

van *labelen* naar *enablen*

exploratief onderzoek naar doorwerking van pilots
in overheidsbeleid voor thuisloze jongeren

versie 11 maart 2024

Radboud Management Academy – VUCA Academy

Managing Information and Sustainable Change

Student: Robert van Rijssel (studentnummer 1067168)

1^e begeleider/beoordelaar: Dr. Victor van der Waal

2^e beoordelaar: Prof. Dr. Ir. Rob van der Heijden

Vakcoördinator: Dr. Anna Snel



Masterthesis van *labelen* naar *enablen* © 2024 by Robert van Rijssel is licensed
under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International



voorwoord

In de Nederlandse bestuurlijke traditie streven de beleidsmakers naar langdurig stabiele systemen (Braams, 2023). De samenleving heeft echter steeds meer behoefte aan een overheid die zich aanpast aan de leefwereld. Een leefwereld die complex en dynamisch is. Dienstverlening die zich laat leiden door publieke waarden (Moore, 2013) zal toepasbaar moeten zijn in veranderlijke situaties. Dat vraagt om wendbaarheid van het stabiele systeem en daar schuilt iets paradoxaals in. Dat is een van de redenen waarom alternatieven voor de bestaande systematiek bijna altijd eerst in kleinschalige pilots worden uitgetest. Maar zeker als het gaat om complexe en taaie maatschappelijke vraagstukken (Rittel & Webber, 1973) hebben die pilots vaak een enorm lange weg af te leggen om structureel voet aan de grond te krijgen.

In dit onderzoek verdiep ik me in wat er nodig is om veelbelovende pilots, die ontstaan in de leefwereld, in de beleidspraktijk te laten doorwerken. Er worden twee pilots vergeleken die meededen aan de GemeenteDelers competitie, die de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (hierna: VNG) elk jaar organiseert. Hierin worden gemeenten aangemoedigd om beproefde pilots met landelijke potentie in te zenden. Ervaren assessoren beoordelen de inzendingen met behulp van de appreciative inquiry methodiek (Hoogendijk, 2015). Op die manier worden de finalisten geselecteerd die hun aanpak aan een landelijke jury mogen presenteren.

Als assessor onderzocht ik een aantal inzendingen, gericht op thuisloze jongeren. De pilotaanpakken Het Bouwdepot en Project 010 bleven me bij. Ze bevatten ogenschijnlijk vergelijkbare ingrediënten (een financiële adempauze, eigen woonplek, trajectbegeleiding en een persoonlijk plan) maar zorgen elk op een andere manier voor een doorbraak; de ene breidt de lokale werkwijze uit en de ander agendeert een wetsherziening.

Beide aanpakken spelen zich af in de wereld van thuisloze jongeren, bij wie de bestaanszekerheid onder hoge druk staat. Het uitgangspunt in de wet is dat ouders voor hun kinderen tot hun 21^e levensjaar de kosten van studie en levensonderhoud betalen. In de praktijk blijkt echter dat jongmeerderjarigen (dat zijn jongeren tussen de 18 en 21) die door omstandigheden geen financiële bijdrage van hun ouders krijgen, daardoor vaak in de problemen komen. Om die problemen op te lossen en liever nog te voorkomen, stellen de onderzochte cases alternatief overheidsbeleid voor.

Ik bedank iedereen die voor dit afstudeeronderzoek van waarde was, in het bijzonder de betrokkenen bij de pilots voor hun openhartigheid, mijn docenten, begeleiders en medestudenten voor hun inspiratie en familie, vrienden en collega's voor hun aanmoedigingen en schrijftips.

Robert van Rijssel, maart 2024

samenvatting

Publieke waarden gedreven dienstverlening vraagt om verandering van systeembeleid, gevoed door de wijsheid van de leefwereld. Dat soort systeeminnovaties wordt bijna altijd eerst kleinschalig uitgetest. Uit onderzoek blijkt echter dat zulke testtrajecten (hierna: pilots), ook al zijn ze succesvol, lang niet altijd effect bereiken in de beleidspraktijk.

Als je weet wat ervoor zorgt dat pilots duurzaam doorwerken, kun je toekomstige pilots zo aanpakken dat de kans groter is dat ze leiden tot structurele aanpassing van systeembeleid. Om te achterhalen wat daarvoor nodig is, worden in dit onderzoek twee pilots vergeleken, die al een beginnende systeemdoorbraak teweeg wisten te brengen.

Het gaat om de methodiek Het Bouwdepot zoals wordt toegepast in Eindhoven en Amersfoort en om de Rotterdamse Project 010 aanpak. In het onderzoek is ook een controlecasse meegenomen, die de route naar doorwerking al ruimschoots doorlopen heeft: het Jongeren Perspectief Fonds (hierna: JPF), dat ondermeer in Nijmegen actief is.

- Het Bouwdepot zet bestaanszekerheid centraal en stelt thuisloze jongeren maandelijks een vrij te besteden aanvulling op het inkomen ter beschikking, omdat ze van de participatiewet uitkering niet rond kunnen komen.
- Project 010 lift mee op de housing first trend uit Scandinavië. Door thuisloze jongeren een huurwoning, keuzebudget en een warm netwerk te geven, krijgen ze hulp en ruimte om aan hun toekomst te gaan werken.
- Het JPF sluit aan op het integraal werken in het sociaal domein. Met de hulp van publiek-private fondsen worden de schulden van jongeren gesaneerd. Als maatschappelijke tegenprestatie gaan de jongeren twee jaar trajectzorg aan.

In welke mate hebben de onderzochte pilots nu effect op de beleidspraktijk en hoe komt dat? Deze vragen worden onderzocht door de cases te toetsen op vijftien in de wetenschap vooronderstelde criteria voor doorwerking (zie Tabel 1) en door te kijken of er nog andere criteria een rol speelden.

Tabel 1: de getoetste vooronderstelde criteria voor doorwerking

vorm	voorondersteld criterium voor doorwerking
instrumentele doorwerking	1) Aansluiting op probleem en belevingswereld
	2) Kwaliteit van het kennisproduct
	3) Nazorg en tweerichtingsverkeer
	4) Verhouding aanbevelingen en huidig beleid
	5) Politieke belangstelling en innovatieklimaat
conceptuele doorwerking	6) Open staan voor beïnvloeding en rijk leerproces
	7) Flexibiliteit organisatorische capaciteit
agenderende doorwerking	8) Vraag naar het kennisproduct
	9) Aantal expliciete perspectieven
	10) Timing van de advisering en kairos
strategische doorwerking	11) Betrokkenheid actoren en netwerken
	12) Co-creatie met betrokkenen
	13) Institutionele samenwerking
	14) Alliantievorming
	15) Synergie ecosysteem

In dit onderzoek worden alle vijftien vooronderstelde criteria herkend. Voldoende ontwikkelde criteria blijken de doorwerking te kunnen bevorderen. Als er niet of nauwelijks aan een criterium wordt voldaan, kan dat de doorwerking bemoeilijken of zelfs belemmeren.

De respondenten bestempelen zes factoren als cruciaal om structureel voet aan de grond te krijgen:

- 1) **politieke belangstelling en een goed innovatieklimaat**
Politieke ambassadeurs moeten zorgen voor een goed innovatieklimaat en draagvlak kweken bij de gebruikers. Dat laatste is extra belangrijk omdat de vraag in de praktijk getemperd wordt door de hoge werkdruk en personeelsschaarste.

II) voldoende rugdekking

Alle onderzochte cases hebben te maken gehad met politieke weerstand. Zowel bij de wetenschap als bij brancheorganisaties is rugdekking gezocht om (juridische) bezwaren te weerleggen. De respondenten benadrukken dat doorwerking een lange adem vraagt, waarbij zeker ook de steun van externe fondsen nodig is. Die afhankelijkheid van niet-reguliere budgetten wijst volgens de pilot paradox (zie ook **Paragraaf 3.4**) op nog onvoldoende draagvlak voor extern succes. Het JPF is daarom gestart om via een betaald lidmaatschap de afhankelijkheid van externe fondsen te verminderen.

III) stevige allianties

De cases zetten in op alliantievorming. Het Bouwdepot doet dat met andere initiatieven. Project 010 groeit uit tot een netwerkorganisatie, die onderdeel is van een lerend ecosysteem. Het JPF wil met kerngemeenten zorgen voor regionale verspreiding van de aanpak.

IV) het benutten van onverwachte kansen

Het fenomeen kairos, het alert inspelen op zich onverwacht aandienende mogelijkheden, speelde in alle cases een rol bij het benutten van politiek momentum en het tegenkomen van de juiste alliantiepartners en publiek-private fondsen.

V) het verbinden van netwerken

Naast de vooronderstelde criteria wordt in de cases een grote invloed op doorwerking toegekend aan de inzet van een boundary spanner, een gezaghebbend iemand die partijen uit verschillende netwerken warm kan maken voor het initiatief.

VI) het spreiden van risico's

Ook redundante spreiding, het zorgen voor voldoende uitwijkmogelijkheden, blijkt in de cases een belangrijke succesfactor. Zowel in de financiële basis als de inhoudelijke scope zoekt men de verbreding op en spreidt men de risico's.

De onderzochte aanpakken werken instrumenteel vooral door omdat ze een urgent beleidsprobleem agenderen en aansluiten op de belevingswereld van de betrokken actoren. Door goede timing en door in te spelen op onverwachte kansen (kairos) werken de cases ook al behoorlijk agenderend door. De strategische doorwerking van de cases hangt erg samen met de mate waarin ze geslaagd zijn om allianties te smeden met netwerkpartners en andere initiatieven.

Het exploratieve onderzoek laat het belang zien van inductief kwalitatief onderzoek voor de veranderekunde. De casestudy kende een aantal beperkingen, waar aanvullend onderzoek naar gedaan kan worden:

- De precieze plek waarop experimenteel bestuur op doorwerking plaatsvindt, is lastig uit het exploratieve onderzoek af te leiden;
- De soort en mate van conceptuele en cognitieve doorwerking is moeilijk te doorgronden op basis van de verzamelde kwalitatieve data.

Een geleerde les voor toekomstige pilots is om proactief te zorgen voor een doorwerkingsstrategie en er in de financieringsaanvraag langdurige dekking voor op te nemen. Om de doorwerking te versnellen en de afhankelijkheid en invloed van externe fondsen op de innovatie van overheidsdiensten te beperken, kan de overheid bij elke pilot extra middelen ter beschikking stellen voor het ontwikkelen en uitvoeren van zo'n doorwerkingsstrategie.

Inhoudsopgave

voorwoord.....	1
samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1. oriëntatie en onderzoeksanpak	5
1.1 aanleiding en onderzoeksfocus	5
1.2 probleemstelling, praktijkkader en onderzoeksdoelstelling	6
1.3 onderzoeksstrategie.....	7
1.4 onderzoeksvragen	8
1.5 maatschappelijke relevantie	8
1.6 wetenschappelijke relevantie	8
1.7 onderzoeksplanning	8
1.8 dataverzameling en triangulatie	9
2. onderzochte cases	10
2.1 het Bouwdepot.....	10
2.2 project 010	10
2.3 jongeren perspectief fonds	10
3. theoretisch kader.....	11
3.1 doorwerking van pilots en strategische beleidsadvisering	11
3.2 invloed van experimenteel bestuur op doorwerking	12
3.3 verbinding en kairos als mechanismen van doorwerking.....	13
3.4 belemmeringen voor doorwerking, de pilot paradox	13
3.5 conceptueel model	14
3.6 vooronderstelde criteria voor doorwerking.....	15
4. analyse van de verzamelde data	16
4.1 gespreksbenadering.....	16
4.2 toelichting op de uitgevoerde analyse	16
4.3 toetsing op de vooronderstelde criteria voor doorwerking	17
4.4 duiding van de resultaten	26
4.5 bestuurlijke reflectie.....	28
4.6 inductie aanvullende criteria en wetenschappelijke basis	30
5. conclusie en discussie	31
5.1 conclusies	31

5.2 beperkingen en aanbevelingen	33
5.3 persoonlijke reflectie	34
geciteerde werken	35
kernbegrippen.....	38
verantwoording beeldmateriaal	40
bijlagen	41
A) codeboek.....	41
B) uitgebreide versie van toetsingstabel 4	42
C) uitgevoerde deskstudie	43
D) grondslagen waarderend onderzoek	45
E) in de analyse gebruikte aggregatietabellen	50
niet openbare bijlagen	56
I) respondenten en tijdlijn van de contactmomenten	56
II) gecodeerd waarderend onderzoek Het Bouwdepot.....	57
III) gecodeerd waarderend onderzoek Project 010.....	61
IV) gecodeerde interviewtranscripten.....	64
V) gecodeerde second opinion brief.....	103
VI) gecodeerde observatie- en reflectieverslagen	104
Figuur 1: cirkel van democratie en dienstverlening (Klip, 2023).....	6
Figuur 2: onderzoeksmodel	7
Figuur 3: onderzoeksplanning	8
Figuur 4: condities voor intern en extern succes (naar Berman, 2017)	13
Figuur 5: conceptueel model	14
Figuur 6: aantal in de cases herkende criteria en hun impact op doorwerking	26
Figuur 7: instrumentele doorwerking	31
Figuur 8: conceptuele en agenderende doorwerking	32
Figuur 9: strategische doorwerking.....	32
Tabel 1: de getoetste vooronderstelde criteria voor doorwerking	2
Tabel 2: niveaus waarop gestuurd wordt op experimenteren (Potjer, 2019)	12
Tabel 3: lessen voor de pilot paradox (naar Vreugdenhil, 2010)	14
Tabel 4: criteria voor doorwerking (naar Jut, 2020; Potjer, 2019; Brouns, 2023)	15
Tabel 5: toetsing case 1 op criteria voor doorwerking.....	51
Tabel 6: toetsing case 2 op criteria voor doorwerking.....	52
Tabel 7: toetsing controlocase 3 op criteria voor doorwerking	53
Tabel 8: deductie criteria voor doorwerking in de onderzochte cases.....	54



1. oriëntatie en onderzoeksaanpak

Dit eerste hoofdstuk gaat dieper in op de onderzoeksfocus en beschrijft de onderwerpskeuze en probleemafbakening. Ook worden het praktijkkader waarbinnen de analyse plaatsvond, het doel van het onderzoek, de onderzoeksvragen en de toetsingscriteria toegelicht.

1.1 aanleiding en onderzoeksfocus

In het publieke domein is er sprake van een transitie naar een overheid die zich meer en meer door publieke waarden laat leiden (Moore, 2013). Dat vereist een dienstverlening die meer dan ooit gericht is op het voorkomen van problemen en het bieden van toekomstperspectief.

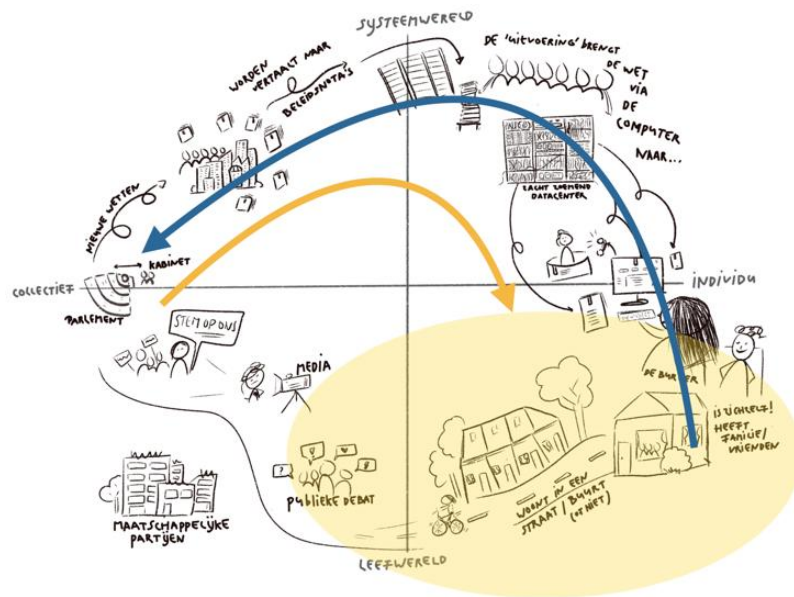
Om het toenemend aantal inwoners met beginnende zorgen eerder te ondersteunen is voldoende capaciteit, kwaliteit en geld nodig. Er komt ook innovatie van stelselvoorzieningen en processen bij kijken. Maar de grootste aanpassing die nodig lijkt, is een cultuuromslag naar meer betrokkenheid vanuit de *leefwereld*¹ bij de totstandkoming van verbeterd *stelsel* beleid. De termen system en lifeworld zijn oorspronkelijk afkomstig van de filosoof Jürgen Habermas, die in zijn Theory of Communicative Action (1989) de kolonisatie van de leefwereld door het systeem beschouwde.

In dit onderzoek wordt juist bekeken in hoeverre er überhaupt vanuit het systeem het initiatief wordt genomen om de leefwereld te betrekken bij systeemverbetering.

¹ De eerste keer dat ze in de tekst voorkomen, staan kernbegrippen vet- en schuingedrukt weergegeven, zodat de lezer opmerkt dat het een kernbegrip is en de nadere beschrijving ervan kan raadplegen op **Pagina 38** en verder.

Klip (2023) bepleit het herontwerp van systeembeleid vanuit de leefwereld en illustreert dat aan de hand van een cirkelmodel (zie **Figuur 1**). Ze ziet de huidige systeemwereld als een grote waterval, waarin beleidsmakers dienstverlening ontwerpen en over de burgers en samenleving uitstorten. Klip schetst dat het ook anders kan, als we de ervaringen van burgers verzamelen, in de systeemwereld introduceren en bepalend laten zijn voor de manier waarop overheidsdiensten ontworpen en aangeboden worden.

Figuur 1: cirkel van democratie en dienstverlening (Klip, 2023)



1.2 probleemstelling, praktijkkader en onderzoeksdoelstelling

Om in de uitvoeringspraktijk verbeteringen of alternatieven voor de bestaande dienstverlening uit te testen met ervaringsdeskundigen uit de leefwereld, wordt vaak voor scherp afgebakende *pilots* gekozen. Veel pilots falen echter, dat wil zeggen dat ze uiteindelijk niet leiden tot een duurzame verandering van het grootschalige systeem.

Relevante vraag daarbij is wat zo'n duurzame doorwerking van pilots in de beleidspraktijk nu verklaart? Als je dat weet, kun je wellicht toekomstige pilotprojecten zo opzetten, dat de kans dat ze zich tot staande praktijk ontwikkelen, veel groter is.

In dit onderzoek worden twee varianten van *adempauze* aanpakken bij thuisloze jongeren onderzocht die wel effect hebben gehad in de beleidspraktijk. Het gaat om twee pilots waarin een innovatieve aanpak binnen de overheid heeft geleid tot een beginnende systeemverandering. Wat verklaart dit en in welke mate hebben de onderzochte pilots daadwerkelijk invloed gehad op de beleidspraktijk?

De wetenschappelijke literatuur geeft criteria aan die de mate van doorwerking van pilots en beleidsadviezen verklaren. Die criteria laten zien wat werkt en wat nodig is om de inzichten uit een pilot om te zetten in een duurzame systeemverandering. Met behulp van vijftien van deze vooronderstelde criteria wordt in de cases getoetst of en zo ja welke van de criteria bijgedragen hebben aan de *doorwerking* van de pilot in de beleidspraktijk. Ook wordt onderzocht of andere factoren een rol hebben gespeeld in de besluitvorming om de bestaande dienstverlening op basis van de inzichten uit de pilot aan te passen.

1.3 onderzoeksstrategie

Om de mate van doorwerking van pilots op de bestaande beleidspraktijk te kunnen analyseren, is het evident dat er een of meerdere pilots onderzocht worden. Dit exploratief onderzoek richt zich op het begrijpen van een veranderkundig vraagstuk, waarbij er slechts een handjevol cases is. Het betreft adempauze-aanpakken, waarin een innovatieve pilot heeft geleid tot een systeemverandering in overheidsbeleid voor jongmeerderjarigen. Het gedrag van de betrokken actoren kan daarin nauwelijks losgezien worden van de context waarbinnen een experiment of verandering plaatsvindt (Yin, 2014).

Er is daarom gekozen om een meervoudige casestudy uit te voeren. Zulk meervoudig casusonderzoek maakt het niet alleen mogelijk om cases onderling te vergelijken, maar vergroot ook de generaliseerbaarheid van de bevindingen en de mogelijkheid tot theorievorming (Yin, 2014). Een casestudy is bovendien een onderzoeksstrategie die de mogelijkheid biedt om een integraal beeld te krijgen van een onderzoeksobject (Doorewaard & Verschuren, 2015), wat een voordeel is in een onderzoek gericht op verandering van de bestaande situatie.

Dit onderzoek is gecontroleerd, sequentieel uitgevoerd om de inzichten uit het empirisch onderzoek van case 1 (Het Bouwdepot) mee te kunnen nemen in de analyse van case 2 (Project 010) en vice versa, waardoor er een vorm van double loop leren in de onderzoeksaanpak is toegepast (Argyris, 1976). De vergeleken cases zijn strategisch geselecteerd op basis van de verwachting dat ze, hoewel ze ogenschijnlijk dezelfde aanleiding en ingrediënten kennen, contrasterende resultaten zullen opleveren.

De mate van doorwerking is ook nog geverifieerd aan de hand van een controlegeval (case 3: het Jongeren Perspectief Fonds) uit hetzelfde werkveld, dat de doorwerking van pilotaanpak naar de staande dienstverlening in de beleidspraktijk al ruimschoots doorlopen heeft.

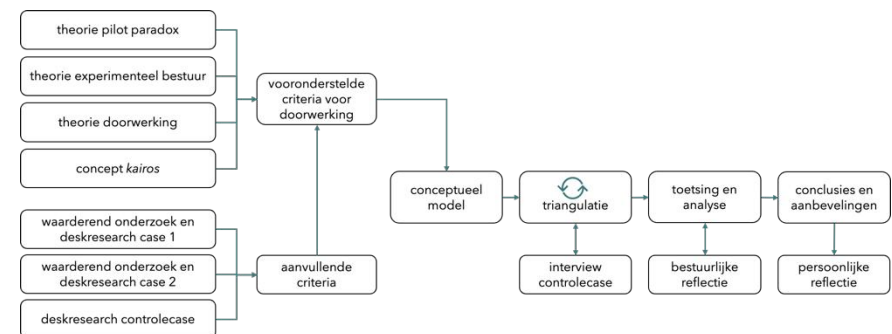
In vergelijkbare casestudies is wetenschappelijke literatuur over de doorwerking van pilots en adviezen in de beleidspraktijk empirisch toegepast. Uit dat vergelijkbare onderzoek is een set, voor dit onderzoek relevante, vooronderstelde criteria voor doorwerking afgeleid.

De uiteindelijk toegepaste set is aangevuld en aangescherpt met de succesvoorwaarden voor doorwerking, zoals die gesteld worden in de wetenschappelijke inzichten over *experimenteel bestuur* en de *pilot paradox*. Ook is gebruik gemaakt van recent onderzoek naar het concept *kairos*, dat stelt dat doorwerking ook beïnvloed wordt door de mate waarin men alert inspeelt op onverwacht voorbijkomende kansen.

In het onderzoek zijn vijftien criteria in de onderzochte cases getoetst. Tevens is bekeken of en zo ja welke rol aanvullende criteria in de cases speelden en of dat generiek bruikbare criteria voor doorwerking zijn. Op basis van de toetsing is er met een aantal bestuurders en beleidsmakers op de inzichten gereflecteerd, waarna voor beide cases de mate van doorwerking in de beleidspraktijk is verklaard.

De gevolgde stappen zijn in onderstaand onderzoeksmodel gevisualiseerd.

Figuur 2: onderzoeksmodel



1.4 onderzoeksvragen

In het onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal, die met behulp van een viertal deelvragen nader is onderzocht:

- hoofdvraag: In welke mate hebben twee adempauze-pilots voor thuisloze jongeren (Het Bouwdepot en Project 010) effect gehad op de beleidspraktijk en hoe is deze mate van doorwerking te verklaren?
- deelvraag 1: Welke criteria voor doorwerking van pilots in de beleidspraktijk zijn uit de literatuur af te leiden?
- deelvraag 2: Welke verschillen en overeenkomsten met de literatuur blijken uit het empirisch onderzoek?
- deelvraag 3: Welke verklaring kan worden gegeven voor de mate van doorwerking van de cases in de beleidspraktijk?
- deelvraag 4: Welke aanvullingen op de literatuur blijken uit het empirisch onderzoek?

