



Meer bereiken met organisatie- netwerken

PLATFORM31

Samenwerken aan en voor de maatschappij

Organisatienetwerken, onmisbaar en waardevol

Nederland staat voor nogal wat uitdagende opgaven, zoals het aardgasvrij maken van wijken, de woon- en zorgopgave en de leefbaarheid en veiligheid in kwetsbare wijken. Maatschappelijke organisaties en overheden zien dat ze in hun eentje en met de bestaande manier van werken, die taaie en complexe vraagstukken niet meer kunnen oplossen. Ze verbinden zich aan elkaar. En zo kom je ze in de (semi-)publieke sector steeds vaker tegen: organisatienetwerken.

Iedereen die werkt aan die vraagstukken, krijgt te maken met samenwerking tussen organisaties; dus ook in de stevige vorm van organisatienetwerken. Maar werken binnen een organisatienetwerk is echt anders. Het vraagt de nodige energie en aandacht. En doet een beroep op andere vaardigheden en werkwijzen van de betrokkenen. In dit magazine over werken in netwerken laten we zien hoe organisatienetwerken een rol spelen bij maatschappelijke opgaven.

Tijdens de leerkring 'Waardevol samenwerken in een netwerk', die in het voorjaar van 2022 plaatsvond, ontstond het idee voor dit magazine. In deze leerkring legden 14 ervaren netwerkmanagers, ondersteund door experts, hun ervaringen én vragen bij elkaar. Deze netwerkmanagers zijn dagelijks bezig met het begeleiden van hun lokale of regionale organisatienetwerk. Ze beoefenen eigenlijk een nieuw vak. Ze kunnen niet terugvallen op handleidingen, beproefde methoden of standaarden. Stap voor stap ontdekken ze wat werkt. De inzichten uit de leerkring, maar ook de Platform31-voorstudie '[Organisatienetwerken van waarde](#)' en andere Platform31 [publicaties](#), alsmede ervaringen van de schrijvers van dit magazine en de ervaringen van de geïnterviewden, droegen bij aan de inhoud van dit magazine.



Het magazine is bedoeld voor elke functionaris die in een organisatienetwerk deelneemt of verantwoordelijk is voor de organisatie ervan. Maar ook iedereen die het opzetten van een organisatienetwerk overweegt. We introduceren een handzaam denk- en gespreksmodel: het [Netwerkmozaïek](#). We laten experts aan het woord. De interviews geven inzicht in de lokale ervaringen.

Het magazine belicht zeker niet alle aspecten van het werken in een organisatienetwerk. Er is voor de lezer nog genoeg te ontdekken en te leren, naast dit magazine. Ons doel is om met dit magazine bij te dragen aan de ambitie om complexe maatschappelijke opgaven succesvol aan te pakken. Dat is in deze tijden meer dan nodig.

Inhoud

Organisatienetwerken, onmisbaar en waardevol 2

Het Netwerkmozaïek

Zeven bouwstenen voor organisatienetwerken 4



Bouwsteen Binding 9



Bouwsteen Deelname 14



Bouwsteen Opgave 19



Bouwsteen Waarde 28



Bouwsteen Organisatie 32



Bouwsteen Samen doen 36



Bouwsteen Verankering 40

Heeft jouw netwerk al een vergunning?

Netwerklegitimatie 45

Partners moeten met elkaar verbonden zijn

Het bestuurlijk belang van relatieonderhoud | Tinka van Rood 11

De zeven Amersfoortse lessen

De opbrengst van vier jaar samenwerking | Els van Kooten 16

Lokale netwerken, landelijk verbonden

Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid

Roy Kramer en Marieke Sloep 21

Bouwen aan een gebiedsnetwerk

Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid | Ron Meyer 24

Samenwerken is (g)een optie

Publiek-privaat samenwerken binnen een netwerk | Pepijn Vos 30

Niet consumeren, maar produceren

Werken binnen een regionaal netwerk | Gábor Oolthuis 34

Als samen doen niet meer lukt

Waardevolle lessen uit een voormalig wijknetwerk | Katrien Buijsse 38

Verankering komt als je het goede doet

De praktijk van een stedelijk en wijkgericht netwerk

Marjon Vos, Fred Pijls en Ralf Embrechts 42

In je omgeving ligt je bestaansrecht

Netwerkexperts reflecteren | Patrick Kenis en Cor van Montfort 50

Het Netwerkmozaïek

Zeven bouwstenen voor organisatienetwerken

Steeds meer complexe vraagstukken worden opgepakt in netwerkverband. Denk aan netwerken op het gebied van de energietransitie en wonen, zorg en welzijn. Of op het gebied van kansengelijkheid, complexe zorg of klimaatadaptatie. Netwerken zijn er in allerlei soorten en maten. Wat ze gemeen hebben, is dat ze een organisatievorm bieden voor samen werken en samen leren. Partijen die samenwerken aan een vraagstuk kunnen elkaar ontmoeten, en zo hun werk en inzet afstemmen om zo veel mogelijk waarde te leveren voor hun omgeving – inwoners, cliënten, de natuur.

Organisatienetwerken zijn *here to stay*, maar het organiseren, inrichten en begeleiden van netwerken vraagt om specifieke handvatten. Anders dan in gewone organisaties speelt in netwerken diversiteit een grote rol. Verschillende partijen komen samen, die ook elk hun eigen werkwijze, doelstellingen en belangen hebben. Die komen niet zonder meer samen. Ook hebben partijen niet automatisch hetzelfde beeld van wat het vraagstuk is, en hoe je ermee aan de slag moet gaan. Ieder brengt zijn eigen kennis mee, en daarmee ook zijn eigen 'blinde vlek' voor hoe het ook anders kan. Immers; *where you stand depends on where you sit*.

Dat maakt dat het effectief werken in en met netwerken andere aandachtspunten meebrengt dan het werken in of met één organisatie. In dit artikel introduceren wij een raamwerk om hiermee om te gaan, en om betekenis te geven aan een netwerksamenwerking. Het raamwerk, het Netwerkmozaïek, bevat handvatten voor deelnemers en regisseurs van netwerken om een netwerk op te zetten en te begeleiden. Voor we het Netwerkmozaïek presen-

teren, gaan we in op de karakteristieken van netwerken en waar je op moet letten om een opgavegericht netwerk tot bloei te laten komen.

Wat zijn organisatienetwerken en waarvoor zijn ze nuttig?

Een organisatienetwerk kunnen we het beste beschrijven als een platform voor samenwerking tussen organisaties. In het netwerk verbinden organisaties zich aan een gedeelde opgave of een gezamenlijk doel. Gezamenlijk ondernemen ze activiteiten die ze geen van allen alleen zouden kunnen. Met de resultaten van die activiteiten hopen zij iets te bereiken voor de opgave.

Dat is nodig voor veel maatschappelijke vraagstukken. Die hebben het karakter van *wicked problems*. Ze zijn niet alleen in cognitieve maar ook in sociale zin complex, omdat een groot aantal partijen in wisselende structuur betrokken is. Als die partijen niet samenkomen, en als zij niet hun kennis en ervaring samenbrengen, zal het lastig of zelfs onmogelijk worden om stappen te zetten op het vraagstuk. Neem het voorbeeld van de huisvesting van kwetsbare inwoners. Zij 'moeten' niet alleen een woning vinden – hier zijn gemeenten en woningcorporaties bij betrokken -, ze moeten ook voldoende zorg en begeleiding krijgen, en een sociaal netwerk vinden in de wijk. Een inwoner is echter geen postpakketje. Deze heeft een geschiedenis, een stijl van leven, kwaliteiten en kwetsbaarheden. De begeleiding vraagt maatwerk.

In een reguliere samenwerking, waarin elke organisatie een eigen puzzelstukje organiseert, vallen deze bewoners al snel in een of ander 'systeemgat'. De betrokken organisaties – gemeenten, woningcorporaties, zorgorganisaties, welzijnspartijen – moeten hierop inspelen.

Netwerken blijken geschikt om dit soort lastige opgaven te adresseren; ze kunnen een grote variatie aan disciplines en expertises mobiliseren en zijn daardoor zeer geschikt voor kennisdeling en innovatie. Het probleemoplossend vermogen van netwerken is in potentie groot. Tegelijkertijd is de werking van netwerken nog wel een puzzel, omdat ze een ander repertoire van vaardigheden en denkbeelden vragen. De kansrijkheid van netwerken aan de ene kant en de soms taaie worsteling om netwerken goed te laten functioneren aan de andere kant, motiveren om daar meer kennis op te ontwikkelen.

