

## **Warmtetransitie + armoede = kansen**

Een onderzoek naar het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede middels collaborative governance



10 augustus 2020

Ilham Fergani - 414189

# **Warmtetransitie + armoede = kansen**

Een onderzoek naar het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede middels collaborative governance

*Augustus 2020*

Begeleider: dr. M. Schreuders

Tweede lezer: prof. dr. M.W. van Buuren

Student: Ilham Fergani

Studentnummer: 414189

Masterscriptie Bestuurskunde – Beleid & Politiek

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Social Behavior Sciences

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

## **Voorwoord**

Voor u ligt de masterthesis ‘‘ Warmtetransitie + armoede = kansen’’. Deze masterthesis vormt het afsluitende deel van de opleiding Beleid & Politiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek is geschreven in een bijzondere tijd. Tijdens het schrijven van dit onderzoek verkeerde de wereld in een pandemie. Het coronavirus hield de wereld in haar greep. De respondenten fysiek interviewen zat er niet in.

Graag wil ik van dit moment gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ik wil mijn begeleider Michael Schreuders bedanken voor zijn begeleiding. Ook wil ik Arwin van Buuren bedanken voor zijn feedback en scherpe suggesties. Daarnaast wil ik Tamara van der Hoek bedanken voor de mogelijkheid om een onderzoek uit te voeren bij de gemeente, de fijne begeleiding en het meedenken gedurende het scriptieproces. De respondenten wil ik ook graag bedanken voor hun tijd, moeite en openhartigheid. Het was niet gemakkelijk om respondenten tijdens de pandemie te werven. Zonder jullie bijdrage, was dit onderzoek niet mogelijk!

Last but not least, wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor de onvoorwaardelijke steun afgelopen tijd.

Ilham Fergani  
augustus 2020

## **Samenvatting**

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe koppelkansen tussen de warmtransitie en armoede middels collaborative governance in de wijken Pendrecht en Reyeroord benut kunnen worden. Deze wijken vormen de pilotwijken in Rotterdam waar de warmtetransitie als eerst plaatsvindt. Daarmee is dit onderzoek een meervoudige casestudy. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *Hoe kan de gemeente Rotterdam de bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede in Pendrecht en Reyeroord benutten middels het inbedden van collaborative governance in de wijkaanpak?*

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede worden gezien door projectleiders, gemeentelijke wijkmanagers en welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Daarnaast is het doel om inzichtelijk te krijgen hoe middels collaborative governance de koppelkansen benut kunnen worden. In dit onderzoek is het collaborative governance model van Ansell & Gash (2008) gebruikt. De invloed van alle elementen van dat model zijn in dit onderzoek onderzocht.

In dit onderzoek zijn 20 respondenten van de gemeente Rotterdam en welzijns- en hulpverleningsorganisaties geïnterviewd. Deze interviews waren semi gestructureerd van aard. Uit de interviews is naar voren gekomen dat verschillende koppelkansen in praktijk worden gezien. De koppelkansen hebben voornamelijk betrekken op het signaleren van burgers die in armoede leven en hen doorverwijzen naar welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Daarnaast wordt bewoners die in armoede leven een duurzame levensstijl aanleren, gezien als een andere koppelkans. Uit de resultaten is gebleken dat in de wijken Pendrecht en Reyeroord verschillende elementen van het collaborative governance model nodig hebben om koppelkansen te benutten. In Pendrecht vormen vertrouwen, balans in macht en gedeeld begrip elementen die nodig zijn om koppelkansen te benutten. Voor Reyeroord zijn financiële prikkels, balans in macht, basisregels (meer handelingsruimte en zeggenschap), gedeeld begrip en inclusie elementen die nodig zijn om koppelkansen te benutten. In beide wijken zien de respondenten de gemeente Rotterdam als leider om het proces koppelkansen benutten te begeleiden.

Inhoudsopgave	
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b> .....	7
<b>1.1 Aanleiding</b> .....	7
1.1.2 Wijkgerichte aanpak voor de warmtetransitie .....	7
1.1.3 Koppeling tussen de warmtetransitie en armoede.....	8
<b>1.2 Doelstelling</b> .....	9
<b>1.3 Vraagstelling</b> .....	10
1.3.1. Hoofdvraag.....	10
1.3.2 Deelvragen.....	10
<b>1.4 Relevantie</b> .....	10
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	11
<b>1.5 Leeswijzer</b> .....	11
<b>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</b> .....	12
<b>2.1 Inleiding</b> .....	12
<b>2.2 Het collaborative governance model van Ansell &amp; Gash</b> .....	12
<b>2.3 Elementen van collaborative governance</b> .....	13
2.3.1 Startcondities .....	13
2.3.2 Samenwerkingsproces.....	15
2.3.3 Institutioneel ontwerp .....	16
2.3.4 Faciliterend leiderschap.....	17
<b>2.4 Koppelkansen</b> .....	18
<b>2.5 Koppelkansen vanuit collaborative governance bekeken</b> .....	19
<b>2.6 Conceptueel model</b> .....	21
<b>Hoofdstuk 3 Methodologie</b> .....	22
<b>3.1 Operationaliseringsschema collaborative governance en koppelkansen</b> .....	22
3.1.1 Operationaliseringsschema.....	22
<b>3.2 Strategie</b> .....	25
<b>3.3 Dataverzameling</b> .....	25
3.3.1 Respondentenselectie en caseselectie .....	26
<b>3.4 Data-analyse</b> .....	28
<b>3.5 Kwaliteitsindicatoren</b> .....	28
<b>3.6 Ethische aspecten</b> .....	30
<b>Hoofdstuk 4 Context</b> .....	31
<b>4.1 Pendrecht</b> .....	31
4.1.1 Opgaven in de wijk.....	31

4.2 Reyeroord.....	32
4.2.1. Opgaven in de wijk.....	32
4.3 Overeenkomsten en verschillen.....	33
<b>Hoofdstuk 5 Bevindingen en analyse .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Koppelkansen en deze benutten vanuit de gemeente Rotterdam.....</b>	<b>34</b>
5.1.1 Koppelkansen.....	34
5.1.2 Collaborative Governance .....	36
<b>5.3 Analyse .....</b>	<b>46</b>
5.3.1 Koppelkansen.....	46
5.3.2 Collaborative Governance .....	47
<b>Hoofdstuk 6 Conclusie &amp; Reflectie .....</b>	<b>53</b>
6.1 Conclusie .....	53
6.2 Reflectie .....	55
6.2.1 Reflectie op de theorie .....	55
6.2.2 Reflectie op de methodologie .....	56
6.2.3 Reflectie op de conclusie .....	57
<b>Hoofdstuk 7 Aanbevelingen.....</b>	<b>58</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>65</b>
Bijlage 1. Topiclist .....	65
Bijlage 2. Codeerschema .....	71
Bijlage 3. Consent form.....	73

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Zorgen over de opwarming van de aarde zijn sinds de jaren 60 toegenomen. Onderzoekers vonden een relatie tussen de opwarming van de aarde en de toename van CO<sub>2</sub> in de atmosfeer. Als gevolg van de grote hoeveelheden CO<sub>2</sub>-uitstoot heeft Nederland samen met 195 andere landen in 2015 het Klimaatakkoord van Parijs ondertekend. Het uitgangspunt van dit Klimaatakkoord is om de opwarming van de aarde tot maximaal twee graden te beperken (Rijksoverheid, 2019).

De Nederlandse regering heeft de doelen uit het klimaatakkoord van Parijs vertaald naar nationale doelen. Deze zijn opgenomen in de Klimaatwet. Hierin is vastgelegd om in 2030 49 procent minder CO<sub>2</sub> uit te stoten en in 2050 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 95 procent terug te brengen ten opzichte van 1990. Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen is een energietransitie nodig (Rijksoverheid, 2019). In de energietransitie worden fossiele brandstoffen ingewisseld voor duurzame energiebronnen, wordt er efficiënt omgegaan met energieverbruik en worden energiesystemen meer gedecentraliseerd (Hoppe, Van Bueren, & Sanders, 2016).

De nationale overheid heeft de gemeenten aangewezen als regisseur in het behalen van de nationale doelstellingen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen (Rijksoverheid, 2019). De gemeenten staan dicht bij de burger en kan daarom burgers ondersteunen in het toepassen van energiebesparende maatregelen (Hoppe et al., 2016). Als reactie hierop heeft de gemeente Rotterdam op lokaal niveau concrete doelen opgesteld en opgenomen in het Rotterdams Klimaatakkoord. Deze doelen zijn opgesteld ten behoeve van verschillende gebieden, zoals de haven en industrie, gebouwde omgeving, mobiliteit, schone energie en consumptie (Gemeente Rotterdam, 2019-a). De overstap van aardgas naar duurzame energie in de gebouwde omgeving staat ook wel bekend als de warmtetransitie (RVO, 2017). Het terugbrengen van energieverbruik in woningen is belangrijk voor het behalen van de nationale energiedoelstellingen en om de aardgaswinning in Groningen te stoppen (Hoppe et al., 2016). Daarom heeft gemeente Rotterdam als doel om uiterlijk in 2022 15.000 bestaande woningen te verduurzamen en minimaal 10.000 bestaande woningen aardgasvrij te maken. Uiteindelijk is het streven om in 2050 alle vastgoed in Rotterdam aan te sluiten op duurzame energie. De gemeente Rotterdam kijkt daarom samen met vastgoedeigenaren en andere betrokkenen wat hierin de mogelijkheden zijn (Gemeente Rotterdam, 2019-a).

### 1.1.2 Wijkgerichte aanpak voor de warmtetransitie

Om de warmtetransitie in goede banen te leiden, wordt een wijkgerichte aanpak ingezet. De gemeente is verantwoordelijk voor het opstellen en verloop van een wijkgerichte aanpak (Rijksoverheid, 2019). De gemeenten, actieve lokale organisaties en bewoners werken samen om woningen op een efficiënte en realistische manier aan te laten sluiten op duurzame energiebronnen (Platform31, 2019). In een

effectieve wijkgerichte aanpak dienen betrokkenen sector overstijgend samen te werken, omdat de warmtetransitie meerdere beleidsterreinen raakt, zoals armoede. De warmtetransitie is ook een sociale opgave, wat wordt benadrukt in het Klimaatakkoord (TKI Urban Energy, 2019).

Zowel de warmtetransitie als armoede zijn complexe vraagstukken (Verwey- Jonker Instituut, 2020; Rittel & Webber, 1973). Bij beide vraagstukken is een integrale aanpak nodig om het vraagstuk aan te pakken (Verwey- Jonker Instituut, 2020; Rotmans, 2019). Een samenwerking tussen publieke en private stakeholders staat in de literatuur bekend als *collaborative governance*. Volgens Ansell & Gash (2008) betreft de overheid private actoren in een besluitvormingsproces om gezamenlijk beleid te maken of dit uit te voeren. Ansell & Gash (2008) hebben een raamwerk van condities opgesteld welke noodzakelijk zijn in een samenwerking om beleid op te stellen of uit te voeren. Doordat de warmtetransitie meerdere beleidsterreinen raakt bestaat er niet één antwoord op hoe de warmtetransitie uitgevoerd kan worden (Platform31, 2019). Hierdoor is kennis gespecialiseerd en verdeeld over verschillende actoren (Ansell & Gash, 2008). In situaties waarin kennis verdeeld is en onderlinge afhankelijkheid groeit, neemt de vraag naar samenwerking toe (Ansell & Gash, 2008).

### **1.1.3 Koppeling tussen de warmtetransitie en armoede**

Het uitgangspunt van de wijkaanpak is duidelijk, namelijk het combineren van de warmtetransitie met de andere opgaven in de wijk (TKI Urban Energy, 2019). Het verbinden van knelpunten aan andere beleidsopgaven kan helpen om belangen en ambities aan elkaar te koppelen. Dit maakt het voor betrokkenen aantrekkelijk om een samenwerking aan te gaan (Platform31, 2019). De warmtetransitie kan gekoppeld worden aan verschillende thema's waaronder armoede (Platform31, 2019). Het thema armoede gerelateerd aan de warmtetransitie vormt ook de focus van dit onderzoek.

Armoede vormt één van de grootstedelijke problematieken van Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2019-b). Als mensen een langere tijd niet de middelen hebben om zichzelf in de basisbehoeften te voorzien, wordt gesproken over armoede (SCP, 2019). Op basis van het jaarincome wordt armoede gemeten. Voor het vaststellen van armoede hanteert de gemeente Rotterdam de volgende definitie: tot 110% van het wettelijk sociaal minimum (WSM) (Gemeente Rotterdam, 2019-b). Dit betekent dat huishoudens met een inkomen hebben tot 110% van het WSM in armoede leven. Het WSM is voor elke leefsituatie (jongeren, alleenstaand, gehuwd etc.) vastgesteld. In 2017 voldeden 58.100 Rotterdammers aan de definitie van armoede en leefden minimaal één jaar in armoede. Daarvan leefden 31.800 Rotterdammers langer dan vier jaar in armoede (Gemeente Rotterdam, 2019-b).

Rotterdam had in 2017 het grootste aandeel arme bijstandsgerechtigden (24,0%). De armoede onder zelfstandigen was in 2017 ook het grootst in Rotterdam (12,9 %) (SCP, 2019). In 2017 groeiden 22.300 minderjarige kinderen op in een huishouden met een inkomen onder de armoedegrens (Gemeente Rotterdam, 2019-b). Armoede heeft in veel opzichten invloed op de Rotterdammer.



Mensen die in armoede leven hebben vaker last van stress, depressie en leven vaker in een isolement (Gemeente Rotterdam, 2019-b; SCP, 2019). Ook de kinderen in een huishouden ervaren de gevolgen van armoede. De kinderen kunnen niet meedoen op het gebied van sport of cultuur, sociale activiteiten op school of in hun vrije tijd (SCP, 2019). De aanpak van armoede kost gemeente Rotterdam jaarlijks gemiddeld 54 miljoen euro. Burgers die in armoede leven, maken vaker gebruik van de sociale voorzieningen, gezondheidszorg en lopen een grotere kans op schulden (Gemeente Rotterdam, 2019-b).

Door de warmtetransitie aan armoede te koppelen kunnen twee opgaven tegelijkertijd profiteren van wederzijdse voordelen. Volgens RLi (2018) is koppelen: “*maatregelen en middelen voor de ene opgave kunnen ook bijdragen aan doelen voor een andere*” (RLi, 2018, p. 8). Als een koppeling slaagt, hebben beide opgaven daar profijt van. De definitie die Platform31 (2019) gebruikt, komt sterk overeen met die van RLi (2018). Bij koppelkansen wordt aangesloten bij de opgaven in de wijk. Er wordt een ingreep (warmtetransitie) uitgevoerd die effect heeft op meerdere terreinen waaronder armoede. Door sector overstijgend te kijken naar opgaven kunnen passende oplossingen worden bedacht en uitgevoerd. Hierdoor kan meerwaarde worden gecreëerd voor de wijk en bewoners (Platform31, 2019).

Het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede kent verschillende voordelen. Allereerst gaan huishoudens er financieel op vooruit als zij overstappen op duurzame energie (Platform31, 2019). De gemeente is in overleg met woningcorporaties om regelingen op te zetten om bewoners hierbij te ondersteunen. Het aanbieden van financiële regelingen en energiecoaches zijn enkele voorbeelden van regelingen. Energiecoaches begeleiden huishoudens om energiezuinig te leven om de energierekening te verlagen (Platform31, 2019). De energiecoaches komen achter de voordeur van bewoners en krijgen een unieke inkijk in hun financiële situatie. Daarnaast zal de gemeente Rotterdam ook in gesprek gaan met bewoners die van het aardgas af gaan. Zij komen wellicht ook achter de voordeur van bewoners en kunnen situaties signaleren die duiden op armoede. Dit kan gemeld worden bij welzijns- en hulpverleningsorganisaties die dan achter-de-voor-deur-gesprekken voeren (TKI Urban Energy, 2019). Op die manier worden kwetsbare burgers gesignaleerd en komen zij eerder in beeld. Hoe eerder deze kwetsbare burgers in beeld zijn, des te eerder structurele oplossingen geboden kunnen worden om de armoede-cirkel te doorbreken. Dit levert een bijdrage aan het terugdringen van het armoede probleem terug te dringen (Gemeente Rotterdam, 2019-d).

## **1.2 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede. Daarnaast wordt beoogd een geschikte aanpak omtrent het benutten van koppelkansen weer te geven op basis van collaborative governance. De uitdagingen in een samenwerking waarmee gemeente Rotterdam en welzijns- en hulpverleningsorganisatie geconfronteerd worden, worden

geanalyseerd. Op basis van die kennis kunnen aanbevelingen worden geformuleerd om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede middels collaborative governance te benutten.

### **1.3 Vraagstelling**

#### **1.3.1. Hoofdvraag**

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren zal de centrale vraagstelling de rode draad in het onderzoek vormen. Deze luidt als volgt:

*‘‘Hoe kan de gemeente Rotterdam de bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede in Pendrecht en Reyeroord benutten middels het inbedden van collaborative governance in de wijkaanpak?’’*

#### **1.3.2 Deelvragen**

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is in de literatuur bekend over collaborative governance en koppelkansen?
2. Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede zien gemeentelijke wijkmanagers en projectleiders tussen welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam?
3. Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede zien hulpverleners of managers tussen welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam?
4. Hoe kunnen koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benut worden middels collaborative governance?

### **1.4 Relevantie**

#### **1.4.1 Maatschappelijke relevantie**

Nederland heeft op internationaal niveau afspraken gemaakt om de opwarming van de aarde tegen te gaan. Het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot is nodig en dit kan bereikt worden door schone bronnen en energie te gebruiken (Rijksoverheid, 2019). Daarnaast is Rotterdam verantwoordelijk voor 20 procent van de landelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot en heeft het als doel om schone energiebronnen te gebruiken. De realisatie van de warmtetransitie in de bebouwde omgeving is hier een onderdeel van. Tot slot ligt Rotterdam onder de zeespiegel, waardoor de impact van klimaatverandering direct merkbaar zijn. Dit vergroot de urgentie om het klimaatvraagstuk aan te pakken (Gemeente Rotterdam, 2019-a).

Daarnaast kan de warmtetransitie als sociale hefboom worden gebruikt. De warmtetransitie kan helpen om burgers die in armoede leven eerder in beeld te krijgen. Volgens Deloitte en Schuldenlab (2020) zijn 70 procent van de huishoudens die in armoede leven niet zichtbaar voor officiële instanties. Dit maakt het voor de lokale overheid moeilijk om schuldenproblemen in een vroeg stadium te beheersen. Daarnaast melden burgers die in armoede leven zich vaak na jaren bij de

overheid voor hulp (Deloitte en Schuldenlab, 2020). Als deze doelgroep in beeld is, kan tijdig de juiste ondersteuning geboden worden. De ondersteuning is gericht op armoedebestrijding. Dit is niet alleen een positieve ontwikkeling voor de desbetreffende burger, maar ook voor de gemeente. Burgers die in armoede leven, maken vaker gebruik van sociale voorzieningen. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan kennis omtrent vroeg signalering van armoede. Door de vroege signalering is het mogelijk burgers ondersteuning te bieden en hen daarmee uit de armoede te krijgen. Tot slot kan met dit onderzoek inzichten opleveren om koppeling tussen de warmtetransitie en armoede te realiseren.

#### **1.4.2 Wetenschappelijke relevantie**

In dit onderzoek wordt onderzocht welke elementen van collaborative governance nodig zijn om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten. Doordat dit onderzoek de elementen bestudeert die de kwaliteit van samenwerkingsprocessen bepalen om koppelkansen te benutten, draagt dit onderzoek bij aan de bestaande kennis over samenwerkingsprocessen. Daarnaast wordt met dit onderzoek gepoogd een bijdrage te leveren. Dit wordt gedaan door vanuit de huidige praktijk van gemeenten op het gebied van de warmtetransitie en armoede in kwetsbare wijken te reflecteren op deze theoretische kennis. De combinatie van verschillende wetenschappelijke concepten in dit onderzoek leidt tot een beter begrip van het benutten van koppelkansen middels collaborative governance.

Tot slot kan een onderzoek naar koppeling tussen meerdere beleidsopgaven bijdragen aan de huidige kennis over een integrale gebiedsontwikkeling (Van Bueren & Ersoy, 2019). Het uitvoeren van onderzoek naar koppelkansen kan inzicht creëren in de effecten van een koppeling, het ontstaan van de koppeling en de kansen en valkuilen van koppelstrategieën. Verschillende onderzoekers (Brouwer & Huitema, 2018; Faling, Biesbroek, Karlsson-Vinkhuyzen & Termeer, 2019) onderschrijven het belang van onderzoek naar koppeling tussen verschillende beleidsopgaven. Dit onderzoek geeft meer inzicht in de mogelijke verschillende dynamieken in andere beleidsdomeinen (Brouwer en Huitema, 2018).

#### **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 1 is de aanleiding, achtergrond, probleemstelling en de relevantie van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 bestaat uit de theoretische inzichten die de centrale concepten van dit onderzoek beschrijven. Daarna volgt hoofdstuk 3 waarin de methodologie van het onderzoek centraal staat. Hierin komen het type onderzoek, operationalisering van de centrale concepten, respondentenselectie, betrouwbaarheid en validiteit aan bod. In hoofdstuk 4 zijn de cases Pendrecht en Reyeroord omschreven. De resultaten van de interviews en de analyse van die resultaten komen in hoofdstuk 5 aan bod. Op basis hiervan wordt een conclusie getrokken die in hoofdstuk 6 wordt beschreven. Daarnaast wordt in hoofdstuk 6 een reflectie op het onderzoek beschreven. Dit onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen die gepresenteerd worden in hoofdstuk 7.

## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

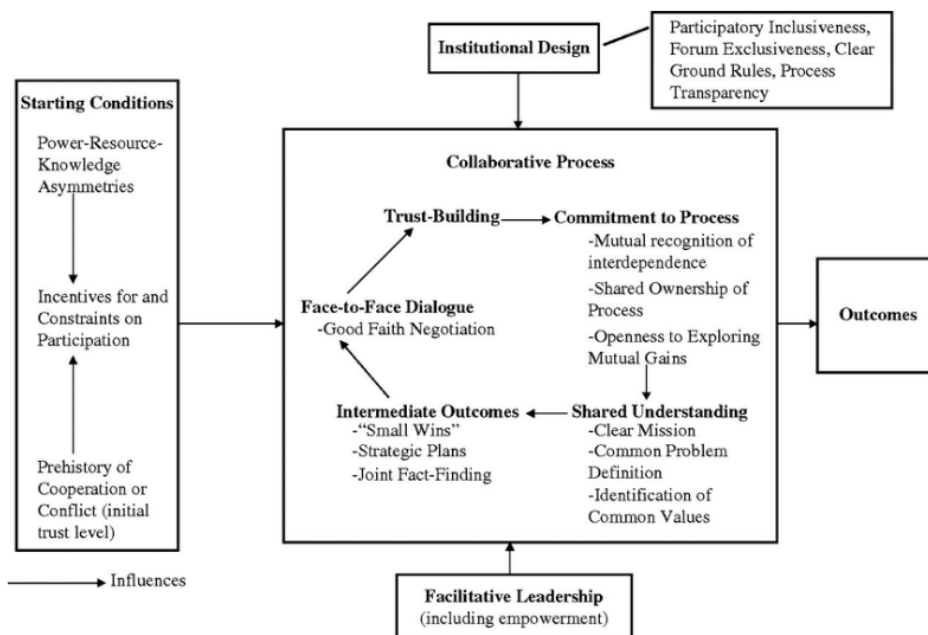
In dit hoofdstuk wordt de theorie over collaborative governance en koppelkansen toegelicht. Allereerst wordt de theorie van collaborative governance beschreven. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt het concept koppelkansen vanuit de wetenschappelijke literatuur toegelicht. Tot slot wordt het concept koppelkansen onderbouwd en gekoppeld met de theorie collaborative governance van Ansell & Gash (2008).

### 2.2 Het collaborative governance model van Ansell & Gash

Ansell en Gash (2008) hebben 137 casussen onderzocht om een definitie en een model van collaborative governance te ontwikkelen. Ansell & Gash definiëren collaborative governance als volgt:

*“A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets”*  
(Ansell & Gash, 2008 p. 544)

Het model beschrijft de voorwaarden voor het ontstaan van nieuwe collaborative governance processen. Figuur 1 bevat het basiskader voor dit model. Het model heeft 4 brede variabelen: (A) startvoorwaarden, (B) leiderschap, (C) institutioneel ontwerp en (D) samenwerkingsproces.



Figuur 1: A model of Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008)

Het samenwerkingsproces vormt de kern van het collaborative governance model. In een samenwerking wordt continu vertrouwen, betrokkenheid, gedeeld begrip, tussentijdse uitkomsten en direct contact nagestreefd. Dit vormen de belangrijkste bouwstenen in het samenwerkingsproces. De andere elementen zoals startcondities, leiderschap en institutioneel ontwerp hebben invloed op het samenwerkingsproces. Het samenwerkingsproces verloopt niet lineair, maar cyclisch. Dit houdt in dat een samenwerking een iteratief proces is en de elementen meerdere keren aan bod komen (Ansell & Gash, 2008).

In dit onderzoek wordt het model van Ansell & Gash (2008) gebruikt. In de literatuur is veel overlap gevonden tussen verschillende definities en uitwerkingen van collaborative governance. Er zijn verschillende modellen met elkaar vergeleken, namelijk die van Van Buuren & Edelenbos (2007) en Gibson (2014). De uitwerking van collaborative governance is door Ansell & Gash (2008) duidelijk uitgewerkt en biedt de meest bruikbare visuele weergave van collaborative governance-voorwaarden.

### **2.3 Elementen van collaborative governance**

In deze paragraaf worden de variabelen, zoals beschreven in het model van collaborative governance, toegelicht.

#### **2.3.1 Startcondities**

De startcondities beschrijven omstandigheden die bevorderend of belemmerend kunnen werken op de samenwerking. Ansell & Gash (2008) beschrijven drie variabelen waaruit de startcondities bestaan, die hieronder worden toegelicht.

##### *Balans tussen macht en middelen*

Gedurende een samenwerking zorgt een gelijke verdeling van macht en middelen dat alle stakeholders op hetzelfde niveau kunnen deelnemen. In de praktijk komt het voor dat er geen sprake is van een gelijke verdeling, waardoor problemen tijdens een samenwerking onvermijdelijk worden. De ongelijke verdeling van macht en middelen heeft een aantal nadelige gevolgen. Zo kunnen de machtige stakeholders het proces naar zich toe trekken en invloed uitoefenen. Dit is ten nadele van de overige stakeholders die in mindere mate beschikken over macht en middelen en hierdoor niet op hetzelfde niveau kunnen deelnemen. Daarnaast zorgt een ongelijke verdeling van macht en middelen tot wantrouwen of weinig betrokkenheid. De stakeholders kunnen door een disbalans in macht en middelen niet volwaardig deelnemen aan een samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

Het creëren van structuur en sturing in de samenwerking kan helpen om de gevolgen van een ongelijke verdeling in macht en middelen tegen te gaan. Dit houdt in dat macht en middelen verdeeld worden onder de stakeholders. Een gelijke verdeling van macht is belangrijk, omdat mogelijk bepaalde stakeholders meer macht en autoriteit toegewezen kunnen krijgen. Een stakeholder kan bronnen (tijd, kennis en geld) of status als machtsbron inzetten om meer macht toegewezen te krijgen.

Tot slot kan een positieve strategie van empowerment en vertegenwoordiging, van zwakkere of achtergestelde stakeholders, ingezet worden om belangrijke stakeholders te betrekken in de samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

#### *Voorgeschiedenis van conflict en samenwerking*

Het verloop van toekomstige samenwerkingen heeft in sommige gevallen te maken met eerdere ervaringen. Samenwerkingen waarin veelvuldig sprake is van conflicten resulteren in wantrouwen, weinig betrokkenheid en oneerlijke communicatie. Stakeholders die positieve ervaringen hebben met samenwerkingen ervaren onderlinge vertrouwen. Deze positieve ervaringen motiveren stakeholders om opnieuw een samenwerking aan te gaan (Ansell & Gash, 2008). Samenwerkingen die in het verleden gekenmerkt waren met conflicten, vormen echter geen garantie dat toekomstige samenwerkingen per definitie ook zullen mislukken. Stakeholders zijn bereid om onder elke omstandigheden samen te werken, als zij afhankelijk zijn van anderen voor het behalen van hun doelen. Dit geldt ook als stakeholders tegenovergestelde belangen hebben. In situaties waarin het vertrouwen geschaad is tussen stakeholders, dient eerst het vertrouwen hersteld te worden. De leider van het samenwerkingsverband kan hierop aansturen (Ansell & Gash, 2008). Dit wordt verder toegelicht in sub paragraaf 2.3.4.

#### *Prikkels om te participeren*

Stakeholders kunnen op verschillende wijzen geprikkeld worden om deel te nemen aan een samenwerking. Enerzijds stimuleert een ongelijke verdeling in macht en middelen stakeholders om een samenwerkingsverband toe te treden. Dit heeft te maken met de invloed die stakeholders, in hun voordeel, kunnen uitoefenen. Anderzijds zorgt een ongelijke verdeling er ook voor dat stakeholders terughoudend zijn om een samenwerking aan te gaan. Dit beïnvloedt de bereidheid om een samenwerking aan te gaan (Ansell & Gash, 2008). Daarnaast hebben verwachtingen over de samenwerking invloed op prikkels om deel te nemen. Een samenwerking vraagt inspanningen van de stakeholder. Stakeholders zijn eerder bereid om deel te nemen als de samenwerkingen zinvolle resultaten zullen opleveren. Die bereidheid neemt toe als stakeholders direct verband zien tussen hun inzet en concrete effectieve resultaten. Andersom nemen de prikkels voor de samenwerking af als de inzet niet leidt tot de gewenste resultaten (Ansell & Gash, 2008). Een andere prikkel om te participeren is onderlinge afhankelijkheid. Stakeholders die afhankelijk zijn van anderen voor het behalen van hun doelen, moedigen een samenwerking juist aan. Zij zijn in staat om onder alle omstandigheden succesvol samen te werken (Ansell & Gash, 2008).

Eén van de strategieën om twee vraagstukken aan elkaar te koppelen, is het opbouwen van een coalitie (Brouwer & Huitema, 2018). Het opbouwen van een coalitie is nodig wanneer stakeholders niet over alle benodigde bronnen beschikken en deze bronnen verspreid zijn over betrokken stakeholders bij een specifiek beleidsvraagstuk. Vooral in situaties waarin de beslissingsmacht bij één

stakeholder ligt, is een coalitie opbouwen noodzakelijk. In dat geval is het nodig om een coalitie op te bouwen om verschillende opgaven aan elkaar te koppelen (Brouwer & Huitema, 2018).

### **2.3.2 Samenwerkingsproces**

#### Betrokkenheid

De mate van betrokkenheid tussen stakeholders is een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking. Betrokkenheid ligt in het verlengde van motivatie om te participeren in de samenwerking (Ansell & Gash, 2008). Stakeholders kunnen verschillende redenen hebben voor hun betrokkenheid, zoals het delen van de visie en deze profileren (Ansell & Gash, 2008). Stakeholders die zich betrokken voelen, zijn coulant in onderhandelingen als dat het algemeen belang van de groep ten goede komt. In een samenwerking dienen stakeholders de gemaakte afspraken na te komen, omdat het bevorderlijk is voor de betrokkenheid en het vertrouwen (Ansell & Gash, 2008). De mate van betrokkenheid gedurende het samenwerkingsproces wordt bepaald door het onderlinge vertrouwen. Stakeholders mogen erop vertrouwen dat hun perspectieven en belangen gerespecteerd worden door anderen. Hiervoor dient wel duidelijke, eerlijke en transparante regels te worden opgesteld (Ansell & Gash, 2008). Tot slot kan betrokkenheid toenemen als stakeholders het gevoel krijgen dat zij 'eigenaarschap van het proces' zijn. Dit houdt in dat stakeholders een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor het proces. Om gezamenlijk de verantwoordelijkheid te dragen, is onderlinge vertrouwen een belangrijk vereiste. De stakeholders moeten elkaar kunnen vertrouwen over dat iedere stakeholder zijn verantwoordelijkheid neemt om het proces tot een succes te brengen (Ansell & Gash, 2008).

#### Gedeeld begrip

Volgens Ansell & Gash (2008) dienen stakeholders een gezamenlijk en eenduidig begrip te ontwikkelen over wat zij gezamenlijk willen bereiken. Daarnaast dient ook consensus bereikt te worden over de informatie, aanpak en oplossing van het probleem. Dit helpt stakeholders gericht te werk te gaan en betrokkenheid te stimuleren in een samenwerking. Volgens Mintrom (2000) kan niet altijd worden verwacht dat alle stakeholders op een specifiek punt voldoende consensus bereiken om daadwerkelijk een coalitie te vormen. Daarom wordt van de stakeholders gevraagd coulant te zijn (Ansell & Gash, 2008).

#### Tussentijdse uitkomsten

Het vieren van tussentijds behaalde successen heeft een positieve invloed op de samenwerking. Dit staat ook wel bekend als "small wins". Small wins zijn kleinere, tussentijdse successen. Het vieren van kleine successen is vooral belangrijk wanneer in eerdere samenwerkingen vaak conflicten voorkwamen. Het vieren van succes heeft een positieve impact op het opbouwen van onderlinge wederzijdse vertrouwen (Ansell & Gash, 2008).

### Communicatie

In een samenwerking is *face-to-face* communicatie een essentiële factor in het opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en betrokkenheid (Ansell & Gash, 2008). Alle elementen van collaborative governance bouwen voort op een persoonlijke dialoog tussen stakeholders. Persoonlijk contact tussen stakeholders helpt om wederzijdse voordelen te herkennen en het verhelpen van obstakels in een samenwerking. Persoonlijk contact is een essentiële voorwaarde in een samenwerking, maar is niet dé belangrijkste factor voor een succesvolle samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

### Vertrouwen

Het opbouwen van vertrouwen is geen aparte fase en gebeurt gedurende het gehele samenwerkingsproces. De volgende elementen worden onder vertrouwen verstaan: afspraken nakomen, eerlijk onderhandelen en het vertrouwen van andere partijen niet misbruiken (Ansell & Gash, 2008). Vertrouwen is een essentiële factor in het opbouwen van relaties en het waarborgen van een langdurige samenwerking (Ansell & Gash, 2008). In sommige situaties, zoals in de beginfase van een samenwerking of eerdere negatieve ervaringen met samenwerkingen, dient eerst onderlinge vertrouwen gecreëerd te worden. Goede leiders beseffen dat vertrouwen opgebouwd moet worden om de kans op manipulatie te verkleinen. Het creëren van vertrouwen is een intensief proces en kost tijd. Als stakeholders hier geen tijd voor kunnen vrijmaken, is het advies om niet deel te nemen aan de samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

### **2.3.3 Institutioneel ontwerp**

In het institutioneel ontwerp wordt aandacht besteed aan inclusie, exclusiviteit van de samenwerking, duidelijke basisregels en transparantie van het proces (Ansell & Gash, 2008).

In het samenwerkingsproces is inclusie belangrijk om beleid op te stellen of uit te voeren. Inclusie in een samenwerking houdt in dat alle belanghebbende, die door het vraagstuk worden geraakt, betrokken moeten worden. Dit betekent dat kritische stakeholders, kleinere partijen en burgers niet buitengesloten mogen worden. Zij krijgen de kans om met andere betrokkenen de beleidsresultaten te bespreken en hierover overeenstemming te bereiken (Ansell & Gash, 2008). Daarnaast wordt voorkomen dat relevante stakeholders deelnemen aan een andere samenwerking. Door inclusie in een samenwerking na te streven, wordt de legitimiteit gewaarborgd (Ansell & Gash, 2008). Om koppelkansen te benutten is inclusie nodig. Alle actoren die relevante kennis hebben over het vraagstuk en een belang hebben bij het vraagstuk, dienen betrokken te worden in de samenwerking (Innes & Booher, 2018). Stakeholders moeten het gevoel krijgen dat zij een eerlijke kans krijgen om deel te nemen aan de samenwerking. Stakeholders zijn hierdoor eerder toegewijd aan het proces (Ansell & Gash, 2008). Zo pleiten De Bruijn & ten Heuvelhof (2008). voor representatieve coalities waarin in ieder geval alle belangen die een rol spelen zijn vertegenwoordigd.



Het is een uitdaging om inclusie in een samenwerking te bereiken, omdat niet iedereen sterke prikkels heeft om deel te nemen. Stakeholders die hun eigen doelen op een andere manier dan een samenwerking kunnen behalen, zullen dit ook doen. Daarom is inclusie nauw verbonden met de exclusiviteit van het samenwerkingsforum. Als het samenwerkingsforum de enige manier is om doelen te behalen, wordt het gemakkelijker om stakeholders te stimuleren om deel te nemen aan het samenwerkingsforum (Ansell & Gash, 2008).

De procedurele legitimiteit en vertrouwensopbouw worden nagestreefd door duidelijke regels in te zetten en proces transparantie te waarborgen. Duidelijke, consequente en toegepaste regels stellen de stakeholders gerust dat het proces eerlijk, rechtvaardig en open is. Daarom wordt van de stakeholder verwacht om in goed vertrouwen te onderhandelen, compromissen te sluiten en wederzijds voordeel te herkennen en daarop te acteren. Daarnaast dienen de stakeholders open en transparant te zijn in de onderhandelingen. De onderhandelingen dienen oprecht te zijn. De samenwerking mag geen dekmantel zijn voor achterkamerpolitiek of privé-deals (Ansell & Gash, 2008).

#### **2.3.4 Faciliterend leiderschap**

In een samenwerking zorgt de faciliterende leider dat stakeholders direct met elkaar kunnen samenwerken door de samenwerking te faciliteren. Verder waarborgt de leider de integriteit in de onderhandelingen. Daarnaast zorgt een leider dat iedereen kan deelnemen aan een samenwerking. Hierdoor krijgt iedereen ook de kans om mogelijke voordelen te herkennen en hierop in te spelen.

Van een leider wordt verwacht dat hij of zij het om onderlinge vertrouwen creëert, het samenwerkingsproces bewaakt, duidelijke regels opstelt, stakeholders motiveert om te participeren, zorgt voor een gedeelde visie, productieve groepsdynamiek faciliteert en stakeholders te stimuleert om besluiten te nemen die voor iedereen acceptabel zijn. Daarnaast dienen de leiders de stakeholders een stem te geven, deelnemers aan te sporen om naar elkaar te luisteren, kennis van de stakeholders samen te voegen zodat de groep nieuwe ideeën kan creëren en problemen te verhelpen als de stakeholders er zelfstandig niet uitkomen (Ansell & Gash, 2008).

In succesvolle samenwerkingen kunnen ook meerdere leiders de leiding nemen. Dit vraagt wel meer tijd, middelen en vaardigheden van de leiders. Tot slot zijn er verschillende soorten leiders. In situaties waarin onderlinge vertrouwen zwak is, is een "organische" leider nodig die in de beginfase respect en vertrouwen van stakeholders opeist. Een "organische" leider richt zich voornamelijk op het samenwerkingsproces. Het tweede type leider is een externe bemiddelaar en wordt gekozen door de betrokken stakeholders. Zijn taak is het opbouwen van vertrouwen, integer handelen en transparantie nastreven (Ansell & Gash, 2008).

## 2.4 Koppelkansen

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende koppelstrategieën beschreven. Voorbeelden van koppelstrategieën zijn, bouwen van coalities (*coalition building*), onderhandelen (*game linking*) en koppelen van problemen of opgaven (*issue linking*) (Brouwer & Huitema, 2018). In dit onderzoek wordt ingezoomd op de strategie issue linking, omdat de definitie van issue linking het best past bij het koppelen van de warmtransitie en armoede.

Het begrip issue linking kent zijn oorsprong in het werk van De Bruijn & ten Heuvelhof (2008) die vele onderzoeken hebben uitgevoerd naar *multi-issue* besluitvorming en doeluitbreiding (*goal stretching*). In essentie gaan de eerder genoemde concepten over het toevoegen van doelen aan het oorspronkelijke doel. Het hoofddoel is de warmtetransitie waarbij armoedeaanpak een subdoel vormt. Daarnaast worden door issue-linking twee of meer oplossingen gecombineerd. Dit bevordert de acceptatie van de probleemstelling en de gewenste oplossing die door stakeholders wordt aangedragen. Door het koppelen van meerdere opgaven, worden beleidsvormingsprocessen interessanter gemaakt om anderen te laten aanhaken. Daarnaast wordt er ook een verrijking aan kennis en mogelijkheden gecreëerd, doordat opgaven aan elkaar worden gekoppeld (Brouwer & Huitema, 2018).

Door armoede aan de warmtetransitie te koppelen, ontstaan verschillende mogelijkheden om beide vraagstukken aan te pakken. Allereerst worden burgers die in armoede leven gesignaleerd. Zij worden ondersteund door welzijns- en hulpverleningsorganisaties om uit de armoede te komen. Hiermee wordt het armoede probleem in Rotterdam aangepakt. Daarnaast worden burgers die in armoede leven financieel stabiel gemaakt om mee te kunnen met de warmtetransitie. Het koppelen van opgaven aan elkaar zorgt ervoor dat doelen behaald worden en maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd (Brouwer & Huitema, 2018). Doordat niet alleen CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt gereduceerd, wat ten goede komt van het klimaat, wordt ook armoede bestreden. Ook andere onderzoekers (Fisher, Ury, Patton & Kuipers, 1988; Soeterbroek 1998; Koppenjan & Klijn 2004; Fischhendler & Zilberman 2005) stellen dat issue linking kan resulteren in meer maatschappelijk en politiek draagvlak voor beleidsvoorstellen.

Een belangrijke voorwaarde is om controversiële issues niet aan elkaar te koppelen, omdat conflicten als gevolg daarvan kunnen ontstaan. Hierdoor kunnen toekomstige koppelingen tussen andere opgaven belemmerd worden (Fischhendler, 2004). Het gebruik van issue linking kan effectief zijn in situaties waarbij besluitvorming nadelig uitpakt voor één specifieke groep. Het koppelen van opgaven aan elkaar, biedt deze groep de kans om weer onderdeel te zijn van de besluitvorming (Brouwer & Huitema, 2018). Volgens Fischhendler en Zilberman (2005) kan issue linking effectief zijn om ongewenste coalities te doorbreken of te voorkomen. Door traditionele coalities te doorbreken en nieuwe coalities op te bouwen tussen verschillende belanghebbenden, neemt de kans op hervormingen toe. In het kader van koppeling tussen de warmtetransitie en armoede betekent dit dat de coalitie rondom de fysieke opgave de warmtetransitie hervormd moet worden en vervangen moet

worden door een coalitie met alle belanghebbende. Dit betekent dat belanghebbende die gaan over de betaalbaarheid van de warmtetransitie ook betrokken moeten worden (Platform31, 2019).