1.5 maatschappelijke relevantie

Om in de uitvoeringspraktijk verbeteringen op of alternatieven voor de dienstverlening uit te proberen, worden meestal experimentele pilots ingezet. Die scherp afgebakende, kleinschalige pilots leiden, ook al zijn ze soms erg succesvol, lang niet altijd tot duurzame verandering van het grootschalige systeem (Van Jeveren & Van der Want, 2018).

Maatschappelijk relevante vragen daarbij zijn wat de doorwerking van experimentele pilots in de beleidspraktijk nu verklaart; en of en hoe je gedurende een pilot een doorwerkingsstrategie kunt ontwikkelen en uitvoeren (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023)? Als je dat weet, kun je wellicht toekomstige pilots zo opzetten dat de kans groter is dat ze leiden tot een structurele verbetering van dienstverlening.

1.6 wetenschappelijke relevantie

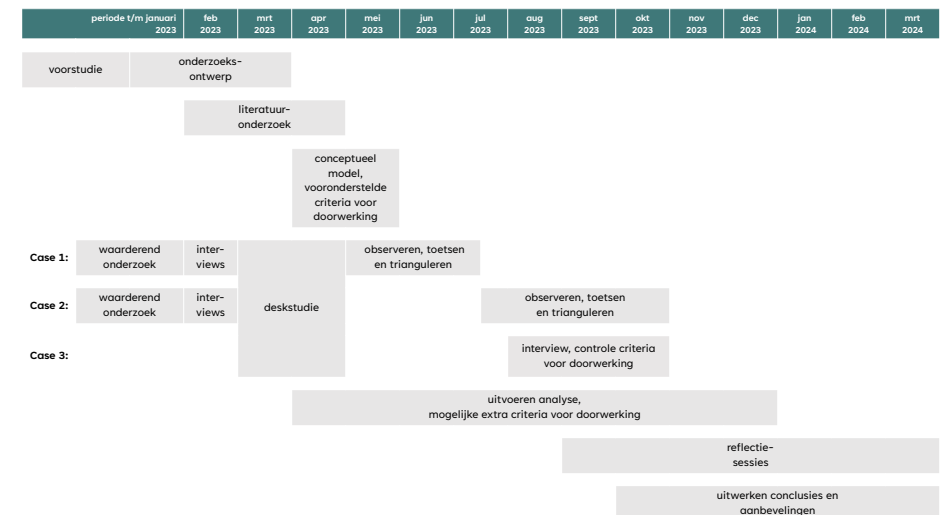
Dit onderzoek laat het belang zien van inductief kwalitatief onderzoek voor de veranderekunde. De exploratie legt mogelijk waardevolle inzichten bloot die bijdragen aan de wetenschappelijke theorieën over:

- de doorwerking van strategische beleidsadvisering;
- de pilot paradox;
- experimenteel bestuur;
- pilots en hun doorwerking;
- de invloed van kairos op doorwerking.

1.7 onderzoeksplanning

De tijdlijn hieronder geeft een beeld van de momenten waarop de onderdelen van het onderzoek zijn uitgevoerd.

Figuur 3: onderzoeksplanning



1.8 dataverzameling en triangulatie

Bij het toetsen van theoretische concepten en het aandragen van nieuwe theorieën ligt het gevaar van subjectiviteit en onnavolgbaarheid op de loer. Het is dus zaak om continu bewust te blijven van eigen assumpties en open te blijven staan voor alternatieve invalshoeken (Yin, 2014). Daarom zijn er procedures en technieken toegepast die anderen in staat stellen het ontwikkelingsproces van de nieuwe inzichten stap voor stap te volgen (Doorewaard & Verschuren, 2015).

Voor het verzamelen van de data en kennis voor het onderzoek zijn meerdere bronnen geraadpleegd en de volgende methodieken toegepast om voldoende wetenschappelijke validiteit te waarborgen:

- **Waarderend onderzoek:** de cases zijn initieel onderzocht met de appreciative inquiry onderzoeksmethodiek (Hoogendijk, 2015).
- **Deskstudie:** er is secundaire literatuur geraadpleegd zoals wetgeving, onderzoeksrapporten, wetenschappelijke studies en beleidsrapporten.
- **Interviews:** met semigestructureerde vragenlijsten zijn systematisch interviews afgenomen, opgenomen met een audio-recorder, waarbij aantekeningen en woordelijke transcripties zijn gemaakt.
- **Observaties:** er zijn participerende observaties uitgevoerd tijdens door anderen georganiseerde sessies, waarbij uitgebreide veldnotities zijn gemaakt (zonder eenduidig observatieformat of -protocol).
- **Reflectiesessies:** ook zijn er reflectiesessies met bestuurders gehouden, waarbij notities werden gemaakt.

De verzamelde dataset is geanalyseerd met behulp van een codeboek (zie **Bijlage A**), waarbij pictogrammen per criterium zijn gebruikt om de codes makkelijker in de data terug te kunnen vinden.

Zoals Yin en Doorewaard & Verschuren voorschrijven, is als volgt te werk gegaan bij het uitwerken van de kwalitatieve data:

1. Minutieus lezen van rapporten, transcripten en aantekeningen

Bedoeld om de betekenis van de tekst als geheel te benaderen voordat die analytisch opgeknipt wordt. Door zich op deze manier onder te dompelen in de belevingswereld van de respondenten en informanten, raken actieonderzoekers in staat om kernthema's op te sporen (Brohm & Jansen, 2021).

2. Sensitizing concepts en open codering

De paragrafen uit de transcripten, aantekeningen en veldnotities zijn geparafraseerd in onderstreepte passages en elk gecodeerd met behulp van de codeercodes die horen bij de vooronderstelde criteria voor doorwerking. Er zijn tentatieve begrippen gekozen die de beschrijvingen zouden kunnen verklaren: de *sensitizing concepts*.

3. Axiale codering

De toegekende codes zijn systematisch vergeleken en verrijkt met betekenis door de condities en context te schetsen waarbinnen het bestudeerde fenomeen optreedt.

4. Selectieve codering

De beschreven verschijnselen en trefwoorden zijn teruggebracht tot kernbegrippen. De samenhang ertussen is in een betooglijn uitgewerkt, ondersteund door citaten vanuit de interview transcripten en eigen interpretaties vanuit de veldnotities.

5. Uitschrijven theorie in wording

Er is gezocht naar relaties tussen de kernbegrippen onderling en naar verbanden met de mogelijke alternatieve criteria voor doorwerking die het onderzoek opleverde.

2. onderzochte cases

In dit tweede hoofdstuk worden de onderzochte cases beschreven.

2.1 het Bouwdepot

Eindhoven is een van de gemeenten die de methodiek Het Bouwdepot toepast. Deze aanpak stuurt op vertrouwen en wil de bestaanszekerheid voor thuisloze jongeren in een gemarginaliseerde positie veiligstellen. De aanpak biedt een jaar lang een stabiele, vrij te besteden schenking van €1.150,- per maand voor jongvolwassenen tussen 18 en 21 jaar die er alleen voor staan, als breekijzer op weg naar perspectief. Vanuit deze financiële rust, aansluitend bij de intrinsieke motivatie van de jongeren, komt er ruimte voor herstel en kansen om aan persoonlijke doelen te werken op weg naar school of werk.

Het Bouwdepot zet jongeren zelf aan het stuur van de verandering, waardoor ze de regie terug krijgen over hun leven. De jongeren zetten het maandelijkse bouwbudget in voor de uitvoer van hun persoonlijke bouwplan. Daarmee is het een radicaal eenvoudiger manier van werken dan gebruikelijk binnen het sociale domein.

Men is erin geslaagd (Van Steenberghe, 2021) om de filosofie van werken, sturen en ontwerpen op basis van vertrouwen op de landelijke agenda te krijgen. Effectonderzoek (Buchel et al., 2023) laat zien dat jongeren door Het Bouwdepot op diverse leefgebieden mooie stappen zetten naar meer bestaanszekerheid.

2.2 project 010

Met Project 010 wil de gemeente Rotterdam met haar partners leren en ervaren hoe de zorg en ondersteuning aan dak- en thuisloze jongeren tussen hun 18^e en 23^e levensjaar kan worden aangevuld en verbeterd door een 'all-inclusive' aanpak, bestaande uit drie pijlers:

1. Een eigen huis bij de start van het traject;
2. Een warm netwerk van begeleiders die maatwerk leveren; en
3. Een maandelijks geldbedrag in de vorm van een Individueel Keuzebudget (IKB).

Sinds 2019 doen dak- en thuisloze jongeren mee aan het programma waarbij zij vanuit de rust van een eigen dak boven het hoofd, begeleid door een warm netwerk, werken aan een beter toekomstperspectief.

Project 010 is door de gemeente Rotterdam bestempeld als een methode om het 'systeem' te doorbreken (Bruggeling & Hoekstra, 2021).

Hierbij kijkt de gemeente kritisch naar de eigen toepassing van wet- en regelgeving en probeert hierin de ruimte te vinden. Al doende leert en ervaart men hoe de zorg aan en ondersteuning van deze jongeren kan worden aangevuld en verbeterd, met volop ruimte voor maatwerk.

2.3 jongeren perspectief fonds

Het JPF biedt een innovatieve aanpak voor jongeren van 18 tot en met 27 jaar die door schulden belemmerd worden in hun maatschappelijke ontwikkeling. Niet de schuld, maar het toekomstperspectief van jongeren staat in de integrale aanpak centraal.

Uitgangspunten zijn:

- Kwijtschelding van de schuld in ruil voor een maatschappelijke tegenprestatie (zoals een opleiding of stage); door de schuld helemaal te saneren, is de jongere snel schulden(zorg)vrij, zodat er ruimte ontstaat om aan zichzelf te werken;
- Een tweejarig begeleidingstraject met een op maat met de jongere samengesteld perspectiefplan;
- Een integrale aanpak op verschillende leefgebieden met een persoonlijke trajectbegeleider;
- Financiering van de oplossing van dit maatschappelijke probleem vanuit publiek-private samenwerking met investeringsfondsen.

3. theoretisch kader

De toegepaste wetenschappelijke basis staat centraal in dit derde hoofdstuk. Uit de literatuur worden vijftien criteria gedestilleerd, die de doorwerking van pilots in de beleidspraktijk zouden verklaren.

In de wetenschappelijke literatuur is veel te vinden over experimentele pilots en hun doorwerking in de beleidspraktijk. In deze casestudy wordt gebruikgemaakt van eerder wetenschappelijk onderzoek naar:

- de doorwerking van strategische beleidsadvisering (Bekkers et al., 2005), zie **Paragraaf 3.1**;
- de doorwerking van pilots in de beleidspraktijk (Van Popering-Verkerk et al., 2020), zie **Paragraaf 3.1**;
- experimenteel bestuur (Potjer, 2019), zie **Paragraaf 3.2**;
- de pilot paradox (Bremner et al., 2017), zie **Paragraaf 3.3**;
- de invloed van het fenomeen kairos op doorwerking (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023), zie **Paragraaf 3.4**.

3.1 doorwerking van pilots en strategische beleidsadvisering

De wetenschappelijke literatuur bevat verschillende definities van doorwerking. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat er sprake is van doorwerking wanneer de output van de pilot daadwerkelijk wordt overgenomen (Caplan et al., 1975) en daardoor effect heeft op de beleidspraktijk (Bekkers et al., 2005).

De cases worden exploratief getoetst op in de wetenschap geopperde criteria voor doorwerking. Daarmee borduurt dit onderzoek voort op eerder vergelijkend onderzoek naar criteria die de mate van doorwerking van pilots verklaren. Zoals de verkenning die Jut (2020) uitvoerde in het kader van empirisch onderzoek naar de doorwerking van pilots in de beleidspraktijk (Van Popering-Verkerk et al., 2020).

Er zijn ook raakvlakken met eerder onderzoek door Feitsma (2017) naar aanknopingspunten voor het ontwerp van pilots in een stedelijke omgeving die bijdragen aan de succeskans van deze pilots.

Wat de onderzochte cases extra interessant maakt, is dat ze ook in ander lopend onderzoek worden aangehaald, zoals dat naar lokale autonomie en de dreigende instrumentalisering van het medebewind (Boogaard, 2023).

In het onderzoek is in het bijzonder gebruik gemaakt van het model voor meta-evaluatie van doorwerking, voortvloeiend uit empirisch onderzoek van Bekkers et al. (2005) dat in uiteenlopende adviesdomeinen vier vormen van doorwerking onderscheidt:

1. **Instrumentele doorwerking**: de directe verandering van gedrag of opvattingen bij individuen of organisaties, afgemeten aan het min of meer direct overnemen van de inhoud van adviezen.
2. **Conceptuele doorwerking**: de verandering van de beeldvorming over een beleidsissue of maatschappelijk probleem, afgemeten aan het omarmen van zogenaamde aangedragen 'sensitizing concepts'.
3. **Argumentatieve doorwerking**: het veranderen van een departementale, maatschappelijke of politieke agenda door het stimuleren van het publieke debat over bepaalde maatschappelijke issues.
4. **Politiek-strategische doorwerking**: de zodanige verandering van de machtspositie van één of meerdere actoren of actorenclusters in een beleidsveld dat zij beter in staat raken om hun doelen te bereiken.

3.2 invloed van experimenteel bestuur op doorwerking

De grote hoeveelheid en variëteit aan pilots maakt het legitiem om je af te vragen in hoeverre pilots een duurzame verandering in het systeem teweeg weten te brengen en hoe je die doorwerking van pilots kunt verbeteren (Bremant et al., 2017).

Omdat in dit geval twee cases vergeleken worden in het gemeentelijk sociaal domein, is in dit onderzoek het wetenschappelijke gedachtengoed rondom experimenteel bestuur (Potjer, 2019) toegevoegd aan de gebruikte wetenschappelijke basis.

Suzanne Potjer heeft als onderzoeker aan de Universiteit Utrecht uitgebreid onderzoek gedaan naar de transitie van mogelijke, naar haalbare, naar gangbare vernieuwing in overheidsdienstverlening binnen het sociaal domein. Potjer beschouwt experimenteel bestuur als een filosofie waarin overheden structureel en repetitief samen met burgers, wetenschappers, andere publieke organisaties en relevante stakeholders experimenten uitvoeren.

Onderzoek door Puik (2020) laat zien hoe Potjer een architectuur voor experimenteel bestuur introduceert waarin er op lokaal, horizontaal en verticaal niveau gestuurd wordt op experimenteren en leren.

Tabel 2: niveaus waarop gestuurd wordt op experimenteren (Potjer, 2019)

niveau	beschrijving
Lokaal	Sturen op doorlopend bedenken en aandragen van creatieve ideeën, zodat kennis ontstaat over wat wel en wat niet werkt.
Horizontaal	Sturen op het verbinden van lokale experimenten en het leren van de gelegde verbanden, zoals bij collaborative innovation.
Verticaal	Sturen op het aanpassen van het institutionele systeem.

Potjer ziet als criteria voor doorwerking op lokaal niveau dat:

- een experiment inspeelt op de lokale praktijk en aansluit op de belevingswereld van burgers;
- een experiment in samenwerking en co-creatie met relevante betrokkenen wordt uitgevoerd;
- er een rijk leerproces plaatsvindt, waarin alle dimensies van een probleem verkend worden en er een reflectief en sociaal leerproces is.

Volgens Potjer zijn op horizontaal niveau criteria voor doorwerking dat:

- experimenten niet als losse praktijken benaderd worden, maar als elementen die ingebed zijn in een groter, lerend ecosysteem;
- het ecosysteem praktisch vorm krijgt in de vorm van een overkoepelend samenwerkingsverband;
- er voldoende actoren en netwerken betrokken zijn.

Op verticaal niveau ziet Potjer als belangrijke criteria voor doorwerking dat:

- innovatie bevordert wordt, door de juiste omstandigheden, zoals fysieke ondersteuning, aanvullende financiering of werkmiddelen, vrijheid en sociaal-emotionele support voor experimenten ter beschikking te stellen, zodat er een innovatief klimaat ontstaat;
- er tweerichtingsverkeer georganiseerd is tussen lokale praktijken en institutionele instanties, waarin ervaringen uit experimenten worden meegenomen om institutionele processen te verbeteren;
- de institutionele lagen met elkaar samenwerken om van losse experimenten op een hoger niveau een omslag te maken.

3.3 verbinding en kairos als mechanismen van doorwerking

Gedurende de exploratieve voorstudie, die vooraf ging aan dit masteronderzoek, werd al duidelijk dat kleinschalig beproefde ideeën uit de leefwereld weliswaar toegang hebben tot het grootschalige systeem, maar niet automatisch leiden tot duurzame verandering van de beleidspraktijk, vooral als het gaat om taai publieke vraagstukken, ook wel *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973) genoemd. Onderzoek (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023) laat zien dat daarbij het leggen van de juiste verbindingen en het alert blijven op onvoorziene kansen een belangrijke rol spelen. Doorwerking is het resultaat van een complex samenspel van diverse actoren en de verbindingen daartussen. Het blijkt vaak een onverwachte samenloop van omstandigheden te zijn die al dan niet opzettelijk leidt tot verandering. Volgens de onderzoekers is het concept kairos (Hermsen, 2015) relevant:

Kairos is de kunst van het zoeken naar de juiste gelegenheid. Het verwijst naar het grijpen of benutten van de juiste kans of gelegenheid, die zich voordoet door concentratie, alertheid en de bestudering van de specifieke context. Het gaat hierbij om onverwachte en ongeplande interventies die ontstaan door goede timing en een zekere alertheid. Een onderzoeker of andere betrokkene heeft hiervoor niet alleen de juiste kennis en netwerken nodig, maar ook een bepaalde houding waarin ondernemerschap en bevoegdheid belangrijk zijn voor het succes. Denken in kansen biedt ruimte voor nieuwe, "toevallige" ontmoetingen, inzichten en ideeën die cruciaal zijn in de dynamiek van doorwerking. Kairos is verwant aan serendipiteit, een eigenschap die vaak genoemd wordt in verband met wetenschappelijke doorbraken. Maar waar serendipiteit vooral leidt tot nieuwe inzichten, bepaalt kairos ook het handelen. Het kan de onderzoeker of projectleider aanzetten tot concrete acties die doorwerking tweebrengen. (Brouns et al., 2023)

Daarom is in het onderzoek ook het begrip kairos, in lijn met het criterium timing, opgenomen in de set van te toetsen criteria.

3.4 belemmeringen voor doorwerking, de pilot paradox

De pilot paradox schuilt erin dat de condities die nodig zijn om intern succes te behalen tegengesteld zijn aan de condities die nodig zijn om extern succes te behalen. Uit onderzoek (Jut, 2020) blijkt dat pilots die opgezet zijn om een groot intern succes te behalen, de grootste moeite hebben om tot doorwerking te komen.

Breman et al. (2017) laten zien dat voor doorwerking enkel het interne succes van een pilot niet voldoende is; er is ook extern succes voor nodig (zie ook **Figuur 4**). Intern succes betreft de mate waarin de pilot naar tevredenheid is uitgevoerd en er kennis is ontwikkeld over de innovatie. Extern is de pilot pas succesvol afhankelijk van de mate waarin de pilot doorwerkt in nieuwe initiatieven en beleid en zo tot een blijvende verandering leidt.

Figuur 4: condities voor intern en extern succes (naar Breman, 2017)



De pilot paradox kan lijken op een onoverkomelijke tegenstelling waarin elke pilot belandt. Vreugdenhil et al. (2010) schetsen dat het wel degelijk mogelijk is om in te spelen op deze paradox en tot zowel intern als extern succes te komen. Ze stelden vijf lessen op die helpen om te gaan met de pilot paradox:

Tabel 3: lessen voor de pilot paradox (naar Vreugdenhil, 2010)

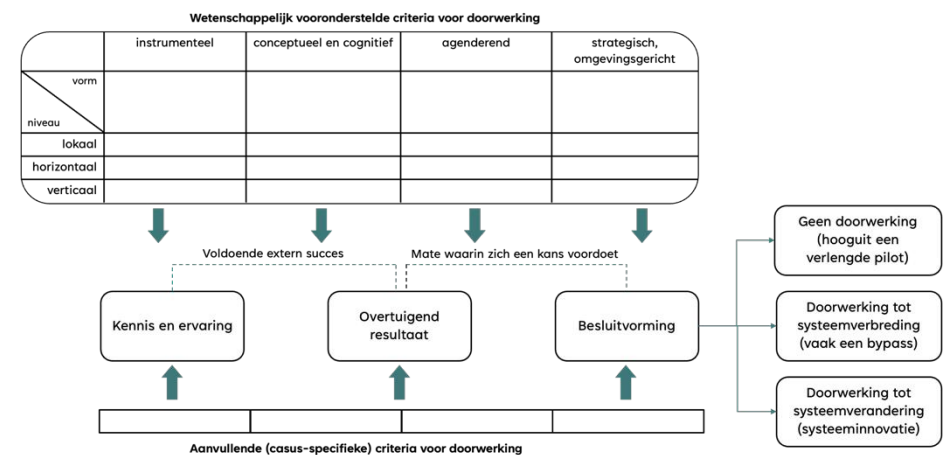
conditie	wijze les	toelichting
Afstand organisatie	Verbind organisatie en pilot	• Organiseer opdrachtgeverschap. • Nodig alle actoren uit. • Inbed de pilot in eigen processen.
Betrokken partijen	Organiseer betrokkenheid	• Creëer basis voor enthousiasme. • Benoem en vul blinde vlekken in de keten aan. • Organiseer kritiek. • Vervul diverse leiderschapsrollen.
Relatie met beleid	Houd relatie met beleid in beeld	• Benoem de spanningen vanuit beleid bij de innovatie. • Bepaal monitoring- en evaluatiecriteria. • Kies pilots in balans met beleid.
Scope	Bepaal scope	• Benoem wat je in welke pilot wilt leren en welke doorwerking je van elke pilot verwacht. • Houd het beheersbaar, bepaal schaalgrootte van tijd en ruimte zodat de relevante vragen kunnen worden beantwoord, maar wel beheersbaar blijven. • Scope gaat ook over wie en wanneer. • Hoe concreter hoe beter?
Middelen	Reserveer middelen	• Ga vroegtijdig in gesprek over de financiën en de menskracht vanuit een behulpzame grondhouding. • Reserveer middelen voor zowel de pilot als voor de doorwerking/navolging.

In dit onderzoek wordt bij het trekken van conclusies gebruikgemaakt van dit verklarend model, zeker wanneer een pilot niet tot duurzame innovatie leidt, maar hooguit resulteert in een verlengde of nieuwe pilot.

3.5 conceptueel model

De bestudeerde wetenschappelijke inzichten zijn vertaald in een conceptueel model voor de casestudy. Dat model visualiseert dat de mate van doorwerking wordt vastgesteld door de cases te toetsen op de aanwezigheid en de impact van de vooronderstelde criteria, om vervolgens af te leiden of ze zorgen voor voldoende extern succes. Dit kan leiden tot een systeemaanpassing of zelfs systeemvernieuwing.

Figuur 5: conceptueel model



3.6 vooronderstelde criteria voor doorwerking

De inzichten over experimenteel bestuur (Potjer, 2019) en het mogelijke effect van kairos op doorwerking (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023) worden geïnterpreteerd als verrijkingen van de eerder toegepaste toetsingstabel (Jut, 2020), die gebaseerd was op het model voor meta-evaluatie van doorwerking (Bekkers et al., 2005).

De verrijkingen zijn toegevoegd aan die toetsingstabel op de plekken waar ze relevante verwantschap en nadere concretisering leken te tonen, en zijn ook opgenomen in een legenda bij de tabel.

Op die manier is er in dit onderzoek een verrijkt model voor meta-evaluatie van doorwerking samengesteld en toegepast, waarbij ook rekening wordt gehouden met de invloed van experimenteel bestuur en het fenomeen kairos op doorwerking.

Kortom: door de inzichten uit **Paragraaf 3.1** t/m **3.4** te combineren, is de verrijkte toetsingstabel (**Tabel 4**) ontstaan, met daarin vijftien wetenschappelijk vooronderstelde criteria voor doorwerking. Een uitgebreidere versie van de toetsingstabel, inclusief oorspronkelijke bronverwijzingen, is opgenomen in **Bijlage B**.

