



SAMEN WERKEN AAN EEN SUCCESVOLLE SAMENWERKING

Een onderzoek naar barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden.

Auteur: Marieke Prinssen, S1013685

Opleiding: Master Bestuurskunde – specialisatie Publiek Management

Universiteit: Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit: Faculteit der Managementwetenschappen

Begeleider: Dr. J.H.M.M. (Berry) Tholen

Datum: oktober 2019

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis waarmee ik de master Bestuurskunde (specialisatie Publiek Management) aan de Radboud Universiteit in Nijmegen afsluit. Na het behalen van mijn hbo-diploma Bestuurskunde heb ik er bewust voor gekozen om verder te studeren. Terugkijkend, ben ik blij dat ik deze keuze heb gemaakt. De theoretische diepgang die zowel de pre-master als de master mij hebben geboden, heb ik als zeer waardevol ervaren.

Deze masterthesis was niet tot stand gekomen zonder de medewerking van een aantal mensen. Ten eerste wil ik graag Sille Dohmen bedanken voor de mogelijkheid om mijn masterscriptie binnen de gemeente Oss uit te voeren én haar begeleiding de afgelopen maanden. Niet alleen de inhoudelijke sparmomenten waren erg waardevol, maar ook haar continue steun en vertrouwen heb ik erg gewaardeerd. Bovendien heb ik het als zeer interessant ervaren om naast het schrijven van mijn onderzoek een kijkje in de keuken te nemen van een gemeentelijke organisatie. Dank voor deze kans.

Ten tweede gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider van de universiteit, Dr. Tholen, voor zijn begeleiding en waardevolle feedback. Dr. Tholen stond altijd klaar om mijn vragen te beantwoorden. Bovendien zorgde zijn snelle reactie ervoor dat ik stappen kon zetten in het voltooien van mijn onderzoek.

Ten derde wil ik alle respondenten bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek. Zonder hen was deze thesis niet tot stand gekomen.

Tot slot wil ik mijn lieve familie en vrienden bedanken. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn ouders, broer en tweelingzus. Dank voor jullie onvoorwaardelijke steun, vertrouwen, adviezen en belangstelling de afgelopen maanden.

Marieke Prinssen
Oktober 2019

Samenvatting

In deze masterthesis is onderzocht op welke wijze barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken kunnen worden. Het betreft een exploratief onderzoek, omdat in de wetenschappelijke literatuur hierover nog geen volledige duidelijkheid bestaat. Er is een enkelvoudige casestudy uitgevoerd, namelijk het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss. Er is verkend welke barrières zich voordoen in het netwerk, waarbij de bevindingen uit de literatuur als leidraad zijn gehanteerd. Uit de bestudeerde wetenschappelijke literatuur zijn namelijk acht barrières naar voren gekomen die onder te brengen zijn in twee categorieën: interactieniveau en netwerkniveau. Vervolgens is verkend wat in de concrete praktijk gepaste aanpakken (zouden) zijn om de genoemde barrières te doorbreken. Ook hierbij diende de literatuur – waar mogelijk – als leidraad.

Uit de empirie zijn verschillende soorten barrières en (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen. Ondanks dat alle barrières belangrijk worden geacht, kan wél gesteld worden dat bepaalde barrières urgenter zijn om te doorbreken dan andere. Dit betreffen de barrières uit de literatuur en één barrière anders dan die uit de literatuur. Vandaar dat met betrekking tot de beantwoording van de hoofdvraag gefocust is op de “urgente” barrières en de beloftevolle aanpakken daarbij. Deze aanpakken zijn afgeleid van de (mogelijke) oplossingen uit de empirie. Bij de onderstaande beloftevolle aanpakken wordt gesproken over een sturende partij. Uit de empirie is gebleken dat deze rol in de meeste gevallen door de overheid (gemeente) wordt vervuld. De barrières worden op volgorde van urgentie weergegeven.

1. Niet alle actoren lijken zich voldoende bewust te zijn van hun externe afhankelijkheden, terwijl die er wel zijn.

- Partijen moeten elkaar beter leren kennen. Hiervoor is het van belang dat de sturende partij in het netwerk een overleg gaat organiseren voor alleen de kernpartijen en/of zijn verbindende rol gaat inzetten.
- De sturende partij in het netwerk en/of een invloedrijk persoon gaat het belang van het netwerk, de voordelen en/of successen van samenwerking laten zien. Hierbij passend is ook het gebruik maken van gebeurtenissen om bepaalde acties/activiteiten – samen met de partijen – op touw te zetten.
- De overheid – met name de ambtenaren – moet zich meer bewust worden van haar rollen in het netwerk én zich afhankelijker opstellen.

2. Verschillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren

- Oplossingen, problemen en doelen gezamenlijk (her)formuleren, het gezamenlijke doel elk jaar herhalen én met elkaar “de grote lijnen” bespreken. Om tot een herformulering van oplossingen en problemen te komen, is het van belang dat de sturende partij in het netwerk nieuwe ideeën introduceert. Indien er subdoelen zijn vastgesteld, kunnen door de sturende partij package deals uitgevoerd worden.
- De sturende partij in het netwerk spreekt met de andere netwerkactoren over de verschillende zienswijzen en/of werkwijzen en laat actoren – indien er sprake is van tegenstrijdige doelen – overeenkomen dat ze het oneens zijn.
- De sturende partij geeft een actor subsidie met als doel de actor “de goede kant” op te krijgen.

3. De situatie doet zich voor en kan zich voordoen dat actoren hun onmisbare middelen niet (meer) inzetten en daardoor de samenwerking blokkeren.

- Gedeeld informatiesysteem ontwikkelen.
- Actoren voeren met elkaar het gesprek – eventueel een bestuurlijk overleg.
- De (sturende) actor die minder financiële middelen gaat inzetten, moet dit duidelijk communiceren naar de netwerkpartijen. Ook dienen de netwerkpartijen meegenomen te worden in het proces van bezuinigingen én moeten andere actoren in het netwerk betrokken worden die een financiële bijdrage kunnen leveren.

4. Ongunstige verhouding tussen kosten en opbrengsten samenwerking

- Gedeeld informatiesysteem ontwikkelen.
- De sturende partij moet andere invulling geven aan bijeenkomsten.
- De sturende partij gaat interacties ondersteunen en bevorderen tussen kernpartijen. Er moeten afspraken worden gemaakt én er dient een regel aanwezig te zijn die de interactie bevordert. Het vertrouwen tussen de partijen zal hierdoor groeien.

5. Afwezigheid van formele omgangsregels

- Formele omgangsregels worden vastgelegd en gedeeld wanneer kernpartijen actiever met elkaar samenwerken.

6. Er heerst een gevoel van onderlinge concurrentie/competitie onder netwerkactoren

- Actoren gaan met elkaar communiceren.
- De sturende partij wijst actoren op het gemeenschappelijke doel.

Algemene oplossingsmogelijkheid

Actoren in het netwerk zien de ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat als kansen om de samenwerking te bevorderen of anders in te richten.

Er zijn aanbevelingen opgesteld voor vervolgonderzoek en de praktijk. De aanbevelingen met betrekking tot de praktijk zijn gericht aan de gemeentebestuurder/ambtenaar. Het volledige overzicht is te vinden in paragraaf 5.3.2. Eén van de aanbevelingen is dat de gemeentebestuurder/ambtenaar zich (meer) bewust wordt van zijn/haar rol in het netwerk en hiernaar handelt. Daarnaast moet de gemeentebestuurder/ambtenaar ervoor zorgen dat de netwerkactoren het belang van het netwerk én de voordelen van samenwerking gaan inzien, teneinde het besef van afhankelijkheid te vergroten. Een andere aanbeveling is dat oplossingen, problemen en doelen gezamenlijk – met de netwerkactoren – worden ge(her)formuleerd, om tot overeenstemming van percepties en doelen te komen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling	7
1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	8
1.4. Voorbeschouwing theoretisch kader	8
1.5. Voorbeschouwing methodologisch kader	9
1.6. Omschrijving kernbegrippen.....	9
1.7. Opbouw van het onderzoek.....	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1. De drie paradigma's en de opkomst van netwerken	11
2.1.1. Public Administration.....	11
2.1.2. New Public Management.....	11
2.1.3. New Public Governance	12
2.2. Wat is een netwerk?	12
2.2.1. Speciale rol overheid in netwerken	13
2.3. Succesvol netwerk.....	13
2.4. Barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan en de mogelijkheden om deze te doorbreken.....	14
2.4.1. Interactieniveau	15
2.4.2. Netwerkniveau.....	18
2.4.3. Overige barrière.....	20
2.5. Schematisch overzicht barrières en de mogelijkheden om deze te doorbreken	21
Hoofdstuk 3: Methodologisch kader.....	24
3.1. Onderzoeksstrategie	24
3.2. Casestudy	24
3.3. Definiëring kernbegrippen	25
3.4. Operationalisatie.....	25
3.5. Methoden van dataverzameling	27
3.5.1. Halfgestructureerde interviews.....	27
3.5.2. Documenten	28

3.6. Analysemethode	29
3.7. Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek.....	29
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	31
4.1. Succesvol netwerk.....	31
4.2. Barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden	32
4.2.1. Interactieniveau	34
4.2.2. Netwerkniveau.....	50
4.2.3. Algemene oplossingsmogelijkheid	54
4.2.4. Barrières anders dan die uit de literatuur en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden.....	55
4.2.5. Relatie tussen barrières	58
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	59
5.1. Conclusie	59
5.2. Reflectie op onderzoek	66
5.2.1. Theoretische reflectie	67
5.2.2. Methodologische reflectie.....	67
5.3. Aanbevelingen.....	68
5.3.1. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	68
5.3.2. Aanbevelingen voor de praktijk.....	68
Literatuurlijst	70
Bijlage 1: Operationalisatieschema	74
Bijlage 2: Overzicht afgenomen interviews.....	86
Bijlage 3: Interviewgide	87

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk komen verscheidene aspecten aan bod. In paragraaf 1.1. wordt de aanleiding van het onderzoek inzichtelijk gemaakt. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2. de probleemstelling weergegeven. In paragraaf 1.3. worden de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie behandeld. De voorbeschouwing op het theoretisch kader én het methodologisch kader komen in paragrafen 1.4. en 1.5. aan bod. In paragraaf 1.6. wordt een omschrijving van de kernbegrippen gegeven. Tot slot wordt in paragraaf 1.7. de leeswijzer inzichtelijk gemaakt.

1.1. Aanleiding

Sinds het einde van de jaren zeventig zijn publieke netwerken ontstaan om maatschappelijke problemen op te lossen, zoals armoede en werkloosheid (Cristofoli, Mandell & Meneguzzo, 2018, p.292; Keast, Mandell, Brown & Woolcock, 2004, p.363). Het ontstaan van netwerken past binnen een bredere bestuurskundige ontwikkeling, namelijk de beweging van “government naar governance” (Hajer, van Tatenhove, Laurent, 2004, p.8; Klijn, 2008, p.10). Waar bij government de overheid maatschappelijke problemen aanpakt via verticale sturing, is bij governance sprake van horizontale sturing. De overheid wordt gezien als één van de partijen bij de oplossing van het probleem. Zowel op het landelijke, provinciale als lokale niveau komen netwerken voor (De Rynck, 2013, p.34). Met name op het lokale niveau zijn de afgelopen jaren vele netwerken ontstaan. De redenen hiervoor liggen onder meer in het feit dat het aantal lokale taken toeneemt en in de complexiteit van de taken/problemen (De Rynck, 2013, pp.36-37).

Om complexe maatschappelijke problemen aan te pakken, is een bundeling van middelen – zoals kennis en geld – nodig (Klijn, 2008, p.9). Deze bundeling van middelen komt tot stand wanneer verschillende actoren met elkaar samenwerken. Het samenwerken in netwerken blijkt niet eenvoudig te zijn. Diverse barrières kunnen de samenwerking tussen actoren namelijk belemmeren (Klijn & Koppenjan, 2001; 2016). Een voorbeeld uit de praktijk dat dit illustreert, is afkomstig van de gemeente Oss. In de gemeente Oss vindt er samenwerking plaats tussen verschillende actoren om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken. Binnen het netwerk armoede en schulden in deze gemeente heerst onder meer het gevoel dat nog niet elke netwerkpartij zich voldoende eigenaar voelt van en/of zich verantwoordelijk voelt voor (de aanpak van) het armoede- en schuldenprobleem (S. Dohmen, persoonlijke communicatie, 20 maart 2019). Onder meer hierdoor wordt het realiseren van een succesvol armoede- en schulden netwerk belemmerd. Tot op heden verschaft de wetenschappelijke literatuur nog geen volledige duidelijkheid over de wijze waarop barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken kunnen worden. Vandaar dat dit onderzoek ernaar streeft om hierover meer duidelijkheid te geven.

Ook vanuit de praktijk is er behoefte aan inzicht in wat de mogelijkheden zijn om barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, te doorbreken. In het bijzonder hebben gemeenten hieraan behoefte, vanwege het feit dat er steeds meer netwerken ontstaan waarin beleid wordt gevormd en/of uitgevoerd (beleidsimplementatie). Dit met als doel om tot een adequate aanpak van een maatschappelijke probleem te komen.

1.2. Probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek is: inzicht verkrijgen in de wijze waarop barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken kunnen worden teneinde een beter begrip te krijgen van wat er gedaan moet worden om tot een succesvol netwerk te komen.

De centrale vraag ziet er als volgt uit: *Op welke wijze kunnen barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken worden?*

Er zijn zowel theoretische als empirische deelvragen opgesteld. De theoretische deelvragen zijn:

- Wat is een netwerk?
- Wanneer is een netwerk succesvol?
- Welke barrières staan het realiseren van een succesvol netwerk in de weg?
- Wat zijn de mogelijkheden om deze barrières te doorbreken?

De empirische deelvragen zien er als volgt uit:

- Wanneer is het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss succesvol volgens de netwerkdeelnemers?
- Welke barrières staan het realiseren van een succesvol netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss in de weg?
- Op welke wijze kunnen de desbetreffende barrières doorbroken worden?

1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Er is veel over netwerken geschreven in de wetenschappelijke literatuur, bijvoorbeeld over het ontstaan van netwerken, de rol van de overheid in netwerken, verschillende netwerkstructuren én sturing in netwerken (Kenis & Provan, 2008; Klijn & Koppenjan, 2000; Osborne, 2006). Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur omtrent netwerken door inzicht te geven in de wijze waarop barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken kunnen worden. De huidige wetenschappelijke literatuur blijkt hierover namelijk nog geen volledige duidelijkheid te verschaffen. Dit blijkt ten eerste uit het feit dat de wetenschappelijke literatuur alleen maar mogelijkheden benoemt, die (ook) nog duiding verdienen over wat ze in de concrete praktijk betekenen en hoe ze in de praktijk invulling moeten krijgen. Bovendien zijn er in enkele gevallen alleen maar enkele aanwijzingen aanwezig over hoe de barrières doorbroken kunnen worden. Hiermee wordt bedoeld dat een systematisch overzicht van oplossingen gerelateerd aan een bepaalde barrière ontbreekt, waardoor op basis van diverse bronnen – anders dan de centrale literatuur waarin de barrières worden benoemd – tot oplossingsmogelijkheden is gekomen (Klijn & Koppenjan, 2001; 2016). Vandaar dat dit onderzoek tracht de wetenschappelijke literatuur omtrent het doorbreken van de barrières aan te vullen en te verduidelijken.

Daarnaast is het onderzoek maatschappelijk relevant. Zoals in de aanleiding al inzichtelijk is gemaakt, werken actoren in netwerken samen om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Deze thesis verschaft meer inzicht in wat actoren in een netwerk kunnen doen wanneer bepaalde barrières die de samenwerking belemmeren, zich voordoen. Wanneer men hierover meer kennis heeft, zal het netwerk uiteindelijk effectief functioneren waardoor het maatschappelijk probleem kan worden aangepakt. Vandaar dat de bevindingen uit het onderzoek ook van meerwaarde kunnen zijn voor de samenleving.

1.4. Voorbeschouwing theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt gestart met de paradigmaverschuivingen die zich hebben voorgedaan in de Bestuurskunde. Dit vanwege het feit dat het ontstaan van netwerken hierbij passend is.

Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt wat een netwerk is volgens de wetenschappelijke literatuur.

Hierbij komt ook de rol van de overheid in netwerken aan bod. Daaropvolgend wordt weergegeven wanneer een netwerk succesvol is volgens de wetenschappelijke literatuur. De theorie van Provan en Milward (2001) dient hiervoor als uitgangspunt. Daarna wordt ingezoomd op welke barrières het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan én wat de mogelijkheden zijn om deze barrières te doorbreken (Klijn & Koppenjan, 2001; 2016). De wetenschappelijke literatuur waarin de barrières worden besproken, diende als startpunt voor de oplossingsmogelijkheden. In sommige gevallen was deze literatuur echter niet toereikend: er worden geen bijbehorende oplossingsmogelijkheden gegeven óf de oplossingsmogelijkheden zijn niet geconcretiseerd. In deze gevallen zijn andere wetenschappelijke artikelen over netwerken geraadpleegd (o.a. Agranoff & McGuire, 2001; Chen, 2008; de Bruijn, ten Heuvelhof & in 't Veld, 2012; Koppenjan & Klijn, 2004; Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995). De meeste oplossingsmogelijkheden zijn afgeleid van de algemene netwerkmanagementstrategieën die worden gehanteerd om de samenwerking te bevorderen: procesmanagement en netwerkconstituering.

1.5. Voorbeschouwing methodologisch kader

Dit onderzoek is explorierend van aard, omdat de huidige wetenschappelijke literatuur nog geen volledige duidelijkheid verschaft over wat er concreet gedaan moet worden wanneer een barrière die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staat, zich voordoet. Naast het feit dat het onderzoek explorierend van aard is, betreft het een kwalitatief onderzoek. De barrières én de mogelijkheden om deze te doorbreken, zijn namelijk niet in cijfermatig materiaal te vatten. Daarnaast wordt exploratief onderzoek als een belangrijke reden beschouwd om te kiezen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek kent meerdere onderzoeksstrategieën. In dit onderzoek is gekozen voor een enkelvoudige casestudy, namelijk het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss. Er heeft een combinatie van dataverzamelmethode (triangulatie) plaatsgevonden om informatie over de case te verzamelen. Dit houdt in dat er zowel halfstructureerde interviews zijn afgenomen als dat er documenten zijn bestudeerd.

1.6. Omschrijving kernbegrippen

Het eerste kernbegrip dat nader gedefinieerd wordt, is “netwerk”. In dit onderzoek is de definitie van Koppenjan en Klijn (2004) aangehouden: “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich vormen rond beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die worden gevormd, onderhouden en veranderd door een reeks spelen”(Koppenjan & Klijn, 2004, pp.69-70).

Het tweede kernbegrip is succesvol – ook wel netwerkeffectiviteit genoemd. Ondanks de drie niveaus van netwerkeffectiviteit die Provan en Milward (2001) onderscheiden – het gemeenschapsniveau, het netwerkniveau en het organisatie/deelnemersniveau – is ervoor gekozen om aan de respondenten zelf te vragen wat zij onder een succesvol netwerk verstaan. Hiervoor is gekozen, omdat het op deze manier bevragen ervoor zorgt dat de verschillende percepties over een succesvol netwerk inzichtelijk worden gemaakt, die ook weer als barrière kunnen gelden.

1.7. Opbouw van het onderzoek

De leeswijzer van het onderzoek ziet er als volgt uit. In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader aan bod waarin de theoretische deelvragen worden beantwoord. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het methodologisch kader behandeld. Er wordt een uitgebreide verantwoording van de methoden gegeven én de operationalisatie van de theoretische concepten vindt plaats. In hoofdstuk vier worden de empirische deelvragen beantwoord. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de hoofdvraag. Ook vindt in dit hoofdstuk de reflectie op het onderzoek plaats én worden er aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en de praktijk.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod. In paragraaf 2.1. wordt de paradigmaverschuiving die zich in de Bestuurskunde heeft voorgedaan inzichtelijk gemaakt, waarbij de relatie wordt gelegd met de opkomst van netwerken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2. ingezoomd op de definitie van netwerken, waarbij ook de speciale rol van de overheid in netwerken aan bod komt. In paragraaf 2.3. wordt inzichtelijk gemaakt wanneer een netwerk succesvol is volgens de wetenschappelijke literatuur. In paragraaf 2.4. worden de barrières inzichtelijk gemaakt die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, evenals de mogelijkheden om deze barrières te doorbreken. In paragraaf 2.5. wordt hiervan een schematisch overzicht gegeven.

2.1. De drie paradigma's en de opkomst van netwerken

De afgelopen decennia zijn overheden steeds meer gebruik gaan maken van netwerken om maatschappelijke problemen op te lossen. Het ontstaan van netwerken past bij de paradigmaverschuivingen die zich hebben voorgedaan in de Bestuurskunde, namelijk de verschuiving van Public Administration naar New Public Management naar New Public Governance (Osborne, 2006). Om meer inzicht te krijgen in de drie paradigma's en de relatie met netwerken, worden de paradigma's hieronder beschreven.

2.1.1. Public Administration

Het eerste paradigma in de Bestuurskunde is Public Administration (PA) (Osborne, 2006, p.378). Dit paradigma gaat uit van een hiërarchische structuur (top-down), waarbij de bureaucratie een centrale rol heeft bij zowel het opstellen als bij het uitvoeren van beleid. Dit type structuur betekent dat andere, lagere actoren weinig invloed hebben. Binnen de publieke organisatie is er sprake van een scheiding tussen politiek en het bestuur. Bovendien ligt de focus op de 'rule of law', waardoor ook wel wordt gezegd dat dit paradigma de nadruk legt op een juridisch perspectief.

2.1.2. New Public Management

In de loop van de tijd is kritiek ontstaan op PA. Deze kritiek hield voornamelijk in dat PA geen effectieve methode is om met de hedendaagse ontwikkelingen in het openbaar bestuur om te gaan (Runya, Qigui & Wei, 2015, p.12). Dit heeft tot gevolg gehad dat er een nieuw paradigma is ontstaan, namelijk New Public Management (NPM).

Binnen het paradigma NPM speelt de gedachte dat de toepassing van private sector managementtechnieken zorgt voor verbeteringen in de efficiëntie en effectiviteit van publieke diensten (Osborne, 2006, p.379). Marktpartijen hebben een grotere rol en de overheid staat op afstand. Hood (1991) is een belangrijke auteur wanneer het gaat over New Public Management. Volgens hem bestaat New Public Management uit de volgende zeven 'doctrines' die aangeven hoe de publieke sector georganiseerd moet worden:

1. "Hands-on professioneel management in de publieke sector" (Hood, 1991, p.4). Dit betekent dat er een zichtbare en actieve controle van bovenaf plaatsvindt;
2. "Expliciete standaarden en maatstaven voor prestaties" (Hood, 1991, p.4);
3. "Een grotere nadruk op output controle" (Hood, 1991, p.4);
4. Het opsplitsen van eenheden in de publieke sector;
5. Meer concurrentie in de publieke sector;
6. Nadruk op private managementstijlen;

7. Nadruk op discipline en efficiëntie in bronnengebruik.

2.1.3. New Public Governance

Ook op NPM kwam er kritiek. Zo zorgt NPM volgens sommigen ervoor dat de samenhang in de publieke dienstverlening verder wordt versplinterd (Koppenjan, 2012, pp.3-4). Bovendien zorgt de prestatiegerichte focus en de nadruk op efficiëntie ervoor dat minder zichtbare belangen verwaarloosd worden. Daarnaast komen publieke en professionele waarden onder druk te staan. Ook kunnen dienstverleners minder goed inspelen op de behoeften van de cliënten.

Niet alleen de kritiek op NPM is een reden geweest voor het ontstaan van New Public Governance (NPG), maar ook het bewustzijn van het feit dat er veel actoren betrokken zijn bij een complex maatschappelijk probleem (Osborne, 2006, p.384). Dit maakt dat er samenwerking moet plaatsvinden om het maatschappelijke probleem aan te pakken. Er is immers sprake van wederzijdse afhankelijkheid. De samenwerking vindt plaats in netwerken. Netwerken zijn nodig om innovatieve manieren te ontwikkelen om met complexe problemen om te gaan (Keast et al., 2004, p.364). Vanwege het feit dat er sprake is van samenwerking in netwerken, wordt de relatie tussen de actoren niet gekenmerkt als een verticale relatie maar meer als een horizontale relatie. Een ander kenmerk van NPG is dat het gebaseerd is op de netwerktheorie en de organisatorische sociologie (Osborne, 2006, p.383). Bovendien ligt de nadruk op dienstverleningsprocessen en uitkomsten.

2.2. Wat is een netwerk?

In de wetenschappelijke literatuur zijn er vele definities van netwerken in omloop. Zo definiëren Provan en Kenis (2008, p.231) netwerken als “groepen van drie of meer legale autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken, maar ook een gezamenlijk doel”. Een definitie van netwerken die de focus meer legt op de sociale relaties tussen actoren, is afkomstig van Koppenjan en Klijn (2004). Deze definitie luidt als volgt: “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich vormen rond beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die worden gevormd, onderhouden en veranderd door een reeks spelen” (Koppenjan & Klijn, 2004, pp.69-70). In een netwerk kan beleid zowel worden gevormd als worden uitgevoerd (beleidsimplementatie) (Klijn, 2005, p.329). Volgens Klijn (1997, p.47) wordt dit type netwerk, ook wel een beleidsnetwerk genoemd, gekenmerkt door drie aspecten (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997, p.23).

Het eerste kenmerk is dat actoren onderling van elkaar afhankelijk zijn (Klijn, 1997, pp.47-48). Ze zijn van elkaar afhankelijk, vanwege het feit dat ze elkaars middelen nodig hebben om hun doelen te bereiken. Daarnaast kan alleen de bundeling van middelen zorgen voor het oplossen van het beleidsprobleem of de implementatie van beleid. De onderlinge afhankelijkheden zorgen ervoor dat er interacties plaatsvinden, waardoor relatiepatronen ontstaan en in stand worden gehouden.

Het tweede kenmerk is dat de verschillende actoren ieder hun eigen doelstellingen en strategieën hebben (Klijn, 1997, p.48). Zoals uit het eerste kenmerk naar voren is gekomen, hebben de actoren elkaar nodig vanwege de onderlinge afhankelijkheden. Tegelijkertijd probeert elke actor het proces echter ook te sturen naar zijn of haar eigen voorkeuren, die ook weer veranderlijk zijn. Dit maakt dat er complexe interactie- en onderhandelingsprocessen ontstaan.

Het laatste kenmerk is dat er min of meer duurzame relatiepatronen tussen actoren bestaan (Klijn, 1997, pp.48-49). Deze relatiepatronen beïnvloeden de interactiepatronen in het netwerk. Relatiepatronen kunnen enerzijds worden beschreven in termen van de frequentie van

communicatie en interactie. Ook centraliteit kan als een belangrijke indicator gezien worden. Zo wordt er vanuit gegaan dat actoren die een centrale positie hebben in het netwerk, dat wil zeggen dat de actor een groot aantal directe contacten heeft met de andere actoren, een betere positie heeft om haar doelen te bereiken. Anderzijds kan de nadruk gelegd worden op de rol van min of meer geformaliseerde organisatorische arrangementen. Indien actoren een lange periode met elkaar interacteren, creëren zij regels die de verdeling van de middelen en hun gedrag regelen. Dit maakt dat een focus op relatiepatronen tussen actoren ook inhoudt dat er gefocust wordt op de kwestie van institutionalisering.

In de definitie van netwerken van Koppenjan en Klijn (2004) wordt gerefereerd aan spelen. Hiermee worden de reeksen van interacties bedoeld (Klijn & Koppenjan, 2001, p.186). In deze spelen is meestal niet elke actor betrokken; alleen de actoren wiens belangen door het spel worden geraakt. Complexe spelen worden aangeduid als beleidsprocessen.

2.2.1. Speciale rol overheid in netwerken

Ondanks dat de overheid als één van de actoren wordt gezien bij het oplossen van een complex probleem, vervult zij wel een speciale rol in het netwerk. Dit heeft te maken met het feit dat overheden over unieke middelen beschikken en werken aan unieke doelen (Klijn & Koppenjan, 2000, pp.151-152). Zij nemen een speciale positie in die meestal niet door andere partijen kan worden ingevuld. Hulpbronnen maken dat deze positie speciaal is. Hierbij kan gedacht worden aan omvangrijke begrotingen, speciale bevoegdheden, geweldsmonopolie en democratische legitimering. De toegang die de overheden hebben tot deze bronnen zorgt voor aanzienlijke macht. Deze unieke positie zorgt er echter ook voor dat de overheid te maken heeft met beperkingen die het lastiger maken om netwerkdoelen te bereiken. Zo hebben het publieke karakter en de democratische controle tot gevolg dat er meer eisen worden gesteld aan de strategische interacties van de overheid. Bovendien bepalen de taken van de overheid in grote mate van wie zij afhankelijk is, waardoor zij niet vrij haar sociale partners kan kiezen. Daarnaast is het voor de overheid bij het uitvoeren van haar taken niet altijd toegestaan om te onderhandelen. Ook zorgt de voorbeeldfunctie voor beperkingen én wordt verwacht dat de acties niet alleen effectief en efficiënt zijn, maar ook legitiem.

2.3. Succesvol netwerk

Een succesvol netwerk wordt in de literatuur ook wel beschreven als netwerkeffectiviteit. In de wetenschappelijke literatuur is er weinig consensus over wat netwerkeffectiviteit precies is en hoe het gemeten moet worden (Raab, Mannak & Cambré, 2013, p.484). Provan en Milward (2001, pp.416-422) zijn met deze verdeeldheid omgegaan door het bepalen van de netwerkeffectiviteit op drie niveaus te laten plaatsvinden, namelijk het gemeenschapsniveau, het netwerkniveau en organisatie/deelnemersniveau. In het methodologisch hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt wat in dit onderzoek onder netwerkeffectiviteit wordt verstaan.

Bij netwerkeffectiviteit op het gemeenschapsniveau staat de bijdrage die het netwerk levert aan de gemeenschap die zij probeert te dienen centraal (Provan & Milward, 2001, p.416). Met gemeenschap wordt het lokale gebied bedoeld dat wordt bediend door het netwerk. Het netwerk moet voldoen aan de behoeften en verwachtingen van die groepen in een gemeenschap die er belang bij hebben dat wordt voldaan aan de behoeften van de klant. Daarnaast moet natuurlijk aan

de behoeften van de klanten zelf worden voldaan die door het netwerk worden bediend. Het voldoen aan de behoeften van deze twee groepen, zal het netwerk een aanzienlijke legitimiteit en externe ondersteuning geven (Provan & Milward, 2001, p.417). De belangrijkste stakeholders van een gemeenschap zijn de samenleving, de belangenbehartigers, de politiek en de financiers (Provan & Milward, 2001, p.416). Voorbeelden van netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau zijn het verwezenlijken van de nationale doelstelling voor het verlagen van recidive of het verbeteren van het welzijn van de cliënten (Raab et al., 2013, p.485).

Bij netwerkeffectiviteit op netwerkniveau staat het functioneren van het netwerk 'op zich' centraal. Er wordt verwezen naar de prestaties van een bepaald netwerk, waarbij de nadruk ligt op de structurele kenmerken van het netwerk (Herranz, 2010, p.447). Hierbij kan onder meer gedacht worden aan de sterkte van de relaties tussen netwerkactoren en de integratie van de diensten. Turrini, Cristofoli, Frosini en Nasi (2010, p.546) geven met betrekking tot het netwerkniveau aan dat dit niveau is op te delen in drie uitgangspunten: het vermogen om de gestelde doelen te bereiken, duurzaamheid en levensvatbaarheid van het netwerk én innovatie en verandering. Een netwerk wordt als zeer effectief beschouwd wanneer bronnen, informatie en cliënten tussen actoren en over programma's heen worden uitgewisseld (Provan & Milward, 2001, p.418).

