

VOOR- EN VROEGSCHOOOLSE EDUCATIE BINNEN DE LOKALE EDUCATIEVE AGENDA IN ROTTERDAM: EEN ONDERZOEK NAAR DE ERVAREN NETWERK PERFORMANCE

“Wat is de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?”

Marjolein Buijs 479548

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Master Bestuurskunde: Beleid en Politiek

Eerste lezer: Dr. A.M. Kanas

Tweede lezer: Prof. dr. H.J.M. Fenger

Woordenaantal: 16.864

Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord komt er dan echt een einde aan het schrijven van mijn scriptie. Ik moet zeggen, daar ben ik ook best wel blij mee. De afgelopen maanden stonden in het teken van het afstuderen. Nu deze laatste woorden geschreven worden en ik écht klaar ben, kijk ik ernaar uit om vakantie te gaan vieren. Vanaf november werden eigenlijk al de eerste voorbereidingen getroffen voor mijn afstuderen. Een stage zoeken, nadenken over een onderwerp en een eerste voorstel inleveren. Ik ben heel blij dat ik vanaf februari stage heb kunnen lopen bij de gemeente Rotterdam. Op de afdeling onderwijs bij team het jonge kind heb ik het vier dagen in de week enorm naar mijn zin gehad. Ik heb meegemaakt hoe het is om in een politiek-bestuurlijke omgeving te werken waarin je altijd te maken hebt met verschillende belangen, ideeën, maar ook (wettelijke) verplichtingen of verwachtingen.

Dat ik dit in mijn scriptie heb kunnen onderzoeken, is iets waar ik erg blij mee ben. Ik vond het vanaf het begin al interessant hoe er in Rotterdam enorm veel samengewerkt wordt met de partijen in het veld. Er werd enorm positief over gesproken. Tegelijkertijd was ook te zien dat er veel verschillende belangen en ideeën waren tussen partijen. Daarom was ik benieuwd of dit vanuit de theorie beargumenteerd kon worden en of er daadwerkelijk sprake was van een goede samenwerking. Meer over de inhoud van mijn scriptie kunt u de komende hoofdstukken lezen.

Ik heb heel veel geleerd de afgelopen maanden. Zo heb ik geleerd om door te zetten (ook als ik het echt even niet meer zag zitten na alle feedback) en heb ik geleerd om meer zelfstandig te werken. Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Agnieszka Kanas. Dankjewel dat je de afgelopen maanden mij hebt geholpen in het scherper krijgen van mijn onderzoek. Dank voor je feedback en voor het vertrouwen dat je me gaf in mijn eigen scriptie. Ook wil ik mijn stagebegeleider, Nadiya Madaya, bedanken. Dankjewel voor je hulp de afgelopen maanden. Denk aan praktische hulp zoals het benaderen van respondenten, maar ook het gezellige kletsen en het laten zien van je vak; het zijn van een ambtenaar bij een grote gemeente. Ook de rest van het team waarin ik de afgelopen maanden heb stagegelopen wil ik enorm bedanken voor de gastvrijheid en de hulp. Stagegelopen en afstuderen in tijden van Corona was niet altijd makkelijk, maar jullie hebben het wel zo leuk als mogelijk gemaakt! Ik ben trots op het eindresultaat en voor nu wens ik u veel plezier en succes met het lezen van mijn scriptie.

Marjolein Buijs

Bergschenhoek, 6 augustus 2021

Samenvatting

Wat is de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda (LEA) in Rotterdam? Dat is de vraag die in dit onderzoek centraal staat. De LEA in Rotterdam is een samenwerking tussen gemeente, schoolbesturen, kinderopvangorganisaties en welzijnsinstellingen op het gebied van voor- en vroegschoolse educatie (VVE). De VVE richt zich op jonge kinderen van 2 tot en met 6 jaar die een risico hebben op leerachterstanden door kansenongelijkheid. De LEA is een voorbeeld van een netwerk. De prestaties van dit netwerk kunnen als goed of slecht ervaren worden. Vanuit de literatuur blijkt dat er verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de ervaren netwerk performance. Probleem-oplossingscombinaties (POC) zijn combinaties van percepties die actoren hebben op een mogelijk probleem of oplossing. De POC van een actor uit kinderopvang x kan bijvoorbeeld heel erg verschillen, ofwel divergeren, ten opzichte van de POC van schoolbestuur y. Vanuit theorie blijkt dat divergerende probleem-oplossingscombinaties zorgen voor een mindere ervaring van netwerk performance ten opzichte van convergerende, ofwel overlappende, probleem-oplossingscombinaties. Ook netwerkmanagement is van invloed op ervaren netwerk performance. Het heeft een positieve invloed op de ervaren prestaties en het wordt bovendien vaker gebruikt wanneer er sprake is van divergerende POC.

Dit alles is onderzocht door interviews te houden met twintig respondenten die betrokken zijn bij de LEA. De respondenten waren afkomstig uit de gemeente, scholen, kinderopvang en welzijnsinstellingen. Vanuit de interviews is gebleken dat de probleem-oplossingscombinaties in de LEA convergeren. Dit betekent dat over het algemeen gesproken de probleemdefinities en oplossingsdefinities tussen actoren gelijk zijn. Ook wordt er gebruik gemaakt van netwerkmanagement. Drie van de vier strategieën van netwerkmanagement worden erkend. Echter kan, tegen de verwachting in, niet bevestigd worden dat dit een positieve invloed heeft op de ervaren netwerk performance. De netwerk performance wordt deels positief en deels negatief ervaren. Vanuit dit onderzoek kan dus geconcludeerd worden dat de probleem-oplossingscombinaties en het netwerkmanagement niet de invloed hebben op ervaren netwerk performance zoals van tevoren werd gedacht.

Vanwege dit onverwachte resultaat kan er een aantal aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek. De grootste aanbeveling is het extra onderzoek doen naar de invloed van machtsverschillen tussen partijen op de ervaren netwerk performance. Vanuit de interviews bleek dat dit een verklaring voor de negatieve netwerk prestaties zou kunnen zijn.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
FIGUREN- EN TABELLENLIJST	6
FIGUREN	6
TABELLEN.....	6
1. INLEIDING	7
1.1 ONDERZOEKSVRAAG	10
1.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
1.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.4 LEESWIJZER.....	11
2. DE LOKALE EDUCATIEVE AGENDA IN ROTTERDAM	12
3. THEORETISCH KADER	14
3.1 DE LOKALE EDUCATIEVE AGENDA ALS NETWERK.....	14
3.1.1 <i>Geschiedenis van netwerken</i>	14
3.1.2 <i>Kenmerken van netwerken</i>	15
3.1.3 <i>Complexiteit in netwerken</i>	17
3.2 PROBLEEM-OPLOSSINGSCOMBINATIES.....	17
3.2.1 <i>Convergeren of divergeren</i>	19
3.3 NETWERK PERFORMANCE	20
3.3.1 <i>Effect van verschillende probleem-oplossingscombinaties op netwerk performance</i>	21
3.4 NETWERKMANAGEMENT	22
3.5 CONCEPTUEEL MODEL.....	23
4. METHODOLOGIE	24
4.1 RESEARCH DESIGN	24
4.2 METHODE	24
4.3 RESPONDENTEN	25
4.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	26
4.5 ETHISCHE ASPECTEN	26
4.6 OPERATIONALISERING.....	27
4.6.1 <i>Probleem-oplossingscombinaties</i>	27
4.6.2 <i>Ervaren netwerk performance</i>	27
4.6.3 <i>Netwerkmanagement</i>	28
5. RESULTATEN	29
5.1 PROBLEEM-OPLOSSINGSCOMBINATIES.....	30
5.2 PROBLEEMDEFINITIES	30
5.2.1 <i>Verantwoordelijkheid</i>	30
5.2.2 <i>Kennis</i>	31
5.2.3 <i>Visie op probleem</i>	32
5.2.4 <i>Samenvattend: convergeren of divergeren</i>	33
5.3 OPLOSSINGSDEFINITIES	33
5.3.1 <i>Gefragmenteerde benadering en bereidheid om mee te werken</i>	33
5.3.2 <i>Kennis over mogelijke oplossing en haalbaarheid</i>	34
5.3.3 <i>Samenvattend: convergeren of divergeren</i>	34
5.4 NETWERKMANAGEMENT	35
5.4.1 <i>Arrangeren: creëren van tijdelijke organisatorische arrangementen</i>	35
5.4.2 <i>Ontdekken: zoeken naar oplossingen en toegankelijke informatie</i>	36
5.4.3 <i>Verbinden: het binden van actoren aan elkaar en verbeteren van interacties</i>	37
5.4.4 <i>Procesregels: tijdelijke regels om interactie te faciliteren</i>	38
5.4.5 <i>Samenvattend</i>	39

5.5 ERVAREN NETWERK PERFORMANCE	39
5.5.1 Bijdrage stakeholders	39
5.5.2 Effectiviteit van de oplossing	40
5.5.3 Integratie verschillende aspecten	40
5.5.4 Langdurige oplossingen	41
5.5.5 Samenvattend.....	42
6. CONCLUSIE.....	43
6.1 BEVINDINGEN	43
<i>Deelvraag 1: Hoe ziet het netwerk van de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam eruit?.....</i>	<i>43</i>
<i>Deelvraag 2: Gebaseerd op de bestaande literatuur, wat zijn netwerk prestaties, probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement?.....</i>	<i>43</i>
<i>Deelvraag 3: In hoeverre verschillen de probleem-oplossingscombinaties in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?.....</i>	<i>44</i>
<i>Deelvraag 4: Wat is de rol van netwerkmanagement in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?.....</i>	<i>44</i>
<i>Deelvraag 5: Hoe worden de netwerk prestaties ervaren in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?.....</i>	<i>45</i>
<i>Hoofdvraag: Wat is de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?.....</i>	<i>45</i>
6.2 DISCUSSIE	46
6.3 AANBEVELINGEN.....	47
LITERATUURLIJST	48
BIJLAGE A	54
BIJLAGE B.....	55
BIJLAGE C.....	57
BIJLAGE D	58
BIJLAGE E.....	60

Figuren- en tabellenlijst

Figuren

Figuur 1. De stroomlijn van werkgroep, klankbord, sectorkamer.....	13
Figuur 2. Een voorbeeld van een netwerk met 5 actoren.....	15
Figuur 3. Conceptueel model.....	23
Figuur 4. Operationalisering probleem-oplossingscombinaties.....	27
Figuur 5. Codeboom.....	60

Tabellen

Tabel 1. De vier situaties van probleem-oplossingscombinaties.....	20
Tabel 2. Operationalisering ervaren netwerk performance.....	28
Tabel 3. Operationalisering netwerkmanagementstrategieën.....	28
Tabel 4. Geïnterviewde respondenten.....	29
Tabel 5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	47
Tabel 6. Aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam.....	47
Tabel 7. Lijst met afkortingen.....	54
Tabel 8. Deelnemers van de sectorkamer, klankbord en werkgroep.....	55
Tabel 9. Lijst met respondenten.....	57

1. Inleiding

Sinds een aantal jaar hebben gemeenten steeds meer verantwoordelijkheid gekregen voor het lokale jeugdbeleid (Veen, Boogaard, van Daalen & Emmelot, 2012). Vanaf 2010 is er een lijn ingezet waarin gemeenten een steeds grotere rol spelen op het gebied van jeugd en onderwijs. Met de invoering van de Wet Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie (Wet OKE) in 2010, zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor het terugdringen van onderwijsachterstanden, een doorlopende leerlijn, minder segregatie en de zorg van jonge kinderen (Nederlands Jeugd Instituut [NJI], z.d. a; Veen et al., 2012). Hiermee heeft de Wet OKE delen van de Wet op de Kinderopvang, Wet op Primair Onderwijs en Wet op Onderwijstoezicht vervangen (NJI, z.d., a)¹.

Deze toenemende verantwoordelijkheid voor gemeenten kan in een groter plaatje van decentralisaties bekeken worden. Sinds de jaren '80 worden steeds meer taken van het rijk naar gemeenten gedecentraliseerd (Van Nijendaal, 2014). Deze decentralisatie kwam tot een climax in 2015, toen gemeenten verantwoordelijk werden voor de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Participatiewet en Jeugdwet. Door te decentraliseren kwam de overheid dichterbij de burger te staan en was het mogelijk om meer maatwerk te bieden voor burgers. Specifiek voor de jeugd, kreeg het welbekende “één gezin, één plan”-motto handen en voeten doordat de gemeente primair eindverantwoordelijk werd voor alles op het gebied van ondersteuning van de jeugd (Voor de Jeugd, z.d.). De decentralisaties zouden ook zorgen voor beleidsconcurrentie tussen gemeenten waardoor innovatief beleid ontstaat dat beter bij de burger aansluit (Van Nijendaal, 2014). Bovendien leiden decentralisaties tot verminderde regeldruk voor inwoners omdat zij nu gemakkelijk bij een overheidsinstantie kunnen aankloppen (Rijksoverheid, z.d.).

De afgelopen decennia is er dus steeds meer verantwoordelijkheid op het bordje van de gemeente gekomen. Om deze verantwoordelijkheden aan te kunnen, dient samengewerkt te worden met andere gemeenten en instanties, aldus Rijksoverheid (z.d.). Deze samenwerking is steeds meer zichtbaar. De laatste jaren zijn verschillende netwerken ontstaan met gemeenten, zorginstellingen, buurten, scholen en private actoren (Kooiman, Alderliesten & van Lies, 2018). Gemeenten zetten steeds meer in op netwerken met verschillende instellingen op lokaal niveau (Veen et al., 2012).

Een voorbeeld van zo'n netwerk is te zien in gemeente Rotterdam. Gemeente Rotterdam is sinds de intreding van de Wet OKE verantwoordelijk voor een blijvend overleg tussen schoolbesturen, kinderopvangorganisaties en andere welzijnsinstellingen (Veen et al., 2012). Dit blijvende overleg wordt de Lokale Educatieve Agenda (LEA) genoemd, waarin allerlei onderwerpen besproken worden die onder de Wet OKE vallen (Veen et al., 2012). De LEA krijgt vorm in drie gremia: de sectorkamer, de

¹ In bijlage A worden alle afkortingen die in dit onderzoek gebruikt worden nog extra toegelicht.

klankbordgroep en verschillende werkgroepen. Wat deze gremia precies inhouden, wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht. Samenvattend gaat het in de LEA om de voor- en vroegschoolse educatie (VVE) voor kinderen van 2 tot 6 jaar. Het doel van de VVE is het verminderen van kansenongelijkheid; ofwel gelijke ontwikkelingskansen voor ieder kind. Om dit te realiseren wordt gestuurd op het verminderen van onderwijsachterstanden door spelend te leren (Gemeente Rotterdam, 2020a)². Dit spelend leren vindt plaats op de peuterspeelzaal of het kinderdagverblijf voor kinderen van 2 tot 4 jaar. Dit wordt ook wel de voorschool genoemd. Voor kinderen van 4 tot 6 jaar wordt er extra ondersteuning aangeboden in groep 1 en 2; de vroegschool (Gemeente Rotterdam, 2017)³.

Bij het realiseren van de VVE in de LEA in Rotterdam zijn dus verschillende actoren betrokken. De kinderopvang is uitvoeringsverantwoordelijke voor de voorschool, de basisscholen voor de vroegschool en de gemeente heeft een verantwoordelijkheid naar het rijk vanuit de wet (NJI, z.d.; Veen, van Daalen & Heurter, 2010). Uit verschillende nationale onderzoek blijkt dat de samenwerking tussen kinderopvang en gemeente of tussen schoolbestuur en gemeente nog niet altijd als positief wordt ervaren. Zo blijkt uit onderzoek van de Wijenberg (2016) dat sinds de decentralisaties van 2015 de samenwerking tussen gemeenten en kinderopvang geminimaliseerd is in wijkteams, wat als negatief wordt ervaren door de kinderopvangorganisaties. Ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen gemeente en schoolbestuur is nog niet altijd als positief. Het percentage schoolbesturen dat redelijk tot goed tevreden is over de samenwerking met de gemeente, is even hoog als het percentage dat matig tot redelijk tevreden is. Bovendien ervaart 16% van de ondervraagde scholen dat de samenwerking met de gemeente zwak tot matig is. Dit terwijl een goede samenwerking juist zo belangrijk is om kinderen een sterke start te bieden in hun jonge leven (PO-Raad, 2021). Immers, de eerste levensfase van kinderen is een cruciale fase die bepalend is voor de rest van het leven. Wanneer kinderen vanaf jongs af aan zich bevinden in een leeromgeving, werpt dat de vruchten af voor de toekomst van het kind én voor de rest van de samenleving (Doornenbal et al., 2017). Een goede samenwerking waarin echt geïnvesteerd wordt in deze jonge kinderen en waarin professionals goed met elkaar samenwerken, is daarom van belang (PO-Raad, 2021; Doornenbal et al., 2017).

De toenemende focus op samenwerking in netwerken is ook te zien in de huidige bestuurskundige literatuur, echter is dit niet altijd het geval geweest. Alom bekend is de overgang van *Traditional Public Administration* met bureaucratische organisaties naar een effectiever *New Public Management*, om vervolgens te eindigen in het *Network Governance* perspectief waarin samenwerking in netwerken

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Gemeente Rotterdam.

³ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Gemeente Rotterdam.

centraal staat (Klijn & Koppenjan, 2016). Er is sprake van een verschuiving van *government* naar *governance*: van verticale besluitvorming naar horizontale netwerken waarin beleid samen gemaakt wordt (Rhodes, 1996).

Wat ontstaat in het perspectief van netwerk governance, zijn complexe netwerken met verschillende actoren. Deze kunnen beschreven worden als *“meer of mindere stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die clusteren rondom een beleidsprobleem, een beleidsprogramma en/of een set van bronnen en die ontstaan, onderhouden worden en veranderd worden door reeksen van interacties”* (Klijn & Koppenjan, 2016, p.11). De mate waarin een netwerk goed presteert, wordt ook wel de netwerk performance genoemd. Netwerk performance is de ervaring die actoren hebben over het proces van het netwerk en de inhoud van het netwerk. Hoe wordt er bijvoorbeeld samengewerkt en welke ideeën worden bedacht (Klijn et al., 2015)? Deze vragen kunnen ook gesteld worden in het netwerk dat in dit onderzoek wordt behandeld. De Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam is een voorbeeld van een netwerk waarin actoren zich clusteren rondom een beleidsprobleem en interactie hebben met elkaar (Gemeente Rotterdam, 2017; Veen et al., 2012). Hoe dit netwerk vervolgens presteert, is een vraag die bekeken wordt in dit onderzoek.