Het koppelen van verschillende opgaven aan elkaar brengt verschillende voordelen met zich mee (De Bruijn & Ten Hoevelhof, 2008). Ten eerste zorgt issue linking voor een verrijking van oplossingsmogelijkheden. Door de koppeling tussen verschillende opgaven, kunnen betrokken stakeholders gezamenlijk nadenken over mogelijke oplossingen. Daarnaast leidt issue linking niet alleen tot consensus tussen betrokken partijen, maar ook tot betere oplossingen (Fisher et al., 1988; Soeterbroek, 1998). Het voortbrengen van betere oplossingen vraagt wel om rekening te houden met de belangen en meningen van belangrijke partijen en deze proberen te realiseren (Bil & Teisman, 2017). Tot slot stellen Koppenjan & Klijn (2004) voor om de omvang van het probleem te vergroten. Hiermee ontstaat een groot aantal oplossingen en kunnen de beste oplossingen gekozen worden die gunstig zijn voor alle betrokkenen. Naast de voordelen die issue linking met zich meebrengt, zijn er ook nadelen. Het gebruik van issue linking kan vertraging, conflict of stagnatie veroorzaken. Issue linking kan zorgen voor een groot aantal stakeholders die betrokken zijn bij het beleidsvraagstuk. Als zij niet concreet hebben op welke manier zij een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing, is de kans op stagnatie groot (Koppenjan & Klijn, 2004).

Bij het gebruik van issue-linking moet eerst gekeken worden naar de toegevoegde waarde van het koppelen van opgaven. Daarnaast dienen mogelijke valkuilen en nadelen gereduceerd te worden. Hierbij is het belangrijk dat complexiteit wordt erkend, omdat het gebruik van issue-linking kan resulteren in oncontroleerbare complexiteit. De strategie issue linking is daarmee een complexe strategie. Daarom is het van belang om het optimale niveau van koppeling van opgaven en oplossingen te vinden. Het vinden van het optimale niveau is maatwerk waarbij rekening moet worden gehouden met de context (Brouwer & Huitema, 2018). Beleid waarin rekening gehouden wordt met de lokale omstandigheden, heeft meer kans om succesvol doorgevoerd te worden (Mallet & Cherniak, 2018).

## **2.5 Koppelkansen vanuit collaborative governance bekeken**

In het model van collaborative governance wordt niet uitgelegd hoe koppelkansen benut kunnen worden. Daarom vormen koppelkansen geen onderdeel van collaborative governance proces en is issue linking nodig. Door het zelf te beredeneren en met elkaar in verband te brengen, kan het idee van issue linking wel geïntegreerd worden in het model van collaborative governance. Om issue-linking als uitkomst te krijgen is collaborative governance nodig.

Collaborative governance is gericht op het vormen of uitvoeren van beleid (Ansell & Gash, 2008). Door de opgave de warmtetransitie en armoede aan elkaar te koppelen, wordt beleid gevormd en kunnen private organisaties en publieke organisaties dit beleid uitvoeren. Een nieuw beleid als gevolg van de koppeling van twee of meer oplossingen, kan extra maatschappelijke waarde hebben (Brouwer & Huitema, 2018). De nieuwe oplossingen kunnen zijn: vroeg signaleren van burgers die in

armoede leven om armoede terug te dringen. Daarnaast kunnen energiecoaches ingezet worden om burgers te ondersteunen bij energiebesparing. Dit leidt tot een lagere energierekening. De condities zoals omschreven in het model van collaborative governance bieden houvast aan om het samenwerkingsproces in goede banen te leiden om het beleid te vormen en uit te voeren (Ansell & Gash, 2008).

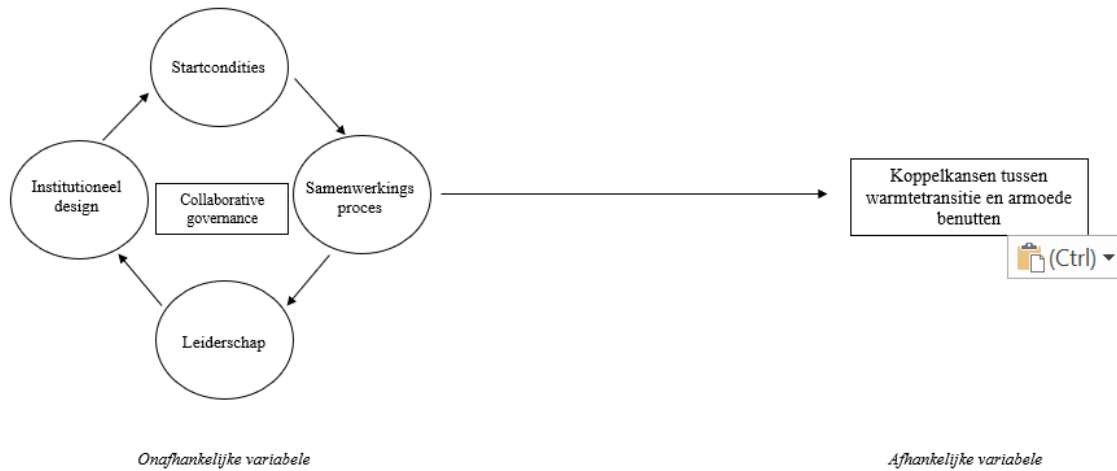
Om samen met publieke en private organisaties nieuw beleid te vormen of uit te voeren, is een coalitie nodig. De koppelstrategieën die ingezet kunnen worden staan niet los van elkaar, maar kunnen invloed op elkaar uitoefenen of met elkaar samenhangen. De strategie coalition building hangt samen met issue linking (Brouwer & Huitema, 2018). Het idee van coalition building komt sterk overeen met collaborative governance van Ansell & Gash (2008). In een coalitie werken publieke en private stakeholders samen om complexe problemen aan te pakken (Mizrahi & Rosenthal, 2001). Als twee opgaven aan elkaar gekoppeld worden uit twee verschillende beleidsdomeinen is een samenwerking tussen de belanghebbende partijen nodig. Dit komt omdat de kennis, expertise, middelen en ervaring over de aanpak van armoede niet bij het beleidsdomein ligt die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de warmtetransitie. Als kennis specialistisch is en verdeeld is over verschillende stakeholders neemt de vraag naar samenwerking toe. Daardoor ontstaat er onderlinge afhankelijkheid gedurende de samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

De stakeholders zijn ook van elkaar afhankelijk voor het behalen van hun doelen (Brouwer & Huitema, 2018). Het doel van de warmtetransitie is om woningen aan te sluiten op duurzame energie. Vanuit het sociaal domein is het doel om armoede te bestrijden. Voor bewoners is het idee van de warmtetransitie niet altijd concreet (TKI Urban Energy, 2019). Door de warmtetransitie te koppelen aan opgaven in de wijk wordt dit wel concreet gemaakt. De bewoners zien concreet veranderingen in de wijk zoals, dat de leefbaarheid van de wijk verbetert. Burgers die in armoede leven, hebben andere prioriteiten en zetten zich minder in voor de buurt. Daarnaast zijn wijken waar armoede speelt kwetsbaar. In kwetsbare wijken is er vaker sprake van verloedering en heersen er gevoelens van onveiligheid (Platform31, 2017). Vanuit het sociaal domein is het doel om armoede te bestrijden.

Tijdens het opbouwen van coalitie staat ook inclusie centraal, wat terug komt in het institutioneel design van collaborative governance. Alle relevante actoren die relevante kennis bezitten en een belang in het vraagstuk hebben, dienen betrokken te worden (Innes & Booher, 2010). Tot slot worden coalities ook opgebouwd om een grotere publieke waarde te genereren. Het koppelen van de warmtetransitie en armoede zorgt ook armoede wordt teruggedrongen. Doordat meer 'ogen' problemen signaleren en meer 'handen' oplossingen kunnen realiseren, leidt dit tot betere beslissingen die haalbaar zijn om te worden uitgevoerd en dus meer kans hebben om problemen op te lossen (Brouwer & Huitema, 2018).

## 2.6 Conceptueel model

Op basis van de theoretische inzichten over collaborative governance en koppelkansen is een conceptueel model ontwikkeld. In dit model worden de relaties tussen collaborative governance en koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benutten weergegeven. De veronderstelling is dat collaborative governance (onafhankelijke variabele) invloed heeft op het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede (afhankelijke variabele), omdat koppelkansen benutten tussen de warmtetransitie en armoede uitkomst is van collaborative governance.



Figuur 2: Conceptueel model

## **Hoofdstuk 3 Methodologie**

In dit hoofdstuk staat de methodologie centraal. Allereerst volgt een operationaliseringsschema van de concepten collaborative governance en koppelkansen. Hierna volgt de toelichting en verantwoording van de gekozen strategieën voor dataverzameling en data-analyse. Tot slot wordt ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. In dit onderzoek vormen de theorieën collaborative governance en issue-linking het vertrekpunt. Dit maakt het onderzoek deductief van aard.

### **3.1 Operationaliseringsschema collaborative governance en koppelkansen**

De concepten collaborative governance en koppelkansen zijn aan de hand van verschillende theorieën meetbaar gemaakt en gepresenteerd in een operationaliseringsschema. Dit operationaliseringsschema vormt de basis van de dataverzameling. De interviewvragen zijn gebaseerd op dit schema.

#### **3.1.1 Operationaliseringsschema**

Concept	Omschrijving	Indicatoren
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
<u>Startcondities</u>	Balans macht en middelen	Verdeling tussen macht (kracht om invloed uit te oefenen) en bronnen (kennis, geld, tijd), rolverdeling tussen de stakeholders, dominantie door één partij en wederzijdse afhankelijkheid.
	Geschiedenis	Eerdere succesvolle en/of mislukte samenwerking in het verleden, positieve/ negatieve ervaringen met samenwerkingen.
	Prikkels	Vrijwillige of verplichte samenwerking, effecten van disbalans in macht en bronnen, verwachtingen van de samenwerking, gewenste resultaten na inspanning en onderlinge afhankelijkheid voor het bereiken van doelen.
<u>Samenwerkingsproces</u>	Gedeeld begrip	Gezamenlijke doel, consensus over de oplossing van het probleem en consensus over belangrijke informatie voor de aanpak van het probleem.
	Communicatie	Faciliteren face-to-face communicatie, opbouw van persoonlijke relaties, overleggen en onderhandelingen.
	Vertrouwen	Afspraken nakomen, eerlijk onderhandelen, vertrouwen niet misbruiken, opbouwen van vertrouwen.
	Betrokkenheid	Motivatie, delen van bronnen, afspraken maken en nakomen, mate van onderlinge vertrouwen, implementeren van de uitkomsten van samenwerking en eigenaarschap van het proces.
	Tussentijdse uitkomsten	Small wins, vieren van tussentijdse overwinningen, behaalde resultaten en concrete doelen.
<u>Institutioneel ontwerp</u>	Inclusie	Legitimiteit, stakeholders actief betrekken, toegang tot samenwerkingsverband en openheid in de samenwerking.
	Exclusiviteit van de samenwerking	Onderlinge afhankelijkheid en doelen halen op een alternatieve wijze dan een samenwerking.

	Duidelijke basisregels	Structuur, sturing en flexibiliteit in een samenwerking, vastlegging van heldere taakverdeling en verantwoordelijkheden.
	Transparantie van het proces	Realistische en haalbare deadlines, duidelijke rolverdeling en oprechte en echte beslissingen.
<u>Faciliterend leiderschap</u>	Leiderschap	Meerdere leiders, alle stakeholders betrekken, motiveren, productieve groepsdynamiek faciliteren, de discussie leiden, gelijkmatige verdeling van macht en middelen, samenwerking faciliteren, vertrouwen tussen de stakeholders creëren.
<b>Afhankelijke variabele</b>		
<u>Koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benutten</u>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doelen toegevoegd aan oorspronkelijke doel</li> <li>2. Een coalitie opgebouwd om opgaven aan elkaar te koppelen</li> <li>3. Oplossen van opgave waarbij aansluiten aan een ander opgave dit kan helpen</li> <li>4. Twee of meer oplossingen gecombineerd</li> <li>5. Wederzijds profijt van twee opgave</li> <li>6. Wederzijdse afhankelijkheid van meerdere opgave</li> </ol>



### 3.2 Strategie

In dit onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksmethode ingezet, omdat dit past bij het doel van het onderzoek. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in hoe bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benut kunnen worden middels collaborative governance. Een kwalitatief onderzoek is geschikt om ervaringen, interpretaties en betekenissen te ontdekken, omdat respondenten hier tijdens interviews gedetailleerd over kunnen vertellen. Dit helpt om verdiepende inzichten in het ‘hoe’ en ‘waarom’ te werven (Matthews & Ross, 2014). Interviews zijn een geschikt middel om een diepgaand begrip te ontwikkelen, omdat in een interview doorgevraagd kan worden en het verhaal achter de antwoorden verteld wordt. Daarnaast wordt inzicht verkregen in koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede en hoe de respondenten daarin de rol van collaborative governance beschouwen voor het benutten van koppelkansen.

### 3.3 Dataverzameling

#### *Interviews*

In dit onderzoek is tussen mei 2020 en juni 2020 20 semigestructureerde interviews gehouden met projectleiders, gemeentelijke wijkmanagers en welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Na 20 interviews is saturatie opgetreden, waardoor besloten is geen interviews meer af te nemen. Saturatie houdt in dat er geen nieuwe informatie verschijnt (Creswell, 2013). De groep respondenten bestond uit twee projectleiders, drie gemeentelijke wijkmanagers en vijftien hulpverleners of managers van verschillende welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Twee welzijns- en hulpverleningsorganisaties zijn direct betrokken bij het benutten van koppelkansen. De andere welzijns- en hulpverleningsorganisaties zijn niet betrokken bij het benutten van koppelkansen, omdat er hiervoor nog geen samenwerkingsstructuren bestaan met gemeente Rotterdam. Desondanks is het van belang om deze welzijns- en hulpverleningsorganisaties te interviewen. Zij zijn in de wijken gevestigd waar de warmtetransitie plaatsvindt. Daarnaast maken ze deel uit van de netwerkstructuur in een wijk om de kwetsbare burgers in de wijk ondersteunen.

Alvorens de interviews plaatsvonden is een *topiclist* opgesteld. De topiclist (bijlage 1) kent zijn basis in het operationaliseringsschema. Allereerst is gevraagd wat respondenten onder koppelkansen verstaan en welke concrete mogelijkheden zij zien in koppeling tussen de warmtetransitie en armoede. Verder zijn de respondenten bevraagd over de elementen over collaborative governance. Hierin is gevraagd hoe zij de elementen van collaborative governance in praktijk ervaren, waar zij tegenaanlopen en hoe zij het anders zien. Daarnaast is ook gevraagd hoe zij de elementen in een toekomstige samenwerking zien om koppelkansen te benutten. In de interviews kregen de respondenten de ruimte om, los van de kernvragen, hun ideeën, ervaringen en opvattingen te delen. Hierdoor zijn bepaalde thema's uit de topiclist uitgebreider behandeld en is optimaal gebruikgemaakt van de kennis en ervaringen van de respondenten. Gedurende de interviews zijn enerzijds voorbeelden van cases gegeven waarin koppelkansen zijn gestrand, omdat elementen uit de

collaborative governance ontbraken. Anderzijds zijn er ook succesvoorbeelden gedeeld. Dit heeft geresulteerd in een diepgaand begrip over koppelkansen en hoe deze te benutten middels collaborative governance.

#### *Literatuuronderzoek*

Daarnaast is literatuuronderzoek uitgevoerd. Literatuuronderzoek is vooral gericht op het verkrijgen van theoretische kennis over een begrip of onderwerp (Creswell, 2013). Om de bevindingen te verklaren, zijn theoretische inzichten gebruikt. Deze theoretische inzichten zijn geselecteerd op basis van overeenkomsten met de concepten collaborative governance en koppelkansen. Deze concepten zijn beschreven in hoofdstuk twee en geoperationaliseerd in paragraaf 3.1.1. Hierdoor is een goed beeld ontwikkeld over wat wel relevant en minder relevant is voor het onderzoek.

Middels de sneeuwbalmethode is literatuur gevonden over het benutten van koppelkansen. De literatuurlijst van de relevante artikelen zijn geraadpleegd waardoor er meer relevante literatuur is gevonden. Het voordeel hiervan is dat gemakkelijk veel literatuur over een onderwerp gevonden kan worden. Een voorbeeld hiervan is dat via het artikel Policy entrepreneurs and strategies for change van Brouwer en Huitema (2018) het artikel De Bruijn & Ten Heuvelhof (2008) *Management in networks: on multi-actor decision making* is gebruikt die relevante inzichten bieden. Er is in verschillende databases, zoals Google Scholar en de Universiteitsbibliotheek van Erasmus Universiteit Rotterdam gezocht naar relevante artikelen. In de databases zijn de volgende zoektermen gebruikt: issue linking, *multi-issue decision making*, *goal stretching* en koppelkansen. De artikelen zijn beoordeeld op relevantie door te kijken of de inhoud van dat artikel overeenkomt met wat in dit onderzoek wordt onderzocht. Voor het concept collaborative governance is de sneeuwbalmethode niet ingezet, omdat voor dit onderzoek bewust is gekozen om alleen het model van Ansell & Gash (2008) te gebruiken.

#### **3.3.1 Respondentselectie en caseselectie**

Aan de hand van *sampling* zijn de onderzoekseenheden geselecteerd. Sampling gaat over de selectie van individuen, eenheden en/of instellingen die bestudeerd worden (Creswell, 2013). Het onderzoek is uitgevoerd in de wijken Pendrecht en Reyerood. Daarmee is dit onderzoek een meervoudige casestudy. In casestudies wordt gedetailleerde kennis verzameld over een casus en de omliggende context van de case (Verschuren & Doorewaard, 2015). Deze twee wijken zijn gekozen om de volgende redenen. Allereerst vindt in deze wijken de warmtetransitie plaatst. Daarnaast speelt in deze wijken armoede een grote rol. Daarom is het relevant om in deze wijken een onderzoek uit te voeren naar welke bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede herkend worden en hoe deze koppelkansen middels collaboratieve governance benut kunnen worden.

De respondenten zijn met behulp van *criterion sampling* geselecteerd. Dit houdt in dat een respondent aan bepaalde criteria moet voldoen om mee te doen aan het onderzoek (Creswell, 2013).

Gezien de specifieke casus van de twee wijken is geen aselechte steekproef gekozen. Er is voor criterion sampling gekozen, zodat er gericht respondenten geselecteerd worden die inzicht kunnen bieden aan bestaande koppelkansen. Daarnaast kunnen zij ook inzicht bieden over het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede middels collaborative governance.

Het eerste criterium dat gesteld is, is dat de respondent betrokken moet zijn bij de warmtetransitie. Dit kan zijn in de vorm van een projectleider of gemeentelijke wijkmanager. Zij zijn actief bezig met het coördineren en regisseren van de warmtetransitie in de wijk, zodat de woningen worden aangesloten op duurzame energie. Voor de welzijns- en hulpverleningsorganisaties geldt als criterium dat zij actief ondersteuning bieden op het gebied van armoede. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende doelgroepen, omdat een wijk maar een beperkt aantal welzijns- en hulpverleningsorganisaties heeft. Als daarin onderscheid wordt gemaakt, blijven er weinig welzijns- en hulpverleningsorganisaties over. Tot slot geldt als criterium dat de respondent ervaring moet hebben in het samenwerken met meerdere organisaties. Op basis van die ervaringen kan de respondent aangeven wat wel nodig is in een samenwerking en hoe dat in praktijk vorm gegeven kan worden.

Voor de respondentenselectie is gebruikgemaakt van het netwerk van de projectleiders, het sociaal wijkteam, wijknetwerkers en Bureau Frontlijn. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het interne adressenboek van de gemeente Rotterdam en zijn organisaties online opgezocht. In tabel 1 is een overzicht weergegeven van de respondenten die geïnterviewd zijn. Om de anonimiteit te garanderen is een code (bijvoorbeeld R1) aan elk respondent gekoppeld. Deze codes representeren de respondent. Daarnaast zijn de functies van de respondenten niet opgenomen in de tabel, omdat deze de identiteit van de respondent kunnen onthullen.

## **Tabel 1 overzicht respondenten**

### **Case Pendrecht**

---

<b>Respondent</b>	<b>Organisatie</b>
R1	Gemeente Rotterdam
R2	Gemeente Rotterdam
R3	Seinpost Slinge
R4	Kredietbank Rotterdam
R5	Voedselbank
R6	Vitaal Pendrecht
R7	Vitaal Pendrecht
R8	Wijkteam Pendrecht
R9	Samen010

---

## Case Reyeroord

---

<b>Respondent</b>	<b>Organisatie</b>
R10	Gemeente Rotterdam
R11	Gemeente Rotterdam
R12	Gemeente Rotterdam
R13	MAIT
R14	Wijkteam IJsselmonde Zuid
R15	Pit010
R16	Pameijer
R17	Pameijer
R18	Pameijer
R19	Bureau Frontlijn
R20	Gers met Geld

---

### 3.4 Data-analyse

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd aan de hand van een codeerschema (bijlage 2). Het codeerschema is gebaseerd op de theorie van collaborative governance van Ansell & Gash (2008) en van issue linking Brouwer & Huitema (2018). Door vooraf de literatuur weer zorgvuldig te lezen, zijn er voor elk concept een aantal codes opgesteld. Tijdens het coderingsproces is dit codeerschema gebruikt, zodat gericht gecodeerd kon worden. In de transcripten werd gezocht naar passages die overeenkomen met de codes. Op die manier zijn concepten in het codeerschema gekoppeld aan de passages. Een voorbeeld hiervan is het concept balans in macht en middelen wat valt onder startcondities. De volgende codes zijn hieraan gekoppeld: in bezit zijn van macht en middelen, verdeling van macht en middelen, wel of geen deelname aan een samenwerking, creëren van structuur, bereidheid om samen te werken door onderlinge afhankelijkheid. Voor het concept koppelkansen zijn ook de transcripten bestudeerd en codes gekoppeld aan passages die overeenkomsten toonden met de codes.

