 Strategieën en activiteiten voor regisseurs

Doelconsensus op basis van een gezamenlijk urgentiebesef

De netwerkmanager kan op verschillende manieren de kans op doelconsensus vergroten. Voor het vergroten van de doelconsensus dient de netwerkmanager in ieder geval de strategie *exploring* toe te passen. Eén van de activiteiten die Klijn et al. (2010) beschrijving bij *exploring* is het actief op zoek gaan naar doelcongruentie. Hiervoor dient de netwerkmanager de rol van makelaar aan te nemen. In deze makelaarsrol dient de netwerkmanager actief op zoek te gaan naar de overeenkomsten in de doelen van de verschillende actoren. Hiervoor is het in eerste instantie nodig om de verschillende percepties van actoren in kaart te brengen en actoren hier vervolgens mee te confronteren. Op het moment dat de verschillende percepties voor alle actoren helder zijn, kan er een onderhandelingsproces worden gestart waarbij actoren op zoek gaan naar een gemeenschappelijk belang. Gedurende dit onderhandelingsproces dient de netwerkmanager verschillende problemen, oplossingen en actoren bij elkaar te brengen (Klijn et al., 2010). Deze rol sluit aan bij wat Klijn, Koppenjan en Termeer (1993) spelmanagement noemen. Deze auteurs beschrijven dat de netwerkmanager strategisch moet inspelen op de percepties van actoren over de problemen en de situatie. Voor het bereiken van het netwerkdoel kan het noodzakelijk zijn de percepties van de actoren op elkaar af te stemmen. Dat is mogelijk door een uitruil van doelstellingen, het realiseren van *'package deals'* of het sluiten van een *'agreement to disagree'* bij onverenigbare doelen. Indien doelstellingen elkaar niet uitsluiten is het echter vrijwel altijd mogelijk om tot gezamenlijke doelen te komen. Hiervoor is het nodig dat actoren tijdens het onderhandelingsproces hun aanvankelijk ingenomen stellingen verlaten en nieuwe doelstellingen nastreven die voordelig zijn voor alle actoren. De netwerkmanager draagt zo bij aan het vervlechten van de doelen en percepties van de betrokken actoren (Klijn et al., 1993, p. 236-237).

In dezelfde context spreken Koppenjan en Klijn (2004) over het managen en inperken van inhoudelijke onzekerheid. Hiervoor dient de netwerkmanager te sturen op de inhoud van het beleidsproces. Koppenjan en Klijn (2004) beschrijven in hun boek verschillende strategieën die een netwerkmanager kan gebruiken om bij te dragen aan het creëren van doelconsensus binnen het netwerk. Naast het genoemde bevorderen van de verstrengeling van de doelen van actoren, noemen Koppenjan en Klijn (2004) nog een tweede activiteit, namelijk het doorbreken van de asymmetrische aard van het beleidsdebat. Partijen proberen elkaar vaak te overtuigen van hun eigen positie terwijl ze in werkelijkheid langs elkaar heen praten of verstrikt raken in een *'dialoog van doven'* waarbij elke poging om meningsverschillen te doorbreken alleen maar tot verder conflict leidt (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 168). De asymmetrische aard bemoeilijkt het creëren van doelconsensus en moet dan ook doorbroken worden. Klijn & Koppenjan, 2004, p. 169) benoemen hier een aantal mogelijkheden voor. Zo kan de netwerkmanager beginnen met het verbeteren van frame-reflectie. Het doel is om actoren bewust te maken van het feit dat ze met verschillende probleemdefinities werken. Enkel dit bewustzijn kan ertoe leiden dat partijen hun probleemdefinities onderling aanpassen (re-framing). Om de asymmetrische aard van het debat te doorbreken kunnen reflectiemomenten ook helpend zijn, zodat actoren de kans krijgen na te denken. Ten slotte kan de netwerkmanager nieuwe agenda's formuleren en taalverschillen wegnemen. Bij al deze activiteiten vormt het gesprek tussen actoren de basis. Het is dan ook van belang dat de netwerkmanager dergelijke gesprekken tussen actoren faciliteert (Koppenjan en Klijn, 2004).

Vertrouwen

Voor het creëren van vertrouwen zijn twee subcategorieën van *process management* belangrijk. Zo beschrijven Klijn et al. (2010) dat het introduceren van regels het vertrouwen tussen actoren vergroot. Het opstellen van regels geldt als belangrijke activiteit bij de strategie *process agreements*, waarmee de netwerkmanager tracht de structuren en regels binnen het netwerk te beïnvloeden. Vertrouwen kan immers vergroot worden als de netwerkmanager spelregels introduceert waar de bij het netwerk betrokken actoren zich aan moeten houden. Deze spelregels maken het voor alle betrokken actoren duidelijk aan welke regels zij, maar ook andere actoren zich moeten houden. Deze duidelijkheid creëert rust en vertrouwen dat actoren hun afspraken nakomen (Turrini et al., 2010). Zo zijn regels over de beschikbaarheid van procesinformatie een mogelijkheid om het vertrouwen te vergroten en het mogelijk te maken dat actoren zich tijdens het proces kwetsbaar opstellen en vertrouwelijke informatie delen (Klijn et al., 2010).

Ook Klijn en Koppenjan (2000) benadrukken het belang van netwerkregels. Regels zorgen voor een afname van institutionele onzekerheid en zijn daarmee één van de belangrijkste pijlers van vertrouwen. Koppenjan en Klijn (2004) benoemen in hun boek twee mogelijkheden voor het opbouwen van vertrouwen. Door certificatieregels voor actoren in te stellen kan het vertrouwen tussen actoren onderling vergroot worden. Ten tweede kunnen ook conflict regulerende mechanismen een belangrijke bijdrage leveren aan het vergroten van het onderling vertrouwen.

De tweede subcategorie van *process management* die een belangrijke rol speelt bij het vergroten van het vertrouwen is *connecting*. Om actoren aan elkaar te verbinden en het vertrouwen te vergroten kan de netwerkmanager binnen deze subcategorie verschillende activiteiten ontplooiën. Zo zijn voor het creëren van vertrouwen onderlinge banden en persoonlijk contact zeer belangrijk. De belangrijkste activiteit voor de netwerkmanager is dan ook het faciliteren en begeleiden van de interactie tussen de actoren. Hierbij dient de netwerkmanager een neutrale rol te hebben en vertrouwd te worden door de betrokken actoren. Het is hierbij belangrijk dat de netwerkmanager uitsluitend een procedurele rol aanneemt en zelf geen wezenlijk belang in de discussie heeft (Klijn et al., 2010).

Commitment

Klijn en Koppenjan (2000) beschrijven dat het voor actoren aantrekkelijk moet zijn om betrokken te zijn binnen het netwerk. Voor het vergroten van commitment is het van belang dat de netwerkmanager een neutrale en aanjagende rol aanneemt. Op deze manier is de netwerkmanager in staat om actoren te activeren en zo het proces aan te jagen (Klijn & Koppenjan, 2000).

Klijn et al. (2010) beschrijven dat twee bruikbare strategieën voor het vergroten van commitment. Deze auteurs signalen in deze context allereerst de meerwaarde van *exploring*. Eén van de activiteiten die Klijn et al. (2010) benoemen bij deze strategie is namelijk het creëren van gevarieerde oplossingsmogelijkheden. Een variatie in oplossingsmogelijkheden maakt het voor actoren immers aantrekkelijker om deel te nemen aan het netwerkproces, aangezien zij op deze wijze invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Bij slechts één oplossingsmogelijkheid is het voor actoren minder relevant om deel te nemen aan het besluitvormingsproces.

Ten tweede noemen Klijn et al. (2010) twee activiteiten, binnen de categorie *connecting*, die bijdragen aan het vergroten van commitment. De netwerkmanager dient volgens Klijn et al. (2010) allereerst de obstakels voor samenwerking weg te nemen. Diverse obstakels kunnen samenwerking en betrokkenheid binnen het netwerk belemmeren. De netwerkmanager dient deze obstakels te signaleren en vervolgens weg te nemen. Ten tweede vergroot ook het instellen van incentives voor samenwerking de betrokkenheid van actoren. Door het instellen van incentives vergroot de

netwerkmanager de opbrengsten van deelname voor de actoren, en daarmee maakt hij het voor actoren gunstiger om commitment te tonen richting het netwerk.

Omvang en diversiteit van het netwerk

Ten slotte kan de netwerkmanager ook diverse activiteiten ondernemen om te zorgen voor een juiste omvang van het netwerk. Uit paragraaf 2.4 blijkt dat de omvang en diversiteit van het netwerk niet te groot en niet te klein moet zijn. Voor een juiste omvang en diversiteit zijn een tweetal strategieën bruikbaar, namelijk *process agreements* en *connecting*.

Eén van de activiteiten die Klijn et al. (2010) beschrijven bij de strategie *process agreements* is namelijk het opstellen van toegangs- en exitregels voor het netwerk. Het gaat daarbij om regels die gezien kunnen worden als basisregels voor het gedrag van actoren en de interactie in het netwerk. Actoren dienen voor deelname akkoord te gaan met deze regels. De regels zijn op deze manier helpend bij het selecteren van de juiste actoren (Klijn et al., 2010, p. 1070).

Het belang van het selecteren van de juiste actoren wordt in de literatuur sterk benadrukt. De netwerkmanager dient de juiste actoren te selecteren die cruciaal zijn voor een effectieve samenwerking. Scharpf (1997) noemt dit 'selectieve (de)activatie' van actoren. Klijn et al. (2010) benoemt selectieve (de)activatie als één van de activiteiten bij de strategie *connecting*. Zo kan de netwerkmanager actoren deactiveren omdat hun betrokkenheid niet productief is of hun aanwezigheid niet strikt noodzakelijk is. Deactiveren van actoren kan dan ook gezien worden als het beëindigen van disfunctionele interacties. In een netwerk moeten alleen degenen die onmisbaar zijn betrokken worden. Hiervoor dient de netwerkmanager te beschikken over de competenties om op elk moment in het netwerkproces de juiste inschattingen te maken. Het gaat dan om de inschatting over welke actor onmisbaar is op een bepaald moment in het netwerkproces en vervolgens de juiste actoren aan het juiste proces te koppelen. Bij een tekort aan variëteit kan de netwerkmanager bijvoorbeeld andersoortige actoren van buiten het netwerk activeren. Actoren kunnen noodzakelijk zijn omdat zij over een onmisbare hulpbron beschikken, of omdat hun participatie aan het gemeenschappelijk handelen een gewenste meerwaarde verleent. Daarnaast is het ook belangrijk dat actoren die niet zijn geselecteerd ook daadwerkelijk niet deelnemen aan het netwerkproces. Actoren moeten dus beïnvloed worden om op de juiste momenten te participeren, of niet te participeren (Mandell & Steelman, 2003, p. 214). De netwerkmanager speelt bij de omvang en diversiteit van het netwerk dan ook voornamelijk de rol van organisator (Klijn et al., 2010).

3.4.3 Voorwaarden en knelpunten effectief netwerkmanagement

De beschreven theorie laat zien dat netwerkmanagement een belangrijke uitwerking heeft op de effectiviteit van het netwerk. Het is echter niet vanzelfsprekend dat netwerkmanagement leidt tot een effectievere samenwerking. Diverse voorwaarden zijn nodig voor het effectief functioneren van de netwerkmanager. Daarnaast zijn er knelpunten die belemmeren om deze regisseursrol aan te nemen. Deze voorwaarden en knelpunten worden op basis van de literatuur uiteengezet in het slot van deze paragraaf.

In het voorgaande van deze paragraaf zijn een aantal strategieën en activiteiten beschreven, die een netwerkmanager kan uitvoeren om daarmee bij te dragen aan het vergroten van de netwerkeffectiviteit. Naast deze strategieën en activiteiten formuleerden Turrini et al. (2010, p. 545) drie algemene vaardigheden waarover een netwerkmanager altijd moet beschikken. Allereerst dient een netwerkmanager bij de besluitvorming ten alle tijden onpartijdig te zijn. De netwerkmanager moet gedrag vermijden dat gezien kan worden als heimelijk. Ten tweede moet de netwerkmanager 'activeren'. Deze vaardigheid omvat het selecteren van de juiste actoren en bronnen voor het netwerk,

gebruikmakend van de vaardigheden, kennis en middelen van anderen. En het verweven van vertrouwen en het opbouwen van consensus. Een netwerkmanager dient ten derde in staat te zijn om het netwerk te bewegen en doelstellingen aan te passen aan externe veranderingen. Als een netwerkmanager voldoet aan deze drie factoren is zij volgens Turrini et al. (2010) in staat om het netwerk adequaat te managen en de randvoorwaarden voor een goed functionerend netwerk te scheppen.

Naast deze drie factoren zijn er in de literatuur ook factoren terug te vinden die het functioneren van de netwerkmanager beïnvloeden en zo bepalen of de netwerkmanager erin slaagt om de regisseursrol adequaat te vervullen. Zo noemen Kickert et al. (1997) een aantal belangrijke voorwaarden voor het kunnen uitoefenen van de managementactiviteiten zoals beschreven in paragraaf 3.4.2. Als eerste noemen zij de structuur van het netwerk. Diverse onderzoeken tonen immers aan dat hoe meer actoren zich in een netwerk bevinden, hoe lastiger het wordt om tot overeenstemming te komen voor de aanpak van een bepaald probleem of het komen tot een gezamenlijke doelstelling. Dit komt mede doordat een grote variatie aan actoren de onderlinge interactie bemoeilijkt, waardoor het voor de netwerkmanager moeilijker wordt om verbinding en consensus te bewerkstelligen (Milward & Provan, 2003, p. 14) Daarnaast blijkt een groot netwerk moeilijker te managen (Provan & Kenis, 2008). Een te groot en te divers netwerk kan zo een belemmerende factor zijn voor het uitvoeren van de regisseursrol.

Een tweede voorwaarde die van invloed is op een effectief netwerkmanagement is de mate van geslotenheid van en binnen een netwerk (Kickert et al., 1997). Zowel de geslotenheid van een netwerk als geheel als de geslotenheid van verschillende actoren binnen het netwerk kunnen problemen voor de netwerkmanager opleveren. Geslotenheid maakt het voor de netwerkmanager lastiger om sturing te geven aan het netwerk. Deze problemen zijn met name groot wanneer het gaat om externe actoren die proberen invloed uit te oefenen op het functioneren van een gesloten netwerk. Milward en Provan (2003, p. 15-16) voegen daaraan toe dat de heersende netwerkregels daarbij van groot belang zijn voor het succes van een netwerkmanager. Zo kan een netwerkmanager moeilijkheden ondervinden als zij, op grond van de regels binnen het netwerk (bijvoorbeeld onderlinge taakverdeling), geen wezenlijk onderdeel uitmaakt van het netwerk. Echter geldt geslotenheid ook als belemmerende factoren wanneer de netwerkmanager wel deel uitmaakt van het netwerk (Kickert et al., 1997).

In hun werk beschrijven Klijn en Koppenjan (2000) een belangrijke succesfactor voor de regisseursrol die te maken heeft met de categorie *connecting*. Volgens deze auteurs moeten actoren zich bewust zijn van wederzijdse afhankelijkheid. Op het moment dat actoren zich namelijk bewust zijn van deze afhankelijk, is het voor de netwerkmanager gemakkelijker om de actoren te verbinden en samen te laten werken. Daarvoor is het wel van belang dat de netwerkmanager bezit over de juiste en voldoende netwerkcompetenties om de actoren samen te brengen (Provan & Kenis, 2008). Ten slotte is het hiervoor van belang dat al te scherpe conflicten tussen actoren in het netwerk afwezig zijn. Er dient een bepaalde mate van overeenstemming te zijn tussen de verschillende belangen van actoren. Wanneer dit niet het geval is en belangen ver uit elkaar liggen wordt het lastiger, zo niet onmogelijk, om consensus te bereiken over de aanpak van een bepaald probleem. Partijen moeten bereid zijn om percepties bij te stellen en concrete oplossingen uit te werken. Een bepaalde mate van consensus komt zo het succes van de netwerkmanager ten goede (Kickert et al., 1997; Klijn & Koppenjan, 2000).

3.5 Conceptueel model

De theorie uit de wetenschappelijke literatuur vormt het uitgangspunt en tegelijkertijd ook de afbakening voor het onderzoek. Het theoretisch kader is samen te vatten in onderstaand conceptueel model waarbij verbanden worden gelegd tussen de verschillende onderdelen uit het theoretisch kader.

De afhankelijke variabele uit het conceptueel model is de 'netwerkeffectiviteit'. Een aantal onafhankelijke variabelen hebben invloed op deze variabele. Daarnaast gelden deze variabelen als randvoorwaarden/succesfactoren voor een effectieve samenwerking binnen netwerken. De onafhankelijke variabelen staan niet volledig los van elkaar maar hebben ook nog invloed op elkaar.

In paragraaf 3.3 is 'bestaande samenwerking' beschreven als één van de factoren die van invloed is op de netwerkeffectiviteit. Deze factor is niet als variabele meegenomen in het conceptueel model. Bestaande samenwerking is immers een gegeven en daarmee geen beïnvloedbare factor. Netwerkmanagement heeft dan ook geen invloed op deze al dan niet aanwezige factor. Dit terwijl netwerkmanagement een centrale rol speelt in dit onderzoek. Om deze redenen is besloten de factor 'bestaande samenwerking' niet mee te nemen in het vervolg van dit onderzoek.

Binnen het conceptueel model speelt de variabele 'netwerkmanagement' een belangrijke rol. Uit de theorie is namelijk gebleken dat netwerkmanagement een grote invloed heeft op de aanwezigheid van de vier onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. Schematisch weergegeven ziet dit er als volgt uit:



Figuur 2. Conceptueel model

4. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor de methode van het onderzoek toegelicht en onderbouwd. Allereerst wordt in paragraaf 1 de onderzoeksbenadering beschreven. Dit onderzoek maakt gebruik van een mix tussen deductief en inductief onderzoek en heeft een exploratief karakter. De bestaande theorie is gebruikt als leidraad voor het onderzoek. Vervolgens is deze theorie met behulp van empirische data aangevuld en geconcretiseerd. De tweede paragraaf geeft inzicht in de gehanteerde strategie van dit onderzoek. Het onderzoek maakt gebruik van een meervoudige casestudy als onderzoeksstrategie en combineert daarbij meerdere kwalitatieve dataverzamelmethode. Deze methoden van dataverzameling zijn beschreven in paragraaf 3. Om het mogelijk te maken de theorie te onderzoeken in de praktijk zijn de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen in paragraaf 4 van dit hoofdstuk geoperationaliseerd. In de volgende paragraaf is vervolgens beschreven op welke wijze de empirische data geanalyseerd is. Dit hoofdstuk sluit af met een onderbouwing en beoordeling van de methodologische kwaliteit van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksbenadering

De wetenschappelijke literatuur beschrijft, zoals vermeld in hoofdstuk 3, diverse succesfactoren voor een effectieve netwerksamenwerking. Ook worden er in de literatuur talrijke activiteiten en strategieën beschreven die een netwerkmanager kan ontplooiën om de aanwezigheid van deze succesfactoren te vergroten. Er is dan ook veel kennis en bestaande theorie aanwezig. Echter bestaat er nog geen wetenschappelijke kennis op het specifieke beleidsterrein waar dit onderzoek zich opricht. Er bestaat daarmee nog onduidelijkheid over wat in de praktijk concreet de succesfactoren zijn voor een effectieve samenwerking binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid. Daarnaast is het ook onduidelijk welke concrete activiteiten en/of strategieën er in de praktijk door de netwerkmanager ontplooid kunnen worden om de aanwezigheid van deze succesfactoren te beïnvloeden binnen een lokale coalitie tegen eenzaamheid.

In dit onderzoek wordt getracht recht te doen aan de bestaande theorie, maar tevens ook aan de mogelijkheid dat er nieuwe theorie nodig is om de mate van effectiviteit binnen lokale coalities tegen eenzaamheid te verklaren. Het onderzoek kent daarmee een exploratief karakter. Tevens is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een mix tussen deductief en inductief onderzoek. Een onderzoek heeft immers de mogelijkheid om deze twee onderzoeksbenaderingen te combineren (Bleijenbergh, 2015). De deductieve onderzoeksbenadering komt tot uiting in het feit dat de bevindingen uit de literatuur in dit onderzoek gebruikt zijn als leidraad. Zo is het gesprek met de netwerkactoren aangegaan over de succesfactoren uit de literatuur. Ook bij de activiteiten en/of strategieën die de netwerkmanager kan ontplooiën, diende de literatuur als uitgangspunt. Door het gesprek met netwerkactoren aan te gaan over de bevindingen uit de literatuur, was het echter ook mogelijk om andere succesfactoren, activiteiten en strategieën naar voren te laten komen. Hierbij is gebruik gemaakt van een exploratieve benadering met open vragen en kritische vervolgvragen. Dit maakte het mogelijk om de literatuur omtrent de succesfactoren verder aan te vullen. Vervolgens is er met de netwerkactoren verkend wat in de concrete praktijk gepaste activiteiten en/of strategieën zijn die de netwerkmanager kan ontplooiën om de aanwezigheid van deze succesfactoren te beïnvloeden. Het aanvullen en concretiseren van de literatuur op basis van de empirische data vormde het inductieve karakter.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve dataverzamelmethode, omdat dit goed aansluit bij een explorerend onderzoek (Bryman, 2012). Op basis van het verzamelen en interpreteren van talig materiaal zoals interviewtranscripten en beleidsdocumenten, worden er met dit onderzoek uitspraken gedaan over een verschijnsel in de werkelijkheid, namelijk de netwerkeffectiviteit van lokale coalities tegen eenzaamheid (Bleijenbergh, 2015, p.12). Binnen dit kwalitatieve onderzoek zijn

er relatief weinig waarnemingseenheden meegenomen. Er zijn immers slechts een beperkt aantal lokale coalities tegen eenzaamheid geanalyseerd en meegenomen in dit onderzoek. De kwalitatieve aard van het onderzoek maakte het daarbij wel mogelijk om deze waarnemingseenheden diepgaand te onderzoeken. Aan de hand van interne documenten, beleidsdocumenten en interviews met netwerkactoren konden de succesfactoren voor een effectieve samenwerking binnen de lokale coalitie benoemd worden en was het ook mogelijk om activiteiten in beeld te brengen die de netwerkmanager kan ontplooiën om deze succesfactoren te realiseren. Het kwalitatieve onderzoek maakte het daarbij ook mogelijk om veel aandacht te hebben voor de betekenisgeving van de netwerkactoren (Bleijenbergh, 2015, p. 13). Zo ging het in dit onderzoek vooral om de ervaren effectiviteit en succesfactoren door de netwerkactoren en de mening van actoren over de effectiviteit van activiteiten die ontplooid kunnen worden voor het beïnvloeden van de succesfactoren.

4.2 Onderzoeksstrategie

4.2.1 Meervoudige casestudy

Het onderzoek maakt gebruik van een meervoudige casestudy als onderzoeksstrategie en combineert daarbij meerdere methoden van dataverzameling. De reden hiervoor is allereerst dat in dit onderzoek een verklarende vraag centraal staat; namelijk de vraag wat de invloed is van de netwerkmanager op de verschillende factoren die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Het gebruik van een casestudy maakt het door de combinatie van methoden van dataverzameling immers mogelijk om een verschijnsel in de diepte te onderzoeken en zo diverse soorten waarnemingen met elkaar te vergelijken. Hierdoor kan de kwaliteit van de waarneming worden vergroot en antwoord worden gegeven op de verklarende vraag van het onderzoek (Bleijenbergh, 2016, p. 43-44).

In het onderzoek wordt de invloed van de netwerkmanager op de netwerkeffectiviteit van de lokale coalities tegen eenzaamheid onderzocht. Om waarnemingen van verschillende lokale coalities met elkaar te vergelijken en zo meer inzicht in het verschijnsel te krijgen, is er gekozen voor de strategie van een meervoudige casestudy. Het onderzoek aan de hand van een meervoudige casestudy kan immers resulteren in analytische generalisatie. Enkele coalities worden op gedetailleerde wijze geanalyseerd, waarop resultaten met elkaar worden vergeleken en patronen in beeld worden gebracht. Vervolgens kunnen deze patronen worden gegeneraliseerd (Mills, Durepos & Wiebe, 2010).

4.2.2 Caseselectie

Begin 2020 waren er 126 gemeenten verbonden aan het actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid. Bijna een derde van de aangesloten gemeenten vormden een lokale coalitie die met verschillende partijen een lokale aanpak tegen eenzaamheid formuleerde voor preventie of bestrijding van eenzaamheid (Rijksoverheid, 2020). Deze lokale coalities tegen eenzaamheid vormen de populatie van dit onderzoek. Drie lokale coalities daarvan vormen de selectie voor dit onderzoek, doordat een deel van hun netwerkactoren wordt geïnterviewd.

Voor de casusselectie zijn een aantal criteria als uitgangspunt gehanteerd. Allereerst was het van belang dat de lokale coalities al enige tijd actief is en de actoren ook al gezamenlijk projecten hebben afgerond. Dit criteria gold als vereiste voor de casusselectie, omdat respondenten dan instaat zijn een beter beeld te vormen van de invloed van de diverse factoren. Voor de drie geselecteerde lokale coalities geldt dan ook dat ze al enige tijd actief zijn en ook afgeronde projecten kennen.

Vervolgens is er bij de casusselectie ook gezocht naar een variatie in de afhankelijke variabele van dit onderzoek. Om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over de invloed van de diverse succesfactoren, was het noodzakelijk om lokale coalities te selecteren die variëren in effectiviteit.