Netwerken vragen om anders organiseren

Het is dus niet per se eenvoudig om in en met een netwerk te werken. Immers, een netwerk kent geen hiërarchie met klassieke controle en doorzettingsmacht. Net als bij andere vormen van samenwerken zien we in een netwerk dat verschillende interpretaties, belangen, persoonlijke voorkeuren en onderlinge verhoudingen het gezamenlijk werken lastig kunnen maken.

De eerste stap is bewustwording van de verschillen tussen werken in een netwerk en werken binnen een reguliere organisatievorm. Bij 'gewone' organisaties is er normaal gesproken een duidelijke structuur waarbinnen medewerkers weten hoe werkt: er is hiërarchie, er zijn taken en verantwoordelijkheden belegd, er zijn doelen en afspraken die worden gemonitord.

In een organisatienetwerk werkt dat anders. Partnerorganisaties stuur je niet aan; daarmee ga je in gesprek. Er is ook niet één plek waar beslissingen en verantwoordelijkheid worden genomen of informatie wordt verzameld en gedeeld; dat gebeurt op verschillende plekken, bij meer mensen en op diverse momenten. Door de complexiteit van de opgave, die zich ook ontwikkelt,

moet je ook regelmatig samen de koers bijstellen. Dan blijkt vaak weer andere informatie nodig.

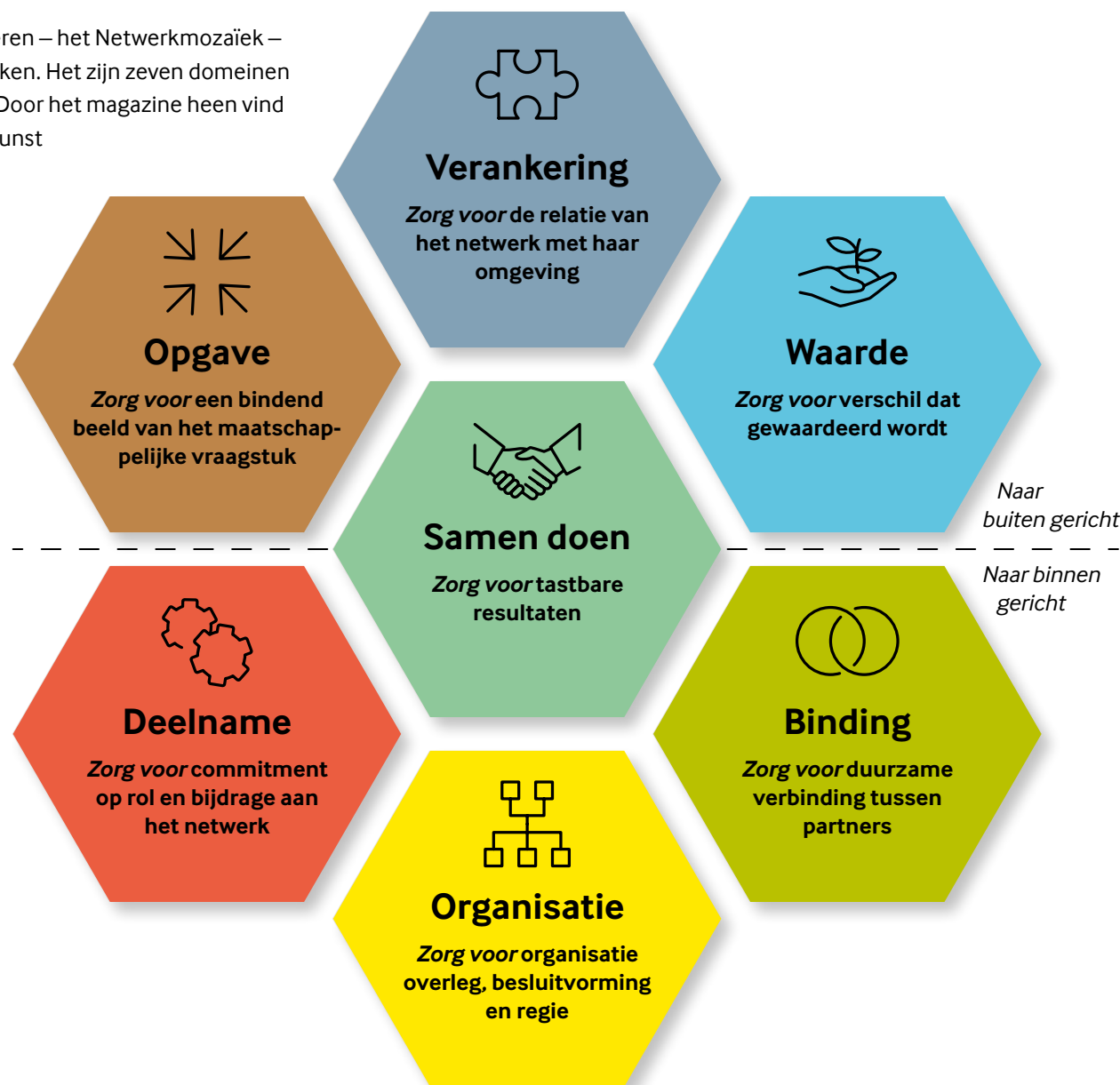
Goed werken in netwerken vraagt bovenal een goed bewust zijn van dit onderscheid. Belangrijk daarbij is om de zaken *naast* elkaar te plaatsen. Zeker niet tegenover elkaar of de een boven de ander. Dit samen ontdekken en 'doorleven' vraagt een flinke tijdsinvestering. En het is helaas ook geen blijvende garantie op succes, zo laat een van de bijdragen in dit magazine zien. Maar het brengt de partners wel op bestemmingen waar ze alleen niet terecht waren gekomen. Het netwerk voegt extra waarde toe.

Partijen in het netwerk moeten samen bepalen wat ze in en met het netwerk willen bereiken. Dit vraagt om aandacht op verschillende vlakken. Hebben de partijen een duidelijk gezamenlijk beeld van het – maatschappelijke – vraagstuk, en hoe zij door samen te werken waarde kunnen creëren voor die opgave? Weten partijen van zichzelf en elkaar welke rol zij kunnen spelen? Begrijpt iedereen wat partijen nodig hebben om geëngageerd te kunnen zijn aan de doelen van het netwerk? Hoe komt men van praten tot doen, en hoe zorgt het netwerk ervoor dat er voldoende vertrouwen en draagvlak is tussen partners, zodat ook de lastige onderwerpen bespreekbaar worden gemaakt? En *last but not least*: hoe zorgt het netwerk dat ze relevant en voldoende verankerd blijft in de samenleving? Dit alles in de wetenschap dat er vaak andere werkwijzen nodig zijn, die niet zelden op spanning staan met de huidige werkwijzen, prikkels of procedures.

Zeven bouwstenen: het Netwerkmosaïek

Het is een illusie om te denken dat er in netwerken *minder* moet worden georganiseerd. Integendeel, onderzoek en ervaring laten zien dat er flink wat georganiseerd moet worden, wil een netwerk effectief te werk gaan. Maar wel op een andere manier: meer gebaseerd op interactie en spelregels, meer gericht op rijkheid en minder op schaarste, en met een ander soort gedeeld leiderschap.

In het raamwerk dat wij in dit magazine presenteren – het Netwerkmoozaïek – identificeren wij zeven bouwstenen voor netwerken. Het zijn zeven domeinen waar binnen netwerken aandacht voor nodig is. Door het magazine heen vind je de uitwerking van die bouwstenen. Het is de kunst om voor ieder domein een proces van interactie op gang te brengen. De bouwstenen kunnen een voortdurend gespreksonderwerp zijn. Zowel voor initiatiefnemers van een nieuw netwerk als om het functioneren van een bestaand netwerk nog eens tegen het licht te houden.



De bouwstenen:

- 1. Opgave.** Het creëren van een gezamenlijk, bindend beeld van het maatschappelijke vraagstuk. Dit helpt als gezamenlijk vertrekpunt en brengt gedeelde urgentie tot stand.
- 2. Waarde.** Het expliciet maken van de beoogde meerwaarde van de netwerk-samenwerking en het actief sturen hierop. Dit helpt om integraal te kijken naar wat de partners in het netwerk samen voor de opgave kunnen bereiken en te volgen of dat ook lukt.
- 3. Samen doen.** Sturen op *doen*, op handelen en toewerken naar tastbare resultaten. Dit helpt om de samenwerking de impuls te geven die nodig is om intenties om te zetten in handelen.
- 4. Verankering.** Het stimuleren van een levendige relatie tussen het netwerk en haar omgeving. Dit houdt het netwerk relevant, zorgt ervoor dat er voldoende externe prikkels zijn en legitimeert zowel de partners als het netwerk om hun werk te (blijven) uitvoeren.
- 5. Deelname.** Het werken aan inzet op rol en bijdrage binnen het netwerk. Partijen kunnen zich duurzaam committeren wanneer ook recht wordt gedaan aan de eigen motivaties, behoeften en belangen.
- 6. Binding.** Het creëren van duurzame verbindingen en relaties tussen de partners in het netwerk. Dit is nodig om daadwerkelijk tot samenwerken te komen.
- 7. Organisatie.** Het organiseren van het netwerk is nodig wanneer het als platform wil fungeren. Het netwerk is een organisatievorm waarin randvoorwaarden voor samenwerking helder moeten zijn zoals een overlegstructuur, regie en procesmanagement, en wijze van besluitvorming.