Bij netwerkeffectiviteit op organisatie-/deelnemersniveau staat het eigen belang van organisaties en hun managers centraal die deelnemen aan het netwerk (Provan & Milward, 2001, p.420). Organisaties zullen gemotiveerd worden om deel te nemen aan het netwerk wanneer de deelname een bijdrage oplevert voor de eigen organisatie, bijvoorbeeld een toename van de legitimiteit of een daling van de kosten. Naast het feit dat netwerken aanzienlijk kunnen bijdragen aan de resultaten op organisatieniveau, is het succes van de netwerkleden andersom ook van belang voor de gehele netwerkeffectiviteit.

2.4. Barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan en de mogelijkheden om deze te doorbreken

In deze paragraaf komen de barrières aan bod die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, evenals de mogelijkheden om deze te doorbreken. In dit onderzoek staan de twee niveaus – interactieniveau en netwerkniveau – die Klijn en Koppenjan (2001) benoemen centraal. Dit vanwege het feit dat zij aangeven dat verklaringen voor het succes of falen van het samenwerkingsproces in netwerken vooral gezocht dienen te worden in het onvermogen om samenwerking te verwezenlijken (2001, pp.187-191). De oorzaken hiervoor zijn te vinden in stagnaties, blokkades of ongewenste en onvoorziene uitkomsten in de interacties tussen actoren, of in de beïnvloeding van de interacties door institutionele kenmerken. Naast de barrières die Klijn en Koppenjan (2001) benoemen op deze twee niveaus, zijn aan de hand van literatuuronderzoek ook nog andere barrières gevonden (Klijn & Koppenjan, 2016). Doordat niet elke barrière is onder te brengen in het interactie- of netwerkniveau, is ervoor gekozen om de categorie "overige barrières" toe te voegen aan het onderzoek.

Bij het inzichtelijk maken van de barrières, zijn ook de mogelijkheden om deze te doorbreken beschreven. De wetenschappelijke literatuur waarin de barrières worden besproken, diende als startpunt voor de oplossingsmogelijkheden. In sommige gevallen was deze literatuur echter niet toereikend: er worden geen bijbehorende oplossingsmogelijkheden gegeven óf de oplossingsmogelijkheden zijn niet geconcretiseerd. In deze gevallen zijn andere wetenschappelijke artikelen over netwerken geraadpleegd. Wanneer dit het geval is, wordt inzichtelijk gemaakt waarom deze verdere concretisering mijns inziens passend is. Hetzelfde geldt voor de (voorbeelden van)

oplossingsmogelijkheden die op basis van andere wetenschappelijke literatuur gerelateerd zijn aan de barrières. De meeste oplossingsmogelijkheden zijn afgeleid van de algemene netwerkmanagementstrategieën: procesmanagement en netwerkconstituering (Klijn & Koppenjan, 2001, p.186). Dit is ook logisch, vanwege het feit dat netwerkmanagement gericht is op het bevorderen van de samenwerking tussen de betrokken actoren.

2.4.1. Interactieniveau

Hieronder zijn de vier barrières die zich voordoen op interactieniveau en de mogelijkheden om deze te doorbreken inzichtelijk gemaakt. De barrières worden in de wetenschappelijke literatuur zowel gezien als op zichzelf staande barrières, als oorzaken voor het ontstaan strategische oorzaken van impasses (Klijn & Koppenjan, 2001, pp.189-190; 2016, p.304). Strategische oorzaken van impasses doen zich voor wanneer de strategieën van de actoren conflicteren, ongecoördineerd zijn of wanneer er geen interactie is tussen de actoren (Klijn & Koppenjan, 2016, p.304). Vanwege het feit dat deze barrière wordt veroorzaakt door de onderstaande barrières, wordt deze niet apart meegenomen in het onderzoek.

Afhankelijkheid

De netwerkbenadering stelt dat beleidsuitkomsten het resultaat zijn van een interactie van strategieën van diverse actoren (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). Actoren zijn van elkaar afhankelijk, vanwege het feit dat elke actor beschikt over bepaalde middelen die noodzakelijk zijn om een probleem aan te pakken of een oplossing te realiseren. Een belangrijke verklaring voor het niet tot stand komen van gezamenlijke uitkomsten in het netwerk, waarbij het bestaan van beperkte coördinatie van de strategieën tussen actoren een rol speelt, is dat de actoren niet voldoende doordrongen zijn van hun externe afhankelijkheden (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189; 2016, pp.303-304). Zij denken het probleem wel alleen te kunnen oplossen of hun oplossing aan andere partijen te kunnen opleggen.

De theorieën waarin deze barrière wordt besproken, gaan niet in op de wijze waarop deze doorbroken kan worden. Vandaar dat andere wetenschappelijke literatuur is bestudeerd. In deze literatuur worden twee voorbeelden van opties genoemd om een gevoel van urgentie om samen te werken creëren (Koppenjan & Klijn, 2004, p.208). Vanwege het feit dat bij urgentiebesef centraal staat dat de samenwerkingspartners de noodzaak voelen om samen iets op te lossen of aan te pakken, is het waarschijnlijk dat de twee voorbeelden van opties relevant zijn om de barrière te doorbreken (Van Delden, 2009, p.85). Het eerste voorbeeld is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk een externe partij gaat vinden die externe druk gaat uitoefenen op de actoren. Daarnaast is het zoeken naar een mogelijk verband met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen die als trigger kunnen dienen om de voordelen van samenwerking inzichtelijk te maken een voorbeeld uit de bestudeerde wetenschappelijke literatuur. Ook dit is een taak voor de facilitator of procesmanager. De partijen kiezen wie de facilitator of procesmanager is (Koppenjan & Klijn, 2004, p.203). De rol kan zowel worden vervuld door publieke als private partijen.

Verschillende en tegenstrijdige percepties

Indien de actoren zich wel bewust zijn van hun externe afhankelijkheden, kan de samenwerking alsnog belemmerd worden (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). Dit heeft te maken met de verschillende doelen en belangen van de deelnemende actoren in het netwerk. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in een netwerk waarin zowel een wethandhavingsactor deelneemt als een sociale dienstverlenings-

organisatie (Goldsmith & Eggers, 2004, p.41). Het doel van de wetshandhavingsactor is om misdaad te voorkomen door middel van arrestatie, terwijl de sociale dienstverleningsorganisatie gericht is op behandeling en rehabilitatie. Het bij elkaar brengen van de verschillende doelen en belangen blijkt erg lastig te zijn (Head, 2008, p.739; Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). De verschillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren kunnen tot conflicten leiden waardoor de interactie wordt geblokkeerd. De verschillende en tegenstrijdige percepties, waar de substantieve oorzaken van stagnaties uit kunnen voortkomen en waardoor conflicterende strategieën ontstaan, kunnen ook meningsverschillen betreffen over de aard van het probleem en de kwaliteit van aanwezige kennis en het beleid, de oplossingen en diensten die zijn gediscussieerd (Klijn & Koppenjan, 2016, pp.303-304). Deze discussies worden gekenmerkt door het feit dat partijen het idee hebben dat ze over hetzelfde onderwerp praten, maar het in feite hebben over twee verschillende dingen. De verschillende meningen over de situatie worden versterkt doordat elke actor zijn eigen onderzoek schetst en daaraan vasthoudt.

Pas wanneer de actoren er in slagen om de percepties op elkaar af te stemmen en gemeenschappelijke doelen en belangen te formuleren, zal de samenwerking leiden tot gewenste resultaten (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). Doordat percepties niet vastliggen, zijn leerprocessen in beleidsspelen van groot belang. Procesmanagement dient deze processen te stimuleren. Wat procesmanagement in deze context inhoudt, benoemen Klijn en Koppenjan (2001) in hun theorie omtrent de barrières niet. Klijn, Koppenjan en Termeer (1995) geven aan dat mogelijke manieren - die door de netwerkmanager kunnen worden gebruikt - om de percepties te harmoniseren, behorende bij procesmanagement, zijn: het uitwisselen van doelstellingen, het uitvoeren van "package deals" of in het geval van tegenstrijdige doelen het overeenkomen van "agreement to disagree" (Klijn et al., 1995, p.446). Bij een package deal worden de verschillende uitkomsten zo gecombineerd dat het verlies in het ene gebied gecompenseerd wordt door een winst in een ander gebied (Klijn & Koppenjan, 2016, p.94; Koppenjan & Klijn, 2004, p.63). In het project "uitbreiding Schiphol" is gewerkt met de "package deal". Door verschillende doelen, problemen en maatregelen met elkaar in verband te brengen, kwam een "package deal" tot stand. Deze deal hield in dat de actoren moesten accepteren dat zij niet hun belangen konden optimaliseren. Zo werd het mogelijk om acties te vinden waarvan iedereen zou profiteren. Ook op het gebied van publieke dienstverlening kunnen package deals gesloten worden (Klijn & Koppenjan, 2016, p.135).

De theorie waarin wordt aangegeven dat substantieve oorzaken van stagnaties kunnen voortkomen uit de verschillende percepties over het probleem en de oplossingen, geeft ook verschillende mogelijkheden om met deze barrière om te gaan (Klijn & Koppenjan, 2016, p.303). Een manier waarop afstemming van percepties en gezamenlijke beeldvorming bereikt kan worden, is door actoren in staat te stellen om te reflecteren op hun percepties en frames (Klijn & Koppenjan, 2016, pp.128, 304). Ook is een zogenaamd cross-frame debat noodzakelijk, waarin oplossingen en problemen opnieuw worden geformuleerd en overwogen. Om dit te bereiken, speelt de beschikbaarheid van nieuwe ideeën of het opnemen van deze ideeën in de discussie een belangrijke rol. Deze oplossingsmogelijkheid komt deels overeen met framing zoals benoemd door Agranoff & McGuire (2001, p.299). Bij framing introduceert de netwerkmanager nieuwe ideeën in het netwerk, waardoor een gedeelde visie wordt gecreëerd. In dit kader kan de netwerkmanager suggesties geven om het probleem vanuit een ander perspectief te bekijken of er wordt een alternatief besluitvormingsmechanisme voorgesteld. Tot slot wordt als oplossingsmogelijkheid benoemd dat de netwerkactoren slagen in het organiseren van gezamenlijk onderzoek en het zodanig managen van

de kennisproductie dat het proces van afstemming van percepties en gezamenlijke beeldvorming door deze activiteiten wordt ondersteund (Klijn & Koppenjan, 2016, p.304).

Interesse verliezen door lage prioriteit beleidsprobleem

Een verklaring voor het ontstaan van stagnaties en impasses in de samenwerking is dat actoren in het netwerk de interesse in de interactieprocessen verliezen (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189; 2016, p.304). Deze verminderde interesse kan het gevolg zijn van de lage prioriteit die het beleidsprobleem heeft in de percepties van één of meerdere actoren (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). De theorie waarin dit aspect wordt benoemd, gaat niet in op de wijze waarop deze barrière doorbroken kan worden. Vandaar dat andere wetenschappelijke literatuur is bestudeerd. Uit deze literatuur komt naar voren dat het voorstelbaar is dat percepties over de ernst van het probleem kunnen worden veranderd onder invloed van nieuwe informatie over de huidige situatie, zoals over de beschikbaarheid van nieuwe oplossingen of over de gevolgen van eerdere acties of het ontbreken van acties (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 54-55). Daarnaast is het ook mogelijk dat actoren hun percepties aanpassen nadat ze hebben gereflecteerd op hun probleempercepties of een dialoog zijn aangegaan met andere actoren. Dit wordt ook wel frame reflection of reframing genoemd en dient gefaciliteerd te worden door de netwerkmanager.

Ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's

Stagnaties en blokkades kunnen ook een gevolg zijn van een ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's als gevolg van onverwachte strategieën van andere actoren (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). Zo bestaat het risico dat actoren afhaken wanneer zij hun winst hebben binnengehaald in het interactieproces. De andere actoren blijven dan over met niets of dreigen met opstappen. Dit probleem doet zich vooral voor wanneer partijen transactiespecifieke investeringen doen die moeilijk of niet kunnen worden gebruikt voor andere transacties. Hierbij speelt mee dat het risico op strategisch gedrag ook een oorzaak is van beperkte coördinatie tussen de strategieën van de netwerkactoren waardoor impasses ontstaan (Klijn & Koppenjan, 2016, p.304).

Klijn en Koppenjan (2001, pp.189-190) geven – in hun theorie waarin deze barrière wordt genoemd – aan dat de netwerkmanager zich vooral moet focussen op het organiseren van de interacties en het beschermen van belangen van de betrokken partijen. Met betrekking tot het eerste aspect, is het gezien de context voorstelbaar dat het opstellen van tijdelijke organisatorische arrangementen tussen organisaties een uitkomst kan bieden. De organisatorische arrangementen dienen namelijk als middel om de interacties tussen de actoren in het netwerk te ondersteunen/vergemakkelijken (Klijn & Koppenjan, 2000, p.141). Hierbij kan gedacht worden aan het maken van afspraken, bestuursakkoorden, convenanten, contracten, het ondertekenen van letters of intent of het vormen van een werkgroep/projectgroep (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1993, p.235).

In aanvulling op het tweede aspect – het beschermen van belangen van de betrokken partijen – spreken de Bruijn, ten Heuvelhof en in 't Veld (2012) over het creëren van een veilige omgeving voor de partijen in het netwerk. Dit betekent dat er bescherming geboden moet worden ten aanzien van de “core values” van de partijen (de Bruijn et al., 2012, p.109). Met een “core value” wordt een waarde bedoeld die voor het bestaan van een partij cruciaal is. Wanneer deze waarde wordt aangetast, betekent dit dat de essentie van de organisatie wordt aangetast en is het voor de organisatie vaak niet mogelijk om goed te functioneren. “Core values” kunnen worden beschermd

door hierover procesafspraken te maken (de Bruijn et al., 2012, p.111), die voornamelijk tot stand komen door onderhandelingen tussen partijen. In het algemeen wordt aangegeven dat het maken van procesafspraken het risico op strategisch gedrag kan beperken (Klijn & Koppenjan, 2016, p.304). Het beschermen van de “core values” van de partijen is ook van betekenis voor de commitments die partijen afgeven aan het resultaat en het proces (de Bruijn et al., 2012, p.113). Naar voren komt dat niet aan de partijen gevraagd moet worden zich vooraf te committeren aan het resultaat van het proces (de Bruijn et al., 2012, p.49). Er dient alleen commitment aan het proces gevraagd te worden. Doordat de partijen zich niet committeren aan het resultaat, ontstaat er voor hen ruimte en veiligheid. Deze ruimte maakt het mogelijk dat tijdens het proces een commitment aan het resultaat gaat ontstaan. Een ander belangrijk aspect is dat de commitments aan deelbesluiten uitgesteld mogen worden (de Bruijn et al., 2012, p.49). Dit betekent dat een partij zich gedurende het proces niet aan deelbeslissingen hoeft te committeren. Pas aan het einde van het proces zal de vraag gesteld worden of men zich committeert aan de besluiten. Tot slot is het van belang dat het proces exit-regels kent. Deze regels geven partijen de mogelijkheid om het proces tussentijds te verlaten (de Bruijn et al., 2012, p.50). Dit maakt de drempel om tot het proces toe te treden lager. Ook wordt het risico van deelname verminderd.

Verderop in de tekst van Klijn en Koppenjan (2001, p.190) komt naar voren dat vertrouwen ook van belang is voor lagere interactiekosten. Ook andere wetenschappelijke artikelen geven aan dat het proces van het opbouwen van vertrouwen van belang is voor lagere interactie- en transactiekosten (Chen, 2008, p.359; Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, p. 197; Klijn & Koppenjan, 2016, p.116). Vertrouwen kan volgens Klijn, Edelenbos en Steijn (2010, p.196) worden gedefinieerd als “een stabiele positieve verwachting die actor A heeft (of voorspelt) over de intenties en motieven van actor B om af te zien van opportunistisch gedrag, zelfs als de gelegenheid zich voordoet”. Vertrouwen vermindert het risico dat gepaard gaat met transacties en samenwerkingsrelaties, vanwege het feit dat het de voorspelbaarheid vergroot (Klijn et al., 2010, p.197). In een situatie waarin een actor veronderstelt dat de andere actor goede bedoelingen heeft, is de kans op onverwachte strategieën van de andere actoren als gevolg van opportunistisch gedrag kleiner.

2.4.2. Netwerkniveau

Naast de verklaringen op interactieniveau zijn er ook verklaringen op netwerkniveau, ook wel structuur van het netwerk genoemd, te vinden die een succesvolle samenwerking in netwerken belemmeren (Klijn & Koppenjan, 2001, p.190). Uit de onderstaande bespreking van de verklaringen op netwerkniveau zal blijken dat spel en netwerk nauw met elkaar verbonden zijn. Dit betekent dat de kenmerken op netwerkniveau het spelverloop kunnen beïnvloeden.

Vetopositie

Een factor die van invloed is op de samenwerking in netwerken is de bronnenverdeling (Klijn & Koppenjan, 2001, p.190). De intensieve interacties tussen actoren maakt dat een specifieke bronnenverdeling ontstaat die van belang is voor het functioneren van het netwerk. Indien actoren over bronnen beschikken die als relevant of onmisbaar worden gezien voor het realiseren van uitkomsten in het netwerk, krijgen zij een vetopositie. Deze positie en de bijbehorende vetomacht maakt dat de actoren de interactieprocessen kunnen blokkeren, namelijk door geen middelen meer toe te kennen (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). Het vervangen van deze middelen is niet altijd mogelijk en indien het wel mogelijk is, is het in de meeste gevallen kostbaar en tijdrovend. Dit geldt

ook voor de pogingen om de medewerking van deze actoren af te dwingen, bijvoorbeeld door van hogerhand een gemeente te dwingen haar bestemmingsplan aan te laten passen.

Om ervoor te zorgen dat actoren niet hun vetomacht gebruiken, moet er een zekere mate van convergentie van percepties worden bereikt (Klijn & Koppenjan, 2001, p.193). Dit is ook waarom procesmanagement nodig is. Daarnaast leidt het rekening houden met actoren die vetomacht hebben tot de beschouwing dat informatie en belangen van andere actoren betrokken moeten worden om de kwaliteit en ondersteuning van beleidsinitiatieven te verbeteren. Het uitgangspunt van procesmanagement is het verbeteren van de leercapaciteit tijdens beleidsprocessen door informatie en belangen van belanghebbende actoren op te nemen, zodat meer complete beleidsinitiatieven kunnen worden ontwikkeld. Het betrekken van actoren is niet alleen aanbevolen vanwege normatieve redenen, maar ook vanwege redenen van effectiviteit en efficiëntie. Kennis en deskundigheid voor het omgaan met complexe problemen liggen namelijk bij meerdere actoren, waardoor hun informatie en belangen met elkaar geconfronteerd moeten worden. Gezien de context kan hierbij ook wel over activering worden gesproken, aangezien de term activeren wordt gebruikt om te verwijzen naar een reeks gedragingen van netwerkmanagers die worden gebruikt voor het identificeren en opnemen van actoren en bronnen (middelen) in het netwerk teneinde doelstellingen te bereiken (Agranoff en McGuire, 2001, p.298; McGuire, 2002, p.603). Alle actoren die een belang hebben in het netwerk, zouden aan het netwerk moeten deelnemen. Uit de bestudeerde wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat het introduceren van nieuwe actoren in het netwerk in de meeste gevallen alleen maar mogelijk is als de toegangsregels worden gewijzigd (Klijn & Koppenjan, 2016, p.188). Actoren kunnen daarnaast door middel van subsidies worden verleid om deel te nemen aan het netwerk (Van Tomme, Voets & Verhoest, 2011, p.27).

Afwezigheid van gedeelde regels

Een andere verklaring voor het onvermogen tot samenwerking is de afwezigheid van regels (Klijn & Koppenjan, 2001, p.191; 2016, p.305). Regels zijn “sociale constructies van de actoren in het netwerk” (Klijn & Koppenjan, 2001, p.191). In de wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen interactieregels en arenaregels (Klijn & Koppenjan, 2006, pp.145-146).

Interactieregels regelen de interacties in het spel. Deze regels hebben een procedureel karakter en specificeren wat wel en niet veroorloofd is in de spelen tussen actoren of wie betrokken is bij de spelen. Arenaregels regelen de “game setting”. Dit betekent dat de regels specifiek maken welk soort spel en netwerk in een bepaald geval ter discussie staat. Deze regels zijn in enkele gevallen niet herkenbaar.

Indien regels in beleidsspelen niet worden gedeeld met elkaar, zorgt dit ervoor dat de samenwerking minder soepel verloopt (Klijn & Koppenjan, 2001, pp.190-191). De oorzaak hiervan is dat verschillende actoren deelnemen aan het beleidsspel die niet of nauwelijks over gedeelde regels beschikken die de interacties reguleren. Bovendien zorgen regels ervoor dat actoren bij hun interacties uit kunnen gaan van een aantal minimale institutionele afspraken. Dit vermindert de transactiekosten en vereenvoudigt wederzijdse afstemming. Ook laat onderzoek zien dat regels van conflictbeheersing en – beslechting (behorende bij interactieregels), regels van autonomiebewaking en positieregels (behorende bij arenaregels) van belang zijn voor succesvolle samenwerking (Klijn & Koppenjan, 2006, pp.146). Regels kunnen bepaalde stijlen van interacties verminderen of juist bevorderen. Indien bijvoorbeeld conflictregulerende mechanismen en vertrouwen niet aanwezig zijn, zal dit sneller leiden tot non-coöperatieve resultaten. Kortom, uit het bovenstaande kan worden

afgeleid dat deze barrière doorbroken kan worden door het opstellen van regels – door de netwerkmanager – en ervoor te zorgen dat de actoren de regels met elkaar delen.

Instituties zijn niet op elkaar afgestemd

Niet alleen de afwezigheid van wederzijdse instituties (gedeelde regels, patronen van interacties en gezamenlijke percepties) is een institutionele oorzaak van impasses, maar ook niet afgestemde instituties kunnen stagnaties veroorzaken (Klijn & Koppenjan, 2016, p.305). Indien de instituties namelijk niet op elkaar afgestemd zijn, wordt interactie bemoeilijkt of kan er helemaal geen interactie plaatsvinden. Institutionele doorbraken kunnen plaatsvinden wanneer de netwerkmanager de blokkerende instituties weghaalt/afschafft of aanpast. Institutionele doorbraken worden vaak bereikt door kleine procesinterventies toe te passen, zoals onderhandelingen over procesregels die de interacties ondersteunen. Wanneer deze interventies effectief zijn, kunnen ze worden herhaald en op die manier geïnstitutionaliseerd worden. Ze gaan onderdeel uitmaken van de institutionele kenmerken van het netwerk en kunnen structurele institutionele zwakheden overwinnen binnen het netwerk.

Management

Bij de oplossingsmogelijkheden die hierboven inzichtelijk zijn gemaakt, is naar voren gekomen dat er sprake moet zijn van een proces-/netwerkmanager. De aanwezigheid of afwezigheid van pogingen om de interactieprocessen in het netwerk te managen, is echter ook in het algemeen een belangrijke verklaring voor het optreden van patstellingen en doorbraken (Klijn & Koppenjan, 2016, p.306). De afwezigheid van pogingen om de processen te managen, kan als een barrière worden beschouwd aangezien de kans groter is dat impasses en stagnaties worden beperkt of voorkomen wanneer één of meerdere partijen in het netwerk als facilitator, makelaar, conflictmanager of arbiter optreedt. Ook is de kans op doorbraken dan groter. Naast de afwezigheid van een of meerdere managers, kan ook slecht netwerkmanagement als barrière worden gezien. Slecht netwerkmanagement kan namelijk contraproductief werken. Met slecht netwerkmanagement wordt bedoeld dat de netwerkmanager(s) niet over de specifieke vaardigheden en middelen bezitten die vereist zijn om de processen te managen (Klijn & Koppenjan, 2016, p.306; Koppenjan & Klijn, 2004, p.252).

Afgeleid uit de literatuur waarin deze barrières worden besproken, kan gesteld worden dat de oplossing voor de afwezigheid van een netwerkmanager is dat er een netwerkmanager wordt aangesteld/aangewezen. Met betrekking tot slecht netwerkmanagement is aan de hand van andere wetenschappelijke literatuur gezocht naar oplossingsmogelijkheden. De bestudeerde literatuur is niet duidelijker dan dat de manager managementvaardigheden moet ontwikkelen (Klijn & Teisman, 1997, p.127).

2.4.3. Overige barrière

Hieronder is de barrière inzichtelijk gemaakt die niet onder te brengen is interactie- en netwerkniveau.

Externe ontwikkelingen

Impasses en doorbraken kunnen betrekking hebben op ontwikkelingen in de omgeving van het netwerk. Hierbij kan gedacht worden aan crises, ongevallen en gebeurtenissen maar ook aan schommelingen in het maatschappelijke of politieke klimaat, economische of demografische ontwikkelingen of de aanwezigheid van nieuwe technologieën (Klijn & Koppenjan, 2016, p.307). Deze

ontwikkelingen kunnen leiden tot veranderende percepties, veranderende machtsposities, veranderende institutionele structuren en interactieprocessen in het netwerk. Gebeurtenissen en ontwikkelingen in de omgeving van het netwerk kunnen de steun voor gezamenlijke acties elimineren. Aan de andere kant kunnen de ontwikkelingen helpen om blokkades of stagnaties te doorbreken en kunnen ze nieuwe mogelijkheden voor samenwerking bieden. Externe ontwikkelingen hebben niet een directe invloed op de samenwerking. De invloed is onder meer afhankelijk van in hoeverre actoren deze ontwikkelingen als kansen zien en ze gebruiken om het beleid en/of voorstellen te beïnvloeden. Vandaar dat dit aspect wordt meegenomen in het onderzoek. Het betreft een algemene oplossingsmogelijkheid, aangezien dit aspect niet gerelateerd is aan een bepaalde barrière. Opvallend is wel dat bij de eerste barrière op interactieniveau – actoren zijn niet voldoende doordrongen van hun externe afhankelijkheden – bij één van de oplossingsmogelijkheden al gesproken wordt over gebeurtenissen, crises of ongevallen.

2.5. Schematisch overzicht barrières en de mogelijkheden om deze te doorbreken

Op basis van de bovenstaande informatie blijkt dat de barrières uit de wetenschappelijke literatuur vooral gerelateerd kunnen worden aan het netwerkniveau van Provan en Milward (2001). Wel blijkt dat het organisatieniveau in sommige gevallen een rol speelt bij het onvermogen om tot samenwerking te komen op netwerkniveau zoals bedoeld door Provan en Milward. Bovendien blijkt dat het gemeenschapsniveau profijt heeft bij het op de juiste manier omgaan met de barrières, vanwege het feit dat de beleidsuitkomsten het resultaat zijn van interacties van actoren (Klijn & Koppenjan, 2001, p. 189). Deze verbanden komen overeen met wat Provan en Milward benoemen in hun artikel, namelijk dat de verschillende niveaus met elkaar verbonden zijn.

In tabel 1 is een schematisch overzicht gegeven van de barrières en de mogelijkheden om deze te doorbreken. Uit de bovenstaande paragraaf is naar voren gekomen dat de netwerkmanager/procesmanager in de meeste gevallen hierbij een belangrijke rol speelt. In tabel 1 wordt gefocust op hetgeen de netwerkmanager moet doen of waar de managementinspanningen zich op moeten richten om de barrières te doorbreken. Ook de oplossingsmogelijkheden waar de netwerkmanager geen rol in heeft, worden inzichtelijk gemaakt. Ondanks dat de barrières en de bijbehorende oplossingsmogelijkheden afzonderlijk zijn weergegeven, kunnen de verschillende barrières elkaar wel beïnvloeden (Klijn & Koppenjan, 2016, p.307). In de interviews is hier dan ook bij stilgestaan. Het onderstaande overzicht dient als basis voor het methodologisch hoofdstuk, waarin de genoemde aspecten meetbaar zijn gemaakt.

Tabel 1: schematisch overzicht barrières en de mogelijkheden om deze te doorbreken.

Barrières m.b.t. interactieniveau	Mogelijkheden om de barrière te doorbreken
Actoren in het netwerk zijn niet voldoende doordrongen van hun externe afhankelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> - Het vinden van een externe partij die externe druk gaat uitoefenen op de actoren. - Het zoeken naar een mogelijk verband met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen die als trigger kunnen dienen om de voordelen van samenwerking inzichtelijk te maken.

<p>Verschillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afstemming percepties en het creëren/ formuleren van een gemeenschappelijke visie of doel: <ul style="list-style-type: none"> o Uitwisselen van doelstellingen. o Uitvoeren van een package deal. o Overeenkomen van “agreeing to disagree”. o Reflectie op percepties en frames plaats laten vinden. o Cross-frame debat: beschikbaarheid/ introduceren van nieuwe ideeën (framing) of het opnemen van deze ideeën in de discussie. o Gezamenlijk onderzoek organiseren.
<p>Actoren verliezen de interesse in de interactieprocessen, door de lage prioriteit die het beleidsprobleem heeft in de percepties van één of meerdere actoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe informatie over de huidige situatie aanreiken, zoals over de beschikbaarheid van nieuwe oplossingen of over de gevolgen van eerdere acties of het ontbreken van acties. - Reflectie op probleempercepties plaats laten vinden. - Actoren gaan met elkaar de dialoog aan.
<p>Ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's als gevolg van onverwachte strategieën van andere actoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interacties organiseren: <ul style="list-style-type: none"> o Opstellen van tijdelijke organisatorische arrangementen tussen organisaties. - Belangen/core values van de betrokken partijen beschermen: <ul style="list-style-type: none"> o Procesafspraken maken. o Niet aan partijen vragen zich te committeren aan het resultaat van het proces, maar alleen aan het proces. o Commitments aan deelbesluiten mogen uitgesteld worden. o Het proces kent exit-regels. - Opbouwen van vertrouwen. - Aanwezigheid van (interactie)regels.
<p>Barrières m.b.t. netwerkniveau</p>	<p>Mogelijkheden om de barrière te doorbreken</p>
<p>Actoren met een vetopositie zetten hun vetomacht in: ze kennen geen middelen/bronnen meer toe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Om ervoor te zorgen dat actoren niet hun vetomacht gebruiken, moet er een zekere mate van convergentie van percepties worden bereikt. - Informatie en belangen van andere actoren moeten betrokken worden, ook wel activering genoemd:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toegangsregels wijzigen om het mogelijk te maken dat nieuwe actoren toetreden. ○ Actoren middels subsidies verleiden om deel te nemen aan het netwerk.
Afwezigheid van interactie en arenaregels; regels worden niet met elkaar gedeeld.	Het opstellen van regels en ervoor zorgen dat de actoren in het netwerk de regels met elkaar delen.
De instituties (gedeelde regels, patronen van interacties en gezamenlijke percepties) zijn niet op elkaar afgestemd.	Het aanpassen of afschaffen van de instituties. Dit kan worden bereikt door kleine procesinterventies in te zetten, zoals onderhandelingen over de procesregels.
Management <ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan systematische managementinspanningen doordat geen enkele partij in het netwerk optreedt als facilitator, makelaar, conflictmanager of arbiter. - Er is sprake van slecht netwerkmanagement; de manager(s) bezit(ten) niet de specifieke vaardigheden en middelen die nodig zijn om het netwerkmanagement goed te kunnen uitvoeren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het aanstellen/aanwijzen van een netwerkmanager. - Ontwikkelen van managementvaardigheden.
Algemene oplossingsmogelijkheid	
Actoren in het netwerk zien de externe ontwikkelingen als kansen en gebruiken ze om beleid of voorstellen te beïnvloeden.	

Hoofdstuk 3: Methodologisch kader

In dit hoofdstuk komt het methodologisch kader aan bod. In paragraaf 3.1. wordt de onderzoeksstrategie beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2. de selectie van de case besproken. In paragraaf 3.3. worden de kernbegrippen die in dit onderzoek centraal staan gedefinieerd. De operationalisatie van de theoretische concepten vindt in paragraaf 3.4. plaats. In paragraaf 3.5. worden de methoden van dataverzameling inzichtelijk gemaakt. De analysemethode komt in paragraaf 3.6. aan bod. Tot slot wordt in paragraaf 3.7. ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1. Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is explorierend van aard, omdat er onduidelijkheid bestaat over wat er concreet in de praktijk gedaan moet worden wanneer een barrière die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staat, zich voordoet. De bestudeerde wetenschappelijke literatuur benoemt namelijk alleen maar mogelijkheden, die (ook) nog duiding verdienen over wat ze in de concrete praktijk betekenen en hoe ze invulling moeten krijgen. Bovendien is in sommige gevallen alleen maar tot enkele aanwijzingen gekomen over hoe de barrières doorbroken kunnen worden. Dit is het geval wanneer ik zelf – op basis van andere wetenschappelijke literatuur dan de theorieën omtrent de barrières – de oplossingsmogelijkheden gerelateerd heb aan de barrières. Om de theorie omtrent het doorbreken van de barrières aan te vullen en te verduidelijken, is in de praktijk eerst verkend welke barrières zich voordoen in het netwerk. Inzicht in de barrières is immers nodig om erachter te komen wat concreet gedaan moet worden om deze te doorbreken. De bevindingen uit de literatuur zijn hierbij als leidraad gehanteerd. Door het gesprek met de respondenten omtrent de barrières uit de literatuur aan te gaan, zijn ook nog andere barrières naar voren gekomen. Dit maakt dat de literatuur omtrent de barrières ook nog verder is aangevuld. Vervolgens is met de respondenten verkend wat in de concrete praktijk gepaste aanpakken (zouden) zijn om de genoemde barrières te doorbreken. Ook hierbij diende de literatuur – waar mogelijk – als leidraad.