Echter bestaat er geen overzicht met daarin de effectiviteit van de lokale coalities. Deze selectie is dan ook gemaakt op basis van de beschikbare informatie, zoals voortgangsrapportages, websites en social media. Zo wordt Coalitie Erbij Rotterdam getypeerd als ‘koplopergemeente’ in een recente voortgangsrapportage. Dit betekent dat deze gemeenten duidelijke vooruitgang heeft geboekt met de samenwerking binnen de coalities (Laan et al., Pansier, 2020). Coalitie Erbij Rotterdam is dan ook geselecteerd als coalitie met een effectieve netwerksamenwerking. Daarentegen blijkt uit de website en social-media van Coalitie Erbij Woudenberg dat deze coalitie al lang bestaat, maar de laatste jaren weinig concrete resultaten boekt. Deze coalitie is dan ook geselecteerd als coalitie met een minder effectieve netwerksamenwerking. Ten slotte is er ook geselecteerd op lokale coalities waarbij redelijkerwijs kon worden aangenomen, dat ze variatie kennen op het gebied van de onafhankelijke variabelen van het onderzoek. Zo is er voor de onafhankelijke variabele ‘omvang en diversiteit van het netwerk’ gekeken naar het aantal netwerkactoren van een coalitie. Coalitie Erbij Woudenberg beschikt met 10 leden over een relatief klein aantal netwerkactoren. Coalitie Erbij Rotterdam is met 80 leden echter één van de grootste coalities van Nederland. Tenslotte is coalitie KomErbij Almelo met 20 leden een coalitie die beschikt over een gemiddeld aantal netwerkactoren (Laan et al., 2020). De verwachting is dat de verschillende coalities elk ook hun eigen kenmerken hebben. Zo zal een grote coalitie als Coalitie Erbij Rotterdam in een meer stedelijke gemeente andere invloeden kennen voor de overige onafhankelijke variabelen, dan een relatief kleine coalitie zoals Coalitie Erbij Woudenberg die actief is in een meer landelijke gemeente. Ook hier kan KomErbij Almelo gezien worden als tussenweg. Ten slotte is er naast de beschikbare informatie ook extra informatie opgevraagd bij de betrokken beleidsambtenaren. Op die manier kon de verwachtingen voor de casusselectie redelijkerwijs getoetst worden. Uiteindelijk zijn dus de volgende drie lokale coalities meegenomen in het onderzoek: Coalitie Erbij Woudenberg, Coalitie Erbij Rotterdam en Kom Erbij Almelo

4.3 Methoden van dataverzameling

4.3.1 Halfgestructureerde interviews

In dit onderzoek is gekozen voor halfgestructureerde interviews. Deze onderzoeksmethode past goed bij het kwalitatieve en explorerende karakter van dit onderzoek. Op deze wijze komen bij iedere respondent dezelfde onderwerpen aan bod, maar is er ook voldoende mogelijkheid om dieper in te gaan op onderwerpen als dat noodzakelijk is (Bryman, 2012). Dit maakt dat de literatuur op basis van de empirische data verder aangevuld en geconcretiseerd kon worden. Voor de halfgestructureerde interviews is op basis van de topiclijst een interviewgide opgesteld (zie bijlage I).

Er is gekozen voor face-to-face interviews, omdat niet alleen de feitelijke antwoorden op de vragen informatie geven maar ook de lichaamstaal van de respondent. Om een optimale verslaglegging van de interviews te garanderen, zijn – met toestemming van de respondenten – de interviews opgenomen. Doordat in het begin van het interview is aangegeven dat de respondenten geanonimiseerd worden, is getracht een veilige omgeving te creëren waarin de respondenten openlijk kunnen spreken. Vanwege het feit dat aan de respondenten gehele anonimiteit is beloofd, is in dit onderzoek niet aangegeven namens welke partij een respondent spreekt.

Bij het bepalen van de respondenten is gebruikt gemaakt van de sneeuwbalmethoden. Allereerst is de persoon benaderd die binnen de gemeente verantwoordelijk is voor de aanpak van eenzaamheid. In overleg met hen zijn vervolgens drie andere actoren uit het netwerk geselecteerd en bereid gevonden om deel te nemen aan het onderzoek. Hierbij zijn een tweetal criteria in acht gehouden:

1. De actoren moeten langer dan één jaar lid zijn van de lokale coalitie tegen eenzaamheid
2. De actoren moeten variëren in type organisatie en/of functie

Op basis van deze twee criteria zijn per lokale coalities de juiste actoren geselecteerd. Deze actoren maken allemaal deel uit van de lokale coalities tegen eenzaamheid. Dit maakt dat zij inzicht hebben in de succesfactoren voor een efficiënte samenwerking en dat zij kunnen aangeven wat de gepaste strategieën en activiteiten zijn die bijdragen aan het verwezenlijken van deze succesfactoren. Uiteindelijk zijn per lokale coalitie één beleidsambtenaar, één bestuurslid en twee netwerkactoren geïnterviewd. In totaal hebben er 12 interviews plaatsgevonden met 14 respondenten. Bij twee interviews waren twee respondenten aanwezig, aangezien beide respondenten één organisatie vertegenwoordigen binnen de coalitie. Een overzicht van de respondenten is opgenomen als bijlage II.

4.3.2 Documentenanalyse

De halfgestructureerde interviews vormen de belangrijke onderzoeksmethode van dit onderzoek. In dit onderzoek zijn er echter ook diverse documenten geanalyseerd. De documentenanalyse is gebruikt om de bevindingen uit de interviews te toetsen en aan te vullen. Er zijn drie criteria gehanteerd bij het selecteren van de documenten:

1. De documenten moeten beschikbaar zijn.
2. De documenten moeten informatie geven over de samenwerking binnen de lokale coalitie tegen eenzaamheid óf over de actoren die hieraan deelnemen.
3. De documenten moeten betrekking hebben op de meest recente beleidsperiode (2016-2020) en/of de meest actuele informatie geven over de actoren.

Op basis van deze criteria is allereerst gekozen om drie beleidsnota's te analyseren. Deze beleidsnota's vormen voor een groot gedeelte de aanleiding van de lokale coalities. Naast deze beleidsnota's zijn ook twee werkplannen, drie notulen en één jaarverslag geanalyseerd. De documenten zijn allereerst gebruikt om een beter beeld te krijgen van de vormgeving van de netwerken binnen het beleidsterrein eenzaamheid. Daarmee kon beter antwoord gegeven worden op de eerste empirische onderzoeksvraag. Daarnaast zijn de documenten met behulp van een aantal vragen geanalyseerd. Deze vragen zijn gebaseerd op de operationalisatie van de afhankelijke en onafhankelijke variabele(n) van dit onderzoek. Zo is er in de documenten allereerst gezocht naar informatie over de afhankelijke variabele van dit onderzoek:

- Wat zeggen de documenten over de mate waarin de vijf benodigde middelen voor een effectief netwerk aanwezig zijn binnen het netwerk?
- Wat zeggen de documenten over de verdeling van deze middelen binnen het netwerk?

Vervolgens zijn de documenten met name gebruikt om de (beoogde) strategieën en activiteiten van de netwerkmanager beter in kaart te brengen:

- Welke gehanteerde en/of beoogde strategieën en activiteiten worden er in de documenten beschreven? Welk doel dienen deze strategieën en activiteiten volgens de documenten? En in hoeverre waren deze strategieën en activiteiten succesvol?

De documentenanalyse gaf zo onder andere meer inzicht in de werkwijze, onderlinge afstemming en verdeling van hulpbronnen. Het toetsen en aanvullen van de bevindingen uit de interviews was echter niet op alle punten mogelijk, aangezien niet alle documenten beschikte over relevante informatie voor dit onderzoek.

4.4 Operationalisatie

Om de theorie te onderzoeken in de praktijk moeten de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen geoperationaliseerd worden. De variabelen moeten waarneembaar en meetbaar gemaakt worden (Swanborn, 1981, in: Van Thiel, 2015, p. 55). Voor de operationalisatie wordt aangesloten bij de wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader.

4.4.1 Operationalisatie afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele van dit onderzoek is 'netwerkeffectiviteit'. Netwerkeffectiviteit is te definiëren als *“het bereiken van positieve netwerkuitkomsten die normaal niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele organisaties”* (Provan & Kenis, 2008, p. 230). In dit onderzoek wordt daarbij de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau beoordeeld. Het is voor de lokale coalities tegen eenzaamheid nog te vroeg om de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau te beoordelen. De bestaande netwerken zijn nog jong en opbrengsten voor de gemeenschap zijn veelal pas zichtbaar op de lange termijn. Bij netwerkeffectiviteit op netwerkniveau wordt echter voornamelijk gekeken naar het proces om als netwerk optimaal te functioneren en zo in de toekomst tot dergelijke opbrengsten voor de gemeenschap te kunnen komen. (Provan & Milward, 2001). Om de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau te bepalen, wordt er in dit onderzoek gekeken naar het vermogen van het netwerk om de gestelde doelen te bereiken. Een netwerk heeft het vermogen om gestelde doelen te bereiken als de vijf benodigde middelen in voldoende mate aanwezig zijn. Deze middelen zijn in tabel 1 geoperationaliseerd.

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicator	Waarde
Netwerkeffectiviteit	Het vermogen van het netwerk om de middelen te combineren die nodig zijn voor de realisatie van de gestelde netwerkdoelen.	Financiële middelen	Mate waarin er voldoende financiën zijn om bepaalde beleidsinstrumenten te ontwikkelen en in te zetten	Onvoldoende, matig, voldoende
		Productiemiddelen	Mate waarin er voldoende mensen zijn om bepaalde beleidsinstrumenten te ontwikkelen en in te zetten	Onvoldoende, matig, voldoende
		Competenties	Mate waarin er voldoende bevoegdheden zijn om bepaalde instrumenten en in te zetten	Onvoldoende, matig, voldoende
		Kennis	Mate waarin er voldoende ervaring, kunde en informatie is om effectieve en innovatieve Beleidsinstrumenten te ontwikkelen.	Onvoldoende, matig, voldoende
		Legitimititeit	Mate waarin het netwerk kan rekenen op de steun vanuit wetgeving en/of bestuurlijke opdrachtgevers	Onvoldoende, matig, voldoende

Tabel 1. Operationalisatie onafhankelijke variabele

De waarde van de dimensies wordt in kaart gebracht door een aggregatie van de individuele percepties van respondenten over de mate waarin de vijf middelen aanwezig zijn binnen het netwerk. Het gaat dan ook om een subjectieve meting op basis van de data uit de interviews. De percepties van respondenten zijn waar mogelijk getoetst met informatie vanuit de beschikbare documenten. Overigens kunnen de percepties van de individuele respondenten verschillen. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de percepties van individuele respondenten te aggregeren naar een collectieve perceptie wanneer er overeenstemming bestond tussen de percepties van 3 of meer respondenten per coalitie. Het gaat daarbij om de gangbare beoordelingen 'onvoldoende' en 'voldoende'. Wanneer er sprake was van onvoldoende overeenstemming tussen de individuele percepties zijn deze geaggregeerd naar een tussenliggende waarde 'matig' als collectieve perceptie.

4.4.2 Operationalisatie onafhankelijke variabelen

De operationalisatie van de onafhankelijke variabele vindt plaats aan de hand van een topiclijst. De topiclijst bestaat uit openingsvragen per succesfactor en de bijbehorende activiteiten/strategieën van de netwerkmanager. Deze topiclijst is gebruikt als basis voor de interviewgide. Naast de startvragen die zijn opgenomen in de topiclijst is er tijdens de interviews doorgevraagd om goede informatie te verkrijgen en hadden respondenten de ruimte voor eigen inbreng in het interview. Dit doet recht aan het explorerende karakter van dit onderzoek. Een aanvullend punt dat niet terugkomt in de topiclijst, maar wel een plek heeft in de interviewgide, is de vraag of er nog andere succesfactoren zijn voor een effectieve samenwerking binnen het netwerk en wat er in de concrete praktijk gedaan moet worden door de netwerkmanager om de aanwezigheid van deze succesfactor te beïnvloeden. Dit is niet opgenomen in de topiclijst, omdat hierin alleen de operationalisatie van de bevindingen uit het theoretisch kader plaatsvindt.

Succesfactoren	Mogelijkheden om aanwezigheid van succesfactoren te stimuleren	Topiclijst
<p>Doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef</p> <p><u>Definitie:</u> De bereidheid van actoren om samen te werken en hiervoor tot gezamenlijke doelen te komen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verstremgeling van de doelen van actoren bevorderen • Actoren faciliteren om met elkaar in gesprek te gaan om tot een gezamenlijk doel te komen 	<p><i>Succesfactor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre acht u het van belang om samen te werken met de andere partijen in het netwerk om de eenzaamheid in uw gemeente te verminderen? • Heeft u wel eens het idee dat andere partijen in het netwerk niet beseffen dat zij u en de andere partijen in het netwerk nodig hebben om de eenzaamheid in de gemeente te bestrijden? • Indien dit besef ontbreekt, waaruit blijkt dit? • Merkt u veel verschillen in de doelen van de verschillende partijen in het netwerk? Zo ja, waarin uitten deze verschillen zich voornamelijk? • Wijken de doelen van het netwerk af van uw individuele doelen? Zo ja, wat betekent dit voor u als organisatie? <p><i>Activiteiten en strategieën netwerkmanager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is volgens u een oplossing als partijen binnen het netwerk niet voldoende besef hebben van hun afhankelijkheid van andere partijen? • Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? En waarom? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? <p><u>Verstremgeling van de doelen van actoren bevorderen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager bevordert dat doelen van de partijen in het netwerk aan elkaar gekoppeld worden. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? • Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? • Hoe zou het koppelen van de doelen eruit moeten zien? <p><u>Actoren faciliteren om met elkaar in gesprek te gaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een andere oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager de partijen in het netwerk faciliteert om met elkaar in gesprek te gaan om zo tot een gezamenlijk doel te komen. • Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? • Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken? • Op welke manier zou de gemeente partij volgens u in gesprek kunnen laten gaan • Indien de respondent zelf nog niet doordrongen is van zijn afhankelijkheid: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet? <ul style="list-style-type: none"> • Welke andere oplossingen zouden volgens u werken om te komen tot gezamenlijke doelen en urgentiebesef?

<p>Vertrouwen</p> <p><u>Definitie:</u> Een min of meer stabiele positieve perceptie van bepaalde actoren over de bedoelingen van andere actoren en geloof dat anderen zich onthouden van opportunistisch gedrag (Edelenbos & Klijn, 2007, p. 30).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Regels opstellen binnen het netwerk die actoren in staat stellen zich open op te stellen Ontplooien van activiteiten die het vertrouwen vergroten 	<p><i>Succesfactor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> In hoeverre vindt u het van belang dat er sprake is van vertrouwen tussen de partijen binnen het netwerk? Heeft u het idee dat alle partijen binnen het netwerk netjes hun afspraken nakomen? Zo ja, waar blijkt dat uit? Zo niet, kunt u daar voorbeelden van noemen en welke gevolgen had dat voor de samenwerking binnen het netwerk? Heeft u wel eens het idee dat er partijen zijn die mis-/gebruik van anderen partijen maken? Zo ja, waar blijkt dat uit? Kunt u daar voorbeelden van noemen en welke gevolgen had dat voor de samenwerking binnen het netwerk? <p><i>Activiteiten en strategieën netwerkmanager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Wat is volgens u een oplossing als partijen binnen het netwerk elkaar niet vertrouwen? Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? En waarom? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? <p><u>Regels opstellen binnen het netwerk</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de literatuur komt naar voren dat de aanwezigheid van duidelijke regels binnen het netwerk partijen in staat stellen om elkaar te vertrouwen en zich daardoor ook meer open kunnen opstellen. Zijn er in uw netwerk dergelijke regels opgesteld? Zo ja, om wat voor regels gaat dat? Worden deze met elkaar gedeeld? Zorgen deze regels ervoor dat u de ander beter vertrouwt? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet? <p><u>Ontplooien van activiteiten die het vertrouwen vergroten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Een andere mogelijkheid voor het vergroten van vertrouwen is het organiseren van activiteiten waardoor er onderlinge banden en persoonlijk contact tussen actoren kan ontstaan? Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Hoe zagen die activiteiten eruit? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken? Welke andere strategieën/activiteiten zouden volgens u werken om het vertrouwen binnen het netwerk te vergroten?
<p>Omvang en diversiteit van het netwerk</p> <p><u>Definitie:</u> Het aantal actoren dat deel uitmaakt van het netwerk en de diversiteit van deze actoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van toegangs- en exitregels voor het netwerk Selectieve (de)activatie van actoren 	<p><i>Succesfactor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Wat vindt u van de omvang van het netwerk? Waarom bent u dat van mening? En wat voor gevolgen heeft dit voor de samenwerking binnen het netwerk en het bereiken van de netwerkdoelen? Wat vindt u van de diversiteit van de partijen die deelnemen aan het netwerk? Waarom bent u dat van mening? En welke gevolgen heeft dit voor de netwerksamenwerking en het bereiken van de netwerkdoelen? <p><i>Activiteiten en strategieën netwerkmanager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Is er een partij binnen het netwerk die stuurt op de omvang en diversiteit van het netwerk? Zo ja, hoe wordt dat gedaan en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? <p><u>Opstellen van toegangs- en exitregels voor het netwerk</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Zijn er toegangsregels voor het netwerk? Zo ja, om wat voor regels gaat dat? Zorgen deze regels ervoor dat de juiste partijen betrokken zijn? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet? <p><u>Selectieve (de)activatie van actoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Is er een partij binnen het netwerk die ervoor zorgt dat de juiste partijen betrokken zijn? Zo ja, is dit per moment verschillend? Stuurt op de variëteit aan partijen binnen het netwerk? Zo ja, hoe wordt dat gedaan en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken?

<p>Commitment</p> <p><u>Definitie:</u> <i>De betrokkenheid en bijdrage die actoren leveren aan het realiseren van de netwerkdoelen middels bepaalde inspanningen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obstakels voor samenwerking binnen het netwerk wegnemen • Zorgen voor variatie in oplossingsmogelijkheden • Instellen van incentives voor samenwerking 	<p><i>Succesfactor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre vindt u het belangrijk dat partijen betrokken (inzet tonen en investeren) zijn bij het netwerkproces? • Voelt u zich als partij verantwoordelijk voor het bereiken van de netwerkdoelen en het proces binnen het netwerk? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat betekent dit voor uw betrokkenheid bij de activiteiten die binnen het netwerk worden georganiseerd? ○ Wat betekent dit voor de middelen die door u als partij worden geïnvesteerd? • Heeft u wel eens het idee dat andere partijen zich minder (of niet) verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het proces binnen het netwerk? Waaruit blijkt dit? En wat voor gevolgen heeft dit voor de samenwerking binnen het netwerk en het bereiken van de netwerkdoelen? • Heeft u wel eens het idee dat andere partijen in het netwerk zich onvoldoende inzetten bij netwerkactiviteiten? Zo ja, Waaruit blijkt dit? En wat voor gevolgen heeft dit voor de betrokkenheid van deze partij bij de netwerkactiviteiten en de middelen die deze partij investeert? <p><i>Activiteiten en strategieën netwerkmanager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat is volgens u een oplossing als partijen binnen het netwerk niet voldoende betrokken zijn bij het netwerkproces? • Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? En waarom? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? <p><u>Obstakels voor samenwerking wegnemen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager obstakels voor samenwerking binnen het netwerk wegneemt? Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, om wat voor obstakels ging dat en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? • Hoe zou het wegnemen van de obstakels voor samenwerking er volgens u uit moeten zien? <p><u>Variatie in oplossingsmogelijkheden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een andere oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager ervoor zorgt dat er een variatie in oplossingsmogelijkheden is zodat partijen ook daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken? • Indien de respondent zelf nog niet in voldoende mate betrokken is bij het netwerkproces: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet? <p><u>Incentives voor samenwerking instellen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de literatuur komt naar voren dat het instellen van incentives de betrokkenheid van actoren kan vergroten. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, om wat voor incentives ging dat en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? • Welke andere oplossingen zouden volgens u werken om te zorgen dat alle partijen betrokken zijn bij het netwerkproces?
--	--	---

4.5 Data-analyse

De data-analyse is verlopen in drie fases: gegevensvermindering, gegevensweergave en verificatie (Gratton & Jones, 2011). In de eerste fase van data-analyse zijn alle documenten en interviewtranscripten geanalyseerd door middel van de topiclijst. De topiclijst heeft als basis gediend voor het codeerschema. Extra succesfactoren en managementactiviteiten die in de documenten en/of interviewtranscripten naar voren kwamen, zijn daarnaast als extra code opgenomen in het codeerschema. Dit sluit aan bij het exploratieve karakter van dit onderzoek. Aan de hand van de codes uit het codeerschema is de informatie uit de documenten en interviewtranscripten verzameld, teruggebracht en per topic geordend in Excel. Dit overzicht maakte dat de fragmenten uit de interviewverslagen en de documenten eenvoudig vergeleken konden worden.

De tweede fase van data-analyse betrof het weergeven van de gevonden en geordende gegevens. Aangezien het enkel talig materiaal betrof, is gekozen om de gegevens tekstueel weer te geven in het hoofdstuk resultaten. In het hoofdstuk resultaten is de volgorde van de topiclijst aangehouden.

De laatste fase van data-analyse betrof de fase van conclusies trekken en verificatie. In deze fase is een basis gelegd voor het schrijven van het hoofdstuk conclusies. De onderzoeksvraag was daarbij de basis. Op basis van de weergegeven gegevens kon uiteindelijk een antwoord worden gegeven op deze onderzoeksvraag.

4.6 Methodologische kwaliteit

Tot slot wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de methodologische kwaliteit van het onderzoek. De methodologische kwaliteit wordt onderbouwd en beoordeeld aan de hand van de criteria validiteit en betrouwbaarheid. Bij het criterium validiteit gaat het om zowel de interne als externe validiteit van het onderzoek.

De interne validiteit wordt in dit onderzoek op verschillende manieren gewaarborgd. Allereerst is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van methoden triangulatie. In dit onderzoek zijn immers interviewtranscripten en documenten geanalyseerd. Door deze databronnen systematisch met elkaar te vergelijken, kon gecontroleerd worden in hoeverre deze consistent zijn met elkaar. Hierdoor is de kans groter dat er daadwerkelijk is gemeten wat de onderzoeker wilde meten (Van Thiel, 2015). Ook de keuze voor een meervoudige casestudy als onderzoeksstrategie vergroot de interne validiteit. Door een beperkt aantal coalities te onderzoeken, was het mogelijk om deze coalities in de diepte te onderzoeken. Dit bevordert de interne validiteit. Ten slotte is de operationalisering van de begrippen van belang voor de interne validiteit. In dit onderzoek zijn middels operationalisering de abstracte begrippen uit het theoretisch kader vertaald naar indicatoren die concreet meetbaar zijn. Deze operationalisering heeft nauwkeurig plaatsgevonden en is vervolgens consistent toegepast in de fase van dataverzameling en -analyse. Een nauwkeurige operationalisering en het gebruik daarvan als leidraad gedurende het empirisch onderzoek vergroot de kans dat de onderzoeker meet wat hij beoogt te meten (Bleijenbergh, 2015).

De meervoudige casestudy bevordert de interne validiteit, maar is daarentegen nadelig voor de externe validiteit van het onderzoek. De externe validiteit heeft immers betrekking op de generaliseerbaarheid van de resultaten voor een grotere groep die niet direct is onderzocht (Myers, 2013). Het kleine aantal waarnemingen maakt het moeilijker om de resultaten te generaliseren en uitspraken te doen over de gehele populatie (Bleijenbergh, 2015). Het generaliseren van de resultaten van dit onderzoek naar andere lokale coalities vergt dan ook enige voorzichtigheid. Echter is de context waarin de lokale coalities opereren vrijwel gelijk. Daarbij is er in de caseselectie gekozen voor representatieve en gevarieerde cases. Volgens Bleijenbergh (2016, p.48) is diepgaande kennis van

enkele gevallen dan ook van belang voor het bereiken van generaliseerbare kennis. De resultaten en beleidsaanbevelingen van dit onderzoek zijn dan ook van belang voor alle lokale coalities.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid van het onderzoek, spelen nauwkeurigheid en consistentie van het onderzoek een rol (Van Thiel, 2015, p.60). Voor de nauwkeurigheid van het onderzoek is gewerkt met een nauwkeurig geoperationaliseerde topiclijst, welke de basis vormde voor de interviewgide en het codeerschema. De interviews zijn vervolgens opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Het codeerschema is tijdens het coderen gebruikt om consistentie in het codeerproces te behouden. Deze werkwijze maakt dat het onderzoek nauwkeurig en goed verifieerbaar is (Van Thiel, 2015). Ten slotte vergroot de keuze voor halfgestructureerde interviews de betrouwbaarheid van de dataverzameling. Deze methode van dataverzameling zorgt er immers voor dat alle respondenten dezelfde openingsvragen zijn voorgelegd. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek (Bleijenbergh, 2015).

5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Hiermee wordt antwoord gegeven op de empirische onderzoeksvragen. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de netwerkeffectiviteit van de drie coalities beoordeeld. Vervolgens wordt beschreven in welke mate de vier succesfactoren uit de theorie aanwezig zijn binnen de lokale coalities. Hierbij wordt ook ingegaan op de vraag hoe de effectiviteit van het netwerk beïnvloed wordt door deze vier succesfactoren. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt er ten slotte ingegaan op de factor 'netwerkmanagement'. Hiervoor worden de strategieën en activiteiten geanalyseerd, die de netwerkmanager kan ontplooiën om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan factoren die het aannemen van de regisseursrol belemmeren. De drie lokale coalities worden in de verschillende paragrafen vrij gedetailleerd beschreven. Om onnodige dubbelingen te voorkomen is gekozen om de eerste empirische onderzoeksvraag niet los te beantwoorden, maar daarentegen te verwerken in de overige paragrafen. De wijze waarop de drie lokale coalities tegen eenzaamheid zijn vormgegeven, vindt u dan ook terug in het gehele hoofdstuk.

5.1 Netwerkeffectiviteit

In dit onderzoek staat de netwerkeffectiviteit op netwerkniveau centraal. Netwerkeffectiviteit wordt daarbij gedefinieerd als *'het vermogen van het netwerk om gestelde doelen te bereiken'*. Een netwerk heeft het vermogen om gestelde doelen te bereiken als het beschikt over voldoende financiële middelen, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit.