Geheel der delen

De bouwstenen zijn niet los van elkaar te bezien. Ze hangen sterk met elkaar samen. Maar dat vraagt wel om afstemming. Zit er cement tussen de bouwstenen? Juist door de samenhang tussen de bouwstenen ontstaat een sterk netwerk. Daarom wordt bij elke bouwsteen ook een link gelegd naar een andere bouwsteen. Daarmee kan de samenhang onderwerp van gesprek worden.

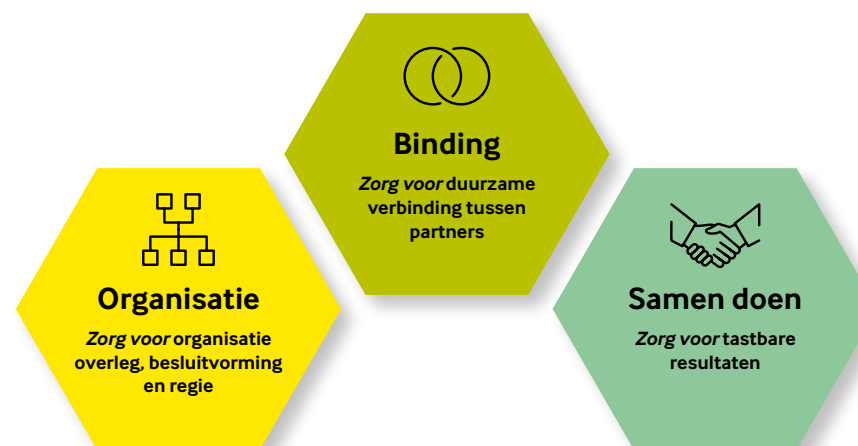
Zo loont het bijvoorbeeld om een stevige relatie te leggen tussen de afbakening en formulering van de opgave, de waarde die het netwerk hiervoor denkt te kunnen realiseren en de acties en activiteiten die daarvoor nodig zijn. Dit is één redeneerlijn die in samenhang moet worden bekeken. Daar hoort dan ook een werkwijze bij, om te volgen of de beoogde resultaten en effecten daadwerkelijk worden gerealiseerd. Dit is vaak een uitdaging, omdat het bij complexe opgaven nog niet zo eenvoudig is om directe relaties te leggen tussen wat er in het netwerk gebeurt en de effecten die dat teweegbrengt. Vaker moeten partners zich beroepen op meer indirecte relaties en veronderstellingen. Maar ook die zijn nuttig om in kaart te brengen, omdat ze het lerend effect in het netwerk kunnen vergroten.



Een andere samenhang die aandacht behoeft gaat over de verbinding van de partners aan de opgave of het netwerk. Hoewel het vraagstuk vaak om intensieve samenwerking vraagt, kunnen er in de praktijk allerlei redenen zijn die maken dat partners maar beperkt gelegenheid hebben om aan het vraagstuk te werken. Zo kunnen er zaken zijn binnen de eigen organisatie die op gespannen voet staan met wat er voor het vraagstuk nodig is: stringente procedures of specifieke doelstellingen bijvoorbeeld, andere prioriteiten of simpelweg beperkingen in capaciteit. De verbinding tussen de waarde die in het netwerk gecreëerd wordt, en wat partners nodig hebben om zich daadwerkelijk te committeren, is een ander punt van belang. Het helpt dan wanneer het netwerk veel investeert in haar verankering in de omgeving, omdat daar een belangrijke bron van legitimatie te vinden is voor het werk in het netwerk.



Een derde mogelijke lijn gaat over het netwerk als platform om samen te werken. Die samenwerking gebeurt niet vanzelf, die wordt actief gestimuleerd, begeleid en gecoördineerd. Hiervoor moet het netwerk zich organiseren. Er is ontmoeting nodig, overleg en afstemming, en werkwijzen om samen besluiten te nemen. Maar ook de binding tussen de partners is een niet te onderschatten component. Hoe gaan partners samenwerken als er geen relaties zijn? En hoe komen partijen tot daden of uit lastige keuzes als die relaties niet van diepgaande betekenis zijn, of er geen vertrouwen is? Samen doen blijkt een goed middel om tot binding te komen, zo laten de verhalen uit Heerlen en Overijssel zien.



Bouwsteen Binding

- Hoe houden partners hun onderlinge verbinding levend en betekenisvol? Hoe bouwen de partners in het netwerk aan vertrouwen en onderlinge relaties?
- Hoe gaan partners met elkaar om in 'goede' en 'slechte' tijden? Zijn er spelregels? Hoe spreken zij elkaar aan?
- Hoe gaan partners om met de spanningen en dilemma's die onvermijdelijk zijn bij het samen werken aan maatschappelijke opgaven?

Korte toelichting

In de eerste plaats verbinden partners zich met het netwerk omdat ze zich in willen zetten voor de maatschappelijke opgave. De ervaring leert dat zo'n 'functionele' verbinding duurzamer is, wanneer er ook betekenisvolle verbindingen ontstaan *tussen de partners zelf*. Deze sociale relaties stimuleren de samenwerking. Ze helpen de samenwerking te verduurzamen, omdat relaties tussen partners en partnerorganisaties de duur van een specifiek project of een tijdelijke doelstelling kunnen overstijgen. Partijen die empathie voor elkaar ontwikkelen en elkaar vertrouwen, zijn bereid elkaar te helpen en tegevoet te treden.

Partners moeten samen zorgen voor een goed gevuld vertrouwensreservoir. Dat biedt een stabiele basis wanneer er lastige keuzes moeten worden gemaakt of dilemma's beslecht moeten worden. Het werken aan een maatschappelijke opgave vraagt vaak om verandering bij de partners. Patronen van eigen procedures, financieringsvormen, kwaliteitsnormen, ontstane werkwijzen enzovoort, moeten mogelijk doorbroken worden. Een netwerk waarin partners onderling verbonden zijn, biedt een veilige basis om met elkaar de

onvermijdelijke dilemma's te bespreken: dilemma's in het netwerk, rondom de opgave, de omgeving rond het netwerk, of uitdagingen bij bijvoorbeeld het aanhaken van de eigen organisatie of het internaliseren van de doelen en resultaten uit het netwerk in de eigen organisatie.

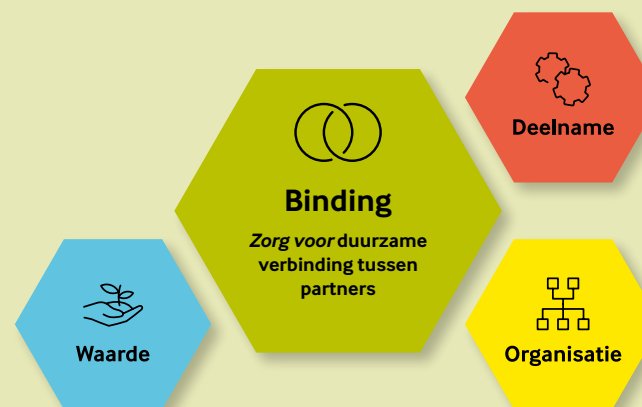


Verdiepende vragen

1. Voeren partners actief het gesprek met elkaar over hoe zij het werken in het netwerk ervaren, of het netwerk voor hen voldoende resultaten oplevert en hoe zij, indien nodig, de samenwerking kunnen verbeteren? Is daar ruimte voor binnen de gekozen organisatie van het netwerk? Zijn er gelegenheden voor partners om elkaar goed te leren kennen en elkaars behoeftes, ideeën, wereldbeelden en belangen te bespreken?
2. Hebben partners gedeelde waarden geformuleerd over hoe zij met elkaar willen samenwerken? Zijn samenwerkingswaarden als 'oprechte interesse', 'elkaar helpen', en 'betrouwbaar gedrag' expliciet gemaakt en worden ze levend gehouden? Wie benoemt dat op momenten dat het even lastiger gaat tussen partners?
3. Biedt het netwerk een veilige constructieve setting om spanningen en dilemma's te bespreken? Wat wordt gedaan om die setting te creëren en hoe worden partners gestimuleerd om elkaar te helpen en samen te leren? Wie let op de kwaliteit van de onderlinge dialoog?

Stem af met...