Hiermee worden de wetenschappelijk vooronderstelde criteria voor doorwerking voldoende afgeleid en onderbouwd geacht. Daarmee is deelvraag 1 (Welke criteria voor doorwerking van pilots in de beleidspraktijk zijn uit de literatuur af te leiden?) beantwoord.

Tabel 4: criteria voor doorwerking (naar Jut, 2020; Potjer, 2019; Brouns, 2023)

vorm	criterium (determinant)	kans op doorwerking neemt toe naarmate
Instrumentele doorwerking	1) Aansluiting op de kenmerken van het beleidsprobleem <u>en de lokale beleavingswereld van de betrokken actoren.</u>	... het kennisproduct een uitweg biedt uit een situatie waarin meningsverschillen als onoverbrugbaar beschouwd worden.
	2) Kwaliteit van het kennisproduct.	... het kennisproduct voldoet aan wetenschappelijke criteria zoals grondigheid van analyses.
	3) Kwaliteit van presentatie en nazorg; <u>tweerichtingsverkeer tussen lokale praktijk en institutionele instanties.</u>	... er procesgericht gezocht wordt naar bereidheid voor vervolgstappen en er dus op een vervolg wordt gerekend.
	4) Verhouding van de aanbevelingen tot het huidige beleid.	... het kennisproduct meer wordt afgestemd op de beleidscontext.
	5) Mate van politieke belangstelling <u>en een goed innovatieklimaat.</u>	... er politieke belangstelling is.
Conceptuele en cognitieve doorwerking	6) Of de ontvangende organisatie openstaat voor beïnvloeding <u>en er een rijk leerproces plaatsvindt.</u>	... de ontvangers openstaan om zich te laten beïnvloeden door het kennisproduct.
	7) Flexibiliteit van de capaciteit in de ontvangende organisatie.	... de capaciteit in de ontvangende organisatie flexibeler is.
Agenderende doorwerking	8) Vraag naar het kennisproduct in de ontvangende organisatie.	... er vraag naar het kennisproduct is.
	9) Aantal expliciete perspectieven.	... het kennisproduct de aandacht legt op één expliciet perspectief.
	10) Timing van de advisering; <u>en kairos, de mate waarin men de juiste kans weet te benutten.</u>	... het kennisproduct op het juiste moment aan het juiste probleem gekoppeld wordt. ... men alert kansen benut.
Strategisch, omgevingsgerichte doorwerking	11) Samenstelling en organisatie van de pilotgroep, <u>betrokkenheid van voldoende actoren en netwerken.</u>	... er aandacht wordt besteed aan projectleiding en het intensief betrekken van relevante actoren.
	12) Betrokkenheid en rol van pilotgroep <u>en co-creatie met relevante betrokkenen.</u>	... de pilotgroep intensief betrokken is.
	13) Structureel overleg in pilotgroep <u>en samenwerking institutionele lagen.</u>	... er meer contact is tussen de relevante actoren over het kennisproduct.
	14) Alliantievorming, <u>overkoepelende samenwerkingsverbanden.</u>	... er meer gezamenlijke adviezen ontstaan en allianties worden gevormd.
	15) Synergie <u>in een groter, lerend ecosysteem.</u>	... er door het kennisproduct met andere beleids-terreinen een coalitie gesloten kan worden.