5.1.1 Financiële middelen

Bij financiële middelen is gekeken naar de mate waarin de drie coalities beschikken over financiën om de organisatorische kosten van het netwerk te dekken en activiteiten te organiseren.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Woudenberg beschikt over onvoldoende financiële middelen om de netwerkdoelen te bereiken. Uit het jaarverslag 2019 is op te maken dat alleen de gemeente Woudenberg financiële middelen beschikbaar stelt voor de coalitie. De gemeente geeft subsidie voor de organisatorische kosten van het netwerk (website en bankkosten) en de huur van de activiteitenruimte. Het jaarverslag 2019 laat verder zien dat de overige leden van Coalitie Erbij Woudenberg geen financiële middelen beschikbaar stellen voor de coalitie. Uit de interviews blijkt dat er bij deze leden ook weinig bereidheid aanwezig is om financiële middelen beschikbaar te stellen: *"het is jammer dat toen die gelden niet meer beschikbaar gesteld werden er door de andere leden niets meer georganiseerd werd omdat ze het zelf moesten betalen"*. Bij een aantal leden is er overigens wel nadrukkelijk sprake van sponsering in natura. Zo maakt Coalitie Erbij Woudenberg voor haar activiteiten bijvoorbeeld kosteloos gebruik van de faciliteiten van de kerk en voetbalvereniging. De gemeente Woudenberg is dan ook van mening dat de beschikbare financiële middelen voldoende zijn om de doelen van de coalitie te verwezenlijken. De overige leden van de coalitie geven daarentegen aan dat er wel degelijk sprake is van krapte: *"wij organiseren wat er binnen de financiële mogelijkheden kan. Als daar meer armslag is, dan zou er ook veel meer gedaan kunnen worden"*. Daarbij komt dat de subsidie vanuit de gemeente de afgelopen jaren is afgenomen. De reacties van de respondenten wordt bevestigd door de informatie uit het jaarverslag 2019. Uit het jaarverslag blijkt dat Coalitie Erbij Woudenberg door de stijgende kosten van de activiteiten en de beperkte financiële middelen genoodzaakt is contributie te vragen aan de deelnemers van de activiteiten. Dit wordt gezien als belemmering voor het bereiken van de netwerkdoelen.

KomErbij Almelo

Uit de empirie blijkt dat KomErbij Almelo beschikt over voldoende financiële middelen om de netwerkdoelen te bereiken. Alle geïnterviewde leden van KomErbij Almelo geven aan financiële middelen beschikbaar te stellen voor de coalitie. Zo heeft de gemeente Almelo een forse subsidie gekregen vanuit het Ministerie van VWS voor eenzaamheidsbestrijding en stelt zij deze geheel ter beschikking voor de coalitie. Vanuit deze subsidie worden met name de organisatorische kosten van de coalitie gedekt. Uit de interviews blijkt dat deze organisatorische kosten vrijwel nihil zijn. Dit wordt bevestigd door informatie uit het beleidsplan 'Kom erbij en doe mee'. De leden van de coalitie leveren een bijdrage door, ofwel de inzet van menskracht of de financiering van activiteiten en initiatieven. Zo stellen leden van de coalitie kosteloos vergaderruimtes en professionals beschikbaar. De leden investeren daarmee dus vooral in tijd en middelen. In de interviews geven alle leden aan geen financiële beperkingen te ervaren. De gemeente Almelo beheert de financiële middelen en als de coalitie met goede ideeën komt, worden die gelden bijna zonder spelregels uitgekeerd en worden daar volgens de leden "geweldige dingen" mee gedaan. De empirie laat daarmee zien dat KomErbij Almelo over voldoende financiële middelen bezit om de organisatorische kosten te dekken en tevens de aanpak van eenzaamheid op een goede manier vorm te geven.

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over voldoende financiële middelen om de netwerkdoelen te bereiken. Zo blijkt uit de coalitiebegroting van 2019 dat de gemeente Rotterdam per jaar een subsidie van €200.000,- beschikbaar stelt voor de coalitie. De begroting toont aan dat dit subsidiebedrag de ruimte biedt om partijen met elkaar te verbinden en activiteiten te organiseren voor het tegengaan van eenzaamheid. In tegenstelling tot de andere twee coalities kunnen er met dit subsidiebedrag ook professionals worden ingehuurd. Zo worden de personeelskosten van de voorzitter, de overige bestuursleden en andere professionals betaald vanuit deze subsidie. Dit maakt dat deze personen in tegenstelling tot de andere coalities meer tijd hebben om slagen te maken en partijen bij elkaar te brengen. Deze informatie uit de begroting wordt bevestigd door de interviews. Eén van de leden zegt hier het volgende over: "Dat kost echt tijd. Die moet je wel financieren, anders gaan partijen het gewoon niet bolwerken. Als het er allemaal bij gedaan moet worden, krijgt het thema niet voldoende aandacht". Uit de interviews blijkt verder dat de andere leden van de coalitie ook financiële middelen beschikbaar stellen voor de coalitie. Dit wordt voornamelijk gedaan door de uren te betalen die hun werknemers maken om werkzaamheden te verrichten voor de coalitie. Deze activiteiten worden niet apart gefinancierd vanuit de subsidie. Zo is in het projectplan 'Samen pakken we in 2019 eenzaamheid en sociaal isolement aan' bijvoorbeeld te lezen dat de deelnemende welzijnsorganisaties veel tijdrovende klussen oppakken, zoals het opstellen van gebiedsgidsen en het uitvoeren van huisbezoeken. Zo worden er door de verschillende ketenpartners in natura financiële middelen beschikbaar gesteld. Dit maakt volgens de gemeente ook dat de coalitie betaalbaar blijft. De geïnterviewde leden van de coalitie zijn daarbij van mening dat de financiële middelen voldoende zijn om de aanpak van eenzaamheid op een goede manier vorm te geven. Zo zegt één van de geïnterviewde leden: "...natuurlijk kan geld altijd meer, want dan kan je nog meer leuke dingen doen. Maar ik denk niet dat wij mogen klagen". Weer een ander voegt daar aan toe: "Er gebeurt heel veel. En dit hoeft allemaal ook niet echt op een houtje-touwtje manier. We hebben voldoende middelen". Ten slotte zien de geïnterviewde leden de financiën ook niet als een obstakel die hen weerhoudt om bepaalde zaken te organiseren. De subsidie van de gemeente is gebaseerd op het projectplan waarmee de coalitie werkt. De leden van Coalitie Erbij Rotterdam geven aan dat dit projectplan erg ambitieus is en meer dan voldoende mogelijkheden biedt om de netwerkdoelen te bereiken.

5.1.2 Productiemiddelen

Bij productiemiddelen is gekeken naar de mate waarin de drie coalities beschikken over personeelsuren om de activiteiten te organiseren.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Woudenberg beschikt over onvoldoende productiemiddelen om de netwerkdoelen te bereiken. Het jaarverslag 2019 laat zien dat de coalitie in Woudenberg wordt vormgegeven door vrijwilligers. De statuten bepalen dat deze drie actieve vrijwilligers het bestuur van de coalitie vormen. Uit de interviews blijkt dat het uitvoeren van de werkzaamheden van de coalitie aankomt op een selecte groep leden. De desbetreffende leden ervaren dit niet als negatief: *“...als er niemand is om iets te doen dan doe ik het zelf. En ik vind het nooit te veel om ergens mee bezig te zijn”*. Echter wordt het tekort aan beschikbare personen wel als zwakte van de coalitie gezien. Naast deze vrijwilligers worden er door de overige leden immers weinig tot geen uren beschikbaar gesteld. Professionals stellen zich niet meer ter beschikking of worden niet meer beschikbaar gesteld door hun organisaties. Dit blijkt ook uit het jaarverslag 2019 van Coalitie Erbij Woudenberg. In dit jaarverslag wordt beschreven dat het bestuur tot 1,5 jaar geleden werd ingevuld door betaalde professionals, maar dat dit nu niet meer het geval is. Ook spreekt het jaarverslag van een zichtbare afkalving bij de overige leden. Deze leden zijn de afgelopen periode in groten getale afgehaakt, waardoor de coalitie momenteel nog bestaat uit een select groepje vrijwilligers en drie organisaties. Uit de interviews blijkt dat juist de afgehaakte leden werden gezien als *“voelhorens in de maatschappij om eenzaamheid te signaleren en mensen door te verwijzen naar de activiteiten”*. De productiemiddelen van Coalitie Erbij Woudenberg kunnen dus als zorgpunt beschouwd worden.

KomErbij Almelo

Uit de empirie blijkt dat KomErbij Almelo momenteel beschikt over voldoende productiemiddelen om de netwerkdoelen te bereiken, maar dat de beschikbare productiemiddelen wel onder druk staan. KomErbij Almelo kent momenteel een kerngroep van acht tot tien personen, die allen een organisatie uit Almelo vertegenwoordigen. Al deze organisaties nemen op vrijwillige basis deel aan de coalitie en stellen personeelsuren beschikbaar voor de coalitie. Dit maakt dat KomErbij Almelo volgens de geïnterviewde leden momenteel beschikt over voldoende personen en uren om de activiteiten van de coalitie te organiseren. Zo zegt één van de leden: *“Je wilt altijd meer en je hebt altijd een beperkende factor en soms is dat geld en soms zijn dat mensen. En dat zal in Almelo niet anders zijn. Maar ik weet dat we op dit moment als we een idee aan de coalitietafel bedenken dat we die vervolgens ook handen en voeten kunnen geven”*. Daarbij is het positief dat de personen en beschikbare uren goed verdeeld zijn over de verschillende organisaties. Echter wordt er door de geïnterviewde leden wel een belangrijke kanttekening geplaatst. De leden maken allemaal op vrijwillige basis deel uit van de coalitie en doen dit naast hun normale werkzaamheden. Om deze reden geven twee geïnterviewde leden aan dat zij (en andere leden) niet in staat zijn om de huidige werkzaamheden voor de coalitie vol te houden op de lange termijn. Uit de interviews blijkt dat er nog een ander spanningsveld optreedt. Veel van de betrokken organisaties worden door de gemeenten gesubsidieerd. De geïnterviewde leden geven aan dat de gemeente momenteel de subsidies voor deze organisaties terugschroeft. Hierdoor komen deze organisaties financieel onder druk te staan en zijn zij in de toekomst wellicht genoodzaakt om het leveren van medewerkers voor de coalitie te beperken. Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de beschikbare productiemiddelen van KomErbij Almelo bijzonder onder druk staan en zodoende als ‘matig’ beoordeeld kunnen worden.

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over voldoende productiemiddelen om de netwerkdoelen te bereiken. Zoals eerder beschreven beschikt Coalitie Erbij Rotterdam over financiële middelen om professionals in te huren. Uit het projectplan van de coalitie blijkt dat de voorzitter van de coalitie hiervoor acht uur vergoed krijgt. De penningmeester en secretaris krijgen vier uur per week betaald om werkzaamheden voor de coalitie te doen. Ook beschikt de coalitie over een moderator voor de Lerende Praktijken en een coördinator voor de gebiedsgidsen. Al deze personen worden betaald vanuit de subsidie van de gemeente Rotterdam. Doordat deze personen apart gefinancierd worden, zijn zij in tegenstelling tot de andere twee coalities niet genoodzaakt dit naast hun normale werkzaamheden te doen. Dit maakt dat het thema eenzaamheid binnen de gemeente Rotterdam meer aandacht krijgt en er sneller stappen gezet kunnen worden in het leggen van verbindingen tussen organisaties. Daarnaast stellen alle organisaties binnen de kerngroep van de Coalitie Erbij Rotterdam uren van hun medewerkers ter beschikking. Uit het projectplan van Coalitie Erbij Rotterdam blijkt ook dat de coalitie beschikt over een goede taakverdeling. Het projectplan beschrijft dat de taken goed verdeeld zijn onder de verschillende leden en er daardoor genoeg uren beschikbaar zijn om de geplande activiteiten uit te voeren. Informatie vanuit de interviews bevestigen deze informatie uit het projectplan. Er zijn bij de geïnterviewde leden geen signalen dat er een tekort aan uren is om de geplande activiteiten uit te voeren. De respondenten zijn daarbij van mening dat de geplande activiteiten voldoende zijn om de doelen van de coalitie te bereiken. Kortom, de gesubsidieerde professionals en de inzet van de leden van de kerngroep maken dat Coalitie Erbij Rotterdam volgens de geïnterviewde leden beschikt over ruim voldoende productiemiddelen om de aanpak van eenzaamheid vorm te geven en de activiteiten van de coalitie te ontplooiën.

5.1.3 Competenties

Bij competenties is gekeken naar de mate waarin de coalities de ruimte hebben om autonoom besluiten te nemen over de vormgeving van de aanpak van eenzaamheid en het organiseren van activiteiten. Daarbij is ook gekeken of de coalities hiervoor specifieke bevoegdheden hebben gekregen.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Woudenberg beschikt over voldoende competenties om haar netwerkdoelen te bereiken. Het bestuur en de statuten van Coalitie Erbij Woudenberg zijn immers zo opgesteld dat het bestuur onafhankelijk en zelfstandig kan functioneren van de leden van de coalitie. In de statuten is te lezen dat de beslissingen van het bestuur ook direct op die wijze uitgevoerd kunnen worden. Het bestuur deelt haar besluiten echter wel met de overige leden van de coalitie en luistert daarbij ook naar hun mening en ideeën. De gemeente Woudenberg is slechts één van de leden van de coalitie en heeft dus enkel op deze wijze inspraak in wat de coalitie wel of niet doet. Uit de interviews blijkt dat de coalitie daarbij geen beperkingen ervaart vanuit de gemeente. Dit maakt dat Coalitie Erbij Woudenberg ruimte heeft om autonoom besluiten te nemen over de vormgeving van de aanpak van eenzaamheid. De coalitie heeft daarvoor geen specifieke bevoegdheden gekregen. De leden zijn van mening dat dergelijke bevoegdheden niet nodig zijn voor het uitvoeren van de activiteiten.

KomErbij Almelo

Uit de empirie blijkt dat KomErbij Almelo beschikt over voldoende competenties om haar netwerkdoelen te bereiken. In tegenstelling tot de coalitie in Woudenberg heeft de gemeente Almelo wel een actieve rol binnen de coalitie. Samen met alle leden heeft de coalitie een beleidsnotitie opgesteld die de grote lijnen en kaders aangeeft. Daarnaast blijkt uit de geanalyseerde notulen dat de gemeente actief mee vergaderd. Hierbij is weinig onderscheid merkbaar tussen de bestuurlijke kant

vanuit de gemeente en de uitvoeringskant van de overige partijen. Dit wordt bevestigd door de informatie vanuit de interviews. Zo stelt één van de leden: *“De overleggen die we hebben zijn altijd in gezamenlijkheid. En daarin is het niet dat één de schoolmeester is en de ander de klas”*. Het beleidsplan beschrijft dat er om deze reden ook bewust voor gekozen is een voorzitter te kiezen vanuit één van de organisaties. Ondanks dat de gemeente actief betrokken is bij de coalitie en meedenkt, ervaren de overige leden veel ruimte om autonoom besluiten te nemen over de vormgeving van de aanpak en het organiseren van activiteiten. Dit komt mede doordat de gemeente Almelo volgens de leden geen bestuurder heeft die zegt wat de coalitie moet doen, wat duidelijk naar voren komt in het volgende citaat: *“We hebben in Almelo een wethouder en die heeft maar een doel en dat is het optimale resultaat bereiken om eenzaamheid te bestrijden. En als er dus vanuit de samenleving, vanuit de coalitie, goede voorbeelden komen en die zijn uitvoerbaar, dan zal hij daar altijd achter staan. We hebben dat betreft een perfecte wethouder voor dit thema”*. De gemeente faciliteert de agenda van de coalitie en neemt actief deel aan de vergaderingen, maar ondertussen regelt de coalitie veel zelf. Voor de geïnterviewde leden voelt de coalitie daarmee niet als iets van de gemeente, maar echt van de organisaties samen. Coalitie KomErbij Almelo heeft geen specifieke bevoegdheden gekregen en de geïnterviewde leden zien daar ook geen beperking in. De coalitie beschikt over voldoende competenties om de aanpak van eenzaamheid vorm te geven.

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over voldoende competenties om haar netwerkdoelen te bereiken. Zo blijkt uit de interviews dat de gemeente Rotterdam middels een periodiek overleg betrokken is bij de coalitie. Dit periodiek overleg vindt één keer per zes weken plaats tussen twee vertegenwoordigers van de gemeente en het bestuur van de coalitie. Tijdens dit overleg worden (lopende) zaken op hoofdlijn besproken en wordt geprobeerd een win-in situatie te creëren, bijvoorbeeld door de wethouder bij activiteiten te laten aansluiten om daarmee zichtbaarheid te geven aan de activiteit en de rol van de wethouder daarin. Uit de interviews blijkt dat Coalitie Erbij Rotterdam veel doet in afstemming met de gemeente. De gemeente heeft daarbij de intentie om de coalitie zoveel mogelijk ruimte te bieden om zelfstandig te opereren. Vanuit de subsidierelatie is er echter wel sprake van een bepaalde opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. In het projectplan van de coalitie staan dan ook een aantal zaken die verplicht uitgevoerd moeten worden en waar de coalitie tijd voor vrij moet maken, zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse conferentie. Desondanks ervaren de geïnterviewde leden geen sturende gemeente. Eén van de leden verwoordt dit in een interview als volgt: *“Er is geen sturende gemeente of iets dergelijks. Ze geven gewoon aan wat ze graag zouden zien of willen en waarom. En waar zij mee bezig zijn. En als je zo organisch bezig bent dan beïnvloed je elkaar natuurlijk wel, maar het voelt voor mij niet als dwingend of dat het opgelegd wordt.”* In Rotterdam is op deze wijze dus sprake van een duidelijke synergie tussen de gemeente en de coalitie. Dit zorgt ervoor dat Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over voldoende competenties om haar netwerkdoelen te bereiken.

5.1.4 Kennis

Bij de dimensie kennis is gekeken naar mate waarin de coalities beschikken over expliciete en impliciete kennis om de aanpak van eenzaamheid effectief en innovatief vorm te geven.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Woudenberg in beperkte mate beschikt over kennis om haar netwerkdoelen te bereiken. Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, wordt de coalitie in Woudenberg met name vormgegeven door vrijwilligers. Deze vrijwilligers zijn erg actief in de samenleving van Woudenberg, waardoor de lokale ervaring en kennis erg groot is. Ook beschikt het

huidige bestuur volgens de geïnterviewde leden over veel kennis, ervaring en contacten: *“Die hebben zich erin verdiept en die hebben het ook als speerpunt in de coalitie. Bij die mensen is de kennis en bewustzijn zeker aanwezig”*. Tot voor kort waren er naast deze vrijwilligers ook veel professionele organisaties lid van de coalitie. Deze professionals brachten ieder hun eigen kennis en ervaring mee. Hierdoor was de manier waarop de leden keken naar eenzaamheid erg divers, met positieve gevolgen voor de integraliteit van de aanpak. Ook gaf één van de geïnterviewde leden aan dat ze bij de professionele organisaties meer back-up ervaarde vanuit hun opleiding of werkervaring. Het feit dat de meeste professionele organisaties inmiddels zijn afgehaakt, maakt dat de beschikbare ervaring en kennis van Coalitie Erbij Woudenberg momenteel beperkt is tot de actieve vrijwilligers in het bestuur.

KomErbij Almelo

Uit de empirie blijkt dat KomErbij Almelo beschikt over voldoende kennis om de netwerkdoelen te bereiken. Het ledenbestand van KomErbij Almelo laat zien dat de coalitie bestaat uit een diverse groep van organisaties, zoals ouderenbonden, welzijnsorganisaties, zorgorganisaties en organisaties met een link naar sport, cultuur en recreatie. Volgens het beleidsplan ‘Kom erbij en doe mee’ beschikken deze organisaties over de benodigde kennis en ervaring om eenzaamheid in Almelo aan te pakken. Dit wordt bevestigd door de informatie vanuit de interviews. De geïnterviewde leden beoordelen de aanwezige kennis en ervaring binnen de coalitie als positief. De betrokken personen nemen ieder hun eigen achtergrond, kennis en ervaring mee. Deze kennis en ervaring kan goed geactiveerd worden, waarmee er samen veel zaken opgepakt kunnen worden. Ook is er sprake van een goede mix tussen personen met een theoretische en praktische achtergrond. Eén van de geïnterviewde leden zegt daar het volgende over: *“De één heeft iets meer een theoretische achtergrond en de ander een meer praktische achtergrond. En dat is voordeel van een vrij gemêleerd gezelschap. Ieder heeft zijn eigen kernkwaliteiten. En als je die gezamenlijk inzet, kun je daar iets heel moois van maken”*.

Bij de aanwezige kennis en ervaring wordt door de respondenten wel een serieuze kanttekening geplaatst. De respondenten zijn van mening dat de betrokken organisaties op organisatieniveau beschikken over veel kennis en ervaring. De coalitie is echter erg afhankelijk van de vertegenwoordigers van deze organisaties. Deze personen moeten ook beschikken over deze kennis en ervaring of instaat zijn deze kennis en ervaring vanuit de organisatie te ontsluiten. Eén van de respondenten zegt daar het volgende over: *“ik ben er niet van overtuigd dat alle kennis en informatie nu door middel van de goede vertegenwoordigers aan de coalitietafel zit. De coalitie beschikt over een groep organisaties die veel kennis en ervaring hebben. Maar het hangt er heel erg vanaf hoeveel kennis de vertegenwoordigers mee kunnen nemen. Dat betwijfel ik”*. In dit verband voegt een ander lid daar het volgende aan toe: *“Het is alleen maar net voor welke club je werkt en hoeveel ruimte je van je baas krijgt om dingen te doen en te overdenken”*. Op basis van het ledenbestand en de interviews kan dus geconcludeerd worden dat KomErbij Almelo beschikt over leden met veel kennis en ervaring, maar is het wel onzeker of deze kennis en ervaring al voldoende ontsloten wordt. Om deze reden wordt de aanwezige kennis binnen KomErbij Almelo beoordeeld als ‘matig’.

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over voldoende kennis om haar netwerkdoelen te bereiken. Zo beschrijft het jaarplan 2019 dat kennisuitwisseling een belangrijk speerpunt is voor de coalitie. In 2016 is Coalitie Erbij Rotterdam daarvoor gestart met het opzetten van Lerende Praktijken. In deze Lerende Praktijken delen professionals met verschillende vak achtergronden kennis met elkaar en leren met elkaar hoe de aanpak kan worden verbeterd. De trekkers van de Lerende Praktijken vormen samen een expertgroep. In deze expertgroep wordt de kennis en ervaring vanuit de verschillende Lerende Praktijken gebundeld. Prof. Dr. Anja Machielse

zorgt voor kennisontwikkeling van de experts. Deze expertgroep met Lerende Praktijken is uniek in Nederland. Volgens het jaarplan loopt Coalitie Erbij Rotterdam daardoor op het gebied van kennis voorop in de strijd tegen eenzaamheid. Dit wordt bevestigd door de informatie vanuit de interviews met leden van Coalitie Erbij Rotterdam. De coalitie bestaat volgens deze leden uit een kerngroep met acht tot tien actieve leden, die ieder hun eigen kennis en kunde meebrengen in de coalitie. De geïnterviewde leden beamen dat de Lerende Praktijken een grote bijdrage leveren aan de kennisontwikkeling- en uitwisseling binnen de coalitie. Zo maken de Lerende Praktijken het ook mogelijk om kennis en ervaring van partners buiten de kerngroep te activeren. Coalitie Erbij Rotterdam beschikt daarnaast over financiële middelen om instructeurs in te huren voor trainingen en workshops. Deze instructeurs beschikken over actuele kennis en ervaring en brengt deze middels de trainingen en workshops over op de professionals binnen het netwerk. Deze professionals staan in direct contact met eenzame ouderen en brengen op die manier weer veel praktische ervaring vanaf de werkvloer mee naar de coalitie. Ook de ondersteuning vanuit de Erasmus Universiteit wordt als positief ervaren door de geïnterviewde leden. Ten slotte heeft de coalitie op regelmatige basis overleg met de gemeente. Uit de interviews blijkt dat er op die manier voor wordt gezorgd dat de coalitie beschikt over kennis, ervaring en informatie op beleidsniveau. De respondenten zijn dan ook unaniem van mening dat de coalitie beschikt over meer dan voldoende kennis en ervaring op het gebied van eenzaamheid.

5.1.5 Legitimiteit

Bij de dimensie legitimiteit is gekeken naar mate waarin de coalities kunnen rekenen op de steun vanuit de wetgeving en/of bestuurlijke opdrachtgevers.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Woudenberg beschikt over onvoldoende legitimiteit om haar netwerkdoelen te bereiken. Uit de interviews blijkt namelijk dat de leden van Coalitie Erbij Woudenberg weinig tot geen steun ervaren vanuit de gemeente. Dit terwijl de beleidsmedewerker tijdens het interview aangeeft dat de bestrijding van eenzaamheid een speerpunt is voor de gemeente Woudenberg. De gemeente heeft duidelijke doelstellingen geformuleerd en is al in een vroeg stadium aangehaakt bij het eenzaamheidsdebat in Nederland. Uit dit interview blijkt ook dat de gemeente probeert om de coalitie op verschillende manieren te steunen. Zo is er sprake van financiële steun en is de gemeente aanwezig bij de vergaderingen van de coalitie. Uit de overige interviews blijkt echter dat deze steun niet als dusdanig wordt ervaren door de overige leden. Zij zien enkel de subsidie als steun: *“Ze kunnen natuurlijk zeggen dat ze iets heel belangrijk vinden, maar dan geen subsidie geven. Dan betekent dat wat ze zeggen natuurlijk nog niets. En ik denk dat het een blijk van waardering is dat de subsidie er is”*. Uit het jaarverslag 2019 blijkt echter dat deze subsidie afgelopen jaar verminderd is door de gemeente. Daarnaast zijn de leden van de coalitie van mening dat de inbreng van de gemeente bij de vergaderingen beperkt is: *“de inbreng bij die vergaderingen is wel iets aanwezig, maar beperkt hoor”*. Een ander lid voegt daaraan toe: *“zij komen op dit moment niet met acties of ideeën.”* Buiten de financiële steun ervaren de leden van de coalitie dan ook niet echt bijzondere steun vanuit de bestuurlijke opdrachtgevers.