- **waarde** | Duurzame verbindingen worden versterkt als er zicht is op de waarde en resultaten die het netwerk realiseert. Hebben partners hier voldoende zicht op en worden resultaten benut om de verbinding verder te versterken?
- **deelname** | Spanningen bij de verbinding van partners met het netwerk, als die er zijn, worden het meest zichtbaar als het gaat om deelname en bijdrage. Wordt voldoende verhelderd waarom een partner voor een bepaalde rol of bijdrage kiest en wat daar de overwegingen bij zijn?
- **organisatie** | In elke samenwerking gelden er spelregels. Die ontstaan en zijn soms onuitgesproken. Waarop kunnen partners elkaar aanspreken? Wat gebeurt er bij een conflict? Wie neemt de besluiten (achter de schermen)? Maar soms is het goed om ze expliciet te maken, bijvoorbeeld als er nieuwe partners toetreden. Dan worden de spelregels onderdeel van de organisatie.



Partners moeten met elkaar verbonden zijn

Het bestuurlijk belang van relatieonderhoud | Tinka van Rood

‘Samenwerken is mensenwerk’, stelt corporatiebestuurder Tinka van Rood. Voor woningcorporatie Trivire neemt zij deel aan diverse netwerken. Bijvoorbeeld rond de woningmarkt, over duurzaamheid, voor de huisvesting en begeleiding van kwetsbare groepen. Uit haar ervaring met het werken in netwerken is bij Tinka het beeld ontstaan dat samenwerken pas gedijt bij een continue vraag of partners goed verbonden zijn met elkaar. “Regelmatig moet je bij elkaar checken: zit je er nog goed in, doen we het samen goed? Want ook bij samenwerken is regelmatig onderhoud beter dan relatietherapie achteraf.”



Eén van de netwerken waar Tinka actief aan deelneemt, is het netwerk Huisvesting Kwetsbare Groepen, een samenwerkingsverband van de regio Drechtsteden en Alblasterwaard. Het doel van de samenwerking is om kwetsbare groepen inwoners opnieuw zelfstandig te laten wonen. Trivire, met woningen in Dordrecht, Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht, werkt sinds 2016 met zorgaanbieders, de betreffende gemeenten en andere woningcorporaties in de regio samen aan deze opgave.

Vertrouwen, urgentie en respect



Over de vraag wat nodig is voor een goede samenwerking, hoeft de Trivire bestuurder niet lang na te denken. Zij geeft aan dat het belangrijk is dat deelnemers aan een organisatienetwerk intrinsiek gemotiveerd zijn om deel te nemen. “Vanuit mijn ervaring met verschillende netwerken constateer ik dat bepaalde voorwaarden aanwezig moeten zijn. Ten eerste dient er een bepaalde mate van maatschappelijke urgentie te zijn. Die urgentie moet jouw motivator zijn waardoor je bereid bent je als organisatie te verbinden. Herkent iedereen deze urgentie en op welke wijze het netwerk dit probleem het hoofd wil bieden? Ten tweede moet er sprake zijn van wederzijds respect voor elkaars

standpunt en belangen. Zorg dat ieders belangrijke punten onderdeel zijn van de gezamenlijke agenda. Ten derde moet je werken aan wederzijds vertrouwen. Door elkaar te leren kennen, respect te hebben en rekening te houden met elkaars inbreng en belangen. Pas wanneer deze voorwaarden zijn geborgd, wil ik van mijn eigen organisatie autonomie opgeven voor het werken aan het grotere maatschappelijk doel. Natuurlijk moet je dan met elkaar werken aan het formuleren van doelen, taken en het verdelen van acties. Maar minstens zo belangrijk is het bouwen aan het onderlinge vertrouwen.”

Onderhoud je netwerk

Volgens Tinka is het belangrijk om tijd te nemen voor de ‘zachte’ kant van samenwerking, het elkaar leren kennen en werken aan de relatie. Het netwerk Huisvesting Kwetsbare Groepen organiseert regelmatig kennissessies en excursies die waardevol zijn voor de onderlinge contacten, de uitwisseling en het draagvlak. Tinka: “Een zorginstelling gaf bijvoorbeeld een keer een presentatie over hun werkzaamheden en knelpunten. Ze waren daarbij heel open. Je neemt elkaar dan mee in je wereld en je leert elkaar beter kennen en begrijpen. We merkten dat mensen daar weg gingen met meer begrip en bereidheid om mee te denken in oplossingen. Zo laat je zien dat je de ander nodig hebt. Maar ook dat je zelfkennis hebt in te brengen. Dat is minstens zo belangrijk als de agenda vaststellen en je doelen bereiken. Dat vergeten we nog weleens, want je focust op de resultaten die je wilt bereiken, je wilt van A naar B. Maar soms is zo’n investering die je doet

in elkaar en die op dat moment misschien verloren tijd lijkt, uiteindelijk veel effectiever.”

Verschillend én gelijkwaardig

Bij het organiseren van de zachte kant van samenwerken is het belangrijk dat je kijkt naar wie in welke rol welke competenties (nodig) heeft. Ook omdat niet elke deelnemer evenveel oog voor de zachte(re) aspecten zal hebben. Je moet daarbij ook goed letten op gelijkwaardigheid, aldus Tinka. “Binnen ons bestuurlijke netwerk bestaat het gevaar dat er op macht wordt gestuurd. En dat is gevaarlijk. Je wilt juist sturen op commitment, want het punt is juist dat niemand voor een ander kan besluiten. Organisaties hebben hun eigen beslisbevoegdheden. Je wilt er dan voor zorgen dat je bestuurders meekrijgt en daarvoor is een andere aanpak nodig. Onderzoeken en vragen: Hoe kan je wel meedoen? Hoe kunnen we jouw drempel oplossen? In plaats van een punt doordrukken op de agenda. Je moet voorzichtig zijn met het inzetten op macht, het levert in een gelijkwaardig netwerk vaak wrijving en irritatie op. Tegelijkertijd is het ook begrijpelijk omdat een deel van de deelnemende organisaties sneller wil, maar het niet lukt om alle partijen mee te krijgen. En dat is ingewikkeld. Dus de vraag is ook in een netwerk: hoe zet je mensen vanuit hun competenties het beste in een rol en positie die past?”

Een offer voor de opgave

Natuurlijk is het belangrijk dat de inzet en samenwerking voor elke deelnemende organisatie voldoende oplevert volgens Tinka. “Wees open en



transparant over je eigen belangen, zodat je elkaar in spannende tijden kunt vasthouden. Je kijkt dus bij elke partij wat er nodig is. Soms is het ook een kwestie van zoet en zuur met elkaar delen. In een energietransitie-netwerk bijvoorbeeld valt het aansluiten van woningen op het warmtenet in sommige gebieden duurder uit. Dat betekent dat één partij budget moet inleveren ten behoeve van de ander, ten gunste van de maatschappelijke opgave. Omdat je vindt dat je samen verder komt dan alleen. Dat is een groot offer. Maar het is belangrijk om dit offer te brengen en om daarover

afspraken te maken. Om zulke afspraken te ontwikkelen is het van belang dat je je achterban meeneemt, want die kom je tegen in de besluitvorming. Denk daarbij aan je raad van toezicht of je raad van commissarissen, de huurders, ambtenaren en politici. Je moet voortdurend nadenken over hoe je alle spelers mee kunt nemen in de urgentie van je maatschappelijke opgave.”

Vooruitkomen door kritisch terugkijken



Wat zijn de ervaringen van Tinka over het samenwerken in het algemeen en binnen het netwerk Huisvesting Kwetsbare Groepen? “Je moet niet de illusie hebben dat samenwerken altijd lukt. Er is de complexiteit van de opgave, maar ook de grootte van de groep. Een te grote groep kan zorgen voor te veel anonimiteit. Mensen kunnen zich dan gemakkelijker

verschuilen en uiteindelijk in de samenwerking niet leveren. Het is dus zaak de omstandigheden zo optimaal mogelijk te krijgen. Dat blijft fascinerend, want wat drijft mensen, en hoe zorg je dat alle betrokkenen zich aan de gezamenlijke agenda kunnen verbinden?”