Netwerken ontstaan rondom complexe problemen die niet slechts door een actor opgelost kunnen worden. De moeilijkheid van deze verschillende actoren ontstaat doordat deze verschillende percepties, belangen en een eigen kijk op het probleem kunnen hebben. Ook in de LEA is te zien dat er samengewerkt moet worden tussen verschillende actoren, zoals hierboven al eerder is beschreven. Deze verschillende actoren met eigen visies kunnen de prestatie van een netwerk in de weg staan (Klijn & Koppenjan, 2016). Teisman (2000) noemt deze verschillende visies ‘probleem-oplossingscombinaties’. Deze combinaties worden gevormd door interactie tussen verschillende actoren, waarbij er een uitwisseling plaatsvindt van verschillende probleemdefinities en passende oplossingen (Teisman, 2000). Actoren vormen deze combinaties vanuit hun eigen visie over de aard van het probleem, waarbij ook eigenbelang een grote rol speelt (Scharpf, 1997). Deze verschillende perspectieven kunnen met elkaar conflicteren en kunnen daarmee het netwerk in de weg staan (Klijn & Koppenjan, 2016). In de LEA kunnen probleemdefinities en oplossingsdefinities bijvoorbeeld verschillen over onderwerpen zoals zorgpeuters (peuters die naast de VVE nog extra zorg nodig hebben) of een doorgaande lijn (een gemakkelijke overgang van voor- naar vroegschool) (Gemeente Rotterdam, 2017). Om het netwerk toch ruimte te geven om te presteren, kunnen netwerkmanagementstrategieën toegepast worden. Dit zijn strategieën om de interactie te faciliteren en daarmee complexe processen te begeleiden (Klijn et al., 2015).

1.1 Onderzoeksvraag

Vanuit de bovenstaande bondige analyses van sociale en wetenschappelijke trends kan er een aantal vragen gesteld worden. Vanuit de wet zijn verschillende partijen verantwoordelijk voor de VVE, echter blijkt de samenwerking tussen deze partijen nog stroef te verlopen (NJI, z.d. a; Van Veen et al., 2010). Vanuit de literatuur blijkt dat er een verschuiving is van traditioneel denken naar een netwerkperspectief waarin netwerken centraal staan (Klijn & Koppenjan, 2016). Wel blijken er moeilijkheden te zitten in netwerken, waaronder de verschillende percepties van actoren die Teisman (2000) probleem-oplossingscombinaties noemt. Tegelijk is er ook te zien dat netwerkmanagementstrategieën deze complexiteit onder de duim kunnen houden (Klijn et al., 2015). In deze masterscriptie zullen theorieën over prestaties in netwerken, de complexiteit in de vorm van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement nader bekeken worden. Dit alles zal gedaan worden in de casus van de Lokale Educatieve Agenda (LEA) in gemeente Rotterdam. Hoe die context eruit ziet en wie daarbij zijn betrokken, zal in het hoofdstuk hierna (de casusbeschrijving) besproken worden. Het doel van dit onderzoek is verdiepen van theorie over prestaties van netwerken door een analyse van bestaande literatuur te doen en interviews te houden met verschillende stakeholders in de LEA en die vervolgens te analyseren. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is:

“Wat is de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?”

De deelvragen hierbij zijn:

1. Hoe ziet het netwerk van de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam eruit?
2. Gebaseerd op de bestaande literatuur, wat zijn netwerk prestaties, probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement?
3. In hoeverre verschillen de probleem-oplossingscombinaties in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?
4. Wat is de rol van netwerkmanagement in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?
5. Hoe worden de netwerk prestaties ervaren in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?
6. In hoeverre hebben probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement invloed op de ervaren netwerk prestaties?

1.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht zal bieden in de verschillende visies en percepties die de stakeholders in de Lokale Educatieve Agenda hebben. Uit de literatuur bleek dat een botsing van verschillende percepties van invloed kan zijn op de samenwerking in een netwerk (Klijn &

Koppenjan, 2016). Eerder bleek dat er verbetering mogelijk is in de samenwerking tussen kinderopvang, schoolbesturen en gemeente (Van Veen et al., 2010). Mogelijk kan er door inzicht te krijgen in de verschillende percepties, een bijdrage geleverd worden aan de kwaliteit van het netwerk in de LEA. Dit onderzoek kan daarmee dus handvatten bieden voor verbetering van prestaties in netwerken. Verbetering van de prestaties in netwerken is van belang, omdat de VVE een basis biedt voor alle kinderen in Nederland. Dankzij de VVE hebben kinderen een betere start in groep 3 en wordt de kansongelijkheid in Nederland verkleind (NJI, z.d., b). Bovendien kunnen andere gemeenten dit onderzoek als voorbeeld nemen, aangezien iedere gemeente in Nederland zich bezig dient te houden met voor- en vroegschoolse educatie (Veen et al., 2012).

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Probleem-oplossingscombinaties zijn door Teisman (2000) vooral onderzocht in combinatie van besluitvormingsprocessen. Verschillende complexe probleem- en oplossingsdefinities werden hierbij vooral gecombineerd met besluitvormingstheorieën. Dit onderzoek focust zich daarentegen niet op besluitvorming, maar juist op de algehele prestaties in een netwerk. Probleem-oplossingscombinaties worden hiermee in een nieuwe context onderzocht. Bovendien is er al vaker onderzoek gedaan naar netwerk performance als onafhankelijke variabele. Netwerk performance is in andere onderzoeken een bepalende factor voor andere variabele (Kenis & Provan, 2009). In dit onderzoek wordt juist gekeken naar netwerk performance als uitkomstvariabele en wordt onderzocht wat invloed heeft op die netwerk performance. Ten slotte blijkt uit een artikel van Basadur, Pringle, Speranzini en Bacot (2000) dat meer onderzoek met alternatieve cases interessant is, omdat het kan zorgen voor een beter begrip van samenwerkingsprocessen. Door onderzoek te doen naar de specifieke casus van de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam, kan bijgedragen worden aan onderzoek over netwerk performance en probleem-oplossingscombinaties.

1.4 Leeswijzer

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden, zal er eerst een uitleg gegeven worden over de specifieke casus die in dit onderzoek belicht zal worden. Daarna zal het theoretisch kader gevormd worden dat de basis biedt voor dit onderzoek. In dit theoretische kader zullen theorieën over netwerken, prestaties van netwerken, probleem-oplossingscombinaties en netwerkstrategieën besproken worden. Vervolgens zal deze theorie geoperationaliseerd worden en wordt er in de methodologie uitgelegd hoe het onderzoek gaat plaatsvinden. Ten slotte volgen de resultaten van het dataverzamelingsproces, met daaropvolgend de conclusie, discussie en aanbevelingen.

2. De Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam

De casus die centraal staat in dit onderzoek is de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd op welk beleidsdomein dit netwerk zich richt, welke actoren er deelnemen aan het netwerk en hoe de structuren momenteel verlopen. Informatie voor dit hoofdstuk is vergaard door het lezen van interne documenten (denk aan documenten als kwaliteitskader, resultaatafspraken en huisreglement) en informele gesprekken binnen de gemeente.

Gemeenten zijn in Nederland verantwoordelijk voor verschillende onderwerpen op het gebied van onderwijs. Zo dienen zij onderwijsachterstanden te voorkomen, de leerplicht in de gaten te houden en de aansluiting van zorg en onderwijs te realiseren (Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG], z.d.). Ook in de gemeente Rotterdam is dit het geval. De afdeling onderwijs, die valt onder de directie maatschappelijke ontwikkeling, is verantwoordelijk voor de Lokale Educatieve Agenda (LEA). De LEA is een blijvend overleg tussen de gemeente, scholen en organisaties zoals de kinderopvang of welzijnsorganisaties (Veen et al., 2012).

Iedere vorm van onderwijs heeft in Rotterdam een eigen LEA: een LEA voor voor- en vroegschoolse educatie, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, MBO en hoger onderwijs. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar de LEA rondom de voor- en vroegschoolse educatie (VVE). De VVE richt zich op het terugdringen van kansenongelijkheid. Het doel is om gelijke ontwikkelingskansen voor ieder kind te waarborgen. Immers, deze gelijke ontwikkelingskansen zijn in Nederland en zeker in Rotterdam nog niet vanzelfsprekend. Kinderen die komen uit gezinnen met een lagere sociaaleconomische status of een migratieachtergrond, lopen meer risico op achterstanden. De VVE richt zich op kinderen van 2 tot 6 jaar, zodat kinderen eenmaal in groep 3 met een gelijk niveau kunnen starten. Dit wordt bereikt door te sturen op spelend leren op de voorschool en de vroegschool. De voorschool vindt plaats op de kinderopvang en richt zich op kinderen van 2 tot 4 jaar. De vroegschool vindt plaats op de basisschool, in groep 1 en 2, voor kinderen van 4 tot 6 jaar (NJI, z.d. a).

In Rotterdam komt de LEA tot uiting in de sectorkamer, het klankbordoverleg en de werkgroepen. Alle drie deze gremia worden in dit onderzoek bekeken. In de sectorkamer worden allerlei onderwerpen besproken die te maken hebben met de voor- en vroegschool. Nauwe samenwerking tussen beide vormen van educatie is vereist, omdat de voor- en vroegschool aan elkaar verbonden is en elkaar versterkt. Deze moeten dus ook op elkaar aansluiten (Gemeente Rotterdam, 2020a⁴). In de gemeente Rotterdam is er een huishoudelijk reglement dat de regels aangeeft voor de deelname aan de sectorkamer. Zo zijn er drie partijen die, naast de gemeente zelf, mogen deelnemen aan de

⁴ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Gemeente Rotterdam

sectorkamer. Vanuit de gemeente nemen er beleidsadviseurs deel die zich bezighouden met de VVE.

Leden van de sectorkamer zijn bestuurders of directieleden van:

1. Organisaties voor kinderdagopvang met locaties in Rotterdam;
2. Organisaties, waaronder schoolbesturen, voor peuteropvang met locaties in Rotterdam.
3. Schoolbesturen met scholen in Rotterdam die een samenwerking onderhouden met locaties voor peuter- en kinderopvang.

Daarnaast kunnen er, afhankelijk van het onderwerp, extra deelnemers aansluiten zoals beleidsadviseurs van afdeling jeugd of vertegenwoordigers van welzijnsorganisaties. In bijlage B is een overzicht te zien van alle deelnemende organisaties in de sectorkamer, klankbordgroep en werkgroep Het Jonge Kind (Gemeente Rotterdam, 2020b⁵).

De sectorkamer vindt in ieder geval vier keer per jaar plaats. In de sectorkamer worden besluiten genomen over ingediende agendastukken of adviezen. De voorbereiding van ambtelijke stukken en adviezen wordt gedaan in het klankbordoverleg. Het klankbordoverleg is een afvaardiging van de sectorkamer die toetst of een stuk doorgestuurd kan worden naar de sectorkamer. Dit overleg vindt daarom vaak een paar weken voor de sectorkamer plaats, dus ongeveer 4-6 keer per jaar. De gemeente is de voorzitter van het klankbordoverleg en bepaalt wie daaraan kunnen deelnemen. Ambtelijke stukken of adviezen worden gemaakt door commissies of werkgroepen. Een commissie of werkgroep wordt gevormd uit leden van de sectorkamer die een specifieke taak verrichten rondom een bepaald onderwerp. Werkgroepen komen vaak maandelijks bij elkaar. Zij kunnen ondersteund worden door de gemeente en ze leggen verantwoording af aan de sectorkamer. Voorbeelden van werkgroepen zijn bijvoorbeeld de werkgroep kwaliteit of financiën. Een nieuw beleidsstuk start dus bij een werkgroep, gaat vervolgens naar het klankbordoverleg en eindigt ter besluitvorming in de sectorkamer. Dit is te zien in figuur 1 hieronder (Gemeente Rotterdam, 2020b⁶).



Figuur 1. De stroomlijn van werkgroep, klankbord, sectorkamer.

⁵ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Gemeente Rotterdam

⁶ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Gemeente Rotterdam

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal deelvraag 3 beantwoord worden. Allereerst zal een uitgebreide beschrijving gegeven worden van netwerksamenwerking in de publieke sector. Vervolgens zal uitgelegd worden wat probleem-oplossingscombinaties zijn en hoe zij kunnen divergeren of convergeren. Daarna wordt de netwerk performance uitgelegd; wat bepaalt dat de samenwerking in een netwerk als goed wordt ervaren? De netwerkmanagementstrategieën worden daarna besproken, om vervolgens dit hoofdstuk af te sluiten met de verwachtingen in het conceptueel model.

3.1 De Lokale Educatieve Agenda als netwerk

3.1.1 *Geschiedenis van netwerken*

De samenwerking tussen verschillende actoren zoals die te zien is in de Lokale Educatieve Agenda, is niet vanzelfsprekend als we kijken naar de geschiedenis van bestuurskundemodellen. Door de geschiedenis heen hebben verschillende ideeën over het managen van de overheid gedomineerd. Slechts de laatste decennia wordt er in de bestuurskunde duidelijk gesproken over samenwerking tussen verschillende actoren (Klijn & Koppenjan, 2016).

Het Traditionele Public Administration model (TPA) heeft voor een groot gedeelte van de 20^e eeuw de overhand gehad in de bestuurskunde (Klijn, 2012; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Bureaucratische organisaties waarin procedures, coördinatie en *command and control* centraal stonden, popten op in de westerse wereld. Het begrip '*Big Government*' ontstond; de overheid werd een logge organisatie waarin voornamelijk budgetten gecontroleerd werden en top-down gestuurd werd (Klijn & Koppenjan, 2016). De hoofdtaak van een publieke manager was slechts het verzekeren van het doorlopen van de juiste regels en procedures (Bryson et al., 2014). Wegens het gebrek aan efficiëntie en effectiviteit werd er overgestapt op een nieuwe manier van sturen, genaamd het New Public Management (NPM). Hierin stond de publieke dienstverlening centraal en werd er gestuurd op doelen door middel van prestatie indicatoren (Hood, 1991). Er ontstond meer een *business* mentaliteit waarbij de markt centraal stond en doelen behaald moesten worden (Bryson et al., 2014). NPM richtte zich op het verbeteren van de bureaucratische organisaties die waren ontstaan door de traditionele manier van werken in de bestuurskunde (Klijn & Koppenjan, 2016).

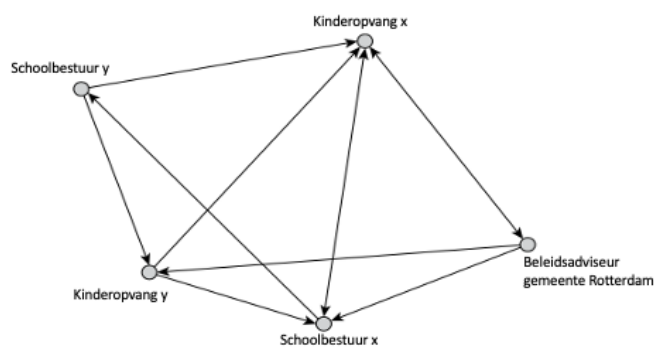
NPM bracht dus al verbeteringen aan in de bestuurskunde op het gebied van effectiviteit en efficiëntie. Echter bood het nog geen verklaring voor de steeds complexer wordende wereld en de nood om hierin samen te werken. Immers, tegenwoordig zijn problemen te complex om slechts door een actor opgelost te worden. Netwerk governance ontstond en gaf hier het antwoord op (Klijn & Koppenjan, 2016). Netwerk governance gaat over de nieuwe manier van werken bij de overheid waarbij er gestuurd wordt op gezamenlijke actie en het maken van besluiten met meerdere actoren (Kapucu & Hu, 2020). Netwerk governance richt zich daarmee dus niet zoals bij het New Public

Management op het behalen van doelen en efficiëntieverbetering, maar meer op het sturen rondom gedeelde acties (Kapucu & Hu, 2020). Provan en Kenis (2007) leggen dit ook wel uit als *“het gebruik van instituties en structuren van autoriteit en de samenwerking om bronnen te verdelen en te coördineren en het controleren van gedeelde acties over het netwerk als geheel”* (p.230). Netwerk governance is het bredere perspectief waarbinnen netwerken ontstaan. Netwerk governance vormt daarmee als het ware een voorwaarde of speelveld waarbinnen netwerken kunnen ontstaan (Kapucu & Hu, 2020). Netwerken zijn *“meer of mindere stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die clusteren rondom een beleidsprobleem, een beleidsprogramma en/of een set van bronnen en die ontstaan, onderhouden worden en veranderd worden door reeksen van interacties”* (Koppenjan & Klijn, 2016, p.11). Een netwerk is dus het patroon van sociale relaties en netwerk governance is de sturing daarvan. In dit onderzoek ligt de focus op de netwerken zelf en niet op de sturing daarvan, omdat gekeken wordt naar het specifieke netwerk rondom de LEA en hoe men daarbij de prestaties ervaart.

3.1.2 Kenmerken van netwerken

Hiervoor is besproken hoe de bestuurskunde door de tijd heen is veranderd en wat het verschil is tussen netwerken en netwerk governance. Nu kan er gekeken worden naar wat netwerken kenmerkt en waarom de Lokale Educatieve Agenda gezien kan worden als een netwerk.

Simpel gezegd is een netwerk een groep van verschillende personen of organisaties die zich buigt over een issue. De actoren zijn aan elkaar verbonden doordat zij interactie hebben met elkaar (Koppenjan & Klijn, 2016). In figuur 2 is te zien hoe Kapucu en Hu (2020) een netwerk visueel maken. De punten zijn verschillende actoren en de lijnen daartussen tonen de relatie aan tussen de actoren. De relatie kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op kennisoverdracht, bepaalde bronnen die een actor heeft of vriendschap (Kapucu & Hu, 2020). In het geval van de LEA staan de kinderopvang, schoolbesturen, gemeente en bijvoorbeeld het centrum voor jeugd en gezin met elkaar in zo’n relatie.



Figuur 2. Een voorbeeld van een netwerk met 5 actoren. Overgenomen uit Kapucu & Hu (2020).

Door de literatuur heen worden verschillende kenmerken genoemd van netwerken. Er zijn vier kenmerken die vrijwel overal genoemd worden (Klijn & Koppenjan, 2016; Mandell, 2001; Sørensen & Torfing, 2007; Rhodes 1996). Allereerst heeft een netwerk altijd te maken met een complex probleem dat niet slechts door een actor opgelost kan worden. Er is altijd samenwerking nodig tussen verschillende actoren om de complexiteit aan te kunnen. Ten tweede is er altijd een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren; actoren zijn aan elkaar verbonden en kunnen niet zomaar het netwerk verlaten. Een ander kenmerk is de verschillende percepties en visies die actoren hebben op het beleidsissue. Iedere actor kijkt vanuit zijn eigen organisatie en eigen belangen naar een kwestie, wat de samenwerking moeilijk maakt. Ten slotte ontstaat een vorm van institutionalisering en duurzaamheid in netwerken. Actoren werken op de lange termijn met elkaar samen en er ontstaan (in)formele regels en gedragspatronen (Klijn & Koppenjan, 2016; Mandell, 2001; Sørensen & Torfing, 2007; Rhodes 1996).