Legenda van de aanvullingen op de oorspronkelijke tabel:

- ~~~~~ experimenteel bestuur: criteria voor lokale doorwerking
- _____ experimenteel bestuur: criteria voor horizontale doorwerking
- ===== experimenteel bestuur: criteria voor verticale doorwerking
- kairos: het alert inspelen op onverwachte kansen

4. analyse van de verzamelde data

Dit vierde hoofdstuk beschrijft welke van de vijftien criteria voor doorwerking bij de onderzochte cases is herkend en wat de mate van doorwerking van de pilots verklaart.

4.1 gespreksbenadering

Via deskstudie (zie **Bijlage C**), waarderend onderzoek (zie **Bijlage D**, **Bijlage II** en **Bijlage III**), interviews (zie **Bijlage IV**), observaties en reflecties (zie **Bijlage V** en **Bijlage VI**) is een beeld verkregen van de cases.

De gesprekken met betrokkenen zijn bewust organisch gevoerd aan de hand van een beknopt aantal vragen over de actuele stand van zaken, het gerealiseerde bereik, de succesvoorwaarden die men heeft ervaren en de inzichten die men de moeite van het delen waard vond. Vervolgens zijn de notities en transcripties minutieus geanalyseerd (Brohm & Jansen, 2021) en getoetst op de aanwezigheid van de vijftien criteria voor doorwerking. Voor deze gespreksbenadering is gekozen om te voorkomen dat de respondenten de criteria in een lijstvorm zouden nalopen en sociaal wenselijk zouden afvinken. Door juist het levendige gesprek de ruimte te geven, raakten die als vanzelf doorspekt met ervaringsverhalen en dilemma's die recht vanuit het hart uitgesproken werden en die in de analyse gerelateerd bleken te zijn aan de vooronderstelde succescriteria.

In het kader van dit onderzoek is gesproken met betrokkenen van de volgende organisaties:

- Stichting Het Bouwdepot en de gemeenten Amersfoort en Eindhoven;
- Project 010 en de gemeente Rotterdam;
- Stichting Jongeren Perspectief Fonds en de gemeente Nijmegen;
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten;
- Universiteit Leiden en Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bijlage I bevat een uitgebreid overzicht van de contactmomenten.

4.2 toelichting op de uitgevoerde analyse

Ten behoeve van de analyse zijn eerst de resultaten uit het waarderend onderzoek, de deskstudie, interviews, observaties en reflecties samengevat in tabelvorm (zie **Tabel 5 t/m 8** in **Bijlage E**) en in zogenaamde spindigrammen (zie **Figuur 7**, **Figuur 8** en **Figuur 9**). Bij deze analyse van de ruwe data is zoveel mogelijk getrianguleerd, door eerst per bron te coderen en vervolgens per criterium de uitkomsten uit de verschillende bronnen onderling met elkaar te vergelijken. Tijdens het coderen is ingeschat of een aangetroffen criterium de doorwerking in de beleidspraktijk bevordert, bemoeilijkt of belemmert.

Per in een case herkend criterium is een toelichting geschreven (zie **Paragraaf 4.3**), waarbij gebruik is gemaakt van de gespreksverslagen, transcripties en de in **Tabel 5** en **Tabel 6** geaggregeerde inzichten. In de toelichtingen verwijzen de in kaders opgenomen quotes naar uitspraken uit de interviews en tussen ronde haken wordt verwezen naar geraadpleegde literatuur.

Vervolgens is het effect geduid dat het herkende criterium op de doorwerking had en is bekeken of het criterium daarbij samenhang met andere criteria (zie **Paragraaf 4.4** en **Tabel 7**).

Met behulp van de inzichten uit de bestuurlijke reflectie is vervolgens geprobeerd om de mate van doorwerking van de cases te verklaren (zie **Paragraaf 4.5** en **Tabel 8**).

Wanneer een mogelijk aanvullend criterium opviel, dat volgens de respondenten invloed heeft op de doorwerking, is via triangulatie en double loop learning (Argyris, 1976) achterhaald of dat nieuwe inzicht door meerdere bronnen onderschreven werd (zie **Paragraaf 4.6**).

4.3 toetsing op de vooronderstelde criteria voor doorwerking

Criterium 1: Aansluiting op de kenmerken van het beleidsprobleem en de lokale belevingswereld van de betrokken actoren.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Bij Het Bouwdepot valt de invloedrijke rol op van een social designer, die heeft geholpen om de aanpak te laten aansluiten op de leefwereld van de doelgroep.

Kader 1, respondent #1:
“De jongeren en de begeleiders zeggen het ons, de aanpak is essentieel. Die begeleiders dwalen ook in het systeem.”

Uit de evaluatie (Buchel et al., 2023) blijkt dat niet alleen de doelgroep, maar ook de begeleiders (zie **Kader 1**) behoefte hebben aan een verandering van de aanpak.

Project 010 en het JPF geven aan dat ze de pilotaanpak zijn gestart vanuit de belevingswereld van betrokken hulpverleners en vrijwilligers, waarbij de integraliteit van de aanpak opvalt en de mate waarin wordt ingespeeld op dominante onderliggende problematiek zoals huisvesting (Project 010) en schuldregelen (JPF).

Project 010 presenteert zichzelf als een lokale maatwerk aanpak, waarbij zoveel mogelijk voortgebouwd wordt op het oude, maar met veel meer flexibiliteit (zie **Kader 2**). Men laat de traditionele voorwaarden voor toelating tot hulpverlening niet los. Wel krijgen jongmeerderjarigen de ruimte om te starten en geleidelijk naar die voorwaarden toe te groeien, in plaats van te eisen dat ze er al aan moeten voldoen voordat ze aan het begeleidingstraject beginnen.

Kader 2, respondent #2:
“De reguliere voorwaarden die gelden voor een urgentie-aanvraag vullen we net wat anders in voor het Project 010. Want kunnen niet aan al die voorwaarden voldoen en tegelijkertijd aan de start van een begeleidingstraject een woning leveren. Wij zeggen we gaan aan die voorwaarden voldoen alleen in de loop van de ondersteuning niet als voorwaarde vooraf.”

Criterium 2: Kwaliteit van het kennisproduct.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat er weinig discussie is over de kwaliteit en intenties van de onderzochte aanpakken (zie **Kader 3**).

In de verkende aanpakken hebben onderzoeksbureaus tussentijdse metingen en eindevaluaties uitgevoerd door onderzoeksbureaus (Bruggeling & Hoekstra, 2021); (Cuijpers et al., 2021); (Buchel et al., 2023). De uitwerking en effecten van de aanpakken worden daarin op meerdere leefgebieden verklaard.

Kader 3, respondent #3:
“Wat je merkt in gesprekken is dat eigenlijk iedere gemeente die wij spreken, gelooft dat de JPF-aanpak de juiste aanpak voor jongeren met schulden is. En zij geloven in de kernelementen daarvan.”

Tijdens de gesprekken wordt herhaaldelijk benadrukt dat meervoudig bewijslast nodig is om de effectiviteit van de pilotaanpak aan te tonen. Beleidsmakers nemen geen genoegen met de succespercentages, wanneer de populatie in hun ogen te klein of de afspiegeling niet dekkend genoeg is om landelijk conclusies te kunnen trekken (zie **Kader 4**).

Kader 4, respondent #1:
“Een ontwerper hoeft geen 200 jongeren die hoeft ook geen 100 jongeren, nou met 25 jongeren dan weten we al heel veel.
[...]
Vanuit transitieperspectief zeggen ze dan je moet toch wat meer bewijslast verzamelen, je moet toch naar die 200 jongeren, zes tot acht gemeentes anders krijg je ‘m voor je mik.”

Opvallend genoeg hebben beide vergeleken cases ervoor gekozen om een maatschappelijke businesscase te laten uitwerken, om de bestuurders te overtuigen van de effectiviteit van de aanpak (Cebeon en XpertiseZorg, 2023). Het JPF heeft ervoor gekozen om naast een effectmeting ook een effectmonitor te laten ontwikkelen, waarmee deelnemende gemeenten zelf de (financiële) meerwaarde van de aanpak kunnen monitoren (Van Jeveren et al., 2021).

Criterium 3: Kwaliteit van presentatie en nazorg; tweerichtingsverkeer tussen lokale praktijk en institutionele instanties.

Dit criterium kwam sporadisch terug in de vergeleken cases.

De aanpak kent bij alle drie de cases een meerjarig karakter, wat impliceert ook een meerjarig commitment van de bij de uitvoering van de aanpak betrokken partijen.

Kader 5, respondent #2:
“We hebben een veel langere betrokkenheid en commitment. Ook omdat we afwijken van reguliere processen.”

Hoewel bij Project 010 de betrokkenheid van de gemeente veel langer is dan in reguliere trajecten (zie **Kader 5**), wordt er gezegd dat de verlenging van de aanpak een spannende jaarlijkse afweging blijft.

De praktische nazorg uit zich in de onderzochte cases voornamelijk in gebruikshandleidingen en gebruikersgroepen.

Criterium 4: Verhouding van de aanbevelingen tot het huidige beleid.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

In Rotterdam wordt er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande prestatieafspraken en werkprocessen, waardoor de Project 010 aanpak een logische relatie heeft met het bestaande beleid (zie **Kader 6**).

Kader 6, respondent #2:
“Uitgangspunt is zoveel mogelijk aan te sluiten op bestaande kaders dus het is gewoon WMO-arrangementenwerk als het gaat om ondersteuning. We maken gebruik van de reguliere urgentieroute, maar daarbinnen maken wij maatwerkafspraken.”

Het JPF laat zien dat het een groot verschil maakt of je als *early adopter* onderdeel bent van een landelijke opgave en gepromoot wordt door het betrokken ministerie of dat je betwist/gedoogd wordt, zoals bij Het Bouwdepot het geval is. Daar belemmert vooral juridische weerstand de doorwerking.

Kader 7, respondent #3:
“Kijk, enerzijds zijn wij systeem doorbrekend, anderzijds wil je natuurlijk wel wat meebewegen in het gemeentelijk systeem, anders kom je er niet in.”

Gezien het beperkte aantal beschikbare plaatsen, is de selectie van kansrijke deelnemers een terugkerend discussiepunt in alle drie de aanpakken.

Criterium 5: Mate van politieke belangstelling en een goed innovatieklimaat.
Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

In de onderzochte cases geven de initiatiefnemers aan dat het moeilijk is om financieel en politiek draagvlak te vinden voor de integrale aanpak, vaak wil men eerst een pilot.

In het geval van Het Bouwdepot en het JPF start elke nieuwe aansluiting weer als een soort pilot omdat de aanpak (door budgettaire beperking) niet direct aan de totale doelgroep wordt aangeboden (zie **Kader 8**).

Bij Project 010 en Het Bouwdepot start de aanpak elk kalenderjaar opnieuw, afhankelijk van de politieke wil en financiële ruimte om nog een jaar te verlengen. Dit is in Rotterdam ook afhankelijk van de beschikbaarheid van (doorbraak-)budget (zie **Kader 9**).

Een *boundary spanner* heeft in de opstartfase een groot verschil gemaakt (zie **Kader 9**).

Bij Het Bouwdepot stelt men dat de continuïteit valt of staat met de politieke moed om mee te doen, mits er voldoende wettelijke grondslag of in elk geval wettelijk toegestane experimenteerruimte is (zie **Kader 10**).

Kader 8, respondent #3:

“Ik ken geen één gemeente die zegt wij laten dit meteen voor alle jongeren doen. Dus ze beginnen allemaal toch met zo'n pilot. Op de inhoud van de aanpak hoeven we niet te pilot'en, dat is bewezen effectief en dat gelooft ook iedereen. Maar het gaat dan toch met name ook over geld.”

Kader 9, respondent #2:

“Een hele betrokken wethouder creëerde met landelijke media-aandacht een policy window om de Project 010 aanpak te starten. [...]

Hoelang kan je doorbraakbudget voor de jongeren in Project 010 beschikbaar blijven stellen? Dat is een politieke voorkeur natuurlijk. Op basis van de businesscase kan het goed zijn dat elementen heel goed opschaalbaar zijn en andere op politieke weerstand stuiten. [...]

Wat bij de totstandkoming van Project 010 belangrijk is geweest (ook een kwetsbare, bepaalde toevalligheid) is de rol van een echte boundary spanner.”

Kader 10, respondent #1:

“SZW stelt dat 18-27-jarigen gewoon niet thuishoren in de Participatiewet. Helpt ook niet mee dat VWS de andere kant opkijkt en denkt we gaan de burens niet lastigvallen.”

Criterium 6: Of de ontvangende organisatie openstaat voor beïnvloeding en er een rijk leerproces plaatsvindt.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

De cases bouwen allemaal aan een vorm van gebruikerscommunity (zie **Kader 11**), Het Bouwdepot en het JPF geven aan dat ze ook samenwerken met andere initiatieven.

Bij Project 010 wordt de betrokkenheid van vrijwilligers van de Rotterdamse Douwers genoemd als factor die zorgt voor een frisse kijk en meer slagkracht.

Het Bouwdepot verzamelt ervaringsverhalen en verwerkt die in een inspirerende animatie.

Via een Beelddepot wordt gewerkt aan het veranderen van het traditionele beeldkader waarin de doelgroep vaak wordt neergezet (Van Steenberghe, 2021).

Opvallend is dat bij alle drie de aanpakken de professionals graag ontzorgd willen worden (zie **Kader 11**) en de aanpak zo kant-en-klaar mogelijk willen kunnen uitvoeren. Bij Het Bouwdepot en het JPF lijkt er weinig behoefte te zijn om de aanpak lokaal aan te passen, maar er lijkt wel politieke behoefte te zijn aan positionering en agendering van de aanpak.

Project 010 maakt bewust gebruik van bestaande werkwijzen en protocollen en voegt daar slechts enkele maatwerkafspraken aan toe, waardoor de aanpak naadloos lijkt aan te sluiten bij wat men al kent (zie **Kader 6**).

Kader 11, respondent #3:

“Schuldregelen is gewoon iets wat we moeten fixen en daarna kunnen we dan werken aan perspectief. Maar blijkbaar zit de moeilijkheid in het systeem dus in het schuldregelen. En dat vinden professionals blijkbaar heel moeilijk.

[...]

Behalve de aanpak echt in te kaders proberen we ook heel erg om de professionals ook te inspireren.

[...]

Dus we investeren ook veel tijd in samen zijn met professionals en casussen delen.”

Criterium 7: Flexibiliteit van de capaciteit in de ontvangende organisatie.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Het Bouwdepot geeft aan dat veel deuren voor hen gesloten blijven, deels als gevolg van de invloed van schaarste op professionals in het werkveld (Veldboer, 2022).

Volgens de respondenten voelen zij door de hoge werkdruk minder ruimte om aan de slag te gaan met een nieuwe aanpak (zie **Kader 20**).

Project 010 merkt op dat de benodigde (radicale) cultuuromslag moeizaam verloopt en daarmee de structurele impact bemoeilijkt (zie **Kader 12**).

Ook de beperkte organisatorische flexibiliteit en het feit dat het moeilijk is om budgetten te ontschotten, worden genoemd als cruciale factoren, die de doorwerking belemmeren (zie **Kader 13**).

Het JPF merkt op dat gemeenten vaak snel en soms te gemakkelijk een beroep doen op hun beleidsvrijheid. Volgens de respondenten gebruiken ze dat als excuus om niet deel te nemen aan een landelijk voorgestelde aanpak.

Kader 12, respondent #2:

“Er wordt overal housing first geroepen. Dus nu, in deze fase zit de politieke wind gewoon heel erg mee. Wat in ieder geval intern nog tot culturele spanning leidt, dat zit met name tussen ons en collega's van Inkoop die dus met de Participatiewet als wettelijk kader aan de slag gaan, ja, daar zitten hele andere mensbeelden in. Dat blijft een gevecht.”

Kader 13, respondent #3:

“Hé collega, ik heb bij jou €5.000 bespaard dus ik wil €5.000 uit jouw potje. Zo werkt hun hele financieringsmodel niet.”

Criterium 8: Vraag naar het kennisproduct in de ontvangende organisatie.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Alle geïnterviewde respondenten verklaren dat een onvoldoende uitgesproken behoefte en schaarste in het mogelijke aanbod, de doorwerking bemoeilijken. De uiteindelijke doelgroep is namelijk vele malen groter dan het aanbod dat de organisatie in de pilotfase (politiek en financieel) kan en mag leveren (zie **Kader 14**).

Het Bouwdepot geeft aan dat zij ondervinden dat het Rijk op downsizen aandringt (zie **Bijlage IV**).

In het interview met het JPF werd gedeeld dat het bieden van comfort helpt, door te ontzorgen met een kant-en-klaar product in plaats van een moeilijk implementatieproject (zie **Kader 15**).

Het meeleveren van een effectmonitor helpt bij het JPF om de aanpak uitlegbaar en verdedigbaar te houden (Van Jeveren et al., 2021), ook in tijden dat er bezuinigingen boven de markt hangen (zie **Kader 15**).

Kader 14, respondent #2:

“Twee derde is begeleid wonen extramuraal. Wij kijken eigenlijk naar die doelgroep. Daarbinnen constateren we nog steeds dat die veel groter is dan het aanbod dat we kunnen leveren.”

Kader 15, respondent #3:

“In ons lidmaatschap willen wij natuurlijk graag gemeenten aansluiten en ondersteunen in de opzet en uitrol en uitvoering van de JPF-aanpak.

[...]

Je krijgt als gemeente zo veel op je bordje, dus hoe lekker is het dan als je gewoon alles zo aangereikt krijgt? Daar zit heel erg de ondersteuningsbehoefte.

[...]

Meestal kunnen ze bij een pilot alleen maar de kostenkant verantwoorden en kunnen ze zeggen nou, we hebben twintig jongeren geholpen en dat kostte een ton en dan gaat iedereen stuitert in de raad of in het college. En in ons geval kunnen ze dan zeggen maar we hebben de baten gemeten en het heeft ons anderhalve ton opgeleverd.”

Criterium 9: Aantal expliciete perspectieven.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

In toenemende mate is er aandacht bij gemeenten voor het (her)ontwerpen van processen die aansluiten op het handelen van mensen (van Klaveren & Sterrenberg, 2020). De respondenten kiezen vanuit expliciet perspectief een duidelijke focus in hun verhaallijn:

- Het Bouwdepot rechtvaardigt haar aanpak vanuit het veilig stellen van bestaanszekerheid (zie **Kader 16**);
- Project 010 lift mee op de aandacht voor de *housing first* benadering die vanuit Scandinavië is overgewaaid (zie **Kader 12**) en speelt ook in op de trend naar integraal werken (zie **Kader 17**);
- Het JPF biedt toekomstperspectief door problematische schulden te saneren en sluit daarbij erg aan op de aandacht voor stress sensitieve dienstverlening (van Klaveren & Sterrenberg, 2020) en een meer integrale dienstverlening over leefdomenien heen (zie **Kader 18**)

Kader 16, respondent #1:
“Jongeren zijn geen slachtoffer van het systeem ze moeten zelf weer aan het stuur komen.
[...]
Alle gemeentes zouden dit moeten kunnen doen en comfort krijgen van het Rijk.”

Kader 17, respondent #2:
“We focussen binnen het lichtere segment op het zwaardere segment, zou je kunnen zeggen.
[...]
Uitdaging is integraal werken.”

Kader 18, respondent #3:
“De innovatie voor gemeenten is dat je óver domeinen heen werkt, dat je écht integraal werkt.
[...]
Wij focussen ons op jongeren met echt problematische schulden en problemen op andere leefgebieden.
[...]
De meeste projecten voor jongeren met schulden richten zich erg op een adempauze en wat wij eigenlijk doen, is echt de schulden saneren. Wij halen die echt weg, dus het is niet tijdelijk.
[...]
Wij werken ook naar een duurzaam businessmodel toe, maar ja dat heeft wel tijd nodig.”

Criterium 10: Timing van de advisering. Kairos.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Het JPF vertelde hoe ze in Den Haag inspeelden op de politieke kleur en agenda van de lokale coalitie, waarbij werd gewaakt voor belangenconflicten.

Timing blijkt vaak ook het wachten tot er momentum is voor iets waar je zelf al op vooruit liep (zie **Kader 19**).

Het Bouwdepot schetst dat men, ondanks het urgentiegevoel en het ongeduld, onvermijdelijk de tijd moet nemen voor het verzamelen van de benodigde omvangrijke, overtuigende bewijslast (zie **Kader 4**). Men merkt dat door professionele schaarste (Veldboer, 2022) het animo voor een nieuwe aanpak afneemt (zie **Kader 20**).

Met publiek-private financiering is het gelukt om de aanpakken verder te professionaliseren, een kans die zich via het FNO fonds aandiende, waarop zowel Het Bouwdepot als Project 010 zijn ingesprongen (zie **Kader 20**).

Project 010 wist slim aan te sluiten op bestaande manieren van (integraal) werken en bracht er wat modificaties in aan voor de grensoverschrijdende aanpak (zie **Kader 21**).

Kader 19, respondent #3:
“Wij doen ook dingen met publiekprivaat samenwerken waarin we dus privaat geld inzetten in het publieke domein.
[...]

Dat past ook goed bij onze aanpak: alles is geoorloofd om een stapje verder te komen.
[...]

Er zijn gewoon veel jongeren met schulden, hoe verdrietig dat ook is dus er is een soort momentum.
[...]

Ik denk dat wij onze tijd wel een beetje vooruit zijn geweest. Er moet meer ingezet worden op begeleiding en perspectief. Ja, dat doen wij al jaren. Dus de visie daarop, daar ontstaat steeds meer draagkracht voor. Je ziet het nu ook in de verkiezingsstrijd, de hele bestaanszekerheid, hoe kijken we nou eigenlijk naar mensen in armoede? Alleen maar wantrouwend of willen we ze ook écht helpen? Ja, dat sluit natuurlijk heel erg aan op wat wij eigenlijk al jaren aan het roepen zijn dus dat helpt.
[...]

Ik denk ook dat je dus écht moet durven volhouden. Je moet niet loslaten. En dat heeft dus ook weer, jammer genoeg, te maken met funding. Dus je moet ook een partner hebben die zegt ik durf jou langjarig te ondersteunen en je moet een lange adem hebben.

Kader 20, respondent #1:
 “Om in die participatiewet experimenteerruimte te krijgen. Dat gaat ook 10 jaar duren. Maar daar ga ik niet op wachten.
 [...]

 Het zijn tijden van schaarste.
 [...]

 Ik ben een kleine stichting, die totaal niet gefinancierd wordt door het Rijk. Gelukkig stopt het FNO fonds heel veel geld in de stichting Het Bouwdepot om te kunnen professionaliseren.”

Kader 21, respondent #2:
 “Er was een policy window zeg maar om dit te gaan starten.
 [...]

 Wat is wenselijkheid en haalbaar qua opschaling? Dat wordt een advies naar onze wethouder, dat verwacht ik vlak voor of vlak erna uit te brengen.
 [...]

 Belangrijk is geweest de rol van een echte boundary spanner, die op de kans dook en gelijk al de partners aan boord wist te krijgen om een kleine beweging te starten.”

Criterium 11: Samenstelling en organisatie van de pilotgroep, betrokkenheid van voldoende actoren en netwerken.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

In Eindhoven rust de basis voor succes van Het Bouwdepot op een intensieve, open samenwerking tussen tal van partijen in het sociaal domein (Buchel et al., 2023).

Project 010 kent de netwerkorganisatie als organisatorisch uitgangspunt (zie **Kader 22**). Bijna de helft van de zorgaanbieders is vertegenwoordigd in de stuurgroep, aldus de respondent.

Het JPF mist nog betrokkenheid van (kern)gemeenten in de stap naar regionale samenwerking (zie **Kader 23**).

Kader 22, respondent #2:
 “Wij blijven ook projectmatig georganiseerd, we zijn echt een netwerkorganisatie.”

Kader 23, respondent #3:
 “Wij zouden graag veel meer landelijk verspreiden en kijken hoe dat regionaal aan te pakken met samenwerkingsverbanden met een kerngemeente die omliggende gemeenten meeneemt.”

Criterium 12: Betrokkenheid en rol van de pilotgroep en co-creatie met relevante betrokkenen.

Dit criterium kwam meermaals in de vergeleken cases terug.

Bij Het Bouwdepot valt vooral de co-creatie en samenwerking tussen initiatiefnemer, gemeente, ontwerper en onderzoekers op.

Project 010 wijst erop dat men via de Rotterdamse Douwers ook echt het netwerk van die vrijwilligers aanboort (zie **Kader 24**).

Het JPF vertelde dat ze de handen ineen wisten te slaan met de NVVK-belangenvereniging, waardoor de schuldsanering in de JPF-aanpak de goedkeuring kreeg van de branche (zie **Kader 25**).

De doelgroep zelf participeert vooral in de evaluaties van de aanpak (Bruggeling & Hoekstra, 2021); (Buchel et al., 2023).

Bij het JPF valt ook op dat ze met andere interventies aan een roadmap werken en vooruit lijken te schaken op weg naar een sluitende integrale jongerenaanpak (zie **Kader 25**).

Kader 24, respondent #2:
 “Dus ook de koppeling naar de WMO-begeleider maar ook Rotterdamse Douwers en de straatadvocaat bijvoorbeeld. Dus eigenlijk alle partijen die met zo’n jongere aan de slag gaan, die worden echt in stelling gebracht door procesregie.”

Kader 25, respondent #3:
 “We hebben een community, zowel online als live, waarin we allerlei dingen organiseren om professionals met elkaar te laten delen en elkaar te ontmoeten en elkaar te bevragen.
 [...]

 Uiteindelijk zijn we toch met de NVVK gaan kijken van kunnen we daar in ieder geval een gezamenlijk beeld op creëren, kunnen we dat samen uitdragen want dat helpt de gemeente toch gewoon als er een NVVK-krulletje op staat.
 [...]

 We hebben wel veel contact met de andere interventies. En op het gebied van jongeren zijn we ook wel aan het kijken zouden we een soort sluitende jongerenaanpak kunnen maken?”

Criterium 13: Structureel overleg in de pilotgroep en samenwerking tussen institutionele lagen.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

In de interactie tussen institutionele lagen merkt Het Bouwdepot op dat er veel nadruk ligt op juridische belemmeringen (zie **Bijlage IV**), wat de implementatie bemoeilijkt (zie **Kader 26**).

Bij Project 010 legt men uit dat zowel de vier grote woningcorporaties als zeven van de zeventien zorgaanbieders en de lokale vrijwilligersorganisaties intensief betrokken zijn bij de aanpak. De gemeente neemt de regie in de keten op zich en de aanpak is opgezet als een netwerkorganisatie. De betrokken partijen zijn vertegenwoordigd op het niveau van de stuurgroep en hebben regelmatig overleg, niet alleen over de voortgang van de aanpak maar ook over toekomstambities (zie **Kader 27**).

Kader 26, respondent #1:
“Het helpt ook niet mee dat VWS gewoon de andere kant op kijkt.”
[...]
Wat hieraan ten grondslag ligt is dat het super ingewikkeld is in het huidige belastingsysteem om een schenking te doen aan onvermogene jongeren.
[...]
De diversiteit aan deelnemende gemeenten is onvoldoende.”

Kader 27, respondent #2:
“We hebben de vier grote woningcorporaties gevraagd mee te doen en die hebben daar alle vier positief op gereageerd.
[...]
We hebben een dedicated ketenregisseur aangenomen en er zijn twee senior WMO adviseurs die samen met de ketenregisseur heel het introproces oppakken.
[...]
Zeven van de zeventien zorgaanbieders zijn vertegenwoordigd in een stuurgroep om met elkaar te blijven kijken van wat vraagt dit van elke organisatie en hoe zien we de toekomst met elkaar?
We gaan eigenlijk nu al een commitment aan voor circa drie jaar, zo kan je het zien.”

Het JPF zegt te streven naar het faciliteren van een zo integraal mogelijke manier van werken, maar stuit vaak op begrotingsgrenzen en beperkingen in samenwerkingsmogelijkheden tussen gemeentelijke afdelingen (zie **Kader 28**).

Kader 28, respondent #3:
“Wij beperken ons helemaal niet tot het leefgebied schulden of financiën, de integrale aanpak gaat juist over dat je begeleidt op alle leefdomeinen.
[...]
Onze boodschap is eigenlijk ja, het is een dure aanpak maar hij betaalt zich dubbel en dwars terug. Dus als je nu investeert haal je daar later heel veel geld uit. Maar als jij op dat niveau in de gemeente werkt, dan heb je daar eigenlijk niet zo heel veel mee te maken want jij moet gewoon je begroting maken voor jouw beleidsterrein en jij kan dan niet bij jouw collega geld uit een potje gaan halen. Dus dat hele bespaar, ja, dat is altijd lastig in die gesprekken. Want ze zien het grote plaatje wel maar ze krijgen dat niet voor elkaar in de praktijk.”

Criterium 14: Alliantievorming, overkoepelende samenwerkingsverbanden.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Het Bouwdepot betreft onafhankelijke wetenschappers (zie **Kader 29**) bij het onderbouwen van juridische rugdekking (Boogaard, 2023), het uitvoeren van effectiviteitsmetingen (Buchel et al., 2023) en het berekenen van de maatschappelijke kosten en baten (Cebeon en XpertiseZorg, 2023).

Een van de andere interventies van het FNO collectief, Collectief Kapitaal, heeft een aantal bekende Nederlanders als ambassadeur en boundary spanner aan zich weten te verbinden, waarop de overige initiatieven deels kunnen meeliften (zie **Kader 29**).

Project 010 schetst dat partners in business veel meer zijn dan alleen leveranciers van mentoren. Ze zijn bondgenoten in het aanpakken van een gedeeld maatschappelijk vraagstuk (zie **Kader 30**).

Kader 29, respondent #1:

“Een hoogleraar zegt dat Het Bouwdepot een pareltje is in de vitale decentralisatie en zorg met bestaanszekerheid veilig stelt. In essentie gaat het om de autonomie tussen het Rijk en gemeentes, over wie is nu waar verantwoordelijk voor.

[...]

Niet volmaakt, maar de huidige gemeenten gaan er mee door.

[...]

Collectief Kapitaal zit ook in het collectief van FNO, net als het Het Bouwdepot en Project 010 die worden nu ook gefinancierd door FNO. Dat samenwerkingsverband is essentieel omdat wij allemaal haast hebben.”

Kader 30, respondent #2:

“De Rotterdamse Douwers zijn veel meer dan alleen een leverancier van mentoren.

[...]

We gaan verder concretiseren wat we nu van onze partners vragen, want het is nu echt onderdeel van je business.

Onderzoekers van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur noemen het JPF als voorbeeld van een top-down maatschappelijke alliantie (Chin-A-Fat, Frissen, Ophoff, & Van der Steen, 2018).

Het JPF wist de handen ineen te slaan met de belangenvereniging NVVK, waardoor de JPF-methode van schuldregelen op basis van een maatschappelijke tegenprestatie de goedkeuring kreeg van de branche (zie **Kader 31**).

Het belang van allianties met publiek-private fondsen wordt onderstreept door het JPF en Het Bouwdepot (zie **Kader 20** en **Kader 29**).

Het JPF is van mening dat de betrokkenheid van zulke fondsen goed te rechtvaardigen is bij maatschappelijke problemen (zie **Kader 32**).

Kader 31, respondent #3:

“Achter de startpilot draaide een financieel construct waarin investeerders zaten en de gemeente, en daardoor ontstond er een behoefte voor een stichting om met name dat financieel construct te laten draaien.”

[...]

Wij hebben de afgelopen anderhalf jaar heel veel geïnvesteerd in een hele intensieve samenwerking met de NVVK branchevereniging voor schuldregelen. Die hebben uiteindelijk gezegd we omarmen de JPF-aanpak en staan achter dat niet terugbetalen in geld maar terugbetalen in tijd.”

Kader 32, respondent #3:

“Publiek-private samenwerking is ook echt een trigger. Als je kijkt naar dat publiek-privaat, dan doen wij dat echt vanuit een bepaalde overtuiging. Namelijk dat schulden niet enkel een probleem van gemeenten zijn dat zij moeten oplossen maar dat het een probleem is van de maatschappij. En daar moeten we als maatschappij dus aan bijdragen.

[...]

Je moet ook een partner hebben die zegt ik durf jou langjarig te ondersteunen.”

Criterium 15: Synergie in een groter, lerend ecosysteem.

Dit criterium kwam meerdere keren terug in de vergeleken cases.

Het Bouwdepot wordt in een van de evaluatierapporten slechts als een van de interventies in een complexe set van hulpverleningsmiddelen genoemd. (Van Steenberghe, 2021).

Het verduidelijken van de onderlinge samenhang en toegevoegde waarde helpt om de aanpak steviger te positioneren (Chin-A-Fat, Frissen, Ophoff, & Van der Steen, 2018).

Het JPF toont verschillende voorbeelden waarin het koppelen van interventies en maatschappelijke vraagstukken weldegelijk leidt tot verdere innovaties (zie **Kader 33**).

Kader 33, respondent #3:

“Op dit moment hebben we zestien aangesloten gemeenten op ons lidmaatschap.
[...]

In Eindhoven hebben ze ook Het Bouwdepot gekoppeld aan het Jongeren Perspectief Fonds project, om te kijken hoe we jongeren én met de JPF-aanpak helpen met schulden en tegelijkertijd via een Bouwdepot volwaardigheid, geld geven om te werken aan je perspectief.
[...]

Als initiatief binnen Schuldenlab zijn wij met elkaar natuurlijk ook een community.
[...]

Kunnen we dingen aan elkaar linken in logische koppelingen?”

Kader 34, respondent #1:

“SZW wil ons niet in de experimenten van basisinkomen.
[...]

Wethouder is blijven staan, rechte rug, we hebben met elkaar verzonnen hoe kan je het dan wel mogelijk krijgen.”

Met behulp van het netwerk van de Rotterdamse Douwers kijkt Project 010 of vastgoedbedrijven in de particuliere woonsector iets kunnen betekenen voor de aanpak (zie **Kader 35**).

In het advies aan de wethouder wordt bewust het potentieel voor uitbreiding van Project 010 naar verwante onderwerpen, zoals arbeidsmarktkrapte en woningbouwopgave, benoemd (zie **Kader 35**).

Kader 35, respondent #2:

“De Rotterdamse Douwers zijn niet alleen betrokken bij Project 010, maar ze begeleiden enkele honderden jongeren op jaarbasis.
[...]

We zijn nu actief bezig met de Rotterdamse Douwers om samen met hun netwerk waarin vastgoedmensen, juristen en projectontwikkelaars zitten, te kijken wat we in de particuliere sector aan woningen beschikbaar gesteld kunnen krijgen.”