Naast dat het onderzoek explorierend van aard is, betreft het een kwalitatief onderzoek. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, vanwege het feit dat de barrières én de mogelijkheden om deze te doorbreken niet in cijfermatig materiaal te vatten zijn. Daarnaast wordt explorierend onderzoek over het algemeen gezien als een belangrijke reden om te kiezen voor kwalitatief onderzoek (Boeije, 2014).

3.2. Casestudy

Kwalitatief onderzoek kent meerdere onderzoeksstrategieën. In deze thesis is er sprake van casestudyonderzoek. Er is specifiek gekozen voor een enkelvoudige casestudy, omdat het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss centraal staat. Voor deze case is gekozen, omdat de gemeente Oss (stage-organisatie) aangeeft dat er verbeteringen nodig zijn voor het optimaal laten functioneren van het netwerk (S. Dohmen, persoonlijke communicatie, 20 maart, 2019). Vandaar dat in dit netwerk informatie opgehaald kon worden over de barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan. Vervolgens is nagevraagd wat volgens de netwerkdeelnemers gepaste aanpakken (zouden) zijn om deze barrières te doorbreken. Op basis van deze informatie kan de theorie worden aangevuld en verduidelijkt. Diepgaande kennis van een enkel geval is dus van belang voor het bereiken van generaliseerbare kennis (Bleijenbergh, 2016, p.48).

Het netwerk armoede en schulden is in de gemeente Oss ontstaan om de armoede- en schuldenproblematiek aan te pakken. In dit netwerk participeren de gemeente Oss en verschillende maatschappelijke organisaties. De gemeente Oss is verantwoordelijk voor het bestrijden/aanpakken van de armoede- en schuldenproblematiek (gemeente Oss, 2015; gemeente Oss, 2016a, p.3). Ondanks dat deze verantwoordelijkheid bij de gemeente ligt, is zij niet de enige organisatie die zich hiermee bezighoudt. Om de armoede- en schuldenproblematiek effectief aan te pakken, is het van belang dat de verschillende organisaties onderling samenwerken en informatie uitwisselen/delen (gemeente Oss, 2015, pp.5, 14).

3.3. Definiëring kernbegrippen

Twee begrippen verdienen verdere uitleg over wat ze in dit onderzoek betekenen. Het eerste begrip is netwerk. In dit onderzoek is de definitie van Koppenjan en Klijn (2004) aangehouden, aangezien in het netwerk armoede en schulden de samenwerking tussen wederzijds afhankelijke actoren rondom een beleidsprobleem centraal staat. De gehanteerde definitie van een netwerk ziet er als volgt uit: “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich vormen rond beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die worden gevormd, onderhouden en veranderd door een reeks spelen” (Koppenjan & Klijn, 2004, pp.69-70).

Het tweede begrip dat nader gedefinieerd moet worden, is succesvol - ook wel netwerkeffectiviteit genoemd. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, zijn er drie niveaus van netwerkeffectiviteit te onderscheiden, namelijk het gemeenschapsniveau, het netwerkniveau en het organisatie/deelnemersniveau (Provan & Milward, 2001, pp.416-422). Ondanks dat de barrières, en daarmee ook de oplossingsmogelijkheden, zich voor doen op netwerkniveau, is in dit onderzoek aan de respondenten zelf gevraagd wat zij onder een succesvol netwerk verstaan. Hiervoor is gekozen, omdat het op deze manier bevragen ervoor zorgt dat de verschillende percepties over een succesvol netwerk inzichtelijk worden gemaakt, die ook weer als barrière kunnen gelden.

3.4. Operationalisatie

De operationalisatie van de bevindingen uit de literatuur vindt plaats door middel van een topiclijst. Vanwege de overzichtelijkheid, is ervoor gekozen om in de hoofdttekst niet de gehele topiclijst inzichtelijk te maken. Deze topiclijst is te vinden in bijlage 1. Om toch enig idee te geven van hoe de operationalisatie eruit ziet, is hieronder één barrière met de bijbehorende oplossingsmogelijkheden uitgewerkt.

De topiclijst – die de startvragen bevat – is gebruikt als leidraad voor de interviewguide, die in bijlage 3 is opgenomen. Een aanvullend punt dat niet terugkomt in de topiclijst, maar wel een plek heeft gekregen in de interviewguide, is de vraag of zich nog andere barrières voordoen in het netwerk én wat er in de concrete praktijk gedaan moet worden om deze te doorbreken. Dit is niet opgenomen in de topiclijst, omdat hierin alleen de operationalisatie van de bevindingen uit de literatuur plaatsvindt. Hetzelfde geldt voor de vraag wanneer het netwerk armoede en schulden volgens de respondenten succesvol is, aangezien dit open is gevraagd.

Tabel 2: voorbeeld operationalisatie.

Barrières m.b.t. interactieniveau	Mogelijkheden om de barrière te doorbreken	Topiclijst
<p>Actoren in het netwerk zijn niet voldoende doordrongen van hun externe afhankelijkheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het vinden van een externe partij die externe druk gaat uitoefenen op de actoren. - Het zoeken naar een mogelijk verband met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen die als trigger kunnen dienen om de voordelen van samenwerking inzichtelijk te maken. 	<p><i>Barrière</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 armoede- en schuldenproblematiek in de gemeente Oss te bestrijden? - Legt u wel eens een oplossing op aan de partijen in het netwerk? - Heeft u wel eens het idee dat de partijen in het netwerk niet beseffen dat zij u en de andere partijen nodig hebben om de armoede- en schuldenproblematiek in de gemeente Oss te bestrijden? - Indien dit besef ontbreekt, waaruit blijkt dit? Heeft u bijvoorbeeld het gevoel dat een partij denkt het probleem wel alleen te kunnen oplossen of legt een partij de oplossing aan u op? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat doet u wanneer u merkt dat de partijen in het netwerk niet voldoende besef hebben van hun afhankelijkheden? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk iemand buiten het netwerk gaat vragen om externe druk uit te oefenen op de partijen die niet beseffen de andere partijen in het netwerk nodig te hebben. 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?

		<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou de externe druk er dan uit moeten zien? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk een verband gaat zoeken met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen waardoor de voordelen van samenwerking beter inzichtelijk zouden kunnen worden gemaakt. 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? - Indien de respondent zelf nog niet doordrongen is van zijn externe afhankelijkheid: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
--	--	---

3.5. Methoden van dataverzameling

Wanneer er sprake is van casestudyonderzoek, vindt er een combinatie van dataverzamelmethode plaats, ook wel triangulatie van methoden genoemd (Bleijenbergh, 2016, p.44). In dit geval hebben er halfgestructureerde interviews plaatsgevonden én zijn documenten bestudeerd.

3.5.1. Halfgestructureerde interviews

In dit onderzoek is gekozen voor halfgestructureerde interviews, omdat de kennis uit de literatuur handvaten biedt om de interviewvragen vorm te geven. 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 actoren die betrokken zijn bij de interviews, zijn – in overleg met een beleidsadviseur Sociaal Domein van de gemeente Oss – een drietal criteria opgesteld. Hierbij is ook rekening gehouden met wat in dit onderzoek onder een netwerk wordt verstaan.

1. De actoren moeten oog hebben voor en/of in contact staan met de doelgroep van het armoede- en schuldenbeleid.
2. De actoren moeten een belangrijke bijdrage leveren aan het armoede- en schuldenbeleid.
3. De actoren zijn van elkaar afhankelijk.

Op basis van de deze drie criteria zijn de volgende actoren geselecteerd: gemeente Oss, Schuldhulpmaatje Oss, Stichting met Elkaar, Stichting Voedselbank voor Oss en Omgeving, Stichting Kledingbank Oss, Stichting Leergeld Maas en Leijgraaf, ONS Welzijn en Jeugdfonds Sport & Cultuur Brabant. Uit de interviews is naar voren gekomen dat Schuldhulpmaatje in Oss is ondergebracht in de lokale stichting: Stichting met Elkaar. Ondanks dat Schuldhulpmaatje onder deze stichting valt, wordt zij door de netwerkleden wel als een apart/afzonderlijk onderdeel beschouwd van Stichting met Elkaar. Vandaar dat ervoor gekozen is om het interview met de afgevaardigde van Schuldhulpmaatje mee te nemen in het onderzoek, om op die manier meer inzicht te krijgen in dit specifieke onderdeel van de organisatie.

Ondanks dat al deze actoren voldoen aan alle drie de criteria, zijn ze toch ook verschillend van elkaar. Vandaar dat in het resultatenhoofdstuk, waar mogelijk, de actoren onderling zijn vergeleken. Omwille van de anonimiteit, is het niet altijd mogelijk om de respondentnummers te noemen wanneer naar de organisatie wordt verwezen.

In bijlage 2 is een gedetailleerd overzicht te vinden van de afgenomen interviews waarin informatie is opgenomen over onder meer de duur van de interviews en de datum waarop de interviews hebben plaatsgevonden. De personen die zijn geïnterviewd, nemen namens de actoren deel aan het netwerk armoede en schulden. Dit maakt dat zij inzicht hebben in de barrières die zich in het netwerk voordoen én dat zij kunnen aangeven wat gepaste aanpakken (zouden) zijn om deze te doorbreken. Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden, is dat enkele respondenten nog niet zo lang medewerker/lid bleken te zijn van de verschillende actoren (korter dan één jaar). Hierdoor bestaat het risico dat deze respondenten – in tegenstelling tot de andere respondenten – een minder volledig beeld hebben van het functioneren van het netwerk. Van twee actoren zijn meerdere respondenten geïnterviewd, aangezien meerdere personen namens deze actoren deelnemen aan het netwerk.

3.5.2. DOCUMENTEN

Het afnemen van de interviews is in dit onderzoek de belangrijkste methode. Er zijn echter ook documenten bestudeerd. Er zijn drie criteria gehanteerd bij het selecteren van de documenten die in dit onderzoek centraal staan:

1. De documenten moeten beschikbaar zijn.
2. De documenten moeten informatie geven over de samenwerking in het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss óf over de actoren die hieraan deelnemen.
3. De documenten moeten betrekking hebben op de meest recente beleidsperiode (2015-2019) en/of de meest actuele informatie geven over de actoren.

De documenten die op basis van de bovenstaande criteria zijn geselecteerd en daarmee dus zijn bestudeerd in dit onderzoek, zijn onder te brengen in drie categorieën:

- Beleidsnota's Armoede en Schulden en raadsinformatiebrief Armoede en Schulden 2019 gemeente Oss.

- Verslagen van netwerkbijeenkomsten
- De jaarverslagen van de actoren die deelnemen aan het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss of de websites van deze actoren.

De documenten zijn gebruikt om de bevindingen uit de interviews te toetsen en aan te vullen. Dit was echter niet op alle punten mogelijk, aangezien niet in ieder beleidsdocument, jaarverslag of in alle notulen informatie was te vinden die relevant is voor dit onderzoek. Op welke wijze de documenten bestudeerd zijn, is in de onderstaande paragraaf inzichtelijk gemaakt.

3.6. Analysemethode

De verzamelde documenten en de interviewtranscripten zijn bestudeerd door middel van de topiclijst. De topiclijst heeft als basis gediend voor het codeerschema. Aan de hand van de codes uit het codeerschema is de informatie uit de verzamelde documenten en interviewtranscripten geanalyseerd. Vanwege de overzichtelijkheid is ervoor gekozen om in het codeerschema steeds met één overkoepelende term te werken waaronder één bepaalde barrière en de bijbehorende oplossingsmogelijkheden onder te brengen zijn. In het geval van “externe ontwikkelingen” betreft dit alleen een oplossingsmogelijkheid. De overkoepelende term heeft een nummer gekregen, de sub-elementen hebben een letter gekregen. Het gebruik van letters maakt dat de fragmenten uit de interviewverslagen en de documenten eenvoudig vergeleken konden worden. Middels het computerprogramma Atlas.ti heeft de analyse van de documenten en de interviews plaatsgevonden. Vanwege het feit dat de informatie die op de websites van de actoren staat niet direct in Atlas.ti ingevoerd kon worden, is bij het bestuderen van de websites meteen al een selectie gemaakt van de onderdelen die relevant zijn voor de beantwoording van mijn vragen. Deze informatie is vervolgens in een Word-bestand gezet en ingevoerd in Atlas.ti. Ditzelfde geldt voor het jaarverslag van ONS Welzijn, aangezien het jaarverslag geen documentvorm heeft maar inzichtelijk is gemaakt op een website.

Aangezien het onderzoek een exploratief karakter heeft, zijn in de documenten en/of interviewtranscripten ook nog andere barrières en oplossingsmogelijkheden naar voren gekomen. Vandaar dat ook nog nieuwe codes zijn opgesteld. Bovendien is een aparte code gemaakt voor succesvol netwerk, aangezien aan de respondenten open is gevraagd wanneer het netwerk armoede en schulden volgens hen succesvol is.

3.7. Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek

In deze laatste paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze is getracht de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. De interne validiteit van het onderzoek is gewaarborgd door de theoretische concepten zo concreet mogelijk te operationaliseren, waardoor gemeten is wat ik wil meten. De topiclijst vormt de leidraad voor de interviewgide. Om sociaal wenselijke antwoorden bij de respondenten te voorkomen, is ervoor gekozen om de respondenten te anonimiseren. Hierdoor was de kans groter dat zij openlijk over zaken durfden te spreken. Bovendien is tijdens de interviews doorgevraagd wanneer antwoorden onduidelijk waren of wanneer het gevoel bestond dat de respondent niet het gehele verhaal vertelde. Ook dit draagt bij aan het verkleinen van sociaal wenselijke antwoorden. Doordat de informatie die uit een interview voortkomt, is gebruikt voor de volgende interviews was het mogelijk om goed door te vragen. Door de eerdere interviews was immers al meer kennis opgedaan over het functioneren van het netwerk. Daarnaast zorgde deze werkwijze ervoor dat de informatie van een respondent gecheckt kon worden

bij de andere respondenten. Bovendien was het een soort methodische check om na te gaan of voldoende respondenten zijn geïnterviewd. Wanneer op een gegeven moment uit de interviews namelijk geen nieuwe informatie meer voortkomt, zijn er genoeg interviews afgenomen. Echter, deze werkwijze heeft ook een nadeel. Aan sommige respondenten is namelijk meer gevraagd dan aan andere respondenten. Bij sommige respondenten is informatie die anderen hebben benoemd gecheckt; bij andere respondenten is dit niet het geval. Toch is ervoor gekozen om de eerdere kennis uit de interviews actief te gebruiken, vanwege het feit dat het bruikbare informatie oplevert voor het onderzoek. Tot slot is de interne validiteit gewaarborgd door meerdere dataverzamelingmethoden te hanteren. Een kanttekening hierbij is wel dat het niet mogelijk was om op alle punten triangulatie uit te voeren, omdat hiervoor niet voldoende informatie te vinden was in de documenten.

Naast de interne validiteit, dient ook de externe validiteit gewaarborgd te worden. Ondanks dat er sprake is van een enkelvoudige gevalstudie, is in dit onderzoek de externe validiteit tot op zekere hoogte gewaarborgd. Dit vanwege het feit dat het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss een representatieve case is. In tal van gemeenten werken verschillende partijen namelijk samen om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken/te bestrijden. De patronen die gevonden zijn in de casestudy, zijn dan ook te generaliseren. Bovendien geeft Bleijenbergh (2016, p.48) aan dat diepgaande kennis van een enkel geval van belang is voor het bereiken van generaliseerbare kennis.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid van het onderzoek, spelen nauwkeurigheid en consistentie van het onderzoek een rol (Van Thiel, 2015, p.60). In dit onderzoek is aan het element nauwkeurigheid tegemoet gekomen door vele vragen op te nemen per theoretisch concept. Op die manier zijn de concepten zo breed en uitgebreid mogelijk uitgevraagd. Om de consistentie van dit onderzoek te waarborgen, zijn alle stappen die gezet zijn tijdens het uitvoeren van het onderzoek beschreven en verantwoord. Dit leidt tot een grotere betrouwbaarheid (Van Thiel, 2015, p.113). Daarnaast is de betrouwbaarheid vergroot doordat de interviews een half-gestructureerd karakter hadden (Bleijenbergh, 2016, p.74). Dit maakt namelijk dat aan de respondenten dezelfde vragen zijn voorgelegd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat een aantal respondenten tijdens het interview aangaf dat bepaalde barrières uit de literatuur zich niet voordoen in de praktijk, waardoor het niet relevant was om de vragen omtrent de oplossingsmogelijkheden te stellen. Vandaar dat dus niet aan alle respondenten dezelfde vragen voorgelegd zijn over de oplossingsmogelijkheden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die voortkomen uit de interviews en documenten weergegeven. In paragraaf 4.1. wordt inzichtelijk gemaakt wanneer het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss volgens de respondenten succesvol is. In paragraaf 4.2. komen de barrières aan bod die het realiseren van een succesvol netwerk armoede en schulden in de weg staan, evenals de wijze waarop deze barrières doorbroken kunnen worden.

4.1. Succesvol netwerk

Aan de respondenten is gevraagd wanneer het netwerk armoede en schulden volgens hen succesvol is. De meeste respondenten verwijzen hierbij niet alleen naar het samenwerkingsdoel, maar ook naar wat er nodig is om het samenwerkingsdoel te bereiken. Hierbij staat het functioneren van het netwerk op zich centraal. Zo wordt in het algemeen aangegeven dat het bundelen van de krachten nodig is voor een succesvol netwerk (R4; R5; R8; R10). Er worden ook specifieke zaken benoemd, onder andere dat het netwerk succesvol is als partijen elkaar kennen, van elkaar weten wat ze doen en elkaar weten te vinden (R1; R3; R4; R10). Er wordt voor gekozen om deze specifieke zaken niet verder inzichtelijk te maken, aangezien ze een plek krijgen bij de barrières en de wijze waarop deze doorbroken kunnen worden.

Gesteld kan worden dat er verschillen bestaan in wat de respondenten zien als samenwerkingsdoel. Of de actoren in het netwerk iets anders beogen of nastreven (doel), wordt ook besproken bij één van de barrières uit de literatuur. Toch wordt ervoor gekozen om de antwoorden van de respondenten met betrekking tot het samenwerkingsdoel wel inzichtelijk te maken, omdat dit een reden kan zijn waarom volgens een respondent wel of niet sprake is van een bepaalde barrière. Het verschil in de samenwerkingsdoelen zit met name in het feit dat sommige respondenten specifiek ingaan op de ondersteuning (in de brede zin van het woord) en dienstverlening, terwijl anderen een algemener doel benoemen. Het algemene doel betreft het bestrijden/terugdringen van de armoede en ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk armoede is in de gemeente Oss (R1; R5; R10). Opvallend is dat respondenten 9 en 10 expliciet aangeven dat het niet reëel is om als samenwerkingsdoel te hebben dat er geen armoede meer is. Dit in tegenstelling tot respondent 11 die aangeeft dat het doel van de samenwerking is het oplossen van armoede en schulden.

Met betrekking tot de ondersteuning en dienstverlening, wordt als samenwerkingsdoel benoemd het bieden van de juiste ondersteuning (waaronder ook instrumenten worden verstaan) en hulp of ervoor te zorgen dat de ondersteuning en dienstverlening voor de inwoner goed verloopt (R2; R3; R4; R8). Respondent 9 gaat nog een stapje verder door te stellen dat het doel van de samenwerking is dat "(...) *we de goede dingen doen in hun {mensen die in schulden leven en met armoede te maken hebben} ogen*". Dus dat de juiste instrumenten worden ingezet. Respondent 7 geeft specifiek aan wat zij onder een goede ondersteuning en dienstverlening verstaat, namelijk dat mensen weten waar ze terecht kunnen. Dus dat een burger een duidelijk overzicht heeft van waarvoor hij/zij in aanmerking komt en waar hij/zij wat kan aanvragen. Het samenwerkingsdoel van respondent 6 kan beschouwd worden als een gevolg van een optimale aanpak. Hij geeft namelijk aan dat het samenwerkingsdoel is dat het schuld- en schaamtegevoel verdwijnt bij de doelgroep en deze doelgroep wordt empowered. In tegenstelling tot de meeste andere respondenten, geeft respondent 6 aan dat het hiervoor van belang is dat ook andere partijen in het netwerk betrokken worden. Dit zijn partijen die zich niet direct richten op armoede en schulden, zoals werkgevers en sportverenigingen.

Tot slot blijkt dat het samenwerkingsdoel van respondent 2, het bereiken van (meer) mensen, als subdoel kan worden beschouwd van zowel het algemene doel dat hierboven is benoemd als het specifieke doel omtrent de ondersteuning en dienstverlening. Het bereiken van (meer) mensen die in armoede en schulden leven is immers nodig om de armoede te kunnen bestrijden / terugdringen en ondersteuning te kunnen bieden.

4.2. Barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden

In deze paragraaf komen de barrières aan bod die het realiseren van een succesvol netwerk armoede en schulden in de weg staan, evenals de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden. Er is voor gekozen om te beginnen met de in de literatuur genoemde barrière “management”, vanwege het feit dat deze barrière gevolgen heeft voor de andere barrières en bijbehorende (mogelijke) oplossingen. Bij de bespreking van de daaropvolgende barrières is de structuur van tabel 1 uit hoofdstuk twee aangehouden. Na de bespreking van een barrière vindt een samenvatting plaats. In deze samenvatting wordt – indien een barrière aanwezig is in het netwerk armoede en schulden – een schematisch overzicht gegeven met daarin per (specifiek onderdeel/oorzaak van de) barrière de effectieve toegepaste aanpakken en/of oplossingen die effectief zouden kunnen zijn (ook wel mogelijke oplossingen genoemd)¹. De oplossingen die niet effectief blijken te zijn, worden kort tekstueel benoemd. Dit om een compleet beeld te schetsen. Wanneer een barrière zich niet voordoet in het netwerk armoede en schulden, wordt er logischerwijs geen schematisch overzicht van de (mogelijke) oplossingen gegeven. Vanwege het feit dat niet elke respondent van mening is dat een bepaalde barrière zich voordoet in het netwerk, wordt niet iedere respondent aangehaald bij het bespreken van de (mogelijke) oplossingen. Door met de respondenten het gesprek te voeren over de barrières uit de literatuur, zijn ook nog andere barrières en bijbehorende (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen. Deze worden in paragraaf 4.2.4. inzichtelijk gemaakt. In paragraaf 4.2.5. wordt ingegaan op de relatie tussen de barrières.

Management

In het netwerk armoede en schulden zijn meerdere netwerkmanagers aanwezig. De meeste respondenten (R1; R3; R5 t/m R11) geven aan dat de gemeente Oss als een netwerkmanager getypeerd kan worden, aangezien zij de actoren bij elkaar brengt. De actoren ontmoeten elkaar bij de netwerkbijeenkomsten die door de gemeente worden georganiseerd. De gemeente neemt deze taak op zich, onder andere vanwege het feit dat de meeste maatschappelijke organisaties het niet georganiseerd krijgen om zelf deze verbindingen te leggen (R3; R8). Ze hebben de capaciteit en positie er niet voor (R3). De netwerkbijeenkomsten organiseert de gemeente Oss soms samen met Stichting met Elkaar (gemeente Oss, 2017, p.1). Stichting met Elkaar organiseert zelf ook bijeenkomsten, zoals signaleringsavonden en inspiratieavonden (R2; R4). Op basis van het antwoord van respondent 6 kan gesteld worden dat echter niet het gehele netwerk bij dergelijke bijeenkomsten aanwezig is, aangezien hij niet bekend is met het feit dat deze organisatie ook bijeenkomsten organiseert. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat deze respondent niet namens een lokale organisatie participeert in het netwerk, waardoor hij een iets andere positie inneemt in het netwerk dan de lokale actoren. Daarentegen kan de voorzitter van Stichting met Elkaar wel gezien worden als bemiddelaar/conflictmanager, aangezien hij bemiddelt in conflicten tussen de netwerkactoren of wanneer actoren een beetje afhaken (R1; R2; R9 t/m R11). Zo heeft de

¹ Een uitzondering hierop is de barrière “management”. De reden wordt bij deze barrière toegelicht.

voorzitter van Stichting met Elkaar als bemiddelaar opgetreden toen bleek dat de verantwoording van de Kledingbank niet helemaal klopte (R9). De gemeente heeft toen contact gezocht met de voorzitter van Stichting met Elkaar en gevraagd of hij de Kledingbank wilde helpen, zodat de gemeente de zekerheid had dat het maatschappelijk geld goed werd besteed. De gemeente Oss heeft Stichting met Elkaar deze rol dus gegeven (R10). De reden hiervoor is dat deze partij volgens de gemeente Oss een goede liaison is tussen de vrijwilligersorganisaties met ieder hun eigen belangen en de gemeente die er baat bij heeft dat de organisaties het geld goed besteden (R9). Hierbij speelt de onafhankelijke positie van de voorzitter van Stichting met Elkaar ook een rol. De onafhankelijkheid wordt gewaarborgd doordat Stichting met Elkaar niet rechtstreeks subsidie krijgt van de gemeente. Alleen de activiteiten/acties die onder de stichting vallen worden gesubsidieerd. Eén respondent (R7) geeft aan dat de coördinator armoedevoorzieningen van ONS Welzijn een rol heeft in het leggen van contacten tussen de verschillende actoren in het netwerk. Zo legt zij bijvoorbeeld contact tussen de Kledingbank, ONS Welzijn en de gemeente Oss. Opgemerkt moet worden dat respondent 2 aangeeft dat er eigenlijk helemaal geen netwerkmanager nodig is wanneer een softwareprogramma - waarin de intakegegevens van elke partij staan – is ontwikkeld. *“Dan geeft het programma mij toegang tot de informatie die nu geblokkeerd is”* (R2).

Het is voorstelbaar dat de aanwezigheid van drie netwerkmanagers in een relatief klein netwerk een risico kan vormen. De taken die de gemeente, de voorzitter van Stichting met Elkaar en de coördinator armoedevoorzieningen van ONS Welzijn momenteel als netwerkmanagers uitvoeren, zijn echter dermate verschillend dat de kans op nadelige gevolgen voor de samenwerking klein wordt geacht. Hierbij dient wel de opmerking geplaatst te worden dat de opdracht van de coördinator armoedevoorzieningen formeel verder gaat dan contacten leggen tussen de actoren; zij moet de actoren ook bij elkaar brengen (R7). Dit is echter nog niet tot stand gekomen, vanwege het feit dat de coördinator armoedevoorzieningen niet over voldoende middelen bezit (tijd) om dit uit te voeren. Dit is ook de reden dat bij de onderstaande oplossingsmogelijkheden met betrekking tot het bevorderen van de interacties tussen de partijen, ONS Welzijn niet wordt aangehaald. Indien de situatie zich voor gaat doen dat de coördinator armoedevoorzieningen vanuit haar organisatie wordt gefaciliteerd om ook de partijen bij elkaar te brengen, wordt het verstandig geacht dat ONS Welzijn en de gemeente Oss afstemmen wie wanneer een rol/taak moet hebben. Dit om te voorkomen dat er meerdere overleggen naast elkaar kan gaan plaatsvinden en verschillende netwerkmanagers op een eventuele tegenstrijdige wijze gaan sturen.

Aan de respondenten is in de interviews gevraagd of de managers over de specifieke vaardigheden en middelen bezitten die vereist zijn om de processen te managen. Uit de bespreking van de onderstaande barrières en (mogelijke) oplossingen kan echter al opgemaakt worden welke vaardigheden de netwerkmanagers nog moeten ontwikkelen om goede netwerkmanagers te zijn. Een aanvullend punt is dat het op prijs zou worden gesteld wanneer de gemeente Oss een keer op bezoek zou gaan bij de netwerkactoren en de andere actoren hiertoe ook zou aansporen (R8; gemeente Oss, 2016c, p.1). Slecht netwerkmanagement betekent in dit geval dus niet zozeer dat de netwerkmanager het netwerkmanagement op een verkeerde manier uitvoert, maar haar takenpakket moet uitbreiden om de samenwerking tussen de partijen in het algemeen te verbeteren. Respondent 6 noemt ook twee algemene oplossingsmogelijkheden om de samenwerking te verbeteren. Ook al zijn deze aspecten niet benoemd in het kader van netwerkmanagement, ze zijn hierbij wel passend vanwege het feit dat de gemeente – die één van de netwerkmanagers is – de partijen motiveert en aanspoort om met elkaar te interacteren. De eerste is dat het leuk/goed zou

zijn als de gemeente de samenwerking tussen de partijen beloont/waardering hiervoor uitspreekt. Het gaat hierbij vooral om de situaties waarin de partijen buiten de gebaande paden treden. Een voorbeeld dat wordt aangehaald is dat door de privacywet de samenwerking tussen de partijen momenteel wordt bemoeilijkt, maar van hen wel verwacht wordt dat zij iets doen met de informatie die zij bezitten. Als de gemeente deze situaties niet afkeurt, maar juist waardering hiervoor uitspreekt, kan er meer bereikt worden en zal er een nieuwe dynamiek in de samenwerking ontstaan. Bovendien geeft dezelfde respondent aan dat de zichtbaarheid voor elkaar nog vergroot kan worden. Aangezien de gemeente met elke actor in het netwerk een subsidierelatie heeft, zou zij hierin moeten sturen door bijvoorbeeld partijen te wijzen op het feit dat ze bepaalde actoren mee kunnen nemen in hun communicatie/uitingen.

Samenvattend

Gesteld kan worden dat er meerdere netwerkmanagers aanwezig zijn in het netwerk armoede en schulden, met elk hun eigen taak/rol. Een kanttekening hierbij is dat het in de toekomst wel mogelijk is dat de taken van bepaalde netwerkmanagers gaan overlappen, namelijk wanneer de coördinator armoedevoorzieningen de partijen ook bij elkaar gaat brengen. Vandaar dat het verstandig wordt geacht dat de managers met elkaar gaan afstemmen wie wanneer een rol/taak moet hebben. Het blijkt dat de managers – overeenkomstig met de literatuur – nog managementvaardigheden moeten ontwikkelen. Zo is naar voren gekomen dat de gemeente partijen moet motiveren – middels beloningen/waardering uitspreken – en aansporen om met elkaar te interacteren. Het wordt ook van belang geacht dat de gemeente zelf een keer op bezoek gaat bij de netwerkactoren. Aangezien de bevindingen uit de onderstaande paragrafen in het kader van deze barrière ook van belang zijn, is ervoor gekozen om geen apart schema met (mogelijke) oplossingen weer te geven. Uit de onderstaande bevindingen zal namelijk ook (en specifiek) naar voren komen welke vaardigheden de managers nog moeten ontwikkelen om een goede netwerkmanager te zijn.