Deze kenmerken zijn ook te herkennen in de LEA, waardoor de LEA dus gezien kan worden als een voorbeeld van een netwerk. Allereerst wordt er in de LEA een complex issue behandeld. In de sectorkamer, klankbordgroep en de werkgroepen wordt de voor- en vroegschoolse educatie behandeld. Eerder werd al uitgelegd dat de VVE zich richt op kinderen met risico op achterstanden, door de sociaaleconomische status of migratieachtergrond van de ouders (NJI, z.d. a). Het is hierdoor complex omdat er allerlei verschillende problematieken naar voren kunnen komen. Daarnaast zijn er tal van organisaties betrokken om deze gezinnen te kunnen ondersteunen, denk aan welzijnsorganisaties zoals het Centrum voor Jeugd en Gezin, kinderopvangorganisaties en schoolbesturen (Gemeente Rotterdam, 2020b). Ook zijn de actoren in dit netwerk van elkaar afhankelijk. Allereerst is er een wettelijke afhankelijkheid (de Wet OKE) die noemt dat de partijen met elkaar 'een op overeenstemming gericht overleg' dienen te hebben (Veen et al., 2012). Daarnaast komt de wederzijdse afhankelijkheid naar voren in de nood naar elkaar toe. De gemeente kan bijvoorbeeld niet zonder de uitvoering van de kinderopvanginstellingen voorschoolse educatie realiseren. De kinderopvanginstellingen kunnen daarbij geen voorschoolse educatie geven wanneer zij geen subsidie ontvangen van de gemeente. Verder is er complexiteit van verschillende percepties te herkennen. Vanuit theorie wordt gezegd dat actoren ieder eigen percepties hebben en uit informele gesprekken met medewerkers van de gemeente wordt dit fenomeen erkend. Het netwerk bestaat dus uit verschillende organisaties die ieder een eigen blik en visie hebben op de invulling van de VVE. Ten slotte is er een vorm van institutionalisering ontstaan. Nu de sectorkamer vijf jaar bestaat, zijn er regels zoals het huisreglement waarin opgesteld staat wie wel of niet mee mogen doen, hoe het voorzitterschap geregeld is en hoe de besluitvorming plaatsvindt (Gemeente Rotterdam, 2020b).

3.1.3 Complexiteit in netwerken

Naast de vier genoemde kenmerken van netwerken is er nog een ander gegeven dat een netwerk kenmerkt. Een netwerk als geheel is namelijk complex. Dit gaat verder dan slechts het feit dat er een moeilijk probleem opgelost moet worden of dat er meerdere partijen bij betrokken zijn. Als dat het geval zou zijn, dan zou het gecompliceerd zijn (Klijn & Koppenjan, 2014). Het gene dat een netwerk daadwerkelijk complex maakt, is het feit dat er heel veel delen zijn die met elkaar interacteren waardoor de uitkomst onvoorspelbaar is. Gerrits (2012) legt in zijn boek uit dat complexiteit gaat over het feit dat *“de wereld uit verschillende elementen bestaat, van verschillende klassen die aan elkaar gerelateerd zijn, maar soms ook niet, en wiens wederzijdse relaties uitwisselbaar over de tijd zijn”* (p.16). Het gedrag van een netwerk is dus onvoorspelbaar, ook wel non-lineair. Dit houdt in dat kleine veranderingen in gedragingen kunnen leiden tot grote veranderingen in het hele systeem (Anderson, 1999). *“Het geheel kan heel verschillend zijn dan de som der delen”* aldus Anderson (1999, p.217).

Klijn en Koppenjan (2016; 2014) geven drie typologieën van soorten complexiteit in netwerken: substantieve, strategische en institutionele complexiteit. Wanneer er sprake is van substantieve complexiteit in een netwerk, dan zijn er veel verschillende actoren die een eigen perceptie op het probleem, de oorzaken, gevolgen en de oplossing hebben. In een netwerk wordt er altijd samen nagedacht over issues. Als iedere actor een andere visie heeft op dat issue, zorgt dit voor complexe situaties. Extra kennis over een issue kan door actoren gebruikt worden om hun eigen visie te versterken. Onderzoek en kennis kan daarmee voor een verergering van de complexiteit zorgen. Strategische complexiteit gaat over de strategieën die actoren toepassen om hun eigen belangen in de samenwerking door te drukken. Actoren werken samen, maar hebben nog wel hun eigen strategische belangen op het oog. Deze belangen zorgen voor strategisch gedrag dat onvoorspelbaar is en zorgt voor wederzijdse interactie. Deze interactie zorgt voor onvoorspelbare processen en zijn daarmee kenmerkend voor netwerken. Ten slotte richt institutionele complexiteit zich op de institutionele achtergrond die actoren hebben. Gedrag dat actoren hebben wordt gestuurd door de vastgeroeste regels en gedragingen uit de eigen organisatie. Iedere actor heeft een andere institutionele achtergrond en dit kan botsen. Een moeilijkheid bij deze complexiteit is het feit dat dit lastig op te lossen is. Immers, het is moeilijk om de institutionele context van ieders eigen organisatie te veranderen (Klijn & Koppenjan 2016; Klijn & Koppenjan 2014).

3.2 Probleem-oplossingscombinaties

Een netwerk heeft dus complexiteit die vorm kan krijgen in substantieve, strategische of institutionele complexiteit of een combinatie daarvan (Klijn & Koppenjan 2016; Klijn & Koppenjan 2014). De substantieve complexiteit, ofwel het feit dat een netwerk bestaat uit actoren met verschillende visies

of percepties, is de vorm van complexiteit die in dit onderzoek centraal staat (Klijn & Koppenjan, 2016; Mandell, 2001; Sørensen & Torfing, 2007; Rhodes 1996).

Percepties zijn beelden die mensen hebben van de wereld. Dit wordt gevormd door cultuur, normen, waarden, kennis, eerdere ervaringen of professionele achtergrond (Dunn, 2012). Door deze verschillende percepties kan iedere actor anders naar een issue kijken en verschillende aspecten van het issue meer benadrukken (Klijn & Koppenjan, 2016). De percepties die actoren hebben zijn vaak impliciet en kunnen *geframed* worden. *Framen* houdt in dat actoren betekenis geven aan een situatie door te kijken vanuit hun eigen perspectief (Schön & Rein, 1995). In het geval van de LEA betekent dit dat iedere actor dus een ander beeld heeft van hoe bijvoorbeeld de ideale kinderopvang eruit moet zien in Rotterdam. Een kinderopvangorganisatie kan hier op een andere manier naar kijken dan bijvoorbeeld de gemeente, vanwege de verschillende professionele achtergrond. Verschillende actoren kunnen dus op allerlei beleidsonderwerpen een eigen probleem- en oplossingsdefinitie *framen*.

Dit *framen* van situaties relateert aan het concept dat centraal staat in dit onderzoek, namelijk probleem-oplossingscombinaties. Teisman (2000) geeft aan dat actoren in netwerken verschillende probleem-oplossingscombinaties kunnen hebben. Een probleem-oplossingscombinatie is een combinatie van gekozen problemen en oplossingen. Iedere actor in een netwerk heeft een eigen visie op wat het probleem is en wat daarbij een passende oplossing zou zijn. Deze percepties worden uitgewisseld tussen actoren door middel van interactie. Vanuit die interactie ontstaan er combinaties van probleemdefinities en passende oplossingen. Scharpf (1997) noemt dat het ontstaan van beleid resultaat is van interactie tussen verschillende actoren met *“ieder zijn eigen begrip over de natuur van het probleem en de haalbaarheid van specifieke oplossingen, ieder zijn eigen individuele en institutionele eigen belang en zijn eigen normatieve voorkeuren en ieder met zijn eigen vaardigheden of actiebronnen die gebruikt kunnen worden om de uitkomst te bepalen”* (p. 11). In het beleidsproces is interactie tussen actoren dus cruciaal: alleen dan kunnen percepties over problemen en oplossingen uitgewisseld worden.

Probleem-oplossingscombinaties bestaan dus uit een definitie over wat het probleem is en wat daarbij een passende oplossing zou kunnen zijn (Teisman, 2000). Er is sprake van een probleem als er een *“onacceptabel gat is tussen normatieve idealen of wenselijke niveaus en de huidige en toekomstige condities”* (Hoppe, 2002, p. 308). Dit impliceert dat er een bepaald niveau van wenselijkheid is of een normatief ideaal dat personen hebben. Daarnaast moet er een situatie zijn die niet aan die idealen voldoet. Dit zorgt voor een gat tussen waarnaar gestreefd wordt is en wat zich voordoet; een onwenselijk gat tussen twee situaties (Hoppe, 2002). Om dit gat te overbruggen, dient er een oplossing gevonden te worden. Een oplossing komt tot uiting in de vorm van publiek beleid of gewenste acties die gerealiseerd moeten worden (Teisman, 2000).

3.2.1 Convergeren of divergeren

Een moeilijkheid is het feit dat er onenigheid kan ontstaan tussen actoren, omdat iedereen een andere perceptie kan hebben over wenselijke niveaus en onwenselijke situaties (Hoppe, 2002). Problemen zijn subjectief, aldus Hoppe (2010) *“We ontdekken niet een probleem ‘out there’; we maken een keuze over hoe we een probleem willen formuleren”* (p. 59). Het wordt gekozen of bepaald door mensen zelf (Hoppe, 2002). In de context van de LEA zou bijvoorbeeld schoolbestuur een keuze kunnen maken in het bepalen van een probleem en oplossing die anders is dan de keuze die een kinderopvanginstelling maakt. Een onderwerp zoals ouderbetrokkenheid kan door gemeente, school of kinderopvang anders benaderd worden. De gemeente ziet bijvoorbeeld educatief partnerschap als oplossing om ouderbetrokkenheid te realiseren. Alleen dan kan de VVE echt van effect zijn (Gemeente Rotterdam, 2018⁷). Een kinderopvang of school zou dit misschien weer heel anders kunnen zien.

Visies op wat het probleem is en hoe dit opgelost kan worden, kunnen dus tussen actoren verschillen of overlappen. Immers, ieder persoon heeft zijn eigen percepties en daarmee definitie van een probleem en oplossing (Klijn & Koppenjan, 2016). Dit wordt ook wel divergeren of convergeren genoemd (Wanzenböck, Wesseling, Frenken, Hekkert & Weber, 2020). Probleemdefinities divergeren, of lopen uit een, als kennis over een probleem omstreden is, er onduidelijkheid over verantwoordelijkheid is en als een probleem heel breed is (Wanzenböck et al., 2020). Kennis is omstreden als er verschillen zijn in de kennis die actoren hebben over een probleem en als er onduidelijkheden zijn over wat nu de oorzaken en gevolgen van een probleem zijn (Newman & Head, 2011). Verantwoordelijkheden zijn onduidelijk als er veel verschillende actoren moeten samenwerken en als het een probleem is waar veel actoren een rol in spelen (Head, 2008). Het probleem is breed als er veel verschillende waarden, belangen of interesses bij komen kijken en als er veel verschillende aspecten vallen binnen het probleem (Hoppe, 2011). Daarentegen convergeren of overlappen probleemdefinities juist als actoren dezelfde visie hebben op het probleem, als de verantwoordelijkheden duidelijk verdeeld zijn en de kennis rondom een probleem onomstreden is; de oorzaken en effecten van een probleem zijn duidelijk en er is verbetering van probleembegrip (Wanzenböck et al., 2020).

Ook de visies over de oplossingen rondom een probleem kunnen convergeren of divergeren. Oplossingen divergeren als er sprake is van oplossingen die moeilijk haalbaar zijn, doordat deze complex zijn op technologisch of institutioneel gebied. Dit is te zien als een oplossing vraagt om een verandering in de manier van werken (Walker & Cass, 2007). Daarnaast kan er onzekerheid zijn over de beschikbare kennis van de oplossing. Er zijn dan verschillende oplossingen mogelijk waarbij

⁷ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Gemeente Rotterdam

onduidelijk is wat nu echt werkt. Oplossingen convergeren juist als er haalbare oplossingen zijn met weinig complexiteit en aanwezigheid is van beschikbare kennis (Wanzenböck et al., 2020).

In tabel 1 zijn vier situaties te zien van convergeren en divergeren. Probleemdefinities kunnen divergeren terwijl tegelijkertijd men het eens is over een oplossing (convergeren). Er is in zo'n geval een duidelijke en innovatieve oplossing, maar men is het nog niet eens over hoe het probleem geformuleerd kan worden. Dit wordt ook wel een situatie genoemd waarin een oplossing op zoek is naar een probleem. De oplossing is duidelijk, maar het probleem nog niet (situatie 3). Er kan ook een eenduidige visie op het probleem (convergeren) zijn, maar men is het nog niet eens over de oplossing (divergeren). Dit is een situatie waarin een probleem op zoek is naar een oplossing. Het probleem is in zo'n situatie duidelijk, maar er zijn nog veel verschillende oplossingen mogelijk (situatie 2). Bovendien kunnen ook beide, probleem en oplossing, divergeren. Dit is een situatie van disoriëntatie waarin probleemdefinitie en oplossingsdefinitie uiteenlopen. Actoren handelen dan voornamelijk vanuit hun eigen belangen en waarden en er is geen sprake van hetzelfde frame (situatie 1). Ten slotte kan er sprake zijn van een convergerende probleemdefinitie en -oplossing waarin beide overlappen. Dit is te zien in situatie 4 waarin er sprake is van *alignment* (Wanzenböck et al., 2020).

Tabel 1

De vier situaties van probleem-oplossingscombinaties

		Problemen	
		Divergerende definitie	Convergerende definitie
Oplossingen	Divergerende definitie	Situatie 1: Disoriëntatie	Situatie 2: Probleem op zoek naar een oplossing
	Convergerende definitie	Situatie 3: Oplossing op zoek naar een probleem	Situatie 4: <i>Alignment</i>

Bron: Wandenböck et al. (2020, p.478)

3.3 Netwerk performance

Netwerken zijn niet meer weg te denken in het openbaar bestuur (Klijn & Koppenjan, 2016). Echter betekent dit niet dat netwerken daadwerkelijk goed presteren. De uitkomsten of prestaties van een netwerk zijn afhankelijk van het netwerk zelf. Dit betekent dat iedere actor in het netwerk met zijn of haar eigen motieven, ideeën of belangen invloed heeft op de prestaties van het netwerk (Sandström & Carlsson, 2008). Een netwerk kan slecht presteren als een van de organisaties binnen het netwerk

onvoldoende presteert (Kenis & Provan, 2009). Ook kunnen percepties van actoren en eigenzinnige strategieën een rol in spelen in de prestatie van een netwerk (Klijn et al., 2015). Echter hoeft de prestatie van een netwerk niet altijd af te hangen van een enkele organisatie. Zelfs als alle organisaties voldoende presteren, kan de netwerk performance laag zijn (Kenis & Provan, 2009). Het bepalen van performance kan dus niet door bij iedere actor na te gaan in hoeverre zijn of haar doelen bereikt zijn (Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010). Performance kan bepaald worden door het netwerk als geheel te bekijken. Performance van netwerken kan uitgesplitst worden in twee soorten uitkomsten: inhoudsuitkomsten en procesuitkomsten. De inhoudsuitkomsten gaan over de daadwerkelijke inhoudelijke uitkomsten die zijn bereikt door het proces. Denk hierbij aan plannen, ideeën en besluiten. De procesuitkomsten richten zich meer op hoe dit alles bereikt is, dus hoe het proces heeft plaatsgevonden. Denk hierbij aan vertrouwen en wederzijds begrip (Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010). Klijn et al. (2015) geven aan dat er binnen die proces- en inhoudsuitkomsten vier vragen bepalend zijn voor de ervaren netwerk performance. Dit zijn de integrale natuur van de oplossing, betrokkenheid van verschillende actoren, de effectiviteit van de oplossing en de duurzaamheid voor de toekomst.

3.3.1 Effect van verschillende probleem-oplossingscombinaties op netwerk performance

Het bepalen van problemen en oplossingen is een proces waarbij interpretatie van actoren centraal staat (Benford, 1997). De subjectieve wijze waarop problemen en oplossingen samengesteld worden, kan zorgen voor problemen als deze met elkaar botsen. *“Het is niet ongewoon dat een doel van een professional het doel van een andere professional zal tegenspreken, wiens blik is getraind op een verschillend systeem”* (Friedlander, Escudero & Heatherington, 2006, p. 254). Professionals zijn geneigd om vanuit hun eigen percepties een probleem-oplossingscombinatie te vormen die dus kan botsen met andere professionals (Gerrits & Marks, 2017). Er kan gezegd worden dat heterogeniteit of diversiteit in denken van actoren kan zorgen voor verbeterde uitkomsten. Immers, doordat veel verschillende actoren participeren in het netwerk, is er een bredere informatievoorziening. Bovendien gaat de kwaliteit van oplossingen vooruit doordat verschillende actoren hieraan meewerken (Klijn et al., 2015). Echter blijkt maar al te vaak dat heterogene probleem- en oplossingspercepties kunnen zorgen voor onzekerheid en andere nadelige effecten (Huxham & Vangen, 2005). In het proces van betekenis geven aan problemen en oplossingen, handelen actoren naar hun eigen belangen en ideeën. Strategisch gedrag van actoren kan zorgen voor ingewikkelde interactie en moeilijkheid in de samenwerking. Immers, doordat actoren verschillend denken over problemen en oplossingen, handelen actoren ook naar hun eigen percepties wat het vervolgens moeilijk maakt om een gedeelde visie te creëren. Terwijl juist een gedeelde visie zo belangrijk is bij publiek beleid (Rochefort & Cobb, 1993). Gedifferentieerde percepties van actoren kunnen daarmee eigenlijk een barrière vormen voor goede uitkomsten in een netwerk (Klijn et al., 2015).

Vanuit dit denken ontstaan verwachtingen rondom probleem-oplossingscombinaties en de invloed die dat heeft op de ervaren netwerk performance. Verwacht kan worden dat in situaties waarin definities van oplossingen en problemen divergeren (situatie 1 uit tabel 1), de ervaren netwerk performance dan afneemt. Immers, verschillende percepties van actoren zorgen voor eigen strategieën die de performance van een netwerk niet ten goede komen (Rocheford & Cobb, 1993). Terwijl juist een situatie waarin sprake is van een convergerende probleem-oplossingscombinatie (situatie 4 uit tabel 1), er een betere ervaring van netwerk performance is. Meer eenduidigheid in definitie van probleem en oplossing zorgt namelijk voor minder onenigheid en effectiever beleid, ofwel betere inhouds- en procesuitkomsten (Hoppe 2002; Rocheford & Cobb, 1993; Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010). In tabel 1 zijn ook twee situaties te zien waarin het divergeren en convergeren door elkaar loopt (situatie 2 en 3). Hierbij is het nog onduidelijk wat daarvan het effect is op de ervaren netwerk performance. Heeft bijvoorbeeld een convergerende oplossingsdefinitie een groter effect op de ervaren netwerk performance dan een convergerende probleemdefinitie? Verwacht wordt dat zodra een van de twee (probleem of oplossing) divergeert, dat dit altijd een negatief effect zal hebben op de ervaren netwerk performance. Deze verwachting vloeit voort uit het feit dat eenduidigheid van probleem of oplossing altijd zorgt voor effectiever beleid, of terwijl een betere ervaring van netwerk performance (Hoppe 2002; Rocheford & Cobb, 1993; Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010). Of dit daadwerkelijk klopt, zal uit de interviews blijken.