### 3.5 Kwaliteitsindicatoren

Als laatst is het belangrijk om aandacht te besteden aan de interne en externe validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Interne validiteit is of in het onderzoek is gemeten wat het onderzoek beoogde te meten. De eerste techniek die gebruikt is om de validiteit te vergroten, is triangulatie. Triangulatie houdt in dat in een onderzoek meerdere bronnen worden gebruikt (Creswell, 2013). In dit onderzoek is niet uitgegaan van één bron, maar zijn verschillende bronnen (literatuur en interviews) ingezet om ondersteunend bewijs te leveren. Dit heeft geresulteerd in een diepgaand beeld over de cases. Daarnaast is *member checking* toegepast. De transcripten zijn aan de respondenten voorgelegd om deze te beoordelen op geloofwaardigheid en interpretatie. Als iets werd opgemerkt wat onjuist was, werd dit door de respondent aangegeven en gecorrigeerd. Nadat het onderzoek was afgerond, kregen de respondenten inzage in het onderzoek en werd het kritisch beoordeeld of de inhoud overeenkomt met hun beleving.

Ook hierin werd weer op nauwkeurigheid en geloofwaardigheid beoordeeld (Creswell, 2013). Deze aanvullingen van de respondenten hebben geholpen een compleet en juist beeld te schetsen. Tot slot is de interne validiteit toegenomen door inzet van semigestructureerde interviews (Robson & McCartan, 2016). De interviews waren open waardoor de respondenten de ruimte kregen voor hun eigen inbreng, het stellen van open vragen en het formuleren van hun eigen antwoord. Hierdoor zijn onderwerpen, die belangrijk worden geacht, ook daadwerkelijk besproken. In de interviews zijn de antwoorden van de respondent geparafraseerd als deze niet duidelijk waren. De respondent kon bevestigen of aanvullen of de interpretatie van de onderzoeker juist en volledig was.

Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Babbie, 2016). De resultaten kunnen wellicht niet één op één gegeneraliseerd worden, omdat in dit onderzoek specifieke ervaringen en/of ideeën van een deel van de populatie is onderzocht. Desondanks levert het onderzoek relevante inzichten op over hoe middels collaborative governance koppelkansen benut kunnen worden. Deze inzichten kunnen in algemene zin wel gegeneraliseerd worden, wat ook wel bekend staat als theoretische generalisatie (Smaling, 2016). De kennis over collaborative governance en koppelkansen kan gegeneraliseerd worden, omdat deze theorie in elke situatie toepasbaar is. In de literatuur zijn ook voorbeelden te vinden waarin collaborative governance in andere sectoren, zoals de zorg en onderwijs is toegepast (Ansell & Gash, 2008). Dat geldt ook voor de theorie over koppelkansen, waarin de literatuur andere voorbeelden laat zien over het koppelen van opgaven in bijvoorbeeld het watermanagement (Brouwer & Huitema, 2018; Fischhendler, 2004; Fischhendler & Zilberman, 2005).

De uitdaging om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten, wordt ook ervaren door andere gemeenten. Dit is terug te lezen in verschillende rapporten van Platform31 (2019) en TKI Urban Energy (2019) over koppelkansen. Daarnaast was het ook merkbaar tijdens verschillende bijeenkomsten over koppelkansen die georganiseerd werden door TKI, LSA, Programma Aardgasvrije Wijken en Provincie Utrecht. In die bijeenkomsten gaven de bezoekers aan dat zij niet weten hoe zij het proces kunnen organiseren om koppelkansen te benutten. Daarnaast vertelde de bezoekers dat zij niet weten met welke uitdagingen zij geconfronteerd kunnen worden en hierdoor niet erop kunnen anticiperen. Tot slot kunnen persoonlijke ervaringen of ideeën over het benutten van koppelkansen middels collaborative governance niet gegeneraliseerd worden, omdat deze persoonsgebonden zijn en kunnen verschillen met opvattingen van anderen. De externe validiteit is beperkt.

Betrouwbaarheid gaat over de mate van repliceerbaarheid. Dit houdt in dat dezelfde resultaten worden opgeleverd als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd (Creswell, 2013). De onderzoeksmethoden uiteenzetten heeft een belangrijk aandeel in het vergroten van de betrouwbaarheid. Doordat in dit onderzoek gebruik gemaakt is van een topiclist, wordt de structuur geborgd tijdens de interviews en wordt er daardoor minder snel afgeweken van het onderwerp. Daarnaast is aan de respondenten medegedeeld dat hun antwoorden anoniem in het onderzoek worden

verwerkt en dat zij op geen enkele manier herleidbaar zijn. Daarmee is ook de kans op sociaal wenselijk antwoorden verkleind. Tot slot heeft de onderzoeker zo veel mogelijk geprobeerd om een onafhankelijke houding aan te nemen tijdens het onderzoek en om de eigen mening geen rol te laten spelen in het onderzoek. Een onderzoeker is immers nooit waardenvrij (Boeije, 2005). In het interview zijn geen sturende vragen gesteld en kregen de respondenten ruimte voor eigen inbreng.

### **3.6 Ethische aspecten**

Het is van belang dat respondenten goed beschermd worden tegen de mogelijke nadelige gevolgen van de deelname. Daarom dient een onderzoeker bewust te zijn van de ethische aspecten en deze te waarborgen.

Allereerst zijn de respondenten vooraf geïnformeerd over het onderzoek en het doel van het onderzoek. Dit is zowel in de uitnodigingsmail opgenomen en mondeling besproken, voordat een interview werd afgenomen. Een aantal respondenten hebben, voor het interview, een apart document ontvangen. Daarin is achtergrond informatie over het onderzoek, de onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek opgenomen. Zij hadden specifiek gevraagd om meer informatie. De respondent kreeg hierdoor voldoende informatie om de risico's en potentiële voordelen van hun deelname aan het onderzoek zorgvuldig te kunnen beoordelen. Daarom kon de respondent zelf de afweging maken om wel of niet deel te nemen aan het onderzoek. Dit staat ook wel bekend als *informed consent* (Creswell, 2013).

Nadat een interview werd ingepland zijn de onderdelen van het *consent form* (bijlage 3) mondeling toegelicht en zijn hierover de vragen van de respondenten beantwoord. Het formulier is door alle respondenten en door de onderzoeker ondertekend. De resultaten van de data zijn veilig opgeborgen en alleen toegankelijk met een wachtwoord. De interviews zijn handmatig getranscribeerd en niet met behulp van een software zodat de interviews niet buiten de onderzoeker op andere plekken worden opgeslagen. Het is ook niet altijd bekend wie in die software toegang heeft tot de data en wat er met die data wordt gedaan. Hierdoor is de kans op een datalek geminimaliseerd

## Hoofdstuk 4 Context

In samenwerking met gemeente Rotterdam, het Rijk, woningcorporaties en andere (maatschappelijke) organisaties is er in 2011 gestart met het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ). Het NPRZ programma is bedoeld om het niveau van arbeidsparticipatie, opleidingsniveau en woonkwaliteit in Rotterdam-Zuid te brengen naar het gemiddelde niveau van de vier grote steden (Gemeente Rotterdam, 2019-c). De wijken Pendrecht en Reyeroord maken beide deel uit van het NPRZ programma. Allereerst komt de wijk Pendrecht aan bod en daarna wordt de wijk Reyeroord beschreven. Tot slot worden de overeenkomsten en verschillen van beide wijken toegelicht.

### 4.1 Pendrecht

Pendrecht is een naoorlogse wijk en werd in een hoog tempo opgebouwd door de woningnood na de Tweede Wereldoorlog (Gemeente Rotterdam, 2018-a). De wijk bestaat voor ongeveer 55 procent uit sociale huurwoningen. Vanwege het aanbod van goedkope sociale huurwoningen, heeft een eenzijdig samengesteld groep zich gevestigd in Pendrecht (NPRZ, 2015-a). Door te kleine woningen en de leefbaarheid van de wijk achteruit ging, verlieten burgers de wijk. Daarom is in 2008 in Pendrecht-Zuid een start gemaakt met de nieuwbouw om gezinnen, ouderen en starters naar de wijk te trekken (Gemeente Rotterdam, 2018-a). De wijk heeft nog steeds een sociaal profiel, maar biedt nu ook ruimte voor de gezinshuishoudens met een middeninkomen die Pendrecht hadden verlaten. Pendrecht telt meer dan 12.000 inwoners en is een kinderrijk wijk (NPRZ, 2015-a). Pendrecht heeft een Pendrecht Universiteit, waar bewoners hun kennis over de wijk delen met politici en professionals. In de wijk hebben 63 procent van de bewoners een laag inkomen, 31 procent heeft een midden inkomen en 6 procent een hoog inkomen (NPRZ, 2015-a).

#### 4.1.1 Opgaven in de wijk

Op basis van de uitkomsten van het wijkprofiel van Pendrecht, zijn doelen op het gebied van sociaal problematiek, opvoed- en leerklimate en woonomstandigheden geformuleerd.

De grootste uitdagingen in Pendrecht zijn niet direct zichtbaar op straat en spelen zich vooral achter de voordeuren af. Er is een wijdverbreide werkloosheid in het gebied, huishoudens die een bijstandsuitkering ontvangen, jongeren zonder startkwalificaties en weinig onderling sociale contacten. Allereerst is het doel de thuisbasis op orde te krijgen. De bewoners worden ondersteund in het vergroten van de zelfredzaamheid, door hen toe te leiden naar een betaalde baan. Een ander onderdeel is armoedebestrijding in Pendrecht. De wijkteams, scholen en een perspectieffonds werken samen om Rotterdammers schuldenvrij te maken en dat te behouden (Gemeente Rotterdam, 2018-a). Armoede komt bij alle type bewoners voor, ook bij woningeigenaren. Woningeigenaren die in

armoede leven zijn vooral bezig om de maand door te komen, in plaats van om hun woningen te onderhouden. Een groot deel van de woningeigenaren hebben niet de financiële middelen om hun woning te verduurzamen (Gemeente Rotterdam, 2019-c).

In Pendrecht heeft een groot deel van de jongeren geen startkwalificatie. De inzet van de kinderfaculteit van Vitaal Pendrecht, leerplicht, huiswerkbegeleiding en ondersteuning voor het vinden van een bijbaan of stage moet uiteindelijk bijdrage aan meer jongeren met een startkwalificatie. Daarom is in de wijk een banenmarkt georganiseerd om werklozen of geïnteresseerde te koppelen aan bouw- en installatiebedrijven (Gemeente Rotterdam, 2018-a). De verwachting is dat de warmtetransitie banen oplevert. De bedrijven moeten de energie infrastructuur, isolatie, installaties en aansluiting op duurzame energie implementeren (RVO, 2017). Tot slot is in 2018 in Pendrecht gestart met de warmtetransitie. Het doel is om 580 corporatiewoningen en 841 particuliere woningen aan te sluiten op duurzame energie (Gemeente Rotterdam, 2019-c).

## **4.2 Reyeroord**

De buurt Reyeroord behoort tot de wijk Groot IJsselmonde Zuid. Groot IJsselmonde Zuid is een rustige woonwijk die bestaat uit een combinatie van laagbouw en gestapelde bouw. De wijk bestaat uit woningen die eigendom zijn van wooncorporaties (sociale huurwoningen), particuliere verhuurwoningen en koopwoningen. In Reyeroord zitten voornamelijk koopwoningen (NPRZ, 2015-b).

Groot IJsselmonde Zuid heeft 16.000 inwoners waarvan 19 procent 65 jaar of ouder is. De samenstelling van de bewoners verandert langzaam en steeds meer gezinnen vestigen in Groot IJsselmonde Zuid. Het gemiddelde huishoudinkomen ligt laag, namelijk 54 procent tegenover het Rotterdamse gemiddelde van 51 procent. Ongeveer 15 procent van de jongeren onder de 23 jaar heeft geen startkwalificatie. Van de volwassenen heeft 26 procent geen startkwalificatie en heeft 13 procent een bijstandsuitkering. Dit is iets hoger dan het gemiddelde in Rotterdam, wat 12 procent is (Gemeente Rotterdam, 2018-b).

### **4.2.1. Opgaven in de wijk**

Het doel is om in Reyeroord verschillende soorten woningen en betere voorzieningen aan te bieden, zodat minder bewoners de wijk verlaten. In Reyeroord worden woningen aan duurzame energie aangesloten om de woonkwaliteit te verbeteren. Daarnaast ontstaat er een variatie aan woningaanbod. Dit zorgt voor een mix van verschillende inkomensgroepen (Gemeente Rotterdam, 2018-b). Het streven is om uiterlijk in 2030 750 corporatie-woningen en 2750 particuliere woningen van het aardgas af te halen. In Reyeroord loopt een participatietraject om samen met bewoners te werken aan ‘de wijk van morgen’. De warmtetransitie is een onderdeel van het participatietraject. Samen met bewoners wordt gekeken op welke manier de warmtetransitie kan helpen om andere opgaven in de wijk aan te pakken (Gemeente Rotterdam, 2019-c).



Daarnaast vormt de toekomst van de jeugd een aandachtspunt. 15 procent van de jongeren tot 23 jaar in Reyeroord heeft geen startkwalificaties. Daarnaast leven zij in een omgeving waar 13 procent een bijstandsuitkering ontvangt. Ook 26 procent van de volwassenen heeft geen startkwalificatie. Het doel is om het aantal werkzoekenden en burgers die moeilijk rondkomen, terug te brengen. Zij worden ondersteund in het vinden van een baan of een leerplek in de wijk. Hiermee helpen ze hun wijk vooruit en wordt hun sociale netwerk verbeterd. Daarnaast is het doel ook om vroegtijdige schoolverlaters terug te dringen. Tot slot werken scholen en het wijkteam samen om het schulden- en armoedeprobleem onder bewoners aan te pakken. De aanpak van schulden en armoede staan beschrijven in het Deltaplan schulden. Hierin staat dat er extra wordt ingezet op voorlichting, preventie en signaleren (Gemeente Rotterdam, 2018-b).

#### **4.3 Overeenkomsten en verschillen**

In beide wijken speelt armoede een rol. De bewoners zijn afhankelijk van een bijstandsuitkering en er heerst werkloosheid in de wijken. In beide wijken is ook de warmtetransitie bezig en daarom is het relevant om te kijken hoe koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benut kunnen worden. De verschillen tussen de wijken is dat in Reyeroord een pilot is begonnen waarin een welzijnsorganisatie bewoners bezoekt die van het aardgas af gaan. Daarin wordt gekeken naar de motieven om van het aardgas af te gaan en of zij dit kunnen bekostigen. In Pendrecht wordt nog niet concreet gewerkt aan het benutten van koppelkansen. Een ander verschil is dat er in Pendrecht meer organisaties aanwezig zijn die zich richten op armoedebestrijding. Om deze redenen zijn de wijken Pendrecht en Reyeroord gekozen voor het onderzoek.

## Hoofdstuk 5 Bevindingen en analyse

In dit hoofdstuk komen de resultaten van de deelvragen aan bod. In paragraaf 5.1 worden de resultaten van de afhankelijke variabele koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede beschreven. In paragraaf 5.2 wordt collaborative governance als onafhankelijke variabele beschreven. In paragraaf 5.3 wordt de analyse van de resultaten beschreven, tevens wordt in deze paragraaf ingezoomd op de wisselwerking tussen collaborative governance en het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede.

### 5.1 Koppelkansen en deze benutten vanuit de gemeente Rotterdam

In deze paragraaf worden de resultaten van de volgende deelvragen beschreven: ‘Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede zien gemeentelijke wijkmanagers en projectleiders tussen welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam?’ De tweede deelvraag is: ‘Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede zien hulpverleners tussen welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam?’

#### 5.1.1 Koppelkansen

##### Projectleiders en wijkmanagers

De projectleiders en wijkmanagers zien kansen in het koppelen van de belangen van beide vraagstukken. Vanuit het sociaal domein is het van belang om bewoners in armoede eerder in beeld te krijgen. Vanuit de warmtetransitie is het onder ander van belang om woningen aan te sluiten op duurzame energie. Om die bewoners in armoede te signaleren, dienen de lokale organisaties in de wijk op de hoogte te zijn van elkaars doelen zodat zij elkaar kunnen raadplegen om een bijdrage te leveren aan elkaars doelstellingen.

*“Het kan zijn dat wij in gesprekken met bewoners signalen oppikken van armoede. Dan kunnen we een seintje geven aan organisaties (MO en Frontlijn). Zij kunnen dan zelf met mensen in gesprek of een interventie plegen. Andersom geldt dat hulpverleners in gesprek met bewoners erachter kunnen komen dat een deel van die armoede komt door (...) een energie onzuinig leven. Dan kan vanuit ons een energiecoach ingezet worden om die energierekening naar beneden te krijgen” (R10).*

##### Welzijns- en hulpverleningsorganisaties

De welzijns- en hulpverleningsorganisaties zien kansen om armoede te signaleren bij bewoners die moeilijk bereikbaar zijn. R15 vertelt dat de dienstverlening van de gemeente op die van welzijnspartijen moet aansluiten. Dit kan gedaan worden door de bewoners te vragen of er zorgen zijn over het financieren van de overstap naar duurzame energie. Als er vermoedens zijn van

betalingproblemen kunnen de bewoners doorverwezen worden naar welzijnsorganisaties om daarvoor ondersteuning te krijgen.

Volgens R20 kunnen ambtenaren die achter de voordeur komen, getraind worden door welzijnswerkers op het signaleren van armoede bij bewoners, zodat de ambtenaar welzijns- en hulpverleningsorganisaties inschakelt voor ondersteuning. Voor de energiecoaches die al wel achter de voordeur komen ziet R20 een belangrijke rol in het signaleren van armoede. Een energiecoach komt echt binnen bij de bewoner en kan ook verder kijken. Bewoners hebben vaak behoefte om hun situatie te bespreken met iemand die goed kan luisteren. Als de bewoner aangeeft ondersteuning te willen, kan achter de schermen het signaal goed worden doorgezet zodat de bewoner niet van loket naar loket gestuurd wordt. R17 zag dat in Amsterdam de wijkteams worden gereorganiseerd en ziet deze verandering ook graag in Rotterdam. Het Amsterdamse wijkteam is voor iedereen direct bereikbaar, zodat zij een grotere doelgroep bereiken. De Rotterdamse wijkteams zijn niet direct bereikbaar voor burgers, omdat de burger eerst doorverwezen moeten worden door andere professionals in de zorg.

R4 ziet in de praktijk een koppelkans preventief huisbezoeken uit te voeren om armoede te signaleren. De gemeente gaat samen met de welzijnsorganisatie op huisbezoek om armoede te signaleren. Wellicht zijn hier niet direct problemen in een huishouden, maar voorzien bewoners problemen bij de overstap naar duurzame energie. R12 deelt dit standpunt en ziet vooral een kans om de expertise van welzijns- en hulpverleningsorganisaties en van de gemeente te combineren. In de wijk Reyeroord is een pilot gestart waar een welzijnsorganisatie huisbezoeken aflegt om te kijken welke mogelijkheden er zijn om van het aardgas af te gaan. Er wordt een combinatie afspraak gemaakt. Hierbij worden zowel de mogelijkheden om van het aardgas af te gaan besproken, als de emotionele en financiële situatie van de bewoner.

Een ander idee over koppelkansen in praktijk is dat welzijnsorganisaties bijeenkomsten van de gemeente over de warmtetransitie bij bewoners onder de aandacht brengen. In die bijeenkomsten komt tevens de ondersteuning van welzijnsorganisaties bij geldzorgen onder de aandacht (R15). Ook de ondersteuning van energiecoaches voor energiebesparing wordt onder de aandacht gebracht (R9). R4 vult aan dat bij zulke bijeenkomsten allerlei thema's aan worden verbonden waaronder armoede en betaalbaarheid. R16 ziet liever een verzamelpunt over de warmtetransitie waarbij meerdere onderwerpen besproken kunnen worden. De voorkeur gaat voor een "neutraal" verzamelpunt, vanwege de schaamte over armoede. *"Als je naar een schuldensteunpunt gaat is het zichtbaar, maar ga je een kop koffiedrinken waar je van alles kunt doen wordt het minder zichtbaar."* (R16). In het geval van geldzorgen kan de gemeente overwegen een lening te verstrekken. Om die lening te krijgen, wordt wel als voorwaarde gesteld om ondersteuning te krijgen voor de schulden (R14).

Twee respondenten voorzien moeilijkheden bij het koppelen van armoede aan de warmtetransitie. Het eerste knelpunt is dat de warmtetransitie als een technische opgave wordt aangevlogen. Het vraagstuk de warmtetransitie valt binnen de gemeente onder één cluster en die bepaalt ook hoe de warmtetransitie wordt uitgevoerd. Hierdoor wordt het sociaal domein onvoldoende

betrokken. Daarnaast zijn bewoners op een bepaalde manier trots en zullen niet snel bij de gemeente aangeven dat ze het financieel niet redden. Ze hebben in ieder geval geen verwachtingen van de gemeente, omdat het vertrouwen in de gemeente laag is. De bewoners voelen zich niet serieus genomen door de gemeente.

*“Hulpverleningsorganisaties moeten voorzichtig zijn in de samenwerking met de gemeente om informatie achter de voordeur te verstrekken, omdat je daarmee ook het vertrouwen kan verspelen”* (R3).

### **5.1.2 Collaborative Governance**

In deze paragraaf worden de resultaten op de deelvraag ‘‘Hoe kunnen koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benut worden middels collaborative governance tussen de gemeente Rotterdam en welzijns- en hulpverleningsorganisaties in Pendrecht en Reyeroord?’’ beschreven.