4.2.1. Interactieniveau

Afhankelijkheid

Actoren zijn van elkaar afhankelijk, aangezien iedere actor beschikt over bepaalde middelen die noodzakelijk zijn om een probleem aan te pakken (Klijn & Koppenjan, 2001, p.189). Gesteld kan worden dat er verschillende soorten afhankelijkheden aanwezig zijn binnen het netwerk armoede en schulden, namelijk geld, kennis (waaronder ook ervaring), informatie/gegevens en fysieke middelen (ondersteuning). De maatschappelijke organisaties zijn voor het uitvoeren van hun activiteiten afhankelijk van het geld van de gemeente (R1; R3 t/m R6; R8; R10; R11). Daarnaast is het geld van de gemeente noodzakelijk om gezamenlijke initiatieven te ontplooien om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken (R1; R10). De kennis die de gemeente bezit speelt hierbij ook een rol (R1). De gemeente Oss is op haar beurt afhankelijk van de maatschappelijke organisaties voor het formuleren en het uitvoeren van het armoede- en schuldenbeleid (R1; R3; R9 t/m R11). De maatschappelijke organisaties bezitten kennis (waaronder ook ervaring) én hebben contacten met inwoners. Bovendien zijn het vindplaatsen voor armoede en schulden en bieden zij ondersteuning aan de inwoner (R1; R3; R9; R11). Om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken, is het van belang dat de organisaties – waaronder ook de gemeente – kennis (waaronder ook ervaring) met elkaar delen. Daarnaast moeten de organisaties informatie/gegevens die zij bezitten over mensen die in armoede en schulden leven met elkaar delen, aangezien doorverwijzing en informatie-uitwisseling

noodzakelijk zijn om de inwoners de juiste ondersteuning en dienstverlening te kunnen bieden (R2; R5; R7; R11).

De barrière “afhankelijkheid” doet zich voor in het netwerk armoede en schulden, aangezien niet alle actoren zich voldoende bewust lijken te zijn van hun externe afhankelijkheden terwijl die – zoals hierboven inzichtelijk zijn gemaakt – er wel zijn. Dit blijkt uit het feit dat de meeste respondenten (R1; R4 t/m R8; R10; R11) aangeven dat volgens hen de andere partijen in het netwerk niet, niet in gelijke mate of niet voldoende beseffen dat zij elkaar nodig hebben om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken. Verschillende oorzaken liggen hieraan ten grondslag.

De eerste oorzaak is te vinden in het feit dat enkele partijen nog onvoldoende van elkaar weten welke kennis en kunde aanwezig is (R4; gemeente Oss, 2016b, p.2). Hierbij speelt ook het niet willen of kunnen ontschotten een rol. Om deze barrière te doorbreken, is het van belang dat partijen elkaar beter leren kennen. Zo geeft respondent 4 aan dat geïnventariseerd moet worden wat elke partij precies doet, hoe succesvol men daarin is en welke problemen men tegenkomt. Wanneer dit langs elkaar wordt gelegd, dan gaat op een gegeven moment – althans dat hoopt en verwacht de respondent – een lichtje branden bij verschillende partijen. *“Dat ze zeggen van hé we hebben elkaar nodig”* (R4). Dus *“het in goed overleg streven naar samenwerking door kennis te delen, ja open naar elkaar te zijn, elkaars sterke en zwakke punten te kennen (...)”* (R4) is belangrijk. Om dit te bewerkstelligen, zou het goed zijn als alle partijen samen een dag in een “hok” zouden gaan zitten. Hierbij past hetgeen wat respondent 11 benoemd, namelijk dat iedere actor meer inzicht moet hebben in wat elke partij doet in het netwerk en wat zijn/haar bijdrage is in de aanpak van de problematiek. Dan zal men zich realiseren *“ik los het niet alleen op maar dat zullen we met zijn allen moeten doen”* (R11).

De tweede oorzaak is dat enkele vrijwilligersorganisaties vooral gericht zijn op zichzelf. *“Ieder zit in zijn eigen coconnetje. Ieder zit op zijn eigen eiland”* (R5). Elke partij richt zich op zijn eigen cliënten, eigen taken en eigen manier van werken (R7). Ze zijn niet zozeer bezig met het ontwikkelen van een goede relatie met de andere actoren in het netwerk (R5). Dit blijkt ook wel uit het feit dat de nieuwe voorzitter van de Voedselbank nog niet persoonlijk is langs geweest bij het bestuur van de Kledingbank (R8). Om de barrière te doorbreken, wordt het van belang geacht dat de kernpartijen samen komen zodat ze elkaar beter leren kennen en vervolgstappen gezet kunnen worden (R7; R8). Zo geeft respondent 7 aan dat partijen zich hierdoor meer bewust zullen worden van elkaar, elkaars taken of wat ze allemaal uitvoeren. Respondent 8 ziet hierin vooral een rol voor de gemeente. Vervolgens kunnen er dan ook afspraken worden gemaakt en doelen worden gesteld (R7). Op dit moment zien de partijen elkaar wel een aantal keren per jaar, maar in de meeste gevallen nodigt de gemeente dan ook nog andere, meer informele, partijen uit (R7; R8). Ook respondent 6 geeft aan dat de gemeente een rol heeft in het sturen van de partijen om ervoor te zorgen dat ze meer met elkaar gaan doen. Dit kan in de vorm van een meerjarenplanning/agenda. Gezien zijn definitie van een succesvol netwerk, vindt de respondent het niet zozeer belangrijk dat de gemeente een planning/agenda maakt met betrekking tot de kernpartijen, maar juist ook andere partijen hierbij betreft zoals sportverenigingen. Het betrekken van deze partijen zal er echter niet voor zorgen dat de kernpartijen meer beseffen dat ze elkaar nodig hebben.

Respondent 7 geeft met betrekking tot het doorbreken van de barrière aan dat zij op dit moment met een aantal partijen in gesprek is over één mogelijkheid waarin de partijen samen worden gebracht. Wat deze mogelijkheid precies inhoudt, is nog onduidelijk. Vandaar dat het voor

mij ook onduidelijk is hoe deze mogelijkheid precies moet bijdragen aan het besef van afhankelijkheid.

Een andere mogelijke oplossing heeft te maken met het leggen van verbindingen tussen de vrijwilligersorganisaties (R1; R5). De gemeente geeft dit in de praktijk al vorm door partijen aan elkaar te koppelen: *Wij {de gemeente} hadden bijvoorbeeld met de Kledingbank een akkefietje en dan zeggen we: neem contact op met Stichting Met Elkaar*". Deze aanpak is volgens de respondent effectief te noemen, aangezien de partijen elkaar gevonden hebben. Bovendien heeft de respondent het idee dat de voorzitter van de Kledingbank contact zal opnemen met Stichting met Elkaar wanneer hij weer tegen een probleem aanloopt. De voorzitter van de Kledingbank geeft in het interview ook aan een sterke band te hebben met de voorzitter van Stichting met Elkaar. Opvallend is dat respondent 5 aangeeft dat op een andere manier verbinding tussen de maatschappelijke organisaties gelegd moet worden. Hieruit kan worden opgemaakt dat hij weinig merkt van de verbinding die de gemeente op dit moment al probeert te leggen tussen de partijen. De gemeente moet haar verbindende functie wellicht op een andere manier vormgeven of versterken. Respondent 5 stelt een fysiek gebouw voor – met één centraal coördinatiepunt – waarin alle partijen aanwezig zijn: *"er komt een klant binnen en die zit onder de armoedegrens. Dan ga je zoeken: wat is de oorzaak? Is de oorzaak schulden. Oké, Schuldhulpmaatje. Schuldhulpmaatje zegt: kan niet op korte termijn opgelost worden, je moet hulp hebben voor voedsel. Die verwijst dan weer door naar de Voedselbank"* (R5). Partijen zullen hierdoor minder op zichzelf zijn gericht; op hun eigen ding. Ze kunnen zaken onderling ook sneller met elkaar kortsluiten en meer met elkaar communiceren, doordat ze dichter bij elkaar zitten. Wie als centrale organisator moet optreden, dient nog onderzocht te worden aangezien de respondent hierover geen duidelijkheid verschaft. Op basis van een verslag van een netwerkbijeenkomst blijkt dat al eerder de oplossing is geuit om mogelijk voorzieningen te concentreren in één gebouw (gemeente Oss, 2016c).

Naast de verbindingen die de gemeente legt tussen de partijen, probeert zij tijdens netwerkbijeenkomsten ook te laten zien hoe succesvol samenwerken kan zijn door goede voorbeelden te geven (R1). Een medewerker van de gemeente vindt wel dat er nog meer gedaan kan worden aan het in beeld brengen van de successen, voorbeelden laten zien. Uit het verleden blijkt namelijk dat dit werkt: *"wij hebben wel eens klantreizen gedaan. En dan breng je in beeld hoe de klant zeg maar van a tot z het hele proces belooft. En het mooie daarvan is dat je kunt zien dat mensen bijvoorbeeld in eerste instantie bij een vrijwilliger waren, hoe ze het ervaren hebben om bij de Voedselbank te staan, hoe ze vervolgens naar schuldhulpverlening komen. Al die stappen. Wanneer je dit goed in beeld brengt, dan kan je mensen overhalen om te laten zien dat we dingen met elkaar beter doen"* (R1).

De laatste oorzaak heeft te maken met het feit dat de gemeente – met name de ambtenaren – en ONS Welzijn denken het armoede- en schuldenprobleem alleen te kunnen oplossen vanwege hun formele verantwoordelijkheid. *"Nou, in eerste instantie denken gemeente en ONS Welzijn in principe dat ze het gewoon allemaal op kunnen lossen, want daarvoor zijn ze ook in het leven geroepen. En uiteindelijk ligt daar juridisch gezien ook gewoon de verplichting. Maar zeker in deze tijd lukt ze het gewoon niet. (...) En dan gaat het met name vaak over de ambtenaren zelf, want ja die zitten natuurlijk al heel lang in dat proces. En die zijn vaak niet snel geneigd om te bewegen of de mensen bij ONS Welzijn"* (R11). Respondent 11 geeft aan dat hij hiermee omgaat door contact te zoeken met de wethouder. *"Als ik het bij die ambtenaren doe, dan ga ik schoppen en dat werkt altijd contraproductief"*. Bovendien kiest de respondent er voor om contact op te nemen met de

wethouder, omdat hij strategisch kijkt en denkt in kansen *“en dat kan niet altijd van het ambtelijk apparaat worden gezegd”* (R11). Ondanks deze positieve woorden geeft de respondent aan dat het effect van de genoemde aanpak is dat hij slechts de illusie heeft dat naar hem geluisterd wordt. Hieruit kan worden opgemaakt dat de respondent er niet echt van overtuigd is dat daadwerkelijk naar hem geluisterd wordt, waardoor de effectiviteit van de aanpak alsnog onduidelijk is. De medewerkers van de gemeente geven aan dat zij soms een oplossing opleggen aan de netwerkpartijen, maar dat dit niet anders kan vanwege hun positie in het netwerk (R1; R3; R9). Wel benoemen de beleidsmedewerkers dat er altijd wordt geprobeerd om gezamenlijkheid na te streven, door bijvoorbeeld draagvlak te creëren en naar de partijen te luisteren. Gesteld kan worden dat dit niet zo overkomt bij de andere partijen in het netwerk. Een mogelijke oplossing is dat de gemeente – met name de ambtenaren – zich afhankelijker gaat opstellen.

De (mogelijke) oplossingen die hierboven inzichtelijk zijn gemaakt, komen niet overeen met de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur. De twee oplossingsmogelijkheden uit de literatuur zijn namelijk dat een facilitator of procesmanager in het netwerk een externe partij gaat vinden die externe druk gaat uitoefenen op de actoren én het zoeken naar een mogelijk verband met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen. Gesteld kan worden dat deze oplossingsmogelijkheden als zodanig niet kunnen worden toegepast om alle actoren in het netwerk armoede en schulden zich meer afhankelijk te laten voelen, aangezien de procesmanager/facilitator in dit netwerk – waarbij door de respondenten vaak gerefereerd wordt aan de gemeente – zichzelf ook niet afhankelijk opstelt ten opzichte van de andere partijen in het netwerk. Hieruit blijkt dat de gemeente als het ware in een *“spagaat”* zit: aan de ene kant heeft zij een sturende rol, aan de andere kant is zij van de uitvoerende partijen afhankelijk. Dit zou betekenen dat er een externe procesmanager aangetrokken moet worden om de oplossingsmogelijkheden in te zetten. Vanwege het feit dat er al meerdere managers aanwezig zijn in het netwerk, wordt dit niet verstandig geacht. Vandaar dat als oplossing wordt aangedragen dat de gemeente – met name de ambtenaren – zich meer bewust moet zijn van haar rollen én zich afhankelijker moet gaan opstellen.

In het algemeen kan op basis van de antwoorden uit de interviews gesteld worden dat er geen eenduidigheid is over externe druk als effectieve oplossingsmogelijkheid. Enkele respondenten (R1; R6; R8; R10) geven namelijk aan dat zij denken dat externe druk wél zou kunnen werken, terwijl andere respondenten (R4; R5; R7) van mening zijn dat externe druk geen effectieve aanpak is. Zo geeft respondent 4 aan: *“Druk vind ik is altijd een heel gevaarlijk middel, want dan heb je twee kansen. A het gaat werken of B het gaat contraproductief werken”* (R4). Bovendien gelooft hij niet dat afdwingen echt werkt. Respondent 7 geeft aan dat het uitoefenen van externe druk geen goed middel is, omdat zij van mening is dat je beter het gesprek met elkaar kunt aangaan. Opvallend is dat respondent 10 - die wel positief tegen externe druk staat - juist aangeeft dat de druk in een gespreksvorm kan plaatsvinden of gericht kan zijn op casussen. Eén mogelijke oplossing om alle partijen in het netwerk zich meer afhankelijk te laten voelen van elkaar – in het kader van externe druk – is dat een invloedrijk persoon het belang van het netwerk en de afhankelijkheid benadrukt. Zo geeft respondent 1 aan: *“wij werken als Oss aan global goals. En onze burgemeester is daar kartrekker van, bestuurlijke portefeuillehouder. En één van de global goals is armoedebestrijding. En wat gewoon helpt, is als Wobine ergens in een toespraak maar weer noemt hoe belangrijk het is dat we het met zijn allen doen en die verbinding legt”* (R1). Zij geeft zelfs aan dat zij dan ook minder vaak een oplossing zal opleggen en meer gezamenlijk dingen zal doen.

Ondanks dat de oplossing uit de literatuur betreffende het verband zoeken met belangrijke gebeurtenissen niet als zodanig kan worden toegepast in het netwerk armoede en schulden, pakt de gemeente Oss gebeurtenissen wel aan om de samenwerking te bevorderen. De gemeente heeft in 2016/2017 extra middelen gekregen van het ministerie voor kinderen in armoede. Zij heeft toen tegen de netwerkpartijen gezegd: *“we krijgen de middelen nu, we moeten ze snel inzetten want anders dan gaan ze weer naar de algemene reserves. Dus kom met ideeën en doe mee weet je wel. Het is meer een uitnodiging.”* (R1). De effectiviteit van deze aanpak is onduidelijk. Enerzijds geeft de respondent namelijk aan dat de oplossing een korte termijn effect heeft – de afhankelijkheid ebt daarna weer wat weg – anderzijds wordt aangegeven dat het netwerk er sterker van wordt; de band die partijen met elkaar hebben wordt verstevigd. Ondanks dat de effectiviteit niet geheel duidelijk is, geven de meeste respondenten aan dat het van belang is om gebruik te maken van gebeurtenissen om het besef van afhankelijkheid te laten groeien (R4 t/m R8; R10; R11). Opvallend is dat zij aangeven dat dit nu nog niet of te weinig wordt gedaan. Door voor ogen te houden waarvoor je het doet, zal het besef bij de partijen groeien dat het van belang is om het probleem gezamenlijk op te lossen (R4). Men wil de gebeurtenissen met name gebruiken om samen te komen en gezamenlijk bepaalde acties/activiteiten op touw te zetten (R1; R5 t/m R7; R10; R11). Zo geven drie respondenten (R1; R5; R11) aan dat bijvoorbeeld de week van het geld en de dag van de armoede geschikte gebeurtenissen zijn om de afhankelijkheid te versterken en te zeggen: *“zullen we samen iets doen rondom de dag van de armoede, want daar wordt iedereen beter van”* (R1). Respondent 5 geeft aan dat het van belang is dat er een agenda is waarin staat wanneer een gebeurtenis plaatsvindt, bijvoorbeeld de week van het geld. Daarnaast geven twee respondenten (R6, R10) aan dat het werken rondom/met casussen of thema's van belang is om het besef van afhankelijkheid bij specifiek de maatschappelijke organisaties te laten toenemen. Op het moment dat men hiermee gaat werken, ontstaat namelijk het besef dat men niet de enige partij is die daarin iets betekent.

Samenvattend

De barrière “afhankelijkheid” doet zich voor in het netwerk armoede en schulden, aangezien niet alle actoren zich voldoende bewust lijken te zijn van hun externe afhankelijkheden terwijl die er wel zijn. Dit blijkt uit het feit dat de meeste respondenten aangeven dat volgens hen de andere partijen in het netwerk niet, niet in gelijke mate of niet voldoende beseffen dat zij elkaar nodig hebben om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken. Verschillende oorzaken liggen hieraan ten grondslag. De eerste oorzaak is dat enkele partijen nog onvoldoende van elkaar weten welke kennis en kunde aanwezig is. Hierbij speelt ook het niet willen of kunnen ontschotten een rol. De tweede oorzaak is dat enkele vrijwilligersorganisaties vooral gericht zijn op zichzelf. De laatste oorzaak is dat de gemeente – met name de ambtenaren – en ONS Welzijn denken het probleem alleen te kunnen oplossen vanwege hun formele verantwoordelijkheid.

Er zijn verschillende (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen om deze barrière te doorbreken. Deze (mogelijke) oplossingen worden in tabel 3 inzichtelijk gemaakt. Met betrekking tot de effectieve aanpakken die zijn toegepast in de praktijk om de barrière te doorbreken, wordt bedoeld dat er manieren zijn gevonden om met de barrière om te gaan. In tabel 3 is bij één oplossingsmogelijkheid een sterretje toegevoegd. Deze mogelijke oplossing is afgeleid van een toegepaste aanpak, namelijk dat de gemeente verbindingen legt tussen partijen. De oplossingsmogelijkheid zoals geformuleerd in tabel 3, zorgt ervoor dat de oplossing effectiever is. Twee toegepaste aanpakken hebben geen plek gekregen in tabel 3, omdat de effectiviteit onduidelijk is. Dit zijn de volgende oplossingen: de gemeente pakt gebeurtenissen aan om de samenwerking te

bevorderen én een actor neemt contact op met de wethouder. Ook de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur komen niet terug in tabel 3. Dit vanwege het feit dat het niet verstandig wordt geacht om ze toe te passen, aangezien hiervoor een extra procesmanager ingehuurd moet worden.

Tabel 3: barrière afhankelijkheid én (mogelijke) oplossingen.

Barrière afhankelijkheid	(Mogelijke) oplossingen	Toegepast?	Overeenkomst met literatuur?
Enkele partijen weten nog onvoldoende van elkaar welke kennis en kunde aanwezig is. Hierbij speelt het niet willen/kunnen ontschotten ook een rol.	Partijen moeten elkaar beter leren kennen: overleg organiseren.	Nee	Nee
Enkele vrijwilligersorganisaties zijn vooral gericht op zichzelf.	Gemeente moet haar verbindende rol anders vormgeven of versterken.*	Nee	Nee
	Gemeente probeert te laten zien hoe succesvol samenwerken kan zijn.	Ja, maar dient nog vaker/meer te gebeuren.	Nee
	Partijen moeten elkaar beter leren kennen: gemeente moet overleg organiseren voor alleen de kernpartijen en er moeten vervolgstappen worden gezet (afspraken/planning maken en doelen stellen).	Nee	Nee
	Een invloedrijk persoon gaat het belang van het netwerk en de afhankelijkheid benadrukken. ²	Nee	Nee
	Gemeente gaat gebeurtenissen gebruiken om partijen samen te brengen en bepaalde acties / activiteiten – samen met de partijen – op touw te zetten ³ .	Nee	Nee
De gemeente Oss – met name de ambtenaren – en ONS Welzijn denken het probleem alleen te kunnen oplossen vanwege hun formele verantwoordelijkheid.	De gemeente – met name de ambtenaren – moet zich meer bewust worden van haar rollen in het netwerk én zich afhankelijker opstellen.	Nee	Nee

Verschillende en tegenstrijdige percepties

Om inzichtelijk te krijgen of de barrière “verschillende en tegenstrijdige percepties” zich in het netwerk armoede en schulden voordoet, is ten eerste nagegaan of de actoren in het netwerk iets

² Deze oplossing kan er ook voor zorgen dat de andere partijen zich meer afhankelijk gaan voelen.

³ Deze oplossing kan er ook voor zorgen dat de andere partijen zich meer afhankelijk gaan voelen.

anders beogen of nastreven. Hiervoor is het relevant om het doel van elke actor inzichtelijk te maken. Deze doelstellingen zijn in tabel 4⁴ te vinden.

Tabel 4: doel van netwerkactoren.

Actor	Doel
Gemeente Oss	Inwoners uit de armoede- en schuldsituatie krijgen zodat zij kunnen participeren in de samenleving (gemeente Oss, 2016a, pp.4, 10).*
Stichting Leergeld Maas en Leijgraaf	Schoolgaande kinderen uit minimagezinnen participeren binnen het onderwijs en/of in het sociaal maatschappelijk leven rondom de school (gemeente Oss, 2015, p.7).
Stichting Voedselbank voor Oss en Omgeving	Voedselhulp bieden aan de armste mensen én verspilling van goed voedsel voorkomen (Stichting Voedselbank voor Oss en Omgeving, z.d.).*
Jeugdfonds Sport & Cultuur Brabant	Alle kinderen en jongeren moeten mee kunnen doen aan sport of cultuur (Jeugdfonds Sport & Cultuur, 2019, pp.2-3).*
ONS Welzijn	“Een samenleving waarin iedereen meedoet en bijdraagt aan geluk voor zichzelf én voor anderen” (ONS Welzijn, z.d.).
Stichting Kledingbank Oss	Mensen die het nodig hebben voorzien van gratis kleding, schoenen, beddengoed en handdoeken (Stichting Kledingbank Oss, z.d.).*
Stichting met Elkaar, waaronder ook Schuldhulpmaatje Oss	“Het opvangen van signalen van armoede, het uitwisselen en bundelen van deze signalen en het bevorderen van een structurele bestrijding van armoede” (Stichting met Elkaar, z.d.).* Het doel van Schuldhulpmaatje is mensen met (dreigende) schulden vroegtijdig bereiken en hulp bieden (Schuldhulpmaatje Nederland, 2019, p.8).*

Op basis van tabel 4 kan geconcludeerd worden dat er zowel overeenkomsten als verschillen tussen de doelstellingen aanwezig zijn. De overeenkomst is dat elke actor als doel heeft om de inwoner/burger te helpen teneinde de armoede- en schuldenproblematiek aan te pakken, zij het ieder op zijn eigen manier. Het verschil zit met name in het feit dat de gemeente Oss en ONS Welzijn een algemener doel hebben geformuleerd dan de andere partijen. Het doel van de andere partijen is afgeleid van haar taakstelling en de doelgroep die zij bedienen. Daarnaast is een verschil dat sommige actoren in hun doelstelling expliciet spreken over het feit dat burgers moeten participeren/meedoen in de samenleving, terwijl andere actoren dit niet benoemen.

In de interviews is stilgestaan bij of respondenten een verschil/tegenstelling merken in hetgeen wat zij en de andere partijen in het netwerk beogen of nastreven. Gesteld kan worden dat de meeste respondenten aangeven dat dit niet geval is. Ondanks dat elke partij een eigen doel heeft, streven ze uiteindelijk wel allemaal hetzelfde na (R2 t/m R8). *“Ik denk of je nou een vrijwilliger bent, bij de gemeente of bij ONS Welzijn werkt, iedereen handelt in het belang van de burger”. (...) Wat hun*

⁴ In de tabel zijn niet de respondentenummers weergegeven, aangezien de anonimiteit hierdoor in het geding komt. Daar waar een sterretje bij staat, is dezelfde informatie ook uit de interviews naar voren gekomen.

doel is, is natuurlijk allemaal anders, maar wat hun uiteindelijke doel is, is gewoon de burger helpen. En in het belang van de burger handelen" (R7). Doordat iedereen hetzelfde doel nastreeft, kan men daar juist vaak op verbinden (R3). Elke partij heeft ook met hetzelfde probleem te maken heeft, namelijk het bereiken van de mensen die in armoede en schulden leven (R2).

Toch zijn enkele respondenten wél van mening dat er een verschil bestaat in wat iedere partij in het netwerk nastreeft/beoogt, wat de samenwerking belemmert (R1; R9 t/m R11). Dit verschil doet zich met name voor tussen de gemeente en enkele andere netwerkpartijen. Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat sommige maatschappelijke organisaties meer gericht zijn op het ondersteunen van de inwoners in plaats van mensen uit de situatie te krijgen. *"Dus het is heel erg gericht op het hier en nu. We moeten mensen nu ondersteunen, want ze zitten nu in de problemen"* (R1). Ten tweede moet de gemeente alles afzetten tegen het algemene belang en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn, terwijl de andere organisaties in eerste instantie voor hun eigen belang/organisatie in het netwerk zitten (R9). De wethouder geeft wel aan dat dit de afgelopen jaren minder prominent is geworden, *"maar het blijft zo dat de Voedselbank in eerste instantie gaat kijken wat er voor de Voedselbank te halen valt"*. Dit wordt beaamd door respondent 10. Tot slot geeft de voorzitter van Stichting met Elkaar aan dat enkele vrijwilligersorganisaties niet het hogere doel nastreven, wat in zijn ogen het oplossen van armoede en schulden betekent. *"Heel veel partijen zijn toch bezig met het in stand houden van zichzelf"* (R11). Heel de gemeente Oss armoede- of schuldenvrij maken is – zoals in paragraaf 4.1 naar voren is gekomen – volgens respondenten 9 en 10 echter niet realistisch.

Het feit dat enkele respondenten een verschil (of tegenstrijdigheid) merken in hetgeen de partijen beogen/nastreven in het netwerk en dit als een belemmering voor de samenwerking ervaren, duidt er op dat er sprake is van verschillende en tegenstrijdige percepties. Dit blijkt ook uit het feit dat er meningsverschillen bestaan over het beleid en de oplossingen die zijn gediscussieerd. Het betreffen met name meningsverschillen over de ruimhartigheid van het beleid. Zo geeft respondent 1 aan dat de gemeente grenzen moet stellen aan de ruimhartigheid, terwijl sommige partijen juist soms meer willen. Daarnaast wordt het verschil van mening gerefereerd aan criteria en normen. Elke vrijwilligersorganisatie heeft een andere mening over de criteria en normen die worden gehanteerd met betrekking tot de toegang tot de armoedevoorziening, maar aangezien de actoren hetzelfde tegen het probleem aankijken komt men hier altijd uit (R7). Dit neemt echter niet weg dat het voor de burger beter zou zijn als iedere partij dezelfde criteria zou hanteren. Er zijn ook enkele respondenten (R2; R3; R9) die aangeven dat binnen het netwerk weinig of steeds minder meningsverschillen aanwezig zijn.

Met betrekking tot de vraag of de actoren in het netwerk het idee hebben dat zij en de andere personen het niet over hetzelfde hebben, is het algemene beeld op basis van de interviews dat dit meestal niet het geval is. Een uitzondering hierop is respondent 11 die aangeeft dat elke actor in het netwerk op zijn eigen niveau zit. *"De een zit gewoon heel direct op eerstelijns hulp en anderen, zoals Met Elkaar maar ook de Voedselbank uiteindelijk, die zijn toch ook strategisch aan het meedenken"* (R11). Doordat iedere actor op zijn eigen niveau zit, begrijpt men elkaar niet altijd even goed, waardoor de samenwerking wordt bemoeilijkt. Respondent 1 geeft aan dat het van belang is om te beseffen dat sommige partijen iets minder weten dan anderen.

Met name respondent 1 geeft aan dat de meningsverschillen die aanwezig worden versterkt door het eigen onderzoek dat de partijen schetsen. De respondent zelf vindt het geen onderzoek, maar *"dan kennen zij {vrijwilligersorganisaties} een buurman of buurvrouw die ooit iets heeft*

meegemaakt. En ja dan gebruiken ze als argument van: goh het gaat fout, terwijl het dan misschien bij één persoon fout is gegaan” (R1).

Er worden in de praktijk verschillende strategieën ingezet om met verschillende en tegenstrijdige percepties om te gaan. Deze strategieën komen deels overeen met die uit de literatuur. Met betrekking tot de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur dient wel opgemerkt te worden dat waarschijnlijk niet alle oplossingen bewust zijn ingezet om de barrière te doorbreken. Dit vanwege het feit dat deze oplossingen pas naar voren zijn gekomen toen expliciet hiernaar is gevraagd. Als eerste worden de strategieën besproken die anders zijn dan de literatuur.

De gemeente gaat het gesprek aan met de partijen in het netwerk en legt de verschillen open op tafel (R1; R9; R10). Deze aanpak is effectief te noemen, aangezien de andere partij loskomt van zijn eigen doel. *“En wat ik ook merk, is dat mensen het misschien wel confronterend vinden, maar ze vinden het wel fijn. Uiteindelijk om gewoon duidelijkheid en eerlijkheid te hebben, want anders heb je een gesprek gehad en gaat iedereen met een vervelend gevoel weg. Dan denk je van wat heb ik nou zitten doen hier” (R10).* Respondent 1 geeft aan dat de gemeente – in vergelijking met de andere actoren in het netwerk – makkelijker de partijen kan uitnodigen, aangezien zij sowieso één keer per jaar een gesprek met de partijen heeft. Om actoren mee te krijgen op de goede weg, biedt de gemeente de partijen ook de mogelijkheid om met de wethouder in gesprek te gaan. *“Sommige organisaties vinden het prettig en voelen zich gehoord als de wethouder hen uitnodigt” (R1).* Bovendien laat de gemeente zien dat ze de partijen belangrijk vindt, wat volgens de respondent kan bijdragen aan meer overeenstemming. In de gesprekken zelf probeert de wethouder er boven te hangen en zijn rol nadrukkelijk te schetsen teneinde om te gaan met de verschillende zienswijzen (R9). Daarnaast probeert hij het tactisch zo te spelen dat uiteindelijk toch iedereen tevreden is. Om ervoor te zorgen dat iedereen aan boord blijft, is het van belang om dit strategisch op te pakken (bestuurlijk overleg) en het niet in het gehele netwerk te bespreken. Bovendien is het voor organisaties vervelend wanneer deze zaken in het gehele netwerk besproken worden; dan ontstaan er tegenstellingen (R10). Daarnaast legt de gemeente aan de andere partijen in het netwerk uit hoe het proces werkt bij een gemeente; dus dat niet alles mogelijk is (R1). Soms kiest de gemeente ervoor om een consultant uit te nodigen voor een overleg die aan de partijen kan vertellen hoe de wet in elkaar steekt of hoe het proces precies werkt wanneer mensen bij de gemeente een uitkering aanvragen.

Een andere aanpak die wordt toegepast in de praktijk is dat de gemeente actoren soms iets geeft – subsidie – om ze weer de goede kant op te krijgen (R1). Bijvoorbeeld dat de gemeente subsidie geeft aan een partij voor een project waar de gemeente in eerste instantie niet meteen enthousiast over is. Dit zorgt er echter wel voor dat die partij weer wat dichterbij de gemeente staat, waardoor de gemeente uiteindelijk zichzelf er ook mee helpt.

De voorzitter van Stichting met Elkaar geeft aan dat je maar één ding kan doen wanneer er sprake is van verschillende en tegenstrijdige percepties en dat is naar het hogere doel wijzen zonder daarmee de andere partij aan te vallen. De respondent geeft namelijk aan dat iedereen het daar uiteindelijk mee eens is. Op basis van de antwoorden uit de interviews, kan echter de vraag gesteld worden in hoeverre dit helemaal het geval is. Om daadwerkelijk naar een hoger doel te verwijzen waar iedereen het mee eens is, zal er een gezamenlijk doel moeten zijn. Afhankelijk van het lerend vermogen van de andere partij is de genoemde aanpak effectief te noemen (R11). Bovendien speelt tijdsgeest een rol.