3.4 Netwerkmanagement

Niet alleen probleem-oplossingscombinaties kunnen van invloed zijn op netwerk performance. Ook netwerkmanagement is een factor die invloed heeft op de ervaren prestaties van een netwerk. Om de netwerk performance te vergroten, worden er vaak bepaalde strategieën toegepast die de complexe processen in netwerken begeleiden. Deze strategieën kunnen ook wel netwerkmanagement genoemd worden. Netwerkmanagement is *“de overwogen pogingen om interacties te sturen of faciliteren in netwerken”* (Klijn et al., 2015, p. 742). Meier en O’Toole (2007) geven aan dat netwerkmanagement kan zorgen voor het verbeteren van netwerkuitkomsten. Bovendien zou het zonder deze strategieën haast onmogelijk zijn om echte performance te bereiken in netwerken. Daarnaast blijkt uit onderzoek niet alleen dat het dus de performance verbetert, het blijkt ook zo te zijn dat er vaker naar netwerkmanagementstrategieën gegrepen wordt wanneer er sprake is van een hogere complexiteit in netwerken. Ofwel, netwerkmanagement kan helpen om verschillen in percepties te overbruggen (Koppenjan & Klijn, 2004).

Klijn et al. (2015) benoemen vier strategieën van netwerkmanagement die de uitkomsten in netwerken kunnen verhogen:

1. Arrangeren: faciliteren van interacties door tijdelijke organisatorische arrangementen (zoals stuurgroepen of projecten);
2. Verbinden: het linken van actoren in het netwerk (activeren van actoren, mobiliseren van bronnen, mediëren en het bouwen van coalities);
3. Ontdekken: het ontwikkelen van nieuwe inhoud (zoeken naar eenzelfde doelstelling, managen van onderzoek, aanmoedigen van creatieve competitie en het brengen van nieuwe ideeën).
4. Procesregels: het creëren van tijdelijke procedures die het gedrag van actoren leidt (zoals gebruik van besluitregels, vetomacht en toenemende informatie-uitwisseling) (p. 743).

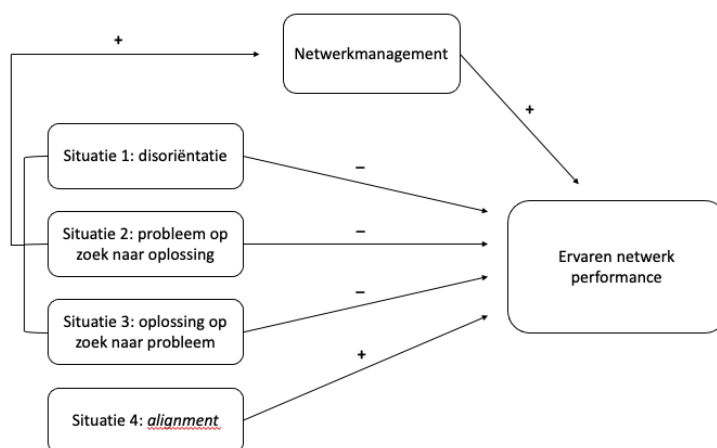
De verwachting ontstaat dat door gebruik van deze strategieën de ervaren netwerk performance toeneemt. Bovendien wordt er verwacht dat er meer gebruik gemaakt worden van deze strategieën wanneer er sprake is van een hoge mate is van complexiteit, ofwel divergerende probleem-oplossingscombinaties.

3.5 Conceptueel model

Hierboven zijn allerlei theorieën besproken over probleem-oplossingscombinaties, netwerk prestaties en netwerkmanagement. Vanuit deze theorieën worden de onderstaande verwachtingen geschept.

1. Als probleem-oplossingscombinaties divergeren (situatie 1, 2 en 3), wordt verwacht dat dit een negatieve invloed heeft op de ervaren netwerk performance.
2. Als probleem-oplossingscombinaties convergeren (situatie 4), wordt verwacht dat dit een positieve invloed heeft op de ervaren netwerk performance.
3. Als probleem-oplossingscombinaties divergeren, wordt verwacht dat er vaak gebruik gemaakt wordt van netwerkmanagementstrategieën.
4. Als netwerkmanagementstrategieën worden ingezet, wordt verwacht dat dit een positieve invloed heeft op de ervaren netwerk performance.

Hieronder is het conceptueel model samengevat:



Figuur 3. Conceptueel model

4. Methodologie

4.1 Research design

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in theorie over ervaren prestaties in netwerken, met daarbij de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagementstrategieën. Een kwalitatieve methode is passend in dit onderzoek, omdat het kan analyseren hoe de actoren in het netwerk van de lokale educatieve agenda de prestaties van het netwerk ervaren en hoe zij hun percepties op problemen en oplossingen zien. Door kwalitatief onderzoek te doen, kunnen de ervaringen, ideeën en percepties van actoren echt achterhaald worden. Er wordt getracht om *“een begrip van sociale fenomenen”* te achterhalen en *“de betekenis die mensen daaraan geven”* (Boeije, 2010, p.11).

In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar de ervaren netwerk performance in de lokale educatieve agenda in Rotterdam. Dit betekent dat dit onderzoek een casestudy is. Een casestudy een manier van onderzoeken waarbij een specifieke groep grondig onderzocht wordt, in dit geval is dat de LEA in Rotterdam. De LEA is in dit onderzoek een instrumentele case. Dit houdt in dat de casus gebruikt wordt om het fenomeen van ervaren netwerk performance, probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement te onderzoeken (Cresswel & Poth, 2017). De casus van de LEA in Rotterdam is gekozen omdat dit een goed voorbeeld is van een netwerk, zoals is uitgelegd in het theoretische kader (Klijn & Koppenjan, 2016). Daarnaast is het een relevant netwerk omdat hierin gewerkt wordt aan de kansengelijkheid voor kinderen in Rotterdam. Door te onderzoeken in hoeverre de prestaties worden ervaren, kunnen deze eventueel verbeterd worden. Dit kan ten goede komen aan de Rotterdamse kinderen (Veen et al., 2012; NJI, z.d., a)

Zoals in hoofdstuk 2, beschrijving van de casus, is uitgelegd, krijgt de LEA in Rotterdam vorm in drie soorten gremia. Dit zijn de sectorkamer, het klankbordoverleg en de verschillende werkgroepen. In dit onderzoek is de LEA als geheel onderzocht, zodat er een volledig beeld geschetst kan worden van hoe partijen rondom het jonge kind met elkaar samenwerken. Dit betekent dat alle drie deze gremia meegenomen zijn in dit onderzoek. Later dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de respondenten zijn geselecteerd binnen deze gremia.

4.2 Methode

Om inzicht te krijgen in het ontstaan van probleem-oplossingscombinaties en de werking die dat heeft op de ervaren netwerkprestaties, is besloten om gesprekken te voeren met de betrokkenen in het netwerk. De data is verzameld door semigestructureerde interviews te houden met de respondenten. Door het interview semigestructureerd te houden, wordt het beste van twee werelden gecreëerd. Enerzijds hebben de interviews een structuur en kan er aan de hand van de onderzochte theorie een

gesprek gehouden worden. De structuur is te zien aan de topiclijst die is opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en de operationalisering die later dit hoofdstuk volgt. De topiclijst is te vinden in bijlage D. Anderzijds blijft er voldoende ruimte voor de respondenten om hun eigen invulling te geven, waardoor de ervaringen van de respondenten echt aan het licht komen (Boeije, 2011). De interviews zijn in het Nederlands gehouden en duurden 30 tot 45 minuten. Ook zijn de interviews opgenomen. Later in dit hoofdstuk zal meer verteld worden over de ethische aspecten van dit onderzoek.

4.3 Respondenten

Om een representatief beeld te creëren van de casus, is gezorgd voor een variëteit aan actoren. Vanuit de casusbeschrijving bleek al dat de casus vrij breed is: actoren kunnen in de LEA betrokken zijn via de sectorkamer, klankbordgroep of werkgroep, daarnaast kunnen ze zich met de voor- of vroegschool bezighouden en kunnen ze afkomstig zijn uit kinderopvang, scholen, gemeente of welzijnsinstellingen. Omdat het bij een casestudy belangrijk is om een representatief beeld te krijgen van de gekozen casus, is geprobeerd om uit ieder van de bovenstaande groepen iemand te spreken (Cresswel & Poth, 2011). In de praktijk betekent dit dat er rekening is gehouden met de volgende punten:

- Minimaal een persoon spreken per organisatiesoort. Dit betekent een iemand vanuit de scholen, kinderopvangorganisaties, gemeente en een welzijnsinstelling.
- Minimaal een persoon spreken per gremia van de LEA. Dit betekent een iemand vanuit de sectorkamer, klankbordgroep en werkgroep.
- Minimaal een persoon spreken uit de voorschool en een iemand vanuit de vroegschool.
- Ervoor zorgen dat er logische verdeling is tussen de bovenstaande groepen actoren. Omdat kinderopvangorganisaties de grootste partij zijn in de LEA, zijn hier meer mensen van geïnterviewd dan bijvoorbeeld het CJG of scholen.

In bijlage B is een lijst gemaakt met de betrokken actoren in de sectorkamer, klankbordgroep en werkgroepen. In deze lijst is genoteerd vanuit welk type organisatie komen en of zij staan voor de voor- of vroegschool. Deze lijst is gemaakt met input vanuit de gemeente. Binnen deze lijst zijn respondenten geselecteerd aan de hand van bovenstaande criteria. Er is dus sprake geweest van doelgerichte sampling: respondenten zijn bewust geselecteerd. Dit is een gebruikelijke sampling-strategie bij een casestudy omdat je hiermee waarborgt dat de casus in zijn geheel onderzocht kan worden (Cresswel & Poth, 2011).

Nadat de interviews zijn gehouden, zijn deze getranscribeerd om vervolgens te kunnen analyseren. De data is geanalyseerd via het programma ATLAS.ti. De analyse heeft plaatsgevonden door middel van codes aan de hand van de gevonden literatuur. Na het coderen van de interviews is er een codeboom gemaakt. Deze is te vinden in bijlage E.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit is een belangrijk aspect als het gaat om onderzoek doen. Bij validiteit gaat het erom dat er gemeten wordt wat je wil meten (Boeije, 2010). In dit onderzoek wordt de validiteit gewaarborgd door verschillende strategieën. Allereerst is er een rijke beschrijving gegeven van de casus die onderzocht wordt. Door een rijke en uitgebreide beschrijving te geven, worden de punten die deze casus kenmerken duidelijk. Hierdoor wordt helder in hoeverre dit onderzoek in deze casus overgedragen kan worden naar een andere casus (Cresswel & Poth, 2011). Daarnaast zijn de interviews en codes gebaseerd op de gevonden literatuur uit het theoretisch kader, waardoor er gericht onderzocht kon worden naar ervaren netwerk performance (Boeije, 2010). De samplingstrategie en data-analyse zijn valide omdat deze ervoor zorgen dat de populatie die onderzocht is representatief is voor de geselecteerde casus (Cresswel & Poth, 2011). Bovendien werd er aan iedere respondent de mogelijkheid gegeven om het transcript en ook later de conceptversie in te lezen, zodat gecheckt kon worden of de interpretatie van de onderzoeker klopte met wat de respondent wilde vertellen (Cresswel & Poth, 2011).

Daarnaast is rekening gehouden met de betrouwbaarheid in dit onderzoek. Betrouwbaarheid gaat over de mate waarin het herhaalbaar (Boeije, 2010). De betrouwbaarheid is in dit onderzoek gewaarborgd door standaardisatie toe te passen. Deze standaardisatie heeft vorm gekregen in bijvoorbeeld de topiclijst die ieder interview werd doorlopen, maar ook in het feit dat ieder interview heeft plaatsgevonden via teams en heeft iedere respondent dezelfde achtergrondinformatie gekregen voordat de interviews plaatsvonden (Boeije, 2010).

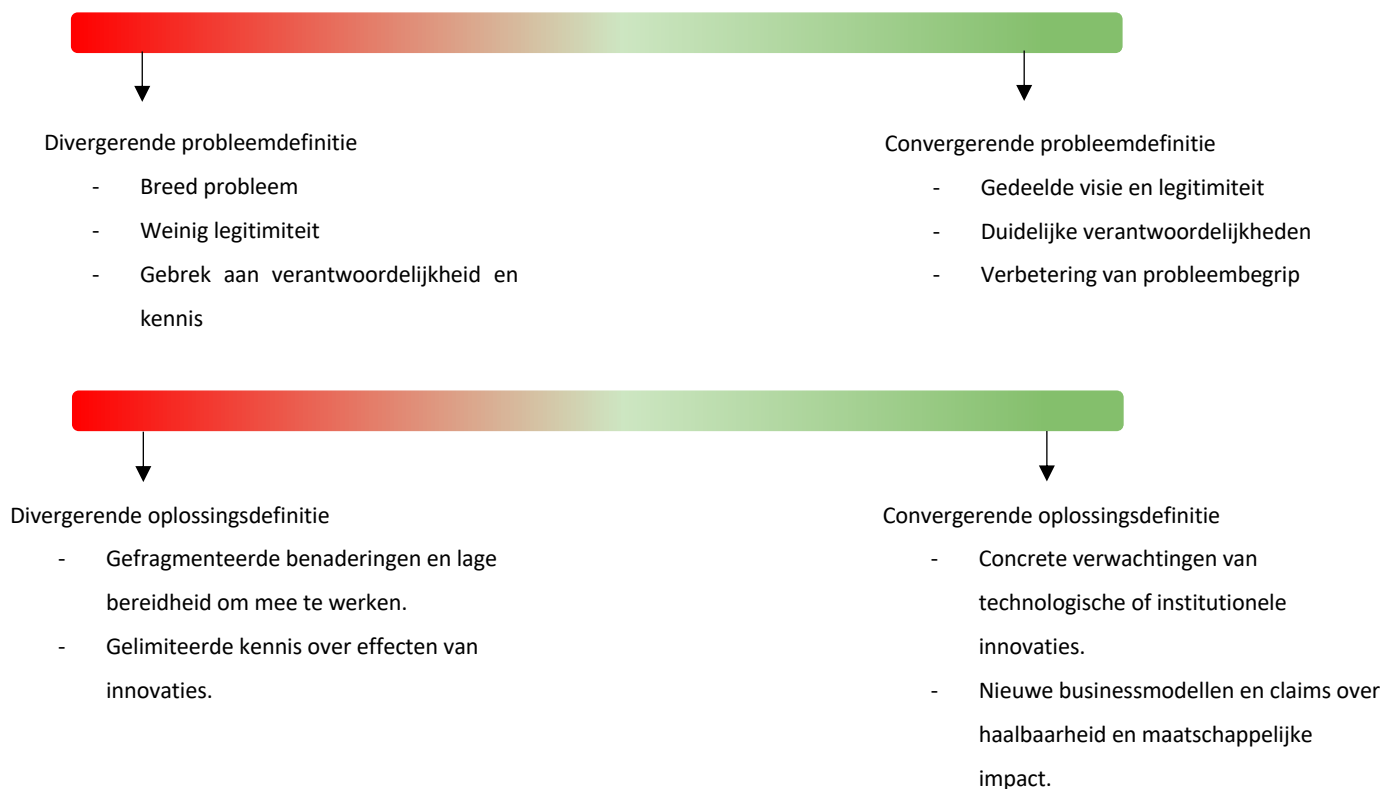
4.5 Ethische aspecten

Omdat interviewen een manier van onderzoek doen is waarbij persoonlijke- en privacygevoelige informatie gedeeld wordt, is het van belang om op een juiste wijze om te gaan met de data. Vooraf is bij ieder interview het doel en de werkwijze van dit onderzoek uitgelegd en is toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Bovendien heeft iedere respondent een privacy formulier ingevuld waarin hij/zij toestemming geeft voor het opslaan, verwerken en gebruiken van het interview in dit onderzoek. Daarnaast hadden de respondenten de mogelijkheid om hun transcripten op te vragen na het interview. Hier is enkele keren gebruik van gemaakt. De interviews zijn opgenomen met alleen audio en deze zijn op een juiste wijze opgeslagen. De data van de interviews is alleen gebruikt voor dit onderzoek en zal niet voor andere doeleinden gedeeld worden. Zodra het onderzoek is afgerond zullen de audiobestanden verwijderd worden.

4.6 Operationalisering

4.6.1 Probleem-oplossingscombinaties

Er is sprake van een probleem als er een gat is tussen de huidige situatie en de gewenste situatie (Hoppe, 2010). Een oplossing is een manier om met die ongewenste situatie om te gaan. In het proces van interpreteren en betekenis geven aan problemen en oplossingen, ontstaan er probleem-oplossingscombinaties (Teisman, 2000). Deze probleem-oplossingscombinaties kunnen divergeren of convergeren, wat kan resulteren in vier situaties die in tabel 1 beschreven zijn. Samenvattend geldt dat;



Figuur 4. Operationalisering probleem-oplossingscombinaties. Bron: Wandenböck et al. (2020, p.478)

4.6.2 Ervaren netwerk performance

Eerder is al uitgelegd dat netwerk performance gemeten kan worden door te kijken naar de inhoudsuitkomsten en de procesuitkomsten (Edelenbos, Steijn & Klijn, 2010). In onderstaande tabel 2 is te zien hoe er met vier indicatoren met daarbij vier items de ervaren netwerk performance gemeten kan worden.

Tabel 2*Operationalisering ervaren netwerk performance*

Uitkomsten	Items
1. Integrale natuur van de oplossing	Juiste integratie van verschillende aspecten van het probleem in de projectplannen.
2. Betrokkenheid van actoren	Verschillende stakeholders dragen bij aan het project om resultaat te bereiken.
3. Effectiviteit van de oplossing	Ontwikkelde oplossingen zijn voldoende om problemen aan te pakken.
4. Duurzaamheid voor de toekomst	Ontwikkelde oplossingen zijn langdurend.

Bron: Klijn et al., (2015, p. 751)

4.6.3 Netwerkmanagement

Eerder is gesproken hoe netwerkmanagement invloed kan hebben op de ervaren netwerk performance. Ook is uitgelegd dat wanneer er meer divergerende probleem- en oplossingscombinaties zijn, er meer gebruik gemaakt zal worden van netwerkmanagement (Klijn et al., 2015). In onderstaande tabel 3 is netwerkmanagement geoperationaliseerd.

Tabel 3*Operationalisering netwerkmanagementstrategieën*

Netwerkmanagementstrategie	Items
1. Arrangeren (creëren van tijdelijke organisatorische arrangementen)	Verschillende stakeholders (publieke stakeholders, private bedrijven en maatschappelijke organisaties) zijn betrokken door platforms voor onderhandeling en debat.
2. Ontdekken (zoeken naar oplossingen en toegankelijke informatie)	In het project wordt speciale aandacht gegeven aan het delen van verschillende ideeën. Tijdens de informatieverzameling wordt de nadruk gelegd op de vaststelling van startpunten en gemeenschappelijke informatie.
3. Verbinden (binden van actoren aan elkaar; verbeteren van interacties)	De leiders van het project raadplegen de mensen die het uitvoeren. Besluiten worden collectief gemaakt. De leiders van het project houden rekening met de bestaande interpersoonlijke relaties. Wanneer een impasse wordt bereikt of er ontstaan problemen, dan probeert het management een gedeelde grond te vinden tussen de conflicterende belangen.
4. Procesregels (tijdelijke regels om interactie te faciliteren)	In dit project zijn expliciete afspraken gemaakt over de organisatie van de samenwerking. De afspraken van dit project zijn bewust voorzien van de mogelijkheid om af te wijken van het plan. Partijen hebben de mogelijkheid om het project te verlaten om zo hun eigen belangen te beschermen.