KomErbij Almelo

Uit de empirie blijkt dat de coalitie momenteel veel steun ervaart vanuit de gemeente Almelo en in het bijzonder ook van het college van B&W als bestuurlijke opdrachtgever. Die steun wordt op verschillende vlakken ervaren. Zo is er ambtelijke inzet vanuit de gemeente. De gemeente faciliteert de vergaderingen, houdt de agenda bij en notuleert de vergaderingen. Maar ook als de coalitie een

persbericht moet versturen, kan zij bijvoorbeeld rekenen op steun van de afdeling communicatie van de gemeente. Daarnaast geven alle geïnterviewde leden aan dat er in Almelo sprake is van wethouders die het onderwerp eenzaamheid erg belangrijk vinden en zich hier ook voor willen inzetten. Dit uit zich bijvoorbeeld in de betrokkenheid en aanwezigheid van de wethouders bij activiteiten van de coalitie, wat goed naar voren komt in het volgende citaat: *“En het is ook mooi dat als er activiteiten zijn, dat hij er dan voor open staat om aanwezig te zijn. Als de wethouder ergens op komt draven dan is de media ook sneller geneigd om een rapportage te komen maken. En aandacht is één van de dingen die essentieel zijn in de bestrijding van eenzaamheid. Zeker waar. Als wij om steun vragen dan is hij altijd beschikbaar en hij informeert zelf ook via de ambtelijke organisatie hoe het ermee staat.”*. Daarnaast is de wethouder ook bereid om als bemiddelaar op te treden binnen de coalitie en biedt hij op die wijze steun.

Echter treedt bij deze dimensie hetzelfde spanningsveld op als bij de dimensie productiemiddelen. In paragraaf 5.1.2 werd beschreven dat de gemeente Almelo de subsidie voor de leden van KomErbij Almelo terugschroeft. Eén van de geïnterviewde zegt daar in het verband tot ‘legitimiteit’ het volgende over: *“Het is lastig. Aan de ene kant vind je het thema heel belangrijk en zet je daar menskracht op vanuit de gemeente en probeer je daar meer body aan te geven met samenwerkingspartners. Maar tegelijkertijd wordt bij die individuele samenwerkingspartners iedere keer de broekriem aangetrokken”*. Dit maakt dat er een onderscheid te zien is in de mate waarop de coalitie in zijn geheel steun ervaart van haar bestuurlijke opdrachtgevers en de mate waarin de individuele organisaties deze steun ervaren. Om deze reden wordt de aanwezig legitimiteit binnen KomErbij Almelo beoordeeld als ‘matig’.

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat de Coalitie Erbij Rotterdam veel steun ervaart vanuit de gemeente en het college van B&W. De gemeente is de grote financier van de coalitie en zorgt er op deze wijze voor dat de coalitie beschikt over voldoende financiële middelen om de aanpak van eenzaamheid vorm te geven. Dit wordt als grote steun ervaren. Daarnaast wordt ook de aandacht die de gemeente voor het thema heeft ervaren als erg steunend. Eén van de leden zegt daar het volgende over: *“Het is een belangrijk onderwerp voor het college. En dat maakt het natuurlijk mogelijk dat er geld voor vrijgemaakt wordt en dat er vanuit het college en de wethouder ook aandacht voor is. En dat steunt want we hoeven als coalitie niet het gevecht te leveren om aandacht te krijgen voor de problematiek. Die aandacht is er al”*. Ook zijn er directe lijnen tussen de coalitie en de gemeente en biedt de gemeente steun als de coalitie iets of iemand nodig heeft. Zo probeert de wethouder minstens twee keer per jaar aanwezig te zijn bij een activiteit van de coalitie. Dit is voor de gemeente van belang en tevens belangrijk voor de zichtbaarheid van de activiteit. Zo blijft de activiteit immers zichtbaar tussen de veelheid van activiteiten en projecten in de gemeente. De geïnterviewde leden ervaren in tegenstelling tot KomErbij Almelo geen kanttekeningen bij de steun van de gemeente. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over voldoende legitimiteit om de doelen van het netwerk te bereiken.

5.1.6 Conclusie netwerkeffectiviteit

In deze paragraaf is op basis van de empirie achtereenvolgens beschreven in welke mate de drie coalities beschikken over de middelen die nodig zijn om de gestelde doelen van het netwerk te bereiken. Een netwerk heeft het vermogen om gestelde doelen te bereiken als het beschikt over voldoende financiële middelen, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit. De empirie toont aan dat deze middelen niet bij alle coalities in voldoende mate aanwezig zijn. Dit is weergegeven in tabel 2. Om de netwerkeffectiviteit van de drie lokale coalities inzichtelijk en vergelijkbaar te maken is in deze tabel gebruik gemaakt van een driepuntsschaal (onvoldoende, matig en voldoende).

Naast de gangbare beoordelingen 'onvoldoende' en 'voldoende' is er om meerdere redenen voor gekozen om de optie 'matig' toe te voegen. Allereerst blijkt uit de beschrijving dat het in twee gevallen niet mogelijk was om op basis van de empirie eenduidig vast te stellen of er sprake is van voldoende of onvoldoende middelen. Daarnaast bleek dat de productiemiddelen van Kom Erbij Almelo momenteel nog voldoende zijn, maar onder bijzondere druk staan. Ook in dit geval is als tussenweg gekozen voor de beoordeling 'matig' (zie ook 4.4.1).

Tabel 2 Netwerkeffectiviteit lokale coalities tegen eenzaamheid

	Coalitie Erbij Woudenberg	Kom Erbij Almelo	Coalitie Erbij Rotterdam
Financiële middelen	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende
Productie middelen	Onvoldoende	Matig	Voldoende
Competenties	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Kennis	Matig	Matig	Voldoende
Legitimiteit	Onvoldoende	Matig	Voldoende

Op basis van de empirie, zoals getoond in tabel 2, kan geconcludeerd worden dat er een duidelijk verschil is in de netwerkeffectiviteit van de drie lokale coalities tegen eenzaamheid. Coalitie Erbij Rotterdam beschikt over alle middelen die nodig zijn om de doelen van het netwerk te bereiken. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden dat deze coalitie een effectieve netwerksamenwerking kent. Ook Kom Erbij Almelo beschikt over alle middelen die nodig zijn om de doelen van het netwerk te bereiken. Het vermogen van dit netwerk om gestelde doelen te bereiken staat echter wel onder druk. Ten slotte blijkt uit de empirie dat Coalitie Erbij Woudenberg beschikt over onvoldoende middelen om de gestelde doelen te bereiken. Coalitie Erbij Woudenberg heeft daarmee geen effectieve netwerksamenwerking op netwerkniveau.

Deze beoordeling van de netwerkeffectiviteit van de drie lokale coalities tegen eenzaamheid, kan gebruikt worden als vergelijkingsmateriaal om de succesfactoren voor een effectief netwerk in kaart te brengen.

5.2 Succesfactoren

Op basis van het theoretisch kader wordt verwacht dat de effectiviteit van het netwerk beïnvloed wordt door de vier factoren: doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef, vertrouwen, omvang en diversiteit van het netwerk en commitment. In het vervolg van deze paragraaf wordt de mate beschreven waarin deze factoren aanwezig zijn bij de drie lokale coalities. Ten slotte wordt ingegaan op de invloed van deze factoren op de netwerkeffectiviteit.

5.2.1 Doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef

Deze variabele valt uiteen in twee dimensies. Allereerst is onderzocht in hoeverre de netwerkactoren bereid zijn om samen te werken en in hoeverre ze samenwerking met andere partijen van belang achten om de eenzaamheid in de gemeente te verminderen. Vervolgens is per coalitie de mate beschreven waarin er sprake is van tegenstrijdigheid tussen de doelen en belangen van de individuele actoren.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat er binnen de relevante partijen in Woudenberg een geringe bereidheid is om samen te werken binnen de coalitie. Binnen de gemeente Woudenberg hebben verschillende organisaties een rol in het verminderen van eenzaamheid. Uit de interviews blijkt dat veel van deze organisaties niet doordrongen zijn van het belang van samenwerking op het terrein van eenzaamheid. De activiteiten van deze organisaties worden voornamelijk onafhankelijk van Coalitie Erbij Woudenberg georganiseerd. Het ontbrekende urgentiebesef voor samenwerking blijkt ook uit het teruglopende ledenaantal van Coalitie Erbij Woudenberg. De huidige coalitie bestaat momenteel nog uit slechts twee bestuursleden (vrijwilligers) en drie organisaties. Ter vergelijking, bij de start van de coalitie waren 90 organisaties aanwezig en meldden 13 organisaties zich direct aan als lid van de coalitie. Afgelopen periode werd Coalitie Erbij Woudenberg geconfronteerd met een groot aantal afmeldingen. Deze afmeldingen kwamen mede tot stand doordat deze leden het nut van samenwerking niet langer meer inzagen. Daarnaast blijkt uit de empirie dat ook bij de nog bestaande leden het besef van de noodzaak tot samenwerking niet altijd aanwezig is. Zo geeft één van de geïnterviewde leden aan dat ze het verminderen van eenzaamheid erg belangrijk vindt, maar niet inziet op welke manier verdere samenwerking binnen Coalitie Erbij Woudenberg daar aan bij kan dragen: *“Wij verzorgen gewoon die activiteiten en verder hebben we niet echt heel veel contact. Ik zou ook niet echt weten wat wij meer kunnen doen om samen te werken en op welke manier dat gaat helpen”*. Een belangrijke reden voor het gebrek aan urgentiebesef van samenwerking ligt volgens de voorzitter in het feit dat de coalitie al lange tijd actief is binnen de gemeente Woudenberg. Zij verwacht dat de samenleving in Woudenberg denkt te weten wat eenzaamheid is en op welke manier dit het beste aangepakt kan worden: *“Ik denk dat men het gevoel heeft, we weten het wel”*. Ook zijn er door de coalitie verschillende verbindingen tussen organisaties gelegd, waardoor de noodzaak van samenwerking binnen het grote geheel van de coalitie is weggevalen. Alle respondenten zijn dan ook van mening dat de samenwerking binnen de coalitie in de toekomst verbeterd kan worden.

Uit de empirie blijkt daarentegen dat er binnen Coalitie Erbij Woudenberg wel sprake is van een hoge mate van doelconsensus tussen de partijen die samenwerken. Coalitie Erbij Woudenberg kent immers weinig tot geen verschillen in de doelen en belangen van de individuele actoren. Dit komt mede doordat de coalitie momenteel bestaat uit een selecte groep organisaties. Deze organisaties zijn lid gebleven van de coalitie, omdat zij zich kunnen identificeren in de doelen van de coalitie. Alle leden geven aan samen te werken binnen de coalitie met als hoofddoel het verminderen van eenzaamheid. De respondenten zien daarnaast ook geen tegenstrijdige doelen tussen de organisaties. Zij vinden het

wel vanzelfsprekend dat de organisaties ook hun eigen belang voor oog hebben. Die belangen botsen echter niet met elkaar en staan ook het bereiken van de coalitiedoelen niet in de weg: *“ik denk ook niet dat het erg is als een partij ook het eigen belang op het oog heeft, dan wil niet zeggen dat het doel van de coalitie dan niet bereikt kan worden”*.

KomErbij Almelo

Uit de empirie blijkt dat er binnen KomErbij Almelo een grote bereidheid is om samen te werken bij het tegengaan van eenzaamheid. Binnen de coalitie in Almelo zijn veel verschillende organisaties verenigd. In het verleden bleek het in Almelo moeilijk om dergelijke samenwerkingen in stand te houden: *“Ik loop nu ongeveer 20 jaar in het Almelse mee en heb verschillende initiatieven zien ontstaan en ook weer zien vallen. En wat ik gemerkt heb is dat Almelo een stad is met veel verschillende organisaties, allemaal kleine koninkrijkes, die bang waren dat samenwerking verkeerd zou uitpakken. En dat maakte het wel moeilijk om dingen samen te organiseren”*. Inmiddels lijkt de noodzaak van samenwerken bij veel organisaties te zijn doorgedrongen. Alle respondenten uit Almelo geven aan de nut en noodzaak van samenwerking in te zien. Hierbij worden verschillende redenen aangedragen door de leden van de coalitie. Zo ziet de gemeente Almelo samenwerking als onontkoombaar: *“Als gemeente los je het niet alleen op. Je kunt het alleen maar met partners. ...We kunnen als gemeente niet eens meer alleen een paspoort maken”*. Daarbij zien de organisaties zowel de voordelen van samenwerking voor het coalitiedoel als voor hun eigen organisatiedoelen. De voordelen van samenwerking voor het coalitiedoel komen tot uiting in de volgende twee citaten:

“Wij waren wel bezig met eigen initiatieven op het gebied van eenzaamheid. Maar we geloven in de kracht van samen. Wij zijn een wat kleinere organisatie, dus wij hebben ook niet alle expertise in huis en zijn dus ook afhankelijk van samenwerking met anderen.”

“Je moet af en toe ook erkennen waar je niet zo goed in bent en dan is het fijn dat je je netwerk kent en weet wie daar wel goed in is. Zodat jij de vraag die voorligt zo optimaal mogelijk kunt beantwoorden of de klant die iets heeft zo optimaal mogelijk kunt helpen. En soms moet je erkennen dat je daar zelf niet goed in bent en dat een ander dat wel kan. En dat is wat mij betreft de kracht van samenwerken in zo'n coalitie. En ik denk dat we dat aardig doen.”

Betrokken organisaties zien daarnaast ook voordelen van coalitiedeelname voor het bereiken van eigen organisatiedoelen: *“voor een deel ook omdat je zo denkt makkelijker je doelstellingen te halen. Je hoopt door die samenwerkingen wat meer ingangen te hebben en wat makkelijker je werkt te doen”*. Ook kan de coalitie volgens de respondenten helpen om meer aandacht te vragen voor een doelgroep van de eigen organisatie, zoals dementerende ouderen: *“Zij wil zich sterk maken voor een dementievriendelijk Almelo. En ze begrijp maar al te goed dat ze daar met de coalitie tegen eenzaamheid stappen in kan zetten.”*. Tot slot kennen de respondenten weinig tot geen andere relevante organisaties die niet betrokken zijn bij de coalitie en de noodzaak van samenwerking dan ook niet inzien. Kortom, er kan geconcludeerd worden dat er in Almelo sprake is van een groot urgentiebesef bij organisaties om door middel van samenwerking eenzaamheid te bestrijden.

Uit de empirie blijkt echter ook dat het in de praktijk door tegenstrijdige doelen en belangen moeilijk is om samen te werken en tot gezamenlijke doelen te komen. Deze tegenstrijdigheid speelt met name op organisatieniveau. Binnen KomErbij Almelo heerst er immers veel consensus over de coalitiedoelen. Respondenten vinden de doelen van de coalitie, iets waar niemand op tegen kan zijn: *“ik durf te zeggen dat als wij op basis van samenwerken aan dit thema werken, dan heb je geen last van onenigheid”*. Samen met de personen op de werkvloer is nagedacht over de doelen van de coalitie. Eén van de respondenten zeg daar het volgende over: *“Je moet met name de mensen van de werkvloer bij elkaar aan tafel zetten. Die hebben namelijk andere belangen. Die hebben iets minder het organisatiebelang*

voor ogen. En die staan meer met elkaar in de praktijk. Daar zou je theoretisch ook tegenstrijdige belangen kunnen hebben, maar daar hebben we het hier niet over. Want die mensen komen op de werkvloer allemaal exact dezelfde dingen tegen". Waar er veel consensus heerst over de doelen van de coalitie zijn er daarentegen wel veel tegenstrijdige doelen en belangen zichtbaar tussen de verschillende organisaties. Zoals eerder genoemd zijn veel organisaties lid van de coalitie om daarmee ook hun eigen organisatiedoelen en -belangen te dienen. Uit de interviews blijkt dat daarmee een spanningsveld ontstaat binnen KomErbij Almelo. Alle respondenten geven immers aan dat er belangen zijn die met elkaar kunnen botsen. Zo zijn organisaties ook lid om zichzelf te profileren en hun aanbod aan het voetlicht te brengen bij de doelgroep van de coalitie. Op die manier dienen organisaties binnen de coalitie ook een eigen commercieel belang. Dit zorgt er volgens twee respondenten bijvoorbeeld voor dat er in de praktijk slecht naar elkaar doorverwezen wordt, terwijl dit wel beter zou zijn voor het bereiken van de coalitiedoelen. Zo kan een organisatie het doel hebben om haar dagbesteding of activiteiten vol te krijgen, terwijl de aanpak van een ander coalitielid beter zou zijn voor het bestrijden van eenzaamheid: *"Als coalitie wil je mensen graag zelfredzaam maken. Maar dat is niet het belang van bijvoorbeeld een zorgbureau. Want hoe langer mensen niet zelfredzaam zijn, hoe langer ze bij dat bureau blijven komen. Dus allemaal van dat soort belangen heb je binnen die coalitie ook".* Daarnaast worden er door de respondenten verschillende voorbeelden genoemd van organisaties die enkel het eigen belang dienen binnen de coalitie. Het opkomen voor het belang van de organisatie wordt mede versterkt door de bezuinigingen van de gemeente Almelo op het Sociaal Domein: *"Ook wel omdat er in Almelo heel erg gekort wordt. [Organisatie X] moet volgens mij vier ton inleveren dit jaar op dit soort activiteiten. Dit maakt het heel onzeker. En om dan meer naar buiten te kijken en de persoon die je binnen hebt en waar je wellicht makkelijk aan kunt verdienen 'weg te geven' aan een ander is erg moeilijk. Want zo voelt dat kennelijk op de een of andere manier".* De tegenstrijdige belangen en doelen maken dat de respondenten spanning ervaren binnen de coalitie. Deze spanningen komen met name tot uiting wanneer er gesproken wordt over het verdelen van het budget voor projecten. Op dat soort momenten zijn organisaties met name bezig met het profileren van hun eigen aanbod en zien zij elkaar daarbij als concurrenten. Het grotere belang en de coalitiedoelen worden daarmee naar de achtergrond verdreven. Ook zorgt het ervoor dat verschillende respondenten intern onder druk komen te staan bij de eigen organisatie. Samenwerking moet volgens de respondenten immers een juiste balans zijn: *"Je mag niet altijd nemen en je moet ook niet altijd geven.".* Het bemoeilijkt de samenwerking als blijkt dat deze balans onvoldoende aanwezig is: *"Als ik jou zeg dat wij als [Organisatie X] weinig tot geen doorverwijzingen krijgen van onze partners, die toch wel heel erg goed weten wat wij doen en ook die gedachte wel snappen, is dat wel heel bijzonder. En dan kom ik intern ook onder druk te staan. Zo van '[Persoon X] ga je weer naar zo een overleg? Je zit leuk in zo een kerngroep en je brengt veel ideeën en energie mee en ook in de uitvoering doe je veel, maar wat levert het ons op?'".* Een andere respondent voegt daar in deze context aan toe: *"dan is het best wel ingewikkeld om positief te blijven samenwerken en naar het grotere geheel te blijven kijken".* Wat verder opvalt is dat alle respondenten aangeven dat ze de tegenstrijdige belangen en doelen wel zien en ervaren, maar dat daar binnen het coalitieverband nooit over gesproken wordt met elkaar. Terwijl dit door één van de respondenten wel als succesfactor wordt benoemd: *"daarom vind ik het van belang dat je in de coalitie ook uitsprekt wat jouw belang is of jouw agenda of jouw ruimte. Dat is niet goed of slecht, maar dan weet je omgeving wel wat je aan de persoon hebt of juist niet hebt. Samenwerken zegt ook iets over eerlijkheid en vertrouwen".* Ten slotte blijkt uit het interview met de vertegenwoordiger van de gemeente dat de gemeente onvoldoende op de hoogte is van de tegenstrijdige doelen en belangen van de verschillende organisatie. In tegenstelling tot alle andere geïnterviewde leden geeft deze respondent aan dat er binnen coalitie geen enkele sprake is van tegenstrijdige belangen en doelen en dat iedereen harmonieus met elkaar samenwerkt voor hetzelfde doel.

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat er binnen Coalitie Erbij Rotterdam een grote bereidheid is om samen te werken en hiervoor tot gezamenlijke doelen te komen. Vanuit de documentenanalyse blijkt immers dat veel partijen in Rotterdam de nut en noodzaak van samenwerking inzien. Coalitie Erbij Rotterdam kent daardoor momenteel 8 kerngroepleden en 70 partners. Dit wordt bevestigd door de informatie vanuit de interviews. Alle geïnterviewde leden geven aan dat zij het belangrijk vinden om samen te werken met andere partijen in het tegengaan van eenzaamheid. Zo zegt de betrokken beleidsmedewerker van de gemeente het volgende: *“Ik kan die [eenzame ouderen] achter mijn bureau op het gemeentekantoor niet bereiken. Dan heb je de uitvoering nodig die activiteiten organiseren en wel de contacten en het netwerk hebben met ouderen zelf of partijen die ouderen kennen”*. Uit de interviews blijkt dat er in Rotterdam de gedachte heerst dat het voor organisaties zelfstandig een stuk moeilijker is om eenzaamheid aan te pakken. In samenwerking kan er volgens de respondenten veel krachtiger worden opgetreden. Door de samenwerking binnen de coalitie kan er bijvoorbeeld kennis en ervaring met elkaar gedeeld worden, zodat alle organisaties van dezelfde kennis gebruik kunnen maken: *“Natuurlijk kun je allemaal je eigen ding doen tegen eenzaamheid, maar de gebundelde kennis en ervaring die overgedragen wordt is volgens mij wel een belangrijke factor. En je stem tegen eenzaamheid wordt krachtiger met z'n allen”*. Om deze reden wordt er binnen Coalitie Erbij Rotterdam ook intensief ingezet op ‘Lerende Praktijken’. Binnen deze werkgroepen wordt per thema relevante kennis en ervaring uitgedeeld tussen de verschillende organisaties. De respondenten ervaren dit als zeer positief. De respondenten ervaren hierbij ook geen tegenstrijdige belangen of doelen. Deze coalitie heeft immers als doel het ondersteunen en trainen van professionals in de strijd tegen eenzaamheid. *“Dat is voor iedere organisatie prettig”* geeft één van de leden aan. Wat er binnen de coalitie met elkaar gedeeld wordt heeft zo immers minder invloed op de organisatiebelangen en ook concurrentiestrijd speelt dan minder een rol volgens de respondenten. Ook over het hoofddoel ‘het tegengaan van eenzaamheid’ heerst volgens alle respondenten grote consensus binnen Coalitie Erbij Rotterdam: *“er is geen enkele discussie over de reden waarom we als coalitie er zijn”*. Daarbij is tijdens de interviews ook gesproken met twee welzijnspartijen, die aangeven in feite elkaars concurrenten te zijn. Beide personen geven echter aan in coalitieverband geen enkele vorm van concurrentie te ervaren: *“Eenzaamheid is iets overstijgend en daar gaan we elkaar niet op beconcurreren. Dan zijn we gewoon collega’s en willen we allemaal het beste voor dit onderwerp. We houden niets achter voor elkaar”*.

5.2.2 Vertrouwen

Deze variabele valt uiteen in twee dimensies. Allereerst is onderzocht in hoeverre actoren van mening zijn dat partijen binnen het netwerk hun afspraken nakomen. Vervolgens is per coalitie onderzocht of er partijen binnen het netwerk zijn die gebruik en/of misbruik van elkaar maken.

Coalitie Erbij Woudenberg

Uit de empirie blijkt dat er binnen de Coalitie Erbij Woudenberg momenteel sprake is van een hoge mate van vertrouwen. Zo blijkt uit de interviews met leden van Coalitie Erbij Woudenberg dat er bij de leden veel vertrouwen aanwezig is in het feit dat de andere leden hun afspraken op een goede manier nakomen. Geen van de geïnterviewde leden kan zich een voorbeeld herinneren waarin dit niet het geval was. Dit vertrouwen komt tot uiting in het volgende citaat: *“De afspraken die gemaakt worden om dingen te doen en te ondernemen, die worden altijd netjes nagekomen. Ik heb altijd de indruk gehad dat wat men beloofd heeft ook gedaan is”*. Dit wordt volgens de respondenten mede verklaard door de kleine omvang van de coalitie en het dorpse karakter van Woudenberg waarbij men elkaar goed kent. Hierbij wordt door één van de leden een kleine kanttekening geplaatst. Dit lid geeft aan dat haar ervaringen enkel gebaseerd zijn op de afspraken die zij individueel maakt met de andere leden van de

coalitie. Volgens haar worden er binnen de coalitie voornamelijk onderling afspraken gemaakt in plaats van afspraken in coalitieverband. Zij is dan ook niet op de hoogte van de afspraken die gemaakt worden tussen de andere organisaties in de coalitie.

Ook op de vraag of de leden het idee hebben dat er partijen zijn die misbruik en/of gebruik van andere partijen maken, wordt ontkennend geantwoord door alle respondenten uit Woudenberg. De respondenten geven aan geen enkele ervaringen hiermee te hebben. Daarentegen benoemt één van de respondenten dat er juist op een positieve wijze gebruik van elkaar wordt gemaakt en dat dit ook de kracht van het netwerk is.