Met betrekking tot de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur blijken twee toegepaste aanpakken effectief te zijn. De eerste aanpak is “agreeing to disagree”. Deze aanpak is in zoverre toegepast in het netwerk armoede en schulden dat de voorzitter van Stichting met Elkaar – die als bemiddelaar optreedt in het netwerk – heeft geprobeerd om de relatie tussen twee partijen te herstellen die onderling een conflict hadden, waardoor zij niet het hogere doel nastreefden. Het bleek dat deze relatie niet te herstellen was, waardoor de twee partijen overeen zijn gekomen dat ze het oneens zijn met elkaar. Deze aanpak zorgt er dus niet voor dat de tegenstrijdige zienswijzen verdwijnen, maar dat er een manier gevonden is om er mee om te gaan. Soms lukt het namelijk gewoon niet om er samen uit te komen door de mentaliteit van de andere netwerkpartij. De enige optie is dan om met elkaar overeen te komen dat je het met elkaar oneens bent (R11).

De tweede aanpak is framing, behorende bij de oplossing cross-frame debat. Deze oplossing wordt door een respondent gerelateerd aan het maken van nieuw beleid (R1). Het maken van nieuw beleid zorgt ervoor dat zowel de gemeente als de andere partijen opnieuw nadenken over het probleem en de oplossingen. Nieuwe ideeën worden geïntroduceerd, mede vanwege de veranderende kijk op het probleem (R1). Deze aanpak zorgt ervoor dat er nieuwe energie komt in het netwerk en dat alle neuzen weer dezelfde kant op staan (R1).

Daarnaast zijn drie toegepaste aanpakken – overeenkomstig met de literatuur – in hun huidige vorm nog niet effectief, maar kunnen wel mogelijke oplossingen zijn als zij een andere invulling krijgen/verbetering plaatsvindt. Dit geldt ten eerste voor de aanpak “uitwisselen van doelstellingen”. Deze aanpak is in zoverre toegepast dat in een netwerkbijeenkomst – georganiseerd door de gemeente – de netwerkactoren zich aan elkaar moesten voorstellen, waardoor ook de doelstelling van elke partij naar voren kwam (R1; gemeente Oss, 2016b, p.2). Door specifiek te focussen op het doel van elke partij werden tegenstellingen duidelijker gemaakt en benoemd, waardoor de aanpak niet effectief was (R1; R10). Hierbij speelt ook het gevoel van concurrentie tussen sommige netwerkactoren een rol (R1). De aanpak zou wel effectief kunnen zijn als samen de grote lijnen worden besproken (R1). Een andere respondent (R11) geeft aan dat het uitwisselen van doelstellingen een goede aanpak is om de partijen met elkaar te verbinden.

Aanvullend op deze oplossingsmogelijkheid uit de literatuur geeft respondent 9 aan dat het van belang is om - los van de doelen die elke organisatie heeft - een gezamenlijke doelstelling/visie met elkaar vast te stellen. Dit is in 2015/2016 gedaan. Opvallend is echter dat – opgemaakt uit de antwoorden van de interviews – de netwerkpartijen zich niet bewust zijn van het feit dat een gezamenlijk doel is geformuleerd. Vandaar dat het van belang wordt geacht om opnieuw met alle netwerkactoren een gezamenlijk doel vast te stellen, en dit ook elk jaar met elkaar te blijven herhalen en na te gaan of iedereen nog op dezelfde golflengte zit. Dit is passend bij de literatuur, aangezien hierin gesproken wordt over een gemeenschappelijk doel formuleren.

Tot slot blijkt dat de manier waarop de gemeente de oplossingsmogelijkheid “reflectie op percepties en frames” op dit moment inzet, niet erg effectief is. Er wordt nu vooral gereflecteerd tijdens gesprekken waarin gedachtes uitgewisseld worden over problemen/ontwikkelingen en in de netwerkbijeenkomsten die vanuit de gemeente worden georganiseerd (R1; R9 t/m R11). *“Door met een thema vanuit armoede bezig te zijn waar iedereen iets mee van doen heeft, ga je eigenlijk al een uitwisseling doen van hoe je daar tegenaan kijkt. En de een zal daar explicieter in zijn als een ander”* (R10). De gemeente kiest ervoor om naast de kernpartijen ook nog andere, meer informele, partijen uit te nodigen voor de netwerkbijeenkomsten (R9). Om reflectie op percepties en frames te laten slagen, zou het beter zijn om in kleinere bijeenkomsten met alleen de kernpartijen gezamenlijk te

reflecteren op hoe iedereen denkt over bepaalde dingen, bijvoorbeeld ook met betrekking tot het nieuwe beleid armoede en schulden (R1; R11). Ondanks dat uit de literatuur naar voren komt dat reflectie op percepties en frames zorgt voor afstemming van percepties over het probleem en de oplossingen, draagt het volgens respondent 10 ook bij aan het feit dat actoren meer hun eigen doelen loslaten.

Enkele oplossingsmogelijkheden uit de literatuur zijn niet als zodanig ingezet, maar worden wel effectief geacht. Dit geldt ten eerste voor het organiseren van een debat – passend bij de oplossingsmogelijkheid “cross-frame” debat. Ondanks dat respondent 9 aangeeft dat er steeds minder meningsverschillen aanwezig zijn tussen de partijen in het netwerk, is hij wel van mening dat het organiseren van een debat kan werken om gezamenlijke beeldvorming te bereiken. Volgens hem is het van belang dat dit debat niet door de gemeente wordt georganiseerd, maar door een externe partij. Dit betekent echter niet dat de gemeente niet inhoudelijk betrokken is in het debat; zij kan alsnog nieuwe ideeën in de discussie inbrengen. De afgevaardigde van Stichting met Elkaar geeft aan bezig te zijn met het organiseren van een debat, maar of dit gedaan wordt in het kader van gezamenlijke beeldvorming wordt uit het interview niet helemaal duidelijk.

Ook een package deal – waar alle partijen uit het netwerk armoede en schulden betrokken bij zijn – is in de praktijk nog niet toegepast. Wél wordt door een aantal respondenten (R9 t/m R11) aangegeven dat deze oplossingsmogelijkheid zou kunnen werken om overeenstemming te bereiken. Respondent 10 geeft hierbij wel aan dat gezien het onderwerp waar rondom wordt samengewerkt – de terminologie winst en verlies zoveel mogelijk vermeden moet worden. Het uitvoeren van package deals is mogelijk wanneer je met elkaar subdoelen afspreekt (R9). Nagegaan dient te worden wie deze package deals moet gaan uitvoeren.

Het organiseren van gezamenlijk onderzoek – één van de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur – wordt niet als een effectieve aanpak beschouwd door de respondent die aangaf dat het verschil van mening wordt versterkt doordat elke actor zijn eigen onderzoek schetst en daaraan vasthoudt. Deze aanpak wordt als niet effectief beschouwd, vanwege de haalbaarheid in de praktijk (R1).

Samenvattend

De barrière “verschillende en tegenstrijdige percepties” doet zich voor in het netwerk armoede en schulden. Dit blijkt uit het feit dat niet elke partij in het netwerk hetzelfde beoogt of nastreeft en dit als een belemmering voor de samenwerking wordt ervaren. Daarnaast bestaan er meningsverschillen over het beleid – die worden versterkt door het eigen onderzoek dat met name vrijwilligersorganisaties schetsen - én begrijpen actoren elkaar niet altijd even goed waardoor de samenwerking bemoeilijkt wordt.

Er zijn verschillende (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen om de barrière te doorbreken. Deze (mogelijke) oplossingen worden in tabel 5 inzichtelijk gemaakt. Met betrekking tot de effectieve aanpakken die in de praktijk zijn ingezet om de barrière te doorbreken, wordt bedoeld dat er manieren zijn gevonden om met de barrière om te gaan. Zoals in de tabel naar voren komt, komen de aanpakken deels overeen met die van de literatuur. Met betrekking tot de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur dient wél opgemerkt te worden dat waarschijnlijk niet alle oplossingen bewust zijn ingezet om de barrière te doorbreken. Dit vanwege het feit dat ze pas naar voren zijn gekomen toen hiernaar expliciet is gevraagd. In tabel 5 is bij drie aanpakken die overeenkomstig zijn met de literatuur, een sterretje toegevoegd. Deze aanpakken zijn toegepast in

de praktijk, maar bleken in hun huidige vorm niet effectief te zijn. De verbeteringen/andere invullingen maken dat het wel mogelijke oplossingen zijn. Vandaar dat deze oplossingen zijn opgenomen in tabel 5. Tot slot moet opgemerkt worden dat gezamenlijk onderzoek organiseren – één van de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur – nog niet is ingezet én ook niet effectief wordt geacht. Dit vanwege de haalbaarheid. Deze oplossing heeft dan ook geen plek gekregen in de onderstaande tabel.

Tabel 5: barrière verschillende en tegenstrijdige percepties én (mogelijke) oplossingen

Barrière verschillende en tegenstrijdige percepties	(Mogelijke) oplossingen	Toegepast?	Overeenkomst met literatuur?
<ul style="list-style-type: none"> - Niet elke actor in het netwerk beoogt hetzelfde. - Meningsverschillen over beleid, die worden versterkt doordat enkele partijen eigen onderzoek schetsen. - Actoren begrijpen elkaar niet altijd even goed. 	Gemeente voert met de partij(en) afzonderlijk het gesprek en legt de verschillen op tafel.	Ja	Nee
	Gemeente biedt partijen de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de wethouder.	Ja	Nee
	Gemeente geeft uitleg over hoe het proces werkt bij hen, bijvoorbeeld door een consulent uit te nodigen voor een overleg.	Ja	Nee
	Gemeente kent een actor subsidie toe voor een project.	Ja	Nee
	Actoren komen – met behulp van de bemiddelaar in het netwerk – met elkaar overeen dat ze het oneens zijn.	Ja	Ja
	Gemeente introduceert nieuwe ideeën in het netwerk (nieuw beleid) (=framing).	Ja	Ja
	Uitwisselen van doelstellingen*: samen worden de grote lijnen besproken.	Niet op deze manier	Ja
	Gezamenlijk doel formuleren/ vaststellen* en vervolgens actoren wijzen op het gezamenlijke doel. Het doel elk jaar met elkaar herhalen.	Ja, maar moet opnieuw gebeuren.	Ja
	Partijen reflecteren op percepties en frames* in kleine bijeenkomsten.	Niet op deze manier	Ja
	Oplossingen en problemen gezamenlijk opnieuw herformuleren in debatvorm.	Nee	Ja

	Het uitvoeren van package deals door één van de netwerkmanagers. Hiervoor is het van belang om subdoelen vast te stellen.	Nee	Ja
--	---	-----	----

Interesse verliezen door lage prioriteit beleidsprobleem

Op basis van de documentenanalyse en de interviews kan gesteld worden dat voor elke actor in het netwerk het beleidsprobleem een hoge prioriteit heeft. Drie redenen zijn naar voren gekomen waarom het urgent is om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken.

De eerste reden is dat geldproblemen een grote impact hebben op iemands leven (R1; R3; R7; Stichting met Elkaar, z.d.). Mensen met geldproblemen krijgen bijvoorbeeld eerder gezondheidsproblemen, vallen hierdoor vaker uit op het werk en hebben vaker opvoedingsproblemen (R1; R3; gemeente Oss, 2016a, p.12). Kinderen die leven in gezinnen waar armoede heerst, kunnen zich vaak niet ontwikkelen door bijvoorbeeld te musiceren of te dansen (gemeente Oss, 2015, p.9). Het niet mee kunnen doen, kan leiden tot een gevoel van uitsluiting en onzekerheid (Jeugdfonds Cultuur Brabant, 2019, p.3). Dat mensen minder kansen hebben om mee te doen in de samenleving maakt dat het urgent is om het probleem aan te pakken (R10; gemeente Oss, 2016a, p.4).

De tweede reden heeft te maken met de grootte van de problematiek. De schulden nemen steeds meer toe en er is een gigantisch verschil tussen de mensen die bereikt worden en degene die nog bereikt moeten worden (R3). Aanvullend hierop wordt aangegeven dat mensen die in de problemen zitten, in steeds grotere problemen komen (R9). Daarnaast zitten relatief gezien veel mensen in de financiële problemen in de gemeente Oss (R4). In vergelijking met bijvoorbeeld de gemeente Uden, is het probleem in Oss relatief twee keer zo groot (R11).

Een laatste reden waarom het probleem nu aangepakt moet worden is vanwege de opgave die de gemeente heeft als het gaat om de transformatie van het sociaal domein (R3).

Gesteld kan worden dat de urgentie om de problematiek aan te pakken in de loop van de tijd niet is verminderd. Elke actor blijft het van belang vinden om de problematiek aan te pakken (R1 t/m R11). Respondenten geven ook aan dat ze merken dat de andere netwerkactoren het aanpakken van het armoede- en schuldenprobleem urgent vinden. Dit blijkt onder meer uit het feit dat men zich hard inzet om de problematiek aan te pakken (R1; R3; R6; R10). Ook in de bijeenkomsten wil iedereen het probleem aanpakken (R8). Daarentegen geeft één respondent aan dat het energieniveau bij de bijeenkomsten soms laag is (R10). Dit heeft echter niet te maken met het feit dat partijen het probleem niet urgent vinden, maar dat ze het mogelijk als een verplichting ervaren.

Ook al heeft het beleidsprobleem in de perceptie van elke actor een hoge prioriteit, de taaierheid van de problematiek kan er wel voor zorgen dat een persoon - die zich een aantal jaren heeft ingezet - op een gegeven moment afhaakt. Hiermee wordt bedoeld dat er altijd inwoners zullen zijn die met financiële problemen te kampen hebben; het zal nooit helemaal weggaan "*waardoor je ook merkt van hoelang kan je dat dan doen zonder dat er sleet op komt hé. Om daar energie in te steken, want weg gaat het niet*" (R10). Maar dan zijn er toch altijd weer andere mensen vanuit die partij die deze personen opvolgen. Dit maakt dat de samenwerking met de actor op zich dan dus niet wordt belemmerd.

Samenvattend

Concluderend kan gesteld worden dat de samenwerking niet stagneert vanwege het feit dat de actoren de interesse in de interactieprocessen verliezen door een lage prioritering van het beleidsprobleem.

Ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's

De verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van de samenwerking of daaraan verbonden risico's is gebaseerd op de samenwerking die plaatsvindt tussen de netwerkactoren in de netwerkbijeenkomsten die vanuit de gemeente worden georganiseerd, andere overleggen die plaatsvinden en de één op één contacten.

In het netwerk armoede en schulden doet de barrière "ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen" zich voor. Niet voor elke actor in het netwerk zijn de kosten en opbrengsten namelijk in evenwicht (R2; R4; R8). De samenwerking kost energie en tijd, maar levert uiteindelijk geen of weinig concrete resultaten op (R2; R4; R8). Verschillende oorzaken liggen hieraan ten grondslag. De eerste oorzaak is dat er veel tijd overheen gaat voordat de andere partij daadwerkelijk actie onderneemt (R4). Hierbij wordt door respondent 4 vooral gerefereerd aan de gemeente. Dit maakt dat deze respondent ervoor kiest om het project dan maar zelf te doen. Dit is echter in strijd met zijn definitie van een succesvol netwerk. Ondanks dat respondent 4 vooral refereert aan de gemeente, past hij de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur – die zo meteen inzichtelijk worden gemaakt – toe op de kosten van samenwerking met de andere maatschappelijke organisaties. Er ontbreekt echter duidelijkheid over de barrière die zich op dit vlak voordoet. Vandaar dat ervoor gekozen is om niet verder in te zoomen op de oplossingsmogelijkheden. Hiervoor is immers meer informatie over de barrière nodig.

Een andere oorzaak is de privacywet. Door de privacywet mogen de actoren in het netwerk armoede en schulden geen gegevens uitwisselen, waardoor de samenwerking niet veel oplevert (R2). In de overleggen die er zijn, gebeurt volgens deze respondent dan ook weinig. Om ervoor te zorgen dat de samenwerking meer gaat opleveren, wordt op dit moment een softwareprogramma ontwikkeld – dat de gemeente meefinanciert – waarin de intakegegevens van iedere partij voor iedereen toegankelijk worden. Door met dit gedeeld informatiesysteem te werken, worden de privacywetten omzeild en wordt de doelgroep van de actoren vergroot.

De laatste oorzaak heeft betrekking op (de invulling van) de netwerkbijeenkomsten. Respondent 8 geeft aan dat de samenwerking hem meer kost dan oplevert, vanwege het feit dat hij weinig resultaten ziet van de netwerkbijeenkomsten. Een afgevaardigde van de gemeente wijt dit aan het kader (beleidskader) dat is vastgesteld en de beschikbaarheid van het geld. Als bepaalde ideeën niet passen binnen het vastgestelde kader of er geen geld is om dingen aan te pakken, kunnen er weinig vervolgstappen worden gezet (R10). Door een beleidskader opener te formuleren zou het probleem verminderd kunnen worden, maar ook dan blijven zaken prioriteit hebben. Bovendien geeft respondent 8 aan dat in de netwerkbijeenkomsten vaak hetzelfde herhaald wordt. *"Vaak gaat het (...) toch wel over hetzelfde hé. Ja, om die mensen te bereiken"* (R8). Volgens de respondent zou het goed zijn als de bijeenkomsten een keer een andere "slag" krijgen. Bovendien zou het beter zijn als de gemeente alleen de kernpartijen uitnodigt – en dus niet ook informele partijen – voor de bijeenkomsten en er afspraken worden gemaakt (R7; R8). Daarnaast zou het samenwerken rondom/met casussen ervoor moeten zorgen dat er meer wordt bereikt (R10). Kortom, de oplossing moet gezocht worden in een andere invulling van de netwerkbijeenkomsten.

In tegenstelling tot wat de andere respondenten aangeven, geeft één respondent aan dat er nog geen samenwerking is tussen de partijen in het netwerk (R5). Hierbij refereert hij aan de maatschappelijke organisaties. Deze uitspraak is opvallend te noemen, omdat door andere respondenten wordt aangegeven dat er afgelopen half jaar een aantal overleggen zijn geweest met onder meer deze actor over hoe voorkomen kan worden dat mensen in armoede steeds hetzelfde verhaal moeten vertellen (R11). Ook bij de overleggen over de ontwikkeling van het softwareprogramma waardoor de intakegegevens van elke partij in het netwerk inzichtelijk worden, is deze partij betrokken geweest (R2). Ondanks dat er dus wel degelijk interactie plaatsvindt tussen de partijen, beschouwt de respondent de overleggen blijkbaar niet als samenwerking maar meer als samenzijn. Over de netwerkbijeenkomsten die door de gemeente worden georganiseerd, geeft deze respondent aan dat hij Oost-Indisch luistert naar wat er gezegd wordt. Oftewel, hij luistert selectief naar wat voor zijn organisatie het belangrijkste is (R5). Dit kan een oorzaak zijn van het moeilijk tot stand komen van samenwerking in deze bijeenkomsten.

Met betrekking tot de risico's die zich voor kunnen doen als gevolg van onverwachte strategieën van de actoren, is op basis van de interviews op te maken dat deze barrière zich vrijwel niet voordoet (R1 t/m R4; R6 t/m R11). Eén van de oorzaken die hiervoor wordt genoemd, is dat de meeste partijen in het netwerk te idealistisch zijn om af te haken wanneer zij hun winst hebben binnengehaald (R4). Daarnaast ziet respondent 9 juist enthousiasme om verdere stappen te zetten wanneer actoren "winst" hebben behaald. Wanneer actoren het gevoel hebben bij te dragen aan het aanpakken van de problematiek, krijgen ze daar eerder energie van dan dat ze afhaken. Bovendien wordt aangegeven dat partijen in het netwerk zich ook vaak voor de belangen van anderen inzetten om iets geregeld te krijgen. Hierdoor wordt het netwerk versterkt (R11). Wel geeft een medewerker van de gemeente aan dat een risico van de samenwerking is dat je als gemeente minder zeggenschap hebt over bepaalde dingen. Je geeft iets meer uit handen (R1). Dit risico wordt echter beperkt doordat partijen op voorhand verantwoording moeten afleggen over welke activiteiten zij willen uitvoeren.

Eén van de mogelijke oplossingen die hierboven is benoemd, komt overeen met een oplossingsmogelijkheid uit de literatuur om de ongunstige verhouding tussen kosten en opbrengsten te doorbreken. Namelijk, het ondersteunen/vergemakkelijken van interacties middels het maken van afspraken (R7; R8). Opvallend is dat twee respondenten in het algemeen hebben aangegeven dat een convenant niet het juiste middel is om de interacties tussen de partijen te ondersteunen. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat een convenant er niet voor zorgt dat het privacy-probleem verdwijnt. *"Als je geen instrumenten hebt om wat je overeenkomt uit te voeren"* (R2), dan heeft het instrument geen meerwaarde. Anderzijds wordt een convenant gezien als een dwangmiddel, waardoor het niet geschikt wordt geacht (R4). Dit heeft ook te maken met het feit dat er verscheidene vrijwilligersorganisaties deelnemen aan het netwerk.

In het kader van de netwerkbijeenkomsten wordt de oplossingsmogelijkheid "opbouwen van vertrouwen" uit de literatuur effectief geacht. Wanneer de interacties tussen de partijen in het netwerk worden bevorderd – partijen zien elkaar vaker – zal het vertrouwen tussen de partijen vergroot worden (R8). Respondent 2 geeft daarentegen aan dat deze oplossingsmogelijkheid uit de literatuur niet nodig is, aangezien er al volop vertrouwen is tussen de partijen. Dit blijkt volgens hem uit het feit dat de actoren een aantal keren per jaar bij elkaar komen en het netwerk al lang bestaat. De kanttekening die hierbij geplaatst kan worden, is dat niet elke actor al even lang in het netwerk participeert. De aanwezigheid van een regel wordt ook als een mogelijke oplossing gezien in het

kader van de netwerkbijeenkomsten. In tegenstelling tot de literatuur ziet men de meerwaarde van regels vooral in het feit dat een regel de interactie tussen de partijen kan bevorderen (R8).

Met betrekking tot de oplossingsmogelijkheid “het beschermen van de belangen van de betrokken partijen” uit de literatuur kan gesteld worden dat deze aanpak niet geschikt wordt geacht om de kosten en opbrengsten van de samenwerking in evenwicht te brengen of men weet niet of deze aanpak zal werken (R2; R8). Na nader inzien is dit ook enigszins logisch te noemen, aangezien deze oplossing voornamelijk in het kader van risico’s relevant is.

Samenvattend

In het netwerk doet de barrière “ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico’s” zich voor. Niet voor elke actor in het netwerk zijn de kosten en opbrengsten namelijk in evenwicht. De samenwerking kost energie en tijd, maar levert uiteindelijk geen of weinig concrete resultaten op. Drie oorzaken liggen hieraan ten grondslag: het duurt lang voordat partijen actie ondernemen, de privacywet én (de invulling van) de netwerkbijeenkomsten. Met betrekking tot de risico’s die zich voor kunnen doen als gevolg van onverwachte strategieën van de actoren, kan gesteld worden dat alleen de gemeente hiermee te kampen heeft. Door de samenwerking heeft zij namelijk minder zeggenschap over bepaalde dingen.

Er zijn verschillende (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen om de verhouding kosten en opbrengsten evenwichtiger te maken (de samenwerking gaat meer opleveren) én om het risico van de samenwerking te beperken. Deze oplossingen zijn in tabel 6 inzichtelijk gemaakt. Met betrekking tot de effectieve aanpak die in de praktijk is ingezet om de barrière te doorbreken, wordt bedoeld dat er een manier is gevonden om met de barrière om te gaan. Zoals in tabel 6 is te zien, is voor één oorzaak geen oplossing naar voren gekomen. Toch is ervoor gekozen om deze oorzaak van de barrière wel inzichtelijk te maken om zodoende een compleet beeld te schetsen. Opgemerkt moet worden dat met betrekking tot de privacywet de oplossingen uit de literatuur niet geschikt worden geacht. Bovendien is specifiek naar voren gekomen dat een convenant in het algemeen niet effectief wordt geacht. Tot slot is gebleken dat de aanwezigheid van een regel zoals in de literatuur bedoeld, geen oplossingsmogelijkheid is.

Tabel 6: barrière ongunstige verhouding interactiekosten en uitkomsten beleidsspelen of daaraan verbonden risico én (mogelijk) oplossingen

Barrière ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten beleidsspelen of daaraan verbonden risico	(Mogelijke) oplossingen	Toegepast?	Overeenkomst met literatuur?
Samenwerking kost veel energie en tijd, maar levert uiteindelijk geen of weinig concrete resultaten op vanwege:			
Het feit dat het lang duurt voordat de andere partij actie onderneemt.	Ontbreekt.	n.v.t.	n.v.t.
De privacywet.	Gedeeld informatiesysteem (verder) ontwikkelen.	Nee	Nee

De invulling van de netwerkbijeenkomsten.	Gemeente moet andere invulling geven aan de netwerkbijeenkomsten.	Nee	Nee
	De gemeente moet alleen kernpartijen uitnodigen voor de bijeenkomsten om de interacties tussen hen te stimuleren. Hierdoor zal ook het vertrouwen tussen de partijen groeien.	Nee	Ja
	Afspraken met elkaar gaan maken.	Nee	Ja
	Aanwezigheid van een regel die de interactie bevordert.	Nee	Nee
Gemeente verliest zeggenschap (risico).	Partijen leggen op voorhand verantwoording af over welke activiteiten zij willen uitvoeren.	Ja	Nee

4.2.2. Netwerkniveau

Vetopositie

Voordat nagegaan kan worden of actoren die een vetopositie hebben hun vetomacht inzetten en op die manier de samenwerking blokkeren, dient eerst inzichtelijk te worden gemaakt welke actoren in het netwerk over onmisbare of relevante bronnen/middelen beschikken om uitkomsten te realiseren. Op basis van de interviews en de documentenanalyse kan gesteld worden dat elke partij in het netwerk over relevante bronnen/middelen beschikt. Door de meeste respondenten wordt aangegeven dat de gemeente een onmisbaar middel bezit, namelijk het geld (R1; R3 t/m R6; R8; R10; R11). Daarnaast wordt door een enkele respondent aangegeven dat de kennis en faciliteiten die de gemeente bezit als relevante middelen kunnen worden beschouwd (R1). De onmisbare middelen van de andere partijen in het netwerk zijn: kennis, vindplaatsen van armoede en schulden, gegevens van mensen die in armoede en schulden leven en contacten met inwoners (R1 t/m R3; R8; R9; R11; gemeente Oss, 2016a, p.5; Jeugdfonds Sport & Cultuur, 2019, p.9).

Ondanks dat alle maatschappelijke organisaties deze middelen/bronnen bezitten, lichten sommige respondenten wel een aantal actoren uit die volgens hen meer relevante middelen bezitten dan de anderen. De meeste respondenten verwijzen hierbij naar de vrijwilligersorganisaties. Zo wordt Stichting met Elkaar genoemd vanwege het feit dat deze actor een groot netwerk heeft in Oss en daardoor “*weet wat er te koop is*” en veel kennis en contacten bezit (R9; R10). Schuldhulpmaatje, dat een onderdeel is van Stichting met Elkaar, wordt benoemd omdat de landelijke vereniging inmiddels veel data heeft verzameld – overzicht op postcodeniveau waar mensen in armoede en schulden zich bevinden – die ook relevant zijn voor het lokale niveau (R9; R11). Daarnaast bezit de Voedselbank onmisbare middelen, aangezien deze organisatie veel kennis in huis heeft. Dit heeft mede te maken met het feit dat deze organisatie zich ontwikkeld heeft van een maatschappelijke organisatie tot een professionele organisatie met een deskundig bestuur (R10; R11; gemeente Oss, 2015, p.7). Ook wordt de ondersteuning die de vrijwilligersorganisaties bieden aan de mensen die met armoede en schulden te maken hebben, gezien als een onmisbare bron (R7). In het bijzonder

wordt de Voedselbank door een respondent benoemd (R3). In tegenstelling tot de meeste respondenten licht respondent 9 (de professionals van) ONS Welzijn uit, vanwege hun inhoudelijke kennis over de problematiek (R9).

Op basis van de interviews kan gesteld worden dat de situatie zich voordoet en kan voordoen dat partijen hun onmisbare middelen niet (meer) inzetten en daardoor de samenwerking blokkeren. Dit blijkt ten eerste uit het feit dat de samenwerking geblokkeerd wordt doordat de gegevensuitwisseling minimaal is. De gegevens die elke actor heeft over de mensen die in armoede- en schulden leven – en die dus ondersteuning nodig hebben – mogen niet met elke actor in het netwerk worden gedeeld vanwege de privacywet (R2). Om met deze barrière om te gaan, wordt er – zoals al eerder benoemd – een softwareprogramma (gedeeld informatiesysteem) ontwikkeld waardoor de intakegegevens van iedere partij voor elke actor in het netwerk toegankelijk worden. Met betrekking tot gegevensuitwisseling geeft een andere respondent aan dat de doorverwijzingen vanuit ONS Welzijn minimaal zijn (R4). Hij wijt dit niet aan de privacywet, maar aan het feit dat het een professionele organisatie is die de gegevens graag voor zich houdt. Om deze barrière te doorbreken, is het van belang om hierover met elkaar het gesprek aan te gaan (R4). Mijn inziens zou dit probleem specifiek besproken moeten worden met de coördinator armoedeverzoeken van ONS Welzijn, aangezien één van haar taken is ervoor te zorgen dat de doorverwijzingen vanuit ONS Welzijn naar de andere netwerkactoren goed verlopen.

Ten tweede wordt de samenwerking geblokkeerd door bepaalde “hiccups” die zich voordoen (R9). Hiermee wordt bedoeld dat er heel af en toe *“dingen gebeuren die voor de een of voor de ander wat negatief uitpakt of negatief ervaren worden, waardoor mensen zeggen van: ja, dan doe ik niet meer mee of dan krijg je dat ook niet”* (R9). Om dit op te lossen, gaat men bestuurlijk met elkaar aan tafel zitten. Er wordt dan aan damage control gedaan. Het is van belang om dit apart met een actor te bespreken en niet in een bijeenkomst waar het gehele netwerk aanwezig is, aldus de wethouder.

Daarnaast zou in de toekomst de situatie zich voor kunnen doen dat de samenwerking wordt geblokkeerd doordat de gemeente minder middelen inzet. De kans bestaat dat de gemeente moet bezuinigen afhankelijk van welk college en welke raad er zit (R3). Een manier om hiermee om te gaan ligt op het gebied van communicatie. Zo geeft respondent 3 aan dat het nieuws duidelijk gebracht moet worden, dus open en transparant. Ook is het belangrijk dat de gemeente nagaat hoe zij de bezuiniging een plek wil geven. Bezuinigingen hoeven overigens niet altijd iets negatiefs te betekenen. Het kan ook een aanleiding zijn om bijvoorbeeld te kijken hoe de samenwerking efficiënter ingericht kan worden.

Aan de respondenten zijn ook de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur nagevraagd. Deze oplossingsmogelijkheden worden alleen effectief geacht met betrekking tot de bezuinigingen – minder financiële middelen – waarmee de gemeente te kampen kan krijgen. Zo wordt met betrekking tot het *“overeenstemmen van percepties”* aangegeven, dat het van belang is om partijen in het proces van bezuinigingen mee te nemen (R3). Om op die manier samen naar creatieve oplossingen en mogelijkheden te zoeken. Hierbij moet wel naar een goede afweging gezocht worden, aangezien partijen uiteindelijk allemaal een eigen belang hebben. Opgemerkt moet worden dat in tegenstelling tot de literatuur *“overeenstemming van percepties”* niet als oplossing gezien wordt om te voorkomen dat actoren hun vetomacht gebruiken, maar om er op een goede manier mee om te gaan.

Daarnaast wordt het relevant geacht om andere actoren in het netwerk te betrekken, namelijk in het kader van het zoeken naar andere verbindingen om op die manier het netwerk te

laten functioneren (R3). Zo kan bijvoorbeeld gedacht worden aan fondsenwerving. Dit is passend bij de oplossing uit de literatuur betreffende het betrekken van andere actoren teneinde doelstellingen te bereiken.

Samenvattend

De barrière “vetopositie” is aanwezig in het netwerk. De situatie doet zich namelijk voor en kan zich voordoen dat partijen hun onmisbare middelen niet (meer) inzetten en daardoor de samenwerking blokkeren. De samenwerking wordt geblokkeerd doordat de gegevensuitwisseling minimaal is. Daarnaast gebeuren er heel af en toe dingen die negatief uitpakken voor of ervaren worden door een actor, waardoor deze actor besluit om geen middelen meer toe te kennen. Met betrekking tot de situatie die zich voor kan doen, bestaat de mogelijkheid dat in de toekomst dat de gemeente de samenwerking blokkeert vanwege bezuinigingen.