Bron: Klijn et al., (2015, p. 749)

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de gegevens die opgehaald zijn uit de interviews geanalyseerd. Dit wordt gedaan volgens de deelvragen die aan het begin van dit onderzoek zijn opgesteld. Allereerst wordt dus gekeken naar de verschillende probleem-oplossingscombinaties die actoren hadden in het netwerken. Vervolgens wordt netwerkmanagement behandeld en ten slotte wordt gekeken naar de ervaren netwerk performance. Hieronder zijn de respondenten te zien die zijn geïnterviewd. In bijlage C is een uitgebreidere tabel te vinden met extra informatie over de respondenten en hun vertegenwoordiging in de LEA.

Tabel 4

Geïnterviewde respondenten

Respondent 1	Centrum voor Jeugd en Gezin	Respondent 11	Kinderopvang
Respondent 2	Gemeente	Respondent 12	Kinderopvang
Respondent 3	Gemeente	Respondent 13	Kinderopvang
Respondent 4	Gemeente	Respondent 14	Kinderopvang
Respondent 5	Gemeente	Respondent 15	Kinderopvang
Respondent 6	Gemeente	Respondent 16	Kinderopvang
Respondent 7	Gemeente	Respondent 17	Kinderopvang
Respondent 8	Gemeente	Respondent 18	Schoolbestuur
Respondent 9	Kinderopvang	Respondent 19	Schoolbestuur
Respondent 10	Kinderopvang	Respondent 20	Schoolbestuur

In totaal zijn er twintig personen geïnterviewd uit vier verschillende sectoren. Er zijn zeven personen van binnen de gemeente geïnterviewd. Dit waren respondenten die in een beleidsfunctie of leidinggevende functie zitten rondom het jonge kind en daarmee contacten hebben met houders van kinderopvangorganisaties, het centrum voor jeugd en gezin of schoolbesturen. Er zijn negen personen geïnterviewd vanuit de kinderopvangsector. Deze respondenten hadden allemaal een bestuurlijke of leidinggevende rol binnen hun organisatie en waren daarmee nauw betrokken bij netwerken als de sectorkamer. Er zijn drie beleidsadviseurs geïnterviewd van drie verschillende schoolbesturen in Rotterdam. Deze beleidsadviseurs zijn betrokken bij de sectorkamer, klankbordoverleg en werkgroepen en zijn daarmee volop aanwezig in de bestaande netwerken. Ten slotte is nog een persoon van het centrum van jeugd en gezin (CJG) geïnterviewd omdat het CJG een partner is waarmee ook nauw samengewerkt wordt in de sector van het jonge kind.

5.1 Probleem-oplossingscombinaties

In deelvraag 3 werd de vraag gesteld in hoeverre de probleem-oplossingscombinaties in de LEA verschillen. Om hierin inzicht te krijgen, is aan iedere respondent gevraagd om een recent onderwerp te noemen dat op de agenda stond van het netwerk. Onderwerpen die veel naar voren kwamen waren de nieuwe resultaatafspraken voor de voor- en vroegschool, de zorgstructuur, de doorgaande lijn en huisvesting.

Bij de resultaatafspraken ging het om een kader voor de partijen die zich bezighouden met de VVE. In dit kader worden doelen genoemd waar de kinderopvang, schoolbesturen en gemeente gezamenlijk naar streven voor de komende periode. Verschillende respondenten (bijvoorbeeld 19 en 20) geven aan dat de resultaatafspraken heel soepel zijn verlopen, omdat er verschillende overleggen over zijn geweest met veel partijen. Een ander onderwerp dat erg positief benaderd wordt is de zorgstructuur. Bij de gemeente loopt er sinds een aantal jaar het PACT Jonge Kind. In dit PACT wordt gewerkt aan een zorgstructuur om zo de jeugdhulp, kinderopvang en onderwijs beter op elkaar aan te laten sluiten. Doordat dit een project is waar al jaren in geïnvesteerd wordt, is de samenwerking goed, aldus respondent 8. Ten slotte werden de onderwerpen doorgaande lijn en huisvesting genoemd. De doorgaande lijn gaat over de juiste overdracht tussen voorschool en vroegschool, zodat kinderen door kunnen ontwikkelen op hun leerlijn. Het onderwerp huisvesting gaat over het huisvesten van voor- en vroegschool. Dit kan bijvoorbeeld in een basisschool, bij een CJG of in een kindcentrum.

Na het bespreken van de casus werden de verschillende indicatoren nagelopen die passen bij het vormen van een probleemdefinitie en oplossingsdefinitie, om er zo achter te komen in hoeverre er volgens de respondent sprake was van overeenstemming of discussie. Hieronder zullen allereerst de onderwerpen rondom probleemdefinities besproken worden en vervolgens de oplossingsdefinitie. Ten slotte zal een antwoord geformuleerd worden op deelvraag 3.

5.2 Probleemdefinities

Eerder is al uitgelegd welke indicatoren zorgen voor convergerende of divergerende probleemdefinities. Samenvattend zijn dit verantwoordelijkheden, kennis en visie op het probleem. Deze zullen achtereenvolgens doorgelopen worden.

5.2.1 Verantwoordelijkheid

Zes van de twintig respondenten geven aan dat verantwoordelijkheden duidelijk belegd zijn in het netwerk van het jonge kind. Er wordt aangegeven dat door te werken via heldere actielijnen en structuren, de verantwoordelijkheden duidelijker zijn. Opvallend is hierbij wel dat vier van de zes respondenten die aangeven dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn, werkzaam zijn bij de gemeente. Daarnaast blijkt uit de interviews dat verantwoordelijkheid niet alleen naar voren komt in duidelijke afspraken, maar ook vanuit een gevoel van verantwoordelijkheid: *“want mensen zijn heel*

erg begaan met de ontwikkeling van kinderen en ze willen het beste voor die kinderen. En daarom komt zo'n discussie ook naar voren" (respondent 7).

Acht van de twintig respondenten geven daarentegen aan dat verantwoordelijkheden onduidelijk zijn of dat er een gebrek aan verantwoordelijkheid is in het netwerk. Verschillende partijen wijzen naar elkaar als er samengewerkt moet worden rondom een project zoals huisvesting. Er kwam meermaals naar voren dat actoren naar elkaar wijzen en aangeven dat zij ergens niet over gaan (respondent 6). Een opvallend punt hierbij is dat respondenten aangeven dat die onduidelijke verantwoordelijkheden voornamelijk te zien zijn tussen schoolbesturen en gemeente. Respondent 4 geeft aan dat de gemeente vaak zoekende is *"de gemeente heeft een bepaalde verantwoordelijkheid, de schoolbesturen hebben een bepaalde verantwoordelijkheid, maar de gemeente wil soms net iets meer dan die verantwoordelijkheid"*. Andere respondenten geven aan dat de gemeente eigenlijk maar weinig te zeggen heeft over het onderwijs en daarmee de vroegschool, omdat zij vallen onder het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap en daarmee aan de inspectie verantwoording moeten afleggen. Hoeveel de gemeente dus daadwerkelijk te zeggen heeft over het onderwijs, is daarmee altijd zoeken naar een evenwicht volgens respondent 13. Een punt dat aanhaakt op die verschillende rollen van schoolbesturen en gemeente is het feit dat het wordt gezien als verschillende werelden. Zes van de twintig respondenten geven aan dat onderwijs, kinderopvang en gemeente verschillende werelden zijn. Die verschillende werelden komen tot uiting doordat kinderopvang en onderwijs werken met andere verantwoordingsmechanismen en naar andere partijen verantwoording moeten afleggen, aldus respondent 19. Bovendien komen die verschillende werelden tot uiting in *"verschillende woorden, verschillend taalgebruik. En ja, misschien wordt er nog steeds een beetje neergekeken op de pedagogisch medewerkers, die zijn wat lager opgeleid"* (respondent 2).

5.2.2 Kennis

Een meerderheid van de twintig respondenten (13) geeft aan dat er voldoende kennis is over de problematiek waar men bij het jonge kind mee bezig is. Deze kennis blijkt uit het feit dat mensen verstand hebben van de ontwikkeling van het jonge kind en weten wat er speelt in de praktijk. Bovendien worden er waar nodig mensen benaderd die extra kennis van zaken hebben. Een respondent uit de kinderopvangsector (10) geeft aan dat de gemeente voldoende kennis heeft: *"Ja de gemeente heeft wel voldoende kennis in huis. Ik bedoel de beleidsmedewerkers aldaar, die zijn goed op de hoogte van wat er allemaal speelt. En ik vind dat er echt, echt sprake is van expertise binnen de gemeente Rotterdam"*. Voldoende kennis wordt vaak gekoppeld aan het zijn van een grote of kleine partij in het netwerk. Meerdere keren is genoemd dat grotere partijen in de sector van het jonge kind meer kennis van zaken hebben of de mogelijkheid hebben tot meer kennis. Een respondent (16) van een kleinere kinderopvangorganisatie noemt: *"want die hebben gewoon veel meer ervaring, hebben*

meer kinderen, dus die kunnen, ja, over veel meer locaties praten, noem maar op. Die hebben de problematiek die wij in het klein ervaren in het groot.” Er wordt zelfs door drie respondenten genoemd dat er sprake is van een niveauverschil tussen grote en kleine partijen. Respondent 17 geeft aan *“Ik denk wel, maar dat is vaak zo, dat de grote spelers toch wat meer weten wat er allemaal leeft als de wat kleinere organisaties. Omdat die gewoon, kijk voor ons, ik heb een heel team, een hele afdeling kwaliteit, een hele afdeling met pedagogische coaches rondlopen, ik heb een vve manager rondlopen, dus het zijn heel veel mensen die ook kennis ophalen en met mij delen, dat hoeft ik niet zelf te doen. En een kleinere organisatie, moet een directeur dat allemaal zelf doen. Dus het is ook een hele andere dynamiek die je hebt zeg maar”*.

Echter zijn er ook acht respondenten die aangeven dat er onvoldoende kennis is in de sectorkamer, ongeacht het feit of je een grote of kleine partij bent. Zo wordt er genoemd dat niet iedere persoon in de sectorkamer verstand van zaken heeft, omdat daar voornamelijk de bestuurders zitten zonder kennis van de praktijk. Respondent 19 zegt *“mensen die in die sectorkamer zitten... Vraag er alsjeblieft de mensen bij die er verstand van hebben weet je wel. En misschien ook soms een pedagogisch medewerker die meedenkt weet je wel. En ik denk dat op dat vlak, daar kan je misschien nog net wat meer gaan doen”*.

Een opvallend punt dat men noemt wanneer het over kennis gaat, is het niveauverschil tussen grote en kleine partijen. Drie respondenten, die allemaal werkzaam zijn in de kinderopvangsector, geven aan dat er wel degelijk een niveauverschil is tussen grote en kleine partijen. Dit vertaalt zich enerzijds in het feit dat kleine partijen nu eenmaal minder mensen in dienst hebben en daardoor minder de mogelijkheid hebben om zich te verdiepen in kennis. Anderzijds lijken de grote partijen het altijd beter te weten, aldus respondent 16: *“Maar ik heb soms ook wel het idee van weet je, de groteren weten het toch altijd al. Dus kan ik daar dan nog wat van vinden?”*. Niet alleen op het onderwerp kennis wordt het verschil tussen grote en kleine partijen toegelicht. Later in de resultatensectie zal dit punt nog meer naar voren komen.

5.2.3 Visie op probleem

Twaalf respondenten geven aan dat er sprake is van een gedeelde visie op verschillende onderwerpen in de sectorkamer. Meerdere keren is aangegeven dat door het jonge kind centraal te stellen, er vanzelf een gezamenlijke visie kan ontstaan. De gezamenlijke visie blijkt volgens respondenten vooral uit het feit dat er een gedeelde grond is die alle actoren aan elkaar verbindt, namelijk de zorg voor het jonge kind. Zo noemt respondent 16 *“Ik denk als je in de basis in ieder geval hetzelfde nastreeft. Van kinderen in Rotterdam een zo goed mogelijk plekje geven om zich te gaan ontwikkelen vanaf een jaar of 2. En je probeert met elkaar in grote dingen de algemene deler te vinden”*. Ook respondent 19 geeft

aan dat als je het belang van het jonge kind vooropzet, dat verschillende partijen elkaar eigenlijk altijd kunnen vinden.

Daarentegen geven ook tien respondenten aan dat er sprake is van veel verschillende visies op problemen. Deze visies kunnen dan heel principiële tegen elkaar ingaan, aldus respondent 3. Meerdere respondenten noemen dat botsende belangen oorzakelijk zijn aan het ontbreken van een gezamenlijke visie. *“Als gemeente heb je een belang en de organisaties hebben ook een belang...”* (respondent 5). Het verschil in visie is vaak te zien tussen gemeente, kinderopvang en scholen. Bovendien wordt door respondent 9 aangegeven dat de gemeente ook niet moet proberen om een gezamenlijke visie of beleid te creëren, omdat de belangen toch altijd zullen blijven botsen.

5.2.4 Samenvattend: convergeren of divergeren

Over het algemeen is te zien dat de probleemdefinities meer aan de convergerende kant zitten van het spectrum dan aan de divergerende kant. Immers, op de onderwerpen visie op het probleem en kennis geeft een nipte meerderheid aan dat er voldoende kennis is en sprake is van een gedeelde visie. Deze twee onderdelen van de probleemdefinitie convergeren. Alleen op het onderwerp verantwoordelijkheid is te zien dat die meer neigt naar de divergerende kant van het spectrum van probleemdefinities. Over het algemeen kan dus gezegd worden dat de probleemdefinities convergeren, ofwel overeenkomen tussen de verschillende actoren.

5.3 Oplossingsdefinities

De indicatoren die passen bij de oplossingsdefinities, zijn de gefragmenteerde benadering, bereidheid om mee te werken, kennis over de mogelijke oplossingen en haalbaarheid van oplossingen. Deze indicatoren zullen hieronder langsgelopen worden.

5.3.1 Gefragmenteerde benadering en bereidheid om mee te werken

Zes van de twintig respondenten hebben aangegeven dat zij ervaren dat er nog weleens sprake is van een gefragmenteerde benadering. Verschillende respondenten geven aan dat een onderwerp opgedeeld wordt in veel verschillende groepjes, wat vervolgens leidt tot een *“kunstmatige knip”*, aldus respondent 2. Vooral binnen de gemeente wordt deze gefragmenteerde benadering ervaren. Vijf van de zes respondenten die noemen dat er sprake is van een gefragmenteerde benadering, noemen dit in het kader van de structuur van de gemeente. Zo is er een knip tussen voorschool, primair onderwijs en voortgezet onderwijs, maar is er ook sinds een aantal jaar een knip tussen de afdeling jeugd en onderwijs. Respondent 6 noemt deze knip tussen jeugd en onderwijs zorgelijk, omdat de beide afdelingen ook onder een andere wethouder vallen: *“het is zo georganiseerd dat je elkaar eigenlijk niet vindt”*. Dit kan leiden tot lastige situaties waarin kinderen soms de dupe kunnen worden van de knip tussen jeugd en onderwijs.

Tegenover die gefragmenteerde benadering wordt ook door vijf respondenten genoemd dat het belang van een gezamenlijke aanpak juist zo belangrijk is. Je hebt meer afdelingen nodig dan alleen onderwijs om er echt voor het jonge kind te kunnen zijn, wordt aangegeven door verschillende respondenten. Een specifiek voorbeeld dat wordt genoemd dat ingaat tegen de gefragmenteerde benadering, is de ontwikkeling van integrale kindcentra. In zo'n centrum komen alle organisaties die betrokken zijn bij het jonge kind bij elkaar om daar *“op zo'n plek als team te kunnen opereren”* (respondent 2). Volgens respondent 1 is er ook zeker de bereidheid om dan mee te werken. Zestien van de twintig respondenten geven aan dat er een hoge bereidheid is om bij te dragen aan het netwerk. Dit punt zal uitgebreider toegelicht worden bij de deelvraag over netwerk performance.

5.3.2 Kennis over mogelijke oplossing en haalbaarheid

Zoals bij de probleemdefinitie al was aangegeven, vindt de meerderheid van de respondenten dat er voldoende kennis is over de problematiek waarover in de sectorkamer gesproken wordt. Deze kennis over de mogelijke oplossing was lastiger om naar voren te halen in de interviews. Wel gaf respondent 19 aan dat je je constant moet afvragen wat je nu oplost *“Maar dat moet je jezelf altijd blijven afvragen. Welk probleem los ik hiermee op? En wat we nu hebben bedacht, is dat dan ook daadwerkelijk de oplossing van het probleem?”*. Daarnaast is er door verschillende respondenten aangegeven dat het lijkt alsof de problemen vandaag de dag steeds complexer worden en daardoor moeilijker oplosbaar, aldus respondent 11. De haalbaarheid van oplossingen is daarom dan ook soms lastig. Vijf respondenten geven aan dat het soms onhaalbaar is om iets op te lossen. Het is volgens respondenten soms onhaalbaar om met verschillende organisaties samen te werken aan een specifieke oplossing. Bovendien is er soms ook gewoon geen geld om een bepaald probleem op te lossen, noemt respondent 7.

Toch geven vier respondenten ook aan dat er vaak gezocht wordt naar nieuwe oplossingen, omdat die dan net kunnen zorgen voor een doorbraak in het oplossen van een probleem. Respondent 13 noemt ook specifiek dat de gemeente openstaat voor nieuwe oplossingen die vanuit het veld komen.

5.3.3 Samenvattend: convergeren of divergeren

Als er gekeken wordt naar het divergeren of convergeren van oplossingsdefinities, kan er gezegd worden dat oplossingsdefinities over het algemeen meer convergeren dan divergeren. Dit is te zien vanwege het feit dat slechts zes respondenten aangeven dat er sprake is van een gefragmenteerde benadering bij het werken aan een oplossing en dat zestien respondenten noemen dat er een hoge bereidheid is om mee te werken. Wel was het lastig om duidelijke resultaten te behalen bij de punten kennis over de oplossing en haalbaarheid.

De oplossingsdefinities convergeren dus en eerder bleek ook al dat de probleemdefinities convergeren. Terugkomend op deelvraag 3 kan dus geantwoord worden dat vanuit de interviews blijkt dat de probleem-oplossingscombinaties niet verschillen. Immers, de probleemdefinities en de oplossingsdefinities convergeren en komen dus overeen met elkaar. In de rest van de resultatensectie zal gekeken worden of deze convergerende probleem-oplossingscombinaties vervolgens invloed hebben op de ervaren netwerk prestaties en netwerkmanagement.

5.4 Netwerkmanagement

Vanuit deelvraag 4 werd gevraagd wat de rol is van netwerkmanagement in de LEA. Netwerkmanagement is in de verschillende interviews uitvoerig besproken. Het gaat binnen netwerkmanagement over het betrekken van verschillende actoren, het delen van ideeën en informatie, het verbinden van actoren en het hebben van procesregels. Deze vier onderwerpen zullen nu besproken worden.