[...]

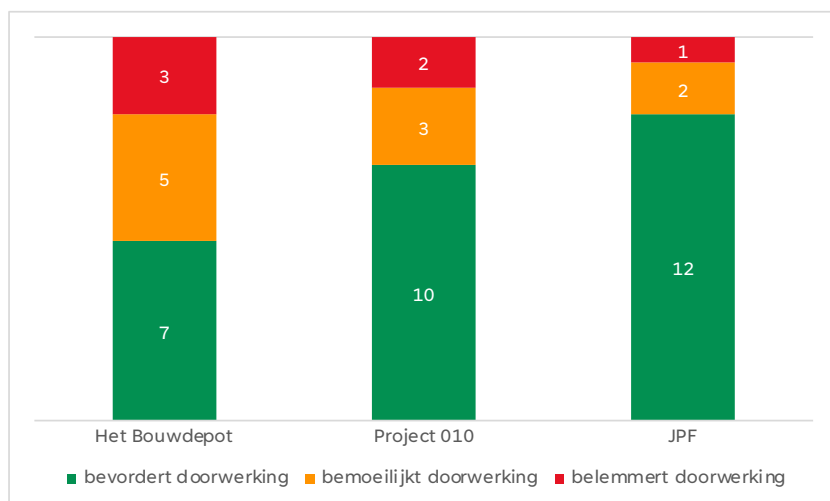
In die zin bouwt de aanpak wel voort op een lange traditie van housing first, die internationaal beproefd is
[...]

We werken toe naar een advies voor de wethouder waarin we beleidsmatig de bredere context schetsen maar ook welke problemen we oplossen: toenemende dakloosheid en oplopende personeelstekorten, waarvoor wij in het project oplossingen zien, maar qua beleid nog een groot vraagteken zit.

4.4 duiding van de resultaten

Alle vooronderstelde criteria voor doorwerking zijn in de analyse van de cases meermaals herkend. Uitzondering daarop is criterium 2 (de kwaliteit van presentatie en nazorg en het tweerichtingsverkeer tussen lokale praktijk en institutionele instanties), dat criterium kwam slechts sporadisch terug in de interviews en de geraadpleegde documenten. De analyse (zie **Paragraaf 4.2**) laat verder zien dat een behoorlijk aantal criteria in de vergeleken cases inhoudelijk nog dusdanig onder vuur ligt, dat ze de doorwerking bemoeilijkt of zelfs belemmert.

Figuur 6: aantal in de cases herkende criteria en hun impact op doorwerking



Van de criteria die volgens de respondenten nog onvoldoende ontwikkeld zijn en daardoor de doorwerking bemoeilijken (zie ook **Tabel 7**) valt in alle drie de cases op hoe belangrijk het bereiken van een significante omvang en het meetbaar maken van de effecten is. Wat de doorwerking volgens de respondenten extra lastig maakt, is wanneer een aanpak vanuit meerdere perspectieven wordt ingestoken, dat zorgt namelijk snel voor ruis tussen beleidsagenda's.

Het Bouwdepot ervaart als belemmerend voor de doorwerking dat:

- een invloedrijke actor, te weten het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, niet overtuigd is van de uitlegbaarheid van de aanpak ten opzichte van het huidige beleid (criterium 3),
- de vraag in de ontvangende organisaties (criterium 8) onder spanning staat door fundamentele systeemkritiek;
- er ook in de samenwerking tussen institutionele lagen (criterium 13) getwijfeld wordt over de rechtmatigheid van de aanpak en het risico wat men daardoor mogelijk loopt door de aanpak toe te gaan passen.

De pilot paradox (zie **Figuur 3**) zoekt de verklaring voor die weerstand in de ruimte die de pilot zoekt buiten de kaders van bestaand beleid.

Vreugdenhil et al. schrijven hierover:

Om te kunnen experimenteren en innoveren is afstand ten opzichte van het beleid gewenst. Zo wordt een pilot niet beperkt door beleidsregels en wordt de doorgang van een pilot ook niet in gevaar gebracht door veranderend beleid. Voor opschaling moet echter ook aansluiting gezocht worden met bestaande inzichten, ambities en routines (Van Buuren & Loorbach, 2009). Door aan te sluiten bij het beleid, wordt de innovatie gemakkelijker opgenomen.

(Van Popering-Verkerk et al., 2020, p. 6)

Bij Project 010 schetst de verantwoordelijke beleidsambtenaar dat de moeizaam verlopende cultuuromslag in organisatorische flexibiliteit (criterium 7) de daadwerkelijke doorwerking vertraagt (zie **Kader 12**). De kwaliteit van de aanpak (criterium 2) resulteert weliswaar in een hoog rendement (Bruggeling & Hoekstra, 2021) maar het bereik is vooralsnog erg klein (zie **Kader 14**), gezien de hoge afhankelijkheid van het beschikbare woningaanbod. In termen van de pilot paradox (zie **Figuur 3**) blijft de scope daarmee nog te kleinschalig en strikt afgebakend.

Vreugdenhil et al. schrijven hierover:

Kleinschalige, helder afgebakende pilots zijn vaak meer succesvol. De duidelijkheid en beperkte complexiteit, maakt het beter mogelijk de innovatie daadwerkelijk tot een succes te brengen. De innovatieve oplossingen waarnaar gezocht wordt in pilots, hangen echter onlosmakelijk samen met de context waarin ze geïmplementeerd worden. De resultaten van een pilot kunnen alleen op doorwerking rekenen als de pilot voldoende representatief is voor de complexiteit van het vraagstuk. (Van Popering-Verkerk et al., 2020, p. 6)

Zeker wanneer een gemeentelijke begroting per domein is afgebakend en nauwelijks ontschotting van budgetten toestaat, kan de besparing die de aanpak de ene afdeling oplevert administratief niet verrekend worden met kosten die in een andere afdeling vallen (zie **Kader 13**). Het JPF schetst dat dit in zulke gevallen de duurzame doorwerking van de aanpak in de grootschalige beleidspraktijk aanzienlijk kan beperken.

Naast het feit dat elke nieuwe deelnemende gemeente als pilot wordt opgestart (zie **Kader 8**) wijst ook het feit dat Het Bouwdepot en Project 010 elk kalenderjaar opnieuw als een verlengde pilot worden doorgetrokken (zie **Kader 9**) volgens de pilot paradox (zie **Figuur 3**) op een te kleinschalige scope en te incidentele innovatiemiddelen. Ook het feit dat er voor het continueren van de projectorganisaties incidentele middelen nodig blijven (zie **Kader 9**, **Kader 20** en **Kader 32**), duidt op onvoldoende extern succes.

Vreugdenhil et al. schrijven hierover:

Pilots zijn erbij gebaat als er middelen zijn gealloceerd voor de pilot. Dit kan gaan om financiële middelen, maar ook om de inzet van mensen, de beschikbaarheid van kennis of van materiële voorzieningen. Wanneer pilots op grotere schaal worden toegepast is de beschikbaarheid van extra middelen echter niet aanwezig. Oefenen in het mobiliseren van reguliere middelen, maakt doorwerking beter mogelijk. (Van Popering-Verkerk et al., 2020, p. 6)

Het JPF is bezig om de afhankelijkheid van incidentele innovatiemiddelen te verminderen door de introductie van een betaald lidmaatschapsmodel (zie **Kader 33**) alhoewel ook zij in ook nog een publiek private financier, het ING Nederland fonds, achter zich hebben staan.

De samenhang en verwantschap tussen de volgende criteria vallen op:

- De mate van politieke belangstelling en de aanwezigheid van een goed innovatieklimaat (criterium 5) zijn niet alleen van belang voor de instrumentele doorwerking, maar ook voor de conceptuele en cognitieve, agenderende en strategische doorwerking.
- Kairos (criterium 10) is sterk gekoppeld aan het gebruik maken van een boundary spanner die het juiste netwerk (criterium 11) weet te verbinden aan het initiatief en aan alliantievorming (criterium 14) bij het tegenkomen van de juiste partner (publiek private fondsen) die langdurig (financieel) durft te ondersteunen. Timing (criterium 10) is vaak wachten tot er momentum is voor een kwalitatief goed kennisproduct (criterium 2) waar je op vooruitliep.
- Organisatorische flexibiliteit (criterium 7) is erg afhankelijk van de uitlegbaarheid van de aanpak ten opzichte van het huidige beleid (criterium 4) en voldoende politiek draagvlak (criterium 5).

De criteria die volgens de literatuur over experimenteel bestuur zorgen voor doorwerking op horizontaal en verticaal niveau worden bevestigd in het empirisch onderzoek. Van de criteria die de lokale doorwerking zouden moeten verklaren, blijkt in de empirie vooral de aansluiting op het beleidsprobleem en de lokale belevingswereld (criterium 1) belangrijk te zijn, de essentie van een rijk leerproces (criterium 6) en co-creatie met betrokkenen (criterium 12) lijken minder van belang, men wil vooral ontzorgd worden.

Er valt nog een set criteria op die opvallend met elkaar samenhangen: de flexibiliteit van de capaciteit in de ontvangende organisatie (criterium 7) en de vraag naar het kennisproduct in de ontvangende organisatie (criterium 8) blijken erg afhankelijk van de verhouding van de aanbevelingen tot het huidige beleid (criterium 4) en de mate van politieke belangstelling en een goed innovatieklimaat (criterium 5). Een verklaring hiervoor ligt mogelijk in het feit dat de aanpakken eerder aanbodgericht dan vraaggericht ontstonden, al lag de aanleiding wel in een latente behoefte om het bestaande systeem te doorbreken. Ook wordt het schaarste-effect (Veldboer, 2022) genoemd als mogelijke factor die de vraag beperkt (zie **Kader 20**).

De empirie bevestigt de invloed van het fenomeen kairos op doorwerking. Dat kwam concreet terug in het benutten van politiek momentum (zie **Kader 9** en **Kader 34**), het in zee gaan met de juiste alliantiepartner en soms ook wisselen van partner (zie **Kader 19** en **Kader 20**).

Ook bleek in alle cases een boundary spanner te zijn ingezet als breekijzer, die partijen in een netwerkorganisatie wist te verbinden (zie **Kader 1**, **Kader 4**, **Kader 21** en **Kader 33**). Uit onderzoek (Goodrich, 2020) blijkt het belang van een boundary spanner als netwerkbouwer. Dit wordt ook bevestigd in de lessen uit de pilotparadox. Van Buuren (2016) schrijft dat er bij pilots boundary spanners nodig zijn. Hij noemt hen mensen die in staat zijn om verschillende percepties van problemen te overbruggen en daarbij bereid zijn hun eigen normatieve en cognitieve kaders los te laten.

Hiermee worden de aangetroffen verschillen en overeenkomsten met de literatuur geacht voldoende te zijn geïdentificeerd. Daarmee is deelvraag 2 (Welke verschillen en overeenkomsten met de literatuur blijken uit het empirisch onderzoek?) beantwoord.

4.5 bestuurlijke reflectie

interessante narratieven vanuit observatie en reflectie

De cultuur binnen de Nederlandse overheid is over het algemeen erg gericht op het behoud van bestaande systeemverhoudingen (Braams, 2023); bij innovatie denkt men eerder aan het schaven aan de bekende werkwijzen dan het vervangen ervan door iets helemaal nieuws. In combinatie met het feit dat innovatie binnen de overheid voornamelijk met incidentele middelen gefinancierd wordt, zorgt dit dat je eigenlijk alleen maar via proeftrajecten aan vernieuwing kunt werken. Zie **Kader 36** en **Kader 37**.

De onderzochte cases lijken grotere agenda's te dienen, zoals de woonopgave (Project 010), bestaanszekerheid (Het Bouwdepot) en het schuldenvraagstuk (JPF). De besluitvorming over het opnemen van de beproefde pilotaanpakken in de staande dienstverlening wordt dan ook beïnvloed door de maatschappelijke en politieke discussies over deze grotere agenda's en kun je daar eigenlijk nauwelijks los van zien.

De onderzochte pilots zelf zijn redelijk uniek en kleinschalig, maar bevatten ingrediënten, die steeds vaker voorkomen, ook in andere domeinen. Maakt het de pilots daarmee niet relevanter dan de kleinschaligheid zou doen vermoeden? Zie **Kader 38**.

Kader 36, respondent #4:
“Het Rijk komt telkens met een specifieke uitkering of subsidie, dat is allemaal incidenteel geld waarmee je iets structureels moet zien te veranderen.”

Kader 37, respondent #5:
“Bij de overheid wordt helemaal niet in oud voor nieuw gedacht. Misschien de kaasschaaf over de bestaande uitvoering heen of heren der wat aanpassingen, maar open staan voor echte innovatie is er nauwelijks bij. Wat dat betreft, lijkt de weg die een pilot moet afleggen, erg op die van een startup in het bedrijfsleven.”

Kader 38, respondent #6:
“Innovatieve aanpakken zoals het JPF gaan onbewust van allerlei nieuwe ontwikkelingen uit, zoals stress sensitieve dienstverlening en integraal werken. Om zich daar expliciet mee te afficheren komt nauwelijks in hen op, het zit er vanzelfsprekend al in.”

verklaring van de mate van doorwerking van de cases

De mate van instrumentele doorwerking van zowel Het Bouwdepot als Project 010 wordt hoofdzakelijk verklaard door het feit dat ze een urgent beleidsprobleem agenderen en aansluiten op de beleavingswereld van de betrokken actoren (criterium 1). De kwaliteit en nazorg (criteria 2 en 3) van beide aanpakken is ruim voldoende, het bereik is echter nog te klein en niet divers genoeg om alle politici (criterium 5) te overtuigen dat de aanpakken uitlegbaar zijn ten opzichte van het huidige beleid (criterium 4). De controlocase (JPF) laat het nut van een effectiviteitsmonitor zien.

Ten aanzien van de mate van conceptuele en cognitieve doorwerking komt er in alle cases een dominant beeld naar boven, namelijk dat de uitvoerend professionals in de ontvangende organisatie openstaan voor beïnvloeding (criterium 6), mits ze maar ontzorgd worden met een kant-en-klaar uit te voeren methodiek.

Of er een rijk leerproces voor nodig is, valt lastig te doorgronden op basis van de verzamelde kwalitatieve data. Ook in een kant-en-klare formule blijft er voor de trajectbegeleiders ruimte voor maatwerk per deelnemende jongere (zie **Kader 39** en **Kader 40**).

De controlocase (JPF) toont aan dat een gebrek aan flexibiliteit binnen de organisatie (criterium 7) de doorwerking kan belemmeren, zeker als het gaat om een voorwaardelijke cultuuromslag waarin bijvoorbeeld kosten en baten afdeling overstijgend vereffend kunnen worden (Zie **Kader 41**).

Kader 39, respondent #4:
“In Nijmegen richten we een eigen variant van het JPF in.”

Kader 40, respondent #6:
“De aanpak biedt weliswaar een startkader, maar per jongere houdt de trajectbegeleider wel een hoop keuzevrijheid.”

Kader 41, respondent #6:
“Dan lever je via een Social Impact Bond een ideale vorm van voorfinanciering, die ze pas achteraf afhankelijk van het succes hoeven af te lossen. Maar dat past dan niet in het gemeentelijk begrotingsbeleid.”

De mate van agenderende doorwerking bij Het Bouwdepot en Project 010 wordt voornamelijk verklaard door timing en kairos (criterium 10).

Ze wisten allebei een politiek momentum te benutten, een aanjager te strikken en alert te reageren op het alliantieaanbod van een fonds. In Amersfoort was er sprake van kairos, toen de gemeenteraad vroeg om Het Bouwdepot structureel beschikbaar te stellen (zie **Kader 42**).

Kader 42, respondent #5:
“Tijdens de verantwoording stelden we voor om van 10 naar 20 jongeren door te groeien. De gemeenteraad verraste ons door te vragen of we de aanpak niet gelijk voor 30 jongeren per jaar beschikbaar konden maken en dat structureel te gaan doen.”

Het JPF laat zien dat een toenemende behoeftevraag (criterium 8) je nog steviger op de agenda kan zetten en zelfs tot aanbevelingen in Tweede Kamerbrieven kan leiden. Teveel perspectieven (criterium 9) kunnen de doorwerking bemoeilijken, hoewel het werken aan een nieuw perspectief ook een manier is om je voor te bereiden op nieuwe kansen.

De mate van strategische, omgevingsgerichte doorwerking wordt in het geval van Het Bouwdepot waarschijnlijk verklaard door de betrokkenheid en rol van de pilotgroep en co-creatie met relevante betrokkenen (criterium 12) en de alliantievorming met andere initiatieven (criterium 14). Bij Project 010 speelt boven op deze criteria ook het feit dat men al is uitgegroeid tot een netwerkorganisatie (criterium 11), verbonden partijen structureel overleg voeren en institutioneel samenwerken (criterium 13), en de aanpak binnen de gemeente gepositioneerd is in een groter, lerend ecosysteem (criterium 15).

Hiermee wordt geacht dat de mate van doorwerking van de cases voldoende verklaard is. Daarmee is deelvraag 3 (Welke verklaring kan worden gegeven voor de mate van doorwerking van de cases in de beleidspraktijk?) beantwoord.

4.6 inductie aanvullende criteria en wetenschappelijke basis

In aanvulling op de in de literatuur vooronderstelde criteria voor doorwerking leverde het empirisch onderzoek de inzet van een boundary spanner en *redundante spreiding* op als aanvullende factoren.

Bij het zorgen voor een voldoende betrokken netwerk (criterium 11), samenwerking tussen institutionele lagen (criterium 13) en het smeden van allianties (criterium 14) viel de inzet van een boundary spanner op. In alle cases werd gebruik gemaakt van zo'n verbindende aanjager om haast ondenkbare partijen te verenigen in een gezamenlijke ambitie (zie **Kader 1**, **Kader 4**, **Kader 21** en **Kader 33**).

Redundante spreiding bleek van essentieel belang voor het uithoudingsvermogen. Er zijn naast de overheidsopdrachtgevers externe financieringsbronnen nodig om het langdurig te kunnen en durven volhouden (zie **Kader 32**). Spreiding kwam ook terug in de vorm van wendbaarheid. Door tijdig te verkennen welke elementen uit de aanpak breder inzetbaar zijn in andere onderdelen van de dienstverlening of zelfs voor andere problematieken, wedt men niet op één paard en anticipeert men op de toekomst (zie **Kader 25**, **Kader 28** en **Kader 35**).

Hiermee worden de aanvullingen op de literatuur voldoende geacht te zijn afgeleid uit het empirisch onderzoek. Daarmee is deelvraag 4 (Welke aanvullingen op de literatuur blijken uit het empirisch onderzoek?) beantwoord.

Hiermee worden de antwoorden op de deelvragen voldoende uitgediept geacht. Daarmee is de hoofdvraag (In welke mate hebben Het Bouwdepot en Project 010 effect gehad op de beleidspraktijk en hoe is deze mate van doorwerking te verklaren?) beantwoord.



5. conclusie en discussie

In dit vijfde hoofdstuk worden conclusies en leerpunten getrokken en aanbevelingen gedaan. Afsluitend worden er persoonlijke inzichten gedeeld, die tijdens het exploratieve onderzoek zijn opgedaan.

5.1 conclusies

Het verrijkte model voor meta-evaluatie is bruikbaar gebleken

Het toetsingsmodel (zie **Tabel 4**) is in dit onderzoek bruikbaar gebleken om pilots op hun doorwerking te toetsen. De vooronderstelde criteria zijn herkend, ze worden in de interviews genoemd en in de deskresearch en reflecties bevestigd. Sommige ervan bemoeilijken de doorwerking. Het criterium wordt dan in het interview herkend maar is in de aanpak nog niet voldoende ontwikkeld, de respondenten geven dan aan dat ze er last van hebben. Dat toont aan dat het criterium er toe doet en van invloed is op de doorwerking.

Het Bouwdepot en Project 010 werken instrumenteel vooral door omdat ze een urgent beleidsprobleem agenderen en op de belevingswereld van de betrokken actoren aansluiten. De kwaliteit en nazorg van beide aanpakken is ruim voldoende, het bereik is echter nog te klein en niet divers genoeg om alle politici te overtuigen dat de aanpakken effectiever zijn dan het huidige beleid.

Figuur 7 geeft weer in welke mate er in de aanpakken aan de criteria voor instrumentele doorwerking wordt voldaan.

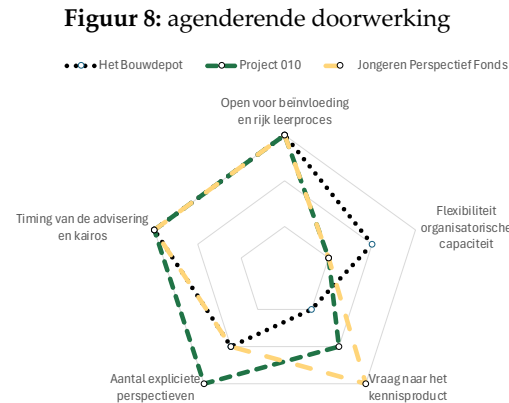
Figuur 7: instrumentele doorwerking



Door goede timing en kairos werken Het Bouwdepot en Project 010 al behoorlijk agenderend door.

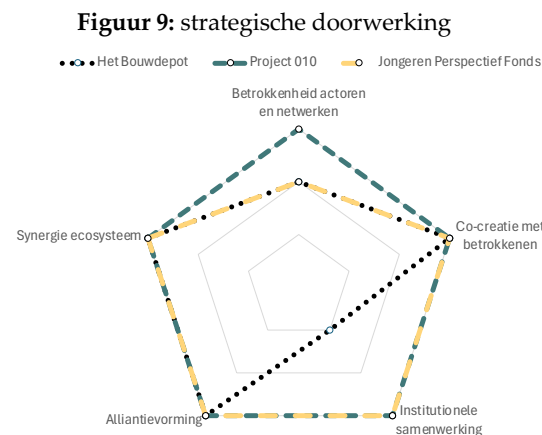
Ze wisten een politiek momentum te benutten, een verbindende aanjager te strikken en alert te reageren op het alliantie-aanbod van een publiek-privaat fonds.

Figuur 8 geeft weer in welke mate er in de aanpakken aan de criteria voor agenderende doorwerking wordt voldaan.



Het Bouwdepot lijkt beperkt strategisch door te werken via een betrokken pilotgroep, de door een social designer begeleide co-creatie met betrokkenen en de alliantie met andere initiatieven.

Bij Project 010 ontstaat het beeld dat men al is uitgegroeid tot een netwerkorganisatie, waarin verbonden partijen institutioneel samenwerken en de aanpak onderdeel is van een groter, lerend ecosysteem. **Figuur 9** geeft weer in welke mate er in de aanpakken aan de criteria voor strategische doorwerking wordt voldaan.



Zes factoren worden cruciaal genoemd voor doorwerking

De volgende succesfactoren werden het meest in de interviews genoemd en ook in de deskstudie en reflecties onderschreven als grootste belemmeringen wanneer de doorwerking stagneert.

I) politieke belangstelling en een goed innovatieklimaat

De hoge werkdruk en personeelsschaarste temperen in de praktijk de vraag naar innovatieve werkmethoden. Politieke ambassadeurs maken op zulke momenten het verschil. Zij kunnen zorgen voor een goed innovatieklimaat en maximaal draagvlak bij de gebruikers.

II) voldoende rugdekking

Bij politieke weerstand wordt rugdekking gezocht bij de wetenschap en bij brancheorganisaties om (juridische) bezwaren te weerleggen. De respondenten benadrukken dat doorwerking een lange adem vraagt, waarbij zeker ook de steun van externe fondsen nodig is.

III) stevige allianties

In afwachting van reguliere budgetten en regels stellen allianties, financieel ondersteund door publiek-private fondsen, de aanpakken in staat om van elkaar te leren en te professionaliseren, zo groeit hun gezamenlijke slagkracht.

IV) het benutten van onverwachte kansen

Het fenomeen kairos, het alert inspelen op zich onverwacht aandienende mogelijkheden, speelde in alle cases een rol bij het benutten van politiek momentum en het tegenkomen van de juiste alliantiepartners en publiek-private fondsen.

V) het verbinden van netwerken

Naast de vooronderstelde criteria wordt in de cases een grote invloed op doorwerking toegekend aan de inzet van een boundary spanner, een gezaghebbend iemand die partijen uit verschillende netwerken warm kan maken voor het initiatief.

VI) het spreiden van risico's

Ook redundante spreiding, het zorgen voor voldoende uitwijkmogelijkheden, blijkt in de cases een belangrijke succesfactor. Zowel in de financiële basis als de inhoudelijke scope zoekt men de verbreding op en spreidt men de risico's.

De cases leunen op publiek-private fondsen

Ondanks het meerjarige karakter van de onderzochte aanpakken blijven ze toch tamelijk kwetsbaar gezien het feit dat jaarlijks een politiek zwaard van Damocles boven het hoofd hangt over de vraag of de inzet (financieel) verlengd wordt (zie **Kader 9**). In de cases bleek het belang van publiek-private samenwerking en het zorgen voor meerdere financieringsbronnen om het lang te kunnen en durven volhouden. Die afhankelijkheid van niet-reguliere budgetten wijst volgens de pilot paradox op nog onvoldoende draagvlak voor extern succes. Het onderzoek beaamt dat, de cases zijn uitermate afhankelijk van incidentele financiering om hun projectorganisaties in stand te kunnen houden. Het JPF is daarom afgelopen jaar gestart om via een betaald lidmaatschap de afhankelijkheid van externe fondsen te verminderen.

Bij teveel perspectieven gaan agenda's botsen

Als er meerdere expliciete perspectieven aan een pilotaanpak verbonden zijn, is de kans op tegenstrijdige belangen en agenda's een stuk groter, dat bemoeilijkt dan de doorwerking. Nieuwe perspectieven horen echter wel bij een doorwerkingsstrategie, waarin een roadmap met uitbreidingsideeën helpt om alert in te spelen op onverwachte kansen (kairos).

5.2 beperkingen en aanbevelingen

Het exploratieve onderzoek laat het belang zien van inductief kwalitatief onderzoek voor de veranderkunde. De casestudy kende een aantal beperkingen, waar aanvullend onderzoek naar gedaan kan worden.

- De precieze plek waarop experimenteel bestuur op doorwerking plaatsvindt, is erg lastig uit het exploratieve onderzoek af te leiden.
- De soort en mate van conceptuele en cognitieve doorwerking is moeilijk te doorgronden op basis van de verzamelde kwalitatieve data.

Uit de narratieven in de bestuurlijke reflectie (zie **Paragraaf 4.4**) en de persoonlijke reflectie (zie **Paragraaf 5.4**) vloeien verdiepende vragen voort die in een vervolgonderzoek aan bod zouden kunnen komen:

- De cases lijken grotere agenda's te dienen. Welke rol spelen maatschappelijke en politieke discussies over die grotere agenda's bij de doorwerking van beproefde pilotaanpakken?
- Tijdens de interviews werd duidelijk dat persoonlijke motieven van de initiatiefnemer behoorlijk koersbepalend kunnen zijn. Hoe persoonsgevoelig en persoonsafhankelijk is doorwerking?

Geleerde lessen voor het opstarten van nieuwe pilots:

- Houd de pilot paradox in het achterhoofd bij het opstarten van pilots die voor een doorbraak in de dienstverlening moeten gaan zorgen.
- Het verrijkte meta-model (**Tabel 4**) is mogelijk ook in toekomstig onderzoek bruikbaar en komt wellicht ook van pas bij het ontwikkelen en uitvoeren van een doorwerkingsstrategie.
- Zoek naast overheidsopdrachtgevers ook externe financiers, maar zorg wel dat ook de kosten voor de project- en beheerorganisatie uiteindelijk uit reguliere budgetten en regels gedekt worden. Overheden die opzien tegen de invloed van externe fondsen op systeeminnovatie kunnen voor de doorwerkingsstrategie extra middelen ter beschikking stellen.
- Mobiliseer, net zoals Het Bouwdepot lukte, enthousiaste wethouders, die Tweede Kamerleden kunnen betrekken bij het doorwerkingsvraagstuk, door Kamervragen aan de betrokken bewindspersonen te stellen.
- Project 010 illustreert dat het blijven vooruit schaken en zorgen voor een roadmap met uitbreidingsideeën je helpt alert te blijven en in te spelen op zich onverwachts aandienende kansen (kairos).
- Het JPF laat zien dat het in de aanpak inbouwen van een effectmonitor helpt om in politieke discussies overeind te blijven.

5.3 persoonlijke reflectie

assumpties

Iets werkt door of het werkt niet door, dat was altijd mijn basisgedachte. Tijdens het exploratieve onderzoek kwam ik er echter achter dat het fenomeen doorwerking in allerlei schakeringen voorkomt, die me zelfs wel eens deden denken aan 1^e, 2^e en 3^e orde veranderingen (Vermaak, 2017), afhankelijk van de mate waarin ze bestaande dienstverlening willen veranderen, vernieuwen of vervangen. Bij de onderzochte cases is de betreffende jongerenaanpak redelijk structureel in de dienstverlening geland, maar is de coördinatie en professionalisering nog sterk afhankelijk van incidentele subsidie en externe fondsen.

Ik was verbaasd toen ik hoorde dat een beleidsadviseur zijn wethouder had geadviseerd om de inmiddels verankerde aanpak ook komend jaar nog maar als pilot te bestempelen. Om daarmee te discussies te voorkomen waarom niet alle thuisloze jongeren van de aanpak gebruik konden maken. Doorgewerkte aanpakken kunnen dus ook bewust lange tijd pilot blijven.

Ook veronderstelde ik dat gemeenten hun uitvoeringsvrijheid koesteren en beproefde pilotaanpakken naar hun lokale context willen aanpassen. Dat bleek bij de onderzochte cases nauwelijks een breekpunt te zijn. Volgens de respondenten willen de uitvoerend professionals helemaal geen aanpassingen doen, maar ontzorgd worden met een kant en klare methodiek. Wel kwam ik tegen dat bestuurders een aanpak in een bepaalde agenda plaatsen. Een wethouder zag de aanpak wel zitten, maar verlangde wel dat de deelnemers een deel van hun budget verplicht aan het huren van een sociale woning zouden besteden, zodat de interventie binnen het gemeentelijk woningbeleid uit te leggen is. Het label dat de politiek aan een benadering koppelt, bleek weldegelijk van invloed op de doorwerking. Of je iets schetst als veilige opmaat naar housing first of als spannende inkomenspolitiek, maakt in de beeldvorming en voor de kans van slagen van een aanpak enorm veel uit.

geleerde lessen als onderzoeker

Ik voerde het masteronderzoek als student uit en onderzocht cases die ik in mijn rol als adviseur voor de VNG was tegengekomen. Bij de aftrap van de gesprekken die ik voerde, vermeldde ik daarom trouw dat ik de pet van student op had. Maar tijdens de gesprekken kwam er altijd wel een moment waarop de rol of het standpunt van de VNG ter sprake gebracht werd. Ik schoot dan maar al te vaak in de adviseursrol en hoewel ik op dat soort momenten ook die pettenwissel telkens benoemde, had ik er in retrospectief toch verstandiger aan gedaan om zuiver in de rol van onderzoeker te blijven.

Ik merkte dat de inzichten over de mate van doorwerking door middel van de meesterproef ook enigszins bestendigd worden. Het vroeg wel om redelijk hardnekkig doorvragen om dat in kaart te brengen. Wat anders waarschijnlijk niet gebeurd zou zijn, omdat de respondenten vooral door de actualiteiten en de toekomstagenda in beslag genomen worden.

Uit de interviews bleek dat de initiatiefnemers over een lange adem beschikken. Ze vertelden openhartig dat ze persoonlijk na bepaalde tijd weer aan iets nieuws toe waren en vooral het bewijs wilden leveren dat het anders kan. Maar niet persé jarenlang bezig te willen zijn om de aanpak landelijk bij zoveel mogelijk gemeenten op de kaart te krijgen. Ik merkte gaandeweg hoeveel invloed de persoon achter het initiatief heeft en dat diens eigenzinnigheid ook impact heeft op de mate waarin de aanpak doorwerkt. Is iemand die een vernieuwende aanpak kan bedenken en neerzetten ook wel kneedbaar en geduldig genoeg voor de fase waarin je zo'n verandering doorgewerkt moet zien te krijgen in de beleidspraktijk? Die mensfactor zou ik in vervolgonderzoek zeker meer aandacht geven.

geciteerde werken

- Andries, M., Harnacke, C., & Franken, M. (2021). *De basis op orde voor dak- en thuisloze jongeren. Inspirerende initiatieven uit de 14 pilotgemeenten van het Actieprogramma Dak- en Thuisloze Jongeren (2019 - 2021)*. Opgeroepen op 2 juli 2022, van Movisie: <https://www.movisie.nl/inspirerende-initiatieven-dakthuislozejongeren>
- Arets, D. D., Boonman, V., van Doorn, L., van Hoeckel, M., & van der Kolk, M. (2022). *Reframing homelessness*. Fontys University Applied Sciences, Readership Journalism and Responsible Innovation.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363. <https://doi.org/10.2307/2391848>.
- Bekkers, V., Fenger, M., Homburg, V., & Putters, K. (2005). Doorwerking van strategische beleidsadvisering. *Bestuurswetenschappen*, 59(5), 431-450.
- Berg, J., Oldenhof, L., & van Wijngaarden, J. (2022). *Los maken wat vast zit: Evaluatie van het PRIO programma, gericht op het helpen van kwetsbare Rotterdammers die vastlopen in het systeem*. Care Lab Rotterdam.
- Boogaard, G. (2023). *De instrumentalisering van het medebewind*. Opgeroepen op 2 september 2023, van VNG: <https://vng.nl/artikelen/de-instrumentalisering-van-het-medebewind>
- Bovens, M., Grimmelikhuijsen, S., & Meijer, A. (2021). De legitimiteit van het algoritmisch bestuur: Een systematisch overzicht van bedreigingen en oplossingsrichtingen. *Nederlands juristenblad*, 96(18), 1470-1478.
- Braams, R. (2023). *Transformative Government: A new tradition for the civil service in the era of sustainability transitions*. Utrecht: Doctoral dissertation, Utrecht University.
- Breman, B., Ellen, G., Van Buuren, A., & Vreugdenhil, H. (2017). De Pilotparadox: De keerzijde van succes. *Land + Water*, (4), 32-33.
- Brohm, R., & Jansen, W. (2021). *Kwalitatief onderzoeken (derde druk)*. Eburon.
- Brouns, M., Hessels, L., Klaassen, S., Van Tooren, M., & Wenneker, M. (2023, mei 11). *'De kunst van het verbinden', onderzoeksrapport doorwerking van praktijkgericht onderzoek*. Opgeroepen op 5 oktober 2023, van Regieorgaan SIA: <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/onderzoeksrapport-doorwerking-van-praktijkgericht-onderzoek/>
- Bruggeling, D., & Hoekstra, L. (2021, December). *Eindrapport Project 010*. Opgeroepen op 26 juni 2023, van Gemeente Rotterdam, afdeling OBI: <https://onderzoek010.nl/news/Eindrapport-Project-010/302>
- Buchel, S., Lemmens, D., & Van Steenberghe, F. (2023). *Rust in het hoofd. De waarde van financiële stabiliteit voor gemarginaliseerde jongvolwassenen. Eindrapportage Bouwdepot Eindhoven 2021-2022*. Drift.
- Caplan, N., Morrison, A., & Stambaugh, R. (1975). *The Use of Social Science Knowledge in Policy Decisions at the National Level*. Univ. of Michigan, Ann Arbor.: CRUSK. Institute for Social Research.
- Cebeon en XpertiseZorg. (2023, oktober 6). *Maatschappelijke kosten en baten Het Bouwdepot, Rapport basis-MKBA 6 oktober 2023*. Opgeroepen op 16 november 2023, van Het Bouwdepot: <https://hetbouwdepot.nl/wp-content/uploads/2023/10/23806-Basis-MKBA-Bouwdepot-eindrapport.pdf>
- Chin-A-Fat, N., Frissen, P., Ophoff, P., & Van der Steen, M. (2018). *Wie neemt de schuld: Over de aanpak van problematische schulden in Den Haag*. Opgeroepen op 4 december 2023, van NSOB: <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/wie-neemt-de-schuld>
- Cuijpers, N., Mak, J., & Van Geuns, R. (2021). (2021). *Eindrapport Doelgebiedenonderzoek Van Schulden naar Kansen: rapportage over ontwikkelingen op het gebied van armoede, betaalachterstanden, crediteuren- en gemeentebeleid in de doelgebieden van Van Schulden naar Kansen*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Armoede Interventies.
- De Graaf, T., Van Zutphen, R., & Visser, A. (2021). *Paper hoge colleges van staat*. Opgeroepen op 12 januari 2023, van Raad van State: <https://www.raadvanstate.nl/actueel/nieuws/@127402/paper-hoge-colleges-van-staat-formatie/>

- De Groot, S., Postma, D., & Van den Elzen, G. (2003). *Doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen; De uitdaging van afstemming*. LEI.
- De Jonge, A. (2020, augustus 3). *Leefbaar inkomen geeft rust, merken Gino en Kyra*. Opgeroepen op 18 februari 2023, van Binnenlands Bestuur: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/dat-inkomen-heeft-rust-gegeven-mijn-hoofd>