Er zijn verschillende (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen voor het doorbreken van deze barrière. Deze worden inzichtelijk gemaakt in tabel 7. Met betrekking tot de effectieve aanpak die in de praktijk is ingezet om de barrière te doorbreken, wordt bedoeld dat er een manier is gevonden om met de barrière om te gaan. Opgemerkt moet worden dat de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur alleen effectief worden geacht met betrekking tot de bezuinigingen. Vandaar dat deze mogelijkheden alleen bij dit aspect in tabel 7 worden benoemd.

Tabel 7: barrière vetopositie én (mogelijke) oplossingen.

Barrière actoren met een vetopositie zetten hun vetomacht in: ze kennen geen middelen/bronnen (meer) toe.	(Mogelijke) oplossingen	Toegepast?	Overeenkomst met literatuur?
Er vindt minimale gegevensuitwisseling plaats.	Gedeeld informatiesysteem (verder) ontwikkelen.	Nee	Nee
	Actoren gaan met elkaar in gesprek.	Nee	Nee
Er gebeuren dingen die negatief uitpakken voor/ervaren worden door een actor.	Gemeente spreekt – middels een bestuurlijk overleg – met de actoren die geen middelen meer inzetten (damage control).	Ja	Nee
Kans op bezuinigingen: gemeente zet in de toekomst minder middelen in.	Gemeente moet hierover open en transparant communiceren.	Nee	Nee
	Gemeente gaat de partijen meenemen in het proces van bezuinigingen.	Nee	Deels
	Gemeente gaat andere actoren betrekken in het netwerk; actoren die een financiële bijdrage kunnen leveren (fondswerving).	Nee	Ja

Afwezigheid van gedeelde regels

Op basis van de antwoorden uit de interviews, kan gesteld worden dat er in het netwerk armoede en schulden weinig formele interactie- en arenaregels aanwezig zijn (R1 t/m R9; R11). De enige regel die aanwezig is, heeft betrekking op de toelating tot het netwerk. Door een respondent wordt

aangegeven dat een actor alleen wordt toegelaten tot het netwerk als zij voldoet aan de voorwaarden die door de gemeente Oss aan (structurele) subsidieverlening in het kader van gemeentelijke regelingen/armoedeverorzieningen worden gesteld (R10), maar eenmaal in het netwerk gelden geen regels over de betrokkenheid van een partij: *“Het is juist wil je meedoen doe je mee, wil je niet meedoen dan doe je op dit moment niet mee maar je hoort er wel bij. En iedereen kan zijn bijdrage leveren op het moment dat hij of zij denkt dat zijn bijdrage gevraagd wordt. Dus die vrijblijvendheid, denk ik dat bijdraagt aan een stukje eigenaarschap”* (R9). Uit het bovenstaande blijkt dat de gemeente een speciale positie heeft in het netwerk, vanwege het feit dat zij de financiële middelen bezit en daardoor bepaalt wie bij het netwerk betrokken wordt.

Ondanks dat er weinig formele regels aanwezig zijn in het netwerk, zijn er wel ongeschreven regels met betrekking tot hoe actoren met elkaar omgaan (R3; R6; R7; R9; R11). Zo is een ongeschreven regel dat je voor elkaar open staat, doet wat je zegt en voor elkaar probeert dingen op te lossen (R6). Andere ongeschreven regels die worden genoemd, zijn dat partijen actief naar elkaar doorverwijzen (R7) en dat actoren elkaar aanspreken en corrigeren, in de zin van: *“hé ik zie dat nou bij jou gebeuren, is dat wel zo slim dat jij dat op deze manier doet?”* (R9). In hoeverre deze ongeschreven regels worden gedeeld, is lastig te zeggen.

Vanwege het feit dat er weinig formele interactie- en arenaregels aanwezig zijn, zouden er – gezien de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur – regels opgesteld moeten worden. Opvallend is dat de meeste respondenten het niet als een barrière ervaren dat er weinig formele regels aanwezig zijn (R1 t/m R3; R9 t/m R11). Zij vinden het dan ook niet nodig dat er interactie- en arenaregels worden opgesteld, behalve wanneer er dingen echt uit de hand gaan lopen (R10). De kans hierop is echter klein met deze groep actoren aldus een respondent (R10). Er worden diverse redenen genoemd waarom er geen regels aanwezig hoeven te zijn. De eerste reden is dat juist doordat het netwerk redelijk ongestructureerd is, maar elke actor wel weet waarvoor hij er zit, iedereen daarin gerespecteerd wordt (R10). Ten tweede zijn er geen regels nodig als iedereen het hogere doel zou nastreven (R11). Ten derde is het netwerk en het thema bij uitstek iets is wat mensen vanuit hun urgentiegevoel voor het probleem moeten doen (R1). Als deze urgentie ontbreekt, heeft het geen zin om organisaties daarin te vinden. Tot slot vinden respondenten het belangrijk dat organisaties die mensen helpen de mogelijkheid krijgen om toe te treden tot het netwerk (R2; R3). Dit neemt echter niet weg dat door de gemeente uiteindelijk een keuze wordt gemaakt wie toetreedt tot het netwerk. Respondent 5 geeft hierbij aanvullend aan dat voorkomen moet worden dat door het introduceren van nieuwe actoren dubbelingen ontstaan.

Drie respondenten blijken niet expliciet tegen de aanwezigheid van regels – specifiek omgangsregels – te zijn. Dit kan worden opgemaakt uit het feit dat zij aangeven dat wanneer er actiever wordt samengewerkt – dus wanneer er alleen overleggen plaatsvinden voor de kernpartijen – je met elkaar het gesprek kan aangaan over hoe om te gaan met conflicten. De regels worden dan al min of meer vastgelegd (R4; R7). Respondent 8 vindt het van belang dat er regels aanwezig zijn in het netwerk en dat deze met elkaar worden gedeeld.

Samenvattend

In het netwerk armoede en schulden zijn weinig formele interactie- en arenaregels aanwezig. Ondanks dat – in tegenstelling tot de literatuur – de meeste respondenten aangeven dit niet als een barrière te ervaren, geven enkele respondenten aan wél behoefte te hebben aan formeel vastgelegde omgangsregels. In tabel 8 is de mogelijke oplossing inzichtelijk gemaakt.

Tabel 8: barrière afwezigheid omgangsregels én mogelijke oplossing

Barrière afwezigheid van gedeelde regels	Mogelijke oplossing	Toegepast?	Overeenkomst met literatuur?
Afwezigheid van formele omgangsregels (behorende bij interactieregels).	Wanneer de kernpartijen actiever met elkaar samenwerken, zullen formele omgangsregels worden vastgelegd en gedeeld.	Nee	Ja

Instituties zijn niet op elkaar afgestemd

Hierboven is naar voren gekomen dat gezamenlijke percepties ontbreken, weinig gedeelde formele regels aanwezig zijn en (de patronen van) interacties bevorderd kunnen worden. Dit maakt dat het niet mogelijk is om na te gaan of de volgende barrière uit de literatuur zich voordoet: instituties zijn niet op elkaar zijn afgestemd. Hiervoor dienen immers eerst alle instituties aanwezig te zijn.

Samenvattend

Er kan geen uitspraak worden gedaan over de barrière “niet op elkaar afgestemde instituties”, aangezien niet alle instituties aanwezig zijn in het netwerk armoede en schulden.

4.2.3. Algemene oplossingsmogelijkheid

Externe ontwikkelingen

Externe ontwikkelingen hebben niet een directe invloed op de samenwerking; deze invloed is onder meer afhankelijk van in hoeverre actoren de ontwikkelingen in de omgeving van het netwerk als kansen zien en ze gebruiken om het beleid en/of voorstellen te beïnvloeden (Klijn & Koppenjan, 2016, p.307). Dit aspect is als algemene oplossingsmogelijkheid meegenomen in het onderzoek. Gesteld kan worden dat deze oplossing al wordt toegepast in het netwerk, aangezien de ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat als kansen worden gezien en gebruikt (R1; R3). Afgeleid uit de antwoorden van de interviews kan wél gesteld worden dat niet elke actor hier evenveel van mee krijgt. Dit hoeft niet per definitie te betekenen dat de oplossing niet effectief is. Het kan namelijk ook zo zijn dat niet elke actor erbij betrokken is. Van de respondenten die aangeven dat deze oplossing nog nauwelijks wordt toegepast, is er onenigheid over de effectiviteit van de aanpak. Drie respondenten geven namelijk aan dat deze oplossing effectief zal zijn (R4; R8; R11), terwijl één andere respondent aangeeft dat deze oplossing niet effectief zal zijn (R2). Als reden wordt benoemd dat het probleem betreffende de privacywet hierdoor niet wordt opgelost.

Met betrekking tot de ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat, blijkt dat veranderingen in de landelijke regelgeving en financiële middelen een rol spelen evenals landelijke campagnes. Zo wordt aangegeven dat wanneer er iets verandert in de landelijke regelgeving de partijen elkaar nodig hebben om hiermee om te gaan (R1). Dit kan positief zijn, bijvoorbeeld wanneer de gemeente extra geld krijgt om armoede en schulden aan te pakken. Dan kijkt de gemeente samen met een aantal andere partijen in het netwerk hoe de middelen het beste ingezet kunnen worden. Dit bevordert de samenwerking tussen de partijen. Aan de andere kant kan de gemeente ook te maken hebben met bezuinigingen die doorgevoerd moeten worden (R3). Bezuinigingen zijn echter ook een kans om een aantal dingen aan te pakken, bijvoorbeeld om opnieuw te kijken naar de samenwerking en na te gaan of bepaalde dingen efficiënter kunnen. Voor wat betreft de landelijke campagnes, zoekt de gemeente Oss verbinding met de partijen in het

netwerk om landelijke campagnes met betrekking tot het onderwerp armoede en schulden uit te dragen (R3). Er wordt steeds gekeken welke partij erbij betrokken kan worden, dus wie er iets kan betekenen. Opvallend is dat de wethouder betreffende de landelijke campagnes aangeeft dat het hoofddoel niet per definitie is om de samenwerking te bevorderen (R9).

Er zijn ook nog andere voorbeelden uit de interviews naar voren gekomen waaruit volgens de respondenten blijkt dat ontwikkelingen in de omgeving als kansen worden gebruikt. Hierbij kan gedacht worden aan zaken/voorbeelden uit de praktijk halen en deze gebruiken voor het beleid (R6; R7). Ook het maken van nieuw beleid wordt door een respondent als ontwikkeling gezien (R10). Het verschil met de bovenstaande voorbeelden is dat onduidelijk is of de samenwerking tussen de partijen hierdoor wordt verbeterd. Bovendien kan het maken van nieuw beleid niet echt getypeerd worden als een externe ontwikkeling – een ontwikkeling die zich voordoet in de omgeving van het netwerk. Vandaar dat deze aspecten niet als geschikt worden bevonden.

Samenvattend

De algemene oplossingsmogelijkheid “externe ontwikkelingen” uit de literatuur wordt in het netwerk armoede en schulden al toegepast. Gebleken is dat niet elke actor hier evenveel van mee krijgt. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de oplossing niet effectief is. Zoals uit de voorbeelden blijkt, is namelijk niet elke actor erbij betrokken. In tabel 9 is de algemene oplossingsmogelijkheid inzichtelijk gemaakt.

Tabel 9: algemene oplossingsmogelijkheid “externe ontwikkelingen”

Algemene oplossingsmogelijkheid	Toegepast?	Overeenkomst met literatuur?
Actoren in het netwerk armoede en schulden zien de ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat als kansen om de samenwerking te bevorderen of anders in te richten.	Ja	Ja

4.2.4. Barrières anders dan die uit de literatuur en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden

Hieronder zijn alleen de aspecten inzichtelijk gemaakt die nog niet naar voren zijn gekomen bij de bespreking van de barrières uit de literatuur. Dit betekent dat bijvoorbeeld de privacywet - die een respondent ook als een op zichzelf staande barrière benoemde – niet wordt besproken, aangezien dit aspect al meerdere keren is teruggekomen. Of er nu minimale gegevensuitwisseling plaatsvindt door de privacywet – zoals bij de barrière vetoppositie naar voren is gekomen – of de privacywet ervoor zorgt dat de gegevensuitwisseling minimaal is, uiteindelijk komt het op hetzelfde neer. Dit geldt ook voor de bijbehorende oplossingsmogelijkheden. Vanwege de overzichtelijkheid is ervoor gekozen om aan het eind van deze subparagraaf een schematisch overzicht van de effectieve toegepaste aanpakken én/of mogelijke oplossingen per barrière inzichtelijk te maken.

Barrière concurrentie/competitie

Een barrière die meerdere keren is teruggekomen in de interviews, is het gevoel van onderlinge concurrentie/competitie dat heerst onder een aantal netwerkpartijen waardoor het realiseren van een succesvol netwerk wordt belemmerd (R3; R11). Het competitiegevoel doet zich zowel voor tussen de gemeente en een vrijwilligersorganisatie als tussen een aantal vrijwilligersorganisaties

onderling. Het competitiegevoel heeft onder andere betrekking op *“wij komen met de beste oplossing”* (R11), waardoor er geen afstemming met elkaar wordt gezocht. Zo geeft respondent 11 aan: *“Ik bedoel, ik lees dan uit de krant (...) dat de gemeente Oss een nieuwe aanpak voor schulden heeft bij de jongeren. En wij zijn ook met allerlei dingen bezig, met projecten voor scholen. En dan denk ik: ja, eigenlijk onvoorstelbaar dat we dat niet afstemmen”*. Het concurrentiegevoel tussen de gemeente en de vrijwilligersorganisatie kan doorbroken worden wanneer partijen elkaar op de hoogte gaan houden. Zo geeft respondent 11 aan dat open en transparant naar elkaar zijn – zonder politieke inbreng – van belang is. Een eerste belangrijke stap hierbij is elkaar informeren.

Met betrekking tot het gevoel van concurrentie dat heerst onder een aantal vrijwilligersorganisaties, geeft een respondent aan dat dit minder kan worden wanneer er verbinding gezocht wordt met het gemeenschappelijke doel (R3). *“En ook aangeeft van we versterken elkaar alleen maar als we gezamenlijk voor het doel gaan. Ben je teveel voor je eigen subdoelen bezig, ja dan ontkracht je elkaar ook”* (R3).

Barrière partijen vergroten hun invloed door andermans taken ook uit te gaan voeren

Een volgende barrière is dat partijen zichzelf *“overvreten”*. Hiermee wordt bedoeld dat de situatie zich wel eens voordoet dat een enkele partij (vrijwilligersorganisatie) in het netwerk hetzelfde gaat doen als een andere partij om hiermee haar invloed te vergroten (R9). Dit maakt dat er geen gebruik wordt gemaakt van de krachten die in het netwerk aanwezig zijn. Dus dat een organisatie zegt: *“oh dat doet hij, dat moet ik ook gaan doen (...) met de allerbeste bedoelingen en in de goede zin van het woord”* (R9). Om deze barrière te doorbreken kan gesteld worden dat het van belang wordt geacht om met elkaar het gesprek daarover te voeren (R9).

Barrières instellingsbelang en persoonlijke band netwerkactoren

Een andere barrière is dat de samenwerking wordt belemmerd doordat instellingsbelang een rol speelt. Maatschappelijke organisaties zijn bang dat door samen te werken hun belang wordt geraakt, waardoor ze dingen voor zichzelf houden (R10). Om deze barrière te doorbreken, is het van belang dat een instelling de meerwaarde ziet van samenwerking. *“Dus dan zou je daarin iets moeten zoeken. Van wat is voor deze organisatie een meerwaarde (...)?”* (R10). Dat dit belangrijk is, blijkt ook uit het feit dat een respondent het niet noodzakelijk vindt om meer samen te werken met de andere partijen in het netwerk als zijn organisatie al goed functioneert. *“Als het {fonds} goed loopt en het fonds wordt goed gebruikt wat het geval is in Oss – allebei gaan ze jaarlijks ... worden ze opgesoupeerd - dus dat betekent eigenlijk hé dat je al best wel goed functioneert. En het kan natuurlijk altijd beter hé met name in bereik vind ik in Oss als je het vergelijkt met andere gemeenten, maar op sommige punten gaat het gewoon hartstikke goed. Dus dan heb je in die samenwerking die er al is, heb je niet heel sterk het idee van er moet nog iets bijkomen of moeten we niet wat meer met de Voedselbank gaan doen of met de Kledingbank”*. Opgemerkt moet worden dat hierbij ook meespeelt dat deze respondent werkzaam is voor een Provinciaal Fonds, waardoor het volgens hem *“niet te doen is”* om bij elke gemeente er heel sterk in te zitten.

Daarnaast speelt de persoonlijke band tussen de netwerkactoren een rol. Wanneer actoren het niet goed met elkaar kunnen vinden, wordt de samenwerking bemoeilijkt (R10). Om beide barrières te doorbreken, geeft respondent 10 aan dat de gemeente probeert deze partijen toch met elkaar in contact te laten komen. Desnoods gaat de gemeente hierbij zitten. De effectiviteit van deze aanpak verschilt. Als een partij echt niets wil weten van de andere partij vanwege hun persoonlijke relatie, *“dan kun je als gemeente zeggen wat je wil maar dan gaat het niet gebeuren”* (R10). In

theorie zou de gemeente zelfs kunnen zeggen: *“als jullie het niet samen doen, dan gaat een andere partij het doen of zo”* (R10). In de praktijk zal dit echter niet snel op deze manier vorm krijgen aldus de respondent.

Barrière partijen profileren zich

Een laatste barrière is dat sommige partijen op sommige momenten bezig zijn met zichzelf te profileren, waardoor er solistische acties plaatsvinden (R3). *“En dan ook denken van: we kijken maar even niet om ons heen, want we willen het gewoon heel graag doen. Wij denken dat wij het tot een succes kunnen brengen dus wij zetten de grote stappen”* (R3). Deze barrière zal nog verder worden versterkt wanneer het netwerk en haar omgeving onder druk staat, bijvoorbeeld door bezuinigingen. De gemeente gaat met deze barrière om door het gesprek met deze partijen aan te gaan en te laten zien wat de voordelen zijn van samenwerking. Bovendien zou de gemeente – wanneer het een structureel probleem blijkt te zijn – de partijen bij elkaar kunnen zetten. De partijen in een gespreksvorm hiermee confronteren, is het meest effectief volgens de respondent. In het proces van het maken en uitvoeren van beleid zijn er veel kansen om met de partijen rond de tafel te gaan zitten en het gesprek hierover te voeren. De voordelen van samenwerking kunnen ook inzichtelijk worden gemaakt door aansluiting te vinden met belangrijke gebeurtenissen. De respondent ziet dit als natuurlijke kansen die zich aandienen waarbij de gemeente minder degene is van *“ik vraag jullie aan tafel, maar het is meer van hier is een kans voor ons allemaal”* (R3).

Algemeen punt betreffende samenstelling netwerk

Een algemeen punt dat naar voren is gekomen uit een interview heeft te maken met de samenstelling van het netwerk. Respondent 6 geeft aan dat er verbindingen gelegd moeten worden met partijen buiten het netwerk armoede en schulden, namelijk door het streven naar cross-overs. Gezien wat deze respondent onder een succesvol netwerk verstaat, is het logisch te noemen dat hij het streven naar cross-overs van belang vindt. Door met cross-overs te werken, ontstaan er volgens deze respondent tegenstellingen die van belang zijn voor het oplossen van de armoede- en schuldenproblematiek. Of de cross-over organisaties daadwerkelijk betrokken moeten worden in het netwerk armoede en schulden als kernpartijen of dat er meer sprake moet zijn van incidenteel contact met deze organisaties, is niet helemaal duidelijk. In ieder geval is het van belang om eerst te onderzoeken in hoeverre de andere netwerkactoren positief tegenover de cross-overs staan. Hiervoor zal de samenstelling van het netwerk onder de loep genomen moeten worden.

Samenvattend

In deze paragraaf zijn de barrières – anders dan de literatuur – inzichtelijk gemaakt: concurrentie/ competitiegevoel, partijen vergroten hun invloed door andermans taken uit te gaan voeren, instellingsbelang en persoonlijke band netwerkactoren én partijen profileren zichzelf. Er is nog een algemeen punt naar voren gekomen betreffende de samenstelling van het netwerk.

Er zijn verschillende (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen over hoe de barrières doorbroken kunnen worden. Met betrekking tot de effectieve aanpakken die in de praktijk zijn ingezet om de barrières te doorbreken, wordt bedoeld dat er manieren zijn gevonden om met de barrières om te gaan. De (mogelijke) oplossingen worden in tabel 10 inzichtelijk gemaakt. In tabel 10 is bij één oplossing een sterretje toegevoegd. Ondanks dat deze oplossing is opgenomen in de tabel, kan deze oplossing ook niet effectief zijn. De effectiviteit van de aanpak verschilt namelijk afhankelijk van de welwillendheid van de partijen.

Tabel 10: barrières anders dan de literatuur én (mogelijke) oplossingen - niet overeenkomstig met literatuur.

Barrières anders dan literatuur	(Mogelijke) oplossingen	Toegepast?
Het gevoel van onderlinge concurrentie/competitie heerst onder een aantal netwerkpartijen.	Actoren gaan elkaar op de hoogte houden.	Nee
	Verbinding zoeken met het gemeenschappelijke doel.	Nee
Een enkele partij in het netwerk doet hetzelfde als een andere partij in het netwerk om haar invloed te vergroten.	Gemeente gaat hierover het gesprek voeren met de andere partij in het netwerk.	Nee
Instellingsbelang en persoonlijke band netwerkactoren belemmert de samenwerking.	Gemeente laat de partijen met elkaar in contact komen, desnoods zit ze er zelf bij.*	Ja
	Gemeente moet nagaan wat voor een instelling de meerwaarde van samenwerking is en op dit punt de verbinding zoeken.	Nee
	Gemeente gaat op zoek naar een andere partij. Dit zal in de praktijk echter niet vaak gedaan worden.	Nee
Sommige partijen zijn op sommige momenten bezig met zichzelf te profileren.	Gemeente voert met de partijen het gesprek en laat de voordelen van samenwerking zien.	Ja
	De voordelen van samenwerking kunnen inzichtelijk worden gemaakt door aansluiting te vinden met belangrijke gebeurtenissen.	Nee
	Indien het een structureel probleem blijkt te zijn, kan de gemeente de partijen bij elkaar zetten.	Nee
Algemeen punt		
Samenstelling van het netwerk onder de loep nemen: onderzoeken of en hoe cross-overs een plek moeten krijgen		

4.2.5. Relatie tussen barrières

Ondanks dat aan de respondenten is gevraagd wat de relatie is tussen de verschillende barrières, is het niet mogelijk om hierover een uitspraak te doen. Dit vanwege het feit dat niet iedere respondent van mening was dat een bepaalde barrière zich voordoet in het netwerk, waardoor iedere respondent een relatie heeft gelegd tussen verschillende barrières. Ditzelfde geldt voor de barrières anders dan die uit de literatuur. In ieder geval kan wel gesteld worden dat de barrière netwerkmanagement in de meeste gevallen ervoor zorgt dat de andere barrières in tact blijven.

In dit hoofdstuk zijn de barrières inzichtelijk gemaakt die het realiseren van een succesvol netwerk armoede en schulden in de weg staan. Ook de manieren waarop de barrières doorbroken kunnen worden, zijn aan bod gekomen. De resultaten vormen de input voor het laatste hoofdstuk van dit onderzoek, waarin de conclusie en discussie worden behandeld.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk komen de conclusie en discussie aan bod. In paragraaf 5.1. wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. In paragraaf 5.2. wordt de reflectie op het onderzoek weergegeven. Tot slot worden in paragraaf 5.3. de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk inzichtelijk gemaakt.

5.1. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Op welke wijze kunnen barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken worden?* Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zijn zowel theoretische als empirische deelvragen opgesteld. De antwoorden op deze vragen worden hieronder inzichtelijk gemaakt.

De eerste theoretische deelvraag luidt als volgt: *Wat is een netwerk?* In de wetenschappelijke literatuur zijn er vele definities van netwerken in omloop. In dit onderzoek is de definitie van Klijn en Koppenjan (2004, pp.69-70) aangehouden: “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich vormen rond beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die worden gevormd, onderhouden en veranderd door een reeks spelen”.

De tweede theoretische deelvraag is: *Wanneer is een netwerk succesvol?* Een succesvol netwerk wordt in de wetenschappelijke literatuur ook wel beschreven als netwerkeffectiviteit. Er is weinig consensus over wat netwerkeffectiviteit precies is en hoe het gemeten moet worden. Provan en Milward (2001) zijn met deze verdeeldheid omgegaan door het bepalen van de netwerkeffectiviteit op drie niveaus te laten plaatsvinden, namelijk het gemeenschapsniveau, het netwerkniveau en organisatie/deelnemersniveau.

De derde theoretische deelvraag luidt: *Welke barrières staan het realiseren van een succesvol netwerk in de weg?* De barrières zijn onder te brengen in twee categorieën: interactieniveau en netwerkniveau. Met betrekking tot het interactieniveau, is de eerste barrière dat de netwerkactoren niet voldoende doordrongen zijn van hun externe afhankelijkheden. De andere barrières die op dit niveau zijn ondergebracht, zijn: verschillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren, verlies van interesse in de interactieprocessen door lage prioriteit van het beleidsprobleem in de perceptie van actoren én ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's als gevolg van onverwachte strategieën van andere actoren. Met betrekking tot het netwerkniveau is de eerste barrière dat actoren met een vetopositie hun vetomacht inzetten. De andere barrières die behoren bij het netwerkniveau, zijn: afwezigheid van gedeelde regels, niet op elkaar afgestemde instituties (gedeelde regels, patronen van interacties en gezamenlijke percepties) én de afwezigheid van een manager of slecht netwerkmanagement.

De barrières kunnen vooral gerelateerd worden aan het netwerkniveau van Provan en Milward (2001). Wel blijkt dat het organisatieniveau in sommige gevallen een rol speelt bij het onvermogen om tot samenwerking te komen op netwerkniveau zoals bedoeld door Provan en Milward. Bovendien blijkt dat het gemeenschapsniveau profijt heeft van het op de juiste manier omgaan met de barrières, vanwege het feit dat de beleidsuitkomsten het resultaat zijn van interacties tussen actoren.

De laatste theoretische deelvraag ziet er als volgt uit: *Wat zijn de mogelijkheden om deze barrières te doorbreken?* De wetenschappelijke literatuur waarin de barrières worden besproken, diende als startpunt voor de oplossingsmogelijkheden. In sommige gevallen was deze literatuur echter niet toereikend: er worden geen bijbehorende oplossingsmogelijkheden gegeven óf de oplossingsmogelijkheden zijn niet geconcretiseerd. In deze gevallen zijn andere wetenschappelijke artikelen over netwerken geraadpleegd. De meeste oplossingsmogelijkheden zijn afgeleid van de algemene netwerkmanagementstrategieën die worden gehanteerd om de samenwerking te bevorderen: procesmanagement en netwerkconstituering.

Hieronder zijn de mogelijkheden om de barrières te doorbreken samengevat. De netwerkmanager/procesmanager speelt in de meeste gevallen hierbij een belangrijke rol. Er wordt gefocust op hetgeen de netwerkmanager moet doen of waar de managementinspanningen zich op moeten richten om de barrières te doorbreken. Ook de oplossingsmogelijkheden waar de netwerkmanager geen rol in heeft, zijn inzichtelijk gemaakt.

Met betrekking tot de barrière “afhankelijkheid” zijn twee oplossingsmogelijkheden naar voren gekomen. Namelijk, het vinden van een externe partij die externe druk gaat uitoefenen op de actoren én het zoeken naar een mogelijk verband met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen die als trigger kunnen dienen om de voordelen van samenwerking inzichtelijk te maken. Betreffende de barrière “verschillende en tegenstrijdige percepties” dienen de percepties op elkaar te worden afgestemd en dient een gemeenschappelijke visie of doel te worden gecreëerd/geformuleerd. Dit is mogelijk door het uitwisselen van doelstellingen, het uitvoeren van een package deal, het overeenkomen van agreeing to disagree, het laten plaatsvinden van reflectie op percepties en frames, een cross-frame debat waarin oplossingen en problemen opnieuw worden geformuleerd en overwogen (door beschikbaarheid/het introduceren van nieuwe ideeën) én het organiseren van gezamenlijk onderzoek.

De barrière “verlies van interesse in de samenwerking door lage prioriteit van het beleidsprobleem”, kan doorbroken worden door nieuwe informatie over de huidige situatie aan te reiken, zoals over de beschikbaarheid van nieuwe oplossingen of over de gevolgen van eerdere acties of het ontbreken van acties. Ook het laten plaatsvinden van reflectie op probleempercepties én met elkaar in dialoog gaan zijn oplossingsmogelijkheden. Met betrekking tot de barrière “ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico’s”, zijn er vier mogelijkheden om deze barrière te doorbreken. De eerste oplossingsmogelijkheid is het organiseren van interacties. Hierbij speelt het opstellen van organisatorische arrangementen tussen organisaties een rol, zoals het maken van afspraken. De tweede oplossingsmogelijkheid is het beschermen van belangen/kernwaarden van betrokken partijen door middel van het maken van procesafspraken en partijen te vragen zich alleen te committeren aan het proces. Ook mogen commitments aan deelbesluiten uitgesteld worden en is het van belang dat het proces exit-regels kent. De derde oplossingsmogelijkheid is het opbouwen van vertrouwen. De laatste oplossingsmogelijkheid is de aanwezigheid van (interactie)regels.

Betreffende de barrière “vetopositie” heeft één oplossingsmogelijkheid betrekking op het voorkomen dat actoren hun vetomacht gebruiken. Namelijk, door een zekere mate van convergentie van percepties te bereiken. Een andere oplossingsmogelijkheid is dat informatie en belangen van andere actoren betrokken moeten worden, ook wel activering genoemd. Het introduceren van nieuwe actoren is in de meeste gevallen alleen maar mogelijk als de toegangsregels worden gewijzigd. Daarnaast kunnen actoren door middel van subsidies verleid worden om deel te nemen

aan het netwerk. Een oplossingsmogelijkheid voor de barrière “afwezigheid van gedeelde regels” is dat er regels worden opgesteld en dat actoren deze regels met elkaar gaan delen. Met betrekking tot de barrière dat instituties niet op elkaar zijn afgestemd, is de oplossingsmogelijkheid het aanpassen of afschaffen van de instituties. Dit kan worden bereikt door kleine procesinterventies in te zetten, zoals onderhandelingen over de procesregels.

De barrière “afwezigheid van een manager of slecht netwerkmanagement” kan doorbroken worden door een manager aan te stellen/aan te wijzen. Daarnaast moet de manager managementvaardigheden ontwikkelen. Tot slot is er nog een algemene oplossingsmogelijkheid uit de literatuur naar voren gekomen, namelijk dat actoren in het netwerk externe ontwikkelingen als kansen zien en ze gebruiken om beleid of voorstellen te beïnvloeden.

Nu de antwoorden op de theoretische deelvragen inzichtelijk zijn gemaakt, kan overgegaan worden naar de empirische deelvragen. De eerste empirische deelvraag luidt als volgt: *Wanneer is het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss succesvol volgens de netwerkdeelnemers?* De meeste respondenten verwijzen bij een succesvol netwerk niet alleen naar het samenwerkingsdoel, maar ook naar wat er nodig is om het samenwerkingsdoel te bereiken. Hierbij staat het functioneren van het netwerk op zich dus centraal. Gesteld kan worden dat betreffende de samenwerkingsdoelen geen eenduidig beeld naar voren komt. Het verschil zit met name in het feit dat sommige respondenten specifiek ingaan op de ondersteuning (in de brede zin van het woord) en dienstverlening, terwijl anderen een algemener doel benoemen. Het algemene doel betreft het bestrijden van de armoede/het terugdringen van de armoede en ervoor zorgen dat er zo min mogelijk armoede is in de gemeente Oss. Opvallend is dat enkele respondenten – in tegenstelling tot een andere respondent – expliciet aangeven dat het niet reëel is om als samenwerkingsdoel te hebben dat er geen armoede meer is (oplossen van armoede en schulden). Met betrekking tot de ondersteuning en dienstverlening, wordt als samenwerkingsdoel benoemd het bieden van de juiste ondersteuning (waaronder ook instrumenten worden verstaan) en hulp of ervoor zorgen dat de ondersteuning en dienstverlening voor de inwoner goed verloopt. Enkele subdoelen zijn hierin te onderscheiden, zoals dat een burger een duidelijk overzicht moet hebben van waarvoor hij/zij in aanmerking komt en waar hij/zij wat kan aanvragen.