5.4.1 Arrangeren: creëren van tijdelijke organisatorische arrangementen

Vrijwel alle respondenten hebben aangegeven dat zij de betrokkenheid van verschillende actoren als voldoende ervaren. Maar liefst zestien van de twintig respondenten gaven aan dat zij vinden dat er voldoende verschillende actoren betrokken worden in de sectorkamer, klankbordgroep of werkgroepen. Dit wordt zo ervaren omdat er altijd mensen van de gemeente, kinderopvang en scholen betrokken worden bij de bovenstaande gremia.

De betrokkenheid van verschillende actoren wordt het meest ervaren in de sectorkamer. Immers, iedereen die werkzaam is rondom het jonge kind ontvangt een uitnodiging voor de sectorkamer. Respondent 18 vertelt: *“En dan is het heel fijn dat alle geledingen daar zitten. Alle besturen van peuteropvang, scholen, kind en onderwijs, GGD, inspectie, gemeente natuurlijk, die zitten het voor. Ja dat is heel prettig. Ja ik vind die groep heel prettig om in te zitten”*. Ook respondent 8 geeft aan dat iedereen, van veld tot wethouder, betrokken wordt bij de samenwerking rondom het jonge kind. Toch geven tegelijkertijd zeven respondenten aan dat zij meer stakeholders willen betrekken. Dit kan gaan over het vaker betrekken van de afdeling jeugd, meer de mensen uit de praktijk betrekken of het betrekken van grote én kleine partijen.

Dit punt van grote versus kleine partijen is iets dat in veel interviews naar voren komt. Twaalf respondenten geven aan dat het toch vaak de grote partijen zijn die betrokken worden bij werkgroepen en dat het de grote partijen zijn die het vaakst vooraan staan. Van de twaalf die dit aangeven, zijn er vijf werkzaam bij de gemeente, vier onderdeel van een kleinere kinderopvangpartij in Rotterdam en drie van een grotere partij. Respondent 10 die onderdeel is van een kleinere partij in Rotterdam, vertelt: *“En natuurlijk zie je dat de grote partijen daar over het algemeen gesproken wel,*

nou, die betrokkenheid zie ik wel meer dan bij de echte kleintjes of eenpitters. Die wachten eigenlijk meer een beetje af". Die terughoudendheid van kleine partijen wordt door meer respondenten onderschreven. Een mogelijke oorzaak hiervan wordt genoemd door respondent 14. Zij geeft aan dat kleine partijen altijd moeten kiezen waar ze hun tijd aan besteden. Een grote partij heeft meerdere beleidsmedewerkers en kan daardoor in allerlei groepen betrokken worden. Dit is anders voor een kleine partij, aldus respondent 14.

Echter geeft respondent 9 aan dat het niet per se de afwachtende houding is van de kleine partijen, maar eerder het continu gebruiken van macht door grote partijen: *"Ik heb er last van dat de voorzitter ook bestuurder is van de allergrootste onderneming van Rotterdam. Zij zijn de marktpartij en zij bepalen het beleid en zij hebben ook contact met de beleidsambtenaren, ze hebben contact met de wedhouder daarover. De rest mag een beetje volgen"*.

5.4.2 Ontdekken: zoeken naar oplossingen en toegankelijke informatie

Driekwart van de respondenten geeft aan dat er voldoende aandacht is voor het delen van verschillende ideeën. Dit delen van ideeën gebeurt in de sectorkamer, klankbordoverleg en in de werkgroepen. Iedereen kan zijn of haar mening geven op een hele laagdrempelige manier. *"Als een instelling iets wil, dan kun je dat gewoon... Je hebt een ingang bij de gemeente"* (Respondent 6).

Daarbij wordt wel aangegeven dat de sectorkamer soms wel erg groot is: niet iedereen kan zijn of haar mening geven binnen de tijd die er is. Vaak wordt de metafoor van de *"Poolse landdag"* (respondent 13) hierbij genoemd. Als iedereen zijn of haar mening zou geven, dan zou het een overleg van een hele dag worden. Respondent 19 vertelt dat de agenda in een sectorkamer vaak enorm vol zit met veel stukken. Hierdoor is er van echte discussie niet echt sprake. Daarentegen is de klankbordgroep, waarin een kleinere vertegenwoordiging zit van de sector van het jonge kind, juist wél die plek waar de discussie echt plaatsvindt. Wel geeft de voorzitter van de Sectorkamer, volgens respondent 3, echt de ruimte om ideeën te delen: *"Ik vind dat de voorzitter dat wel doet in de sfeer en in de ruimte die de tijd ook geeft. Dat vind ik wel heel belangrijk. Dat alle geluiden, of in ieder geval voldoende geluiden gehoord worden"*. Een andere respondent (17) benadrukt daarbij nog dat het ook echt je eigen verantwoordelijkheid is om ideeën te delen. Er is de ruimte om dit te doen, de voorzitter moedigt het ook aan. Het is dan een gemiste kans als je niet je mening geeft.

Toch gaven ook tien respondenten aan dat zij ervaren dat er onvoldoende ideeën met elkaar gedeeld worden. De ene helft van deze tien respondenten is werkzaam bij de gemeente en de andere helft werkt bij een kinderopvang of school. Vanuit de gemeente wordt het punt van tijdgebrek genoemd en dat het veld onvoldoende haar ideeën aantoont. Een respondent (2) vanuit de gemeente geeft aan dat partijen uit het veld onvoldoende aangeven wat zij ergens van vinden. Een discussie is afwezig. Daarentegen noemen partijen uit het veld dat er op sommige onderwerpen weinig ruimte is

voor het uitwisselen van ideeën. Respondent 9 geeft aan dat er op bepaalde onderwerpen geen ruimte is voor discussie en dat er niet geluisterd wordt naar de ideeën van mensen uit het veld.

Op het gebied van gemeenschappelijke informatie delen valt er nog wel wat te winnen. Twaalf respondenten geven aan dat de wens er wel is om informatie te delen, maar dat dit tot nu toe nog weinig gebeurt. Af en toe wordt er wel informatie gedeeld, maar niet iedereen geeft alles open en bloot weer. Volgens respondent 16 is dit te wijden aan de concurrentie die er toch wel heerst tussen de verschillende stakeholders: *“Want het zijn toch ook nog steeds concurrenten van elkaar. (...) Maar dat voel je wel, dat merk je wel. Mensen laten niet altijd het achterste van hun tong zien. (...) Ja ik denk dat er zeker gedeeld wordt, maar dat ook zeker niet alles gedeeld wordt”*. Iemand *“kan het achterste van zijn tong laten zien of het puntje van zijn tong natuurlijk”* aldus respondent 19.

5.4.3 Verbinden: het binden van actoren aan elkaar en verbeteren van interacties

Onder de netwerkstrategie verbinden vallen de punten verbinding met de praktijk, collectieve besluitvorming, interpersoonlijke relaties en het zoeken naar gedeelde grond. Allereerst noemen negen respondenten dat zij zien dat er vaak mensen uit de praktijk geraadpleegd worden wanneer er beleid gemaakt wordt. Respondent 7 vertelt dat subsidies of beleid altijd samen geschreven worden met mensen uit het veld. Respondent 20 geeft daarbij aan dat de kwaliteit ook echt toeneemt wanneer er samengewerkt wordt met de mensen uit de praktijk, omdat zij ook echt elke dag het werk doen.

Wanneer gekeken wordt naar de besluitvorming, is te zien dat hier de meningen over verdeeld zijn. Drie respondenten geven aan dat er geen sprake is van collectieve besluitvorming. Vier respondenten vragen zich überhaupt af of er sprake is van besluitvorming in de samenwerking. Elf respondenten geven daarentegen aan dat zij wel ervaren dat er sprake is van collectieve besluitvorming. De respondenten die aangeven dat er sprake is van collectieve besluitvorming, leggen uit dat er voornamelijk besluiten worden genomen in de sectorkamer. De werkgroepen en klankbordoverleggen zijn meer voorbereidend en adviserend. In de sectorkamer wordt er echt een formeel besluit genomen, legt respondent 11 uit. Respondent x noemt daarentegen dat de sectorkamer helemaal geen besluitvormend orgaan is: *“Zo'n sectorkamer, het is een invulling van op overeenstemming gericht overleg wat je als gemeente móet voeren met schoolbesturen en kinderopvang. Maar het woord zegt het al, je bent op overeenstemming gericht. Maar het is geen besluitvormingsorgaan”*. Een andere respondent (17) geeft weer aan dat zij soms ervaart dat de besluiten al genomen zijn door de gemeente en dat die puur ter informatie worden voorgelegd in de sectorkamer. Er is dan geen sprake van een collectief besluit.

Over de onderlinge relaties werd wat minder gesproken in de interviews, omdat iedereen elkaar eigenlijk al wel veel spreekt. Zeker de grote partijen zitten in verschillende netwerkverbanden

bij elkaar om samen te werken. Toch gaf respondent 10 aan dat: *“In die zin... er zijn een aantal partijen die kennen elkaar heel goed. En die hebben ook gewoon een duidelijke agenda met elkaar”*.

Ten slotte is er gesproken over of er sprake was van impasses en wat er gedaan wordt wanneer er een impasse is. Zes respondenten gaven aan dat zij eigenlijk nog nooit echt een impasse hebben meegemaakt. Daarbij gaven acht respondenten aan dat er gezocht wordt naar gedeelde grond wanneer er wel vastgelopen wordt op een issue. Een respondent (13) geeft aan: *“Nee, ik zit al een hele tijd bij de sectorkamer. Zelfs al bij de voorloper van de sectorkamer, was ik betrokken vanuit het veld. En eigenlijk komen we er altijd wel uit en niet iedereen is altijd even blij. Maar ik ken niet dat er een echt impasse, we zijn er altijd wel uitgekomen”*. Bij het zoeken naar gedeelde grond komt vooral naar voren dat er wordt gezocht naar een nieuw perspectief. Respondent 3 noemt: *“Dus nog eens een keer kijken van kun je met een andere vorm van gesprek voeren de belangen nog eens een keer, elkaar afwegend, kun je daar misschien nog, ja, ergens nog wat water bij de wijn aan een kant of de andere kant. Ja je kijkt gewoon is er nog iets mogelijk”*

5.4.4 Procesregels: tijdelijke regels om interactie te faciliteren

In de interviews kwam bij twaalf respondenten naar voren dat er afspraken zijn over de samenwerking. De afspraken konden formeel of informeel van aard zijn. De formele afspraken krijgen vorm in het huishoudelijk reglement dat de sectorkamer heeft. In dit huishoudelijk reglement zijn allerlei regels opgenomen over bijvoorbeeld het stemrecht, spreektijd en het voorzitterschap. Respondent 7 vertelt dat het huishoudelijk reglement eigenlijk gebaseerd is op hoe het altijd al gaat: *“En ja, ik ervaar dat meer als een formalisering van een al bestaande gegroeide praktijk. Dus in die zin geven die, geeft dat reglement, geven die regels, leiden voor mij niet echt tot problemen. Ik ervaar ze niet als knellend ofzo, of op een andere manier onprettig, helemaal niet. Het is juist iets van de bestaande praktijk”*. Een voorbeeld van een specifieke regel wordt uitgelegd door de voorzitter van de sectorkamer (respondent 13): *“Bij de nieuwe verkiezing van de sectorkamer heb ik ook in het reglement laten opnemen dat in de sectorkamer zelf de voorzitter, we hebben altijd dat een namens de houder mag spreken. Dus dat de voorzitter iemand uit de organisatie waaruit hij komt aanwijst die mag spreken tijdens de sectorkamer, die dus spreekrecht heeft. En waarom, zodat ik me dus als voorzitter redelijk neutraal uit de discussie kan houden en meer kan toezien op dat iedereen aan het woord komt. Maar dat ook de belangen uit de organisatie waar ik vandaan kom wel degelijk aan tafel komen zonder dat ik echt kleur beken”*. Daarbij noemen verschillende respondenten ook dat deze regels veranderd kunnen worden zonder enige moeite.

5.4.5 Samenvattend

Er zijn vier netwerkstrategieën behandeld in de interviews: het arrangeren, exploreren, verbinden en de procesregels. Terugkomend op deelvraag 4, kan gezegd worden dat netwerkstrategieën zeker een rol spelen in het netwerk van de LEA. Immers, bij arrangeren, exploreren en de procesregels gaf meer dan de helft van de respondenten aan dat er sprake was van deze strategie. Alleen de strategie van verbinden is wat minder duidelijk uit de interviews naar voren gekomen. Samenvattend geldt dus dat de respondenten vooral de strategie met als doel om structuur in het netwerk te creëren (procesregels), de strategie met als doel om informatie op te halen en te delen (exploreren) en de strategie om samenwerkingsverbanden te realiseren (arrangeren), hebben ervaren.

5.5 Ervaren netwerk performance

In deelvraag 5 werd de vraag gesteld hoe de netwerk prestaties worden ervaren door de deelnemers van het netwerk. De ervaren netwerk performance is in de interviews besproken door te kijken naar de bijdrage die verschillende stakeholders leverden, de effectiviteit van de oplossingen, de mate waarin verschillende aspecten werden meegenomen in de beleidsplannen en de langdurigheid van deze plannen. Deze vier indicatoren zullen nu hieronder besproken worden.

5.5.1 Bijdrage stakeholders

De bijdrage van stakeholders wordt door vijftien respondenten als voldoende ervaren. Dit betekent dat zij zien dat er verschillende stakeholders daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het resultaat. Wanneer stakeholders willen bijdragen aan bijvoorbeeld een beleidsonderwerp als doorgaande lijn, kunnen zij zich hiervoor aanmelden. Zo kan men zelf bedenken waar zijn of haar expertise ligt, legt respondent 18 uit. Hiermee worden dus de voorwaarden geschapen om te kunnen bijdragen aan het resultaat. Iedereen kan zich aanmelden en iets inbrengen, *“dus ja, veel beter dan dit weet ik het haast niet he...”* noemt respondent 6.

Zeker in de werkgroepen is te zien dat verschillende partijen echt bijdragen aan resultaat. Immers, in de werkgroepen wordt echt gewerkt aan voorstellen die uiteindelijk naar de sectorkamer gaan. Respondent 4 legt uit dat iedereen in de werkgroep echt van goede wil is om te werken aan het uiteindelijke resultaat. Iedereen levert echt een bijdrage in zo'n werkgroep. De ideeën voor het onderwijsbeleid komen dan ook vaak uit het veld zelf, legt respondent x uit. *“Er komen ook heel veel ideeën uit het veld zelf he, dus we hoeven ook echt niet het allemaal te verzinnen”*. Het veld komt vaak proactief met ideeën.

Ondanks het feit dat vijftien van de twintig respondenten aangeven dat er veel bijdrage geleverd wordt vanuit verschillende stakeholders, geven tegelijkertijd ook negen respondenten aan dat de bijdrage toch soms ook wat verschilt. De respondenten geven dus enerzijds aan dat de bijdrage

voldoende is, maar anderzijds ook dat het kan verschillen. Opnieuw komt hierin het punt van grote versus kleine partijen naar voren. Respondent 16 vertelt: *“Ik denk wel echt dat een aantal kleinere partijen zich wat, ja, overvallen voelt. (...) Misschien is het een idee om op sommige onderdelen juist eerst eens met die kleinere partijen aan tafel te gaan”*. Vanuit een grotere partij (respondent 13) wordt weer genoemd *“Ik kan ze zo noemen, wie een actieve bijdrage leveren en wie minder. Die consumeren dan vooral. Er wordt ook wel veel geconsumeerd”*.

5.5.2 Effectiviteit van de oplossing

Zeven van de twintig respondenten geven aan dat zij vinden dat de oplossingen die ontwikkeld worden effectief zijn voor de problemen in de praktijk. Dit betekent dat de respondenten vinden dat het beleid dat ontwikkeld wordt, ook daadwerkelijk de problematiek in de praktijk aan kan. Wanneer gevraagd werd of men ervaart dat de oplossingen effectief zijn, gaven verschillende respondenten, waaronder respondent 10, dit antwoord: *“Ja, daar ga ik wel vanuit. Anders kun je je inderdaad afvragen waar je mee bezig bent”*. Daarbij werd ook aangegeven dat er vanuit de gemeente vaak tools werden meegegeven om beleid direct in de praktijk uit te voeren.

Vier respondenten geven aan dat de effectiviteit moeilijk te zeggen is. Respondent 13 legt uit dat de praktijk weerbarstig is en dat oplossingen soms echt een lange adem nodig hebben. Ook respondent 16 benoemt dat het per onderwerp, maar ook per afdeling van de gemeente, verschillend is in hoeverre oplossingen effectief zijn. Zes respondenten noemen echt dat oplossingen ineffectief kunnen zijn. Respondent 12 vertelt: *“Dat ik denk van nou leuk bedacht, hoe gaan wij dat dan in een vat gieten zodat het het beste bij ons past. Ik ga dan niet eens bedenken van moeten wij dat zo uitvoeren... Dat is onmogelijk”*. Respondent 4 noemt *“Ik ben heel benieuwd wat uiteindelijk het effect gaat zijn van het inzetten van best practices. Want ik verwacht persoonlijk niet, en dat heb ik ook al vaker uitgesproken. Maar dat het plan, dat het echt heel erg veel gaat uitmaken voor de kwaliteit op mijn school”*.

Een punt dat hiermee samen lijkt te vallen is het feit dat er nog weleens gesproken wordt over een kloof tussen het beleid en de praktijk. Zes respondenten, die allemaal niet werkzaam zijn bij de gemeente, ervaren deze kloof tussen het beleid en de praktijk. De ervaring bestaat dat de beleidsstukken voelen als wéér een nieuwe regel waar een kinderopvang zich aan moet houden. Er veranderen constant regels.

5.5.3 Integratie verschillende aspecten

Zes respondenten geven aan dat zij vinden dat er een voldoende integratie is van verschillende aspecten bij het maken van plannen. Dit betekent dat problemen breed aangevlogen worden. Respondent 3 legt uit: *“Ik vind het heel knap hoe wij juist heel breed kijken met elkaar. Wij hebben*

strategen binnen het cluster die heel breed en ten volste in zich hebben en allemaal aan elkaar weten te verbinden. Dus ik maak me daar nooit zo'n zorgen over of het wel breed genoeg is. Het is eerder mijn zorg van hoe krijg je het daarna weer smal en uitvoerbaar?". Een andere respondent (7) geeft daarnaast ook aan dat mocht er een aspect vergeten worden, dat er dan altijd wel een actor is die daar later op wijst, zodat het alsnog toegevoegd kan worden. Echter ervaren negen respondenten dat er onvoldoende aspecten betrokken worden bij de plannen die geschreven worden. Respondent 20 schetst een situatie waarin zij een stuk toegestuurd kreeg: *"Dat er dan een notitie bijvoorbeeld door de gemeente van het schoolmaatschappelijk werk wordt gemaakt. Dat heb ik toen toegestuurd gekregen en toen was ik me helemaal doodgeschrokken en toen heb ik wel meteen een reactie erop geschreven. Dat was toen wel een hele smalle benadering. (...) Maar dat is dan zo'n complex probleem waar men dan probeert enigszins zicht op te krijgen. (...) Ik denk dat hoe complexer het probleem is, hoe vaker dat gebeurt".* Van de negen respondenten die vinden dat het soms wat smal bekeken wordt, zijn er slechts drie werkzaam bij de gemeente en zes werkzaam in het veld (schoolbestuur of kinderopvang). Op het gebied van integratie van verschillende aspecten lopen de ervaren dus ver uit elkaar.