#### **Startcondities**

##### *Balans macht en middelen*

In een samenwerking kunnen koppelkansen stranden op het moment dat er een disbalans is in macht en middelen tussen de deelnemende stakeholders. De partij die meer over financiële middelen beschikt dan de anderen is ook vaak de partij die bepaalt. Op de lange termijn kan dat wringen tussen de partijen, omdat de samenwerking niet meer gebaseerd is op gelijkwaardigheid en de andere stakeholders maar moeten volgen. Doordat een groot deel van de welzijns- hulpverleningsorganisaties betaald worden door de gemeente, heeft de gemeente grote invloed op de samenwerking. R12 ziet dit in de toekomst anders en gelooft dat welzijnsorganisaties meer ruimte en zeggenschap moeten krijgen om datgene te doen wat nodig is. Hierdoor zijn welzijns- en hulpverleningsorganisaties niet terughoudend om een interventie uit te voeren waar wel de noodzaak wordt gezien. R15 herkent dit in praktijk en vertelt dat daardoor keuzes gemaakt moeten worden over het plegen van inzet. Door beperkte financiële middelen en de afgebakende opdracht worden keuzes gemaakt en kunnen koppelkansen niet benut worden. *“Wij gaan niet preventief die voordeuren langs. Wij willen dat heel graag doen, maar dan gaan wij daar iemand op aannemen. Dat kan niet binnen ons bestaand werkplan”* (R15).

Een disbalans in macht en middelen is in de praktijk niet altijd te voorkomen. In dat geval is het zinvol om steun te krijgen van de partij met de meeste middelen om koppelkansen te benutten.

*“Op een gegeven moment heb je een aanpak nodig in de wijk en dan heb je wel de steun nodig van bijvoorbeeld een directie. Je moet wel draagvlak hebben en creëren. Daarin heb je vertrouwen nodig, dat de ander weet dat jij het goed gaat doen”*(R12).

R11 ziet in de praktijk een disbalans van macht doordat de opgave de warmtetransitie wordt uitgevoerd door één cluster. Datgeen wat erom heen hangt als bijzaak wordt gezien zoals de betaalbaarheid van de warmtetransitie. Hierdoor blijven kansen liggen om de betaalbaarheid te waarborgen.

*‘Ik zie graag dat het vraagstuk gezamenlijk wordt opgepakt en dat er niet iemand de baas speelt. Maar dat voel ik constant wel. Zij bepalen hoe het vraagstuk wordt opgepakt en wie er bij betrokken wordt’* (R11).

De respondenten R20, R15 en R19 zien liever dat de gemeente macht en middelen verdeelt. Macht hoeft niet onder alle partijen verdeeld te worden. *‘De gemeente behoudt het recht om allesbeslissend te zijn in het proces van welzijn om de kwaliteit te waarborgen’* (R20).

### Geschiedenis

De geschiedenis laat zien dat sommige stakeholders vast zitten in hun patronen en daardoor niet breder kijken naar de warmtetransitie. Hierdoor wordt een samenwerking niet opgezocht. R11 spreekt van een ouderwetse cultuur. De ambtenaren die het fysieke element van de warmtetransitie uitvoeren, zien niet altijd het nut in om met het sociaal domein op te trekken. R11 ziet graag die cultuur verdwijnen zodat de verschillende domeinen meer met elkaar gaan samenwerken. Ook R12 herkent dit en vertelt dat er wel een ontwikkeling gaande is in die cultuur. R12 had een afspraak in Reyeroord waar ook iemand van het sociaal domein aanwezig was en vertelt: *‘Een collega zei: ‘Je moet eens opletten naar de vitrage en de gordijnen. Dan kan je lezen hoe het gaat met mensen’. Je leert ook door met elkaar door die wijk heen te gaan en anders kijken naar die wijk’*. Het samenvoegen van expertise wordt als een verrijking gezien. Die weerstand om niet samen te werken, kan te maken hebben met het ontbreken van een klik, maar ook, zoals in dit geval, de gewenning om zelfstandig te werk gaan of eerdere negatieve samenwerking. R3 vertelt dat de samenwerking met gemeente Rotterdam niet altijd soepel verloopt.

*‘Het valt me op dat als je de gemeente vraagt om uitstel van betaling, juist zij in het algemeen daar heel lastig in zijn. Daarentegen verwacht de gemeente van andere organisaties dat ze wel allemaal uitstel verlenen. Op het moment dat je mensen door zet naar hulpverleners, vanwege het armoedevraagstuk, dan is het ook belangrijk dat de gemeente hulpverleners daarin de tijd en gelegenheid geeft’* (R3)

In het geval van een negatieve samenwerking, vinden de respondenten het nodig dat dit uitgesproken wordt, met elkaar in gesprek te blijven en afspraken te maken over hoe de samenwerking nu wordt vormgegeven. In sommige gevallen zijn partijen op elkaar gewezen, omdat er geen andere partijen zijn. Zeker in het belang van het benutten van koppelkansen vinden respondenten dat eerdere negatieve ervaringen uitgesproken moeten worden. Voor het benutten van koppelkansen zijn meerdere stakeholders nodig, om bewoners in armoede te signaleren en naar welzijns- en hulpverleningsorganisaties te verwijzen.

### Prikkels

Om koppelkansen te benutten, moeten stakeholders gemotiveerd zijn en het vertrouwen hebben om samen meer te bereiken dan eenieder zelfstandig kan. Die intrinsieke motivatie moet een stakeholder al hebben voordat hij aan een samenwerking begint. Die intrinsieke motivatie kan ook aangewakkerd worden door hen te triggeren. Dit kan gedaan worden door de voordelen te belichten, zodat de stakeholder zich inzet ten behoeve van die koppelkansen. *‘Ik weet dat er iets te halen valt wat voordelig is of wat mijn doelstellingen ook beschrijft’* (R8). Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen een vrijwillige of een verplichte samenwerking. *‘Natuurlijk ga je nog steeds samenwerken. Je hebt een bepaald doel je wilt behalen. Dan probeer je het toch met wat je krijgt aangeleverd qua persoon of organisatie’* (R8). Dit laat zien dat welzijns- en hulpverleningsorganisaties bereid zijn om samen te werken om die koppelkansen te benutten. Eén van de doelen van welzijns- en hulpverleningsorganisaties is kwetsbare burgers helpen. Door de warmtetransitie ontstaat een nieuwe dynamiek en kunnen onbereikbare bewoners in armoede gesignaleerd worden.

Een ander prikkel is een financiële tegemoetkoming. De respondenten R5, R15, R20 vertellen dat zij willen meedoen, maar niet de financiële middelen hebben. De benodigde motivatie om bewoners in armoede de juiste ondersteuning te bieden en de ervaring daarin zijn wel aanwezig.

*‘Ik had een wandeling met de wijkmanager en zag acht ambtenaren uit verschillende diensten meewandelen. Als ik als welzijnspartij geen extra geld krijg om extra inzet te plegen op Reyeroord, maar ik loop wel met 8 mensen mee van de gemeente. Dan gaat er iets niet goed in de verhouding’* (R15).

### **Samenwerkingsproces**

#### Vertrouwen

Stakeholders moeten het vertrouwen hebben dat anderen niet voor hun eigen belang gaan, dat stakeholders hun afspraken nakomen en dat iedereen handelt vanuit zijn expertise. *‘Als jij het idee hebt dat zo’n persoon mijn belangen kan schaden of het project kan gaan vertragen. Dan is onderling vertrouwen belangrijk dat je daarin elkaar helpt en niet elkaar in de weg gaat zitten’* (R10).

De respondenten moeten het vertrouwen hebben dat een doorverwezen bewoner toegang tot hulp en passende ondersteuning krijgt. Als er geen onderling vertrouwen is, kunnen respondenten terughoudend zijn in het verwijzen van bewoners naar elkaar.

*‘De stakeholders moeten erop vertrouwen dat wij contact opnemen met de bewoner als we een signaal ontvangen. Als wij dan op huisbezoek gaan en zien dat het wijkteam betrokken moet worden, dan moet er ook vertrouwen zijn dat het wijkteam er op een goede manier mee omgaat. Het moment dat je niet op elkaar kunt vertrouwen en op elkaar kunt bouwen dan is die koppelkans er ook niet meer’* (R15).

Het vertrouwen in elkaar is niet bij iedereen aanwezig. Volgens R3 hebben bewoners weinig vertrouwen in de gemeente. Bewoners voelen dat zij continue in de wurggreep worden gehouden door

allerlei regels van de gemeente. Het vertrouwen van de gemeente in de hulpverlener is nodig en ontbreekt wanneer de hulpverlener meer ruimte in de begeleiding nodig heeft.

*‘‘ Ik denk dat een wezenlijke vertrouwensband is dat de burger erop moet kunnen vertrouwen dat de overheid doet wat hij belooft. Eén van de taken van de overheid is nog altijd zorgen voor de kwetsbare burgers. Dat betekent misschien wel dat er tijdelijk meer gelden moeten zijn voor hulpverleners als zij bewoners in armoede begeleiden’’ (R3).*

Om toch het vertrouwen te winnen, dient de gemeente maatwerk toe te passen en te investeren in een goede relatie. Hierbij moet de gemeente de welzijns- en hulpverleningsorganisaties als gelijkwaardige partners zien, serieus nemen en vertrouwen dat iedereen werkt met de beste intenties. Ook R16 heeft als professional weinig vertrouwen in de gemeente, maar is afgelopen jaren wel gestegen. Dat heeft te maken met personen in bepaalde sleutelposities die wel flexibel willen zijn en meewerken. Dit laat zien dat ambtenaren bewust moeten zijn dat zij de gemeente representeren, omdat de gemeente welzijnsorganisaties nodig heeft om grootstedelijke vraagstukken aan te pakken.

### Betrokkenheid

De respondenten stelden dat betrokkenheid nodig is om koppelkansen te benutten doordat betrokkenheid anderen motiveert om het project tot een succes te maken. *‘‘Als je met elkaar het commitment hebt om de doelen te bereiken. Dan ben je ook bereid om daarin wat te betekenen. Bijvoorbeeld het signaleren of preventief bepaalde acties uit te zetten’’ (R4).*

Betrokkenheid in een samenwerking uit zich op verschillende manieren. Allereerst wordt betrokkenheid ervaren als stakeholders op elkaar kunnen bouwen en elkaar steunen bij het uitvoeren van taken. R10 vertelt hierover dat de burger de gemeente als één organisatie ziet en niet als verschillende afdelingen. R16 herkent dit in praktijk en vertelt: *‘‘Als ik altijd maar bang moet zijn dat de uitkering wordt gestopt, omdat er bijvoorbeeld geld op mijn rekening is gestort. Het zou mij en de cliënten meer vertrouwen geven als ze weten dat het losstaat van al die andere clusters’’*. Er is betrokkenheid bij andere beleidsdomeinen nodig om het vertrouwen van de burger en welzijns- en hulpverleningsorganisaties te winnen en te behouden.

Daarnaast is betrokkenheid van welzijnspartijen nodig vanwege de expertise en doordat bewoners vaker vertrouwen hebben in welzijnsorganisaties dan de gemeente *‘‘Ik denk dat de gemeente gebruik kan maken van expertise van de hulpverleners die in de wijk vertrouwen genieten. Hulpverleners hebben een reëel zicht op hoe die bankrekeningen eruit zien, waar het geld naar toe gaat en tegen welke problemen mensen aanlopen. Voor heel veel mensen zal dit de zoveelste schuld zijn en niet eentje die ze aan het afbetalen zijn’’ (R3).*

Een stakeholder die betrokken is, komt afspraken na, staat klaar voor anderen, voert zijn taken uit en is bereid een stap extra te zetten. Als betrokkenheid tussen de stakeholders ontbreekt, kunnen

koppelkansen niet benut worden. *‘Als ik iemand aanmeld en daar niks mee wordt gedaan, ben ik niet meer betrouwbaar in de wijk. Mijn eerste belang zijn de mensen in de wijk en daarom controleer ik altijd of mijn melding is opgepakt’* (R6).

### Gedeeld begrip

De respondenten stellen dat het ontbreken van een gedeeld begrip ervoor kan zorgen dat iedereen zijn eigen doelstellingen nastreeft en dit kan botsen met het oorspronkelijk doel; koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede benutten. Om een gedeelde visie te ontwikkelen dienen de betrokken partijen met elkaar in gesprek te gaan: *‘Je hebt al het grotere doel en als je ook nog armoede erbij wilt pakken, dan moeten gezamenlijke doelen gemaakt worden met de partijen die erbij betrokken worden’* (R4). Hiervoor is het nodig om duidelijk in de doelstellingen op te nemen dat bewoners in armoede worden doorverwezen naar welzijns- en hulpverleningsorganisaties. *‘Want stel dat je dat niet in je doelstelling beschrijft, dan bellen jullie ons nooit op. Dus als je dat niet beschrijft ga je er ook niet op letten.’* (R8).

De voorkeur gaat uit naar het ontwikkelen van een gedeeld begrip aan het begin van een project. Als dit niet wordt gedaan, kan de ander zich verzetten omdat die doelstellingen niet overeenkomen met zijn visie. Volgens R20 kan het in sommige gevallen lastig zijn om tot een gedeelde visie te komen. Dit heeft te maken met de machtspositie van de gemeente: *‘Je bent ook afhankelijk van de inkomstenbronnen van de gemeente, omdat je via hen een aanbesteding krijgt’* (R20). Dan is er soms geen andere keuze dan aansluiten bij de bestaande visie.

Ook op uitvoeringsniveau is een gedeeld begrip nodig. Uiteindelijk zijn zij die het werk verrichten en moeten samenwerken om die koppelkansen te benutten. Als daar geen gedeeld begrip bestaat, kunnen stakeholders doen wat zij denken dat goed is en dat is niet altijd in overeenstemming met het grotere doel. Daarnaast zullen zij elkaar ook niet betrekken bij het benutten van koppelkansen.

### Tussentijdse uitkomsten

Het vieren van succesvolle uitkomsten heeft een motiverend effect en versterkt het onderlinge vertrouwen volgens R2. Tussentijdse uitkomsten vieren kan voordelen opleveren om meer aandacht te genereren voor de koppeling van de warmtetransitie en armoede zodat andere partijen kunnen aanhaken. Deze partijen kunnen niet alleen welzijns- en hulpverleningsorganisaties zijn, maar ook bewoners. De bewoners kunnen bijvoorbeeld door een verhaal in de plaatselijke krant geïnspireerd raken om zich aan te melden om wat aan hun armoedeprobleem te doen.

*‘Het laten zien met wat je bezig bent, kan helpen om het vertrouwen te winnen en vertrouwen te geven dat het goed komt. Als mensen op een gegeven moment stellen van: ‘Dankzij een project van de gemeente ben ik uit de schulden gekomen. Meld je ook aan voor een traject en werk mee’. Daarmee*



*helpt het dus om koppelkansen te benutten. Zichtbaar maken dat je doelen bereikt, helpt om andere mensen aan te laten haken of aangehaakt blijven'' (R2).*

### Face-to-face communicatie

In de beginfase vinden respondenten het prettig als er face-to-face communicatie is

In deze tijd waarin de wereld verkeert in een pandemie en waarin fysieke bijeenkomsten op een laag pitje staan, zijn respondenten bewust geworden hoe prettig face-to-face communicatie is. Het ontbreken van mimiek kan ervoor zorgen dat de ander niet altijd goed begrepen wordt. In het belang van koppelkansen benutten is duidelijke en begrijpelijke communicatie nodig, zodat er geen miscommunicatie ontstaat over de afspraken en taken die uitgevoerd moeten worden. R2 en R9 zien graag dat er regelmatig contactmomenten zijn: *‘Als je niks van elkaar hoort kan het zijn dat bepaalde dingen zijn blijven liggen die je toch van beide kanten toch wel graag had willen weten en wat de ander niet helemaal door heeft gehad.’* (R9). Dit kan een signaal zijn dat afspraken niet zoals gepland verlopen en dan kan ingegrepen worden om die koppelkans te benutten.

Ook zijn contactmomenten met bewoners gewenst. Een ‘aardgasvrije winkel’ in Pendrecht kan daarbij helpen, maar die wordt waarschijnlijk alleen bezocht door hoger opgeleiden die geïnteresseerd zijn in aardgasvrij. De mensen die niks met aardgasvrij hebben, bezoeken die aardgasvrije winkel niet. *‘Voor die groep kun je ook kijken voor ludieke dingen door iets creatiefs te creëren voor het aardgasproject, want daarmee bereik je een bredere doelgroep. Het moet op een bepaalde manier de aandacht vangen en dat is in deze wijk niet eenvoudig. Dat kan bijvoorbeeld door een bekende zanger uit te nodigen die wat zingt over aardgasvrij’* (R3).

Communicatie levert een bijdrage om koppelkansen te benutten doordat je vooral naar elkaar luistert en aanhaakt bij elkaars doelen. *‘Als ik naar iemand van SO luister en ik hoor wat zijn doelen zijn. Dan kan ik daar zelf wel op aansluiten met ‘Oh, dan is dit iets waar ik op kan aansluiten of kan koppelen’. En hetzelfde geldt precies andersom. Dus het is ook vooral heel duidelijk aan elkaar maken waar je mee bezig bent* (R19).

Dit betekent dat de stakeholders op de hoogte moeten zijn van elkaars doelen. Ook dienen de stakeholders korte lijntjes te hebben met elkaar en dat stakeholders toegankelijk zijn. Van de gemeente wordt verwacht dat ze goed bereikbaar zijn en bereid zijn om informatie te delen. *‘De gemeente zou informatie over de warmtetransitie duidelijk kunnen uitzetten via Geld Telt zodat wij dat weer kunnen doorzetten naar de begeleiders. De begeleiders kunnen die informatie vertalen naar de situatie van de cliënten’* (R18). Ook R3 deelt dit standpunt en vindt het wenselijk dat de gemeente welzijnsorganisaties goed informeert over wat de plannen zijn, wat het tijdspad daarin is en welke informatie daarin relevant is voor de burgers.

## **Institutioneel design**

### Inclusie

De meeste respondenten benadrukken de relevantie van inclusie in een samenwerking, omdat de warmtetransitie ook een sociale opgave is. De respondenten vinden daarom ook dat stakeholders uit het sociaal domein betrokken moeten worden. R11 en R19 hebben beide de noodzaak van het verdedigen van verschillende belangen benadrukt: *‘Mijn idee is dat als je zo'n project gaat doen dat je van tevoren een goede samenwerking aangaat met partijen buiten de gemeente. Dus dat er belangen verdedigd worden van meerdere inzichten’*. In een ander project werd dit niet gedaan met als gevolg dat het sociaal belang werd ondergeschoven en de koppelkansen met armoede niet volledig tot zijn recht kwam.

R15 ziet dat het proces om koppelkansen te benutten in Reyeroord nog in de kinderschoenen staat hoe koppelkansen benut kunnen worden. De lokale organisaties worden onvoldoende betrokken. *‘Als een welzijnspartij tijdelijk wordt ingezet in een wijk, dan is het belangrijk dat je verbinding maakt met diegene die altijd in de gebieden zullen zijn. Zodat bewoners ook weten waar ze structureel op kunnen terugvallen’*(R15). Ook R11 en R12 vinden dat lokale welzijnsorganisatie betrokken moeten worden in het benutten van koppelkansen. R15 vult aan:

*‘Er gaat een integraal kind-centrum komen in Reyeroord. Dat zijn mooie kansen waar je kan kijken wie wat gaat doen in de wijk en hoe je de dienstverlening van de gemeente daarop kan laten aansluiten. Je kan bijvoorbeeld kijken of je daar een inloopspreekuur kan organiseren’*.

Het betrekken van stakeholders kan helpen om koppelkansen te benutten doordat meerdere stakeholders samen hierover nadenken en makkelijker verbindingen met elkaar leggen. Als relevante stakeholders niet betrokken worden kan het zijn er kansen worden gemist om dienstverlening op elkaar aan te sluiten en dat interventies dubbel uitgevoerd worden (R15).

### Exclusiviteit

In de interviews bleek dit onderdeel een kleine rol te spelen. R9 vertelt hierover dat een disbalans in macht en middelen ervoor zorgt dat anderen minder actief participeren in een samenwerking: *‘Wellicht ga je opzoek naar partijen waarbij je je meer in balans voelt of dat je helemaal je eigen koers vaart’*. In de interviews zijn hierover verder geen uitspraken gedaan. Dit heeft waarschijnlijk te maken met dat alle partijen (op één na) gefinancierd worden door de gemeente en daardoor geen alternatief samenwerkingsforum zien. De gemeente stelt voorwaarden aan de hulpverlening, waar de stakeholders zich aan moeten houden. Een voorbeeld van een voorwaarde is: soort doelgroep zij ondersteuning moeten bieden. De gemeente is ook de enige opdrachtgever van de warmtetransitie. Indien bewoners in beeld komen die in armoede leven, is het ook de gemeente die hen aan de juiste welzijnspartij koppelt. In dit geval kan exclusiviteit helpen om koppelkansen te benutten, doordat er geen ander samenwerkingsforum is en de stakeholders op elkaar gewezen zijn om een samenwerking aan te gaan.

### Duidelijke basisregels

Volgens de respondenten geeft vastlegging van de afspraken richting aan het handelen van de stakeholders en biedt ook houvast om anderen aan te spreken op hun handelen. R10 ziet voor zich om van tevoren afspraken te maken over hoe zoveel mogelijk resultaten behaald kunnen worden.

Het maken van een duidelijke taakverdeling wordt veelvuldig genoemd. Volgens R11 is dit nodig zodat een samenwerking geen vrijblijvend karakter krijgt en stakeholders gericht kunnen werken aan het benutten van koppelkansen. Volgens R9 zijn basisregels nodig om koppelkansen te benutten. Hierdoor wordt het doel en de aanpak vastgelegd en dienen stakeholders zich hieraan te houden. Dit is ook belangrijk om de transparantie in het proces te waarborgen. Daarnaast neemt het verantwoordelijkheidsgevoel toe als afspraken worden vastgelegd.