- De Leeuw, T. (2020). *De behoeftebepaling van een jongmeerderjarige*. Opgeroepen op 2 mei 2022, van https://hbokennisbank.nl/details/sharekit_hsleiden:oai:surfsharekit.nl:e5bb8682-134e-446c-97e7-5934ea741f20?q=Advocaten&p=6
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2015). In *Het ontwerpen van een onderzoek. Vijfde druk*. Boom uitgevers.
- Edelenbos, J., & Van Meerkerk, I. (2018). Impact of boundary spanning. *Boundary Spanners in Public Management and Governance*, 135-159.
- Feitsma, V. (2017). *De successen van pilots in stedelijke klimaatadaptie. Een eerste stap in het beïnvloeden van de effecten door te sturen in het ontwerp van een pilot*. Opgeroepen op 6 maart 2023, van Radboud Universiteit: <http://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/5478>
- Frankowski, A., Teisman, G., Van der Steen, M., & Vulpen, B. v. (2018). *Effectief sturen met multi-level governance*. NSOB.
- Goodrich, K. A. (2020). Who are boundary spanners and how can we support them in making knowledge more actionable in sustainability fields? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42, 45-51, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2020.01.001>.
- Habermas, J. (1989). *The Theory of Communicative Action Lifeworld and Systems, a Critique of Functionalist Reason, Volume 2*. Polity Press.
- Hendriksen, J. (2019, februari 12). *Rapport Stimulanz*. Opgeroepen op 25 april 2023, van Gemeenteraad Den Helder: <https://gemeenteraad.denhelder.nl/Documenten/bijlage/Rapport-Stimulanz.pdf>
- Hermesen, J. (2015). *Kairos; Een nieuwe bevoegdheid*. De Arbeiderspers.
- Hoogendijk, C. (2015). *Appreciative Inquiries of the 3.0 Kind: How Do We Connect, Share and Co-create for Tomorrow's Human Wholeness?* Society 3.0 Foundation.
- Jut, S. (2020). *De doorwerking van pilots in de beleidspraktijk. Een vergelijkend onderzoek naar de determinanten en contexten die de mate van doorwerking van pilots verklaren*. Opgeroepen op 16 februari 2023, van Erasmus Universiteit: <https://thesis.eur.nl/pub/55911/Sanne-Jut.pdf>
- Klip-Veltman, M., van Kuijk, J., & Kleinsmann, M. (2023). More than the process, exploring themes in Dutch public service design practice through embedded research. (p. <https://doi.org/10.21606/iasdr.2023.305>). Delft University.
- Loorbach, D., & Scherpenisse, J. (2020, juli). *Draagvlak in transitie*. Opgeroepen op 17 oktober 2023, van Drift: https://drift.eur.nl/app/uploads/2020/11/Essay_Draagvlak.pdf
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- Potjer, S. (2019). *Experimenteel Bestuur. Van mogelijke naar haalbare naar gangbare vernieuwing*. Opgeroepen op 2 maart 2023, van Universiteit Utrecht: https://www.uu.nl/sites/default/files/experimenteel_bestuur-urban_futures_studio-nl-web.pdf
- Puik, S. (2020). *De zoektocht door experimenteel bestuur: van experimenteren naar impact creëren Een kwalitatief onderzoek naar de rol van experimenteel bestuur in de opschaling van experimenten*. Universiteit Utrecht.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Van Aartsen, J. (2007). *De eerste overheid*. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Van Buuren, A., & Van Popering-Verkerk, J. (2016). *Dubbel-denken in de Delta. Verbindend vakmanschap op het grensvlak van water en ruimte*. Rotterdam: Staf Deltacommissaris, Erasmus Universiteit.
- Van Buuren, M., & Loorbach, D. (2009). Policy innovation in isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects. *Public Management*

Review, 11(3): 375-392.

- Van der Kolk, M. (2022). *Bouwen aan vertrouwen. Acht gesprekken over dakloosheid, inkomen en vertrouwen*. Stichting Zwerfjongeren Nederland.
- Van Jeveren, F., & Van der Want, E. (2018). *De pilot voorbij: maatschappelijke innovatie met meer impact. Zeven problemen om te voorkomen bij de opzet en opschaling van pilots*. Opgeroepen op 4 juli 2023, van Purpose: <https://www.purpose.nl/pilot-voorbij-maatschappelijke-innovatie-met-meer-impact>
- Van Jeveren, F., Van Logtestijn, B., & Spinder, S. (2021). *JPF Effectmeting 2021 Een praktijkmeting die de effecten van het Jongeren Perspectief Fonds in beeld brengt*. Gemeente Den Haag / Purpose.
- van Klaveren, S., & Sterrenberg, S. (2020). *Gedragsbewust beleid in het sociaal domein*. Utrecht: Platform31.
- Van Popering-Verkerk, J., Vreugdenhil, H., Van Buuren, M. W., & Ellen, G. J. (2020). *Pilots en hun doorwerking: Lessen uit het living lab Dordrecht gezien vanuit de pilot paradox*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van Steenberghe, F. (2021). *Een herontwerp van bestaanszekerheid. Reflecties op het Bouwdepot*. Drift.
- Veldboer, L. (2022). We moeten het hebben over schaarste. *Vakblad Sociaal Werk*, 23(4), 21-23.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert. Nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.
- Vreugdenhil, H. (2010). *Pilot projects in water management: practicing change and changing practice*. PhD Thesis. Delft: Delft University of Technology.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (fifth edition). Sage.

kernbegrippen

<i>Adempauze</i>	Financiële rust en ruimte om aan persoonlijke doelen te werken. Zoals het aflossen van schulden, werken aan herstel en het creëren van een stabiele woonsituatie. De officiële naam voor een adempauze binnen de schuldhulpverlening in Nederland is breed moratorium. De adempauze moet ertoe leiden dat mensen met schulden hun financiële situatie onder controle krijgen. Daarom mag er in die periode bijvoorbeeld geen beslag worden gelegd op woning of inboedel, of een huisuitzetting plaatsvinden.
<i>Boundary spanners</i>	Degenen die hun eigen organisatie kunnen verbinden met haar omgeving, door het koppelen van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties; het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen; en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens (Edelenbos & Van Meerkerk, 2018).
<i>Doorwerking</i>	Er is sprake van doorwerking als de output van de pilot daadwerkelijk wordt overgenomen en daardoor effect heeft op de beleidspraktijk. Brouns et al. verduidelijken de wetenschappelijke betekenis van doorwerking als volgt: Voor wetenschappelijke kennis betekent dit dat een theorie succesvol is, niet omdat ze 'waar' zou zijn of grip op de werkelijke aard van de dingen heeft, maar omdat ze erin slaagt een hele reeks elementen (mensen, dingen, concepten) te verbinden in een netwerk. Met andere woorden: het inzicht wordt 'waar gemaakt' in de verbindingen. (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023)

Doorwerking moet niet verward worden met het fenomeen opschaling, dat om het wijder verspreiden van een beproefde aanpak gaat. Doorwerking gaat niet zozeer om schaalgrootte maar betreft sec het omslagmoment van het uitproberen naar het beïnvloeden van het vaste repertoire.

<i>Early adopter</i>	Een pionier, een organisatie die al snel na de introductie van een aanpak daarvan gebruik gaat maken.
<i>Experimenteel bestuur</i>	Selke Puik draagt in haar in 2020 uitgevoerde onderzoek aan de Universiteit Utrecht op basis van de bestaande literatuur (Sabel & Zeitlin, 2012); (Broto & Bulkeley, 2013); (Potjer, 2019) de volgende nieuwe definitie aan voor experimenteel bestuur: een vorm van besturen die systematisch experimenteren en leren centraal stelt, met het doel om oplossingen te vinden voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken en deze te implementeren.
<i>Housing first</i>	Eerst een dak boven het hoofd! Dan de rest. Housing First is een methodiek die ingezet wordt als oplossing voor de meest kwetsbare daklozen: onvoorwaardelijke huisvesting als basisrecht. Het is een 'paradigmashift' in het denken en handelen met betrekking tot dak- en thuislozenproblematiek. In het gangbare model dient de dakloze eerst een aantal stappen te doorlopen vooraleer hij 'woonklaar' is. Housing First gooit de logica om: huisvesting is de eerste stap en de toegang tot een woning is niet onderworpen aan bijkomende voorwaarden (buiten de voorwaarden die gelden voor alle huurders: de huur betalen en de voorwaarden van het huurcontract naleven). Het hebben van een vaste woning en de daarmee gepaard gaande privacy, rust en veiligheid, motiveert bewoners om hun woning te behouden en om aan andere problemen te werken. (bron: www.caw.be)

<i>Kairos</i>	Kairos is de kunst van het zoeken naar de juiste gelegenheid. Hermesen (Hermesen, 2015) beschrijft het belang van kairos en verbindt het aan begrippen als enthousiasme, bezieling en inspiratie. Brouns et al. leggen het begrip kairos als volgt uit: Het refereert aan het grijpen of benutten van de juiste kans of gelegenheid, die zich voordoet dankzij concentratie, alertheid en de bestudering van de specifieke context. Hierbij gaat het om onverwachte en ongeplande interventies die ontstaan door een goede timing en een zekere alertheid. Een onderzoeker of andere betrokkene heeft hiervoor niet alleen de juiste kennis en netwerken nodig, maar ook een bepaalde houding waarin aspecten van ondernemendheid en bevlogenheid belangrijk zijn voor het succes. Denken in kansen maakt ruimte voor nieuwe, “toevallige” ontmoetingen, inzichten en ideeën die cruciaal zijn in de dynamiek van doorwerking. Kairos is verwant aan serendipiteit, een kwaliteit die vaak wordt genoemd in verband met wetenschappelijke doorbraken. Maar waar serendipiteit een talent is dat vooral tot nieuwe inzichten leidt, is kairos een houding die ook het handelen bepaalt en tot concrete acties kan aanzetten die doorwerking teweegbrengen. (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023)	<i>Pilot paradox</i>	De pilot paradox schuilt erin dat condities die nodig zijn om intern succes te behalen tegengesteld zijn aan de condities die nodig zijn om extern succes te behalen. Wat ervoor zorgt dat innovaties vaak blijven hangen in de pilotsfeer en niet verder doorwerken.
		<i>Redundante spreiding</i>	Bij redundante spreiding gaat het om het meervoudig uitvoeren van kritieke zaken waar je elementair van afhankelijk bent. Valt een primair component uit, dan kun je altijd terugvallen op een reservecomponent.
		<i>Sensitizing concepts</i>	Een sensitizing concept vormt een leidraad of analytisch uitgangspunt tijdens een onderzoek, waarvan de onderzoeker verwacht dat het een rol zal spelen in het begrijpen van het onderzochte fenomeen. Een sensitizing concept is veranderlijk en complex en krijgt gestalte aan de hand van de observaties van de onderzoeker.
		<i>System and lifeworld</i>	De termen system en lifeworld zijn oorspronkelijk afkomstig van de Duitse filosoof Jürgen Habermas, die in zijn Theory of Communicative Action (1981) de kolonisatie van de leefwereld door het systeem beschouwde.
<i>Opschaling</i>	Opschaling is het proces waarbij een innovatie, die zich heeft bewezen, op grotere schaal wordt toegepast. Vaak betreft dat een vergroting van één locatie naar een regio of het hele land.	<i>Wicked problems</i>	In de beleidswetenschappen zijn wicked problems sociale problemen die beleidsmakers in verwarring brengen omdat er geen duidelijke oplossingen voor zijn en waarbij mogelijke antwoorden zelfs kunnen leiden tot nog meer complexe problemen.
<i>Pilot</i>	Een pilot is een praktijkexperiment met een speciale status, waarin door verschillende actoren kennis wordt vergaard door op een kleine schaal in de werkelijkheid innovatieve technieken of methoden te testen. Met deze vergaarde kennis kan een, al dan niet expliciete, poging worden gedaan om te innoveren, te leren of ervaringen op te doen in de beleidspraktijk.		

verantwoording beeldmateriaal

	Foto door Nadine Shaabana op Unsplash Dit beeld symboliseert hoe het systeem de leefwereld op zijn kop zet, op het moment dat innovatie gevoed uit de leefwereld niet tot de staande beleidspraktijk weet door te dringen.
	Foto door Korie Cull op Unsplash Deze afbeelding illustreert dat er concrete gevallen zijn onderzocht, dat er in het werkveld een explorerend actieonderzoek is uitgevoerd.
	Foto door Mihály Köles op Unsplash Dit beeld schetst hoe doorwerking een kwestie van lange adem is, waarin het zaak is om telkens de volgende doorgang of doorbraak te bereiken.

bijlagen

A) codeboek

codeercode bij criterium	
 1) aansluiting op belevingswereld	 9) expliciet perspectief
☆☆☆ 2) kwaliteit van de aanpak	 10) kairos, timing van het advies
 3) aandacht voor nazorg	 11) betrokkenheid netwerk
 4) uitlegbaarheid t.o.v. het huidige beleid	 12) co-creatie met betrokkenen
 5) politieke interesse en innovatieklimaat	 13) keten-samenwerking
 6) rijkheid van het leerproces	 14) alliantie-vorming
 7) organisatorische flexibiliteit	 15) synergie vanuit ecosysteem
 8) organisatorische behoefte	
markeringen in transcripties  bevordert doorwerking  bemoeilijkt doorwerking  belemmert doorwerking  hardnekkige overtuiging  onbewust vooroordeel, aanname  pijnlijke informatie, kwetsbaarheid, inconsistentie tussen zeggen en doen  doorbraakmoment	

B) uitgebreide versie van toetsingstabel 4

vorm	criterium (determinant)	kans op doorwerking neemt toe naarmate ...	door Brouns, Jut en Potjer vermelde bronnen	codeercode bij het criterium
Instrumentele doorwerking	1) Aansluiting op de kenmerken van het beleidsprobleem <u>en de lokale belevingswereld van de betrokken actoren.</u>	... het kennisproduct een uitweg biedt uit een situatie waarin meningsverschillen als onoverbrugbaar beschouwd worden.	(Hoppe & Peterse, 1998); (Bekkers et al., 2005); (Potjer, 2019)	 aansluiting op belevingswereld
	2) Kwaliteit van het kennisproduct.	... het kennisproduct voldoet aan puur wetenschappelijke criteria zoals grondigheid van analyses.	(Bekkers et al., 2005)	☆☆☆ kwaliteit van de aanpak
	3) Kwaliteit van presentatie en nazorg; <u>tweerichtings-verkeer tussen lokale praktijk en institutionele instanties.</u>	... er procesgericht gezocht wordt naar bereidheid voor vervolgstappen en er dus op een vervolg wordt gerekend.	(Bremant et al., 2017); (De Groot et al., 2003); (Potjer, 2019)	 aandacht voor nazorg
	4) Verhouding van de aanbevelingen tot het huidige beleid.	... het kennisproduct meer wordt afgestemd op de beleidscontext.	(De Groot et al., 2003)	 uitlegbaarheid t.o.v. het huidige beleid
	5) Mate van politieke belangstelling <u>en een goed innovatieklimaat.</u>	... er politieke belangstelling is.	(Bekkers et al., 2005); (Potjer, 2019)	 politieke interesse en innovatieklimaat
Conceptuele en cognitieve doorwerking	6) Of de ontvangende organisatie openstaat voor beïnvloeding <u>en er een rijk leerproces plaatsvindt.</u>	... de ontvangers openstaan om zich te laten beïnvloeden door het kennisproduct.	(Hoppe & Peterse, 1998); (Bekkers et al., 2005); (Potjer, 2019)	 rijkheid van het leerproces
	7) Flexibiliteit van de capaciteit in de ontvangende organisatie.	... de capaciteit in de ontvangende organisatie flexibeler is.	(Bekkers et al., 2005)	 organisatorische flexibiliteit
Agenderende doorwerking	8) Vraag naar het kennisproduct in de ontvangende organisatie.	... er vraag naar het kennisproduct is.	(De Groot et al., 2003); (Bekkers et al., 2005)	 organisatorische behoefte
	9) Aantal expliciete perspectieven.	... het kennisproduct de aandacht legt op één expliciet perspectief.	(Bekkers et al., 2005)	 expliciet perspectief
	10) Timing van de advisering; en kairos, de mate waarin men de juiste kans weet te benutten.	... het kennisproduct op het juiste moment aan het juiste probleem gekoppeld wordt en men alert kansen benut.	(Bekkers et al., 2005); (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023)	 Kairos en timing van het advies
Strategisch, omgevings-gerichte doorwerking	11) Samenstelling en organisatie van de pilotgroep, <u>betrokkenheid van voldoende actoren en netwerken.</u>	... er aandacht wordt besteed aan projectleiding en het intensief betrekken van de relevante actoren.	(Wenger-Trayner, 2014); (Ostrom, 2005); (Meijerink, Bondarouk, & Lepak, 2015); (Potjer, 2019); (Bruijn & Ten Heuvelhof, 2008);	 betrokkenheid netwerk
	12) Betrokkenheid en rol van de pilotgroep <u>en co-creatie met relevante betrokkenen.</u>	... de pilotgroep intensief betrokken is.	(Bekkers et al., 2005); (Bremant et al., 2017); (Van der Heijden, 2015); (Potjer, 2019)	 co-creatie met betrokkenen
	13) Structureel overleg in de pilotgroep <u>en samenwerking tussen institutionele lagen.</u>	... er meer contact is tussen de relevante actoren over het kennisproduct.	(Bekkers et al., 2005); (De Groot et al., 2003); (Potjer, 2019)	 keten-samenwerking
	14) Alliantievorming, <u>overkoepelende samenwerkingsverbanden.</u>	... er meer gezamenlijke adviezen ontstaan en allianties worden gevormd.	(Bekkers et al., 2005); (Brouns, Hessels, Klaassen, Van Tooren, & Wenneker, 2023); (Potjer, 2019)	 alliantie-vorming
	15) Synergie <u>in een groter, lerend ecosysteem.</u>	... er door het kennisproduct met andere beleidsterreinen een coalitie gesloten kan worden.	(Van Hattum, et al., 2014); (Van Buuren & Van Popering-Verkerk, 2016); (Potjer, 2019)	 synergie vanuit ecosysteem

legenda: ~~~~~ lokale doorwerking
 ——— horizontale doorwerking
 ===== verticale doorwerking

C) uitgevoerde deskstudie

Het Bouwdepot

Van deze casus zijn de volgende informatiebronnen bekeken:

- www.hetbouwdepot.nl
- www.hetbeelddepot.nl
- Introductiefilmpje: <https://www.youtube.com/watch?v=o4FRqZFZgS8>
- Magazine 'Bouwen aan Vertrouwen'
- Podcast¹, waarbij de jongeren zelf, de onderzoeker en het team in aflevering 9 en 10 terugblikken op de aanpak
- De Toolkit voor professionals en gemeenten om aan de slag te gaan met de aanpak Het Bouwdepot.
- Het Bouwdepot in de media en op de website van Stichting Zwerfjongeren Nederland:
<https://zwerfjongeren.nl/bestaanszekerheid/het-bouwdepot-werkt-en-daar-is-steeds-meer-aandacht-voor/> en
<https://www.socialevraagstukken.nl/jong-en-bijstand-nodig-tijd-voor-onvoorwaardelijk-leergeld/>
- Online artikelen over de aanpak:
<https://sociaal.net/achtergrond/thuisloze-jongeren-elke-maand-1050-euro-het-werkt/>
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/dannenbergs-je-hebt-gewoon-recht-op-woonruimte.18513889.lynkx>
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/bestaanszekerheid-voor-vijf-kwetsbare-jongeren.12575218.lynkx>
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/onvoorwaardelijk-leergeld-voor-eindhovense.17714989.lynkx>
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/proef-met-onvoorwaardelijk-inkomen-krijgt-vervolg.16679899.lynkx>

<https://www.trouw.nl/opinie/een-foutje-maakt-je-nog-geen-fraudeur-of-probleemgeval~ba0909e3>

<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/eigenwijs-experiment-wil-wantrouwen-doorbreken>

<https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/1050-euro-leef-en-leergeld-voor-kwetsbare-jongeren>

- Kamervragen door D66 over aanpakken als Het Bouwdepot:
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/ah-tk-20212022-747.html>
- De aangehouden motie als vervolg op de vragen om het structureel mogelijke te maken door 'experimenteeruimte voor jongvolwassenen binnen de Participatiewet' voor gemeenten:
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2021Z22341&did=2021D47515>
- Presentatie uit het Bestuurlijke Overleg met staatssecretaris Paul Blokhuis over de brede aanpak dakloosheid en het Actieprogramma D&TJ
- Effect van schaarste op professionals (Veldboer, 2022)
- Reframing homelessness (Arets et al., 2022).

Van de casus zijn de volgende evaluatierapporten geanalyseerd:

- Drift studie Een herontwerp van bestaanszekerheid. Reflecties op Het Bouwdepot (Van Steenberghe, 2021)
- Bouwdepot publicatie Bouwen aan vertrouwen. Acht gesprekken over dakloosheid, inkomen en vertrouwen (Van der Kolk, 2022)
- Drift eindrapportage over Het Bouwdepot in Eindhoven, Rust in het hoofd. De waarde van financiële stabiliteit voor gemarginaliseerde jongvolwassenen (Buchel et al., 2023)
- Maatschappelijke kosten en baten Het Bouwdepot, Rapport basis-MKBA 6 oktober 2023 (Cebeon en XpertiseZorg, 2023).

¹ <https://soundcloud.com/user-714967516-551494737/aflevering-9-de-terugblik>
<https://soundcloud.com/user-714967516-551494737/aflevering-10-doorbouwen>

Project 010

Voor deze casus zijn de volgende informatiebronnen geraadpleegd:

- Movisie Wat werkt bij-dossier over de aanpak van dak- en thuisloosheid onder jongeren:
<https://www.movisie.nl/publicatie/wat-werkt-aanpak-dak-thuisloosheid-onder-jongeren>
<https://www.movisie.nl/artikel/ervaringskennis-jongeren-over-dak-thuisloosheid-voegt-menselijkheid-toe>

Van de casus zijn de volgende advies- en evaluatierapporten geanalyseerd:

- Tussenrapportage Gemeente Rotterdam.
- Eindrapport Gemeente Rotterdam (Bruggeling & Hoekstra, 2021).
- Advies Jongerenregisseur Jongerenpanel (2022).
- Movisie rapport De basis op orde voor dak- en thuisloze jongeren. Inspirerende initiatieven uit de 14 pilotgemeenten van het Actieprogramma Dak- en Thuisloze Jongeren, 2019 – 2021 (Andries et al., 2021).

Jongeren Perspectief Fonds

Voor deze casus zijn de volgende informatiebronnen geraadpleegd:

- www.jongerenperspectieffonds.nl
- Essay 'Wie neemt de schuld?' (Chin-A-Fat, Frissen, Ophoff, & Van der Steen, 2018)
- <https://www.schuldenlab.nl/schuldhulpmethoden/jongeren-perspectief-fonds>
- <https://vng.nl/sites/default/files/2022-11/Schulden-DekruispuntenenverbindingenmetketenpartnersSchuldenLab.pdf>
- Platform31 publicatie 'Gedragbewust beleid in het sociaal domein' (van Klaveren & Sterrenberg, 2020)
- Eindrapport Doelgebiedenonderzoek Van Schulden naar Kansen (Cuijpers et al., 2021)
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2022–2023, 24 515, nr. 718: Schuldhulpverleningsaanbod voor jongeren onder de kindregeling.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2023–2024, 24 515, nr. 725: Verslag van een schriftelijk overleg over schuldhulpverleningsaanbod voor jongeren onder de kindregeling.

Van deze casus zijn de volgende impactmetingen en rapportages geanalyseerd:

- JPF Effectmeting 2021, een praktijkmeting die de effecten van het Jongeren Perspectief Fonds in beeld brengt (Van Jeveren et al., 2021).

D) grondslagen waarderend onderzoek



GemeenteDelers 2022 Assessment Criteria & Instructies (v220208)

UITGANGSPUNTEN

Categorieën verwijzen naar de typering van de casus. Ze zijn bedoeld om vergelijkbare casussen met elkaar in eerlijke competitie te brengen. In 2022 hanteert GemeenteDelers twee hoofdcategorieën:

- "Door inwoners en/of organisaties direct ervaren verbeteringen van gemeentelijke diensten."
- "Verbeteringen in (interne) dienstverleningsprocessen/systemen die indirect of op termijn merkbaar zijn voor inwoners/organisaties."

In geval van veel aanmeldingen in een categorie kan GemeenteDelers besluiten subcategorieën te creëren, met 'eerlijke competitie' als uitgangspunt. Na beschouwing van de top-31 is besloten de volgende vier voorlopige categorieën te hanteren:

- Informatievoorziening/ datagedreven werken: 7 cases
- Specifieke doelgroepen (jeugd, schulden, armoede, e.d.): 10 cases
- Maatwerk en inclusie: 7 cases
- Samenwerking met inwoners/ondernemers/andere partners: 7 cases

N.B.: We spreken nadrukkelijk van **voorlopig**, want na de feitelijke assessments kan alsnog blijken dat een bepaalde casus toch beter in een andere categorie past.

Aspecten zijn de drie 'hoofdcriteria' waaraan een GemeenteDelers casus in basis moet voldoen:

- Geslaagd**: de casus heeft aantoonbaar succes en meerwaarde gerealiseerd voor de beoogde doelgroep, terwijl het proces-/projectverloop zich onderscheidt door goede beheersing en soepele samenwerking.
- Waardevol**: de casus voldoet aan de (wettelijke) uitgangspunten voor inclusief ontwerp, en draagt aantoonbaar bij aan een maatschappelijke behoefte en daarmee aan het algeheel welzijn - en hun beleving daarvan - onder burgers, organisaties, en van hun leefomgeving.
- Herbruikbaar**: de casus is dusdanig ontworpen, gedocumenteerd, gestandaardiseerd en/of publiekelijk gedeeld, dat andere gemeenten er snel/eenvoudig gebruik van kunnen maken.

Criteria maken de Aspecten meetbaar; met name voor de GemeenteDelers assessoren, opdat zij de casussen zo objectief mogelijk kunnen 'scoren'. In dit stuk is de 'publieke omschrijving' van elk criterium uitgebreid met specifieke informatie/instructie voor de assessoren.

Scoren van de criteria gebeurt in rapportcijfers met een maximum van 10. Overwegingen daarbij:

- het gemiddelde van de scores toont een herkenbaar getal waarbij 6 een voldoende is
- meer ruimte voor nuance in de waardering (vergeleken met de eerdere vierpuntschaal)

Waardering van de scores, hoe numeriek ook, is en blijft een kwalitatieve aangelegenheid en vereist tekstuele referentiekaders. De interpretatie van de scores is mede gebaseerd op de vroegere INK methodiek om onderdelen van een organisatie te waarderen op toenemende effectiviteit en duurzaamheid en waarbij elke hogere score de voorgaande score omvat.



De **generieke** interpretatie van scores op de respectieve GemeenteDelers criteria luidt nu als volgt:
6 (voldoende): aan het criterium is voldaan en dat is tevens afdoende aangetoond;
7 (ruim voldoende): de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd over de performance inzake het criterium, inclusief de mogelijkheid om te reageren;
8 (goed): de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat - op basis van de bekend veronderstelde performance, en mogelijk de terugkoppeling van de stakeholders - planmatig wordt gewerkt om de realisatiegraad van het betreffende criterium verder te verbeteren;
9 (zeer goed): de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de behaalde of verbeterde performance inzake het criterium duurzaam geborgd is en dus niet meer omlaag gaat;
10 (uitmuntend): de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de eisen/doelen inzake het criterium echt significant zijn overtroffen.

N.B.: Bovenstaande roept de vraag op of scores lager dan 6 aan de orde kunnen zijn. Wel geslaagd, maar niet afdoende onderbouwd? Niet voldoende geslaagd, maar wel afdoende onderbouwd? Het lijkt er in eerste instantie op dat als men geen 6 haalt, er niets anders resteert dan de score achterwege laten, ofwel een "nul" noteren. Is dat altijd waar? Dat hangt af van het criterium, zoals uit onderstaande specificatie zal blijken.

CRITERIA INFORMATIE VOOR ASSESSOREN

1. GESLAAGD

In het aspect Geslaagd kijken we naar de feitelijke realisatie (proces en uitkomst) van de casus zelf. (Of en in hoeverre een casus Geslaagd is, wordt beoordeeld met 'rapportcijfers' voor onderstaande criteria.)

1.1 Geleverd resultaat

De casus heeft merkbaar en aantoonbaar succes geboekt, in relatie tot de behoefte, de noodzaak of het doel.

Scoren van 1.1: er is dus sprake van een doel of beoogd resultaat, en er is sprake van een geleverde prestatie. Die vallen met elkaar te vergelijken, en daaraan kunnen de scores worden afgemeten.

6: doel is gerealiseerd en dat is tevens afdoende aangetoond

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om de performance/opbrengst te verbeteren

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de behaalde performance duurzaam geborgd is

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de aanvankelijke eisen/doelen significant zijn overtroffen.

1.2 Verwachting doelgroepen

De casus heeft rekening gehouden met - en heeft voldaan aan - de wensen/verwachtingen van de voornaamste gebruikers/afnemers. Het gaat hier puur om aansluiten bij verwachtingen en dat moet aangetoond kunnen worden.

Scoren van 1.2: er is dus sprake van geïnventariseerde verwachtingen en een mate waarin de gebruikers/afnemers te kennen geven dat aan die verwachtingen is voldaan.

N.B.: bij interne casussen kan sprake zijn van andere doelgroepen dan bij externe casussen.

<6? mogelijk in het geval dat er in mindere mate (maar wel aantoonbaar) aan verwachtingen is voldaan ('slechts 80% voldaan zou dan 80% van 6 is afgerond een 5 scoren'). Als dat te laag zou worden dan ontstaat tegenstrijdigheid met criterium 1.1.

6: aan de verwachting is voldaan en dat is tevens afdoende aangetoond

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn meegenomen in het 'verwachtingsmanagement'

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om de 'verwachtingsgraad' te op het gewenste niveau te brengen

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de behaalde performance inzake het criterium duurzaam geborgd is i.e. er alles aan is gedaan om aan de verwachtingen te blijven voldoen

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat daadwerkelijk boven verwachting is gepresteerd/geleverd

1.3 Rendement en bereik

De verhouding tussen investeringen (tijd, geld, energie) en opbrengsten (kwalitatief en/of kwantitatief) is positief. Denk naast de term positieve 'business case' tevens aan positieve 'value case'.

Scoren van 1.3: nu gaat het dus om het inzetten van bronnen/energie, en de vraag of dit de moeite waard is geweest.

<6? in dit criterium is een score lager dan 6 denkbaar als sprake zou zijn van een (op dit moment) 'negatief rendement' bijvoorbeeld omdat de investering pas in een later stadium terugverdiend kan worden

6: de balans is in evenwicht en dat is tevens afdoende aangetoond

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd/betrokken

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om de balans positief of positiever te brengen

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat het rendement duurzaam/blijvend is

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de balans significant positief uitvalt

1.4 Acceptatie en inbedding

De casus is in bepaalde mate 'gemeengoed' geworden. Het is helder hoe en waar in de organisatie het initiatief is geborgd en onder wiens verantwoordelijkheid. De gebruikers/afnemers zijn er idealiter al helemaal aan gewend; het projectteam is ontbonden; het is geen project meer. Er is wel/nog tot geen nazorg meer nodig.

Scoren van 1.4:

<6? er is verschil tussen "gemeengoed geworden", "projectteam opgeheven", "geen nazorg meer nodig"; dus mogelijk is niet alles van toepassing en is een lagere score denkbaar

6: aan het criterium is op de genoemde onderdelen voldaan en dat is tevens afdoende aangetoond

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd

>7? je kunt je afvragen of er meer bestaat dan "geheel ingebed en afgerond", dus voor een 8 of hoger moet er iets bijzonders aan de hand zijn; ter beoordeling aan de assessor

1.5 Team opbrengsten

Hoe is het projectverloop geweest? Bijvoorbeeld: Hoe ben je omgegaan met de rol van de omgeving en stakeholders? Is het initiatief gedragen door directie en bestuur? Zijn er bijzondere samenwerkingen ontstaan, moele leercurves geweest? Was er in het traject aandacht voor de menselijke maat? Was er lef en ondernemerschap nodig om de projectresultaten te realiseren?

Scoren van 1.5: de aandacht ligt hier op de kwaliteit van het proces, de samenwerking, de sfeer en teamgeest. Om zulks aan te tonen valt te denken aan het verslag van een projectevaluatie, een teamreflectie, een 'lessons learned'.

<6? de aanwezigheid van een evaluatierapport of iets dergelijks is een vereiste anders geen score denkbaar; maar de uitkomst ervan kan negatieve bevindingen bevatten; zaken die beter hadden gekund en gemoeten; dit inzicht is een score 5 waard, met name als waardering voor het doen van een evaluatie en de betoonde eerlijkheid; lager dan 5 lijkt tegenstrijdig

6: er is sprake van een bewuste reflectie/evaluatie van het proces, en de uitkomst daarvan is een "voldoende"

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd/meegenomen in de evaluatieresultaten

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om de 'lessons learned' mee te nemen in de toekomst

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de lessons learned aantoonbaar zijn toegepast in een ander of volgend project

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de evaluatie over de gehele lijn tot een 'uitmuntend' heeft geleid

2. WAARDEVOL

In het aspect Waardevol kijken we ('van buiten naar binnen') vooral of en in hoeverre de casus bijdraagt aan het welzijn van het publiek en de samenleving in het algemeen. Dit wordt beoordeeld met 'rapportcijfers' voor onderstaande criteria.

2.1 Rationale (showstopper)

De casus draagt aantoonbaar bij aan de oplossing van een breed gedeeld (maatschappelijk) vraagstuk. Het gaat er daarbij niet om of het complete probleem is opgelost, maar dat er een aantoonbare bijdrage is aan een (deel)oplossing.