KomErbij Almelo

In het kort kan op basis van de empirie geconcludeerd worden dat partijen binnen KomErbij Almelo elkaar vertrouwen in het nakomen van de gemaakte afspraken. Uit de interviews blijkt dat de leden van KomErbij Almelo elkaar vertrouwen als het aankomt op het nakomen van de met elkaar gemaakte afspraken. De respondenten uit Almelo hebben allen het idee dat wat er in de coalitie wordt afgesproken ook op die manier door iedereen wordt uitgevoerd en nageleefd. Daarbij is er volgens de respondenten ook een bereidheid om het samen te doen. Er worden duidelijke afspraken en taakverdelingen gemaakt met elkaar. Uit de empirie blijkt dat de taakverdeling goed verdeeld is en dat meerdere personen zich per onderdeel inzetten. Het maken van afspraken gaat volgens de respondenten zo goed dat het in bepaalde gevallen niet eens meer expliciet benoemd wordt, maar bijna als vanzelf gebeurt. Vertrouwen vormt voor KomErbij Almelo de basis van de samenwerking binnen de coalitie. Echter is er wel een verband zichtbaar tussen het nakomen van afspraken en de betrokkenheid van actoren. Op het moment dat er bijvoorbeeld in de coalitie wordt afgesproken dat alle partijen vrijwilligers aanleveren voor een bepaalde activiteit, hangt het erg af van de betrokkenheid van partijen in welke mate deze afspraken daadwerkelijk worden nageleefd. Uit het verleden blijkt dat partijen die minder betrokken zijn bij de coalitie sneller geneigd zijn om dergelijke afspraken minder goed na te komen. Dit komt mede doordat de afspraken binnen de coalitie niet afgedwongen kunnen worden. Eén van de respondenten benoemt dit als volgt: *“Je kunt ook niets afdwingen bij elkaar. Ja, je kunt elkaar aanspreken op de afspraken die je met elkaar hebt gemaakt, maar het is natuurlijk geheel sanctie loos”*. Binnen de actieve werkgroepen is het vertrouwen in het nakomen van de afspraken echter groot en verloopt dit goed volgens de respondenten.

Echter blijkt uit de empirie dat er bij de leden onvoldoende vertrouwen aanwezig om te geloven dat andere partijen zich onthouden van opportunistisch gedrag en geen misbruik en/of gebruik van elkaar maken. Uit de interviews blijkt dat leden van KomErbij Almelo meerdere ervaringen hebben waarbij vanuit hun oogpunt door partijen misbruik en/of gebruik werd gemaakt van de andere partijen. Allereest doordat er partijen zijn die volgens deze respondenten enkel consumeren binnen de coalitie en zo *“heel makkelijk meeliften”*. De balans tussen produceren en consumeren is bij deze partijen onvoldoende aanwezig. Dit wordt door twee van de vier respondenten ervaren als misbruik maken van de coalitie. En daarnaast zien respondenten activiteiten bij andere partijen ontstaan, die al langere tijd door hun organisatie worden georganiseerd: *“Er ontstaan projecten die bijna op dezelfde werkwijze gebaseerd zijn als [Organisatie X] doet. En dat wordt gewoon in de markt gezet. En daarmee maak je samenwerking fragiel en kwetsbaar. En ook dat ik denk hoe serieus neem je elkaar als je iets wat al goed functioneert, dat jij dan denkt dat je dat beter kunt doen, omdat je dan even een potje geld kunt invullen die je dan nog nodig hebt. Dat is heel irritant, want je frustreert elkaar in de uitvoering”*. Deze voorbeelden ontstaan volgens de respondenten mede door de eerder besproken tegenstrijdige doelen en belangen binnen KomErbij Almelo.

Coalitie Erbij Rotterdam

De coalitie in Rotterdam werkt met een jaarlijks werkplan, waarin duidelijke afspraken gemaakt worden met elkaar. Door dit werkplan is het voor iedereen zichtbaar en duidelijk wat de gemaakte afspraken en taken per organisatie zijn. Voor zover bij de respondenten bekend, worden deze afspraken altijd op een goede manier nagekomen. Daarbij wordt er door een respondent opgemerkt dat op het moment dat een organisatie niet instaat blijkt zijn afspraken na te komen, dit dan altijd op een goede manier met elkaar gedeeld wordt binnen de coalitie. Vervolgens wordt er een oplossing gezocht door deze organisatie meer tijd en ruimte te bieden of de taak over te geven aan een andere organisatie. Het bestuur van de coalitie houdt toezicht op de gemaakte afspraken en taakverdeling. Alles bij elkaar vertrouwen de leden erop dat alle partijen binnen de coalitie hun afspraken op een goede manier nakomen.

Verder zijn alle geïnterviewde leden van Coalitie Erbij Rotterdam gevraagd of zij binnen de coalitie ervaringen hebben met partijen die misbruik of gebruik van andere partijen maakte. Geen van de respondenten had een dergelijke ervaring. Er wordt volgens de respondenten geen informatie achtergehouden, ondanks dat er sprake kan zijn van concurrentie tussen de betrokken partijen. De voorzitter blijkt hierin een belangrijke rol te spelen: *“Ik vind ook dat het een rol speelt dat we een verbindende voorzitter hebben van de kerngroep. Zij is van nature een verbinder. Dus als zij ziet dat iemand minder werkt levert dan normaal of als je te laat bent dan zal ze naar je toe komen en nieuwe afspraken met je maken.”*

Kortom, binnen Coalitie Erbij Rotterdam is er sprake van een hoge mate van vertrouwen tussen de betrokken partijen. Partijen hebben een groot vertrouwen in het handelen van de andere actoren en zien ook dat er geen misbruik en/of gebruik van elkaar wordt gemaakt. Dit zorgt er volgens de respondenten voor dat de samenwerking binnen Rotterdam prettig verloopt: *“Uiteindelijk werkt het gewoon erg fijn. Dat als je dingen afspreekt dat die worden nagekomen.” “Het maakt mij ook enthousiast om te weten dat er een enthousiaste groep achter zit. En het zorgt er ook wel voor dat ik een gevoel krijg van dat ik niet degene mag zijn die ze afspraken niet nakomt. Dus dat werkt positief voor de samenwerking”*.

5.2.3 Omvang en diversiteit van het netwerk

Deze variabele valt uiteen in twee dimensies. Allereerst is de omvang van het netwerk onderzocht. Bestaan de coalities uit het juiste aantal actoren om optimaal te functioneren? Vervolgens is per coalitie onderzocht of er in voldoende mate sprake is van diversiteit tussen de betrokken actoren.

Coalitie Erbij Woudenberg

Op basis van de empirie blijkt dat het aantal actoren van Coalitie Erbij Woudenberg beperkt is. Het ledenbestand van Coalitie Erbij Woudenberg laat zien dat de omvang van het netwerk momenteel bestaat uit twee vrijwilligers en drie organisaties. Deze omvang wordt door alle respondenten uit Woudenberg ervaren als te klein en beperkend. Eén van de respondenten merkte tijdens het interview dan ook op dat er veel relevante partijen uit Woudenberg niet aan de coalitietafel zitten. In de afgelopen jaren hebben veel organisaties hun lidmaatschap van de coalitie opgezegd. Bij de opening van de coalitie waren 90 organisaties aanwezig, waarvan 12 organisaties actief lid van de coalitie werden. Dit aantal is de afgelopen jaren om meerdere redenen teruggelopen. Zo stopten de gelden die deze organisaties ontvingen voor deelname aan de coalitie. Ook gingen er meerdere vertegenwoordigers van de organisaties met pensioen en lieten de organisaties het na om nieuwe medewerkers af te vaardigen voor de coalitie. Als derde reden wordt de duur van de coalitie door de respondenten genoemd als reden van het afhaken van een groot aantal leden. Veel personen waren

al vanaf het begin in 2013 betrokken bij de coalitie en zeiden onafhankelijk van elkaar dat ze wilden stoppen met de coalitie. Daarnaast zag de respondenten ook dat het besef van de noodzaak van samenwerking bij deze leden door de jaren heen steeds minder werd. Wat uiteindelijk resulteerde in een groot aantal afmeldingen.

De beperkte omvang van het netwerk zorgt er tegelijk ook voor dat er sprake is van weinig diversiteit binnen de coalitie. De huidige drie leden zijn drie verschillende organisaties, die allen in een andere sector actief zijn. Daarentegen ontbreken veel organisaties die de diversiteit van het netwerk aanzienlijk zouden kunnen vergroten. Een voorbeeld die door de respondenten wordt genoemd zijn de commerciële partijen zoals de supermarkten en horeca. Naast de commerciële partijen ontbreken ook belangrijke zorgorganisaties uit Woudenberg. Dit heeft volgens één van de respondenten een belangrijk gevolg: *“Als je bijvoorbeeld de thuiszorg neemt, die komen bij mensen en die kunnen dan mensen verwijzen naar de activiteiten. En als die link ontbreekt, dan is de kans minder groot dat mensen geholpen worden.”*. Daarnaast is door de afname van de diversiteit ook de kennisuitwisseling afgenomen volgens de respondenten; *“er werden veel relevante dingen aangebracht door deze organisaties. Dat is nu wel weggevallen helaas”*.

KomErbij Almelo

Op basis van de empirie kan geconcludeerd worden dat KomErbij Almelo bestaat uit een juist aantal actoren. Daarnaast is er binnen KomErbij Almelo ook sprake van een grote mate van diversiteit tussen de actoren. KomErbij Almelo kent een netwerkstructuur waarbij er gebruik gemaakt wordt van een actieve kopgroep en een bredere groep met organisaties daaromheen. De actieve kopgroep bestaat uit 10 tot 15 personen, die ieder een verschillende organisatie vertegenwoordigen. De bredere groep met organisaties daaromheen bestaat uit circa 80 organisaties. Deze organisaties zijn per onderdeel betrokken bij de coalitie. Respondenten geven aan dat er bewust voor deze structuur gekozen is: *“Je kunt alle partijen aan tafel zetten, maar dat betekent dat je vooral aan het vergaderen bent en weinig praktisch doet. Wij zoeken juist mensen die praktisch aan de slag willen. Ja en dan af en toe kom je een partij tegen die er nog niet bij zit en dan meegaat helpen en zo vanuit een bepaalde deskundigheid aanhaakt. Dat is wel prettig.”*. De omvang van zowel de kopgroep als de schil daaromheen wordt door de respondenten als goed beoordeeld. Zoals uit het citaat hierboven blijkt dat de wat kleinere kopgroep het mogelijk maakt om snel beslissingen te nemen en praktisch bezig te zijn met elkaar. De brede groep daaromheen is daarbij erg divers. Zo zijn er contacten met de huisartsen, supermarkten, organisaties met een link naar sport, cultuur en recreatie en welzijnsorganisaties. Het feit dat dit netwerk per onderdeel geactiveerd kan worden, maakt dat er sprake is van veel kennis en ervaring binnen de coalitie en er een brede kijk op eenzaamheid aanwezig is. Ook geven de respondenten aan dat de omvang van de kerngroep voldoende is om de draagkracht op een goede manier te verdelen over de verschillende organisaties. Daarnaast is er binnen de actieve kopgroep ook sprake van een grote mate van diversiteit. Zo is er een goede spreiding tussen jong en oud, theoretische en praktische achtergrond en sectoren (zorg, welzijn, cultuur en sport). Dit maakt dat ook de actieve kopgroep een breed aanbod vertegenwoordigd en er veel deskundigheid en ervaring aanwezig is. Bij de omvang van het netwerk wordt door de respondenten één kanttkening geplaatst. De coalitie wordt momenteel voornamelijk gedragen door de actieve kopgroep. De omvang van de brede groep organisaties is zoals gezegd vrij groot. Naast de positieve kanten zorgt dit er volgens de respondenten wel voor dat deze organisaties minder betrokken zijn bij de coalitie; *“De omvang van de andere groep. Die is best groot eigenlijk. Dat maakt misschien ook wel dat ze minder doen. Ik heb wel mijn vraagtekens erbij of ze wel echt betrokken zijn.”*

Coalitie Erbij Rotterdam

Uit de empirie blijkt dat Coalitie Erbij Rotterdam een grote netwerkomvang kent. Het jaarplan 2019 beschrijft dat Coalitie Erbij Rotterdam sinds haar start in 2015 een stevige groei heeft doorgemaakt. De coalitie begon met zes initiatiefnemers en is gegroeid naar 8 kernpartners en 80 aangesloten partnerorganisaties. De kerngroep bepaalt de richting van de coalitie en stelt daarvoor ieder jaar in samenwerking met de gemeente Rotterdam een plan van aanpak op. Daarnaast is de kerngroep verantwoordelijk voor de vorming van werkgroepen. Binnen deze werkgroepen wordt uitvoering gegeven aan het jaarplan. Uit de interviews blijkt dat deze organisatiestructuur ervoor zorgt dat er steeds wisselende partners betrokken zijn bij de uitvoering. Geïnterviewde leden zijn daarnaast van mening dat de omvang van het netwerk voldoende groot is en goed aansluit bij de huidige doelstellingen. Uit de interviews blijkt verder dat er met deze omvang prettig samengewerkt kan worden en gezorgd kan worden voor een goede taakverdeling.

Het jaarplan 2019 beschrijft verder dat de kerngroep aanvankelijk bestond uit vijf kernpartners. Om de diversiteit te vergroten en te zorgen voor een betere taakverdeling is de kerngroep in 2018 echter uitgebreid met drie extra leden. Aanvankelijk waren de kernpartners en partnerorganisaties voornamelijk welzijnsorganisaties, maar inmiddels is dit meer divers geworden. De coalitie kent nu vertegenwoordigers van welzijnsorganisaties, zorgorganisaties, fondsen, vrijwilligersorganisaties, sociaal ondernemers, commerciële bedrijven en culturele instellingen. Dit wordt bevestigd door de informatie vanuit de interviews. De respondenten vinden het zeer positief dat er veel partners lid zijn van de coalitie en dat deze partijen erg divers zijn: *“Als ik nu kijk naar alle partijen die verbonden zijn dan gaat het ook over vervoer, over een restaurant. Het is zo divers aan het worden. En dat maakt het leuk dat iedereen vanuit zijn eigen organisatie, vanuit zijn eigen bedrijf bedenkt dat ze een link hebben met eenzaamheid en zich daaraan verbonden voelt en zich aansluit bij de coalitie”*. De gekozen organisatiestructuur zorgt er volgens de respondenten wel voor dat de betrokkenheid van bepaalde partnerorganisaties gering is. Deze partners zijn voornamelijk gebruikers van de diensten van de coalitie. Ook zijn er een aantal organisaties die partner zijn, maar daar zelf geen actieve weet van hebben. Ook in het jaarplan 2019 wordt aandacht besteed aan dit onderwerp: *“De bijdrage van de partners aan Coalitie Erbij Rotterdam varieert van ‘slapend’ partner, via geïnformeerd willen blijven via de regelmatig verschijnende nieuwsbrief, tot deelname aan bijvoorbeeld de activiteitenestafette en speed-meet. De meest actieve partners zijn lid van de kerngroep, die een leidende rol neemt in het proces om een beweging te vormen.”* De respondenten zien het dan ook als een aandachtspunt om deze brede groep van partners actiever bij de coalitie te betrekken. Dit onderwerp zal nader toegelicht worden bij de succesfactor commitment.

5.2.4 Commitment

Ook de vierde variabele valt uiteen in twee dimensies. Allereerst is de mate onderzocht waarin de actoren van het netwerk zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het netwerkproces. Vervolgens is per coalitie de mate onderzocht waarin er door actoren inzet wordt getoond bij de activiteiten van de coalitie.

Coalitie Erbij Woudenberg

Op basis van de empirie kan geconcludeerd worden dat een groot aantal actoren binnen Coalitie Erbij Woudenberg geen verantwoordelijk ervaart voor het netwerkproces en mede daardoor ook een beperkte inzet leveren voor het bereiken van de netwerkdoelen. De data uit de interviews laat zien dat er een duidelijk verschil aanwezig is tussen de mate waarin het bestuur en de overige organisaties zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het netwerkproces. Uit het

interview met de voorzitter blijkt dat zij zich bijzonder verantwoordelijk voelt voor de coalitie. Ondanks dat de coalitie inmiddels een beperkt aantal leden kent, worden nog steeds hetzelfde aantal activiteiten georganiseerd als voorheen. Deze activiteiten worden voornamelijk gerealiseerd door de inzet van de voorzitter. De andere respondenten bevestigden dat de voorzitter een groot verantwoordelijkheidsgevoel heeft voor de coalitie. Daarentegen ziet de voorzitter dat het verantwoordelijkheidsgevoel bij de andere leden niet tot nauwelijks aanwezig is. Ook dit wordt door de overige respondenten bevestigd: *“In die zin voelen we ons niet verantwoordelijk voor de doelen die de Coalitie Erbij moet bereiken.”*. Het beperkte verantwoordelijkheidsgevoel is ook terug te zien in de bijdrage die deze organisaties leveren aan de coalitie. Deze twee organisaties geven immers beide in het interview aan dat ze als organisatie op een bepaalde wijze bijdragen aan de coalitie, maar dat er verder weinig tot geen contact is met de coalitie. De bijdrage van de voetbalvereniging is bijvoorbeeld beperkt tot het beschikbaar stellen van de accommodatie: *“Er wordt ook veel vergaderd over punten waar wij als voetbalvereniging weinig mee te doen hebben. Daarom vind ik het ook wel prima dat ik maar bij de helft van de vergaderingen aanwezig ben. Wij bieden gewoon onze accommodatie aan en verder hebben we niet echt heel veel contact”*. Dit wordt door de voorzitter van Coalitie Erbij Woudenberg als volgt verwoordt: *“Het is geen vraag en aanbod. Het is eigenlijk vanuit ons de vraag of ze willen meewerken en dan wordt dat soms gedaan. Maar er komt geen aanbod van leden, doordat ze zeggen dat ze willen meewerken in dit of dat. Dus het is wel een beetje eenrichtingsverkeer”*. Afsluitend blijkt uit de documentenanalyse, aangevuld met de antwoorden van de geïnterviewde respondenten, dat de betrokkenheid van de oorspronkelijke leden op ten duur zo gering werd, dat ze uiteindelijk volledig zijn afgehaakt in de afgelopen jaren. Hierbij ging het voornamelijk om zorgorganisaties en vrijwilligersorganisaties. Meerdere respondenten uit Woudenberg zagen dat het voor de vrijwilligersorganisaties moeilijk was om commitment te geven aan de coalitie. De coalitie sloot niet volledig aan bij het primaire doel van deze organisaties en de vrijwilligers waren vaak te druk met *“het runnen van de eigen tent”*. Daarbij kwam dat de gelden die zorgorganisaties ontvingen voor deelname aan de coalitie stopten. Hierdoor bleek het voor deze organisaties door financiële en agenda technische redenen moeilijk om betrokken te blijven bij de coalitie.

KomErbij Almelo

Uit de interviews blijkt dat de kopgroep een belangrijke rol speelt bij de mate waarin de leden betrokken zijn bij de coalitie. Deze kopgroep voelt zich namelijk in grote mate verantwoordelijk voor het bereiken van de netwerkdoelen en het proces van de coalitie. Deze organisaties geven in de interviews aan zich eigenaar van de coalitie te voelen: *“Dus het voelt echt als iets van de organisaties samen die het neer proberen te zetten”*. Het eigenaarschapsgevoel wordt door de respondenten ook als belangrijk speerpunt van de coalitie gezien: *“Het je mede-eigenaar voelen van het probleem en ook mede-eigenaar van de oplossing daarvan. Dat is denk ik wel een factor die in Almelo meespeelt. Op het moment dat je het gevoel hebt dat je invloed hebt daarop en zelf ook een steentje kunt bijdragen. Al is het maar op microniveau. Dan denk ik dat je sneller betrokken raakt dan op het moment dat het een ver-van-m'n-bedshow is.”* Het verantwoordelijkheidsgevoel bij de individuele leden gaat in bepaalde gevallen zo ver dat ze door de eigen werkgever teruggeroepen worden: *“Mijn persoonlijke betrokkenheid gaat wel verder dan [Organisatie X], waardoor ik mijzelf in uren ook weleens voor de voeten loopt. Dat is wel een spanningsveld, want mijn organisatie zit daar niet altijd op te wachten en fluit me dan terug.”* De respondenten zien tussen leden wel verschillen in de betrokkenheid. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over ‘consumenten’ en ‘producenten’: *“Er zitten een aantal mensen en die noem ik dan producent. Die doen heel veel. En er zitten er een aantal tussen en die zijn meer consument. Die zijn er wel, maar ze voegen wat minder toe”*. Wat betreft de betrokkenheid van de partners buiten de kopgroep is volgens de respondenten de meeste winst te behalen. De betrokkenheid van deze partijen is vrij gering. Deze partners zijn voornamelijk gebruikers van de diensten van de coalitie. Ook

zijn er veel organisaties die partner zijn, maar daar zelf geen actieve weet van hebben. De respondenten zien het als een aandachtspunt om deze brede groep van partners actiever bij de coalitie te betrekken.

Kortom, op basis van de empirie kan geconcludeerd worden dat de kerngroepleden van KomErbij Almelo een groot verantwoordelijkheidsgevoel kennen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het netwerkproces. De kerngroepleden zijn daarmee ook bereid om inspanningen te leveren voor het bereiken van de netwerkdoelen. Daarentegen kan er echter ook geconcludeerd worden dat de betrokkenheid van de overige partners beperkt is. Om deze reden wordt de commitment binnen KomErbij Almelo beoordeeld als 'matig'.

Coalitie Erbij Rotterdam

Net als bij KomErbij Almelo zien we dat de betrokkenheid bij de leden in de kopgroep van Coalitie Erbij Rotterdam erg groot is. De organisaties die onderdeel uitmaken van de kopgroep vaardigen allen een medewerker af voor de coalitie. Dit doen zij volgens de respondenten, omdat ze de coalitiedoelen belangrijk vinden. Ook steken deze leden veel tijd en energie in de coalitie. Met name bij de bestuursleden van Coalitie Erbij Rotterdam is een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor het proces van de coalitie. Dit verantwoordelijkheidsgevoel uit zich bijvoorbeeld in het uitvoeren van organisatorische taken zoals vergaderingen inplannen, notuleren en partnerbeleid bijhouden. Doordat de betrokkenheid van de leden van de kopgroep groot is, zien de respondenten ook dat de taakverdeling goed verdeeld is onder de verschillende leden. Kortom deze leden zijn nauw betrokken bij het proces van de coalitie en voelen zich verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen.

Daarentegen verwachten de respondenten dat de overige partners zich over het algemeen niet verantwoordelijk voelen voor de coalitie: *“Zij zijn lid van de coalitie, omdat zij iets wilden doen tegen eenzaamheid en de coalitie ondersteunt hen daarbij en meer dan dat is het niet. De kerngroep leden zijn verantwoordelijk voor het proces en de verdere inhoud en het bestuur is er voor de visie. Daar zitten dus wel echt trappen in.”* Deze partners zijn voor het grote deel de gebruikers van de diensten van de coalitie. Zo zijn veel partners aanwezig bij de lerende praktijken van de coalitie of als de coalitie een workshop of training geeft. En deze partners worden door de coalitie in bepaalde gevallen gebruikt om het programma verder uit te rollen. Maar alle respondenten uit Rotterdam zien het als belangrijk aandachtspunt om de betrokkenheid van deze partners te vergroten. Helemaal omdat de respondenten een aantal partners zien die helemaal niet betrokken zijn bij de coalitie: *“Er zijn organisaties die zijn partner, maar weten dat eigenlijk helemaal niet. Ooit heeft iemand van dat bedrijf zich aangesloten en diegene is vertrokken en heeft niet gemeld binnen zijn organisatie dat ze lid van de coalitie zijn”*. Een andere respondent voegt daar het volgende aan toe: *“Dan zijn er dus wel tachtig mensen lid, maar die voelen zich dan niet dermate betrokken dat ze allemaal op deze uitnodiging ingaan of überhaupt reageren. Je hoort van sommige gewoon niets. Dus in die zin zou het fijn zijn als die partnerbetrokkenheid iets groter wordt”*. Het is dan ook een grote wens van de coalitie om de partnerbetrokkenheid van deze partners te vergroten: *“Het is niet iets van dat partners alleen maar iets komen halen bij de coalitie. We willen ook dat ze er iets in gaan stoppen.”*

Kortom, op basis van de empirie kan geconcludeerd worden dat de kernpartners van Coalitie Erbij Rotterdam een groot verantwoordelijkheidsgevoel kennen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het netwerkproces. De kernpartners zijn daarmee ook bereid om inspanningen te leveren voor het bereiken van de netwerkdoelen. Daarentegen kan er echter ook geconcludeerd worden dat de betrokkenheid van de overige partners beperkt is. Om deze reden wordt de commitment binnen Coalitie Erbij Rotterdam beoordeeld als 'matig'.

5.2.5 Conclusie succesfactoren

In deze paragraaf is op basis van de empirie achtereenvolgens beschreven in welke mate de succesfactoren aanwezig zijn bij de drie coalities. De empirie toont aan dat de vier succesfactoren niet bij alle coalities in voldoende mate aanwezig zijn. Dit is weergegeven in tabel 3:

Tabel 3 Aanwezigheid succesfactoren

Variabele	Dimensie	Coalitie Erbij Woudenberg	Kom Erbij Almelo	Coalitie Erbij Rotterdam
Doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef	Bereidheid om samen te werken	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende
	Bereidheid om tot gezamenlijke doelen te komen	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende
Vertrouwen	Nakomen van afspraken	Voldoende	Voldoende	Voldoende
	Gebruik en/of misbruik binnen netwerk	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende
Omvang en diversiteit van het netwerk	Aantal netwerkactoren	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende
	Diversiteit van netwerkactoren	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende
Commitment	Verantwoordelijkheidsgevoel	Onvoldoende	Matig	Matig
	Inzet van partijen	Onvoldoende	Matig	Matig

De commitment bij KomErbij Almelo en Coalitie Erbij Rotterdam is beoordeeld als ‘matig’. Er is voor deze tussenoptie gekozen, omdat de commitment bij deze twee coalities niet eenduidig te definiëren valt als ‘onvoldoende’ of ‘voldoende’ (zie ook 4.4.1.).

In de theorie wordt de verwachting geschetst dat de vier succesfactoren bepalen of een netwerk effectief zal zijn. Deze verwachting wordt bevestigd door de empirie.