“Je kunt met elkaar vaststellen dat we binnen het netwerk op een aantal onderwerpen te weinig hebben gecheckt hoe iedereen in de wedstrijd zit. We hebben met elkaar de maatschappelijke opgave vastgesteld en een agenda opgesteld. Maar er is te weinig tijd besteed om hier goed met elkaar over door te praten. Want herkent elke gemeente deze urgentie? Willen zij hetzelfde bijdragen? Kunnen bestuurders zich op basis van deze discussie intrinsiek verbinden? We zijn dit gesprek uit de weg gegaan en zijn doorgedaan met de uitvoering omdat de nood hoog was. Daarmee wordt het ontbreken van de intrinsieke verbinding met de urgentie en de agenda een soort ‘open wond’. Ieder nieuw voorstel is dan aanleiding om de bijdrage aan de agenda ter discussie te stellen. En dit leidde tot grote irritatie bij de deelnemers die wel wilden leveren voor de agenda. Zo’n ervaring is belangrijk om te onderkennen. Je kunt niet samenwerken in de toekomst zonder respect voor het verleden. En soms moet je erkennen dat het bij bepaalde thema’s niet lukt om alle spelers te verenigen. Dan kan je ook kijken naar een ‘coalition of the willing’ en met deze partijen samen doorgaan. Dat kan soms verstandiger zijn.”



Ineke Linssen Photography

Bouwsteen Deelname

- Welke partners zijn er in het netwerk?
- Zijn alle partners betrokken die nodig zijn voor de opgave?
- Bestaat er bij partners in de eigen organisatie voldoende draagvlak voor deelname, op bestuurlijk en uitvoerend niveau?
- Is voor elke partner duidelijk wat de bijdrage aan het netwerk is; wat 'investeren' ze precies? Is bekend wat partners er uit halen? En is dat voor elke partner in balans?

Korte toelichting

Deelnemen in een netwerk doe je bewust. Vanuit een individuele organisatie ga je een verband aan met een groep van organisaties. Dat vraagt om bewustzijn vanuit zowel de individuele organisatie, als vanuit de groep: het netwerk. Deelnemen aan een netwerk is niet vrijblijvend. Samenwerken vraagt om investeringen in tijd, aandacht en misschien wel door het opgeven van zeggenschap over je eigen werkzaamheden. Dit kan in de eigen organisatie vragen oproepen. Wat is de meerwaarde van deze samenwerking? Waarom kan de organisatie dit niet zelf oppakken? Hoeveel tijd gaat dat vragen van medewerkers? Die terechte, interne vragen verdienen een zo helder mogelijk antwoord. Een weloverwogen keuze om te participeren in een netwerk is dan ook vereist, zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau. Het is dus belangrijk dat partijen goed weten met welke eigen drijfveren ze in het netwerk zitten. Hoe beter de eigen drijfveren een plek kunnen krijgen, hoe duurzamer de verbinding zal zijn.

Ook vanuit het netwerk is er bewustzijn nodig rond de deelname aan het netwerk. Hebben we de juiste groep van partners bij elkaar om onze opgave



aan te pakken? Een netwerk kan klein (bijv. 5 partners) of groot zijn (bijv. 50 partners). Een klein netwerk kan meer meters maken. Een groter netwerk heeft misschien meer bereik en kan geavanceerde mogelijkheden organiseren. Ook de positie van partners doet ertoe: zit een partner in de strategische kern, of meer in de schil(len) daaromheen?

Het is ook goed om te beseffen dat dit kan veranderen omdat de opgave zich ontwikkelt. Misschien ontstaat er een scherpe aanpak van de opgave en ligt het voor de hand dit op te pakken met een kleiner netwerk. Deelname kent ook altijd een einde.

De deelname aan een netwerk vraagt coördinatie. Iemand moet zicht houden op wie er bij het netwerk hoort. Iemand moet namens het netwerk bij elke partner oog hebben voor een gezonde balans van investeringen en opbrengsten, van halen en brengen. Anders bestaat de kans dat deze partner vroeg of laat afhaakt.

Verdiepende vragen

1. Zijn er verschillende typen partners te onderscheiden? Bijvoorbeeld kernpartners, die in het hart staan van het dagelijkse doen. En meer adviespartners, ambassadeurpartners of anderszins -beperkt-betrokken partners?
2. Is er een mate van beslotenheid in het netwerk? En waarom is dat van belang? Zijn de regels voor toetreden ook bekend voor buitenstaanders, en hoe treedt je die tegemoet? Er kunnen namelijk ook partijen zijn die met argusogen naar het netwerk kijken (specifiek: andere concurrerende partners).
3. Is er binnen het netwerk transparantie over de bijdrage die partners leveren? En is bekend in hoeverre dit mogelijk ook moeite kost of zelfs 'pijn' doet? Bijvoorbeeld omdat partners zeggenschap over hun eigen werkzaamheden moeten inleveren of omdat het netwerkbelang tegen het eigenbelang van een partner ingaat? Is binnen het netwerk bekend wat een partner misschien nodig heeft van andere partners, om hun bijdrage op een goede manier te leveren? Zijn de wederzijdse afhankelijkheden in beeld?

Stem af met...

- **opgave** | Voor een goede aanpak van een maatschappelijke opgave moet een puzzel gelegd worden van inzet en werkzaamheden vanuit verschillende partners. Zijn alle benodigde partijen betrokken om de goede puzzel te leggen? En herkennen ze de definitie van de opgave; is het ook hún definitie? Gaandeweg kunnen enkele partners prikkels, behoeften of belangen krijgen die niet direct aansluiten bij de opgaven. Hoe gaat het netwerk daar mee om?
- **waarde** | Is duidelijk welke waarde een partner beoogt met de deelname aan het netwerk? Gaat het om een maatschappelijke waarde, of speelt er ook iets van partnerwaarde? Of gaat het om beide? Is er een beeld van hoe de bijdrage van verschillende partners uiteindelijk 'omgezet' wordt naar deze waarde?
- **binding** | Spanningen in de verbinding van partners met het netwerk, als die er zijn, worden het meest zichtbaar als het gaat om deelname en bijdrage. Wordt voldoende besproken waarom een partner voor een bepaalde rol of bijdrage kiest en wat daar de overwegingen bij zijn?



De zeven Amersfoortse lessen

De opbrengst van vier jaar samenwerking | Els van Kooten



In Amersfoort stakte de uitstroom van *Beschermd Wonen* naar een zelfstandige woning voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. De betrokken wethouder die dit probleem aankaartte, en die zelf wonen én zorg in haar portefeuille had, zag dat een samenwerking tussen het sociale en fysieke domein ontbrak. Dit speelde intern, tussen de diensten van de eigen gemeentelijke organisatie. Maar ook extern, tussen gemeente, woningcorporaties en zorgaanbieders. Dat moest anders. Het programma 'wonen en zorg' startte in 2018 en de gemeente Amersfoort had vanaf het begin een kwartiermakersrol en nam de projectleiding op zich. Els van Kooten, programmamanager wonen en zorg van de gemeente, vertelt welke stappen partijen hebben gezet om een samenwerking op te zetten. In zeven lessen geeft ze aan wat ze daarvan heeft geleerd.

1 Start vanaf het allereerste begin met alle partijen die erbij moeten zijn



Wat is nodig om uitstromers uit *Beschermd Wonen en Opvang* weer zelfstandig te laten wonen? Om de opgave goed in beeld te krijgen zijn de relevante partijen twee keer een hele dag bij elkaar gaan zitten: wat zijn de onderwerpen waarover we het moeten hebben om *Langer thuis* en *Weer thuis in de wijk* te laten slagen? Je ziet tijdens zo'n langere bijeenkomst dan ook meteen wie er met elan een zaak bepleit, wat veranderbaar is, en ook op welke thematiek energie zit.

2 Zorg dat je de juiste personen aan tafel krijgt



Els ging bij de sleutelpartijen op zoek naar vertegenwoordigers met energie, die een stevige positie hebben binnen hun eigen organisatie. Die sleutelpartijen zijn

overigens niet altijd de grootste of de belangrijkste partijen. Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst stelde zij aan woningcorporaties, zorgpartijen, welzijnskoepels en het sociale wijkteam de vraag: wie moeten er aan tafel zitten?

3 Organiseer bij aanvang simpel en persoonlijk



Volgens Els was een succesfactor de eerste jaren van het programma, de rol van een bevlogen en betrokken wethouder. Zij sprak andere bestuurders persoonlijk aan en vroeg hen om mee te doen. Haar persoonlijke betrokkenheid zorgde daarmee weer voor betrokkenheid van andere bestuurders. Vanuit de aangesloten organisaties werd een kleiner bestuurlijk, besluitvormend overleg gestart met relevante vertegenwoordigers van deze partijen, zoals de

wethouders wonen en zorg, afdelingshoofden binnen de gemeente, en bestuurders van zorg- en welzijnsorganisaties.

Ook werd een tactisch overleg ingesteld van strategen en managers. Dit tactische overleg werd verantwoordelijk voor het uitvoeringsprogramma. Het bereidt de besluitvorming in het bestuurlijk overleg voor, legt het bestuurlijk overleg voorstellen voor de uitvoering voor, en benoemt dilemma's en procesobstakels.