5.5.4 Langdurige oplossingen

Twaalf respondenten vinden dat er sprake is van een vorm van langdurigheid, of een langetermijnvisie, als het gaat om de oplossingen die uitgevoerd worden. De respondenten die dit vinden zijn werkzaam in de gemeente, kinderopvang en scholen. De langdurigheid van de oplossingen blijkt uit het feit dat deze duurzaam zijn, zeker wanneer er regelmatig geëvalueerd wordt, vertelt respondent 7. Vanuit de interviews blijkt dat er drie dingen zijn die de langdurigheid bepalen. Dit zijn het ambtenarenapparaat, de lengte van de subsidies en de politiek.

Een respondent (8) vertelt dat het ambtenarenapparaat de basis biedt voor het hebben van beleid dat op de lange termijn ook werkt: *"Ja als je het over kort en langdurig hebt, dat is ook natuurlijk afhankelijk van de gemeentepolitiek, van of de wethouders al dan niet herkozen worden. En ik denk als ambtenaar zijn wij zeg maar de stabiele factor, zo zie ik het. Dus er kan van alles bedacht worden in het stadhuis, maar dat logge ambtenarenapparaat heeft dan weer zijn voordeel dat niet iedere vier jaar heel erg gezwakt kan worden. De accenten worden verlegd, maar je kunt niet zomaar alles meer weggoeien".*

Wanneer een subsidie voor langere tijd uitgekeerd wordt, kunnen oplossingen ook op de lange termijn uitgekeerd worden. Dit is bijvoorbeeld te zien bij programma's op Rotterdam Zuid, omdat daar gewerkt wordt met plannen voor tien jaar. Respondent 18 geeft dan ook aan dat de wens bestaat om korte subsidies toch echt te verlengen en uit te rollen op de lange termijn. Uit de interviews blijkt dat nog maar al te vaak subsidies zomaar veranderd kunnen worden, waardoor een programma opeens

niet meer doorgaat. Respondent 16 vertelt: *“Wat soms nog wel lastig is, is dat als je afhankelijk bent van subsidies. En het zijn subsidie-tijdvakken van een jaar. Dat je ieder jaar weer opnieuw je aanvraag moet doen en ieder jaar weer opnieuw moet afwachten of je je aanvraag toegekend krijgt of niet, of misschien niet helemaal, of misschien in een net andere vorm. En dat maakt het soms wel lastig. (...) Dus voor sommige subsidies zou ik ervoor pleiten om dat bijvoorbeeld op drie jaar te gaan zetten. Geef een organisatie drie jaar de tijd. Dan heb je echt een lange periode om daar meerwaarde te bieden”*.

Een andere factor die ervoor zorgt dat oplossingen als kortdurend worden ervaren, is de politiek. Respondent 13 geeft aan dat je als gemeente, maar ook als partners om de gemeente heen, leeft van college tot college: *“Want ook zij hebben met politiek te maken en met elke vier jaar een nieuwe wethouder of nieuwe gemeenteraad die ook weer hun dingetje willen doen. Dus dat is ook wel, daar kunnen zij ook niet veel mee. Dat is ook dat waarmee we leven. We leven van vier jaar tot de volgende vier jaar en de volgende vier jaar. Landelijk en gemeentelijk”*. In totaal geven zes respondenten aan dat zij de oplossingen als kortdurend ervaren.

5.5.5 Samenvattend

In deelvraag 5 werd de vraag gesteld hoe de netwerk prestaties worden ervaren. Wanneer gekeken wordt naar de vier indicatoren voor een goede ervaring van netwerk performance, is te zien dat twee van de vier indicatoren als onvoldoende worden ervaren. Dit zijn de indicatoren effectieve oplossing en integratie van aspecten. Op de andere onderwerpen wordt overwegend positief gereageerd (bijdrage stakeholders en langdurige oplossingen). Omdat slechts twee van de vier indicatoren als positief worden ervaren, kan niet echt gesproken worden van een goede ervaring van netwerk performance.

6. Conclusie

6.1 Bevindingen

In dit laatste hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de deelvragen, om ten slotte de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. De hoofdvraag in dit onderzoek is: *“Wat is de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?”*. Nadat antwoord gegeven is op deze hoofdvraag, zal er nog een discussie plaatsvinden op basis van de gevonden resultaten en ten slotte worden aanbevelingen gedaan.

Deelvraag 1: Hoe ziet het netwerk van de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam eruit?

Deze deelvraag ging in op de compositie van het netwerk dat onderzocht is. In de casusbeschrijving is uitgebreid stil gestaan bij de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam. De LEA krijgt vorm in de sectorkamer, klankbordgroep en werkgroepen. In deze drie gremia komen beleidsadviseurs van de gemeente, vertegenwoordigers van de kinderopvangorganisaties, schoolbesturen en welzijnsorganisaties bij elkaar om te overleggen over de voor- en vroegschool (Gemeente Rotterdam, 2020b).

Deelvraag 2: Gebaseerd op de bestaande literatuur, wat zijn netwerk prestaties, probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement?

In deelvraag 2 is vervolgens gekeken naar de bestaande literatuur over netwerk performance, netwerkmanagement en probleem-oplossingscombinaties. Vanuit de literatuur bleek dat actoren in netwerken eigen probleem-oplossingscombinaties vormen. Dit zijn eigen definities van een probleem en een daarbij horende oplossing (Teisman, 2000). Probleem-oplossingscombinaties kunnen tussen verschillende actoren convergeren of divergeren, ofwel overlappen of verschillen. Dit leidt tot de vier situaties die te zien zijn in het conceptueel model (figuur 3 en tabel 1) (Wandenböck et al., 2020). In de literatuur kwam naar voren dat situaties van divergerende probleem-oplossingscombinaties een negatieve invloed hebben op de ervaren netwerk performance. Ervaren netwerk performance gaat over de prestaties die een netwerk als geheel heeft. Actoren die zich laten leiden door hun eigen belangen, die gebaseerd zijn op hun eigen probleem-oplossingscombinatie, zorgen daarmee voor een verminderde netwerk performance (Klijn et al., 2015). Vanuit dit inzicht ontstond daarom de verwachting dat divergerende probleem-oplossingscombinaties (ofwel situatie 1, 2 en 3) zorgen voor een negatieve ervaring van netwerk performance. Een andere factor die van invloed bleek te zijn op de ervaren netwerk performance is het uitvoeren van netwerkmanagementstrategieën. Dit zijn strategieën die de interactie tussen actoren kunnen verbeteren en daarmee de netwerk performance (Meier & O’Toole, 2007). Bovendien bleek uit de literatuur dat er in netwerken vaker gegrepen wordt

naar dergelijke strategieën wanneer er sprake is van divergerende probleem-oplossingscombinaties. Daarom werd verwacht dat er divergerende probleem-oplossingscombinaties zou zorgen voor meer gebruik van netwerkmanagementstrategieën, wat uiteindelijk leidt tot een betere ervaring van netwerk performance (Koppenjan & Klijn, 2004; Klijn et al., 2015).

Deelvraag 3: In hoeverre verschillen de probleem-oplossingscombinaties in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?

Om de theorie te kunnen onderzoeken is in deelvraag 3, 4 en 5 door middel van interviews onderzocht in hoeverre deze variabelen in de praktijk ook echt te herkennen waren. Vanuit de interviews kan geconcludeerd worden dat over het algemeen de probleem-oplossingscombinaties convergeren in de LEA. Allereerst convergeerden de probleemdefinities: op twee van de drie indicatoren werd positief gereageerd. Men was het met elkaar eens dat er sprake was van voldoende kennis en dat er een gedeelde visie was op de besproken problemen. Alleen het punt van verantwoordelijkheid kwam onvoldoende naar voren. Respondenten gaven aan dat de verantwoordelijkheden onduidelijk waren of dat er een gebrek aan verantwoordelijkheid was bij partijen. Dit wordt later in dit hoofdstuk besproken als aanbeveling. Ook de oplossingsdefinities convergeerden. Weinig respondenten gaven aan dat er sprake is van een gefragmenteerde benadering en ook gaf een ruime meerderheid aan dat er een hoge bereidheid is om mee te werken. Wel was het lastiger om te achterhalen in hoeverre respondenten vonden dat er kennis over de daadwerkelijke oplossing was en of deze oplossingen dan ook haalbaar waren. Dit wordt later nog besproken in de discussie. Omdat de probleemdefinities en de oplossingsdefinities convergeerden, kan gezegd worden dat er in de LEA sprake is van een situatie van *alignment* (situatie 4 in tabel 1) (Wandenböck et al., 2020).

Deelvraag 4: Wat is de rol van netwerkmanagement in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?

Daarnaast blijkt uit de interviews dat niet alleen de probleem-oplossingscombinaties convergeren, maar dat er ook sprake is van netwerkstrategieën in de LEA. Drie van de vier netwerkstrategieën spelen een rol in dit netwerk. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat de strategieën van het arrangeren, exploreren en de procesregels herkend worden. Dit betekent dat men onderschrijft dat er tijdelijke organisatorische arrangementen gecreëerd worden, dat er op zoek gegaan wordt naar nieuwe ideeën of inhoud en dat er regels of procedures zijn in het netwerk, zoals dat ook is besproken in de theorie van Klijn et al. (2015). Alleen de strategie van verbinden is minder naar voren gekomen in de interviews. Respondenten ervaren minder dat er actoren aan elkaar verbonden worden en dat er relaties zijn tussen actoren. In de aanbevelingen wordt hier verder op ingegaan.

Deelvraag 5: Hoe worden de netwerk prestaties ervaren in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?

De probleem-oplossingscombinaties convergeren in het netwerk en er is sprake van netwerkmanagementstrategieën. Vanuit de literatuur kon dan verwacht worden dat dit een positieve uitwerking zou hebben op de netwerkprestaties. Echter kan dit vanuit de interviews niet bevestigd worden. Vanuit de interviews is gebleken dat slechts twee van de vier indicatoren van netwerkprestaties als positief worden ervaren. De respondenten geven aan dat de bijdrage van stakeholders als positief wordt ervaren en dat er sprake is van langdurige oplossingen. Dit betekent dus dat men vindt dat er verschillende stakeholders bijdragen aan het netwerk om resultaat te bereiken. Ook zijn de oplossingen of het beleid dat wordt ontwikkeld werkend voor de lange termijn, zoals is beschreven in Klijn et al. (2015). Echter werd in de interviews ook aangegeven dat er niet altijd effectieve oplossingen zijn en dat er een onvoldoende integratie is van verschillende aspecten in de projectplannen. Respondenten vinden dus dat het ontwikkelde beleid onvoldoende is om de complexe problemen in de praktijk aan te pakken en dat de problemen vaak smal worden aangevlogen met onvoldoende verschillende aspecten. De netwerkprestaties worden dus niet als volledig positief ervaren. Het is opvallend dat er minder wordt gescoord op de inhoudsuitkomsten van netwerkprestaties en beter wordt gescoord op de procesuitkomsten, zoals eerder is uitgelegd door Edelenbos, Steijn en Klijn (2010). Immers, de bijdrage van stakeholders en het hebben van een lange termijnvisie worden als positief ervaren en de daadwerkelijke effectiviteit van de plannen en de integraliteit juist minder. In de aanbevelingen zal besproken worden dit punt van de inhoudsuitkomsten verder besproken worden.

Hoofdvraag: Wat is de invloed van probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam?

Nu de vijf deelvragen zijn beantwoord, kan vervolgens een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag. Verwacht werd dat probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement een positieve invloed zouden hebben op de ervaren netwerk performance in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam. Dit kan echter vanuit de interviews niet bevestigd worden. Ondanks de convergerende probleem-oplossingscombinaties en de ingezette netwerkstrategieën, wordt de netwerk performance niet als volledig positief ervaren. Het lijkt daarmee dat dit onderzoek aantoont dat probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement de ervaren netwerk performance niet volledig kunnen verklaren.

6.2 Discussie

De conclusie van dit onderzoek is dus dat de probleem-oplossingscombinaties en het netwerkmanagement niet de invloed hebben op ervaren netwerk performance zoals verwacht werd. Om te kunnen reflecteren op dit eindresultaat, worden de punten meting, sample en variabelen doorlopen.

Allereerst is het van belang om te benadrukken dat in dit onderzoek slechts een casus is onderzocht. De resultaten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn slechts toepasbaar op deze casus. Wel is er binnen de gekozen casus een representatieve groep onderzocht. Er zijn twintig respondenten ondervraagd die ieder betrokken waren in het netwerk. Daarnaast is rekening gehouden met de natuurlijke compositie van het netwerk, ofwel de verhouding van gemeente, kinderopvang en scholen. Dit heeft de betrouwbaarheid in dit onderzoek ten goede gebracht. Van tevoren is een topiclijst opgesteld waarin de verschillende onderwerpen werden besproken. Dit zou de betrouwbaarheid van het onderzoek verhogen (Boeije, 2010). Tijdens de interviews bleek echter dat het vragen naar oplossingscombinaties moeizamer ging dan verwacht. Dit is dan ook de reden waarom er minder over de resultaten van de oplossingscombinaties te zeggen was. Dit maakt het onderzoek minder betrouwbaar. Een aanbeveling hierop zal in de volgende paragraaf besproken worden.

Het conceptueel model verklaart niet de ervaren netwerkprestaties zoals verwacht. Mogelijk heeft de onderzochte sample hier invloed op. Meer onderzoek naar andere samples kan duidelijkheid bieden in de verklarende waarde van het conceptueel model. Een andere reden zou kunnen zijn dat de variabelen probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement in deze casus niet de volledige lading dekken. Ondanks dat de twee variabelen als positief werden gezien, was de ervaren netwerk performance niet voldoende. Er zou gesuggereerd kunnen worden dat er dus andere factoren zijn die de spanning rondom het netwerk beïnvloeden. Een voorbeeld van een mogelijke variabele zou bijvoorbeeld de machtspositie kunnen zijn die de partijen hebben. Immers, vanuit de interviews blijkt dat er spanning ontstaat tussen grote en kleine partijen met meer en minder macht. Vanuit de literatuur blijkt bovendien dat ongelijke machtsverhoudingen in een netwerk kunnen zorgen voor het minder presteren van dat netwerk (Van Tomme, Voets & Verhoest, 2011). Een aanbeveling hierop wordt in de volgende paragraaf besproken.

6.3 Aanbevelingen

In deze laatste paragraaf zullen ten slotte de aanbevelingen gegeven worden. De aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek worden verdeeld in aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam. De aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn gericht op het wetenschappelijke aspect van dit onderzoek. De aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam zijn meer beleidsmatige en praktische aanbevelingen.

Tabel 5

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Onderzoek naar variabele machtspositie	Vanuit de interviews blijkt dat er een spanning is tussen grote en kleine partijen in het netwerk. Uit onderzoek blijkt dat machtspositie een variabele is die een rol kan spelen in de samenwerking. Meer onderzoek is nodig om te kijken of dit samen met probleem-oplossingscombinaties en netwerkmanagement een verklaring biedt voor ervaren netwerk performance.
Onderzoek naar oplossingsdefinitie	Vanuit de interviews bleek dat het lastig was om antwoorden te krijgen op de topics voor de oplossingsdefinitie. De indicatoren voor oplossingsdefinitie zijn al eerder in andere onderzoeken gebruikt, zoals in die van Klijn et al (2015). Meer onderzoek is nodig of de indicatoren voor de oplossingsdefinitie nu echt kunnen meten in hoeverre ideeën over oplossingen convergeren.
Conceptueel model onderzoeken in alternatieve casus	Vanuit dit onderzoek wordt geconcludeerd dat het conceptueel model niet de ervaren netwerk performance kan verklaren in de Lokale Educatieve Agenda in Rotterdam. Mogelijk is de LEA in Rotterdam een unieke casus. Meer onderzoek naar alternatieve casussen kan inzicht bieden in het zeggenschap van het conceptueel model.

Tabel 6

Aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam

Effectieve oplossingen	Vanuit de interviews blijkt dat men onvoldoende inzicht dat er gewerkt wordt aan effectieve oplossingen. Effectieve oplossingen kunnen de problemen in de praktijk aan. Probeer de oplossingen zo te maken dat dit ook ervaren wordt door de deelnemers van het netwerk. Werk aan de inhoudsuitkomsten van de netwerk prestaties.
Integratie verschillende aspecten	Vanuit de interviews blijkt dat men vindt dat er onvoldoende integratie is van verschillende aspecten. Er wordt snel focus gebracht in de kadering van problemen. Dit kan de breedte en complexiteit van problemen te niet doen. Blijf problemen breed aanvliegen en integreer verschillende aspecten. Werk aan de inhoudsuitkomsten van de netwerk prestaties.
Netwerkstrategie verbinden	Vanuit de interviews blijkt dat de strategie van het verbinden niet wordt ervaren in het netwerk. Focus meer op het verbinden van actoren en creëer interacties tussen actoren.
Grote versus kleine partijen	In de interviews kwam naar voren dat men een groot verschil ziet tussen grote en kleine partijen, met daarbij het verwijt dat grote partijen sneller betrokken worden dan kleine partijen. Betrek vaker en vooral eerder kleine partijen, zodat zij zich ook betrokken voelen bij de samenwerking.
Verantwoordelijkheid	Om de probleemdefinities nóg beter te laten convergeren, kan gewerkt worden aan duidelijkere verantwoordelijkheden. Uit de interviews kwam voornamelijk naar voren dat er onduidelijke verantwoordelijkheden zijn tussen scholen en gemeente. Zorg ervoor dat iedere partij weet wat zijn/haar verantwoordelijkheden zijn en zorg ervoor dat ieder die verantwoordelijkheid ook neemt.

Literatuurlijst

- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216–232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., & Bacot, M. (2000). Collaborative Problem Solving Through Creativity in Problem Definition: Expanding the Pie. *Creativity and Innovation Management*, 9(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00157>
- Benford, R. D. (1997). An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective. *Sociological inquiry*, 67(4), 409–430. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1997.tb00445.x>
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen, Verenigd Koninkrijk: SAGE Publications.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design (International Student Edition): Choosing Among Five Approaches* (4e ed.). Londen: SAGE Publications.
- Doornenbal, J., Fukkink, R., Van Yperen, T., Balledux, M., Spoelstra, J., & Van Verseveld, M. (2017). *Inclusie door interprofessionele samenwerking: resultaten van de proeftuinen van PACT*. PACT-Wetenschapsteam.
https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/25798891/m78_0086_PACT_wetenschap_boekje_v2_LR_.pdf
- Dunn, W.N. (2012). *Public policy analysis: An introduction*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Edelenbos, J., Steijn, B., & Klijn, E. H. (2010). Does Democratic Anchorage Matter? An Inquiry Into the Relation Between Democratic Anchorage and Outcome of Dutch Environmental Projects. *The American Review of Public Administration*, 40(1), 46–63.
<https://doi.org/10.1177/0275074009332064>
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22 (1), pp. 1-29.