De volgende empirische deelvraag is: *Welke barrières staan het realiseren van een succesvol netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss in de weg?* In het netwerk armoede en schulden doen zes van de acht barrières uit de literatuur zich voor. De barrière “afwezigheid van een manager of slecht netwerkmanagement” wordt eerst besproken, aangezien deze barrière gevolgen heeft voor de andere barrières en bijbehorende (mogelijke) oplossingen. In het netwerk participeren meerdere netwerkmanagers. In de toekomst is het mogelijk dat de taken van bepaalde managers gaan overlappen, waardoor dit een risico kan vormen. Daarnaast is gebleken dat er in zoverre sprake is van slecht netwerkmanagement dat de managers nog vaardigheden moeten ontwikkelen om goede managers te zijn.

Ten tweede is naar voren gekomen dat de barrière “afhankelijkheid” aanwezig is. Niet alle actoren lijken zich namelijk voldoende bewust te zijn van hun externe afhankelijkheden, terwijl die er wel zijn. Dit blijkt uit het feit dat de meeste respondenten aangeven dat volgens hen de andere partijen in het netwerk niet, niet in gelijke mate of niet voldoende beseffen dat zij elkaar nodig hebben om het armoede- en schuldenprobleem aan te pakken. Verschillende oorzaken liggen hieraan ten grondslag. De eerste oorzaak is dat enkele partijen nog onvoldoende van elkaar weten

welke kennis en kunde aanwezig is. Hierbij speelt ook het niet willen of kunnen ontschotten een rol. De tweede oorzaak is dat enkele vrijwilligersorganisaties vooral gericht zijn op zichzelf. De laatste oorzaak is dat de gemeente – met name de ambtenaren – en ONS Welzijn denken het probleem alleen te kunnen oplossen vanwege hun formele verantwoordelijkheid.

Ten derde is de barrière “verschillende en tegenstrijdige percepties” aanwezig in het netwerk armoede en schulden. Dit blijkt uit het feit dat niet elke partij in het netwerk hetzelfde beoogt of nastreeft en dit als een belemmering voor de samenwerking wordt ervaren. Daarnaast zijn er meningsverschillen aanwezig over het beleid – die worden versterkt door het eigen onderzoek dat met name vrijwilligersorganisaties schetsen – én begrijpen actoren elkaar niet altijd even goed, wat de samenwerking bemoeilijkt.

Ten vierde doet de barrière “ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico’s” zich voor. Niet voor elke actor in het netwerk zijn de kosten en opbrengsten namelijk in evenwicht. De samenwerking kost energie en tijd, maar levert uiteindelijk geen of weinig concrete resultaten op. Drie oorzaken liggen hieraan ten grondslag: het duurt lang voordat partijen actie ondernemen, de privacywet én (de invulling van) de netwerkbijeenkomsten. Met betrekking tot de risico’s kan gesteld worden dat de gemeente hiermee te kampen heeft. Door de samenwerking heeft zij minder zeggenschap over bepaalde zaken.

Ten vijfde is de barrière “vetoppositie” aanwezig. De situatie doet zich namelijk voor en kan zich voordoen dat partijen hun onmisbare middelen niet (meer) inzetten en daardoor de samenwerking blokkeren. De samenwerking wordt geblokkeerd doordat de gegevensuitwisseling minimaal is. Daarnaast gebeuren er heel af en toe dingen die negatief uitpakken voor of ervaren worden door een actor, waardoor deze actor besluit om geen middelen meer toe te kennen. Met betrekking tot de situatie die zich voor kan doen, bestaat de mogelijkheid dat in de toekomst de gemeente de samenwerking blokkeert vanwege bezuinigingen.

Ten zesde zijn er weinig formele interactie- en arenaregels aanwezig in het netwerk. Ondanks dat de meeste respondenten dit niet als een barrière ervaren, hebben enkele respondenten aangegeven wél behoefte te hebben aan formeel vastgelegde omgangsregels.

Naast de barrières uit de literatuur, zijn ook nog andere barrières naar voren gekomen: concurrentie/competitiegevoel, partijen gaan hetzelfde doen als een andere partij in het netwerk om haar invloed te vergroten, instellingsbelang en persoonlijke band tussen netwerkactoren én partijen zijn bezig met zichzelf te profileren.

De laatste empirische deelvraag is: *Op welke wijze kunnen de desbetreffende barrières doorbroken worden?* Het antwoord op deze deelvraag is weergegeven in twee schema’s. In tabel 11 zijn de (mogelijke) oplossingen voor de barrières uit de literatuur samengevat; in tabel 12 zijn de (mogelijke) oplossingen voor de barrières anders dan die uit de literatuur inzichtelijk gemaakt. In de tabellen worden in enkele gevallen tekens aangehaald. De tekens hebben de volgende betekenis:

*: oplossingen zijn in de praktijk ingezet om de barrière te doorbreken. Doorbreken betekent in dit geval dat er een manier is gevonden om met de barrière om te gaan.

** : aanpakken zijn in de praktijk toegepast, maar ze bleken in hun huidige vorm niet (geheel) effectief te zijn. De verbeteringen/andere invullingen maken dat het wel mogelijke oplossingen zijn. Vandaar dat deze mogelijke oplossingen zijn opgenomen in de tabellen.

[L]: de (mogelijke) oplossingen zijn overeenkomstig met de literatuur. Met betrekking tot de oplossingsmogelijkheden uit de literatuur die in de praktijk zijn ingezet, dient opgemerkt te worden

dat waarschijnlijk niet alle oplossingen bewust zijn ingezet om de barrière te doorbreken. Dit vanwege het feit dat ze pas naar voren zijn gekomen toen hiernaar expliciet is gevraagd.

Daar waar in de tabellen geen “sterretjes” zijn toegevoegd, betreffen het mogelijke oplossingen. Deze mogelijke oplossingen verschillen met de oplossingen waarbij ** zijn toegevoegd, omdat ze geen verbeteringen zijn van de in de praktijk toegepaste aanpakken.

Tabel 11: (mogelijke) oplossingen voor de barrières uit de literatuur

Barrière “slecht netwerkmanagement”
<i>Managers gaan met elkaar afstemmen wie wanneer een rol/taak moet hebben.</i>
<i>Gemeente moet nog managementvaardigheden ontwikkelen: partijen motiveren – middels beloningen/waardering uitspreken – en aansporen om met elkaar te interacteren. Gemeente moet ook zelf op bezoek gaan bij de netwerkactoren. Uit onderstaande oplossingen komt ook (en specifieker) naar voren welke vaardigheden de manager nog moet ontwikkelen. [L]</i>
Barrière “afhankelijkheid”
<i>Partijen moeten elkaar beter leren kennen: overleg organiseren (door gemeente) voor alleen de kernpartijen en vervolgstappen zetten (afspraken/planning maken en doelen stellen).</i>
<i>Gemeente moet haar verbindende rol anders vormgeven of versterken.**</i>
<i>Gemeente probeert te laten zien hoe succesvol samenwerken kan zijn.* Dit dient nog vaker/meer te gebeuren.</i>
<i>Een invloedrijk persoon gaat het belang van het netwerk en de afhankelijkheid benadrukken.</i>
<i>Gemeente gaat gebeurtenissen gebruiken om partijen samen te brengen en bepaalde acties / activiteiten – samen met de partijen – op touw te zetten.</i>
<i>De gemeente – met name de ambtenaren – moet zich meer bewust worden van haar rollen in het netwerk én zich afhankelijker opstellen.</i>
Barrière “verschillende en tegenstrijdige percepties”
<i>Gemeente voert met de partij(en) afzonderlijk het gesprek en legt de verschillen op tafel.*</i>
<i>Gemeente biedt partijen de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de wethouder.*</i>
<i>Gemeente geeft uitleg over hoe het proces werkt bij hen, bijvoorbeeld door een consulent uit te nodigen voor een overleg.*</i>
<i>Gemeente kent een actor subsidie toe voor een project.*</i>
<i>Actoren komen – met behulp van de bemiddelaar in het netwerk – met elkaar overeen dat ze het oneens zijn.* [L]</i>
<i>Gemeente introduceert nieuwe ideeën in het netwerk (nieuw beleid) (=framing).* [L]</i>
<i>Uitwisselen van doelstellingen**: samen worden de grote lijnen besproken. [L]</i>
<i>Gezamenlijk doel formuleren/vaststellen** en vervolgens actoren wijzen op het gezamenlijke doel. Het doel elk jaar met elkaar herhalen. [L]</i>
<i>Partijen reflecteren op percepties en frames** in kleine bijeenkomsten. [L]</i>
<i>Oplossingen en problemen gezamenlijk opnieuw herformuleren in debatvorm. [L]</i>
<i>Het uitvoeren van package deals door één van de netwerkmanagers. Hiervoor is het van belang om subdoelen vast te stellen. [L]</i>
Barrière “ongunstige verhouding tussen kosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico”
<i>Gedeeld informatiesysteem (verder) ontwikkelen.</i>
<i>Gemeente moet andere invulling geven aan de netwerkbijeenkomsten.</i>

<i>Gemeente moet alleen kernpartijen uitnodigen voor de bijeenkomsten om de interacties tussen hen te stimuleren. Hierdoor zal ook het vertrouwen tussen de partijen groeien. [L]</i>
<i>Afspraken met elkaar gaan maken. [L]</i>
<i>Aanwezigheid van een regel die de interactie bevordert.</i>
<i>Partijen leggen op voorhand verantwoording af over welke activiteiten zij willen uitvoeren.*</i>
Barrière “vetoppositie”
<i>Gedeeld informatiesysteem (verder) ontwikkelen.</i>
<i>Actoren gaan met elkaar in gesprek.</i>
<i>Gemeente spreekt – middels een bestuurlijk overleg – met de actoren die geen middelen meer inzetten (damage control).*</i>
<i>Gemeente moet open en transparant communiceren over mogelijke bezuinigingsslag.</i>
<i>Gemeente gaat de partijen meenemen in het proces van bezuinigingen. [L] (deels overeenkomstig met literatuur)</i>
<i>Gemeente gaat andere actoren betrekken in het netwerk; actoren die een financiële bijdrage kunnen leveren (fondswerving). [L]</i>
Barrière “afwezigheid formele omgangsregels”
<i>Wanneer de kernpartijen actiever met elkaar samenwerken, zullen formele omgangsregels worden vastgelegd en gedeeld. [L]</i>
Algemene oplossingsmogelijkheid
<i>Actoren in het netwerk armoede en schulden zien de ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat als kansen om samenwerking te bevorderen of anders in te richten.* [L]</i>

Tabel 12: (mogelijke) oplossingen voor de barrières anders dan die uit de literatuur

Barrière “concurrentie/competitie”
<i>Actoren gaan elkaar op de hoogte houden.</i>
<i>Verbinding zoeken met het gemeenschappelijke doel.</i>
Barrière “partijen vergroten hun invloed door andermans taken ook uit te gaan voeren”
<i>Gemeente gaat hierover het gesprek voeren met de andere partij in het netwerk.</i>
Barrière “instellingsbelang en persoonlijke band netwerkactoren belemmert de samenwerking”
<i>Gemeente laat de partijen met elkaar in contact komen, desnoods zit ze er zelf bij.^{5*}</i>
<i>Gemeente moet nagaan wat voor een instelling de meerwaarde van samenwerking is en op dit punt de verbinding zoeken.</i>
<i>Gemeente gaat op zoek naar een andere partij. Dit zal in de praktijk echter niet vaak gedaan worden.</i>
Barrière “partijen profileren zich”
<i>Gemeente voert met de partijen het gesprek en laat de voordelen van samenwerking zien.*</i>
<i>De voordelen van samenwerking kunnen inzichtelijk worden gemaakt door aansluiting te vinden met belangrijke gebeurtenissen.</i>
<i>Indien het een structureel probleem blijkt te zijn, kan de gemeente de partijen bij elkaar zetten.</i>
Algemeen punt
<i>Samenstelling van het netwerk onder de loep nemen: onderzoeken of en hoe cross-overs een plek moeten krijgen</i>

⁵ De effectiviteit van de aanpak is afhankelijk van de welwillendheid van de partijen.

Uit de empirie zijn verschillende soorten barrières en (mogelijke) oplossingen naar voren gekomen. Ondanks dat alle barrières belangrijk worden geacht, kan wél gesteld worden dat bepaalde barrières urgenter zijn om te doorbreken dan andere. Dit betreffen de barrières uit de literatuur⁶ en één barrière anders dan die uit de literatuur. De overige barrières zijn namelijk slechts één keer genoemd. Vandaar dat met betrekking tot de beantwoording van de hoofdvraag wordt gefocust op de “urgente” barrières en de beloftevolle aanpakken daarbij. Deze aanpakken zijn afgeleid van de (mogelijke) oplossingen uit de empirie. Bij de onderstaande beloftevolle aanpakken wordt vaak gesproken over een sturende partij. Uit de empirie is gebleken dat deze rol in de meeste gevallen door de overheid (gemeente) wordt vervuld. Gesteld kan worden dat de oplossingsmogelijkheid “ontwikkelen van managementvaardigheden” passend bij de barrière “slecht netwerkmanagement” indirect een rol speelt bij de aanpakken die hieronder inzichtelijk zijn gemaakt, aangezien hierbij naar voren komt welke vaardigheden de sturende partij nog verder moet ontwikkelen. De barrières worden op volgorde van urgentie besproken.

1. Niet alle actoren lijken zich voldoende bewust te zijn van hun externe afhankelijkheden, terwijl die er wel zijn.

Dit komt doordat partijen nog onvoldoende van elkaar weten welke kennis en kunde aanwezig is. Hierbij speelt ook het niet willen of kunnen ontschotten een rol. Daarnaast zijn enkele partijen vooral op zichzelf gericht. Tenslotte denken de partijen bij wie de formele verantwoordelijkheid ligt voor het probleem (onder andere overheidsinstelling), het probleem alleen te kunnen oplossen.

- Partijen moeten elkaar beter leren kennen. Hiervoor is het van belang dat de sturende partij in het netwerk een overleg gaat organiseren voor alleen de kernpartijen en/of zijn verbindende rol gaat inzetten.
- De sturende partij in het netwerk en/of een invloedrijk persoon gaat het belang van het netwerk, de voordelen en/of successen van samenwerking laten zien. Hierbij passend is ook het gebruik maken van gebeurtenissen om bepaalde acties/activiteiten – samen met de partijen – op touw te zetten.
- De overheid – met name de ambtenaren – moet zich meer bewust worden van haar rollen in het netwerk én zich afhankelijker opstellen.

2. Verschillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren

Niet elke partij in het netwerk beoogt hetzelfde of streeft hetzelfde na, er zijn meningsverschillen aanwezig over het beleid die worden versterkt door het eigen onderzoek dat partijen schetsen én actoren begrijpen elkaar niet altijd even goed waardoor de samenwerking wordt bemoeilijkt.

- Oplossingen, problemen en doelen gezamenlijk (her)formuleren, het gezamenlijke doel elk jaar herhalen én met elkaar “de grote lijnen” bespreken. Om tot een herformulering van oplossingen en problemen te komen, is het van belang dat de sturende partij in het netwerk nieuwe ideeën introduceert. Indien er subdoelen zijn vastgesteld, kunnen door de sturende partij package deals uitgevoerd worden.
- De sturende partij in het netwerk spreekt met de andere netwerkactoren over de verschillende zienswijzen en/of werkwijzen en laat actoren – indien er sprake is van tegenstrijdige doelen – overeenkomen dat ze het oneens zijn.

⁶ Met betrekking tot de barrière “ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico’s” wordt niet ingegaan op het element risico’s, omdat dit aspect als minder belangrijk wordt beschouwd (slechts één keer aangehaald als belemmering).

- De sturende partij geeft een actor subsidie met als doel de actor “de goede kant” op te krijgen.

3. De situatie doet zich voor en kan zich voordoen dat actoren hun onmisbare middelen niet (meer) inzetten en daardoor de samenwerking blokkeren.

De samenwerking wordt geblokkeerd doordat de gegevensuitwisseling minimaal is. Daarnaast gebeuren er dingen die negatief uitpakken voor of ervaren worden door een actor, waardoor deze actor besluit om geen middelen meer toe te kennen. Met betrekking tot de situatie die zich voor kan doen, bestaat de mogelijkheid dat de samenwerking wordt geblokkeerd vanwege overheidsbezuinigingen.

- Gedeeld informatiesysteem ontwikkelen.
- Actoren voeren met elkaar het gesprek – eventueel een bestuurlijk overleg.
- De (sturende) actor die minder financiële middelen gaat inzetten, moet dit duidelijk communiceren naar de netwerkpartijen. Ook dienen de netwerkpartijen meegenomen te worden in het proces van bezuinigingen én moeten andere actoren in het netwerk betrokken worden die een financiële bijdrage kunnen leveren.

4. Ongunstige verhouding tussen kosten en opbrengsten samenwerking

De samenwerking kost energie en tijd, maar levert uiteindelijk geen of weinig concrete resultaten op. Dit komt doordat het lang duurt voordat partijen actie ondernemen, door de privacywet én door de invulling van de bijeenkomsten waarin de partijen samenkomen.

- Gedeeld informatiesysteem ontwikkelen.
- De sturende partij moet andere invulling geven aan bijeenkomsten.
- De sturende partij gaat interacties ondersteunen en bevorderen tussen kernpartijen. Er moeten afspraken worden gemaakt én er dient een regel aanwezig te zijn die de interactie bevordert. Het vertrouwen tussen de partijen zal hierdoor groeien.

5. Afwezigheid formele omgangsregels

Er zijn geen formele omgangsregels aanwezig in het netwerk.

- Formele omgangsregels worden vastgelegd en gedeeld wanneer kernpartijen actiever met elkaar samenwerken.

6. Onderlinge concurrentie/competitie

Er heerst een gevoel van onderlinge concurrentie/competitie onder netwerkactoren, waardoor geen afstemming plaatsvindt.

- Actoren gaan met elkaar communiceren.
- De sturende partij wijst actoren op het gemeenschappelijke doel.

Algemene oplossingsmogelijkheid

Actoren in het netwerk zien de ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat als kansen om de samenwerking te bevorderen of anders in te richten.

5.2. Reflectie op onderzoek

In deze paragraaf vindt een reflectie plaats op de gebruikte wetenschappelijke literatuur én het methodologische gedeelte van het onderzoek.

5.2.1. Theoretische reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuur over netwerkeffectiviteit, barrières en oplossingsmogelijkheden. Gesteld kan worden dat de literatuur van meerwaarde is geweest voor het beantwoorden van de hoofdvraag, alhoewel er ook twee aandachtspunten aanwezig zijn.

Het eerste aandachtspunt heeft betrekking op de theorie omtrent de barrières. In dit onderzoek staan de twee niveaus – interactieniveau en netwerkniveau – van Klijn en Koppenjan uit 2001 centraal. Terugkijkend, blijken deze barrières in enkele gevallen gerelateerd te worden aan samenwerking binnen een (beleids)netwerk waar beleid wordt opgesteld. Dit komt ook naar voren bij enkele oplossingsmogelijkheden die zij benoemen. In dit onderzoek ligt de nadruk echter niet zozeer op het opstellen van beleid, maar op de uitvoering. Deze beperking is (deels) ondervangen doordat nog een andere, meer recente theorie omtrent barrières is geraadpleegd (Klijn & Koppenjan, 2016). Deze theorie benoemt ongeveer dezelfde barrières, maar past ze ook toe op interactieprocessen binnen een netwerk waar beleid wordt uitgevoerd (waaronder ook dienstverlening wordt verstaan). Bovendien is uit de empirie gebleken dat de barrières een rol spelen binnen een netwerk waar de uitvoering van beleid centraal staat. Zes van de acht barrières uit de literatuur doen zich immers voor in het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss.

Het tweede aandachtspunt is dat met betrekking tot de barrières en de oplossingsmogelijkheden voornamelijk de literatuur van Klijn en Koppenjan is geraadpleegd. Wanneer er nog andere literatuur zou zijn geraadpleegd, zouden er misschien nog andere uitkomsten zijn uitgekomen. Deze beperking is wel deels ondervangen doordat de respondenten zelf nog aanvullende barrières en oplossingsmogelijkheden hebben benoemd. Dit heeft ook te maken met het exploratieve karakter van het onderzoek. Niet alleen bestaat er onduidelijkheid over wat er concreet in de praktijk gedaan moet worden wanneer een barrière zich voordoet, ook is in sommige gevallen alleen maar tot enkele aanwijzingen gekomen over hoe de barrières doorbroken kunnen worden. Dit is het geval wanneer ik zelf – op basis van andere wetenschappelijke literatuur dan de theorieën omtrent de barrières – de oplossingsmogelijkheden gerelateerd heb aan de barrières. De bijdrage van dit exploratieve onderzoek aan de wetenschappelijke literatuur is dan ook dat er meer inzicht is verkregen in de wijze waarop barrières die het realiseren van een succesvol netwerk in de weg staan, doorbroken kunnen worden.

5.2.2. Methodologische reflectie

In deze subparagraaf wordt gereflecteerd op de methodologische kwaliteit van het onderzoek. Er worden verscheidene methodologische beperkingen besproken.

De eerste beperking heeft te maken met triangulatie van methoden. In dit onderzoek hebben halfgestructureerde interviews plaatsgevonden en zijn documenten bestudeerd. In de geraadpleegde documenten stond echter weinig informatie over barrières en bijbehorende oplossingen. Vandaar dat het niet mogelijk was om op alle punten triangulatie uit te voeren.

De tweede beperking heeft te maken met de respondenten die zijn geïnterviewd. Er is voor gekozen om alleen maar betrokkenen – oftewel deelnemers van het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss – te spreken. Dit vanwege het feit dat zij te maken hebben met de barrières die de samenwerking in het netwerk belemmeren en daardoor een oordeel kunnen vellen over de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden. Achteraf gezien, was het verstandig geweest om naast de direct betrokkenen ook nog deskundigen te spreken over in ieder geval de mogelijke oplossingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. De objectieve en deskundige blik zou tot een meer gedegen onderbouwing van deze oplossingen hebben geleid.

De derde beperking is dat er maar één casus is onderzocht. Om de externe validiteit van het onderzoek te verhogen, zou het beter zijn om meerdere casussen te onderzoeken. Ondanks dat er sprake is van een enkelvoudige gevalstudie, zijn de patronen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen wél te generaliseren. Dit vanwege het feit dat het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss een representatieve case is.

De laatste beperking heeft betrekking op de interviewvragen. Ondanks dat er veel interviewvragen zijn opgesteld, is één aspect niet goed genoeg uitgevraagd. Namelijk, welke type/soorten afhankelijkheden aanwezig zijn in het netwerk armoede en schulden. Ondanks dat dit aspect niet expliciet is nagevraagd, is deze informatie indirect wel naar voren gekomen uit de interviews. Vandaar dat deze beperking uiteindelijk geen grote consequenties heeft gehad.

5.3. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen voor vervolgonderzoek én de praktijk inzichtelijk gemaakt.

5.3.1. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze subparagraaf worden enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek benoemd. De eerste aanbeveling is afgeleid van de methodologische beperkingen die hierboven inzichtelijk zijn gemaakt. De aanbeveling is namelijk dat verder onderzoek moet worden gedaan naar de mogelijke oplossingen (aanpakken die effectief zouden kunnen zijn om de barrières te doorbreken) die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Dit vervolgonderzoek zou kunnen betekenen dat de mogelijke oplossingen worden besproken met deskundigen op het gebied van netwerken. Een andere mogelijkheid is dat andere casussen worden onderzocht waarin dergelijke oplossingen al zijn ingezet. Op die manier zal meer informatie vergaard kunnen worden over de effectiviteit van de aanpakken.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de twee barrières uit de literatuur die niet aanwezig blijken te zijn in de onderzochte casus. Zo is naar voren gekomen dat de samenwerking niet stagneert vanwege het feit dat de actoren de interesse verliezen in de interactieprocessen door een lage prioritering van het beleidsprobleem. Daarnaast kan over één barrière geen uitspraak worden gedaan, namelijk of de instituties op elkaar zijn afgestemd. Hierover kan geen uitspraak worden gedaan, omdat niet alle instituties aanwezig zijn binnen de onderzochte casus. Doordat deze barrières zich niet voordoen in de onderzochte casus, is geen informatie verzameld over hoe ze doorbroken kunnen worden. Om de theorie omtrent de barrières en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden aan te vullen, wordt aanbevolen om hiernaar verder onderzoek te verrichten.

5.3.2. Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de conclusie kunnen verschillende aanbevelingen voor de praktijk worden opgesteld. Deze adviezen zijn gericht aan de gemeentebestuurder/ambtenaar.

Het strekt tot aanbeveling dat de gemeentebestuurder/ambtenaar:

- Zich (meer) bewust wordt van zijn/haar rol in het netwerk en hiernaar handelt. Dit betekent onder meer dat de gemeentebestuurder/ambtenaar zich afhankelijk moet opstellen: open staan voor de inbreng van de netwerkactoren.

- Onderzoekt op welke wijze de netwerkactoren het beste met elkaar verbonden kunnen worden, zodat ze elkaar beter leren kennen. Hierdoor zal het besef van afhankelijkheid vergroot worden.
- Ervoor zorgt dat de netwerkactoren het belang van het netwerk én de voordelen van samenwerking gaan inzien, teneinde het besef van afhankelijkheid te vergroten. Dit kan worden bewerkstelligd door successen van samenwerking te delen én gebruik te maken van gebeurtenissen om bepaalde acties/activiteiten – samen met de partijen – op touw te zetten.
- Alleen kernpartijen uitnodigt voor overleggen en interacties stimuleert. Niet alleen zullen de partijen elkaar beter leren kennen – wat bijdraagt aan het besef van afhankelijkheid – , maar ook het vertrouwen tussen de partijen zal hierdoor vergroot worden. Het is van belang om aandacht te besteden aan de invulling van de overleggen om ervoor te zorgen dat er concrete resultaten worden geboekt. Zo moet herhaling van onderwerpen voorkomen worden én dienen er afspraken worden gemaakt. Interacties kunnen ook worden bevorderd door de aanwezigheid van een regel. Anderzijds zullen formele omgangsregels worden vastgelegd en gedeeld wanneer partijen actiever samenwerken.
- Oplossingen, problemen en doelen gezamenlijk – met de netwerkactoren – (her)formuleert, om tot overeenstemming van percepties en doelen te komen. Hiervoor moeten nieuwe ideeën in het netwerk worden geïntroduceerd. Het gezamenlijke doel dient elk jaar met elkaar te worden herhaald. Indien er subdoelen zijn vastgesteld, kunnen er package deals worden gesloten.
- In gesprek gaat met actoren die een andere zienswijze hebben; de gemeentebestuurder/ ambtenaar legt verschillen op tafel én geeft uitleg over de werkwijze, teneinde om te gaan met verschillende percepties. Indien er sprake is van tegenstrijdige doelen tussen actoren, laat deze actoren dan met elkaar overeenkomen dat ze het oneens zijn.
- Nagaat wat er nodig is om een actor “de goede kant” op te krijgen, bijvoorbeeld een actor subsidie geven voor een bepaald project.
- Zorgt voor een gedeeld informatiesysteem om gegevensuitwisseling mogelijk te maken. Hierdoor zullen de kosten van de samenwerking ook verminderd worden, aangezien (concrete) resultaten kunnen worden geboekt.
- In gesprek gaat met een actor die geen middelen meer inzet, om de actor weer “aan boord” te krijgen.
- Indien de samenwerking geblokkeerd gaat worden door overheidsbezuinigingen, hierover open en transparant communiceert naar de netwerkactoren, actoren meeneemt in het proces van bezuinigingen én andere actoren in het netwerk betreft die een financiële bijdrage kunnen leveren, teneinde in te spelen op de inzet van minder middelen.
- Zelf opening van zaken geeft én actoren wijst op het gemeenschappelijke doel, teneinde het concurrentie/competitiegevoel te verminderen.
- Ontwikkelingen die zich voordoen in het landelijke politieke klimaat als kansen ziet om de samenwerking te bevorderen of anders in te richten.

Literatuurlijst

Agranoff, R., McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.

Bleijenbergh, I. (2016). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma.

Boeijs, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom uitgevers.

Bruijn, de. H., Heuvelhof, ten. E, Veld, in 't. R. (2012). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming* (4^{de} druk). Den Haag: BIM Media B.V.

Chen, B. (2008). Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery: A Process-Perceived Effectiveness Framework. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 348-363.

Cristofoli, D., Mandell, M., Meneguzzo, M. (2018). The Public Network Scholarly Community in Europe: Main Characteristics and Future Developments. In E. Ongaro & S. Van Thiel. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*. (pp.291-310). London: Palgrave Macmillan.

Delden, van. P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Eburon Uitgeverij BV.

Gemeente Oss. (2015). *NOTA HERZIENING ARMOEDEBELEID OSS 2015 DEEL 2*. Oss: Gemeente Oss.

Gemeente Oss. (2016a). *Beleidskader Schuldhulpverlening 2016-2020*. Oss: Gemeente Oss.

Gemeente Oss. (2016b). *Impressieverslag bijeenkomst 31 oktober 2016*. Oss: Gemeente Oss.

Gemeente Oss. (2016c). *Verslag bijeenkomst flankerend Armoedebeleid 16 februari 2016*. Oss: Gemeente Oss.

Gemeente Oss. (2017). *Impressieverslag bijeenkomst "Armoede en schulden" op dinsdag 28 november 2017 in het gemeentehuis Oss*. Oss: Gemeente Oss.

Goldsmith, S., Eggers, W. (2004). *Governing by network : The new shape of the public sector*. Brookings Institution Press.

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

Head, B. (2008). Assessing network-based collaborations. *Public Management Review*, 10(6), 733-749

Herranz, J. (2010). Multilevel Performance Indicators for Multisectoral Networks and Management. *The American Review of Public Administration*, 40(4), 445-460

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.

Jeugdfonds Cultuur Brabant. (2019). *Jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 29 juli 2019, van <https://jeugdfondssportencultuur.nl/wp-content/uploads/2018/06/Jaarverslag-2018-Jeugdfonds-Cultuur-Brabant-1.pdf>

Jeugdfonds Sport & Cultuur. (2019). *Jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 26 juli 2019, van <https://jeugdfondssportencultuur.nl/over-ons/>

Keast, R., Mandell, M, Brown, K., Woolcock, G. (2004). Network structures: working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371.

Kenis, P., Provan, K. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink, *Business. Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat*. (pp.296-312). Boom Academic.

Kickert, W., Klijn, E., Koppenjan, J. (1997). Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. In: Kickert, W., Klijn, E. & Koppenjan, J. (eds.) (pp.31-50). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*.

Klijn, E. (1997). Policy Networks: an Overview. In: Kickert, W., Klijn, E. & Koppenjan, J. (eds.) (pp.31-50). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*.

Klijn, E. (2005). Designing and managing networks: possibilities and limitations for network management. *European Consortium for Political Research*, 328– 339.

Klijn, E. (2008). *It's the management, stupid! Over het belang van management bij complexe beleidsvraagstukken*.

Klijn, E., Edelenbos, J., Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.

Klijn, E., Koppenjan, J., Termeer, K. (1993). Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement. *Beleid & Maatschappij*, 230-243.

Klijn, E., Koppenjan, J., Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73, 437-454.

Klijn, E., Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management and International Journal of Research and Theory*. 2(2), 135-158.

Klijn, E., Koppenjan, J. (2001). Besluitvorming en management in netwerken: een Multi-actor perspectief op sturing. In Abma, T. & In 't Veld, R. (Eds.), *Handboek beleidswetenschap: perspectieven, thema's en praktijkvoorbeelden* (pp.183-196). Amsterdam: Boom

Klijn, E., Koppenjan, J. (2006). Institutional design. Changing institutional features of networks. *Public Management Review*, 8(1), 141-160.

Klijn, E., Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. New York: Routledge.