4 Start met het ophalen van wat iedereen belangrijk vindt



Relevante partijen kwamen bij de start van het programma twee keer een hele dag bij elkaar. Tijdens de eerste dag werd, onder leiding van een extern begeleider en met behulp van een interactieve werkvorm, opgehaald welke vraagstukken er volgens de deelnemers spelen. Elke deelnemer nam plaats aan verschillende tafels om elkaars standpunten te verrijken. Daarna maakte een kleine groep van trekkers een selectie en ordening: welke lijnen zien we? Tijdens de tweede dag zijn deze lijnen aan de deelnemers voorgelegd en verder verrijkt of aangescherpt. Belangrijk is dat je je partners steeds serieus neemt. Voordat je het weet ga je je partners instrumenteel zien; als partijen die voor jou problemen oplossen. Terwijl zij zelf ook hun eigen problemen moeten en willen oplossen. En wanneer duidelijk wordt dat samenwerken met een bepaalde organisatie niet werkt, omdat de organisatie zich niet gehoord voelt, vraag dan meteen wat deze organisatie nodig heeft: 'Wat wil je, we hebben je

nodig!' Manage dus actief de samenwerkingsinzet, is het advies van Els.

5 Zorg voor een programmateam met samenwerkings-DNA



Volgens Els is het belangrijk dat je een *toegewijd* programmateam hebt met de juiste sleutelfiguren die het in hun DNA hebben om in en met een netwerk samen te werken. Dit betekent bijvoorbeeld dat een beleidsambtenaar van de gemeente vanzelfsprekend een blik naar buiten heeft en oog heeft voor wat andere partners willen en nodig hebben, maar tegelijkertijd ervoor zorgt dat intern beleid wordt vastgesteld. Een gemeente heeft meerdere petten: verwoordt de maatschappelijke opgave en urgentie, bepaalt beleid op diverse domeinen en is opdrachtgever bij aanbestedingen in het sociale domein. Het programmateam moet beseft hebben van deze petten, iemand anders erbij halen om die rol uit te oefenen, maar zelf oog houden voor alle belangen.

Let op: gemeenteambtenaren zijn gewend aan hiërarchische lijnen en aan ongelijkwaardigheid aan tafel. Terwijl samenwerking binnen een organisatienetwerk een partnerschap vanuit gelijkwaardigheid vereist. Voor de verbinding van partijen is het namelijk noodzakelijk dat iedere partner zich gehoord voelt en de ruimte krijgt om belangen, grenzen, risico's maar vooral ook oplossingen in te brengen.



6 Maak alle partners verantwoordelijk voor de uitvoering



Na de tweedaagse inventarisatie stelden alle partijen gezamenlijk een statement op met de belangrijkste vraagstukken en opgaven. Dit werd gezamenlijk ondertekend. Daarna werd voor drie jaar een uitvoeringsprogramma opgesteld. Om iedereen betrokken en verantwoordelijk te maken en te houden, heeft het programma ervoor gezorgd dat:

- alle 'bloedgroepen' vertegenwoordigd zijn die relevant zijn voor de opgave;
- strategische gemeentelijke professionals (medewerkers die beleid maken of de teammanagers) vanuit verschillende domeinen een rol hebben in het netwerk, om domeinoverstijgend samenwerken en beleidsontwikkeling mogelijk te maken;
- er een uitvoeringsprogramma kwam tot 2023, dat om de twee jaar geüpdatet werd.

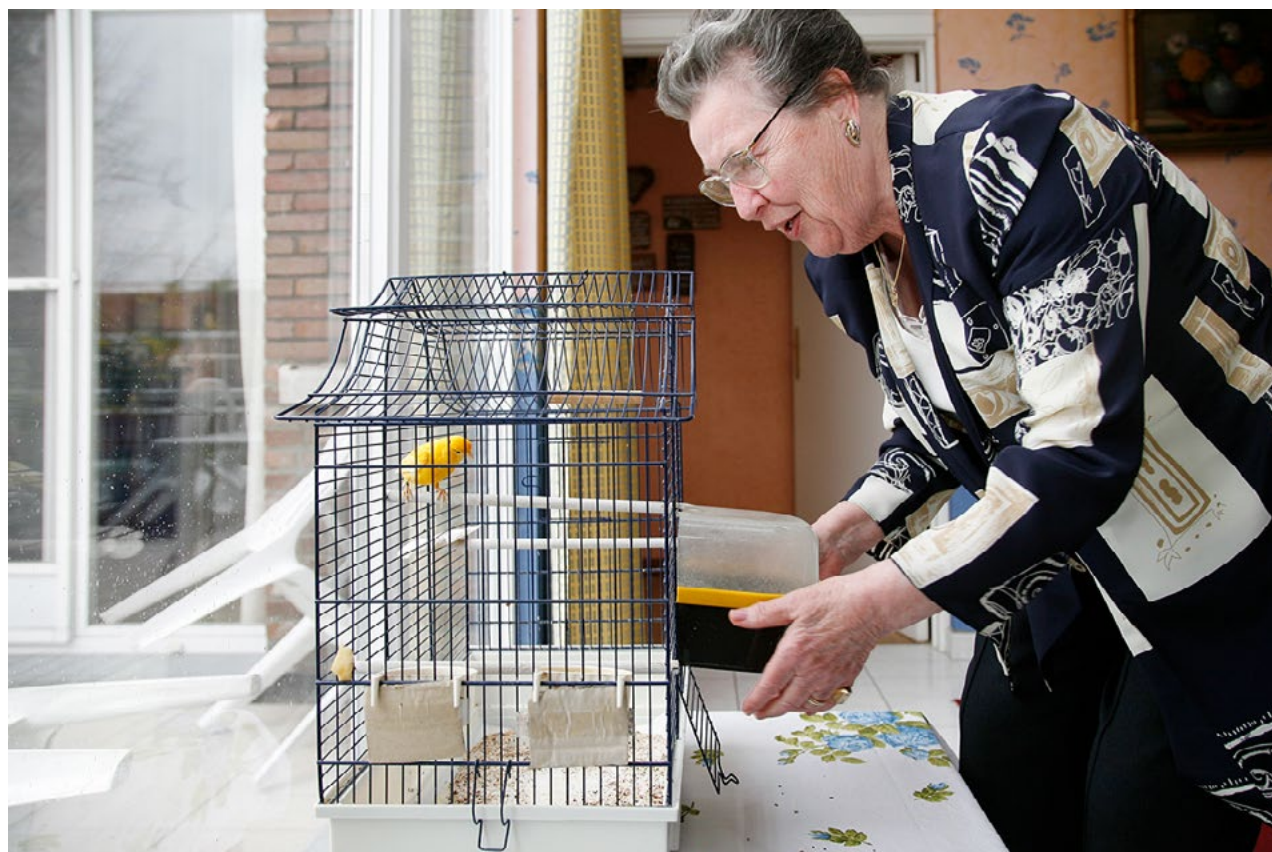
Het tactisch overleg met de strategische professionals vormt voor dit Amersfoortse netwerk het belangrijkste uitvoeringsorgaan. Deze mensen, die in hun eigen organisatie de 'tussenlaag' zijn, zorgen voor het aanhaken van de eigen organisatie en het voorbereiden van de benodigde afspraken in de eigen organisatie. Ook kunnen ze een breed netwerk buiten deze partijen laten aanhaken.

Het tactisch overleg bepaalt wie ergens de trekker van is. Deze trekker maakt een plan van aanpak, bewaakt de voortgang en rapporteert daarover. In de praktijk is het wel zo dat de gemeente vaak de trekker is. Simpelweg omdat de beleids capaciteit bij veel organisaties geringer is.

7 Energie blijven vasthouden

Els ondervond dat het na vier jaar best lastig is om voldoende energie in de samenwerking te houden. Sommige vraagstukken zijn echt complex. Vooruitgang gaat dan langzaam. En bij alle organisaties is de werkdruk hoog en spelen er altijd andere acute vraagstukken. Een onafhankelijke procesbegeleiding hielp het programma. Een frisse blik van buiten kan een doorbraak forceren en het tempo erin houden.

Als het gaat om besluitvorming, moet je zien te voorkomen dat je in een groef terechtkomt en denkt dat je eigen standpunt de enige weg is naar een oplossing. Het is nodig om je steeds in te leven in het verhaal van de andere partijen. Om erachter te komen waarom iets niet kan bij een andere partij. Zet eventueel 'een stap opzij' als dat het meest haalbare is. Het is belangrijk dat iedereen goed gehoord wordt. Als je hier geen oor voor



hebt krijg je dat uiteindelijk altijd terug. Het blijft toch vaak een kwestie van twee stappen vooruit, één stap achteruit.

Tot slot: blijf elkaar ontmoeten via netwerkbijeenkomsten, nieuwsbrieven, werkbezoeken. De persoonlijke relaties zijn uitermate relevant om tot succes te komen. Een vier met elkaar die successen. De kleine en de grote!