Allereerst blijkt uit de empirie dat de doelconsensus van invloed is op de financiële en productiemiddelen die actoren beschikbaar stellen voor het netwerk. Uit de interviews blijkt dat actoren sneller bereid zijn om financiële middelen en productiemiddelen te investeren als er sprake is van consensus over het doel van de coalitie en daarbij ook hun eigen organisatiedoelen en -belangen in voldoende mate gediend worden. Dit wordt bevestigd door het feit dat Coalitie Erbij Rotterdam als enige coalitie beschikt over voldoende financiële en productiemiddelen. Consensus over de netwerkdoelen zorgt voor een prettige samenwerking: *“Ik denk dat dat komt doordat we het allemaal een heel belangrijk onderwerp vinden. En het daarom ook eens zijn over het doel. En daar ook met elkaar goed over kunnen praten. Iedereen wordt in zijn waarde gelaten. Het is een hele prettige samenwerking”*. Het is volgens respondenten de kracht van samenwerken als je elkaars belangen kunt respecteren en ook je eigen belang op zij durft te zetten. Daarmee heeft doelconsensus volgens respondenten ook een positieve invloed op de aanwezigheid van kennis in het netwerk. Dit blijkt met name uit het feit dat er binnen KomErbij Almelo vanwege uiteenlopende belangen relevante kennis voor elkaar wordt achtergehouden en dit binnen Coalitie Erbij Rotterdam juist zeer succesvol verloopt.

Naast doelconsensus blijkt ook vertrouwen nodig om samen te werken aan het grote doel. Veel respondenten benoemen dat vertrouwen de samenwerking binnen de coalitie positief beïnvloedt en zelfs de basis vormt van een dergelijke samenwerking. Vertrouwen zorgt ervoor dat partijen elkaar zaken gunnen en bereid zijn om financiële en productiemiddelen te investeren. Vertrouwen draagt er verder ook aan bij dat er informatie met elkaar wordt gedeeld. Daarmee speelt vertrouwen ook een belangrijke rol bij de aanwezigheid van kennis in het netwerk. Ten slotte is er ook een verband zichtbaar tussen de mate van vertrouwen en de competenties en legitimiteit van de coalitie. Uit de interviews blijkt immers dat gemeenten de overige leden van de coalities moeten vertrouwen om hen de ruimte te bieden om autonoom beslissingen te nemen en de aanpak van eenzaamheid vorm te geven: *“Je moet partijen ook de ruimte gunnen om hun ding te doen. En op het moment dat je daar als gemeente te dicht bovenop zit, dan is het niet meer van hen maar van ons. Dus het is in die zin altijd een dun draadje tussen gemeente en instelling of zij zich voldoende eigenaar voelen van hun product of zich aan de leiband voelen van de gemeente. Dat vraagt ook om een stukje afstand van ons als gemeente om de coalitie ruimte te geven. Dat is soms wel lastig, omdat je er geen grip op hebt. Maar vertrouwen breng je verder dan grip”*.

Uit de empirie blijkt ten derde dat de omvang en diversiteit van het netwerk van invloed zijn op de inzet van financiële en productiemiddelen, en daarmee op de effectiviteit van het netwerk. Dit wordt met name zichtbaar bij Coalitie Erbij Woudenberg. Deze coalitie beschikt over een te kleine omvang en beperkte diversiteit van het netwerk. Dit zorgt er mede voor dat deze coalitie onvoldoende financiële en productiemiddelen beschikbaar heeft. Daarnaast is er op basis van de empirie ook een duidelijk verband zichtbaar tussen de omvang en diversiteit van het netwerk en de aanwezige kennis en ervaring. De aanwezigheid van kernpartijen en de mogelijkheid om andere actoren incidenteel uit te nodigen in het netwerk hebben een positieve invloed op de aanwezigheid van kennis in het netwerk.

Ten slotte blijkt uit de empirie dat het verantwoordelijkheidsgevoel van actoren invloed heeft op de inzet van de financiële en productiemiddelen, en daarmee op de effectiviteit van het netwerk. Wanneer organisaties zich immers verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de coalitiedoelen zijn zij sneller geneigd om financiële middelen en personeelsuren beschikbaar te stellen voor de coalitie.

5.3 Strategieën en activiteiten netwerkmanager

Op basis van het theoretisch kader wordt verwacht dat netwerkmanagement bij kan dragen aan de totstandkoming van de succesfactoren voor een effectieve netwerksamenwerking. In deze paragraaf wordt op basis van de empirie per factor een overzicht gegeven met de strategieën en activiteiten die de netwerkmanager kan toepassen.

Doelconsensus op basis van een gezamenlijk urgentiebesef

Uit de interviews blijkt dat de respondenten meerdere mogelijkheden zien om de doelconsensus te vergroten. De eerste genoemde activiteit speelt zich al af bij de totstandkoming van de lokale coalitie. Het is bij de totstandkoming van de coalitie van belang dat de netwerkmanager stuurt op het formuleren van heldere doelen. Deze heldere doelen hebben een duidelijke link met de toegangsregels voor een netwerk, zoals beschreven in de theorie. De doelen kunnen immers gebruikt worden bij een intakegesprek met potentiële coalitieleden. De respondenten vinden het belangrijk dat organisaties met een juiste intentie lid worden van de coalitie. Een organisatie moet zich kunnen en willen identificeren met de geformuleerde coalitiedoelen. Heldere doelen vooraf verkleinen de kans op disconsensus over de doelen op de lange termijn.

Gedurende het proces speelt de gemeente als netwerkmanager een belangrijke rol in het bij elkaar brengen van de verschillende organisatiedoelen en -belangen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de verschillende doelgroepen van de coalitieleden, zoals jongeren en ouderen. Gedurende het proces dient de gemeente hiervoor een neutrale rol aan te nemen. De gemeente kan immers als overkoepelende instantie het welzijn van alle mensen in zijn geheel behartigen. Het is hierbij volgens de respondenten van belang dat de gemeente continu het thema centraal blijft stellen, zodat organisaties minder aan de eigen organisatiebelangen denken: *“het gaat om de mensen die we willen bereiken. En dat helpt wel om minder in de loopgraven te komen en de opdracht ook meer buiten je organisatie te plaatsen, waardoor je ook meer ruimte creëert. Dus ik denk dat dat wel een hele belangrijke vorm is om die synergie te creëren. Dat vraagt om enige distantie van je rol als organisatie.”* Vanuit Coalitie Erbij Rotterdam valt daarbij op dat de begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit een belangrijke rol speelt. Deze begeleiding helpt de coalitie om met elkaar doelen te bepalen en zo een stip op de horizon te zetten: *“De wetenschap overstijgt ook wel een ieders mening en ervaring.”* Kortom, vanuit de interviews blijkt dat het belang is om aan de voorkant duidelijke coalitiedoelen te hanteren en gedurende het proces de organisatiedoelen aan elkaar te koppelen door het grote doel en thema centraal te blijven stellen.

Het gesprek vormt daarbij het belangrijkste middel die een netwerkmanager kan hanteren. Uit alle interviews blijkt immers dat het gesprek in de meeste gevallen de oplossing heeft geboden bij (mogelijke) tegenstrijdige doelen en belangen. Respondenten zien daarbij een speciale rol weggelegd voor de gemeente. Als organisaties er onderling niet uitkomen, kan het helpen wanneer de gemeente als neutrale partij aanwezig is. De respondenten benoemen ook situaties uit het verleden waarbij het gesprek tussen organisaties was stukgelopen en de gemeente erin slaagde om het gesprek weer gaande te krijgen. Ook hier zien de respondenten het voordeel dat de gemeente het algemeen belang dient en daardoor goed instaat is om de rol als facilitator en mediator op te pakken. Het gros van de respondenten vindt het wenselijk dat de gemeente in de toekomst deze rol proactiever aanneemt binnen de verschillende coalities. In de meeste gevallen is het een ambtenaar van de gemeente, die de gesprekken faciliteert. In bepaalde gevallen kan het echter helpend zijn als de wethouder een rol speelt vanuit zijn positie als bestuurder: *“soms is het zoals ik aangaf ook handig als de wethouder wat masserende dingetjes doet”*. Uit de interviews blijkt echter ook dat gemeente niet altijd in staat zijn om deze rol optimaal te vervullen. Met name bij de Coalitie Erbij Woudenberg en Coalitie Erbij

Rotterdam zien we dat de gemeente op afstand staat van de coalitie. Zo faciliteert de gemeente Woudenberg de bijeenkomsten van de coalitie, maar is zij onvoldoende op de hoogte van wat er binnen de coalitie speelt. Daarmee zijn de mogelijke tegenstrijdige doelen en belangen niet altijd zichtbaar voor de gemeente. Respondenten vanuit Woudenberg geven dan ook aan dat de gemeente momenteel nog geen proactieve rol speelt in het bij elkaar brengen van de doelen. Eenzelfde soort situatie zien we ook in Rotterdam. Eén van de respondenten zeg daar het volgende over: *“als wij belangenverschillen hebben dan wordt dat gewoon binnen de kerngroep en het bestuur opgelost. De gemeente staat daar dan gewoon buiten. Als wij met de gemeente praten dan praten wij met één mond”*. De informatiepositie van de gemeente bemoeilijkt in bepaalde gevallen dus het aannemen van de rol als mediator. Uit de interviews blijkt dat de gemeente Almelo nauwer betrokken is bij KomErbij Almelo en daardoor ook goed instaat is om dergelijke gesprekken te faciliteren. Naast de informatiepositie blijken ook de afspraken binnen het netwerk van invloed op de mediator rol van de gemeente. De gemeente heeft binnen Coalitie Erbij Woudenberg en Coalitie Erbij Rotterdam immers niet de officiële verantwoordelijkheid en bevoegdheid om interne invloed uit te oefenen.

Ten slotte blijkt uit de interviews dat de doelconsensus ook vergroot kan worden door de juiste personen aan tafel te zetten. Zo is er bij KomErbij Almelo bewust voor gekozen om met name uitvoerende professionals van de organisaties deel te laten nemen aan de bijeenkomsten van de coalitie. Het is van belang dat deze professionals daar zitten vanuit hun intrinsieke motivatie. Waar organisaties in veel gevallen tegenstrijdige doelen en belangen kennen, zien ze bij KomErbij Almelo en Coalitie Erbij Rotterdam dat de professionals er daarentegen onderling vaak goed uitkomen: *“Je moet met name de mensen van de werkvloer bij elkaar aan tafel zetten. Die hebben namelijk andere belangen. Die hebben iets minder het organisatiebelang voor ogen. En die staan meer met elkaar in de praktijk. Daar zou je theoretisch ook tegenstrijdige belangen kunnen hebben, maar daar hebben we het hier niet over. Want die mensen komen op de werkvloer allemaal exact dezelfde dingen tegen”*.

Omvang en diversiteit van het netwerk

Uit de interviews blijkt dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn in de manier waarop gemeenten momenteel sturing geven aan de omvang en diversiteit van de coalities. Allereerst worden organisaties bij alle coalities in de mogelijkheid gesteld om zich naar eigen wens aan te melden als lid. Bij Coalitie Erbij Woudenberg kent de gemeente volgens de respondenten verder geen actieve rol in het benaderen en/of betrekken van nieuwe organisaties. Het huidige ledenaantal toont dat deze aanpak momenteel geen succes kent. Dit wordt ook bevestigd door respondenten uit Almelo en Rotterdam. Deze respondenten zijn van mening dat organisaties actief geworven moet worden om lid te worden van de coalitie. De gemeente Woudenberg ziet echter een dergelijke rol niet voor zichzelf weggelegd. Hiervoor zegt de gemeente onvoldoende betrokken te zijn bij de coalitie. De leden van Coalitie Erbij Woudenberg zien echter wel de meerwaarde van een actieve rol van de gemeente in het benaderen van organisaties voor de coalitie. Momenteel hangt dit vooral af van de voorzitter van de coalitie. Uit de interviews blijkt dat het actief werven van organisaties echter veel tijd vraagt. Om die reden kan de gemeente een belangrijke rol spelen in het vergroten van de omvang en diversiteit van het netwerk. Zo kan de gemeente uren van de coalitie financieren om actief partnerbeleid te voeren: *“stel er wat geld voor beschikbaar zodat iemand dat een aantal uur in de week kan doen”*. Daarnaast kan de gemeente zelf ook actief sturen op de omvang en diversiteit van het netwerk. Het feit dat gemeenten hiertoe in staat zijn blijkt uit de interviews met leden van KomErbij Almelo en Coalitie Erbij Rotterdam. Zo heeft de gemeente Almelo wel een actieve rol in het benaderen van organisaties voor de coalitie. Deze gemeente faciliteert organisaties allereerst om met elkaar in verbinding te komen. Bijkomend voordeel is het grote netwerk wat binnen de gemeente is opgebouwd. De gemeenteambtenaar die betrokken is bij KomErbij Almelo heeft een brede kennis van het sociale

netwerk. Daardoor is hij in staat om goed te sturen op de omvang en diversiteit van de coalitie. Zo worden organisaties, uit sectoren die nog niet betrokken zijn bij de coalitie, benaderd om lid te worden van de coalitie. Naast de gemeente worden ook de leden van KomErbij Almelo gevraagd om actief rond te kijken in het eigen netwerk. Dit zorgt volgens de respondenten voor een goede wisselwerking; *“Vanuit de gemeente gaat er dan ook een mail naar de bestuurder van de zorgorganisaties. Dus je werkt zowel van boven als vanaf beneden Daarbij heeft iedere organisatie heeft zijn eigen netwerkje, en als je die naast elkaar legt dan heb je toch een aardig breed beeld van de stad”*. In tegenstelling tot de gemeente Almelo wordt er in Rotterdam niet actief geworven door de gemeente. In plaats daarvan stelt de gemeente financiële middelen ter beschikking aan de professionals binnen de coalitie om zich hier actief mee bezig te houden.

Uit de interviews blijkt dat het bij de activiteiten rondom de netwerkstructuur wel van belang is dat er goed gekeken wordt naar de meerwaarde van actoren: *“Partijen moeten wel iets toevoegen.”*. Zoals hierboven beschreven wordt er bij KomErbij Almelo en Coalitie Erbij Rotterdam veel aandacht besteed aan het vergroten van het ledenaantal. Dit moet volgens de respondenten echter wel een doel dienen. Het moet voor zowel de coalitie als de organisatie meerwaarde hebben om aan te sluiten. Een te grote coalitie kan volgens de respondenten ook nadelige gevolgen hebben voor de effectiviteit van het netwerk: *“Als je een coalitie hebt waarbij je met iedere vergadering met 100 mensen aan tafel zit, dan krijg je een soort Poolse landdag”*. Daarbij moeten de vergaderingen ook interessant genoeg zijn voor de organisaties: *“De huisartsenvereniging heeft bijvoorbeeld de hele tijd bij de grote werkgroep gezeten. Ja die geven ook aan zo ongeveer 60% daarvan is niet relevant voor ons, dus hou ons maar op de hoogte en gebruik ons op het moment dat je ons nodig hebt”*. Daarnaast blijkt uit de interviews dat een te grote coalitie het voor de netwerkmanager moeilijker maakt om de coalitie te managen. Zo kent een grote coalitie bijvoorbeeld een grotere diversiteit aan belangen, blijkt het moeilijker om alle partijen bij elkaar te brengen voor een gesprek en kost het meer moeite om partijen betrokken te houden bij het proces. Om deze redenen hebben KomErbij Almelo en Coalitie Erbij Rotterdam gekozen voor een actieve kerngroep en een breed partnerbestand daaromheen. Dit sluit aan bij wat in de theorie ‘selectief (de)activeren van actoren’ wordt genoemd. In het theoretisch kader werd de verwachting geschetst dat de commitment vergroot kan worden door ieder moment in het netwerkproces de juiste actoren wel of niet te betrekken. Deze verwachting wordt door de empirie bevestigd. Het relatief klein en overzichtelijk houden van de kerngroep maakt het volgens de respondenten mogelijk om goed samen te werken, snel beslissingen te nemen en zo snel vooruitgang te boeken. Vervolgens wordt het netwerk daaromheen per onderwerp geactiveerd. Hierbij wordt gekeken welke actoren op dat moment in het netwerkproces noodzakelijk zijn. Deze organisaties leveren geen bijdrage aan de kern van de coalitie, maar dragen wel bij aan het uitrollen van programma’s, het verspreiden van de boodschap en het vergroten van de kennis binnen de coalitie: *“En daarmee kun je samen heel veel dingen oppakken”*.

Vertrouwen

In het theoretisch kader werd de verwachting geschetst dat het vertrouwen vergroot kan worden als de netwerkmanager spelregels introduceert waar de actoren zich aan moeten houden. Deze verwachting wordt niet bevestigd door de data uit de interviews en documenten. Uit de reacties van de respondenten blijkt namelijk dat er bij de coalities momenteel geen gebruik gemaakt wordt van dergelijke spelregels en dat dit ook niet als wenselijk gezien wordt. Coalitie Erbij Woudenberg kent in tegenstelling tot de andere twee coalities wel statuten. Deze statuten beschrijven echter enkel de taken en bevoegdheden van het bestuur en regels omtrent de financiën en verslaglegging van de coalitie. In deze statuten zijn geen regels opgesteld die volgens de theorie kunnen bijdragen aan het vergroten van het vertrouwen, zoals regels over het delen van vertrouwelijke informatie. Vertrouwen

zit hem daarentegen vooral in de persoonlijke relatie volgens de respondenten: *“in principe is dat ook een verstandhouding die je met elkaar aangaat als je in zo’n coalitie deelneemt.”*. Zoals gezegd kennen de andere coalities geen enkele regels binnen het netwerk. Regels worden daarbij zelfs als niet wenselijk gezien: *“In ons geval zou ik het niet goed vinden, omdat wij geen issues hebben en dan denk ik dat je ze met zo’n document gaat creëren. Regels kunnen in ons geval juist een averechts effect hebben voor het vertrouwen.”*. Ook bij deze coalities speelt het onderlinge vertrouwen een grote rol: *“De belangrijkste reden is denk ik wel de sfeer van collegialiteit binnen de werkgroep. We hebben niet echt geheimen voor elkaar. Er is ook ruimte om dingen met elkaar te delen en mee te denken. We hebben een hele goede onderlinge sfeer. Daar draagt iedereen zijn steentje aan bij. En we maken ons met z’n allen hart voor eenzaamheid en die gezamenlijke missie verbindt.”*.

Voor het creëren van onderling vertrouwen zijn volgens de respondenten een aantal zaken van belang. Zo blijkt het allereerst belangrijk om persoonlijk contact te stimuleren. De respondenten zijn ervan overtuigd dat persoonlijk contact helpt om het onderlinge vertrouwen tussen de leden te vergroten en zo een band te creëren: *“Vanuit mijn achtergrond weet ik wel dat als je als team ergens voor wilt gaan dan moet je ook eigenlijk investeren in zulke dingen”*. Een andere respondent verwoordt dit als volgt: *“Dat is wel het meest vitale stukje van het contact. Je ziet daar ook meer de persoonlijke verhalen van de mensen zelf en de gezichten van de mensen achter de organisatie. Dus ik denk dat dat wel een vitaal onderdeel is van de coalitie als zijnde een netwerkorganisatie.”*. De drie coalities proberen ieder op een eigen manier dit persoonlijke contact te stimuleren, waarbij de gemeenten ook een verschillende rollen hanteren. Binnen Coalitie Erbij Woudenberg faciliteert de gemeente Woudenberg de vergaderingen van de coalitie en tracht het op die manier het persoonlijke contact te vergroten. Deze vergaderingen kennen echter een relatief formeel karakter, waardoor het informele persoonlijke contact wat achterblijft. Daarnaast worden er door organisaties in Woudenberg ook meerdere medewerkers beurtelings afgevaardigd voor de coalitie. Eén van de respondenten zei daar het volgende over: *“Dat schept ook geen band met elkaar. Het zou voor de continuïteit van de coalitie fijner zijn als er steeds dezelfde mensen komen”*. Het voordeel van Woudenberg is echter de kleine gemeenschap, waardoor de leden elkaar vaak al goed kennen. Ook de gemeente Almelo faciliteert enkel de vergaderingen van de coalitie en organiseert geen activiteiten waarbij het persoonlijke contact tussen de partijen centraal staat. Dit terwijl de leden van KomErbij Almelo wel voorstander zijn van dergelijke activiteiten. Mooie voorbeelden van dergelijke activiteiten zien we terug bij Coalitie Erbij Rotterdam. Deze coalitie kent verschillende activiteiten waarbij het persoonlijk contact centraal staat. Zo is het gebruikelijk dat de leden met elkaar lunchen rondom bijeenkomsten en wordt er na afloop een borrel georganiseerd. Daarnaast gaan de leden één keer per jaar met elkaar uit eten en zijn ze met elkaar naar een theatervoorstelling geweest. Deze activiteiten maken volgens de respondenten dat er binnen de coalitie sprake is van een hele goede onderlinge sfeer en het vertrouwen in elkaar groot is. Deze activiteiten worden overigens niet direct door de gemeente Rotterdam georganiseerd. De gemeente Rotterdam faciliteert deze activiteiten echter door hiervoor specifieke gelden beschikbaar te stellen. Hiermee worden deze activiteiten gezien als stimulator, maar daarnaast ook als blijk van waardering voor de coalitie. Belemmering daarbij is echter de tijdsfactor. Zoals uit eerdere resultaten bleek, hebben organisaties binnen de coalitie te maken met tijdsdruk. Hierdoor is het de vraag of meer van dergelijke activiteiten qua tijd haalbaar zijn voor de verschillende organisaties binnen de coalities.

Ten slotte blijkt uit de interviews dat de aanwezigheid van de gemeente als neutrale partij belangrijk is voor het creëren van vertrouwen: *“Als de gemeente er niet bij zou zijn, dan zou het denk ik niet zo makkelijk zijn geweest om al die andere partijen aan tafel te krijgen”*. De gemeente is daarmee de aanjager van de samenwerking, maar is als neutrale partij ook in de mogelijkheid om meer openheid te creëren: *“Maar als jij merkt dat partijen het gevoel hebben dat een andere partij of persoon te veel*

haalt en te weinig brengt dan moet je dat bespreekbaar maken. Dat zie ik wel als rol van mij als gemeente”.

Commitment

Ten slotte komen er in de interviews ook verschillende mogelijkheden naar voren waarmee de betrokkenheid van organisaties vergroot kan worden. Allereerst vinden respondenten het van belang dat de gemeente zich proactief opstelt om ervoor te zorgen dat er geen belemmeringen en obstakels zijn voor organisaties om zich bij de coalitie aan te sluiten en betrokken te zijn. De respondenten zien niet zozeer obstakels om lid te worden van de coalitie tegen eenzaamheid. Organisaties kunnen in principe zonder eis deelnemen aan de coalitie. Daarentegen wordt met name de tijdsfactor als belemmering gezien voor organisaties om betrokkenheid bij de coalitie te tonen: *“Sommige organisaties hebben het gewoon zwaar waardoor ze andere keuzes moeten maken. Ondanks dat de betrokkenheid van de desbetreffende persoon er wel zeker is.”* Een andere respondent voegt daar aan toe: *“Sommige organisaties zijn bezig om te blijven bestaan en die gaan zich dan eerst intern op hun eigen organisatie richten en niet meer op externe samenwerkingen”.* Uit de interviews blijkt dat de gemeente een belangrijke rol kan spelen in het wegnemen van deze belangrijke obstakel. Een groot gedeelte van de leden van de coalities blijken immers gesubsidieerde organisaties te zijn. Op het moment dat deze organisaties te maken krijgen met bezuinigingen vanuit de gemeente heeft dit ook nadelige gevolgen voor de betrokkenheid bij de coalitie tegen eenzaamheid: *“Dat is vooral de beleidskeuze van de gemeente. Aan de ene kant vinden ze eenzaamheid belangrijk en investeren ze in een coalitie en aan de andere kant gaan ze organisaties die een rol spelen bij de bestrijding van eenzaamheid korten. Dat is wel een obstakel, die de gemeente zeker wel weg zou kunnen nemen”.* Coalitie Erbij Rotterdam geldt daarbij als goed voorbeeld. Vanuit de gemeente Rotterdam worden immers gelden beschikbaar gesteld om uren van professionals in te huren. De respondenten zien dat daardoor de betrokkenheid van deze professionals goed geborgd is.