Scoren van 2.1: dit criterium vervangt en omvat het 2021-aspect Relevant.

6: er is aangetoond dat de casus inspeelt op een bekend verondersteld probleem, dan wel aansluit bij daarop gericht beleid

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders aantoonbaar bevestigd hebben dat aan de betreffende rationale behoefte bestaat

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er (planmatig) wordt ingespeeld op de feitelijk door de doelgroepen/stakeholders geformuleerde behoeften

>8? lijkt in beginsel niet aan de orde, tenzij het initiatief bijdraagt aan substantieel meerdere behoeften of grotere doelgroepen of meerdere beleidsthema's

2.2 Publieke waardering

De casus oogst aantoonbaar waardering bij inwoners/ondernemers. Signalen hiervoor kunnen zijn het dalen van klachtenaantallen of het ontvangen van complimenten.

Scoren van 2.2: de crux van dit criterium is de terugkoppeling van de doelgroepen/stakeholders. Indien en voorzover de casus zich meer 'intern' afspeelt, zal het moeilijker zijn, en zal meer moeite moeten worden gedaan om de waardering bij de 'buitenwacht' op te halen. <6? is mogelijk omdat bijvoorbeeld nog een beperkt beeld bestond van de *beoogde* waardering, terwijl er wel sprake blijkt te zijn van *aanwezige* waardering

6: de beoogde (publieke) waardering is gerealiseerd en dat is afdoende aangetoond

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de voltallige (publieke)

doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd, met aanvullende reactiemogelijkheid

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om de publieke waardering te verbeteren/verbreden

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de behaalde publieke waardering constant blijft

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de publieke waardering nog eens significant is gestegen ten opzichte van de beoogde waardering.

2.3 Inclusiviteit (showstopper)

De casus belichaamt inclusieve dienstverlening: dienstverlening die niemand bewust of onbewust buitenluit. Inclusie is een kernwaarde van de dienstverlening, waardoor er gedurende de ontwikkeling van de dienstverlening rekening mee wordt gehouden dat iedereen er ook gebruik van kan maken. Denk hierbij aan begrijpelijk en duidelijk taalgebruik, en het voldoen aan andere randvoorwaarden zodat bijvoorbeeld mensen met een lichamelijke of mentale beperking, mensen met autisme, mensen met niet aangeboren hersenletsel, mensen met psychische kwetsbaarheid en laaggeletterden ook daadwerkelijk

van de dienst gebruik kunnen maken. In het algemeen voldoet de casus aan de verplichtingen van het VN-Verdrag Handicap.

Scoren van 2.3: de casus moet (aspecten van) inclusief ontwerp bevatten; bij gebreke daaraan kan de casus geen winnaar worden

6: de casus vertoont basaal inclusief ontwerp, en als van bepaalde voorwaarden/standaards is afgeweken, dan is dat een onderbouwde keuze geweest

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd over het inclusieve karakter, en de mogelijkheid hebben gekregen daarop te reageren

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om het inclusief gehalte van de casus op het door de doelgroep benodigde niveau te brengen, dan wel te laten voldoen aan het volledige palet van eisen aan inclusief ontwerp

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat er een proces is ingericht om er op toe te zien dat de casus blijft voldoen in geval van wijzigende behoeften of regelgeving

>9? het overtreffen van de eisen aan inclusief ontwerp lijkt niet aan de orde, tenzij de casus de assessoren daar toch van weet te overtuigen

2.4 Welzijn en geluk

De casus draagt (per saldo) bij aan hoger sociaal-maatschappelijk welzijn, aan menselijke basisbehoeften zoals gezondheid, privacy, sociale contacten, persoonlijke ontwikkeling. Omdat welzijn en geluk relatieve maatstaven zijn, wordt van de inzender gevraagd een zo objectief mogelijke onderbouwing te geven van de (intrinsieke) toegevoegde waarde van de casus voor het algeheel maatschappelijk welzijn.

Scoren van 2.4: anders dan bij 2.2. overstijgt dit criterium de individuele perceptie, en wordt veel meer gekeken naar algemene (gemiddelde) kwaliteiten en trends

6: de casus draagt aantoonbaar bij aan het welzijn en geluk van de doelgroep die ermee wordt geadresseerd, door expliciet te voldoen aan een relevante 'maatstaf' van welzijn en geluk

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust zijn geïnformeerd, hetgeen voldoende inzicht suggereert in het betreffende aspect van welzijn en geluk

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er planmatig wordt gewerkt om voor verbetering te zorgen (hogere mate van welzijn/geluk, of meer aspecten ervan geraakt)

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de behaalde realisatie duurzaam geborgd is

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de aanvankelijke eisen/doelen significant zijn overtroffen.

2.5 Zichtbaarheid, toegankelijkheid en transparantie

Het effect en/of de functie van de casus is zichtbaar, vindbaar, toegankelijk en de werking ervan is inzichtelijk. Dit is natuurlijk evident als de casus zich richt op mensen met een bepaalde beperking. Maar is er in het algemeen aandacht geweest voor optimale toegankelijkheid? Hoe groot is de gebruiksvriendelijkheid? Is de functionaliteit beïnvloedbaar door de gebruiker, de doelgroep? Altijd met in het achterhoofd de directe of indirecte verbetering van het sociaal-maatschappelijk welzijn.

Scoren van 2.5: in dit criterium is het 'blootstellen' van de casus aan de orde

6: de casus is aantoonbaar 'vindbaar' en in basis gebruiksvriendelijk

- 7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat de doelgroepen/stakeholders bewust worden bevraagd over de vindbaarheid en vriendelijkheid
- 8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er - op basis van de reacties - planmatig en transparant wordt gewerkt om de publieks/gebruiksvriendelijkheid te verbeteren
- 9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat er een proces is ingericht om ervoor te zorgen dat de gebruikskwaliteit blijft voldoen aan de veranderende eisen van de tijd en de gebruikers
- 10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de casus op dit criterium - aantoonbaar - een uitzonderlijke prestatie heeft geleverd

2.6 Lokale democratie en burgerparticipatie

De casus belichaamt inspraak en betrokkenheid van de doelgroep c.q. de burger in alle opzichten, en in alle fasen/geledingen van het project. De kwaliteit/afspiegeling van de inspraak speelt natuurlijk een belangrijke rol.

- Scoren van 2.6: bij dit criterium ligt de crux bij de mate van betrokkenheid van de burger/inwoner (ook bij 'interne' casussen)
- 6: de stem van het (beoogde) publiek is in de casus verwerkt en dat is afdoende aangetoond
 - 7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat vertegenwoordigers van de publieke doelgroep constant zijn betrokken
 - 8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat de mening van de betrokken vertegenwoordigers aantoonbaar wordt gebruikt voor verbeterdoeleinden
 - 9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de publieksbetrokkenheid duurzaam geborgd is
 - 10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de het betrekken van de publieke mening op een uitzonderlijke manier is gedaan.

2.7 Leefomgeving, klimaatdoelen en Sustainable Development Goals

De casus draagt bij aan de kwaliteit van de leefomgeving, aan nationaal omarmde milieu- en klimaatdoelstellingen en aan een of meer van de 17 United Nations Sustainable Development Goals.

- Scoren van 2.7: de casus heeft kennelijk effect op meer dan de doelgroep zelf, maar ook op diens omgeving in bredere zin
- 6: er is aantoonbaar voldaan aan een officieel erkende eis omtrent kwaliteit van leefomgeving
 - 7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat vertegenwoordigers/deskundigen inzake klimaat/milieudoelstellingen bewust zijn betrokken
 - 8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat de input van de genoemde deskundigen planmatig wordt gebruikt om de casus op dat punt beter te laten presteren
 - 9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de behaalde performance duurzaam geborgd is
 - 10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de casus inzake dit criterium in uitzonderlijke mate bijdraagt aan verbetering van de leefomgeving, klimaatdoelen en/of SDG's

3. HERBRUIKBAAR

In het aspect Herbruikbaar beoordelen we of en in hoeverre de casus 'geschikt' is voor delen en verenigvuldigen. Dit wordt beoordeeld met 'rapportcijfers' voor onderstaande criteria.

3.1 Gedocumenteerd voor herbruikbaarheid

De casus is overdraagbaar gedocumenteerd en expliciet op het aspect van herbruikbaarheid getoetst. Dit is een basisvereiste voor elk project, met het oog op toekomstig onderhoud of revisie. De casus is aantoonbaar gereed en geschikt om bij derden 'ultgerold' te worden. Dit gaat verder dan een goed gedocumenteerd project, en is zichtbaar in elementen als een handleiding, en inzicht in kandidaat-gemeenten waar hergebruik kansrijk is. De opschaling is idealiter 'ingebakken' in de casus.

Scoren van 3.1:

- <6? Nee: 'gewoon goed' gedocumenteerd kan geen score opleveren in een competitie waarin Herbruikbaarheid de crux vormt
- 6: de casus is gedocumenteerd, mede met het oog op eventueel hergebruik door derden
- 7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat met potentiële hergebruikers is nagegaan of de documentatie voor hergebruik afdoende is
- 8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat er is/wordt gewerkt aan een kwaliteitsniveau van de documentatie die als optimaal beschouwd zou kunnen worden voor herbruikbaarheid
- 9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de documentatie 'actief beheerd' wordt, zodat eventuele hergebruikers nog steeds een aanspreekpunt hebben
- 10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de documentatie uitzonderlijke bewondering oogst door 'uitmuntende' eigenschappen ten aanzien van herbruikbaarheid van de casus

3.2 Standaarden (showstopper voor 'ICT' casussen)

De casus maakt gebruik van voor de thematiek voorgeschreven standaards (of heeft tot nieuwe algemeen aanvaarde standaards geleid). Dit criterium is van toepassing bij casussen die 'software architectuur' behelzen. Zoals bekend zijn daar strikte aanbevelingen en voorschriften voor, zoals Common Ground, Gemma, e.d.. Ook andere 'systeem-casussen' kunnen onderhevig zijn aan bepaalde normen, zoals het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid. De casus-eigenaar is zelf verantwoordelijk voor het kennen van de betreffende normen en standaards.

Scoren van 3.2: van belang is om eerst goed vast te stellen welke standaards op de casus van toepassing zijn, en gehanteerd zouden moeten worden

- <5 mogelijk? Je zou kunnen stellen dat op onderbouwde wijze van bepaalde aspecten van voorgeschreven standaards is afgeweken. Is echter sprake van onbewust of ononderbouwd negeren van standaards, dan kan de score alleen een nul zijn en dan kan de casus geen winnaar worden.
- 6: de op de casus van toepassing zijnde standaards zijn aantoonbaar onderzocht en aantoonbaar toegepast
- >6 mogelijk? Het voldoen aan een norm of standaard laat zich niet overtreffen. Wat wel aan de orde zou kunnen zijn is dat de casus in het toepassen van een bepaalde standaard of norm (aantoonbaar) heeft bijgedragen aan bijstelling/verbetering daarvan. Dat impliceert onvermijdelijk contact en afstemming met de houdsters van de norm, en een mogelijke opwaardering in goed overleg. Dat laatste zou maximaal een 8 kunnen opleveren.

3.3 Reeds hergebruikt

De casus wordt elders al (her)gebruikt, heeft zich dus al verspreid, mede door toedoen van goede publiciteit, documentatie en de intentie tot delen. Meer punten voor hogere verspreidingsgraad.

Speciale gevallen:

- als een casus zelf het lichtend voorbeeld is van hergebruik, en de 'bron-casus' heeft niet eerder meegedaan aan GemeenteDelers, dan is de casus welkom, mits voorzien van bronvermelding;
- als bovenstaande voor meerdere casussen geldt, dan wordt gekeken naar de (unieke) manier waarop het hergebruik is gepleegd;

Scoren van 3.3: aangezien de maatstaf hier puur bestaat uit aangetoond hergebruik, worden de rapportcijfers in dit geval dienovereenkomstig

6: de casus (of een significante component ervan) is bij een andere gemeente aantoonbaar hergebruikt

7: de casus is op minstens vijf andere plekken in hergebruik

8: de casus is bij 20% van relevante/vergelijkbare gemeenten hergebruikt

9: de casus is in officiële zin tot standaard verheven (binnen relevant context en door relevante partijen)

10: de casus is 'viraal' gegaan (en aan de assessoren om te bepalen wat dat betekent)

3.4 Publicatie en promotie

De casus is in zekere mate over het voetlicht gebracht; actie nagestreefd door de projectgroep, dan wel 'ontdekt' door de media. Het gaat niet over het 'zenden' maar over het 'ontvangen'. Hoe wijd is de casus bekend geraakt?

Scoren van 3.4: dit criterium kan onafhankelijk van 3.3. worden beoordeeld

6: het casusteam heeft aantoonbaar actie ondernomen om de casus voor potentieel hergebruik kenbaar te maken

7: de voorwaarden voor een 6, plus het gegeven dat het casusteam actief contact heeft gezocht en gehad met potentiële hergebruikers

8: de voorwaarden voor een 7, plus het gegeven dat de casus aantoonbaar door collega-gemeenten is beoordeeld als goed herbruikbaar

9: de voorwaarden voor een 8, plus het gegeven dat de casus landelijk (media)aandacht heeft gekregen waarbij de herbruikbaarheid duidelijk kenbaar is gemaakt

10: de voorwaarden voor een 9, plus het gegeven dat de casus toonaangevende waardering/prijzen/erkenning heeft verworven die een zekere relatie vertonen met de herbruikbaarheid ervan

DISCLAIMER

Naast bovenstaande criteria omschrijvingen worden de GemeenteDelers assessoren gevoed met referentieteksten aan de hand waarvan zij hun puntenbeoordeling van een criterium zo objectief mogelijk kunnen doen. Niettemin blijft het assessmentproces mensenwerk, en beogen we bovenal een constructieve, onderzoekende dialoog tussen casusteam en assessoren. Een zogenoemde consensusmeeting tussen alle assessoren onderling zorgt nog eens voor extra zorgvuldigheid omtrent de puntentoekenningen, waarna het voltallige assessorenteam het gezamenlijk besluit omarmt inclusief de verantwoordelijkheid om de uiteindelijke score te kunnen uitleggen.

E) in de analyse gebruikte aggregatietabellen

Voor elk van de 15 vooronderstelde criteria voor doorwerking is in de op de volgende pagina's weergegeven **Tabel 5** en **Tabel 6** en **Tabel 7** per case aangegeven of het criterium is aangetroffen en of het naar de inschatting van de onderzoeker:

- ✔ de doorwerking bevordert,
- ⊖ de doorwerking bemoeilijkt,
- ✖ de doorwerking belemmert.

Tabel 8 visualiseert de samenhang en verwantschap tussen de herkende criteria in de vergeleken cases.

Tabel 5: toetsing case 1 op criteria voor doorwerking

codeercode bij criterium	waarderend onderzoek	deskstudie	interviews, observaties en reflectiesessies
 1) aansluiting op belevingswereld	- Overtuiging: rationale agendeert systeemvraagstuk. - Doorbraak: metaforen sluiten aan op de leefwereld.	Jongeren zijn unaniem positief over Het Bouwdepot (Buchel et al., 2023).	De begeleiders dwalen ook in het systeem (Interview 8/2/2023).
 2) kwaliteit van de aanpak	- Onderzochte, merkbare resultaten. - Doorbraak: positieve impact op welzijn doelgroep.	De meeste jongeren ervaren de aanpak als adem-pauze (Buchel et al., 2023).	Diversiteit te laag. Bewijslast nodig bij tenminste 8 gemeenten en 200 jongeren (Interview 8/2/2023).
 3) aandacht voor nazorg	- Doorbraak: publicatiemix en ervaringsverhalen. - Toolkit en ondersteuning vanuit ANBI stichting.	Voor gemeente rendeert aanpak na 3 jaar, maatsch. rendement veel groter (Cebeon en XpertiseZorg, 2023).	Er is een toolkit 1.0 en aanpak wordt uitgevoerd door lokale zorgbegeleiders (Interview 8/2/2023).
 4) uitlegbaarheid t.o.v. huidige beleid	- Positieve maatschappelijke businesscase. - Kwetsbaar: selectie op kansrijke deelnemers.	De selectie van jongeren is een terugkerend discussiepunt bij de begeleiders (Van Steenberg, 2021).	Volgens SZW horen jongeren niet in P-wet thuis en dus ook niet in experimenteerruimte (Interview 8/2/2023).
 5) politieke interesse en innovatieklimaat	- Aandacht in de Tweede Kamer en bij ministeries. - Geslaagde bestuurlijke inbedding in Eindhoven.	- Positieve apolitieke termen (Van Steenberg, 2021). - Doorkruising rijksinkomensbeleid (Kamerbrief, 2021).	- Experimenteerruimte in P-wet (Analyse 5/4/2023). - SZW hoopt dat het overwaait (Interview 8/2/2023).
 6) rijkheid van het leerproces	- Rust en leerruimte zijn onderdelen van de aanpak. - Deelnemende gemeenten wisselen ervaringen uit.	Leerproces over eigen aannames en in het werken vanuit vertrouwen (Van Steenberg, 2021).	- Lokale beleidsvrijheid vs het Rijk (Interview 8/2/2023)? - Animatie vol ervaringsverhalen (Interview 8/2/2023).
 7) organisatorische flexibiliteit	Aanname: aanpak voor elke gemeente geschikt, terwijl invoer meer vraagt dan een draaiboek aflopen.	Begeleiders kijken positief terug op het pilotjaar (Buchel et al., 2023).	De deuren zitten dicht (Interview 8/2/2023).
 8) organisatorische behoefte	Kwetsbaar: kritische framing van principiële aanpak, nog in verkenningstadium en nauwelijks configurabel.	Vanuit morele logica's heeft de aanpak fundamentele systeemkritiek (Van Steenberg, 2021).	- Het Rijk drukt op downsizen (Interview 8/2/2023). - Amersfoort wil structurele inzet (Reflectie 5/3/2024).
 9) expliciet perspectief	Focus ligt op expliciet perspectief, of verwachtingen van alle stakeholders zijn waargemaakt, is de vraag.	De aanpak is geen wondermiddel, maar biedt de jongeren wel perspectief (Van Steenberg, 2021).	Succesvolle borging = beschikbaar in alle gemeenten voor alle jongeren (Observatie 24/4/2023).
 10) kairos en timing van het advies	- Het landelijke politieke debat weten te bereiken. - Doorbraak: aanpak wordt gedoogd door ministeries.	Onderzoekende ontwerpaanpak die systeemactoren een spiegel voorhoudt (Van Steenberg, 2021).	Gaat 10 jaar duren, terwijl we in tijden van schaarste allemaal haast hebben (Interview, 8/2/2023).
 11) betrokkenheid netwerk	- Weinig ketenpartners weten aan te haken. - Aanname: aanpak raakt aan inkomenspolitiek.	Schaarste effect op professionals, door institutionele rantsoenering van sociaal werk (Veldboer, 2022).	Volhouden vereist financiële middelen, gelukkig staat FNO fonds achter de aanpak (Interview 8/2/2023).
 12) co-creatie met betrokkenen	- Co-creatie initiatiefnemer, gemeenten en designer. - Weinig inwonerparticipatie.	Ontwerpersaanpak wrikt gesprek los (Arets et al., 2022).	Nieuwe gemeenten hebben ANBI-stichting nodig om aan de slag te kunnen (Interview 8/2/2023).
 13) keten-samenwerking	Kwetsbaar: door juridische vraagtekens is aanpak niet instapvriendelijk voor andere gemeenten.	Voegt het inkomen als reflectiemiddel aan de keten toe (Buchel et al., 2023).	Schenkingsproblematiek met de Belastingdienst moet uitgezocht worden (Interview 8/2/2023).
 14) alliantie-vorming	Aanname: iedereen kan het toepassen, echter nog een laag numeriek bereik in gemeenten en jongeren.	- Rugdekking vanuit de wetenschap (Boogaard, 2023). - Onderdeel van FNO alliantie (Van Steenberg, 2021).	Invloed van ambassadeurs (Interview 8/2/2023).
 15) synergie vanuit ecosysteem	Kwetsbaar: erg losse benadering, positionering t.o.v. en samenhang met andere trajectzorg ontbreekt.	Slechts een van de interventies in een complexe set aan hulpverlening (Van Steenberg, 2021).	Bestaande deelnemende gemeenten gaan met de aanpak door (Interview 8/2/2023).

legenda:

-  bevordert doorwerking
-  bemoeilijkt doorwerking
-  belemmert doorwerking

Tabel 6: toetsing case 2 op criteria voor doorwerking

codecode bij criterium	waarderend onderzoek	deskstudie	interviews, observaties en reflectiesessies
 1) aansluiting op belevingswereld	 Aanpak gemodelleerd naar behoeften van doelgroep, betrokken hulpverleners en vrijwilligers.	 Innovatieve elementen toevoegen, effecten op de jongeren monitoren en ervan leren (Eindrapport, 2021).	 Lokale maatwerkaanpak waarin doelgroep start en naar voorwaarden toegroeit (Interview 15/2/2023).
 2) kwaliteit van de aanpak	 Doorbraak: Hoog rendement, verbetering levenssfeer.  Bereik is nog klein.	 Welbevinden jongeren gaat vooruit zodra ze eigen, veilige woonplek hebben (Tussenrapportage, 2020).	 Risico MKBA: maakt ook fictieve kosten inzichtelijk.  Kwalitatief werking aangetoond (Interview 15/2/2023).
 3) aandacht voor nazorg	 Vervolg en duurzame borging wankelen nog.	 Geen 'one size fits all' aanpak en niet 'quick and dirty', maar vergt tijd (Tussenrapportage, 2020).	 Lange betrokkenheid gemeente. Jongere kan ook na traject in de woning blijven (Interview 15/2/2023).
 4) uitlegbaarheid t.o.v. huidige beleid	 Overtuiging: stelt nadrukkelijk selectievoorwaarden en sluit aan bij integrale curatieve manier van werken.	 Hulpverleners en mentoren werken tegen achtergrond van hun eigen organisatie (Eindrapport, 2021).	 Aanpak past in landelijke opgave om zorg betaal- en organiseerbaar te houden (Interview 15/2/2023).
 5) politieke interesse en innovatieklimaat	 Vanuit pioniersgeest gebouwd aan community.  Kwetsbaar: afhankelijkheid van financiële draagvlak.	 VWS staatssecretaris ondersteunt de pilot vanuit het landelijk actieprogramma (Tussenrapportage, 2020).	 Vraagtekens rondom langdurige beschikbaarheid doorbraakbudget (Interview 15/2/2023).
 6) rijkheid van het leerproces	 Nadrukkelijk aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en scholing.	 Het warme netwerk is ook een intervisieplek voor de hulpverleners en mentoren (Eindrapportage, 2021).	 Betrokkenheid douwers zorg voor andere blik en link naar organiseren van werk (Interview 15/2/2023).
 7) organisatorische flexibiliteit	 Uitdaging bij meerdere loketten, aanpak vereist bereidheid tot ontkokeren en financieel ontschotten.	 Voor grote stad als Rotterdam is het lastiger om alles te stroomlijnen (Advies Jongerenpanel, 2022).	 Verschil in mensbeelden leidt intern tot culturele spanning, blijft een gevecht (Interview 15/2/2023).
 8) organisatorische behoefte	 Kwetsbaar: hoge afhankelijkheid van beperkt aantal beschikbare woningen per jaar.	 Frustratie gebrek aan woningen en slechte financiële situatie jongeren (Advies Jongerenpanel, 2022).	 Doelgroep is vele male groter dan het aanbod dat de organisatie kan leveren (Interview 15/2/2023).
 9) expliciet perspectief	 Landelijk actieprogramma lijkt op het eerste gezicht erg versnipperd 'schieten met hagel' programma.	 4 vernieuwende elementen in 1 'all inclusive' aanpak die verschilt van reguliere aanpak (Eindrapport, 2021).	 Expliciet gericht op jongeren, focus op lichte segment, reguliere kaders/urgentieroute (Interview 15/2/2023).
 10) kairos en timing van het advies	 Aannee: gemeenten voelen de noodzaak dat er voorfinancieringsruimte moet zijn om te pionieren.	 Wethouder omarmde elementen uit tv-programma Het Rotterdam Project (Eindrapport, 2021).	 Op het juiste moment voorleggen van advies over opschaling aan wethouder (Interview 15/2/2023).
 11) betrokkenheid netwerk	 Gedurfde aanpak, maar goed doordacht. Reikt met douwers en straatadvocaten in sociale netwerken.	 Rotterdam werkt nauw samen met verschillende aanbieders (Advies Jongerenpanel 2022).	 Blijven netwerkorganisatie met door boundary crosser aangejaagde werkaanpak (Interview 15/2/2023).
 12) co-creatie met betrokkenen	 Vooral gericht op betrokken uitvoeringspartners.  Doelgroep zit zelf niet echt mee aan het stuur.	 Reflectie jongeren op eigen proces moet structureel onderdeel zijn van programma (Eindrapport, 2021).	 Samenwerking met 10 zorgpartners, koppeling naar WMO-begeleiders en douwers (Interview 15/2/2023).
 13) keten-samenwerking	 Complexiteit van de driehoeksverhouding ministerie, gemeenten en jongerendoelgroepen.	 Een gezamenlijke methodiek is voor het project niet vastgelegd (Eindrapport, 2021).	 4 grote woningcorporaties doen mee, dedicated ketenregisseur aangesteld (Interview 15/2/2023).
 14) alliantie-vorming	 Gedeeld maatschappelijk vraagstuk, dat inzet op kentering naar preventie en drempels in wetgeving.	 Met FNO vermogensfonds wordt maatschappelijke business case van Project 010 uitgewerkt (FNO site).	 Partners in business. Douwers zijn veel meer dan leverancier van mentoren (Interview 15/2/2023).
 15) synergie vanuit ecosysteem	 Haast onbewuste kruisbestuivingseffecten tussen interventies en/of werkzame elementen daaruit.	 De kern is de wens om landelijk de omslag te maken 'van opvang naar wonen met begeleiding' (VWS).	 Verbreding naar arbeidsmarktkrapte, publiek-private samenwerking woningaanbod (Interview 15/2/2023).

legenda:
 bevordert doorwerking
 bemoeilijkt doorwerking
 belemmert doorwerking

Tabel 7: toetsing controlecase 3 op criteria voor doorwerking

codeercode bij criterium	deskstudie	interview 31/10/2023	aanvullende deskstudie & reflectiesessie
 1) aansluiting op belevingswereld	✔ Op basis van dominante problematiek zien we vijf Profielen (Effectmeting, 2021).	✔ De aanpak is de tijd een beetje vooruit geweest voor wat betreft begeleiding en perspectief.	
☆☆☆ 2) kwaliteit van de aanpak	✔ 66% van de jongeren die in 2017 of 2018 startte heeft het traject succesvol afgerond (Effectmeting, 2021).	✔ Er is geloof in de (kernelementen van de) aanpak, die op meer gebieden effect heeft dan alleen op schulden.	✔ Kamermotie roept op om bewezen effectieve aanpakken zoals het JPF te gebruiken (TK, 2023).
 3) aandacht voor nazorg	✔ 95% van de jongeren heeft na afronding geen nieuwe achterstanden gekregen (Effectmeting, 2021).	✔ Hele praktische toolkit.	
 4) uitlegbaarheid t.o.v. huidige beleid	✘ Ambtenaren lukt het nauwelijks om richting te geven en het dysfunctionele af te breken (Braams, 2023).	✔ Effectmonitor: effecten systeemdoorbraak inzichtelijk in financiële maatschappelijke baten.	
 5) politieke interesse en innovatieklimaat	✔ Staatssecretaris vraagt gemeenten te kiezen tussen eigen aanpak of doorverwijzen naar JPF (TK, 2023).	⚡ Moeizaam financieel/politiek draagvlak voor integrale aanpak, men wil eerst pilot.	
 6) rijkheid van het leerproces	✔ Persoonlijke benadering, coaching en sanering. ⚡ Regiefunctie bij woning zoeken (Effectmeting, 2021).	✔ Community building, niet alleen men gebruikers maar ook met andere initiatieven.	✔ Aanpak biedt trajectbegeleiders een startkader, waarin ze keuzevrijheid houden (Reflectie, 7/3/2024).
 7) organisatorische flexibiliteit	✔ Rechttoe rechtaan leiderschap dat stimuleert, faciliteert en onzekerheid accepteert (Braams, 2023).	✘ Gemeentelijk financieringsmodel vereffent niet makkelijk baten en lasten tussen domeinen.	✔ Social Impact Bond beschikbaar als vorm van voorfinanciering (Reflectie, 7/3/2024).
 8) organisatorische behoefte	✔ Behoeftte aan interventies die focussen op 'kunnen' en 'handelen' (van Klaveren & Sterrenberg, 2020).	✔ Ontzorgd in opzet en uitvoering van de aanpak en onderbouwing opbrengsten.	✔ Je kunt ook een eigen JPF inrichten en niet de complete formule volgen (Reflectie, 28/2/2024).
 9) expliciet perspectief	✔ Interventies vertaling van recent gedragswetenschappelijke inzicht (van Klaveren & Sterrenberg, 2020).	✘ Bij schuldregelen hoort echt ook integrale aanpak. ⚡ Groeien naar duurzaam businessmodel vergt veel tijd.	✔ Wil om vicieuze cirkel van intergenerationale armoede te doorbreken (Cuijpers et al., 2021).
 10) kairos en timing van het advies	⚡ Transformatie vraagt tijd, veel tijd. Transitie vergen per definitie een lange adem (Braams, 2023).	✔ Alles is geoorloofd, durven volhouden en dekking regelen. Door corona en inflatie is er momentum.	⚡ Zet niches klaar met innovaties, die je invoert wanneer de 'window of opportunity' komt (Braams, 2023).
 11) betrokkenheid netwerk	⚡ Netwerken spelen een rol in het tijdig signaleren en verwijzen (van Klaveren & Sterrenberg, 2020).	⚡ Zoektocht of regionale samenwerkingsverbanden kunnen helpen bij landelijke verspreiding.	
 12) co-creatie met betrokkenen	⚡ Veel ambtenaren zouden liefst elke innovatie vooraf in wet- en regelgeving vastleggen (Braams, 2023).	✔ Kijken of een sluitende jongerenaanpak samengesteld kan worden vanuit complementaire interventies.	✔ Wettelijke verankering geeft ambtenaren legitimiteit om vast te houden aan transitie (Braams, 2023).
 13) keten-samenwerking	✔ SZW, OCW, VNG, gemeenten, NVVK en JPF maken samen aanvullende aanbod (TK, 2023).	✔ Innovatie voor gemeenten is dat je echt integraal over domeingrenzen heen gaat werken.	
 14) alliantie-vorming	✔ Voorbeeld van 'top-down maatschappelijke alliantie' (Chin-A-Fat, Frissen, Ophoff, & Van der Steen, 2018)	✔ Schulden zijn een breed maatschappelijk probleem, waar ook private fondsen bij willen en kunnen helpen.	
 15) synergie vanuit ecosysteem	✔ Koppel maatschappelijke opgaven aan elkaar en er komen mooie innovatievragen op (Braams, 2023).	✔ Logische koppelingen leggen met andere initiatieven.	✔ Vaak vroegsignalering, collectief schuldregelen en een jongerenaanpak (Cuijpers et al., 2021).

legenda:

- ✔ bevordert doorwerking
- ⚡ bemoeilijkt doorwerking
- ✘ belemmert doorwerking

Tabel 8: deductie criteria voor doorwerking in de onderzochte cases

vorm	criterium (determinant)	case 1: Het Bouwdepot	case 2: Project 010	controlecase 3: JPF
Instrumentele doorwerking	1) Aansluiting op de kenmerken van het beleidsprobleem <u>en de belevingswereld van de betrokken actoren.</u>	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	2) Kwaliteit van het kennisproduct.	⚡ Voldoende bewijslast nodig voor doorwerking.	✗ Ondanks hoog rendement, is het bereik nog erg klein, dat belemmert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	3) Kwaliteit van presentatie en nazorg; <u>tweerichtings-verkeer tussen lokale praktijk en institutionele instanties.</u>	⚡ Gedoogstructuur bemoeilijkt de doorwerking.	⚡ Moet passen in bestaande (prestatie-) afspraken, dat bemoeilijkt de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	4) Verhouding van de aanbevelingen tot het huidige beleid.	✗ Juridische weerstand SZW belemmert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	5) Mate van politieke belangstelling <u>en een goed innovatieklimaat.</u>	⚡ Hoge afhankelijkheid van politiek draagvlak bemoeilijkt de doorwerking.	⚡ Voorwaardelijke cultuuromslag bemoeilijkt de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
Conceptuele en cognitieve doorwerking	6) Of de ontvangende organisatie openstaat voor beïnvloeding <u>en er een rijk leerproces plaatsvindt.</u>	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	7) Flexibiliteit van de capaciteit in de ontvangende organisatie.	⚡ Voorwaardelijke radicale cultuurverandering bemoeilijkt de doorwerking.	✗ Hoeveelheid loketten en culturele spanning belemmeren de doorwerking.	✗ Beperkte flexibiliteit om kosten en baten te vereffenen belemmert de doorwerking.
Agenderende doorwerking	8) Vraag naar het kennisproduct in de ontvangende organisatie.	✗ Fundamentele systeemkritiek belemmert de doorwerking.	⚡ Schaarste in aanbod bemoeilijkt de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	9) Aantal expliciete perspectieven.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	⚡ Meerdere perspectieven bemoeilijken de doorwerking.
	10) Timing van de advisering en kairos, de mate waarin men de juiste kans weet te benutten.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
Strategisch, omgevings-gerichte doorwerking	11) Samenstelling en organisatie van de pilotgroep, <u>betrokkenheid van voldoende actoren en netwerken.</u>	⚡ Inkomenspolitiek en schaarste effect aannames beperken animo, dat bemoeilijkt doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	⚡ Gebrek aan regionale samenwerking bemoeilijkt de doorwerking.
	12) Betrokkenheid en rol van de pilotgroep <u>en co-creatie met relevante betrokkenen.</u>	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	13) Structureel overleg in de pilotgroep <u>en samenwerking tussen institutionele lagen.</u>	✗ Erg gericht op toetsen juridische grondslagen, belemmert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	14) Alliantievorming, <u>overkoepelende samenwerkingsverbanden.</u>	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.
	15) Synergie <u>in een groter, lerend ecosysteem.</u>	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.	✓ Aanwezig en bevordert de doorwerking.

legenda:

- ~~~~~ lokale doorwerking
- _____ horizontale doorwerking
- ===== verticale doorwerking
- ✓ bevordert doorwerking
- ⚡ bemoeilijkt doorwerking
- ✗ belemmert doorwerking

Hieronder is **Tabel 8** tekstueel ingedikt en vervolgens omgezet naar drie spindigrammen, die als **Figuur 7**, **Figuur 8** en **Figuur 9** in het conclusie hoofdstuk zijn gebruikt.

vorm	voorondersteld criterium voor doorwerking	Het Bouwdepot	Project 010	JPF
instrumentele doorwerking	1) Aansluiting op probleem en beleevingswereld	✓	✓	✓
	2) Kwaliteit van het kennisproduct	⊖	✗	✓
	3) Nazorg en tweerichtingsverkeer	⊖	⊖	✓
	4) Verhouding aanbevelingen en huidig beleid	✗	✓	✓
	5) Politieke belangstelling en innovatieklimaat	⊖	⊖	✓
conceptuele doorwerking	6) Open staan voor beïnvloeding en rijk leerproces	✓	✓	✓
	7) Flexibiliteit organisatorische capaciteit	⊖	✗	✗
agenderende doorwerking	8) Vraag naar het kennisproduct	✗	⊖	✓
	9) Aantal expliciete perspectieven	✓	✓	⊖
	10) Timing van de advisering en kairos	✓	✓	✓
strategische doorwerking	11) Betrokkenheid actoren en netwerken	⊖	✓	⊖
	12) Co-creatie met betrokkenen	✓	✓	✓
	13) Institutionele samenwerking	✗	✓	✓
	14) Alliantievorming	✓	✓	✓
	15) Synergie ecosysteem	✓	✓	✓

Legenda:

- ✓ bevordert de doorwerking
- ⊖ bemoeilijkt de doorwerking
- ✗ belemmert de doorwerking