Een onderdeel van de basisregels vormt de afspraken over wanneer bewoners die in armoede leven, gesignaleerd worden.

*‘Je gaat ervan uit dat je met dit verhaal mensen met betalingsproblemen inzichtelijk krijgt. Maar dan moet je ook zorgen dat die mensen verder geholpen worden en het niet alleen blijft bij constatering. Dus dat ook wordt gekeken naar: ‘Hoe gaan we met elkaar voor zorgen dat je het wel weer redt’ (R3).*

Niet alle respondenten zijn het eens met alle regels die vanuit de gemeente aan welzijnsorganisaties worden opgelegd. Volgens R12 moet er tussen de gemeente en welzijns- en hulpverleningsorganisaties wel een handelingskader bestaan, maar moet er ook ruimte bestaan om eigen invulling te geven. *‘Als mensen autonomie krijgen over hoe ze dingen zelf kunnen invullen. Dat werkt veel fijner dan dat er bepaald wordt ‘Jij moet dit of jij moet dat doen’ (R12).* R2 vult aan dat stakeholders op uitvoerend niveau voldoende handelingsruimte en beslisruimte moeten hebben om de gemaakte afspraken op managementniveau waar te maken. R3, R15 en R15 ervaren in de praktijk dat hulpverleners niet altijd die beslisruimte krijgen en zich moet houden aan de geldende regels. Hierdoor kunnen zij niet doen wat nodig is en worden zij beperkt in hun handelen. Dit komt niet ten goede van de bewoners.

### Transparantie van het proces

Transparantie in het proces om koppelkansen te benutten, helpt om inzicht te krijgen in wat stakeholders aan activiteiten in de wijk ondernemen. Doordat stakeholders op de hoogte van elkaars activiteiten zijn, kan een betere aansluiting tussen organisaties plaatsvinden om koppelkansen te benutten. De respondenten willen dat gesprekken in het openbaar worden gevoerd, betrokkenen geen dubbele agenda hebben en transparant zijn over hun doelen. Als dit ontbreekt kan, het volgens de respondenten ervoor zorgen dat visies niet met elkaar overeenkomen. Het gevolg hiervan is dat het proces om koppelkansen

te benutten verstoord wordt doordat het groter doel (koppelkansen benutten) verdwijnt naar de achtergrond.

Het belang van transparantie in een samenwerking om koppelkansen te benutten wordt door verschillende respondenten onderschreven.

*“Ik denk alleen als je weet hoe het in elkaar zit, wat iedereen doet, wat de afspraken zijn en de verwachtingen van elkaar. Dan ga je veel meer koppelkansen zien en krijgen. Daarin moet ook helder zijn wat een koppelkans is, voor wie biedt het kansen en welke kansen zitten er op de korte termijn en op de langere termijn”* (R15).

Een samenwerking die zich kenmerkt met transparantie, zorgt dat partners meewerken doordat zij weten wat de bedoeling is en daarin een goede overweging kunnen maken. Als dit ontbreekt en stakeholders vermoedens hebben van een verborgen agenda, zullen mensen ook stoppen met de samenwerking (R9).

### **Leiderschap**

De respondenten zien de gemeente als leider van het proces om koppelkansen te benutten. Als reden wordt aangevoerd dat de gemeente de opdrachtgever is van de warmtetransitie en daarom ook deze moet leiden.

*“De gemeente wil die mensen helpen die dan boven komen drijven en nog niet in beeld zijn. Dat is de boodschap en die willen ze graag overbrengen. Dan is het ook aan hen om te kijken: wie hebben we daarvoor nodig en om dat ook te initiëren”* (R3).

Volgens de respondenten kan een leider het benutten van koppelkansen waarborgen, doordat de leider het proces kan navolgen en ingrijpen indien het mis gaat. De leider moet verschillende belangen, zoals de betaalbaarheid van de warmtetransitie kunnen dienen zodat deze niet ondergesneeuwd raken en partijen niet worden buitengesloten. *“Een goeie organisatiestructuur opzetten waarin die samenwerking goed wordt georganiseerd, is een hele belangrijke voorwaarde om te kunnen zorgen dat die koppelkansen uiteindelijk kunnen slagen. Als je die samenwerking niet goed organiseert dan gaat iedereen voor zijn belang”* (R10). R15 vult aan dat een leider samenwerkende partijen bij elkaar brengt en kijkt waar win-win situaties gecreëerd kunnen worden. In het kader van koppelkansen benutten, is het signaleren van armoede en ondersteuning bieden een win situatie voor welzijns- en hulpverleningsorganisaties.

*‘‘De leider kan de koppeling maken tussen sociaal maatschappelijk en fysiek. Een fysieke opgave die sociaal maatschappelijk uitwerking heeft. Hoe kunnen we elkaar versterken terwijl dit de aanleiding is, wat kunnen we daarin betekenen en wie doet wat?’’ (R15).*

R19 pleit voor een neutrale leider, niet van een specifiek cluster is, die oog heeft voor alle spelende belangen en zich ook inzet om deze belangen te realiseren. Daarnaast wordt van de leider verwacht een brede visie te hebben en oog te hebben voor andere kansen in het project. In een ander soortgelijk project ontbrak dat. *‘‘Daar was vooral die visie: ‘We moeten van het aardgas af en gaan zoveel mogelijk mensen daarvoor warm maken’. Er is niet goed nagedacht over de gevolgen voor de bewoners en wat gaan we daar überhaupt in tegenkomen’’.* (R19).

Leiderschap kan koppelkansen benutten als de betrokken partijen ondersteund worden in wat zij nodig hebben om koppelkansen te benutten.

*‘‘ Als jij in een opdrachtgeverrol zit dan moet jij kijken wat die andere partij nodig heeft om een goede invulling te kunnen geven aan de gezamenlijke ambitie. Daar moet de andere partij ruimte in krijgen om daar invulling aan te kunnen geven en dat niet helemaal dicht te regelen’’* (R12).

### **5.2.5 Verschillen en overeenkomsten tussen Pendrecht en Reyeroord**

De respondenten van beide wijken zien mogelijkheden om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten. Zij zijn zich ook bewust van de armoede die in de wijken speelt en zien daarom ook het nut om koppelkansen te benutten. Een andere overeenkomst is dat alle respondenten het eens zijn dat de gemeente de rol als leider op zich moet nemen om het proces koppelkansen benutten te begeleiden. De gemeente heeft de benodigde middelen zoals, geld en capaciteit om welzijns- en hulpverleningsorganisaties bij elkaar te brengen.

Tijdens de interviews is opgemerkt dat het armoedeprobleem in Pendrecht als schrijnender werd gepresenteerd en de noodzaak hoger lag om de koppelkansen te benutten. Ook vanuit de welzijns- en hulpverleningsorganisaties werden bewoners van Pendrecht als kwetsbaar geschetst. Daarbij was het vertrouwen in de overheid laag. Dit kan te maken hebben met het negatief imago van Pendrecht. Pendrecht werd vaker als voorbeeld gebruikt wanneer een probleem werd aangekaart. Een voorbeeld hiervan is de discussie in 2003 over het spreidingsbeleid van kansarme burgers met een migratieachtergrond. Pendrecht werd als voorbeeld aangevoerd om het belang van een spreidingsbeleid te benadrukken (Vitaal Pendrecht, z.d.).

Een ander verschil is de beslissingsruimte en handelingsruimte van hulpverleners. Hoewel in beide wijken de behoefte bestaat aan meer handelingsruimte, lag deze behoefte in de wijk Reyeroord hoger. De respondenten zien een versoepeling van de regels, zodat zij ook direct een bijdrage kunnen leveren. De versoepeling van regels gaat gepaard met financiële prikkels. Om direct een bijdrage te kunnen leveren en om te doen wat nodig is, is ook een budget nodig. Als dat budget er niet is, kunnen

er geen extra interventies gepleegd worden. Ook in de wijk Reyeroord lag de behoefte aan een inclusieve samenwerking hoger dan in Pendrecht. Dit kan te maken hebben met de bestaande pilot in de wijk waarin één welzijns partij is betrokken om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te koppelen. De respondenten zagen ook kansen om de lokale welzijns partijen te betrekken, omdat zij deel uit maken van de wijk en ook in de wijk ondersteuning bieden aan de bewoners. Op die manier kan iets ‘‘vast’’ voor in de wijk ontwikkeld worden, waar bewoners structureel op kunnen terugvallen.

De respondenten in beide wijken zien de collaborative governance aanpak wel zitten, maar dan moeten er wel aan enkele voorwaarden voldoen zoals, vertrouwen tussen gemeente en welzijns- en hulpverleningsorganisaties verbeteren, meer handelingsruimte voor welzijns- en hulpverleningsorganisatie, lokale stakeholders betrekken, toegankelijkheid bij stakeholders en een leider met een brede visie.

### **5.3 Analyse**

In deze paragraaf worden de bevindingen van paragrafen 5.1 en 5.2 geanalyseerd. Allereerst wordt de analyse van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen beschreven.

#### **5.3.1 Koppelkansen**

De koppelkansen die in de praktijk herkend zijn, komen overeen met wat Brouwer & Huitema (2018), De Bruijn en Ten Heuvelhof (2008) Fischhendler (2004) en Fischhendler & Zilberman (2005) over issue linking hebben geschreven. De verschillende varianten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede verschillen weliswaar in vorm, maar niet in inhoud. Het gaat om hetzelfde; namelijk het toevoegen van doelen aan het oorspronkelijke doel, combinatie van twee of meer oplossingen, wederzijds profijt, oplossen van opgave waarbij aansluiten aan een andere opgave dit kan helpen en wederzijdse afhankelijkheid van meerdere opgave.

Het hoofddoel is de warmtetransitie waarbij de aanpak van armoede een subdoel vormt. De opgaven zijn aan elkaar verbonden en daardoor ook afhankelijk van elkaar. Mensen die in armoede leven kunnen de overstap naar duurzame energie niet financieren. Het doel is dat alle huishoudens in Nederland overstappen op duurzame energie. Door de groep die in armoede leeft in een vroeg stadium in beeld te krijgen en hen uit de armoede te halen, kunnen zij financieel voorbereid worden op de overstap naar duurzame energie.

Het is daarom relevant om de koppelkansen te benutten, omdat het twee vraagstukken worden opgelost. Allereerst wordt gebruik gemaakt van de warmtetransitie om bewoners die in armoede leven eerder in beeld te krijgen en hen ondersteuning te bieden. Dit moet helpen om armoede onder bewoners te bestrijden. Ten tweede worden deze bewoners, met behulp van een energiecoach, aangeleerd om energiezuinig te leven. Tot slot worden deze bewoners ook financieel voorbereid om de overstap naar duurzame energie te kunnen bekostigen. De doelgroep die in armoede leeft is moeilijk te bereiken en daarom wordt slim gebruikgemaakt van de warmtetransitie. De koppeling tussen de warmtetransitie en

armoedeaanpak laat zien dat er wederzijds profijt te behalen is doordat twee oplossingen worden gecombineerd. De eerste oplossing is armoede signaleren en ondersteuning bieden om armoede te bestrijden. De tweede oplossing is de gesignaleerde bewoners voorbereiden op een energiezuinig leven en daarna de overstap naar duurzame energie. De combinatie van twee oplossingen laat zien dat de mogelijkheden om armoede te bestrijden groter wordt door aan te sluiten bij de warmtetransitie. Tot slot zijn deze opgaven van elkaar afhankelijk, want hoe kunnen bewoners die in armoede leven de overstap naar duurzame energie betalen?

### **5.3.2 Collaborative Governance**

#### **Startcondities**

##### Balans in macht en middelen

De gemeente werd in de samenwerking als een autoritaire stakeholder gezien met meer macht en invloed. Het argument hiervoor is het imago. De gemeente werd gezien als 'de overheid'. O'Leary & Vrij (2012) stellen dat de status van een stakeholder een machtsbron kan zijn. Stakeholders die namens de overheid in een samenwerking zitten, kunnen macht over andere partijen uitoefenen. Desondanks werden welzijns- en hulpverleningsorganisaties door de gemeente als belangrijke partners beschouwd in het benutten van koppelkansen. Zij vormen de experts op het gebied van armoedebestrijding. Dit laat zien dat er een balans bestaat tussen macht en middelen, omdat belangrijke stakeholders kunnen deelnemen aan het samenwerkingsverband (Ansell & Gash, 2008).

Ondanks een balans in macht en middelen, wordt ervaren dat de gemeente te machtig is en welzijns- en hulpverleningsorganisatie minder beslissruimte hebben. Een mogelijke verklaring is dat welzijns- en hulpverleningsorganisaties (op één na) worden gefinancierd door gemeente Rotterdam en niet op hetzelfde niveau zijn qua status en organisatiegrootte. Dit komt overeen met wat Ansell & Gash (2008) in het model van collaborative governance beschrijven over dat stakeholders die geen capaciteit, status en middelen hebben, niet op hetzelfde niveau kunnen deelnemen. In dat geval is het waarschijnlijk dat de sterke stakeholder het samenwerkingsproces naar zich toetrekt. Indien dit gebeurt, kunnen koppelkansen stranden, omdat de belangen en inzet van de welzijns- en hulpverleningsorganisaties op de achtergrond raken. Als de inzet van partijen niet leidt tot concrete resultaten, nemen de prikkels af en zijn organisaties minder betrokken (Ansell & Gash, 2008).

##### Geschiedenis

Wat betreft een samenwerkingsverleden delen de gemeente en welzijns- en hulpverleningsorganisaties hetzelfde standpunt. Een negatief samenwerkingsverleden heeft negatieve gevolgen voor een toekomstige samenwerking. Dit biedt echter geen garantie. In sommige gevallen zijn de gemeente en welzijns- en hulpverleningsorganisaties verplicht om met elkaar samen te werken. Als stakeholders onderling afhankelijk zijn om hun doelen te behalen, zijn ze eerder bereid om met elkaar samen te werken en gedurende de samenwerking het vertrouwen op te bouwen en te verhogen (Ansell & Gash,

2008). Door die onderlinge afhankelijkheid kunnen welzijns- en hulpverleningsorganisatie en de gemeente koppelkansen benutten, omdat zij beide bewust zijn dat ze afhankelijk van elkaar zijn om hun belangen te realiseren. Voor welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam is het van belang om armoede onder inwoners te bestrijden. De gemeente Rotterdam heeft ook als doel de CO<sub>2</sub>-uitstoot terugdringen met behulp van de warmtetransitie. Hiervoor moeten bewoners overstappen op duurzame energie en energiezuinig leven. Ansell & Gash (2008) stellen dat stakeholders in staat zijn om onder alle omstandigheden succesvol samen te werken om hun doelen te behalen.

### Prikkels

De gemeente en welzijns- en hulpverleningsorganisaties willen op basis van intrinsieke motivatie koppelkansen benutten. Als een stakeholder ook gemotiveerd is, is deze eerder bereid om afspraken na te komen en zich in te zetten. Die motivatie wordt versterkt als de stakeholder ziet dat zijn inspanningen leiden naar concrete resultaten (Ansell & Gash, 2008).

Voor welzijns- en hulpverleningsorganisaties is een financiële prikkel nodig om koppelkansen te benutten. Dat is niet verrassend, aangezien zij, in tegenstelling tot de gemeente, beperkte financiële middelen hebben. Volgens de theorie van Ansell & Gash (2008) zorgt een disbalans in middelen voor zwakkere prikkels om deel te nemen aan een samenwerkingsverband. In het geval van welzijns- en hulpverleningsorganisaties vormt de intrinsieke motivatie om armoede onder bewoners tegen te gaan een sterke prikkel. Dit kan niet altijd gerealiseerd worden vanwege de beperkte financiële middelen. Als deze belemmering opgeheven wordt, zullen welzijns- en hulpverleningsorganisaties zich inzetten om koppelkansen te benutten. De welzijns- hulpverleningsorganisaties zijn afhankelijk van de gemeente voor het toezeggen van financiële middelen. Volgens Booher & Innes (2002) zijn stakeholders afhankelijk van elkaar om koppelkansen te benutten wanneer bronnen verspreid zijn over verschillende organisaties.

## **Samenwerkingsproces**

### Vertrouwen

Alle respondenten waren het unaniem met elkaar eens dat vertrouwen de basis vormt in een samenwerking om koppelkansen te benutten. De stakeholders moeten het vertrouwen hebben dat eenieder niet voor zijn eigen belang gaat, maar dat het gezamenlijke belang centraal staat. Het gezamenlijke belang is het signaleren van bewoners die in armoede leven om het armoedeprobleem in Rotterdam te bestrijden. Ansell & Gash (2008) stellen dat vertrouwen belangrijk is om gedurende de samenwerking de kans op manipulatie te verkleinen. Als stakeholders de afspraken niet nakomen, niet transparant zijn, niet eerlijk onderhandelen en het vertrouwen van andere misbruiken, dan zullen andere partijen ook niet gemotiveerd of betrokken zijn in een samenwerking. Dit komt het draagvlak om nieuw beleid te ontwikkelen voor het benutten van koppelkansen niet ten goede. Daarnaast wordt met het



ontbreken van de relevante stakeholders geen betere oplossingen voortgebracht, die waarschijnlijker zijn om uit te voeren en dus meer kans hebben om koppelkansen te benutten (Brouwer & Huitema, 2018).

### Communicatie

In een samenwerking kan duidelijke communicatie helpen om koppelkansen te benutten. In het opbouwen van persoonlijke relaties kan face-to-face communicatie een bijdrage leveren om vertrouwen, respect en gedeeld begrip op te bouwen. Volgens Kloosterman (2009) zijn persoonlijke relaties onmisbaar voor een succesvolle samenwerking. Het succes van een samenwerking is afhankelijk van de kwaliteit van de relaties tussen stakeholders. Ansell & Gash (2008) hebben dit ook geconstateerd en schrijven dat face-to-face communicatie stereotypen en andere communicatiebarrières kan doorbreken. Om met communicatie koppelkansen te benutten, is het een wenselijke situatie dat stakeholders open en transparant zijn en in een vroeg stadium contact opzoeken met de betrokken stakeholders. In de beginfase worden gezamenlijke doelstellingen geformuleerd. Als de doelstellingen al geformuleerd zijn, moet een stakeholder zich ook hieraan committeren. Het is realistisch als een stakeholder zich niet kan vinden in de gezamenlijke doelstelling en hierdoor de samenwerking niet aangaat. Volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2008) is het daarom goed om deelnemers in een vroeg stadium te betrekken bij het formuleren van doelstellingen om weerstand te voorkomen.

### Gedeeld begrip

Als partijen zich niet committeren aan het vraagstuk, dan is het mogelijk dat partijen de samenwerking verlaten. Enkele redenen liggen hieraan ten grondslag, zoals het niet nakomen van afspraken, partijen die hun eigen plan uitvoeren en gebrek aan onderling vertrouwen. Daarom is het ook belangrijk dat partijen kijken naar het algemeen belang van de groep en hun handelen daarop afstemmen. Daarbij is het volgens Ansell & Gash (2008) belangrijk dat partijen elkaar erkennen als samenwerkingspartners en op zoek gaan naar wederzijdse voordelen. Een gedeeld begrip hebben, kan bijdragen aan het benutten van koppelkansen doordat de stakeholders overeenstemming hebben over de gezamenlijke doelen en de aanpak. Dit biedt structuur in een samenwerking. Hierdoor weten stakeholders waar aan gewerkt moet worden en kunnen zij dat ook steunen. Als dit zou ontbreken zouden de stakeholders mogelijk hun eigen plan uitvoeren, wat kan botsen met plannen van anderen of niet bijdraagt aan het hoofddoel. Een gedeeld begrip stimuleert ook de betrokkenheid, doordat stakeholders verschillende redenen hebben om die koppelkansen te benutten.

### Tussentijdse uitkomsten

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat tussentijdse uitkomsten vieren kan helpen koppelkansen te benutten. Daarnaast wordt onderlinge vertrouwen gestimuleerd. Het vieren van tussentijdse uitkomsten maakt voor anderen zichtbaar wat partijen concreet hebben bereikt. Daarnaast biedt het ook gelegenheid

om andere stakeholders te laten aanhaken. Op deze manier kunnen relevante stakeholders met hun kennis en expertise een bijdrage leveren aan het voortbrengen van oplossingen of een aanpak. Dit draagt ook bij aan inclusie en kan een grotere publieke waarde gecreëerd worden. Volgens Klijn, Edelenbos & Steijn (2010) worden opgaven aan elkaar gekoppeld, als daardoor een grotere publieke waarde kan worden gecreëerd, dan als zij alleen werken. Dit helpt ook in het realiseren van oplossingen doordat problemen door meerdere partijen gesignaleerd worden.

### Betrokkenheid

De gemeente Rotterdam en welzijns- en hulpverleningsorganisaties hebben betrokkenheid in een samenwerking benadrukt als voorwaarde om koppelkansen te benutten. In een samenwerking is het nakomen van afspraken, eerlijk onderhandelen en delen van bronnen belangrijk om betrokkenheid te stimuleren. Als deze factoren ontbreken, neemt het onderlinge vertrouwen af (Ansell & Gash, 2008). Binnen de gemeente Rotterdam ontbrak vooral de interne betrokkenheid met het sociaal domein en welzijns- en hulpverleningsorganisaties missen vooral betrokkenheid tussen de gemeente. Het creëren van een gedeelde visie bevordert de betrokkenheid, omdat iedereen vanuit een gezamenlijke visie werkt en zich ook in die visie kan vinden. Die visie is immers gebaseerd op die van de betrokkenen. Op die manier zijn betrokkenen ook gemotiveerd, omdat zij aan een opdracht werken waar zij achter staan. Ansell & Gash (2008) stellen ook dat motivatie een belangrijk factor is om betrokkenheid te stimuleren.