In het theoretisch kader werd verder de verwachting geschetst dat de betrokkenheid vergroot kan worden als de netwerkmanager ervoor zorgt dat er sprake is van een variatie in oplossingsmogelijkheden en dat partners ook daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming binnen het netwerk. Deze verwachting wordt in de interviews bevestigd. Uit de interviews blijkt immers dat organisatie zichzelf meer eigenaar voelen van het proces en de coalitie op het moment dat ze worden meegenomen bij de besluitvorming: *“We zijn in dat proces heel erg meegenomen en dat zorgt er ook voor dat je je als organisatie ook meer eigenaar voelt”.* Daarentegen zien we juist bij KomErbij Almelo en Coalitie Erbij Rotterdam dat de keuze voor een kerngroep de betrokkenheid van de overige partners vermindert. De partners buiten de kerngroep worden bij deze coalitie in geringe mate meegenomen in het proces en hebben weinig tot geen invloed op de besluitvorming. Wat opvalt is dat bij beide coalitie de partnerbetrokkenheid van deze groep als verbeterpunt wordt gezien. Eenzelfde situatie zien we ook bij Coalitie Erbij Woudenberg. Deze coalitie kent geen kerngroep, maar een bestuur die voor een groot gedeelte zelfstandig de besluiten neemt. Ook bij deze coalitie voelen de andere partijen zich hierdoor in mindere mate verantwoordelijk voor het proces, wat daarmee weer van invloed is op de betrokkenheid van deze partners bij de coalitie. Eigenaarschapsgevoel creëren bij partijen is dus een belangrijke activiteit om de betrokkenheid van partijen binnen de coalitie te vergroten: *“Het je mede-eigenaar voelen van het probleem en ook mede-eigenaar van de oplossing daarvan. Op het moment dat je het gevoel hebt dat je invloed hebt daarop en zelf ook een steentje kunt bijdragen. Al is het maar op microniveau. Dan denk ik dat je sneller betrokken raakt dan op het moment dat het een ver-van-m'n-bedshow is. Het is dan wel de kunst om dat eigenaarschapsgevoel bij organisaties te krijgen”.* De gemeenten kunnen hier volgens de respondenten een belangrijke rol spelen. Op het moment dat de gemeente als neutrale partij aanwezig

is bij de overleggen van de coalitie, is zij ook in de mogelijkheid om ervoor te zorgen dat er rekening wordt gehouden met alle betrokken partijen: *“Ik vind wel dat de gemeente moet opletten dat als er een voorlichting wordt georganiseerd of informatiebijeenkomst dat er eentje al twee keer een voorlichting heeft gegeven en dat we nu moeten kijken of een andere partij die voorlichting een keer kan geven. Beetje die sturing erin. Anders heb je de schreeuwers die meer op de voorgrond komen te staan. En de wat stillere personen die wel veel te bieden hebben op de achtergrond blijven. Dan kan de gemeente mooi een neutrale positie aannemen en de verdeling van belangen eerlijker maken.”*

Verder wordt het aan de voorkant selecteren van de juiste personen door de respondenten gezien als belangrijke activiteit voor het vergroten van de betrokkenheid. Deze activiteit wordt in het theoretisch kader niet genoemd, maar blijkt uit de interviews wel degelijk van groot belang. De personen die in de coalities zitting nemen, moeten allereerst vanzelfsprekend een affiniteit hebben met het thema en zich hiervoor in gezamenlijkheid in willen zetten. Verder is het van belang dat de personen competenties hebben die samenwerking stimuleren. Hierdoor komt er een positieve sfeer binnen de coalitie en wordt het voor personen ook leuk om aanwezig en betrokken te zijn bij de coalitie *“Wat ik probeer te stimuleren is dat van dit soort overlegmomenten een positieve sfeer uitgaat, dat partners het leuk vinden om erbij te zijn en dat ze er wat voor willen doen en dan komt het vanzelf goed”.*

In het theoretisch kader wordt het instellen van incentives voor samenwerking genoemd als derde mogelijkheid om de commitment te vergroten. Ook deze verwachting wordt bevestigd door informatie uit de interviews. Veel leden van de coalities zijn immers gesubsidieerde organisaties. Op dit moment kunnen deze organisaties geheel vrijblijvend besluiten om wel of niet deel te nemen aan de coalitie. Meerdere respondenten geven aan dat de gemeente in subsidiegesprekken kritischer moet optreden richting organisaties. Door subsidievoorwaarden te stellen kunnen gemeenten een belangrijke impuls geven aan de betrokkenheid van organisaties. Op deze wijze kan de gemeente haar rol als aanjager vervullen: *“blijven faciliteren en blijven benadrukken dat dit op de agenda moet blijven staan bij alle gremia”.* De gemeente kan hiernaast ook extra subsidie beschikbaar stellen voor deelnamen aan de coalities tegen eenzaamheid en op die manier de opbrengsten van deelname voor de actoren vergroten.

Ten slotte blijkt uit de interviews dat de leden van KomErbij Almelo behoefte hebben aan een jaarplanning. KomErbij Almelo kent momenteel nog geen jaarplanning, wat volgens de leden leidt tot een bepaalde vrijblijvendheid. Een jaarplanning kan volgens de geïnterviewde leden duidelijkheid scheppen in de acties die van de leden wordt verwacht. De verwachting van de leden is dat deze helderheid ervoor zorgt dat leden betrokken blijven bij de coalitie. In Rotterdam wordt al langer gewerkt met een projectplan, waarin ook een jaarplanning is opgenomen. Uit de empirie blijkt inderdaad dat dit projectplan zorgt voor duidelijkheid, een goede taakverdeling en betrokkenheid van de leden.

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de onderliggende theorieën en de methodologische kwaliteit van het onderzoek. Tot slot worden er een aantal beleidsaanbevelingen gedaan.

6.1 Conclusie

Lokale coalities vormen een belangrijk middel in de strijd tegen eenzaamheid. De aanpak van het complexe fenomeen eenzaamheid vraagt om samenwerking tussen een groot aantal organisaties en initiatieven. Er wordt zo een groot beroep gedaan op het vermogen om tot samenwerking te komen. De gemeenten worden daarbij geacht in een netwerk met veel partijen uit verschillende domeinen, de 'regisseursrol' op zich te nemen, en zo de strijd tegen eenzaamheid in goede banen te leiden en te stimuleren. De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de succesfactoren die een effectieve samenwerking binnen lokale coalities verklaren. Daarnaast moest dit onderzoek inzicht bieden in de strategieën en activiteiten die de gemeenten kunnen ontplooien binnen de lokale coalities om daarmee de aanwezigheid van de benodigde succesfactoren te vergroten. Om deze doelstelling te realiseren is er een hoofdvraag opgesteld. Deze hoofdvraag luidde als volgt: *Op welke wijze kan de gemeente als netwerkmanager sturing geven aan de verschillende succesfactoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de lokale coalities tegen eenzaamheid?*

Deze hoofdvraag valt uiteen in deelvragen. Allereerst worden de empirische onderzoeksvragen beantwoord. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Gemeenten en besturen van lokale coalities kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruiken om de aanpak van eenzaamheid binnen de lokale coalities te verbeteren. Gemeenten zijn met de resultaten uit dit onderzoek ook beter in staat om in de toekomst de regisseursrol op zich te nemen binnen de coalities.

6.1.1 Beantwoording deelvragen

1. Hoe zijn de netwerken (lokale coalities) binnen het beleidsterrein eenzaamheid vormgegeven?

De vormgeving van de lokale coalities tegen eenzaamheid varieert enorm. Zo blijkt uit de empirische bevindingen bijvoorbeeld dat er onderscheid is tussen de rol van de gemeente binnen de coalitie, het aantal netwerkactoren, de doelstellingen van de coalitie, de organisatiestructuur en de wijze van samenwerking. De drie onderzochte coalities kennen echter ook veel overeenkomsten. Zo werkt iedere coalitie met een bestuur, speelt de gemeente in meer of mindere mate een rol binnen de coalitie en worden er periodieke netwerkbijeenkomsten georganiseerd.

2. Wat zijn de succesfactoren voor het vormen van een effectieve samenwerking binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid?

Op basis van het theoretisch kader werd verwacht dat de effectiviteit van het netwerk beïnvloed wordt door de vier factoren: doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef, vertrouwen, omvang en diversiteit van het netwerk en commitment. Deze verwachting wordt met dit onderzoek bevestigd.

Uit de empirie blijkt dat een hoge mate van doelconsensus positieve invloed heeft op de financiële en productie middelen die actoren beschikbaar stellen ten gunste van het netwerk. Netwerkactoren zijn sneller bereid om financiële middelen en productiemiddelen te investeren als er sprake is van consensus over het doel van de coalitie en met dit doel ook hun eigen organisatiedoelen en -belangen in voldoende mate gediend worden. Een hoge mate van doelconsensus heeft ten slotte ook positieve invloed op de aanwezigheid van kennis in het netwerk.

Uit de empirie blijkt vervolgens dat een hoge mate van vertrouwen de basis vormt voor een effectieve samenwerking. Een hoge mate van vertrouwen heeft immers positieve invloed op de aanwezigheid van alle vijf middelen die nodig zijn om de gestelde netwerkdoelen te behalen. Zo zorgt vertrouwen ervoor dat partijen elkaar zaken gunnen, bereid zijn om financiële middelen en productiemiddelen te investeren en informatie met elkaar te delen. Ten slotte blijkt dat een hoge mate van vertrouwen een positieve invloed heeft op de competenties en legitimiteit van het netwerk. Bij een hoge mate van vertrouwen blijken gemeenten sneller geneigd om de coalitie steun te bieden en ruimte te geven om autonoom beslissingen te nemen.

Ook de omvang en diversiteit van het netwerk is van grote invloed op de aanwezigheid van financiële middelen, productiemiddelen en kennis, en daarmee op de effectiviteit van het netwerk. De aanwezigheid van voldoende kernpartijen en de mogelijkheid om andere actoren incidenteel uit te nodigen in het netwerk hebben een positieve invloed op de aanwezigheid van de drie hiervoor genoemde middelen.

Ten slotte blijkt uit de empirie dat het verantwoordelijkheidsgevoel van actoren invloed heeft op de inzet van de financiële en productiemiddelen, en daarmee op de effectiviteit van het netwerk. Wanneer organisaties zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de coalitiedoelen zijn zij sneller geneigd om financiële middelen en personeelsuren beschikbaar te stellen voor de coalitie.

Naast de vier succesfactoren uit de literatuur komt er in de empirie nog een extra succesfactor naar voren. Veel respondenten benoemen dat de effectiviteit van de coalitie afhangt van de deelnemende personen. Volgens de respondenten bepalen de kennis & ervaring, competenties en intrinsieke motivatie van de personen voor een groot gedeelte het rendement van de coalitie. Zo moeten de in de coalitie deelnemende personen beschikken over kennis en ervaring op het gebied van eenzaamheid of instaat zijn deze kennis en ervaring vanuit zijn of haar organisatie te ontsluiten. Daarnaast is het van belang dat de professionals in de coalitie zitten vanuit hun intrinsieke motivatie en beschikken over competenties die samenwerken bevorderen, zoals een actieve houding en enthousiasme. Deze succesfactoren is in het resultatenhoofdstuk niet als zelfstandige succesfactor meegenomen. Daarentegen wordt het selecteren van de juiste personen in veel gevallen genoemd als belangrijke onderliggende factor voor de totstandkoming van doelconsensus, vertrouwen en commitment.

3. Welke strategieën en activiteiten worden momenteel door de netwerkmanager ontplooid om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten?
4. Welke extra strategieën en activiteiten kunnen er door de netwerkmanager ontplooid worden om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten?

De tweede en derde empirische onderzoeksvraag worden gezamenlijk beantwoord. Uit de empirie komen diverse strategieën en activiteiten naar voren die momenteel door de netwerkmanager worden ontplooid. Daarnaast worden er ook diverse extra strategieën en activiteiten benoemd door de respondenten. Beide worden hieronder kort samengevat.

Met betrekking tot de succesfactor 'doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef' zijn twee strategieën en/of activiteiten naar voren gekomen. Ten eerste, het aan de voorkant formuleren van duidelijke doelen. Duidelijke doelen aan de voorkant, geformuleerd met behulp van de gemeente als neutrale partner, verkleint gedurende het proces de kans op onenigheid over doelen. Bijbehorende activiteit is het voeren van een gesprek over deze doelen bij aanmelding van een nieuw coalitielid. Ten tweede dient de gemeente als overkoepelende instantie het welzijn van alle mensen in zijn geheel te behartigen tijdens het coalitieproces. De gemeente dient hiervoor tijdens de coalitiebijeenkomsten het grote doel centraal te blijven stellen en verschillende doelgroepen aan elkaar te koppelen. Wanneer organisaties er onderling niet uitkomen, dient de gemeente als mediator ten slotte het

gesprek weer gaande te krijgen. Daarbij kan de wethouder, vanuit zijn positie als bestuurder, in bepaalde gevallen een belangrijke rol spelen voor het vergroten van de doelconsensus.

Met betrekking tot de succesfactor 'omvang en diversiteit van het netwerk' zijn drie strategieën en/of activiteiten naar voren gekomen. De gemeente beschikt over veel kennis van en contacten binnen het sociale netwerk van de gemeente. Door dit sociale netwerk proactief te benaderen kan de gemeente bijdragen aan het vergroten van de omvang en diversiteit van de coalitie. Daarnaast blijkt uit de empirie dat de gemeenten ook uren van de coalitieleden kunnen financieren om actief partnerbeleid te voeren. Het actief werven van organisaties vraagt immers veel tijd. Ten derde blijkt het van belang dat de gemeente als neutrale partij een rol speelt bij het selecteren van de juiste coalitieleden. Het moet voor zowel de coalitie als de desbetreffende organisatie meerwaarde hebben om aan te sluiten. De keuze voor een actieve kerngroep en een breed partnerbestand daaromheen blijkt een goede werkwijze om een juiste omvang van het netwerk te creëren.

Met betrekking tot de succesfactor 'vertrouwen' zijn twee strategieën en/of activiteiten naar voren gekomen. Het stimuleren van persoonlijk contact blijkt de belangrijkste mogelijkheid om de mate van vertrouwen te vergroten. Persoonlijk contact helpt om het onderlinge vertrouwen tussen de leden te vergroten en zo een onderlinge band te creëren. Hiervoor is het van belang dat de gemeente aandacht heeft voor een drietal zaken. Allereerst is het van belang dat er bij de coalitievergaderingen ook ruimte is voor informeel contact. Ten tweede is het van belang dat steeds dezelfde gezichten aanwezig zijn bij de vergaderingen. En ten derde is het faciliteren van activiteiten waarbij het persoonlijk contact staat bruikbaar bij het vergroten van het onderlinge vertrouwen. Hierbij kan gedacht worden aan een lunch, borrel of groepsuitje. Als tweede strategie is het van belang dat de gemeente als neutrale partij nauw betrokken is bij de coalitie en op die manier meer openheid creëert. In tegenstelling tot de literatuur worden regels niet gezien als werkbaar middel om het vertrouwen binnen de coalitie te vergroten. De onderzochte coalities kennen momenteel nog geen regels en dit wordt door veel respondenten ook als niet wenselijk gezien.

De succesfactor 'commitment' kan ten slotte vergroot worden door een viertal strategieën en/of activiteiten. Allereerst is het van belang dat de gemeente eraan bijdraagt dat de coalitieleden een verantwoordelijkheidsgevoel krijgen. Hiervoor is het van belang dat partijen nadrukkelijk worden meegenomen bij de besluitvorming en hier ook invloed op kunnen uitoefenen. Daarbij moeten de gemeenten, als neutrale partij, ook rekening houden met de belangen van alle betrokken partijen. Verder blijkt dat de gemeente een belangrijke rol kan spelen in het wegnemen van een belangrijk obstakel voor samenwerking, namelijk de tijd- en geldfactor. Ten derde kan de gemeente door het instellen van incentives voor samenwerking de betrokkenheid vergroten. Zo kan de gemeente in bestaande subsidiegesprekken aandacht geven aan de coalitie of extra subsidie beschikbaar stellen voor betrokkenheid bij de coalitie. Ten slotte blijkt een jaarplanning met duidelijke acties en doelen positieve invloed te hebben op de betrokkenheid van actoren.

Zoals eerder dit hoofdstuk beschreven, vormt het aan de voorkant selecteren van de juiste personen als belangrijke activiteit van de netwerkmanager. Deze activiteit heeft positieve invloed op de mate van doelconsensus, vertrouwen en commitment binnen het netwerk.

5. Welke factoren belemmeren of stimuleren het aannemen van de regisseursrol binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid?

Uit de empirie komen een viertal factoren naar voren die het aannemen van de regisseursrol binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid belemmeren. Deze worden hieronder kort samengevat.

Bij twee van de drie onderzochte coalities staat de gemeente op afstand van de coalitie. Deze afstand zorgt ervoor dat de gemeente niet in staat is om veel van de hierboven beschreven strategieën en/of activiteiten uit te voeren. De afstand verslechtert de informatiepositie van de gemeente en bemoeilijkt daarmee het adequaat aannemen van de rol van mediator. Daarnaast heeft de gemeente vanuit de gemaakte afspraken niet altijd de officiële verantwoordelijkheid en bevoegdheid om intern invloed uit te oefenen op proceszaken van de coalitie.

Ten derde blijkt uit de empirie dat de tijdsfactor een belangrijke belemmering vormt voor het succesvol aannemen van de regisseursrol. Enerzijds hebben gemeenten een beperking in de tijd die beschikbaar is voor de coalitie. Dit zorgt ervoor dat gemeente niet in staat zijn om alle hierboven beschreven activiteiten uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan het actief werven van leden voor de coalitie. Daarnaast hebben echter ook de deelnemende organisaties te maken met tijdsdruk. Hierdoor zijn de coalitieleden niet altijd bereid om extra tijd te investeren en mee te werken aan de hierboven beschreven activiteiten. Denk daarbij aan meer informele bijeenkomsten of meer vergaderingen om actief meegenomen te worden bij de coalitie.

Ten slotte werd op basis van het theoretisch kader verwacht dat een groot netwerk een belemmerende factor kan zijn voor het uitvoeren van de regisseursrol. Deze verwachting wordt in de empirie bevestigd. Een grote coalitie blijkt moeilijker te manager dan een relatief kleine coalitie. Ook hierbij speelt de tijdsfactor een belangrijke rol.

6.1.2 Beantwoording hoofdvraag

In deze subparagraaf wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Deze luidde als volgt:

Op welke wijze kan de gemeente als netwerkmanager sturing geven aan de verschillende succesfactoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de lokale coalities tegen eenzaamheid?

De beantwoording van de deelvragen geeft in zijn totaliteit een uitgebreid antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het voor lokale coalitie tegen eenzaamheid van belang is dat er sprake is van een hoge mate van doelconsensus, vertrouwen en commitment binnen de coalitie. Daarnaast dienen de omvang en diversiteit van het netwerk goed te zijn en is het van belang dat deelnemende personen beschikken over voldoende kennis & ervaring, competenties en intrinsieke motivatie. Deze factoren bepalen gezamenlijk voor een groot gedeelte of een lokale coalitie in staat is om op termijn de gestelde doelen van het netwerk te bereiken. Zowel bestaande als nieuw op te starten coalities dienen dan ook bijzonder oog te hebben voor deze succesfactoren.

De gemeente heeft daarvoor als netwerkmanager een belangrijke rol. Zowel bij de totstandkoming van de coalitie als gedurende het proces dient de gemeente diverse rollen te vervullen om de aanwezigheid van deze succesfactoren te vergroten. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de gemeente hiervoor de rol van mediator, facilitator en aanjager kan en moet vervullen. Bij deze verschillende rollen passen vervolgens een breed scala aan activiteiten die de gemeenten kunnen ontplooiën binnen de lokale coalities om daarmee de aanwezigheid van de succesfactoren te vergroten. Hiermee kan de gemeente een belangrijke rol spelen in het succes van de lokale coalities en daarmee het probleem van eenzaamheid effectiever bestrijden.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek. Eerst volgt de theoretische reflectie en aansluitend de methodologische reflectie.

6.2.1 Theoretische reflectie

Bestaande theorieën vormden het uitgangspunt van dit onderzoek. Vanuit dit uitgangspunt werden er vervolgens waarnemingen verricht bij lokale coalities tegen eenzaamheid om de bestaande theorieën te toetsen, nader te concretiseren en aan te vullen. Op basis van het theoretisch kader werd verwacht dat de effectiviteit van het netwerk beïnvloed wordt door de vier factoren: doelconsensus op basis van gezamenlijk urgentiebesef, vertrouwen, omvang en diversiteit van het netwerk en commitment. De empirische waarnemingen bij de lokale coalities bevestigen deze theoretische veronderstellingen. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan de kennis over het functioneren van netwerken in de Nederlandse praktijk. Tot voor kort was hier nog weinig onderzoek naar gedaan (Noordegraaf et al., 2011).

Naast het bevestigen van theoretische veronderstellingen draagt dit onderzoek ook bij aan het vergroten van de theoretische kennis. Door het exploratieve karakter van dit onderzoek is er relevante extra theoretische kennis verzameld. Naast de succesfactoren uit het theoretisch kader bleek het in de praktijk van belang dat de deelnemende personen beschikken over voldoende kennis & ervaring, competenties en intrinsieke motivatie. Het benoemen van deze succesfactor is een belangrijke aanvulling op de bestaande literatuur. In de literatuur wordt immers vooral gefocust op actoren in de vorm van organisaties. Dit onderzoek toont echter aan dat binnen dit specifieke beleidsterrein ook de individuele vertegenwoordigers van deze organisaties van groot belang zijn als actor.

Ook bleek er in de theorie nog onduidelijkheid over wat in de concrete praktijk exact de doorwerking van de succesfactoren op de netwerkeffectiviteit is. In dit onderzoek is de netwerkeffectiviteit van verschillende lokale coalities op netwerkniveau met elkaar vergeleken. Hierdoor kon beschreven worden op welke wijze de succesfactoren van invloed zijn op de aanwezigheid van de benodigde middelen voor een effectieve netwerksamenwerking. Door de succesfactoren op deze wijze te analyseren kon er in de praktijk relevante en nieuwe informatie worden verzameld. Hetzelfde geldt voor de uitkomsten van dit onderzoek op het gebied van de activiteiten en strategieën die een netwerkmanager kan ontplooiën voor het verwezenlijken van de succesfactoren. Doordat de bestaande theorieën zijn toegepast op een specifiek beleidsterrein, kon er meer inzicht geboden worden in de activiteiten en strategieën die er concreet in de praktijk ontplooid kunnen worden door de netwerkmanager voor het realiseren van de succesfactoren. Dit onderzoek draagt zo bij aan een verfijning van de netwerkbenaderingstheorieën en de theorie over de rol van de netwerkmanager.

Het onderzoek kende echter ook een tweetal theoretische beperkingen. Het theoretisch kader is gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur die ingaat op netwerkeffectiviteit en de factoren die verklaren of een netwerk effectief zal zijn. Bij het opstellen van het theoretisch kader bleek dat er in de wetenschappelijke literatuur een breed scala aan succesfactoren voor een effectieve netwerksamenwerking zijn gedefinieerd. Vanwege de omvang van dit onderzoek was het niet mogelijk om al deze factoren mee te nemen. Ondanks de breedte van het onderzoek zijn er hierdoor bij de afbakening van het onderzoek relevante succesfactoren blijven liggen. Echter zijn de factoren die meeste invloed hebben of voor dit specifieke vraagstuk van groot belang zijn wel meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast is deze beperking deels ondervangen door het exploratieve karakter van dit onderzoek. Respondenten konden immers zelf nog aanvullende succesfactoren benoemen. Ondanks deze theoretische tekortkoming geeft dit onderzoek daarmee nog een goed beeld van de belangrijkste factoren die verklaren of een lokale coalitie tegen eenzaamheid wel of niet effectief functioneert.

Ten tweede is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van netwerkeffectiviteit op netwerkniveau. In paragraaf 4.4.1 zijn hiervoor duidelijke redenen beschreven. Echter wordt bij netwerkeffectiviteit op netwerkniveau voornamelijk gekeken naar het proces om als netwerk optimaal te functioneren. Dit terwijl het voor het externe doel van dit onderzoek vooral ook van belang is dat de netwerksamenwerking opbrengsten voor de gemeenschap heeft. Deze netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau is in dit onderzoek niet onderzocht. Vernieuwd onderzoek op een later moment is dan ook gewenst. Waarbij in tegenstelling tot dit onderzoek de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau beoordeeld wordt. Op deze wijze kunnen er nog betere aanbevelingen worden geformuleerd waarmee eenzaamheid in de praktijk aangepakt kan worden. Echter blijkt op basis van de theorie wel dat een effectief netwerk op netwerkniveau in de toekomst vaak beter in staat is om tot opbrengsten voor de gemeenschap te komen. Daardoor wordt het externe doel ondanks de beperking toch nog in voldoende mate gediend.

6.2.2 Methodologische reflectie

De eerste methodologische beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de gehanteerde onderzoeksmethoden. Methoden triangulatie is toegepast om de methodologische kwaliteit van het onderzoek te borgen. Deze methoden triangulatie heeft plaatsgevonden doordat er zowel interviewtranscripten als documenten zijn geanalyseerd. In relatief veel van de geraadpleegde documenten stond echter weinig bruikbare informatie voor dit onderzoek. Hierdoor was het niet altijd mogelijk om de triangulatie van methoden consequent toe te passen.

De geselecteerde respondenten vormen de tweede methodologische beperking van dit onderzoek. In dit onderzoek is gekozen om actief betrokken netwerkactoren te interviewen. Het ging hierbij om betrokken beleidsambtenaren, bestuursleden en actieve netwerkactoren. Dit zorgde ervoor dat deze respondenten veel informatie konden geven over het proces binnen de lokale coalitie. Zo hadden zij inzicht in de succesfactoren voor een efficiënte samenwerking en konden zij aangeven wat de gepaste strategieën en activiteiten zijn die bijdragen aan het verwezenlijken van deze succesfactoren. Achteraf gezien, was het echter ook verstandig geweest om naast de actief betrokken actoren ook minder betrokken actoren te interviewen. Een interview met deze type respondenten had bijvoorbeeld bijgedragen aan het vergroten van het inzicht in de beweegredenen van minder betrokken actoren en welke activiteiten en strategieën deze betrokkenheid zouden kunnen vergroten. Het voorkomt daarnaast ook een wat eenzijdig positief beeld over het functioneren van de coalitie.

De derde methodologische beperking heeft betrekking op de interviewvragen. De interviewgide bestond uit een set met veel interviewvragen. Achteraf bleek echter dat er één onderdeel onvoldoende is uitgevraagd. Namelijk, welke factoren ervoor zorgen dat de gemeenten belemmerd worden in het adequaat vervullen van de regisseursrol. Respondenten zijn gedurende de interviews wel gevraagd naar redenen waarom een strategie en/of activiteit wel of niet succesvol is gebleken in het verleden. Op deze manier konden de belemmeringen indirect worden afgeleid uit de interviews. Deze beperking heeft dan ook geen grote consequenties gehad, maar kan daarentegen wel als verbeterpunt voor toekomstig onderzoek worden beschouwd.

Ten slotte is het mogelijk ook een methodologische beperking dat dit onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker. Hierdoor kon er niet gestreefd worden naar intercodeurbetrouwbaarheid en is de kans op bias groter. Deze bias wordt immers vergroot wanneer de kwalitatieve data door slechts één onderzoeker wordt geïnterpreteerd. De bevindingen worden namelijk beïnvloed door de perceptie van de onderzoeker. Bovendien is er in dit onderzoek sprake van een dubbele hermeneutiek; de onderzoeker interpreteert de interpretaties van de respondenten.