Bouwsteen Opgave

- De maatschappelijke opgave vormt de basis voor het organisatienetwerk. Is deze actief besproken met de partners? En staat deze op papier?
- Is bij de definitie van de opgave ook gesproken met de mensen die er dagelijks mee geconfronteerd worden: bewoners en uitvoerende professionals?
- Wat wordt gedaan om de opgave met regelmaat tegen het licht te houden en centraal te stellen, bijvoorbeeld op een bijeenkomst of in de verantwoording? En bestaat er ruimte bij de partners om de opgave 'ter discussie' te stellen?
- Hoe wordt de ontwikkeling van de opgave gemonitord?

Korte toelichting

Partners komen bij elkaar omdat ze samen urgentie voelen een maatschappelijk probleem aan te pakken. Dan kun je spreken van een *opgave*. Het aanpakken van de opgave wordt de bedoeling van het netwerk.

De aard van die opgave is complex. De beschikbare informatie is vaak onzeker en niet compleet. Meerdere factoren spelen een rol en hoe die precies op elkaar inwerken is niet altijd te doorzien.

Het maakt ook dat een opgave niet objectief vast te stellen is. Partijen formuleren deze met elkaar en kennen er zelf urgentie aan toe. Dit vraagt om een proces van interactie en betekenisgeving ('wat zie jij? hoe waardeer je dat?'). Het goed onder woorden brengen van de opgave vraagt aandacht: iedereen kijkt er weer anders naar.



Een opgave staat ook niet voor eens en altijd vast. Die verandert omdat de wereld verandert. Partijen moeten de vinger aan de pols blijven houden of hun interpretatie nog accuraat is. Soms kost het ook tijd om een scherp beeld te krijgen. In het begin is dat soms lastig, later gaat dat vaak beter: partners krijgen gaandeweg steeds scherper beeld.

Verdiepende vragen

1. Is bij het bepalen van de opgave een goed midden getroffen tussen een te grootse definitie (waar van alles bij betrokken wordt en waarmee je alle kanten op kunt) en een te smalle definitie (waar te weinig ambitie en maatschappelijke urgentie uit spreekt, en die ook 2 of 3 partners samen hadden kunnen oppakken)?
2. Is duidelijk welke raakvlakken er zijn met andere maatschappelijke opgaven? En hoe worden deze raakvlakken goed gemanaged, bijvoorbeeld om concreet te worden rond zogenaamde 'koppelkansen' of om te voorkomen dat je in elkaars vaarwater terechtkomt?
3. Mogen partners verschillend kijken naar een opgave en wat daarvoor nodig is, en daar verschillende prioriteiten in stellen? Wordt dat expliciet gemaakt?
4. Is de opgave ook objectief gemaakt? Wat zeggen de feiten, of onafhankelijke (praktijk)experts? Welke informatie wordt periodiek bijgehouden om de ontwikkeling van de opgave te volgen? En hoe wordt dat binnen het netwerk in gesprek gebracht?

Stem af met...

- **waarde** | De te leveren of geleverde waarde vormt als het ware het spiegelbeeld van de opgave. Met de waarde wordt de opgave hanteerbaar of zelfs opgelost. Zijn ze inderdaad elkaars spiegelbeeld? Of wordt nog meer waarde gecreëerd, voorbij de opgave? En is de (toekomstige) waarde voldoende om de opgave goed te tackelen, of is er nog (veel) meer nodig?
- **verankering** | Betrokkenheid van de omgeving bij de definitie van de opgave en ambitie van het netwerk is belangrijk voor haar erkenning. Is die externe betrokkenheid georganiseerd. En kunnen mensen/partijen in die omgeving meepraten over 'de opgave'?
- **binding** | De maatschappelijke opgave is misschien wel het belangrijkste bestanddeel in het cement van het netwerk. Is de opgave voldoende doorleefd om als bindende factor te functioneren? Is het gedeelde belang van het werken aan de opgave en het gevoelde eigenaarschap zo groot, dat het opweegt tegen alle investeringen en 'gedoe'?



Lokale netwerken, landelijk verbonden

Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid | Roy Kramer en Marieke Sloep

In de meeste wijken verbeterde de leefbaarheid en veiligheid de laatste jaren. Maar niet in alle. Juist bewoners van wijken waar het al minder was, zagen geen verbetering. Vanuit het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) zetten 20 gebieden daar extra de schouders onder, met steun vanuit diverse ministeries. De brede en pittige problematiek, op straat en achter de voordeur, vraagt om een 'integrale aanpak', met betrokkenheid van lokale partijen. En dat moet je wel slim en stevig organiseren in lokale allianties.

Roy Kramer, programmadirecteur van het landelijke NPLV en Marieke Sloep, programmadirecteur Pact Poelenburg/Peldersveld in Zaanstad vertellen over wat in hun ervaring van belang is bij het opbouwen van die lokale allianties.

Goed analyseren geeft andere oplossingen



Het Nationaal Programma Leefbaar en Veiligheid legt het momentum bij twintig lokale allianties. Deze maken een eigen plan, voor het eigen gebied. Daarbij werken ze aan zelf geformuleerde opgaven. Marieke vertelt over hoe ze dat in Zaanstad doen: "We zijn daar best dwingend in: kijken we op dezelfde manier naar het probleem, zien we dezelfde opgave? Steeds benadrukken we: jij kan het niet alleen oplossen, en jij ook niet. Dat lukt alleen maar samen. Samen constateer je namelijk: we doen van alles, maar dat heeft hier, in deze wijken, onvoldoende effect. Dat zie je op het gebied van jeugd, van arbeidsparticipatie, van armoede. En daarvandaan ga je dan kijken wat een goede oplossing



zou kunnen zijn, wat zou dan wèl kunnen? Dan kom je toch op andere oplossingen.”

Het gevolg van deze benaderingswijze is bijvoorbeeld dat in Zaanstad een deel van de budgetten nu heel anders besteed wordt. Bijvoorbeeld voor de vergoedingen die mensen met een bestaansminimum kunnen krijgen voor sportdeelname. Marieke: “Daar zoom je dan op in en dan zie je dat er heel veel redenen kunnen zijn waarom mensen niet meedoen aan sport: schaamte voor gebrek aan vervoer, dat het met meerdere kinderen toch te duur wordt, of dat online inschrijven een drempel vormt. En al pratend kom je dan tot andere, onorthodoxe oplossingen. Zo zetten we armoedemiddelen in voor een programma op scholen rond de ‘verlengde schooldag’.”



Of een ander Zaans voorbeeld: “We zagen dat 25% van alle uitkeringen in Zaanstad gingen naar een klein stukje stad. Uit gesprekken met bewoners kwam de oproep om ook te letten op de fraude bij uitkeringen. De aanpak werd toen om mensen weer uit te nodigen voor een gesprek: wat zou je kunnen, wat zou je willen? Het doel was om mensen weer aan het werk te krijgen, en als dat niet lukt, in ieder geval laten ‘meedoen’. Niet loslaten en doorgaan, en inwoners aandacht geven. Het resultaat: bijna 500 mensen uit de uitkering. Ook omdat een groot deel van de mensen dan zegt: ‘ik hoef die uitkering niet meer’. Een ander deel gaat aan de slag, en volgt bijvoorbeeld taallessen, of helpt mee met het maken van lunches voor scholen of werkt in het buurthuis.”

De opgave moet je voelen

Deze voorbeelden geven aan dat het cruciaal is dat al die lokale partners goed beseffen dat ze elkaar nodig hebben om de opgave te klaren. En dat er niet één partij is, die altijd het initiatief neemt of de regie heeft of richting bepaalt. Dat klinkt misschien heel simpel en logisch, zo schat Marieke in. Maar het vraagt in haar ervaring toch een flinke verandering van denkpatroon bij organisaties.

Roy ziet vanuit zijn betrokkenheid als landelijk programmadirecteur dat meedoen aan het NPLV daar lokaal een verschil in kan maken. “Ik zie soms wel aarzeling om zo te werken, ook bij bestuurders. Je moet namelijk uit een *comfortzone*. Maar als ik mensen spreek die eenmaal op die manier werken, dan is er

niemand zegt: ‘Dat is me niet goed bevallen’. Mensen halen er juist heel veel lol uit voor hun werk.”

Die gezamenlijke opgave moet ook om een andere reden centraal staan. Bij samenwerking gaat de aandacht al snel naar het organiseren van die samenwerking, zo ziet Roy. “Er is een neiging om heel erg in de governance-modellen te duiken, bijvoorbeeld bij de beleidsmensen die alles moeten voorbereiden. Maar dat is uiteindelijk gewoon maar een middel. Daar moet je niet altijd mee beginnen. Dan wordt het namelijk toch snel ingewikkeld. Want, waarom zou je zomaar als partij je macht gaan delen?”. Dat doe je alleen maar als je doordrongen bent van de opgave. “Die moet je voelen,” vult Marieke aan.