Klijn, E., Teisman, G. (1997). Strategies and Games in Networks. In: Kickert, W., Klijn, E. & Koppenjan, J. (eds.) (pp.110-128). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*.

Koppenjan, J. (2012). Hoe plakken we verknipte dienstverlening? Sturen en organiseren in het post-New Public Management tijdperk. *Openbaar Bestuur*, 22(8/9), 35-40.

Koppenjan, J., Klijn, E. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: Public Private Controversies*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

McGuire, M. (2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review*, 62(5), 599-609.

ONS Welzijn. (z.d.). *Jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 26 juli 2019, van <http://jaarverslag2018.ons-welzijn.nl/>

Osborne, S. (2006). The New Public Governance?. *Public Administration Review*, 8(3), 377-387.

Provan, K., Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.

Provan, K., Milward, H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.

Raab, J., Mannak, R., Cambré, B. (2013). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 479-511.

Runya, X., Qigui, S., Wei, S. (2015). The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance. *Canadian Social Science*, 11(7), 11-21.

Rynck, de. F. (2013). *Werken in netwerken*. Lokaal.

Schuldhulpmaatje Nederland. (2019). *Jaarverslag 2018 Vereniging Schuldhulpmaatje Nederland*. Geraadpleegd op 26 juli 2019, van https://schuldhulpmaatje.nl/wp-content/uploads/2019/06/s2-sec_2197946_SHM_Jaarverslag-2018.pdf

Stichting Kledingbank Oss. (z.d.). *Kom Binnen!* Geraadpleegd op 26 juli 2019, van <https://www.kledingbankoss.nl/kledingbank-oss-voor-minima/>

Stichting met Elkaar. (z.d.). *Over Ons*. Geraadpleegd op 26 juli 2019, van <https://www.metelkaaross.com/over-ons>

Stichting Voedselbank voor Oss en Omgeving. (z.d.). *Missie en visie*. Geraadpleegd op 26 juli 2019, van <https://voedselbank-oss.nl/wie-zijn-wij/missie/>

Thiel, Van. S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tomme, Van. N., Voets, J., Verhoest, K. (2011). Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector. *SWVG-Rapporten*.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., Nasi, G. (2010). NETWORKING LITERATURE ABOUT DETERMINANTS OF NETWORK EFFECTIVENESS. *Public Administration*, 88(2), 528-550.

Bijlage 1: Operationalisatieschema

Tabel 13: complete operationalisatietabel.

Barrières m.b.t. interactieniveau	Mogelijkheden om de barrière te doorbreken	Topiclijst
<p>Actoren in het netwerk zijn niet voldoende doordrongen van hun externe afhankelijkheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het vinden van een externe partij die externe druk gaat uitoefenen op de actoren. - Het zoeken naar een mogelijk verband met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen die als trigger kunnen dienen om de voordelen van samenwerking inzichtelijk te maken. 	<p><i>Barrière</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 armoede- en schuldenproblematiek in de gemeente Oss te bestrijden? - Legt u wel eens een oplossing op aan de partijen in het netwerk? - Heeft u wel eens het idee dat de partijen in het netwerk niet beseffen dat zij u en de andere partijen nodig hebben om de armoede- en schuldenproblematiek in de gemeente Oss te bestrijden? - Indien dit besef ontbreekt, waaruit blijkt dit? Heeft u bijvoorbeeld het gevoel dat een partij denkt het probleem wel alleen te kunnen oplossen of legt een partij de oplossing aan u op? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat doet u wanneer u merkt dat de partijen in het netwerk niet voldoende besef hebben van hun afhankelijkheden? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk iemand buiten het netwerk gaat vragen om externe druk uit te oefenen op de partijen die niet beseffen de andere partijen in het netwerk nodig te

		<p>hebben. Is deze aanpak in het netwerk al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Hoe zou de externe druk er dan uit moeten zien? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk een verband gaat zoeken met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen waardoor de voordelen van samenwerking beter inzichtelijk zouden kunnen worden gemaakt. 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? - Indien de respondent zelf nog niet doordrongen is van zijn externe afhankelijkheid: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
<p>Verskillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afstemming percepties en het creëren/ formuleren van een gemeenschappelijke visie of doel: <ul style="list-style-type: none"> o Uitwisselen van doelstellingen. o Het uitvoeren van een package deal. o Overeenkomen van “agreement to disagree”. 	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft u wel eens het idee dat u als organisatie iets anders beoogt/nastreeft dan de andere partijen in het netwerk? - In hoeverre verschilt u van mening met de andere partijen in het netwerk over het beleidsprobleem, aanwezige kennis en het beleid, de oplossingen en de diensten? - Wordt dit versterkt doordat elke actor zijn eigen onderzoek - omtrent het beleidsprobleem - schetst en daaraan vasthoudt?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflectie op percepties en frames plaats laten vinden. ○ Cross-frame debat: beschikbaarheid/ introduceren van nieuwe ideeën (framing) of het opnemen van deze ideeën in de discussie. ○ Gezamenlijk onderzoek organiseren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer u praat met de mensen van de andere organisaties, heeft u dan wel eens het idee dat u en de andere personen het niet over hetzelfde hebben? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat doet u wanneer u merkt dat er sprake is van bovenstaande punten oftewel verschillende en tegenstrijdige zienswijzen? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat oplossingsmogelijkheden zijn dat de sturende partij in het netwerk de doelstellingen uitwisselt, een deal sluit met de partijen waarin de verschillende uitkomsten zo worden gecombineerd dat het verlies op het ene gebied wordt gecompenseerd met winst op het andere gebied én met de partijen in het netwerk overeenkomt dat men het met elkaar oneens is. Zijn deze aanpakken al eens geprobeerd? Zo ja, werkten deze aanpakken? Zo niet, waarom werkten deze aanpakken niet? - Indien deze aanpakken nog niet zijn toegepast, zouden deze aanpakken volgens u kunnen werken? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur om afstemming en gezamenlijke beeldvorming te bereiken, is dat de partijen in het netwerk reflecteren op hun denkbeelden. Is deze aanpak ook al eens ingezet door de sturende partij? 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?
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat er een debat plaatsvindt waarin oplossingen en problemen opnieuw worden geformuleerd. Dit is mogelijk wanneer de sturende partij in het netwerk nieuwe ideeën in het netwerk introduceert door suggesties te geven om het probleem anders te bekijken of een ander besluitvormingsmechanisme voor te stellen. Is deze aanpak al eens toegepast in het netwerk? 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? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat er gezamenlijk onderzoek wordt georganiseerd. Is deze aanpak al eens ingezet door de sturende partij in het netwerk? 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? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
<p>Actoren verliezen de interesse in de interactieprocessen, door de lage prioriteit die het beleidsprobleem heeft in de percepties van één of meerdere actoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe informatie over de huidige situatie aanreiken, zoals over de beschikbaarheid van nieuwe oplossingen of over de gevolgen van eerdere acties of het ontbreken van acties. - Reflectie op probleempercepties plaats laten vinden. - Actoren gaan met elkaar de dialoog aan. 	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunt u aangeven in hoeverre het armoede- en schuldenprobleem volgens u urgent is? - Is deze urgentie in de loop van de tijd veranderd? Indien dit het geval is, heeft dit consequenties gehad voor de samenwerking in het netwerk? - Heeft u het idee dat elke partij in het netwerk het armoede- en schuldenprobleem even urgent vindt?

		<ul style="list-style-type: none"> - Heeft u het idee dat de partijen in het netwerk hun interesse verliezen in de samenwerking, doordat het probleem armoede en schulden een lage prioriteit heeft in de ogen van hen? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat doet u wanneer u merkt dat partijen in het netwerk hun interesse verliezen in de samenwerking door de lage prioritering van het beleidsprobleem? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat aan deze partijen nieuwe informatie wordt aangereikt over de huidige situatie, zoals over mogelijke (nieuwe) oplossingen of de gevolgen van eerdere acties of gebrek aan acties. Is deze aanpak al eens ingezet door de sturende partij? 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? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de partijen in het netwerk reflecteren op hoe zij het probleem zien. Is deze aanpak al eens gefaciliteerd door de sturende partij? 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? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de partij die het beleidsprobleem minder urgent vindt in gesprek gaat met andere partijen. Is deze aanpak ook al
--	--	---

		<p>eens gefaciliteerd door de sturende partij? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Indien in de ogen van de respondent het armoede- en schulden probleem minder prioriteit heeft gekregen: hoe zou u zelf reageren wanneer deze aanpakken worden ingezet? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
<p>Ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's als gevolg van onverwachte strategieën van andere actoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interacties organiseren: <ul style="list-style-type: none"> o Opstellen van tijdelijke organisatorische arrangementen tussen organisaties. - Belangen/core values van de betrokken partijen beschermen: <ul style="list-style-type: none"> o Procesafspraken maken. o Niet aan partijen vragen zich te committeren aan het resultaat van het proces, maar alleen aan het proces. o Commitments aan deelbesluiten mogen uitgesteld worden. o Het proces kent exit-regels. - Opbouwen van vertrouwen. - Aanwezigheid van (interactie)regels. 	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Levert de samenwerking met de partijen in het netwerk armoede en schulden u meer op dan dat het u kost en de risico's die gepaard gaan met de samenwerking? - Doet de situatie wel eens voor dat een partij in het netwerk afhaakt wanneer zij haar "winst" heeft binnengehaald? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke aanpak wordt ingezet om de kosten van de samenwerking te beperken? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Op welke wijze gaat u om met de risico's die met samenwerking gepaard gaan (dat partijen afhaken wanneer zij hun winst hebben binnengehaald)? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Een oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat een sturende partij uit het netwerk interacties gaat organiseren. Dit is mogelijk door het maken van afspraken, bestuursakkoorden, convenanten, contracten, het

		<p>ondertekenen van letters of intent of het vormen van een werkgroep/projectgroep. Heeft de sturende partij in het netwerk deze aanpak ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Andere oplossingsmogelijkheden uit de literatuur zijn dat de sturende partij in het netwerk de belangen/ kernwaarden van de partijen moet beschermen. Dit kan middels het maken van procesafspraken. Daarnaast heeft dit tot gevolg dat aan de partijen in het netwerk gevraagd moet worden zich alleen te binden aan het proces, partijen tijdens het proces zich niet hoeven te binden aan de deelbesluiten en het proces regels kent die partijen de mogelijkheid geven om het proces te verlaten. Zijn deze aanpakken ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkten deze aanpakken? Zo niet, waarom werkten deze aanpakken niet? - Indien deze aanpakken nog niet zijn toegepast, zouden deze aanpakken volgens u kunnen werken? - Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur voor lagere kosten is het laten toenemen van de positieve verwachtingen die partijen over elkaars handelen hebben. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien u deze aanpak nog niet heeft toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Op welke wijze kan dit gecreëerd worden?
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Een andere oplossingsmogelijkheid is dat er regels aanwezig zijn die de interacties reguleren. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet heeft toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
Barrières m.b.t. netwerkniveau	Mogelijkheden om de barrière te doorbreken	Topiclijst
Actoren met een vetoppositie zetten hun vetomacht in: ze kennen geen middelen/bronnen meer toe.	<ul style="list-style-type: none"> - Om ervoor te zorgen dat actoren niet hun vetomacht gebruiken, moet er een zekere mate van convergentie van percepties worden bereikt. - Informatie en belangen van andere actoren moeten betrokken worden, ook wel activering genoemd: <ul style="list-style-type: none"> o Toegangsregels wijzigen om het mogelijk te maken dat nieuwe actoren toetreden. o Actoren middels subsidies verleiden om deel te nemen aan het netwerk. 	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke partijen in het netwerk beschikken over bronnen/middelen die relevant of onmisbaar zijn voor het realiseren van uitkomsten in het netwerk? Bezit u zelf ook deze bronnen/middelen? - Doen zich situaties voor in het netwerk dat u of de andere partijen die over deze bronnen/middelen beschikken de samenwerking blokkeren door geen bronnen/middelen meer toe te kennen? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat doet u wanneer u merkt dat de genoemde partijen de samenwerking blokkeren door hun bronnen/middelen niet meer toe te kennen? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat er overeenstemming van zienswijzen/denkbeelden moet worden bereikt. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd door de sturende partij? Zo

		<p>ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Hoe kan er dan overeenstemming van zienswijzen/denkbeelden worden bereikt? - Andere oplossingsmogelijkheden uit de literatuur zijn: informatie en belangen van andere actoren buiten het netwerk betrekken door het wijzigen van de regels die partijen toegang geven tot het netwerk én de partijen middels subsidies verleiden. Zijn deze aanpakken ook al eens geprobeerd door de sturende partij? Zo ja, werkten deze aanpakken? Zo niet, waarom werkten deze aanpakken niet? - Indien deze aanpakken nog niet zijn toegepast, zouden deze aanpakken volgens u kunnen werken? - Indien de respondent zelf de samenwerking blokkeert door geen middelen toe te kennen: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
<p>Afwezigheid van interactie en arenaregels; regels worden niet met elkaar gedeeld.</p>	<p>Het opstellen van regels en ervoor zorgen dat de actoren in het netwerk de regels met elkaar delen.</p>	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zijn er regels opgesteld om de interacties in het netwerk te reguleren, in de zin van dat de regels bepalen wat is toegestaan bij de interacties (o.a. regels van conflictbeheersing en –beslechting) of bepalen wie wel of niet betrokken zijn?

		<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er regels opgesteld om het type netwerk en interactie te specificeren (o.a. positieregels en regels van autonomiebewaking)? - Indien er regels zijn opgesteld, worden deze met elkaar gedeeld? <p><i>Oplossingsmogelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaat u om met de afwezigheid van regels/het feit dat regels niet met elkaar worden gedeeld? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Een oplossingsmogelijkheid afgeleid van de literatuur is dat er regels worden opgesteld door de sturende partij in het netwerk en dat ervoor gezorgd moet worden dat de partijen in het netwerk de regels met elkaar delen. Zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
<p>De instituties (gedeelde regels, patronen van interacties en gezamenlijke percepties) zijn niet op elkaar afgestemd.</p>	<p>Het aanpassen of afschaffen van de instituties. Dit kan worden bereikt door kleine procesinterventies in te zetten, zoals onderhandelingen over de procesregels.</p>	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre zijn de gedeelde regels, interacties en gezamenlijke denkbeelden/zienswijzen op elkaar afgestemd / in overeenstemming met elkaar? <p><i>Oplossingsmogelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaat u om met het feit dat de gedeelde regels, interacties en gezamenlijk denkbeelden/zienswijzen niet op elkaar zijn afgestemd/in overeenstemming zijn? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat door kleine proces kleine procesinterventies toe te passen, zoals het

		<p>onderhandelen over de procesregels, om de genoemde aspecten op elkaar af te stemmen. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd door de sturende partij? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
<p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan systematische managementinspanningen doordat geen enkele partij in het netwerk optreedt als facilitator, makelaar, conflictmanager of arbiter. - Er is sprake van slecht netwerkmanagement; de manager(s) bezit(ten) niet de specifieke vaardigheden en middelen die nodig zijn om het netwerkmanagement goed te kunnen uitvoeren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het aanstellen/aanwijzen van een netwerkmanager. - Ontwikkelen van managementvaardigheden. 	<p><i>Barrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Treden in het netwerk één of meerdere partijen op als facilitator/makelaar/conflictmanager/arbiter om de interactieprocessen te managen? - Doen zij dit op een goede manier volgens u? Bezitten zij de juiste vaardigheden en middelen? - Indien de respondent zelf deze sturende partij is: is voor u als sturende partij gekozen vanwege de vaardigheden en middelen die u bezit? - Welke vaardigheden en middelen zijn dit dan? <p><i>Oplossingsmogelijkheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaat u om met de afwezigheid van een sturende partij in het netwerk? - In hoeverre werkt deze aanpak? - Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat een netwerkmanager wordt aangesteld/aangewezen. Zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Een oplossingsmogelijkheid uit de literatuur met betrekking tot slecht netwerkmanagement, is dat de manager

		<p>managementvaardigheden gaat ontwikkelen. Is deze aanpak al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien deze aanpak nog niet is toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken? - Indien de respondent zelf niet de juiste vaardigheden en middelen bezit: hoe zou u zelf reageren wanneer deze aanpak wordt toegepast? - Op welke wijze zouden deze vaardigheden ontwikkeld kunnen worden? - Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?
Algemene oplossingsmogelijkheid		Topiclijst
<p>Actoren in het netwerk zien de externe ontwikkelingen als kansen en gebruiken ze om beleid of voorstellen te beïnvloeden.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Een algemene oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat partijen in het netwerk de externe ontwikkelingen (gebeurtenissen, crises bijv. in de omgeving van het netwerk) als kansen zien en ze gebruiken om beleid of voorstellen te beïnvloeden. Is dit een aanpak die door u en/of de andere partijen in het netwerk is toegepast? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet? - Indien deze aanpak nog niet wordt toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?

Bijlage 2: Overzicht afgenomen interviews

In de onderstaande tabel (tabel 14) is een overzicht te vinden van de respondenten die zijn geïnterviewd, de datum waarop de interviews hebben plaatsgevonden en de duur van de interviews. Elke respondent heeft een cijfer gekregen, waarnaar wordt verwezen in de thesis.

Tabel 14: overzicht afgenomen interviews.

Respondent	Functie*	Duur	Datum
1	Beleidsadviseur Armoede	51 minuten	4 juni
2	Voorzitter	1 uur en 3 minuten	4 juni
3	Beleidsadviseur Schulden	41 minuten	5 juni
4	Ambassadeur Oss	1 uur en 8 minuten	6 juni
5	Voorzitter	45 minuten	6 juni
6	Coördinator	47 minuten	7 juni
7	Coördinator armoede-voorzieningen en sociaal raadvrouw	47 minuten	11 juni
8	Voorzitter	38 minuten	12 juni
9	Wethouder Werk en Inkomen	47 minuten	14 juni
10	Consulent Inkomen/armoedebeleid	1 uur en 1 minuut	14 juni
11	Voorzitter	59 minuten	18 juni

*de kleuren geven aan dat de respondenten werkzaam zijn voor dezelfde organisatie. Hieruit is op te maken dat van twee actoren meerdere personen zijn geïnterviewd, aangezien meerdere personen namens deze actoren deelnemen aan het netwerk armoede en schulden.

Bijlage 3: Interviewguide

Introductie

Op dit moment ben ik bij de gemeente Oss bezig met het schrijven van mijn masterthesis voor de opleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ik doe onderzoek naar op welke wijze de barrières die een succesvol netwerk belemmeren doorbroken kunnen worden. Het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss wordt als case gehanteerd. In overleg met de beleidsadviseur Sociaal Domein is bepaald dat de volgende partijen - die participeren in het netwerk armoede en schulden – worden gesproken: gemeente Oss, Schuldhulpmaatje, Stichting met Elkaar, Voedselbank, Kledingbank, Stichting Leergeld, ONS Welzijn en Jeugdfonds Sport & Cultuur Brabant.

Voordat ik met het interview begin, wil ik eerst graag van u weten of u het goed vindt als ik het interview opneem. Daarnaast is het goed om te vermelden dat u wordt geanonimiseerd in het onderzoeksverslag.

Algemene vragen

Ik heb eerst twee algemene vragen die ik graag wil stellen aan u:

- Vanuit welke organisatie participeert u in het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss?
- Wat is uw rol in het bestrijden van de armoede- en schuldenproblematiek/in het netwerk armoede en schulden in de gemeente Oss? Hoe bent u er bij betrokken?

Vraag omtrent succesvol netwerk

Voordat tot de barrières wordt overgegaan, wil ik graag eerst het volgende weten:

- Wanneer is het netwerk armoede en schulden volgens u succesvol? (samenwerkingsdoel)

Vragen omtrent de barrières en de wijze waarop ze doorbroken kunnen worden

Nu helder is wat u verstaat onder een succesvol netwerk, wordt overgegaan tot de barrières die samenwerking belemmeren en de wijze waarop de barrières doorbroken kunnen worden. Te beginnen met de barrières uit de literatuur.

Afhankelijkheid

- In hoeverre acht u het van belang om samen te werken met de andere partijen in het netwerk om de armoede- en schuldenproblematiek in de gemeente Oss te bestrijden?
- Legt u wel eens een oplossing op aan de partijen in het netwerk?
- Heeft u wel eens het idee dat de partijen in het netwerk niet beseffen dat zij u en de andere partijen nodig hebben om de armoede- en schuldenproblematiek in de gemeente Oss te bestrijden?
- Indien dit besef ontbreekt, waaruit blijkt dit? Heeft u bijvoorbeeld het gevoel dat een partij denkt het probleem wel alleen te kunnen oplossen of legt een partij de oplossing aan u op?
- Wat doet u wanneer u merkt dat de partijen in het netwerk niet voldoende besef hebben van hun afhankelijkheden?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk iemand buiten het netwerk gaat vragen om externe druk uit te oefenen op de partijen die niet beseffen de andere partijen in het netwerk nodig te

hebben. 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 de externe druk er dan uit moeten zien?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de facilitator of procesmanager in het netwerk een verband gaat zoeken met belangrijke gebeurtenissen, crises of ongevallen waardoor de voordelen van samenwerking beter inzichtelijk zouden kunnen worden gemaakt. 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?
- Indien de respondent zelf nog niet doordrongen is van zijn externe afhankelijkheid: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Verschillende en tegenstrijdige percepties tussen actoren

- Heeft u wel eens het idee dat u als organisatie iets anders beoogt/nastreeft dan de andere partijen in het netwerk?
- In hoeverre verschilt u van mening met de andere partijen in het netwerk over het beleidsprobleem, aanwezige kennis en het beleid, de oplossingen en de diensten?
- Wordt dit versterkt doordat elke actor zijn eigen onderzoek - omtrent het beleidsprobleem - schetst en daaraan vasthoudt?
- Wanneer u praat met de mensen van de andere organisaties, heeft u dan wel eens het idee dat u en de andere personen het niet over hetzelfde hebben?
- Wat doet u wanneer u merkt dat er sprake is van bovenstaande punten oftewel verschillende en tegenstrijdige zienswijzen?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Uit de literatuur komt naar voren dat oplossingsmogelijkheden zijn dat de sturende partij in het netwerk de doelstellingen uitwisselt, een deal sluit met de partijen waarin de verschillende uitkomsten zo worden gecombineerd dat het verlies op het ene gebied wordt gecompenseerd met winst op het andere gebied én met de partijen in het netwerk overeenkomt dat men het met elkaar oneens is. Zijn deze aanpakken al eens geprobeerd? Zo ja, werkten deze aanpakken? Zo niet, waarom werkten deze aanpakken niet?
- Indien deze aanpakken nog niet zijn toegepast, zouden deze aanpakken volgens u kunnen werken?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur om afstemming en gezamenlijke beeldvorming te bereiken, is dat de partijen in het netwerk reflecteren op hun denkbeelden. Is deze aanpak ook al eens ingezet door de sturende partij? 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?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat er een debat plaatsvindt waarin oplossingen en problemen opnieuw worden geformuleerd. Dit is mogelijk wanneer de sturende partij in het netwerk nieuwe ideeën in het netwerk introduceert door suggesties te geven om het probleem anders te bekijken of een ander besluitvormingsmechanisme voor te stellen. Is deze aanpak al eens toegepast in het netwerk? 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?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat er gezamenlijk onderzoek wordt georganiseerd. Is deze aanpak al eens ingezet door de sturende partij in het netwerk? 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?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Interesse verliezen door lage prioriteit beleidsprobleem

- Kunt u aangeven in hoeverre het armoede- en schuldenprobleem volgens u urgent is?
- Is deze urgentie in de loop van de tijd veranderd? Indien dit het geval is, heeft dit consequenties gehad voor de samenwerking in het netwerk?
- Heeft u het idee dat elke partij in het netwerk het armoede- en schuldenprobleem even urgent vindt?
- Heeft u het idee dat de partijen in het netwerk hun interesse verliezen in de samenwerking, doordat het probleem armoede en schulden een lage prioriteit heeft in de ogen van hen?
- Wat doet u wanneer u merkt dat partijen in het netwerk hun interesse verliezen in de samenwerking door de lage prioritering van het beleidsprobleem?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat aan deze partijen nieuwe informatie wordt aangereikt over de huidige situatie, zoals over mogelijke (nieuwe) oplossingen of de gevolgen van eerdere acties of gebrek aan acties. Is deze aanpak al eens ingezet door de sturende partij? 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?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de partijen in het netwerk reflecteren op hoe zij het probleem zien. Is deze aanpak al eens gefaciliteerd door de sturende partij? 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?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat de partij die het beleidsprobleem minder urgent vindt in gesprek gaat met andere partijen. Is deze aanpak ook al eens gefaciliteerd door de sturende partij? 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?
- Indien in de ogen van de respondent het armoede- en schulden probleem minder prioriteit heeft gekregen: hoe zou u zelf reageren wanneer deze aanpakken worden ingezet?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Ongunstige verhouding tussen interactiekosten en uitkomsten van beleidsspelen of daaraan verbonden risico's

- Levert de samenwerking met de partijen in het netwerk armoede en schulden u meer op dan dat het u kost en de risico's die gepaard gaan met de samenwerking?
- Doet de situatie wel eens voor dat een partij in het netwerk afhaakt wanneer zij haar "winst" heeft binnengehaald?
- Welke aanpak wordt ingezet om de kosten van de samenwerking te beperken?
- In hoeverre werkt deze aanpak?

- Op welke wijze gaat u om met de risico's die met samenwerking gepaard gaan (dat partijen afhaken wanneer zij hun winst hebben binnengehaald)?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Een oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat een sturende partij uit het netwerk interacties gaat organiseren. Dit is mogelijk door het maken van afspraken, bestuursakkoorden, convenanten, contracten, het ondertekenen van letters of intent of het vormen van een werkgroep/projectgroep. Heeft de sturende partij in het netwerk deze aanpak ook 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?
- Andere oplossingsmogelijkheden uit de literatuur zijn dat de sturende partij in het netwerk de belangen/ kernwaarden van de partijen moet beschermen. Dit kan middels het maken van procesafspraken. Daarnaast heeft dit tot gevolg dat aan de partijen in het netwerk gevraagd moet worden zich alleen te binden aan het proces, partijen tijdens het proces zich niet hoeven te binden aan de deelbesluiten en het proces regels kent die partijen de mogelijkheid geven om het proces te verlaten. Zijn deze aanpakken ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkten deze aanpakken? Zo niet, waarom werkten deze aanpakken niet?
- Indien deze aanpakken nog niet zijn toegepast, zouden deze aanpakken volgens u kunnen werken?
- Een andere oplossingsmogelijkheid uit de literatuur voor lagere kosten is het laten toenemen van de positieve verwachtingen die partijen over elkaars handelen hebben. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?
- Indien u deze aanpak nog niet heeft toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?
- Op welke wijze kan dit gecreëerd worden?
- Een andere oplossingsmogelijkheid is dat er regels aanwezig zijn die de interacties reguleren. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?
- Indien deze aanpak nog niet heeft toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Vetopositie

- Welke partijen in het netwerk beschikken over bronnen/middelen die relevant of onmisbaar zijn voor het realiseren van uitkomsten in het netwerk? Bezit u zelf ook deze bronnen/middelen?
- Doen zich situaties voor in het netwerk dat u of de andere partijen die over deze bronnen/middelen beschikken de samenwerking blokkeren door geen bronnen/middelen meer toe te kennen?
- Wat doet u wanneer u merkt dat de genoemde partijen de samenwerking blokkeren door hun bronnen/middelen niet meer toe te kennen?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat er overeenstemming van zienswijzen/denkbeelden moet worden bereikt. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd door de sturende partij? 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 kan er dan overeenstemming van zienswijzen/denkbeelden worden bereikt?
- Andere oplossingsmogelijkheden uit de literatuur zijn: informatie en belangen van andere actoren buiten het netwerk betrekken door het wijzigen van de regels die partijen toegang geven tot het netwerk én de partijen middels subsidies verleiden. Zijn deze aanpakken ook al eens geprobeerd door de sturende partij? Zo ja, werkten deze aanpakken? Zo niet, waarom werkten deze aanpakken niet?
- Indien deze aanpakken nog niet zijn toegepast, zouden deze aanpakken volgens u kunnen werken?
- Indien de respondent zelf de samenwerking blokkeert door geen middelen toe te kennen: hoe zou u zelf reageren wanneer deze twee aanpakken worden ingezet?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Afwezigheid van gedeelde regels

- Zijn er regels opgesteld om de interacties in het netwerk te reguleren, in de zin van dat de regels bepalen wat is toegestaan bij de interacties (o.a. regels van conflictbeheersing en – beslechting) of bepalen wie wel of niet betrokken zijn?
- Zijn er regels opgesteld om het type netwerk en interactie te specificeren (o.a. positieregels en regels van autonomie- bewaking)?
- Indien er regels zijn opgesteld, worden deze met elkaar gedeeld?
- Hoe gaat u om met de afwezigheid van regels/het feit dat regels niet met elkaar worden gedeeld?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Een oplossingsmogelijkheid afgeleid van de literatuur is dat er regels worden opgesteld door de sturende partij in het netwerk en dat ervoor gezorgd moet worden dat de partijen in het netwerk de regels met elkaar delen. Zou deze aanpak volgens u kunnen werken?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Instituten zijn niet op elkaar afgestemd

- In hoeverre zijn de gedeelde regels, interacties en gezamenlijke denkbeelden/zienswijzen op elkaar afgestemd/in overeenstemming met elkaar?
- Hoe gaat u om met het feit dat de gedeelde regels, interacties en gezamenlijk denkbeelden/zienswijzen niet op elkaar zijn afgestemd/in overeenstemming zijn?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Uit de literatuur komt naar voren dat door kleine proces kleine procesinterventies toe te passen, zoals het onderhandelen over de procesregels, om de genoemde aspecten op elkaar af te stemmen. Is deze aanpak ook al eens geprobeerd door de sturende partij? 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?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Management

- Treden in het netwerk één of meerdere partijen op als facilitator/makelaar/conflictmanager/ arbiter om de interactieprocessen te managen?
- Doen zij dit op een goede manier volgens u? Bezitten zij de juiste vaardigheden en middelen?

- Indien de respondent zelf deze sturende partij is: is voor u als sturende partij gekozen vanwege de vaardigheden en middelen die u bezit?
- Welke vaardigheden en middelen zijn dit dan?
- Hoe gaat u om met de afwezigheid van een sturende partij in het netwerk?
- In hoeverre werkt deze aanpak?
- Uit de literatuur komt naar voren dat een oplossingsmogelijkheid is dat een netwerkmanager wordt aangesteld/aangewezen. Zou deze aanpak volgens u kunnen werken?
- Een oplossingsmogelijkheid uit de literatuur met betrekking tot slecht netwerkmanagement, is dat de manager managementvaardigheden gaat ontwikkelen. Is deze aanpak 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?
- Indien de respondent zelf niet de juiste vaardigheden en middelen bezit: hoe zou u zelf reageren wanneer deze aanpak wordt toegepast?
- Op welke wijze zouden deze vaardigheden ontwikkeld kunnen worden?
- Welke andere oplossingsmogelijkheden zouden volgens u werken?

Algemene oplossingsmogelijkheid

- Een algemene oplossingsmogelijkheid uit de literatuur is dat partijen in het netwerk de externe ontwikkelingen (gebeurtenissen, crises bijv. in de omgeving van het netwerk) als kansen zien en ze gebruiken om beleid of voorstellen te beïnvloeden. Is dit een aanpak die door u en/of de andere partijen in het netwerk is toegepast? Zo ja, werkte deze aanpak? Zo niet, waarom werkte deze aanpak niet?
- Indien deze aanpak nog niet wordt toegepast, zou deze aanpak volgens u kunnen werken?

Relatie tussen barrières

We hebben verschillende barrières besproken. Beïnvloeden deze barrières elkaar ook nog volgens u? Versterken ze elkaar bijv.?

Andere barrières (en oplossingsmogelijkheden)

Naast de barrières die we besproken hebben, doen zich in het netwerk armoede en schulden ook nog andere barrières voor die het realiseren van een succesvol netwerk belemmeren?

- Wat zijn dit voor barrières?
- Wat doet u/moet er volgens u gebeuren om deze barrières te doorbreken?

Afsluiting

Wat mij betreft hebben we alle belangrijke punten besproken. Heeft u nog aanvullende opmerkingen?

Dank voor uw tijd.