## **Institutioneel design**

### Inclusie

De respondenten vonden inclusie wenselijk voor het benutten van koppelkansen, omdat iedere stakeholder beschikt over middelen die relevant kunnen zijn om het vraagstuk zo goed mogelijk uit te voeren. De warmtetransitie gaat ook over betaalbaarheid en dan is het betrekken van partijen die gaan over armoede onmisbaar. De warmtetransitie heeft ook invloed op de dienstverlening die zij bieden, doordat zij meer inzet moeten plegen als bewoners die in armoede leven in beeld komen. Maar ook om überhaupt meer zicht krijgen in wat zich achter de voordeur speelt. Innes en Booher (2010) en Ansell & Gash (2008) pleiten voor een inclusieve samenwerking waarin alle actoren die relevante kennis of een belang in het vraagstuk hebben er deel van uit maken. Het benutten van koppelkansen kan niet zelfstandig gerealiseerd worden, omdat stakeholders niet alle bronnen bezitten die nodig zijn om koppelkansen te benutten (De Bruijn & ten Heuvelhof, 2008). Daarbij is het wel belangrijk dat goed gekeken moet worden naar wie betrokken wordt, omdat betrokkenheid van extra coalitiepartners kosten met zich meebrengt (Koppenjan & Klijn, 2004).

### Duidelijke basisregels

In een samenwerking vormen duidelijke rolverdeling, basisregels en notulen elementen om koppelkansen te benutten. De samenwerking moet ook enige vorm van flexibiliteit en ruimte voor

welzijnsorganisaties hebben om koppelkansen te benutten. O'Leary & Vrij (2012) onderschrijven het belang van flexibiliteit in een samenwerking. Als stakeholders het gevoel hebben dat zij niks kunnen inbrengen en hetgeen wat zij inbrengen als symbolisch worden ervaren, nemen de prikkels om samen te werken af (Ansell & Gash, 2008).

Duidelijke basisregels helpen om koppelkansen te benutten doordat de stakeholders vanuit dezelfde basis werken en hierdoor geen verwarring ontstaat over de taken die uitgevoerd moeten worden. Dit stimuleert transparantie in een samenwerking, waardoor stakeholders blijven samenwerken. Daarnaast biedt het structuur in de samenwerking (Ansell & Gash, 2008). Structuur bepaalt voor een gedeelte de bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waardoor stakeholders ook gewezen kunnen worden op hun verantwoordelijkheden. Het maakt de samenwerking ook voorspelbaar doordat stakeholders weten wat er van hen verwacht wordt (O'Leary & Vrij, 2012).

#### Transparantie van het proces

Indien transparantie in het proces ontbreekt, kunnen koppelkansen niet benut worden. Transparantie in het proces houdt in dat gesprekken in het openbaar worden gevoerd, documenten voor de deelnemende stakeholders inzichtelijk zijn en stakeholders geen dubbele agenda hebben. Als stakeholders niet transparant zijn in hun doelen en belangen, kan dit op lange termijn het onderlinge vertrouwen schaden. Volgens Ansell & Gash (2008) zijn duidelijke, eerlijke en transparante procedures noodzakelijk om betrokkenheid te realiseren. Vertrouwen in andere stakeholders over dat zij perspectieven en belangen van anderen zullen respecteren, is belangrijk voor de betrokkenheid tijdens de samenwerking. Als een stakeholder een verborgen agenda heeft en niet transparant is, getuigt dit niet veel van respect voor de belangen van de anderen (Ansell & Gash, 2008).

#### **Leiderschap**

Bij het ontbreken van een leider kunnen koppelkansen niet benut worden. Als een leider ontbreekt kunnen stakeholders die meer macht en middelen hebben het samenwerkingsproces beïnvloeden en de belangen van anderen negeren. Als er geen wederzijdse voordelen zijn voor de betrokkenen, zijn stakeholders ook niet gemotiveerd om onderdeel te blijven van de samenwerking (Ansell & Gash, 2008). Dit is geen gewenste situatie, omdat diezelfde stakeholders misschien wel juist belangrijk zijn om het vraagstuk aan te pakken doordat zij bijvoorbeeld de nodige bronnen bezitten. Daarnaast is het de taak van de leider om alle partijen actief te betrekken in een samenwerking door barrières op te heffen die dit kunnen belemmeren. Op die manier wordt ook inclusie bereikt, waarbij alle belangen vertegenwoordigd zijn. Dit levert een bijdrage aan het proces om de legitimiteit te waarborgen. Ook Innes en Booher (2010) en De Bruijn & ten Heuvelhof (2008) constateren dat representatieve samenwerkingen waar alle spelende belangen vertegenwoordigd zijn belangrijk zijn.

Een leider is belangrijk in het benutten van koppelkansen. Allereerst zorgt een leider ervoor dat de basisregels worden opgesteld en uitgevoerd. Basisregels in een samenwerking bieden structuur en handvaten voor stakeholders over wat hun taken en de verwachtingen zijn. Hierdoor kunnen zij gericht werken aan wat er nodig is. Daarnaast is leiderschap belangrijk om vertrouwen tussen de stakeholders op te bouwen. Eerder is het belang van vertrouwen in een samenwerking toegelicht. Voorts zorgt leiderschap er ook voor dat de verschillende belangen in een samenwerking worden gerealiseerd en voorkomt het dat stakeholders het samenwerkingsproces eenzijdig naar zich toe trekken. Dit is belangrijk, omdat bij een disbalans in macht stakeholders de samenwerking kunnen opzeggen.

## Hoofdstuk 6 Conclusie & Reflectie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de resultaten van dit onderzoek. In de tweede paragraaf wordt gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek.

### 6.1 Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht hoe koppelkansen tussen de warmtetransitie en het armoedebeleid benut kunnen worden middels collaborative governance. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. Deze luidt als volgt:

*‘‘Hoe kan de gemeente Rotterdam de bestaande koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede in Pendrecht en Reyeroord benutten middels het inbedden van collaborative governance in de wijkaanpak?’’*

Uit het onderzoek is gebleken dat in praktijk verschillende mogelijkheden voor koppelkansen zijn geïdentificeerd. Door de armoedeaanpak aan de warmtetransitie te koppelen, kunnen bewoners die in armoede leven gesignaleerd worden. Dit kan op verschillende manieren worden gedaan. Allereerst dienen de ambtenaren in gesprekken met bewoners over de warmtetransitie aandacht te besteden aan mogelijke financiële zorgen. Bewoners kunnen niet altijd direct toegeven dat er financiële zorgen zijn, vanwege het taboe op armoede. De tweede mogelijkheid is om ambtenaren door welzijnsmedewerkers te trainen op het signaleren van armoede. De derde mogelijkheid die genoemd is, is dat in bijeenkomsten van de gemeente over de warmtetransitie, de welzijns- en hulpverleningsorganisaties daarin worden meegenomen. De bewoners worden gewezen op ondersteuning die zij kunnen krijgen, als zij financiële zorgen hebben. Daarnaast kunnen aan die bijeenkomsten thema's worden gekoppeld, waaronder armoede. Het is goed mogelijk dat bewoners niet de bijeenkomsten met het thema armoede bezoeken. In dat geval wordt ook als mogelijkheid gezien om een neutraal verzamelpunt te openen waar de bewoner binnen kan lopen met verschillende vragen. De laatste mogelijkheid is het verstrekken van een lening aan bewoners met financiële zorgen om de overstap naar duurzame energie te betalen. Als voorwaarde kan gesteld worden ondersteuning te accepteren om aan de armoede van de bewoner te werken.

Om de koppelkansen tussen de warmtetransitie en het armoedebeleid te benutten, dient een coalitie opgebouwd te worden. Deze coalitie bestaat uit stakeholders die een belang of hebben wiens beleidsdomein geraakt is door het vraagstuk (Brouwer & Huitema, 2018). Er bestaat nog geen samenwerkingsverband tussen alle welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam om koppelkansen te benutten. Hierdoor ontbreekt specifieke informatie over hoe het proces verloopt om koppelkansen te benutten. De welzijns- en hulpverleningsorganisaties hebben in het algemeen wel ervaringen in samenwerkingen met de gemeente Rotterdam.

In een samenwerking tussen de welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam, ervaren welzijns- en hulpverleningsorganisaties een disbalans in macht en middelen. De disbalans komt terug in praktijk doordat één specifieke cluster het vraagstuk de warmtetransitie coördineert en daarmee ook de voorwaarden bepaalt. In de gemeente zijn clusters nog te gefocust op hun eigen beleidsdomein en zoeken daardoor minder de samenwerking met andere beleidsdomeinen. Hier komt langzamerhand wel verandering in. In Reyeroord worden lokale stakeholders onvoldoende betrokken in het proces om koppelkansen te benutten. Het betrekken van betrokken stakeholders helpt om koppelkansen te benutten doordat meerdere stakeholders meedenken over mogelijke oplossingen. Hierdoor ontstaan betere oplossingen en zijn er meer ‘handen’ om deze oplossingen te realiseren. De keerzijde van een grote coalitie is dat dit kosten met zich meebrengt. Deze kosten kunnen uitgedrukt worden in tijd en geld en compromissen die moeten worden geaccepteerd.

Daarnaast ontbreken financiële prikkels voor welzijns- en hulpverleningsorganisatie In Reyeroord om extra inzet te plegen en daarmee bewoners die in armoede leven te signaleren. Deze extra taak past niet binnen het huidige takenpakket en er is daarom extra capaciteit nodig. Daarentegen is de intrinsieke motivatie wel aanwezig om bijvoorbeeld preventief huisbezoeken af te leggen en daarmee armoede bij bewoners te signaleren. Een disbalans tussen middelen laat zien dat welzijns- en hulpverleningsorganisaties zich niet kunnen inzetten om koppelkansen te benutten. Daarom dient deze belemmering opgeheven te worden, zodat welzijns- en hulpverleningsorganisaties toegang krijgen tot het samenwerkingsverband.

Ook zorgt een beperkte handelingsruimte en zeggenschap in Reyeroord dat welzijns- en hulpverleningsorganisaties niet kunnen doen wat nodig is. De welzijns- en hulpverleningsorganisaties worden beperkt in hun handelen doordat hun opdracht vanuit de gemeente afgebakend is. Om koppelkansen te benutten moeten zij ook doen wat goed en nodig is zonder dat zij hiervoor inzet van andere projecten moeten inleveren. Dat gaat ten koste van de inzet voor andere doelstellingen die ook behaald moeten worden.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat het vertrouwen in de gemeente Rotterdam in Pendrecht laag is. Dit komt door de perverse prikkels in het systeem en de tegenstrijdigheden van verschillende clusters van de gemeente. De gemeente wordt door bewoners als één orgaan gezien en niet onderverdeeld in verschillende clusters. Om koppelkansen te benutten zal eerst ingezet worden op de relatie om het vertrouwen te herstellen. Daarnaast kan de gemeente op een laagdrempelige manier informatie delen met welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Bewoners hebben wel vertrouwen in welzijns- en hulpverleningsorganisaties en daarom kunnen zij de informatie vertalen naar de situatie van de bewoner.

Tot slot vinden de respondenten uit beide wijken belangrijk dat een leider een brede visie heeft en de verschillende spelende belangen inzichtelijk heeft. Om koppelkansen te benutten dient de leider de stakeholders samen te brengen en win-win situaties voor deze stakeholders te creëren. Een winsituatie voor welzijns- en hulpverleningsorganisaties is bewoners ondersteuning bieden zodat ze uit de armoede

worden gehaald. Voor de gemeente Rotterdam is het een winsituatie om deze bewoners die in armoede te leven te signaleren om zo het armoede probleem in Rotterdam in te dammen. Daarnaast worden bewoners die in armoede leven een duurzame levensstijl aangeleerd en worden zij ondersteund bij de overstap naar duurzame energie.

Kortom liggen de behoeften ligt per wijk anders. In Pendrecht vormen vertrouwen, balans in macht en gedeeld begrip de aandachtspunten. Voor Reyeroord zijn financiële prikkels, balans in macht, basisregels (meer handelingsruimte en zeggenschap), gedeeld begrip en inclusie de aandachtspunten.

Om de bestaande koppelkansen te benutten dient de gemeente Rotterdam het vertrouwen tussen interne clusters en welzijns- en hulpverleningsorganisaties te verbeteren. Daarnaast dienen de lokale welzijns- en hulpverleningsorganisaties betrokken worden in het proces om koppelkansen te benutten. De gesignaleerde burgers in armoede kunnen dan structureel terugvallen op de lokale welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Verder dienen de welzijns- en hulpverleningsorganisaties meer handelingsruimte te krijgen, zodat zij ook inzet kunnen plegen op het signaleren van burgers in armoede. Tot slot dient de leider een brede visie te hebben, bewust te zijn van de spelende belangen en hierop in te spelen.

## **6.2 Reflectie**

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op theorie, methodologie en conclusies. De onderzoeksdoelstelling is voor een groot deel behaald. Er is inzicht verkregen in de bestaande koppelkansen en hoe elementen uit collaborative governance in een samenwerking tussen gemeente Rotterdam en welzijns- en hulpverleningsorganisaties kunnen bijdragen bij het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en het armoede.

### **6.2.1 Reflectie op de theorie**

In dit onderzoek zijn de concepten collaborative governance van Ansell & Gash (2008) en de koppelstrategie issue-linking van Brouwer & Huitema (2018) gebruikt in de literatuur werden beide concepten duidelijk beschreven waardoor beide theorieën duidelijk geoperationaliseerd konden worden in heldere indicatoren. Hierdoor kon in de interviews gericht vragen gesteld worden om uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden.

De theorieën collaborative governance van Ansell & Gash (2008) en issue linking van Brouwer & Huitema (2018) vullen elkaar aan. Issue linking is ook een uitkomst als het collaborative governance proces wordt doorlopen. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat collaborative governance nodig is om koppelkansen te benutten. Collaborative governance is gericht op het vormen op uitvoeren van beleid (Ansell & Gash, 2008).

Tot slot is opgemerkt dat andere factoren, die niet opgenomen zijn in het model van Ansell & Gash (2008), invloed kunnen hebben op het benutten van koppelkansen. In de interviews is gebleken dat stakeholders eerder een samenwerking aangaan als zij urgentie voelen. Dit staat ook wel bekend als

urgentiebesef en heeft invloed op een samenwerking (Van Delden, 2009). Stakeholders voelen de noodzaak om in actie te komen, waardoor zij zich verenigen. Gezien de tijdsdruk van de warmtetransitie is het voorstelbaar dat de urgentie op dit moment nog niet hoog is om koppelkansen te benutten. In een vervolgonderzoek kunnen andere factoren in de theorie over collaborative governance onderzocht worden of deze een bijdrage leveren in het benutten van koppelkansen en op welke manier. De wetenschappelijke theorieën worden hierdoor gecontroleerd en aangescherpt. Tot slot wordt een completer beeld geschetst over hoe koppelkansen benut kunnen worden middels collaborative governance.

### **6.2.2 Reflectie op de methodologie**

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waarin interviews is ingezet om data te verzamelen. Deze interviews waren een goed instrument om een diepgaand begrip te ontwikkelen over hoe bestaande koppelkansen en hoe deze te benutten. Door de semi gestructureerde interviews, kreeg de respondent de ruimte om zijn eigen ervaringen, visies of ideeën te delen. Deze informatie biedt een waardevol inzicht in andere actuele thema's, zoals burgerparticipatie in de energietransitie. De respondenten waren goed in staat om de vragen te beantwoorden. Dit was mede te danken aan hun ruime werkervaring in de publieke, private sector en het maatschappelijk middenveld. De geselecteerde respondenten waren een goede keuze voor het verzamelen van data om de hoofdvraag te beantwoorden. Er was een goede mix in type organisaties en de functies van de respondenten, waardoor ook inzicht is verkregen in verschillende perspectieven.

In dit onderzoek hebben burgers geen rol gehad en dit is een aandachtspunt. In de interviews is vaak de rol van burgers besproken en zij zijn ook een essentiële factor om de warmtetransitie te laten slagen. De burgers kunnen waardevolle inzichten bieden in de mogelijkheden om koppelkansen te benutten. De gemeente Rotterdam wil graag het armoede probleem aanpakken. Dus waarom niet mét burgers praten in plaats van óver burgers praten? Dit vorm een suggestie voor een vervolgonderzoek. In dit onderzoek kan worden onderzocht hoe volgens burgers de gemeente haar dienstverlening kan aansluiten op die van welzijns- en hulpverleningsorganisaties om burgers in armoede te bereiken.

Tot slot is dit onderzoek uitgevoerd tijdens covid-19. In deze periode werd sociaal contact zoveel mogelijk vermeden om besmettingen te voorkomen. Hierdoor zijn de interviews telefonisch afgenomen. Het nadeel van telefonische interviews is dat je niet op mimiek van een ander kan ingaan en daarop kan doorvragen. Een ander voordeel is dat door de fysieke afwezigheid van de onderzoeker de respondent niet wordt beïnvloed. Dit kan gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Wellicht dat in een toekomstig onderzoek andere resultaten voortkomen door de aanwezigheid van de onderzoeker in de interviews.



### **6.2.3 Reflectie op de conclusie**

Dit onderzoek heeft laten zien dat de elementen uit collaborative governance ook in andere sectoren en landen toegepast kunnen worden. De theorie is ontwikkeld door 137 casussen, voornamelijk uit de Engelse literatuur, in de volksgezondheid, onderwijs, maatschappelijk welzijn en internationale betrekkingen te onderzoeken. De uitkomsten van de resultaten waren te verwachten. Dit werd versterkt doordat een andere koppelstrategie, coalitie building, samenhangt met issue linking.

## Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden vier aanbevelingen aangereikt om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten middels collaborative governance.

### **Aanbeveling 1: Sterker door strijd**

Alhoewel de energietransitie geen strijd is, vergt het veel moed en kracht van de gemeente Rotterdam om de warmtetransitie in goede banen te leiden. En dat is geen gemakkelijke opgave, gezien de hoeveelheid betrokken stakeholders en belangen. Het advies is om een integraal team binnen gemeente Rotterdam op te zetten. Dit team bestaat uit ambtenaren van verschillende clusters wiens beleidsdomein de warmtetransitie raakt. In dit team vertegenwoordigen de leden de belangen in de warmtetransitie en regisseren en bewaken het proces om koppelkansen te benutten. De clusters komen op deze manier nader tot elkaar en waarna vanuit één plan wordt gewerkt om koppelkansen te benutten. Dit is efficiënt en overzichtelijk. Momenteel ontbreekt iets soortgelijks waardoor de cluster die de warmtetransitie coördineert vanuit zijn visie en referentiekader werkt. Daarom wordt er volgens de respondenten onvoldoende ingespeeld op hun belangen, waardoor er ook geen gedeeld begrip is.

### **Aanbeveling 2: Maak welzijnsorganisaties zichtbaar**

Deze aanbeveling gaat over dat de betaalbaarheid van de warmtetransitie meer zichtbaar moet zijn. Dit kan helpen om burgers in armoede in beeld te krijgen. Het advies is ook om in de communicatie naar de burger te wijzen op de mogelijkheid als er geldzorgen zijn. In krantenartikelen, filmpjes etc. over zelfmoord wordt gewezen om bij zelfmoordgedachten contact op te nemen met 113. Iets soortgelijks kan ook in de communicatie dat bij geldzorgen contact opgenomen kan worden met welzijns- en hulpverleningsorganisaties. Hierbij kan gedacht worden om in de presentaties, flyers en op de website van gemeente Rotterdam over de warmtetransitie de mogelijkheid om contact op te nemen met welzijns- en hulpverleningsorganisaties onder de aandacht te brengen.

### **Aanbeveling 3: Meer handelingsvrijheid**

Welzijns- en hulpverleningsorganisaties voelen zich beperkt in het uitvoeren van hun werk. Dit komt door de strak afgebakende opdracht, beperkte financiële middelen en de geldende regels waarin hulpverleners zich aan moeten houden. Door de beperkte handelingsruimte kunnen welzijns- en hulpverleningsorganisaties niet doen wat nodig is om koppelkansen te benutten. Deze extra inzet is niet mogelijk door de andere doelen die welzijns- en hulpverleningsorganisaties moeten behalen. Daarom is het advies om de afspraken met welzijns- en hulpverleningsorganisaties te herzien. Daarnaast dienen ook afspraken gemaakt te worden over meer ruimte in de begeleiding van bewoners die in armoede leven. Koppelkansen in praktijk worden niet alleen gezien om bewoners die in armoede te signaleren, maar ook om ondersteuning te bieden zodat ze niet meer in armoede hoeven te leven. Door de geldende

regels, worden welzijns- en hulpverleningsorganisaties beperkt in de ondersteuning, waardoor ze niet de nodige ondersteuning kunnen bieden.

#### **Aanbeveling 4: Vertrouwen opbouwen**

Het vierde advies is om vertrouwen op te bouwen. Zowel intern als extern (tussen welzijns- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente) staat het vertrouwen op een laag pitje. Vertrouwen in een samenwerking is cruciaal voor het benutten van koppelkansen. Een samenwerkingspartner moet erop kunnen vertrouwen dat de ander handelt vanuit de beste intenties en dat samenwerkingspartners elkaar kunnen raadplegen en op elkaar kunnen bouwen. Dat begint met de opbouw van persoonlijke relaties. Hierin is het belangrijk dat er weinig wisselingen zijn in de contactpersonen en dat zoveel mogelijk gestreefd wordt naar een vast contactpersoon. Daarnaast is het nakomen van afspraken een belangrijk punt. Het kan iedereen overkomen dat het niet lukt om een afspraak na te komen. In dat geval is het belangrijk om dat tijdig en transparant te communiceren naar de samenwerkingspartners. Het opbouwen en behouden van vertrouwen is geen aparte fase, maar is gedurende de hele samenwerking nodig. Dus tijdens het gehele proces moeten samenwerkingspartners zich inspannen om vertrouwen op te bouwen. Vertrouwen in elkaar zal ook de betrokkenheid bevorderen, wat zich uit in motivatie om het vraagstuk goed aan te pakken.