6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden enkele beleidsaanbevelingen aangereikt waarmee gemeenten de effectiviteit van de lokale coalities tegen eenzaamheid kunnen verbeteren. Voor gemeenten is het van belang dat zij zich (meer) bewust zijn van haar rollen in het netwerk en hier op een juiste manier naar handelt. Dit onderzoek laat zien dat gemeenten drie belangrijke rollen dient te vervullen binnen het netwerk. Wanneer gemeenten erin slagen om deze rollen goed te vervullen, kan zij een positieve bijdrage leveren aan de succesfactoren die nodig zijn voor een effectieve netwerksamenwerking.

Rol van mediator

De gemeenten dienen allereerst een belangrijke rol als mediator te spelen binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid. Hiervoor zijn een drietal zaken van belang:

1. Neem een neutrale positie in

Om de rol van mediator optimaal te kunnen vervullen, is het van belang dat de gemeente een neutrale positie inneemt. Vanuit deze positie is de gemeente gedurende het coalitieproces in staat om het algemeen belang centraal te stellen en individuele doelen en belangen bij elkaar te brengen. De aanwezigheid van een neutrale partij draagt ook bij aan het vertrouwen binnen de coalitie. Het is wel van belang dat er niet zozeer gestuurd wordt op formele regels, maar meer op informele relaties.

2. Behoud de focus op het grote doel van de coalitie

Vanuit de rol van mediator dient de gemeente de focus op het grote doel van de coalitie te behouden. Het onderzoek toont aan dat er binnen coalities veel consensus heerst over de hoofddoelstelling van de coalitie. Focus op dit doel voorkomt zo mogelijke onenigheid over tegenstrijdige organisatiedoelen en -belangen. Wanneer organisaties er onderling onverhoopt toch niet uitkomen, dient de gemeente als mediator het gesprek weer gaande te krijgen.

3. Zorg voor gelijkwaardigheid in het besluitvormingsproces

Vanuit haar mediatorrol dient de gemeente ervoor te zorgen dat alle coalitieleden gelijkwaardig worden meegenomen in het besluitvormingsproces en dat er rekening wordt gehouden met een ieders belang. Zo kan de gemeente bijdragen aan het creëren van een eigenaarsgevoel bij de leden.

Rol van facilitator

Ten tweede is het van belang dat gemeenten haar rol als facilitator serieus oppakken, met bijzondere aandacht voor een viertal zaken:

4. Faciliteer bijeenkomsten

Gemeenten dienen zowel formele vergaderingen als informele bijeenkomsten te faciliteren voor de coalitie. Een combinatie van beide bijeenkomsten draagt bij aan het vergroten van de het onderling vertrouwen, de doelconsensus en commitment binnen de coalitie.

5. Versterk de informatiepositie van de gemeente

Om de rol van facilitator adequaat te vervullen is het wel van belang dat gemeenten haar informatiepositie versterken en ervoor zorgen dat zij weten wat er speelt binnen de coalitie. Hiervoor zijn nauwe banden tussen de gemeente en coalitie nodig.

6. Neem obstakels voor samenwerking weg

Naast het faciliteren van bijeenkomsten dienen gemeenten ook faciliterend op te treden wanneer er obstakels voor samenwerking worden gesignaleerd. De gemeente dient deze obstakels zoveel als mogelijk weg te nemen om zo bij te dragen aan de betrokkenheid van coalitieleden. Het beschikbaar stellen van financiële middelen vormt daarbij het belangrijkste middel.

7. Faciliteer een jaarplanning

Ten slotte kan de gemeente als facilitator een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van een jaarplanning. De gemeente dient dit proces te faciliteren en zo duidelijkheid te bieden aan organisaties en vrijblijvendheid gedeeltelijk weg te nemen.

Rol van aanjager

De gemeenten dienen ten derde een belangrijke rol als aanjager te spelen binnen de lokale coalities tegen eenzaamheid. Hiervoor zijn een drietal zaken van belang:

8. Benader organisaties actief

De gemeente speelt een belangrijke rol in het actief benaderen van organisaties. Dit kan door uren van de coalitie te financieren om daarmee actief partnerbeleid te voeren. Of door zelf actief te sturen op de omvang en diversiteit van de coalitie. Hiervoor dienen gemeenten vooral gebruik te maken van al bestaande netwerken en contacten binnen de gemeente.

9. Zorg voor juiste vertegenwoordigers

De gemeente dient erop te sturen dat de juiste personen zitting nemen in de coalitie overleggen, door te selecteren op kennis & ervaring, competenties en intrinsieke motivatie van personen.

10. Beter benutten van subsidie-instrumenten

Ten slotte kan de gemeente het proces aanjagen door haar subsidie-instrumenten beter te benutten. De gemeente is in de mogelijkheid om de betrokkenheid van coalitieleden te vergroten door dit op te nemen in de subsidievoorwaarden.

Literatuurlijst

- Andrésen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing for commitment in regional strategic networks. *Management Research Review*, 35(6), 531-552.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *J-PART*, 543 - 571.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. (2000) *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell Publishers
- De Bruijn, J.A., Kickert, W. J. M., & Koppenjan, J. F. M. (1993), Hoofdstuk 1: Inleiding: Beleidsnetwerken en overheidssturing, in Koppenjan, J. F. M., De Bruijn, J. A., & and W.J.M. Kickert, W. J. M. (eds.), *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur*. Den Haag: Vuga, p. 11-30.
- De Bruijn, J. A., & Ten Heuvelhof, E. F. (2008). *Management in networks: On multi-actor decision making*. Londen: Routledge.
- De Rynck, F., Voets, J. & Van Dooren, W. (2010). Het beoordelen van de prestaties van netwerken: aanzet tot een analysekader. *Bestuurswetenschappen*, 1, 35-55.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 2007(1), 25-50.
- Eén tegen Eenzaamheid. (n.d. - a). *Over eenzaamheid*. Geraadpleegd op 17 juni 2020, van <https://www.eentegeneenzaamheid.nl/over-eezaamheid/over-eezaamheid/>
- Eén tegen Eenzaamheid. (n.d. - b). *Mijn gemeente*. Geraadpleegd op 17 juni 2020, van <https://www.eentegeneenzaamheid.nl/mijn-gemeente/>
- Eenzaam. (n.d.). *Over eenzaamheid*. Geraadpleegd op 17 juni 2020, van <https://www.eenzaam.nl/over-eezaamheid>
- Gratton, C., & Jones, I. (2011). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies (2e ed.)*. Leiden, Nederland: Taylor & Francis Ltd.
- Head, B. W., & Alford, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 20(10), 1-29.
- Heessels, M., Braun, M., Kroes, J., Dankers, T., Roozendaal, K., Ouwerkerk, A., & Biene, M. (2015). *Eenzaam ben je niet alleen: samen werken aan een nieuwe blik op eenzaamheid en sociaal isolement*. Utrecht: Movisie.
- Kickert, W. J., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. London: Sage.
- Klijn, E. H., & Edelenbos, J. (2007). *Meta-governance as network management*. London: Palgrave Macmillan.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.

- Klijn, E. H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1993). Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement. Een theoretische verkenning van managementstrategieën in netwerken. *Beleid en Maatschappij*, 20(5), 230-243.
- Klijn, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063-1082.
- Klijn, E.H., & Van Twist, M.J.W. (2000), Zicht op de omgeving: een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren, In A. Edwards en L. Schaap (Eds.), *Vaardigheden voor de Publieke Sector* (p. 37-61). Bussum: Coutinho.
- Koppenjan, J., Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Laan, A., Wolves, M., Pansier, L. (2020). *Rapportage eerste fase ex durante evaluatie programma Eén tegen Eenzaamheid*. Bureau HHM. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2020/01/15/rapportage-eerste-fase-ex-durante-evaluatie-programma-en-tegen-eeenzaamheid/rapportage-eerste-fase-ex-durante-evaluatie-programma-en-tegen-eeenzaamheid.pdf>
- Linnemann, M. (2001). *Eenzaam op leeftijd: Interventies bij eenzame ouderen*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn.
- Machielse, A. (2003). *Niets doen, Niemand kennen*. Doetinchem: Reed Business.
- Majoer, S. (2010). Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling in Amsterdam. *PMB/Leerhuis-reeks*, 1, 23.
- Mandell, M.P., & Steelman, T. A. (2003) 'Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations', *Public Management review*, 5 (2), 197-224.
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265-284
- Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. London: Sage.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2003). Managing networks effectively. In *National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington DC, October*.
- Milward, H. B., Provan, K. G., Fish, A., Isett, K. R., & Huang, K. (2009). Governance and collaboration: An evolutionary study of two mental health networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 38.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Noordegraaf, M., Douglas, S., Bos, A., & Klem, W. (2016). *Gericht, gedragen en geborgd interventievermogen? Evaluatie van de nationale contraterrorismestrategie 2011-2015*. USBO Advies. Geraadpleegd op 1 april 2020, van https://www.wodc.nl/binaries/2608-volledige-tekst_tcm28-74117.pdf
- Noordegraaf, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Uitgevers.
- Osborne, S. P. (2010). *The (New) Public Governance: A suitable case for treatment?*. London: Routledge

- O'Toole Jr., L.J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1): 45–52.
- Peters, B. G. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252
- Provan, K. G. & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1–33.
- Provan, K. G. & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating PublicSector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Berkshire: Open University Press.
- Rijksoverheid. (2018 - a). *Aanbiedingsbrief landelijk actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid*. Geraadpleegd op 30 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/eenzaamheid/documenten/kamerstukken/2018/03/19/aanbiedingsbrief-landelijk-actieprogramma-%E2%80%98een-tegen-eenzaamheid%E2%80%99>
- Rijksoverheid. (2018 – b). *Actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid*. Ministerie van VWS. Geraadpleegd op 25 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2018/03/20/actieprogramma-eeen-tegen-eenzaamheid/Actieprogramma+Eenzaamheid.pdf>
- Rijksoverheid. (2020). *Tweede voortgangsrapportage actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid*. Den Ministerie van VWS. Geraadpleegd op 30 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/01/programma-eeen-tegen-eenzaamheid-voortgang-op-1-januari-2020>
- RIVM. (n.d.). *Eenzaamheid. Kerncijfers*. Geraadpleegd op 28 maart 2020, van <https://www.volksgezondheinzorg.info/onderwerp/eenzaamheid/cijfers-context/huidige-situatie#node-eenzaamheid-naar-leeftijd>
- Rosenthal, U., Ringeling, A. B., & Bovens, M. A. P. (1996). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Scharpf, F.W. (1997) *Games Real Actors Play. Actor-centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: Westview Press

- Shortell, S. M., Zukoski, A. P., Alexander, J. A., Bazzoli, G. J., Conrad, D. A., Hasnain-Wynia, R., ... Margolin, F. S. (2002). Evaluating Partnerships for Community Health Improvement: Tracking the Footprints. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 50 - 91.
- Turrini, A., Christofi, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 528 - 550.
- Van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Van de Maat, J. W. & Ramaker, L. (2019). *Geleerde lessen bij de aanpak van eenzaamheid: Opbrengsten van de decentralisatie-uitkering*. Movisie. Geraadpleegd op 20 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/12/23/geleerde-lessen-bij-de-aanpak-van-eeenzaamheid-opbrengsten-van-de-decentralisatie-uitkering/geleerde-lessen-bij-de-aanpak-van-eeenzaamheid-opbrengsten-van-de-decentralisatie-uitkering.pdf>
- Van der Steen, M., Peeters, R., & Van Twist, M. (2009). *De boom en het rizoom: overheidssturing in een netwerksamenleving*. Ministerie van VROM. Geraadpleegd op 30 april 2020, van https://bouwstenen.nl/fileswijkplaats/De_boom_en_het_rizoom.pdf
- Van der Zwet, R., & Van de Maat, J. W. (2016). *Dossier: Wat werkt bij de aanpak van eenzaamheid*. Movisie. Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van <https://www.movisie.nl/publicatie/wat-werkt-aanpak-eeenzaamheid>
- Van der Zwet, R., & Van de Maat, J. W. (2018). *Preventie van eenzaamheid: Bouwstenen voor beleid*. Movisie. Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-09/preventie-van-eeenzaamheid.pdf>
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Tilburg, T., & De Jong Gierveld, J. (2007). *Zicht op eenzaamheid. Achtergronden, oorzaken en aanpak*. Assen: Van Gorcum
- Verwijs, R. & Nederland, T. (2012). *Lokaal sterk tegen eenzaamheid: Stappenplan voor gemeenten*. Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd op 10 oktober 2020, van https://www.verwey-jonker.nl/doc/wmoinnovatiebank/Lokaal-sterk-tegen-eeenzaamheid_8867_web.pdf
- Ziggers, G. W., & Duysters, G. M. (2004). *Alliance capabilities and relational capital: an integrated perspective*. Nijmegen: Nijmegen School of Management.

Bijlage

Bijlage I. Interviewguide

Benodigdheden:

- Recorder
- Interviewvragen
- Aantekeningenblad

Opening

Kernwoorden	Suggestie
Intro	Beste heer/mevrouw x. Ik ben erg blij dat u deel wilt nemen aan dit interview.
Aanleiding	Op dit moment ben ik bezig met het schrijven van mijn masterthesis voor de opleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ik doe onderzoek naar de lokale coalities tegen eenzaamheid. En dan in het bijzonder de succesfactoren die een succesvolle coalitie verklaren. En de manier waarop de gemeenten een rol kan spelen bij het stimuleren van de aanwezigheid van deze succesfactoren. Goed om daarbij te vermelden dat het gaat om een verkennend onderzoek. Dus ik ben ook vooral benieuwd naar uw ideeën en opvattingen. Naast de coalitie X onderzoek ik nog twee andere coalities. Per coalitie ondervraag ik een viertal partijen.
Opnemen	Om een betrouwbaar onderzoek te kunnen opleveren, zou ik graag het interview opnemen. Heeft u hier bezwaar tegen?
Anoniem	De uitkomsten van het interview zullen anoniem verwerkt worden in het rapport.

Netwerkeffectiviteit	
Financiële middelen	<p>Bent u van mening dat de coalitie beschikt over voldoende financiële middelen? Zijn deze middelen voldoende om de organisatorische kosten van de coalitie te dekken? En ook om het probleem van eenzaamheid op te lossen?</p> <p>Welke partijen binnen de coalitie beschikken over deze financiële middelen?</p>
Productie middelen	<p>Bent u van mening dat de coalitie beschikt over voldoende personele capaciteit om de aanpak van eenzaamheid vorm te geven?</p> <p>Welke partijen uit het netwerk leveren deze personele inzet?</p>
Competenties	<p>Krijgt de coalitie volgens u voldoende ruimte om besluiten te nemen over de vormgeving van de aanpak van eenzaamheid?</p> <p>Zo ja, kunt u ook aangeven om wat voor ruimte dat precies gaat? Heeft de coalitie specifieke bevoegdheden gekregen?</p>
Kennis	<p>Bent u van mening dat de coalitie beschikt over voldoende kennis en ervaring om de aanpak van eenzaamheid vorm te geven?</p> <p>Kunt u kort aangeven hoe die kennis eruitziet en hoe deze volgens u verdeeld is over de verschillende partijen binnen de coalitie?</p>
Legitimiteit	<p>Ten slotte legitimiteit. Dat is de mate waarin de coalitie kan rekenen op steun vanuit wetgeving en/of bestuurlijke opdrachtgevers. Bent u van mening dat de coalitie beschikt over voldoende van deze steun? Waar blijkt dat uit?</p>

Doelconsensus

Succesfactor

- In hoeverre acht u het van belang om samen te werken met de andere partijen in het netwerk om de eenzaamheid in uw gemeente te verminderen?
- Heeft u wel eens het idee dat andere partijen in het netwerk niet beseffen dat zij u en de andere partijen in het netwerk nodig hebben om de eenzaamheid in de gemeente te bestrijden?
- Indien dit besef ontbreekt, waaruit blijkt dit?
- Merkt u veel verschillen in de doelen van de verschillende partijen in het netwerk? Zo ja, waarin uitten deze verschillen zich voornamelijk?
- Wijken de doelen van het netwerk af van uw individuele doelen? Zo ja, wat betekent dit voor u als organisatie?

Activiteiten en strategieën netwerkmanager

- Wat is volgens u een oplossing als partijen binnen het netwerk niet voldoende besef hebben van hun afhankelijkheid van andere partijen?
- Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? En waarom? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?

Verstrengeling van de doelen van actoren bevorderen

- Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager bevordert dat doelen van de partijen in het netwerk aan elkaar gekoppeld worden. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?
- Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?
- Hoe zou het koppelen van de doelen eruit moeten zien?

Actoren faciliteren om met elkaar in gesprek te gaan

- Een andere oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager de partijen in het netwerk faciliteert om met elkaar in gesprek te gaan om zo tot een gezamenlijk doel te komen.
- Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak?
- Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken?
- Op welke manier zou de gemeente partij volgens u in gesprek kunnen laten gaan
- Indien de respondent zelf nog niet doordrongen is van zijn afhankelijkheid: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet?
- Welke andere oplossingen zouden volgens u werken om te komen tot gezamenlijke doelen en urgentiebesef?

Vertrouwen

Succesfactor:

- In hoeverre vindt u het van belang dat er sprake is van vertrouwen tussen de partijen binnen het netwerk?
- Heeft u het idee dat alle partijen binnen het netwerk netjes hun afspraken nakomen? Zo ja, waar blijkt dat uit? Zo niet, kunt u daar voorbeelden van noemen en welke gevolgen had dat voor de samenwerking binnen het netwerk?
- Heeft u wel eens het idee dat er partijen zijn die mis-/gebruik van anderen partijen maken? Zo ja, waar blijkt dat uit? Kunt u daar voorbeelden van noemen en welke gevolgen had dat voor de samenwerking binnen het netwerk?

Activiteiten en strategieën netwerkmanager

- Wat is volgens u een oplossing als partijen binnen het netwerk elkaar niet vertrouwen?

- Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? En waarom? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?

Regels opstellen binnen het netwerk

- Uit de literatuur komt naar voren dat de aanwezigheid van duidelijke regels binnen het netwerk partijen in staat stelt om elkaar te vertrouwen en zich daardoor ook meer open kunnen opstellen. Zijn er in uw netwerk dergelijke regels opgesteld? Zo ja, om wat voor regels gaat dat? Worden deze met elkaar gedeeld?
- Zorgen deze regels ervoor dat u de ander beter vertrouwt? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Ontplooiën van activiteiten die het vertrouwen vergroten

- Een andere mogelijkheid voor het vergroten van vertrouwen is het organiseren van activiteiten waardoor er onderlinge banden en persoonlijk contact tussen actoren kan ontstaan? Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Hoe zagen die activiteiten eruit?
- Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken?
- Welke andere strategieën/activiteiten zouden volgens u werken om het vertrouwen binnen het netwerk te vergroten?

Omvang en diversiteit van het netwerk

Succesfactor:

- Wat vindt u van de omvang van het netwerk? Waarom bent u dat van mening? En wat voor gevolgen heeft dit voor de samenwerking binnen het netwerk en het bereiken van de netwerkdoelen?
- Wat vindt u van de diversiteit van de partijen die deelnemen aan het netwerk? Waarom bent u dat van mening? En wat voor gevolgen heeft dit voor de samenwerking binnen het netwerk en het bereiken van de netwerkdoelen?

Activiteiten en strategieën netwerkmanager

Sturen op de omvang van het netwerk

- Is er een partij binnen het netwerk die stuurt op de omvang van het netwerk? Zo ja, hoe wordt dat gedaan en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken?

Sturen op de variëteit binnen het netwerk

- Is er een partij binnen het netwerk die stuurt op de variëteit aan partijen binnen het netwerk? Zo ja, hoe wordt dat gedaan en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken?
- Op welke manier zou er volgens u nog meer gezorgd kunnen worden voor een goede omvang en diversiteit van het netwerk?

Commitment

Succesfactor:

- In hoeverre vindt u het belangrijk dat partijen betrokken (inzet tonen en investeren) zijn bij het netwerkproces?
- Voelt u zich als partij verantwoordelijk voor het bereiken van de netwerkdoelen en het proces binnen het netwerk?
 - Wat betekent dit voor uw betrokkenheid bij de activiteiten die binnen het netwerk worden georganiseerd?
 - Wat betekent dit voor de middelen die door u als partij worden geïnvesteerd?
- Heeft u wel eens het idee dat andere partijen zich minder (of niet) verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de netwerkdoelen en het proces binnen het netwerk? Waaruit blijkt dit? En wat voor gevolgen heeft dit voor de samenwerking binnen het netwerk en het bereiken van de netwerkdoelen?
- Heeft u wel eens het idee dat andere partijen in het netwerk zich onvoldoende inzetten bij netwerkactiviteiten? Zo ja, Waaruit blijkt dit? En wat voor gevolgen heeft dit voor de betrokkenheid van deze partij bij de netwerkactiviteiten en de middelen die deze partij investeert?

Activiteiten en strategieën netwerkmanager

- Wat is volgens u een oplossing als partijen binnen het netwerk niet voldoende betrokken zijn bij het netwerkproces?
- Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? En waarom? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?

Obstakels voor samenwerking wegnemen

- Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager obstakels voor samenwerking binnen het netwerk wegneemt? Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, om wat voor obstakels ging dat en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?
- Hoe zou het wegnemen van de obstakels voor samenwerking er volgens u uit moeten zien?

Variatie in oplossingsmogelijkheden

- Een andere oplossingsmogelijkheid is dat de netwerkmanager ervoor zorgt dat er een variatie in oplossingsmogelijkheden is zodat partijen ook daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze volgens u kunnen werken?
- Indien de respondent zelf nog niet in voldoende mate betrokken is bij het netwerkproces: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet?

Incentives voor samenwerking instellen

- Uit de literatuur komt naar voren dat het instellen van incentives de betrokkenheid van actoren kan vergroten. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, om wat voor incentives ging dat en werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?

Welke andere oplossingen zouden volgens u werken om te zorgen dat alle partijen betrokken zijn bij het netwerkproces?

Afronding

Overige succesfactoren	Zijn er volgens u nog andere succesfactoren voor effectieve samenwerking binnen een lokale coalitie tegen eenzaamheid? Zo ja, welke? Waarom is dit belangrijk voor de samenwerking? Wat kan er gedaan worden om deze factor te verwezenlijken?
Overig	Zijn er nog andere zaken die je zou willen mededelen?
Samenvatten	Kort samenvatten wat je bevindingen zijn.
Afsluiten	Graag wil ik u hartelijk bedanken voor de bijdragen die u heeft geleverd aan dit onderzoek. De verwachting is dat rond oktober het verslag afgerond is. Daarna zullen wij u het rapport toesturen.

Bijlage II. Overzicht respondenten

Respondent	Organisatie	Functie	Type gesprek	Datum
Kelfkens, M.	Gemeente Woudenberg	Beleidsmedewerker	Interview (MS Teams)	29-06-2020
Hoogens, A.	PKN Woudenberg	Diaken	Interview (MS Teams)	01-07-2020
Schaling, J.	Coalitie Erbij Woudenberg	Voorzitter	Interview (MS Teams)	01-07-2020
Domselaar, M. van	VV Woudenberg	Bestuurslid	Interview (Telefonisch)	01-07-2020
Mensik, G.	Thuissteam Twente tevens bestuurslid Kom Erbij Almelo	Bestuurder	Interview (MS Teams)	27-08-2020
Heeteren, P. van	Gemeente Almelo	Beleidsmedewerker	Interview (MS Teams)	20-08-2020
Jansen, M.	Humanitas Almelo	Coördinator vrijwilligerswerk	Interview (Telefonisch)	08-09-2020
Ekizkuyu, H.	Avedan Almelo	Wijkondersteuner	Interview (Telefonisch)	10-09-2020
Haga, K.	Gemeente Rotterdam	Beleidsmedewerker	Interview (MS Teams)	25-08-2020
Gerritsma, E.	Buurtwerk Rotterdam	Teamleider	Interview (MS Teams)	03-09-2020
Ariaans, J.	SOL Rotterdam	Ouderen maatschappelijk werker	Interview (Telefonisch)	30-08-2020
Vaarten, V.	WMO Radar tevens voorzitter Coalitie Erbij Rotterdam	Bestuurder	Interview (MS Teams)	26-08-2020

Bijlage III. Codeerschema

De tekst is gecodeerd aan de hand van een letter en/of cijfer:

Netwerkeffectiviteit

- Financiën **A1**
- Productiemiddelen **A2**
- Competenties **A3**
- Kennis **A4**
- Legitimiteit **A5**

Doelconsensus **B**

- Belang om samen te werken **B1**
- Verschil in doelstellingen **B2**
- Verstrengeling van doelen bevorderen **B3**
- Gesprek faciliteren **B4**
- Overige oplossingen doelconsensus **B5**

Vertrouwen: **C**

- Nakomen van afspraken **C1**
- Misbruik en gebruik van elkaar **C2**
- Regels opstellen **C3**
- Activiteiten voor vertrouwen **C4**
- Overige oplossingen vertrouwen **C5**

Netwerkstructuur **D**

- Omvang van het netwerk **D1**
- Diversiteit van het netwerk **D2**
- Sturen op de omvang van het netwerk **D3**
- Sturen op de diversiteit van netwerk **D4**

Commitment **E**

- Verantwoordelijkheidsgevoel **E1**
- Inzet van partijen **E2**
- Obstakels wegnemen **E3**
- Variatie in oplossingsmogelijkheden **E4**
- Overige oplossingen commitment **E5**

Overige succesfactoren **F**

Om de verschillende coalities in de analyse te kunnen onderscheiden, zijn de codes met drie verschillende kleuren gearceerd en op basis daarvan vervolgens gesorteerd per coalitie.

- Coalitie Erbij Woudenberg – gearceerd met groen
- Kom Erbij Almelo – gearceerd met blauw
- Coalitie Erbij Rotterdam – gearceerd met rood