- Friedlander, M. L., Escudero, V., & Heatherington, L. (2006). *Therapeutic alliances with couples and families: An empirically informed guide to practice*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Voorschoolse Educatie in Rotterdam*. (Intern document, geraadpleegd van Intranet)
- Gemeente Rotterdam (2018). *Rotterdamse Kwaliteit in Voorschoolse Voorzieningen*. (Intern document, geraadpleegd van Intranet)
- Gemeente Rotterdam. (2020a). *Rotterdamse resultaatafspraken vroegscholen*. (Intern document, geraadpleegd van Intranet)
- Gemeente Rotterdam. (2020b). *Huishoudelijk Reglement Sectorkamer Jonge Kind 2020*. (Intern document, geraadpleegd van Intranet)
- Gerrits, L. (2012). *Punching clouds an introduction to the complexity of public decision-making*. Litchfield Park, AZ: Emergent Publications.
- Gerrits, L., & Marks, P. (2017). *Understanding collective decision making: a fitness landscape model approach*. Edward Elgar Publishing.
- Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101–118.
- Hood, C.C. (1991) A public management for all seasons, *Public Administration*, 69(1): 3–19.
- Hoppe, R. (2002). Cultures of Public Policy Problems. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 4(3), 305–326. <https://doi.org/10.1080/13876980208412685>
- Hoppe, R. (2010). Analysing policy problems: a problem-structuring approach. In *The Governance of Problems: Puzzling, Powering and Participation* (pp. 59–90). The Policy Press.
- Hoppe, R. (2011). *The Governance of Problems: Puzzling, Powering, and Participation*. The Policy Press: Bristol.
- Huxham, C., and S. Vangen. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.

- Kapucu, N., & Hu, Q. (2020). *Network Governance Concepts, Theories, and Applications* (1ste editie). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351056540>
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440–456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Klijin, E.H. (2012) Public management and governance: a comparison of two paradigms to deal with modern complex problems, in: D. Levi Faur (ed.): *The Handbook of Governance*, Oxford: Oxford University Press: 201–214.
- Klijin, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2014). Complexity in Governance Network Theory. *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), 61–70. <https://doi.org/10.7564/14-CGN8>
- Klijin, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes In Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>
- Klijin, E. H., Ysa, T., Sierra, V., Berman, E., Edelenbos, J., & Chen, D. Y. (2015). The Influence of Network Management and Complexity on Network Performance in Taiwan, Spain and the Netherlands. *Public Management Review*, 17(5), 736–764. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957340>
- Klijin, E.H. & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London and New York: Routledge.
- Kooiman, A., Alderliesten, H. & Van Lies, W. (2018). ‘Informeel zorg, dat gaat om ons allemaal’. *Geron*, 20 (2), pp. 48-50.
- Koppenjan, J. F. M., and E. H. Klijin. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. London: Routledge.
- Mandell, M.P. (ed.) (2001) *Getting Results Through Collaboration: Networks and network structures for public policy and management*, Westport: Quorum Books.
- Meier, K. J., & O’Toole Jr, L. J. (2007). Modeling public management; Empirical analysis of the management–performance nexus. *Public Management Review*, 9(4), 503–527. <https://doi.org/10.1080/14719030701726630>

- Newman, J., & Head, B. W. (2017). Wicked tendencies in policy problems: rethinking the distinction between social and technical problems. *Policy and Society*, 36(3), 414–429. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361635>
- NJI. (z.d.-a). *Wet- en regelgeving*. Nederlands Jeugdinstituut. Geraadpleegd op 5 februari 2021, van [https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Voor-en-vroegschoolse-educatie-\(vve\)/Beleid/Wet-en-regelgeving](https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Voor-en-vroegschoolse-educatie-(vve)/Beleid/Wet-en-regelgeving)
- NJI. (z.d.-b). *Wat is voor - en vroegschoolse educatie?* Nederlands Jeugdinstituut. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van [https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Voor-en-vroegschoolse-educatie-\(vve\)/Wat-is-voor-en-vroegschoolse-educatie](https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Voor-en-vroegschoolse-educatie-(vve)/Wat-is-voor-en-vroegschoolse-educatie)
- NOS. (2020). *Leerachterstand bij peuters: "Sommigen weten niet eens hoe ze moeten spelen"*. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://nos.nl/artikel/2361074-leerachterstand-bij-peuters-sommigen-weten-niet-eens-hoe-ze-moeten-spelen>
- PO-Raad. (2016). *Samenwerking schoolbesturen en gemeenten staat als een huis*. <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/samenwerking-schoolbesturen-en-gemeenten-staat-als-een-huis>
- PO-Raad. (2021). *Verrassend Passend Special: samenwerking kinderopvang en onderwijs*. <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/verrassend-passend-special-samenwerking-kinderopvang-en-onderwijs>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44 (4), pp. 652-667.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 9 februari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

- Rochefort, D. A., & Cobb, R. W. (1993). Problem Definition, Agenda Access, and Policy Choice. *Policy Studies Journal*, 21(1), 56–71. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1993.tb01453.x>
- Sandström, A., & Carlsson, L. (2008). The Performance of Policy Networks: The Relation between Network Structure and Network Performance. *Policy Studies Journal*, 36(4), 497–524. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00281.x>
- Scharpf, F. 1997. Games real actors play; actor-centered institutionalism in policy research. Boulder USA: Westview Press.
- Schön, D. & Rein, M. (1995). Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies. New York: Basic Books.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230625006>
- Teisman, G. R. (2000). Models for Research into Decision-Making Processes: On Phases, Streams and Decision-Making Rounds. *Public administration: journal of the Royal Institute of Public Administration*, 78(4), 937-956
- Van Nijendaal, G. A. (2014). Drie decentralisaties in het sociale domein. *Jaarboek Overheidsfinanciën*, 85–100. https://www.raadopenbaarbestuur.nl/binaries/raad-openbaarbestuur/documenten/publicaties/2014/03/27/drie-decentralisaties-in-het-sociale-domein/Drie_decentralisaties_in_het_sociale_domein_201403.pdf
- Van de Weijenberg, A. (2016). Gemeenten worstelen, kinderopvang ook. *Management Kinderopvang*, 22(4), 26–28. <https://doi.org/10.1007/s41190-016-074-4>
- Van Tomme, N., Voets, J., & Verhoest, K. (2011). *Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector* (Nr. 23). Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. <https://biblio.ugent.be/publication/5808361/file/5808363>
- Veen, A., van Daalen, M., & Heurter, A. (2010). *Doorgaande leerlijnen voor- en vroegschoolse educatie. Survey onder schoolbesturen* (Nr. 842). Amsterdam: Kohnstamm Instituut. <https://archieff.kohnstammstituut.nl/rapporten/ki842.pdf>

- Veen, A., Boogaard, M., van Daalen, M., & Emmelot, Y. (2012). *Onderzoeksvragen op het terrein van kinderopvang, voor- en vroegschoolse educatie, ouders, zorg en doorgaande lijn* (Nr. 30507). Amsterdam: Kohnstamm Instituut. <https://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/Onderzoeksvragen-doorgaande-lijn-kinderopvang-vve-ECO3.pdf>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (z.d.). *Onderwijs*. VNG. Geraadpleegd op 12 juli 2021, van <https://vng.nl/rubrieken/onderwijs>
- Voor de Jeugd. (z.d.). *Jeugdwet*. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://voordejeugd.nl/jeugdwet/>
- Walker, G., & Cass, N. (2007). 'Carbon Reduction, "the Public" and Renewable Energy: Engaging with Socio-Technical Configurations'. *Area*, 39, 458–469.
- Wanzenböck, I., Wesseling, J. H., Frenken, K., Hekkert, M. P., & Weber, K. M. (2020). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem–solution space. *Science and Public Policy*, 47(4), 474–489. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027>

Bijlage A

Tabel 7

Lijst met afkortingen

NJI	Nederlands Jeugd Instituut
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
VVE	Voor- en Vroegschoolse Educatie
LEA	Lokale Educatieve Agenda
Wet OKE	Wet Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie
PO-Raad	Primair Onderwijs Raad
NPM	New Public Management
TPA	Traditional Public Management
PO	Primair Onderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
HO	Hoger Onderwijs
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs

Bijlage B

Tabel 8

Deelnemers van de sectorkamer, klankbord en werkgroep*

Houder Kinderopvang	Beregoed KDV
Houder Kinderopvang	Bimbola KOV
Houder Kinderopvang	Bij de Hand KOV
Houder Kinderopvang	Stichting-Groeibriljant
Houder Kinderopvang	SWK Kinderopvang
Houder Kinderopvang	De Droomplaats
Houder Kinderopvang	De Maan KDV
Houder Kinderopvang	Frida Dida Stg. KOV
Houder Kinderopvang	Humankind
Houder Kinderopvang	In de Wolken KDV
Houder Kinderopvang	Kiddoozz
Houder Kinderopvang	Kinderdagverblijf Kind van Zuid
Houder Kinderopvang	BLOS Kinderopvang
Houder Kinderopvang	Smiley Kids KDV
Houder Kinderopvang	KinderDam
Houder Kinderopvang	Prinses Amalia KDV
Houder Kinderopvang	Kindernet B.V.
Houder Kinderopvang	Komkids
Houder Kinderopvang	Het Kompas (KidsKompas)
Houder Kinderopvang	Mundo KOV
Houder Kinderopvang	Prokino
Houder Kinderopvang	Peuter en Co
Houder Kinderopvang	Satu KDV en BSO
Houder Kinderopvang	Smurfenland KDV
Houder Kinderopvang	Seva KOV
Houder Kinderopvang	Small Kidz KOV
Houder Kinderopvang	Van Veldhuizen Stichting
Houder Kinderopvang	Partou BV
Houder Kinderopvang	Peutercollege
Houder Kinderopvang	Zeebaboe
Schoolbesturen	PCBO Rotterdam Zuid
Schoolbesturen	RVKO en St. KPR
Schoolbesturen	Stichting PCOHS
Schoolbesturen	Stichting Peuterspeelzalen Hindoe Onderwijs
Schoolbesturen	BOOR
Schoolbesturen	Kind en Onderwijs

Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Instellingscontactpersoon KDV
Gemeente Rotterdam	Afdelingshoofd Onderwijs
Gemeente Rotterdam	Wethouder Onderwijs
Onderwerp afhankelijk: CJG	

*De gemeente Rotterdam stuurt een open uitnodiging voor de sectorkamer naar alle kinderopvanginstellingen en schoolbesturen in Rotterdam. Bovenstaande tabel is een weergave van de actoren die ingaan op de uitnodiging van gemeente Rotterdam.

Bijlage C

Tabel 9

Lijst met respondenten

Respondent	Organisatiesoort	Gremium LEA	Voorschool/vroegschool
Respondent 1	Centrum voor Jeugd en Gezin	Werkgroep	Voorschool en vroegschool
Respondent 2	Gemeente	Werkgroep, klankbord en sectorkamer	Voorschool en vroegschool
Respondent 3	Gemeente	Sectorkamer	Voorschool en vroegschool
Respondent 4	Gemeente	Werkgroep	Vroegschool
Respondent 5	Gemeente	Werkgroep, klankbord en sectorkamer	Voorschool en vroegschool
Respondent 6	Gemeente	Werkgroep, klankbord en sectorkamer	Voorschool en vroegschool
Respondent 7	Gemeente	Werkgroep, klankbord en sectorkamer	Voorschool en vroegschool
Respondent 8	Gemeente	Werkgroep, klankbord en sectorkamer	Voorschool en vroegschool
Respondent 9	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 10	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 11	Kinderopvang	Klankbord en sectorkamer	Voorschool
Respondent 12	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 13	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 14	Kinderopvang	Klankbord en sectorkamer	Voorschool
Respondent 15	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 16	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 17	Kinderopvang	Sectorkamer	Voorschool
Respondent 18	Schoolbestuur	Werkgroep	Voorschool en vroegschool
Respondent 19	Schoolbestuur	Werkgroep	Voorschool en vroegschool
Respondent 20	Schoolbestuur	Werkgroep en klankbord	Voorschool en vroegschool

Bijlage D

Topiclijst interviews

Introductie

- Uitleg onderzoek
- Wat is uw functie?
- Wat is uw rol bij de samenwerking rondom de VVE?

Voorbeeld geven van een bepaalde casus en vervolgens vragen of de respondent weleens een vergelijkbare casus in de sectorkamer tegen is gekomen.

- Wat voor soort issue/casus is het?
- Hoe ziet u dit probleem?
 - In hoeverre is dit probleem breed of raakt het andere problemen?
 - Is er kennis over dit probleem?
 - Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld rondom dit issue?
 - In hoeverre wordt er verschillend gedacht over het probleem?
- Hoe ziet u de oplossing voor dit issue?
 - In hoeverre kan dit issue opgelost worden?
 - In hoeverre is er kennis over de manier van oplossen?
 - Heeft u het idee dat er collega's zijn die mee willen werken aan de oplossing?
 - In hoeverre wordt er verschillend gedacht over de oplossing voor dit issue?
- In hoeverre heeft u het idee dat men op een lijn zat over het mogelijke probleem en de passende oplossing in de casus die u net beschreef?

U werkt samen met allerlei andere organisaties om de VVE te realiseren. Kunt u me iets vertellen over die samenwerking?

- Hoe ziet u de betrokkenheid van verschillende stakeholders bij de VVE?
 - Worden er genoeg verschillende actoren betrokken bij het realiseren van de VVE (publieke stakeholders, private bedrijven en maatschappelijke organisaties)?
- Hoe ervaart u de uitwisseling van verschillende ideeën?
 - Worden verschillende visies met elkaar gedeeld?
 - Worden verschillende visies vastgesteld?
 - Is er sprake van uitwisseling van gemeenschappelijke informatie?
- Hoe ervaart u de besluitvorming in de samenwerking?

- Worden besluiten collectief gemaakt?
- Is er weleens sprake van dat een proces vastloopt? Hoe ervaart u dit?
- Hoe wordt gepoogd om weer een doorstart te maken na zo'n impasse?
- Zijn er bepaalde (in)formele regels in de sectorkamer? Hoe ervaart u deze?
 - Wat voor regels zijn er?
 - Hoe wordt er omgegaan met deze regels? Star vasthouden of veranderlijk?

Daarnaast vroeg ik me af hoe u de samenwerking in de sectorkamer ervaart. Hoe vindt u dat de samenwerking verloopt?

- Vindt u dat de verschillende aspecten van een probleem worden geïntegreerd in projectplannen?
 - Waarom vindt u dat? Hoe ervaart u dit?
- Vindt u over het algemeen dat er verschillende stakeholders aan de samenwerking bijdragen om resultaten te bereiken?
 - Waarom vindt u dat? Hoe ervaart u dit?
- Vindt u dat de ontwikkelde oplossingen voldoende zijn om de problemen aan te pakken?
 - Waarom vindt u dat? Hoe ervaart u dit?
- Vindt u dat de ontwikkelde oplossingen langdurend zijn?
 - Waarom vindt u dat? Hoe ervaart u dit?

Zijn er andere relevante onderwerpen die ik mee moet nemen in mijn onderzoek?

Heeft u ten slotte nog iets anders belangrijks te zeggen?

Bedankt.

Bijlage E

Probleemdefinities	Oplossingsdefinities	Netwerk management	Ervaren netwerk performance
<p>Divergerende probleemdefinitie Aard probleem, Botsende belangen, Breed probleem, Complexiteit neemt toe, Eigen belang, Gebrek aan verantwoordelijkheid, Geen gedeelde visie, Geen zicht op alles, Kennis moeilijk te beoordelen, Onvoldoende kennis, Tijdsgebrek, Eigen visie, Verschillende visie op probleem, Verschillende werelden</p>	<p>Divergerende oplossingsdefinitie Gefragmenteerde benadering, Concurrentie, Financiële onzekerheid, Gelimiteerde kennis over effect innovatie, Grijs gebied, Lage bereidheid om mee te werken, Moeilijk haalbaar, Oplossing onhaalbaar, Vertrek partijen</p>	<p>Arrangeren Afbakening partijen, Betrokkenheid verschillende stakeholders, Dezelfde stakeholders, Elkaar zien, Grote partijen, Kleinere partijen, Maatschappelijke organisaties, Meer stakeholders, Betrokken, Minder stakeholders, Nieuwkomers, Publieke stakeholders, Veel aanbieders, Wisselingen in aanbieders</p>	<p>Integrale natuur van de oplossing Geen verbinding met de praktijk, Geen zicht op alles, Kloof dorp stad, Smalle blik, Stad vs dorp,</p>
<p>Convergerende probleemdefinitie Afbakening focus, Altijd vanuit het belang van het kind gedacht, Andere manier uitleggen, Andere problemen, Breder kijken, Breder perspectief pakken, Draagvlak, Gezamenlijk belang, Gezamenlijke visie, Iteratief proces, Legitimititeit, Meer kennis, Meer tijd, Nieuwe benadering, Probleem zichtbaar, Specifieke problemen, Verantwoordelijkheid nemen, Verbetering probleembegrip, Visie creëren, Voldoende kennis</p>	<p>Convergerende oplossingsdefinitie Bereidheid om mee te werken, Cocreatie, Commitment, Eigen oplossing, Gezamenlijke aanpak, Hetzelfde belang voor oplossen, Maatschappelijke impact, Maatwerk, Meer kennis, Meer tijd, Momentum, Nieuwe oplossing, Open voor nieuwe oplossing, Over eigen taken heengaan, Prioriteit, Simpele oplossing, Technologische innovatie, Win-Win situatie</p>	<p>Ontdekken Aandacht voor het delen van verschillende ideeën, Afwezigheid intern overleg, Gemeenschappelijke informatie, Ideeën uitwisselen is persoonsafhankelijk, Informatie delen, Onvoldoende delen van ideeën, Privacy</p>	<p>Betrokkenheid van actoren Bijdrage stakeholders, Bijdrage verschilt, Dezelfde mensen die iets zeggen, Niveauverschil groot vs klein</p>
		<p>Verbinden Afhankelijkheid andere partijen, Besluitvorming, Elkaar zien, Fricctie, Gedeelde grond vinden, Gedoe, Geen besluitvormend orgaan, Geen collectieve besluitvorming, Geen impasse, Geen verbinding met de praktijk, Mensen uit praktijk raadplegen, Persoonlijk contact, Relaties, Verbinden met praktijk</p>	<p>Effectiviteit van de oplossing Effectieve oplossing, Effectiviteit oplossing moeilijk te zeggen, Geen verbinding, Hoop voor de praktijk, Hulpmiddelen, Ineffectieve oplossing, Kloof beleid en praktijk, Uitvoering in praktijk</p>
		<p>Procesregels Afspraken maken over organisatie van samenwerking, Agenda, Basisregels, Directe inspraak, Geen expliciete regels, Informele regels, Meldcode, Mogelijkheid om af te wijken van plan, Regelgeving, Stemming, Uitleg structuur, Veranderen regels, Wettelijke eisen</p>	<p>Duurzaamheid voor de toekomst Afwezigheid toekomstvisie, Kortdurend, Langdurigheid, Lange termijnvisie, Lange termijnvisie hangt af van opdrachtgevers, Langzaam</p>

Figuur 5. Codeboom