## Literatuurlijst

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Boston, United States of America Cengage Learning.

Bil, H., & Teisman, G. (2017). *Zit je vast? Maak het complexer! Hoe complexificeren als managementstrategie Stationsplein Oost nieuw leven gaf*. Delft: Eburon.

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.

Brouwer, S., & Huitema, D. (2018). Policy entrepreneurs and strategies for change. *Regional Environmental Change*, 18(5), 1259-1272.

Bueren, E. v., & Ersoy, A. (2019). *Voorstel Special Issue: Integrated Sustainable Urban Development: Governance and Management Strategies for Connecting Urban Systems*. TU Delft. Delft

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3e ed.). London, Verenigd Koninkrijk: SAGE Publications.

Deloitte en Schuldenlab (2020). *Covid-19 en de schuldenproblematiek in Nederland*. Geraadpleegd van <https://www.nvvk.nl/k/news/view/11335/3481/mogelijk-1-miljoen-huishoudens-met-problematischeschulden-nieuw-beleid-nodig.html>.

De Bruijn, H., & ten Heuvelhof, E. (2008). *Management in networks: on multi-actor decision making*. London en New York: Routledge.

Faling, M., Biesbroek, R., Karlsson-Vinkhuyzen, S., & Termeer, K. (2019). Policy entrepreneurship across boundaries: a systematic literature review. *Journal of Public Policy* 39(2), 393–422.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1988). *Excellent onderhandelen: een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling: the Harvard Negotiation Project*. Veen.

- Fischhendler, I. (2004). Legal and institutional adaptation to climate uncertainty: a study of international rivers. *Water Policy*, 6(4), 281-302.
- Fischhendler, I., & Zilberman, D. (2005). Packaging policies to reform the water sector: The case of the Central Valley Project Improvement Act. *Water resources research*, 41(7).
- Gemeente Rotterdam. (2018a). *Wijkagenda 2019-2022 Pendrecht*. Geraadpleegd van <https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/begroting2019/wijken/wijkagenda-pendrecht/36-Wijkagenda-2019-2022-Pendrecht-wijkcomite-Pendrecht.pdf>
- Gemeente Rotterdam. (2018b). *Wijkagenda 2019-2022 Groot IJsselmonde Zuid*. Geraadpleegd van <https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/omissie2019/wijken/wijkagenda-groot-ijsselmo-1/>
- Gemeente Rotterdam. (2019a). *Rotterdams Klimaatakkoord*. Geraadpleegd van [https://www.persberichtenrotterdam.nl/uploads/Rotterdams\\_Klimaatakkoord.pdf](https://www.persberichtenrotterdam.nl/uploads/Rotterdams_Klimaatakkoord.pdf)
- Gemeente Rotterdam. (2019b). *Uit de knoop*. Geraadpleegd van [https://www.rotterdam.nl/nieuws/armoedebeleid/1718\\_9021\\_Beleidsplan-armoede\\_A4\\_2.pdf](https://www.rotterdam.nl/nieuws/armoedebeleid/1718_9021_Beleidsplan-armoede_A4_2.pdf)
- Gemeente Rotterdam. (2019c). *Uitvoeringsplan Proeftuin Rotterdam-Zuid aardgasvrij*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/convenanten/2019/02/26/rotterdam---convenant-over-grootschalige-proeftuin-met-een-aardgasvrije-wijk/3Uitvoeringsplan.pdf>.
- Gemeente Rotterdam. (2019d). *Reset Rotterdam. Op weg naar een schuldenvrije generatie Rotterdammers*. Geraadpleegd van <https://www.rotterdam.nl/nieuws/reset-rotterdam/Reset-Rotterdam.pdf>
- Gibson, R. F. (2014). *Collaborative governance in rural regions: an examination of Ireland and Newfoundland and Labrador* (dissertation). Memorial University of Newfoundland, St. John's, Newfoundland.
- Hoppe, T., van Bueren, E., & Sanders, M. (2016). Besluit themanummer 'Energietransitie en lokaal bestuur'. *Bestuurswetenschappen*, 70(3), 008.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2018). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.

Klijn, Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.

Kloosterman, A. (2009). *Een visie uit de praktijk*. In: *Integraal Veiligheidsbeleid regionaliseert*. Dordrecht. p. 31-34.

Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making* (Vol. 40): Routledge London

Mallet, A., & Cherniak, D. (2018). Views from above: policy entrepreneurship and climate policy change on electricity in the Canadian Arctic. *Regional Environmental Change*, 18, 1323– 1336.

Matthews, B., & Ross, L. (2014). *Research methods*: Pearson Higher Ed.

Mintrom, M. (2000). *Policy entrepreneurs and school choice*. Georgetown University Press.

Mizrahi, T., & Rosenthal, B. B. (2001). Complexities of coalition building: Leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. *Social work*, 46(1), 63-78.

NPRZ. (2015a). *Handelingsperspectief wijk Pendrecht*. Geraadpleegd van [https://nprz.nl/media/117/download/handelingsperspectief\\_pendrecht\\_150127.pdf?v=1](https://nprz.nl/media/117/download/handelingsperspectief_pendrecht_150127.pdf?v=1)

NPRZ. (2015b). *Handelingsperspectief wijk Groot IJsselmonde*. Geraadpleegd van <https://nprz.nl/media/114/download/Folder%20IJsselmonde%20260615.pdf?v=1>.

O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.

Platform31. (2017). *Kwetsbare wijken in beeld*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/kwetsbare-wijken-in-beeld>

Platform31. (2019). *Betere wijken dankzij de energietransitie? Analyse van (koppel)kansen en dilemma's in vijftien kwetsbare wijken*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/betere-wijken-dankzij-de-energietransitie>

Rijksoverheid. (2019). *Klimaatakkoord*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord>

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

RLi. (2018). *De stad als gezonde habitat. Gezondheidswinst door omgevingsbeleid*. Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur

Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*: John Wiley & Sons.

Rotmans, J. (2019). *Een transitie aanpak voor Aardgasvrije Wijken*. Geraadpleegd van <https://aardgasvrijewijken.nl/praktijk/1470770.aspx?t=Essay+Jan+Rotmans%3a+Een+Transitie+Aanpak+voor+Aardgasvrije+Wijken+>

RVO. (2017). *Samen aan de slag met aardgasvrij*. Geraadpleegd van [https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/12/Start%20Aardgasvrij\\_inspiratie%20voor%20gemeenten.pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/12/Start%20Aardgasvrij_inspiratie%20voor%20gemeenten.pdf)

SCP. (2019). *Armoede in kaart*. Geraadpleegd van <https://digitaal.scp.nl/armoedeinkaat2019/assets/pdf/armoedeinkaat2019.pdf>

Soeterbroek, F. (1998). *Onderhandelen, de kunst van het schakelen en verbinden*. De Beuk.

Smaling, A. (2016). Steekproeven voor generalisatie. *Tijdschrift Kwalon*, 19(1).

TKI Urban Energy. (2019). *De energietransitie als vliegwiel voor de transformatie van bestaande wijken*. Geraadpleegd van <https://www.topsectorenergie.nl/tki-urban-energy/kennisdossiers/de-energietransitie-als-vliegwiel-voor-de-transformatie-van>

TNO. (2019). *Alle bestaande woningen aardgasvrij in 2050. Wie moet wat, wanneer en hoe doen?* Geraadpleegd van <https://publications.tno.nl/>

Van Buuren, A., Edelenbos, J. (2007). Collaborative governance. In M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of Governance* (pp. 105–107). London: Sage Publications

Verschuren, P., & Doorewaard, J. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Verwey- Jonker Instituut. (2020). *Armoede en schulden: op weg naar een integrale aanpak*.

Geraadpleegd van <https://www.verwey-jonker.nl/publicaties/2020/armoede-en-schulden-op-weg-naar-een-integrale-aanpak>

Vitaal Pendrecht. (z.d.). *Over Vitaal Pendrecht*. Geraadpleegd van [http://stichting-](http://stichting-vitaalpendrecht.nl/over-ons/)

[vitaalpendrecht.nl/over-ons/](http://stichting-vitaalpendrecht.nl/over-ons/)



## **Bijlagen**

### **Bijlage 1. Topiclist**

**Deelvraag 2:** *‘Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede zien projectleiders en gemeentelijke wijkmanagers tussen welzijn, - hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam?’*

#### **Introductie**

- Voorstelronde
- Uitleg waar het onderzoek over gaat
- Doel van het interview
- Uitleg over gebruik van audio opname, dataverwerking, vertrouwelijkheid en anonimiteit in het onderzoek
- Procedure na het interview toelichten. De respondent krijgt de mogelijkheid om het transcript in te zien en krijgt ruimte voor opmerkingen
- Respondent krijgt ruimte om vragen te stellen alvorens met het interview wordt gestart.
- Opbouw interview: vragen over functie, rol in de wijk, hoe lang werkzaam of actief in de wijk en een inleiding geven over het onderwerp koppelkansen.

## Collaborative governance om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede op wijkniveau te benutten

Topic		Vragen
<b>Koppelkansen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede ziet u in de wijk Pendrecht/Reyeroord?</li> </ul>
<b>Startcondities</b>	Balans macht en middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u de verdeling tussen macht (de kracht om iemand te beïnvloeden) en bronnen (kennis, geld, tijd) en organisatiestructuur tussen stakeholders?</li> <li>• Wat is de invloed van disbalans in macht en middelen op een samenwerking?</li> <li>• Hoe kan balans tussen macht en middelen in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisaties helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Geschiedenis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op eerdere negatieve/positieve ervaringen in een samenwerking op het aandragen van betere oplossingen belemmeren/bevorderen?</li> <li>• Hoe ziet u het effect van eerdere negatieve/succesvolle samenwerking om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Prikkel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op prikkels om een samenwerking aan te gaan met welzijn, -hulpverleningsorganisaties?</li> <li>• Hoe kunnen prikkels helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
<b>Samenwerkingsproces</b>	Gedeeld begrip	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zou gedeeld begrip in een samenwerking ontwikkeld kunnen worden voor wat gezamenlijk bereikt wilt worden?</li> <li>• Hoe kan consensus bereikt worden over de oplossing/aanpak om via aardgasvrij het armoedeprobleem aan te pakken</li> <li>• Hoe kan gedeeld begrip bijdrage om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u face-to-face dialoog in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisatie?</li> <li>• Hoe kan face to face communicatie helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op vertrouwen in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisatie?</li> <li>• Hoe kan vertrouwen tussen gemeente Rotterdam en welzijn, -hulpverleningsorganisaties gecreëerd worden?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kan vertrouwen helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u betrokkenheid terug in een samenwerking en hoe uit zich dit?</li> <li>• Hoe kan betrokkenheid helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Tussentijdse uitkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op het vieren van small wins in een samenwerking?</li> <li>• Hoe kunnen small wins helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
<b>Institutioneel ontwerp</b>	Inclusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kunnen stakeholders actief betrokken worden in een samenwerking en op welke manier kan dat bijdrage om via aardgasvrij het armoedeprobleem aan te pakken?</li> <li>• Hoe kan inclusie bijdrage aan het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede?</li> </ul>
	Exclusiviteit van de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u de onderlinge afhankelijkheid tussen gemeente en welzijn, -hulpverleningsorganisatie in een samenwerking? En wat is daar het effect van op het benutten van koppelkansen tussen aardgasvrij en armoede</li> <li>• Hoe kan exclusiviteit van de samenwerking bijdragen om via de warmtetransitie het armoedeprobleem aan te pakken?</li> </ul>
	Duidelijke basisregels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vindt u belangrijk in het opstellen van duidelijke basisregels in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisaties</li> <li>• Hoe kan duidelijke basisregels bijdragen om via de warmtetransitie het armoedeprobleem aan te pakken?</li> </ul>
	Transparantie van het proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op transparantie van het proces in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisatie?</li> <li>• Hoe ziet u het nemen van oprechte en echte beslissingen in een samenwerking? En wat is daar het effect van op de koppeling tussen de warmtetransitie en armoede te</li> <li>• Hoe kan transparantie van het proces bijdragen aan het benutten van koppelkansen?</li> </ul>
<b>Leiderschap</b>	Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie over een leider in een samenwerkingsproces en hoe moet dit georganiseerd worden?</li> <li>• Hoe kan leiderschap bijdragen om middels een samenwerking het armoedeprobleem via de warmtetransitie aan te pakken?</li> </ul>

Deelvraag 3: ‘Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede zien hulpverleners en managers tussen welzijn, -hulpverleningsorganisaties en de gemeente Rotterdam?’

### Introductie

- Voorstelronde
- Uitleg waar het onderzoek over gaat
- Doel van het interview
- Uitleg over gebruik van audio opname, dataverwerking, vertrouwelijkheid en anonimiteit in het onderzoek
- Procedure na het interview toelichten. De respondent krijgt de mogelijkheid om het transcript in te zien en krijgt ruimte voor opmerkingen
- Respondent krijgt ruimte om vragen te stellen alvorens met het interview wordt gestart.
- Opbouw interview: vragen over functie, rol in de wijk, hoe lang werkzaam of actief in de wijk en een inleiding geven over het onderwerp koppelkansen.

### Collaborative governance om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede op wijkniveau te benutten

Topic		Vragen
<b>Koppelkansen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede ziet u in de wijk Pendrecht/Reyeroord?</li> </ul>
<b>Startcondities</b>	Balans macht en middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u de verdeling tussen macht (de kracht om iemand te beïnvloeden) en bronnen (kennis, geld, tijd) en organisatiestructuur tussen stakeholders?</li> <li>• Wat is de invloed van disbalans in macht en middelen op een samenwerking?</li> <li>• Hoe kan balans tussen macht en middelen in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisaties helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Geschiedenis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op eerdere negatieve/positieve ervaringen in een samenwerking op het aandragen van betere oplossingen belemmeren/bevorderen?</li> <li>• Hoe ziet u het effect van eerdere negatieve/succesvolle samenwerking om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Prikkels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op prikkels om een samenwerking aan te gaan met welzijn, -hulpverleningsorganisaties?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kunnen prikkels helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
<b>Samenwerkingsproces</b>	Gedeeld begrip	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zou gedeeld begrip in een samenwerking ontwikkeld kunnen worden voor wat gezamenlijk bereikt wilt worden?</li> <li>• Hoe kan consensus bereikt worden over de oplossing/aanpak om via aardgasvrij het armoedeprobleem aan te pakken</li> <li>• Hoe kan gedeeld begrip bijdrage om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u face-to-face dialoog in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisatie?</li> <li>• Hoe kan face to face communicatie helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op vertrouwen in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisatie?</li> <li>• Hoe kan vertrouwen tussen gemeente Rotterdam en welzijn, -hulpverleningsorganisaties gecreëerd worden?</li> <li>• Hoe kan vertrouwen helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u betrokkenheid terug in een samenwerking en hoe uit zich dit?</li> <li>• Hoe kan betrokkenheid helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
	Tussentijdse uitkomsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op het vieren van small wins in een samenwerking?</li> <li>• Hoe kunnen small wins helpen om koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede te benutten?</li> </ul>
<b>Institutioneel ontwerp</b>	Inclusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kunnen stakeholders actief betrokken worden in een samenwerking en op welke manier kan dat bijdrage om via aardgasvrij het armoedeprobleem aan te pakken?</li> <li>• Hoe kan inclusie bijdrage aan het benutten van koppelkansen tussen de warmtetransitie en armoede?</li> </ul>
	Exclusiviteit van de samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u de onderlinge afhankelijkheid tussen gemeente en welzijn, -hulpverleningsorganisatie in een samenwerking? En wat is daar het effect van op het benutten van koppelkansen tussen aardgasvrij en armoede</li> <li>• Hoe kan exclusiviteit van de samenwerking bijdragen om via de warmtetransitie het armoedeprobleem aan te pakken?</li> </ul>

	Duidelijke basisregels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vindt u belangrijk in het opstellen van duidelijke basisregels in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisaties</li> <li>• Hoe kan duidelijke basisregels bijdragen om via de warmtetransitie het armoedeprobleem aan te pakken?</li> </ul>
	Transparantie van het proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie op transparantie van het proces in een samenwerking met welzijn, -hulpverleningsorganisatie?</li> <li>• Hoe ziet u het nemen van oprechte en echte beslissingen in een samenwerking? En wat is daar het effect van op de koppeling tussen de warmtetransitie en armoede te</li> <li>• Hoe kan transparantie van het proces bijdragen aan het benutten van koppelkansen?</li> </ul>
<b>Leiderschap</b>	Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw visie over een leider in een samenwerkingsproces en hoe moet dit georganiseerd worden?</li> <li>• Hoe kan leiderschap bijdragen om middels een samenwerking het armoedeprobleem via de warmtetransitie aan te pakken?</li> </ul>

## Bijlage 2. Codeerschema

<b>Concept</b>	<b>Codes</b>
Koppelkansen	Doelen toegevoegd aan oorspronkelijke doel, oplossen van opgave waarbij aansluiten aan een ander opgave dit kan helpen, twee of meer oplossingen gecombineerd, wederzijds profijt van twee opgave, wederzijdse afhankelijkheid van meerdere opgave
<b>Collaborative governance</b>	
<b>Startcondities</b>	
Balans macht en middelen	In bezit zijn van macht en middelen, verdeling van macht en middelen, wel of geen deelname aan een samenwerking, creëren van structuur, bereidheid om samen te werken door onderlinge afhankelijkheid
Geschiedenis	Eerdere succesvolle en/of mislukte samenwerking in het verleden, positieve ervaringen en negatieve ervaringen met samenwerkingen.
Prikkels	Vrijwillige of verplichte samenwerking, effecten van disbalans in macht en bronnen, verwachtingen van de samenwerking, medewerking van stakeholders voor het behalen van doelen, gewenste resultaten na inspanning en onderlinge afhankelijkheid voor het bereiken van doelen
<b>Samenwerkingsproces</b>	
Betrokkenheid	Commitment, motivatie, delen van bronnen, afspraken maken en nakomen, verminderde zelfstandigheid, mate van onderlinge vertrouwen, implementeren van de uitkomsten van samenwerking en eigenaarschap van het proces.
Gedeeld begrip	Gezamenlijke doel, consensus over de oplossing van het probleem en consensus over belangrijke informatie voor de aanpak van het probleem.
Tussentijdse uitkomsten	Small wins, vieren van tussentijdse overwinningen, behaalde resultaten en concrete doelen.
Communicatie	Faciliteren face-to-face communicatie, opbouw van persoonlijke relaties, brainstormen, overleggen en onderhandelingen.
Vertrouwen	Afspraken nakomen, eerlijk onderhandelen, vertrouwen niet misbruiken, opbouwen van vertrouwen.
<b>Institutioneel design</b>	
Inclusie	legitimiteit, stakeholders actief betrekken, toegang tot samenwerkingsverband, kritische

	stakeholders niet uitsluiten en openheid in de samenwerking.
Exclusiviteit	Onderlinge afhankelijkheid en doelen halen op een alternatieve wijze dan een samenwerking.
Basisregels	Structuur, sturing en flexibiliteit in een samenwerking, vastlegging van heldere taakverdeling en verantwoordelijkheden.
Transparantie van het proces	Realistische en haalbare deadlines, duidelijke rolverdeling en oprechte en echte beslissingen.
<b>Faciliterend leiderschap</b>	Meerdere leiders, alle stakeholders betrekken, motiveren, productieve groepsdynamiek faciliteren, de discussie leiden, gelijkmatige verdeling van macht en middelen, samenwerking faciliteren, vertrouwen tussen de stakeholders creëren



### **Bijlage 3. Consent form**

## **Informatie- en toestemmingsformulier**

### **Informatieformulier**

#### **Introductie**

Mijn naam is Ilham Fergani, student aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ter afronding van de master Beleid & Politiek onderzoek ik hoe koppelkansen tussen aardgasvrij en armoede en middels samenwerkingen tussen gemeente Rotterdam en welzijns- en hulpverleningsorganisaties benut kunnen worden. Voor meer informatie ben ik bereikbaar op: 414189if@eur.nl

#### **Dataverzameling**

Voor dit onderzoek worden interviews afgenomen. In de interviews wordt gevraagd naar elementen die belangrijk zijn in een samenwerking en hoe deze kunnen bijdrage om koppelkansen te benutten. De interviews worden opgenomen en daarna uitgeschreven. Dit is belangrijk om het interview te kunnen analyseren. De interviews worden bewaard op de harde schijf van de onderzoeker. Alleen de onderzoeker heeft toegang tot de harde schijf. U krijgt de mogelijkheid om het transcript in te zien en te voorzien van op-, - en aanmerkingen.

#### **Potentiële ongemakken en risico's**

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. Uw gegevens worden namelijk anoniem verwerkt, waardoor het interview niet herleidbaar is naar u. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

#### **Vertrouwelijkheid en databescherming**

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie tot het onderzoek is afgerond. Het onderzoek wordt na beoordeling voor zeven jaar op een beveiligde locatie bij Erasmus Universiteit Rotterdam bewaard.

#### **Het delen van data**

Ik deel de data met Michael Schreuders met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit. Uiteraard kunt u verwachten dat zorgvuldig met de data wordt omgegaan.

#### **Vrijwillige deelname en individuele rechten**

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Ilham Fergani

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Ilham Fergani.

# Toestemmingsformulier

Onderzoek naar benutten van koppelkansen tussen aardgasvrije wijken en armoede middels collaborative governance

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_

Naam van de onderzoeker \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_