Bij de lokale allianties heeft de gemeente een bijzondere positie. Niet alleen omdat een gemeentelijke organisatie altijd verschillende rollen heeft. Roy ziet ook iets anders. “Gemeenten vinden het wat ingewikkelder om macht te delen. Dat zijn ze minder gewend. Ze zijn vaak de grootste speler. Maar dat wil niet zeggen dat je alles kunt bepalen.” Marieke vult aan: “Ik denk dat het succes erin zit dat een gemeente die switch kan maken. Dan wordt het voor andere partijen ook gemakkelijker om in te stappen. In Zaanstad zitten niet alleen twee wethouders in het dagelijks bestuur van de alliantie. Maar ook de gemeentesecretaris, omdat zij de aansturing van het ambtelijk apparaat doet. En je hebt het echt over een andere manier van werken en een cultuurverandering. Daar is zij de verbindende schakel voor.”

Vanuit het NPLV is het dan ook de bedoeling dat het collectief van de lokale partijen wordt aangesproken. Er is wel bepaald dat de burgemeester de voorzitter is van de lokale alliantie. Zeker niet alleen vanwege zijn/haar rol in het veiligheidsdossier. Roy: “Dat hebben we gedaan om duidelijk te maken dat het over de politieke tijd van een gemeenteraad heen gaat. Maar ook om de samenwerking te depolitiseren, zodat je je samen echt kunt richten op het oplossen op de lange termijn.”

Werken aan waarde voor hier en nu

Heel bewust werkt het NPLV vanuit een langjarig perspectief. Want het realiseren van de ambitieuze einddoelen, kost veel tijd. Marieke: “In Zaanstad doen we allebei: we kijken naar wat er nodig is om voor de lange termijn de wijken te versterken en de voorwaarden te creëren voor kinderen om gelijke kansen te krijgen. tegelijkertijd leven er nu mensen die nu zorgen hebben. Je hebt allebei die perspectieven nodig voor je aanpak. Met het NPLV willen we in Zaanstad ervoor zorgen dat mensen zich thuis voelen in hun buurt. Voor bewoners zit dit vaak in het hier en nu. Dat bewoners dan het idee hebben dat de overheid er niet voor hen is, dat gaat het mij echt aan het hart. Als je dat beseft, dan gaat het erom dat je je om inwoners bekommert en dat in het hier en nu doet. Dat willen we doen door aanwezig te zijn in de wijk. Heel dichtbij, met een gezamenlijk team erachter dat ook heel snel opvolging kan geven. Maar ook door zichtbaar te maken dat je investeert in kinderen, bijvoorbeeld door schoolgebouwen te zien als ‘paleizen voor kinderen’.”



NPLV-betrokkenen moeten daarmee voortdurend balanceren tussen het ‘hier en nu’ en die grote doelen voor over 20 jaar. Roy: “Met een slimme monitor kun je die stappen naar die grote doelen ook zichtbaar maken. Nu zijn we de allianties aan het opzetten en worden de gebiedsplannen gemaakt. Dan laat je bijvoorbeeld in de monitor zien dat de juiste randvoorwaarden al neergelegd zijn. Iedereen begrijpt dat je een betere veiligheid in deze wijken niet in een jaar hebt gerealiseerd.”

Lokale netwerken verbonden in een landelijk netwerk

Bij het NPLV gaat het dus vooral om de lokale netwerken, rond de 20 gebieden. Maar Roy ziet het Nationaal Programma ook als één groot landelijk netwerk. “Er is veel uitwisseling onderling tussen gemeenten, en tussen gemeenten en rijk. Zo schuift bij elke lokale alliantie een rijksvertegenwoordiger aan.



De rijksvertegenwoordiger kan lokaal stevig het NPLV-verhaal vertellen. Kan eventueel gesprekken leiden of reflecties delen. En hij/zij is het oliemannetje voor de gemeente naar zijn/haar eigen ministerie en andere ministeries. Ook op praktisch niveau kan steun georganiseerd worden, bijvoorbeeld bij het maken van de lokale plannen.”

“Voor die vertegenwoordigers zelf is dat trouwens ook heel interessant, om erbij te zijn als landelijk beleid lokaal wordt geïmplementeerd. Ze zien ook meteen hoe dat gaat met de uitvoering: dit onderdeelje is moeilijker, dat makkelijker. Wat is nodig om obstakels te overwinnen? En dat helpt weer heel erg bij het maken van beleid vanuit Den Haag.”

Ook op rijksniveau groeit dat grotere NPLV-netwerk. “De betrokken departementen kijken steeds meer vanuit gezamenlijkheid. Dat begon al tijdens de corona, maar dat is met dank aan het NPLV doorgegroeid. We proberen ontwikkelingen en nieuwe onderzoeken met elkaar te delen. We informeren elkaar over welke regelingen van start gaan en waar je daarbij op moet letten. Of wisselen uit wat de ministeries zelf als knelend ervaren.”

Bouwen aan een gebiedsnetwerk

Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid | Ron Meyer



Franco Gori

In de meeste wijken verbeterde de leefbaarheid en veiligheid de laatste jaren. Maar niet in alle. Juist bewoners van wijken waar het al minder was, zagen geen verbetering. Vanuit het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) zetten 20 gebieden daar extra de schouders onder, met steun vanuit diverse ministeries. De brede en pittige problematiek, op straat en achter de voordeur, vraagt om een 'integrale aanpak', met betrokkenheid van lokale partijen. En dat moet je wel slim en stevig organiseren in lokale allianties.

Binnen het NPLV is Heerlen-Noord een van de gebieden die daar het verst mee is. Ron Meyer is sinds een klein jaar programmadirecteur en vertelt wat zijn kijk is op de netwerkvorming. Direct duidelijk is dat de organisatie van de samenwerking werk in uitvoering is, en blijft. De basis werd neergezet door kwartiermaker Lodewijk Asscher. Maar als programmadirecteur is Ron voortdurend aan het nadenken over wat hij nu precies ziet gebeuren in de samenwerking en wat er beter kan. De alliantie Heerlen-Noord is duidelijk meer dan een organisatieplaatje op een sheet. Het gaat om het zoeken en vinden van momentum, het werken aan zichtbare resultaten. Met altijd op het vizier dat de situatie voor de ruim 50.000 bewoners uiteindelijk flink moet verbeteren.

Een structuur op basis van vertrouwen

De basis van de alliantie-organisatie is duidelijk. Er is een *brede alliantie* met zo'n 30 partijen vanuit

zorg & welzijn, wonen, onderwijs en de gemeente. Die worden vertegenwoordigd in een *alliantieraad*; zo vertegenwoordigt bijvoorbeeld één woningcorporatie alle corporaties. Voor de bestuurlijke voortgang is er een *alliantiebestuur* met 5 bestuurders. Samen werken ze vanuit een uitvoeringsplan (het zogeheten *Toekomstplan NPHLN*) aan een grote ambitie voor over 25 jaar. Het programmabureau, met Ron aan het hoofd, staat daar met acht medewerkers middenin om deze samenwerking te coördineren en aan te zwengelen.

Die structuur is duidelijk. Toch kom je dan soms een weeffoutje tegen. Kan de burgemeester wel onafhankelijk voorzitter zijn én de gemeente vertegenwoordigen in het alliantiebestuur? Nee, dan het is toch logischer dat ook de coördinerend wethouder aanschuift. Dus dat is onlangs geregeld. En sowieso is de relatie tussen de gemeente en de lokale alliantie

een bijzondere. Veel mensen die niet dagelijks bezig zijn met de alliantie – bewoners, ambtenaren, raadsleden – denken al snel dat de alliantie onderdeel van de gemeente is. Ron: “Er zitten zoveel lagen in een gemeentelijk apparaat. Het zal nog wel een tijd duren voordat niemand meer zegt: ‘Goh, wat is dat eigenlijk voor een Programmabureau en wat doen die eigenlijk...?’” Door te werken vanuit een onafhankelijk programmabureau, met een duidelijke eigen stijl maar in verbinding met de alliantiepartners, proberen ze duidelijk te maken dat de alliantie van iedereen is en níet alleen van de gemeente. “Wij gedragen ons als programmabureau overal zelfstandig. Daardoor kunnen we stimuleren en soms ook corrigeren. Dat vergt veel stuurmanskunst van het hele team, want uiteindelijk zijn we die club die formeel juridisch niet over de te renoveren woningen of over het verrijkt onderwijs gaat, maar zich er wel mee bemoeit. Waarom? Omdat de alliantiepartners ons zelf gecreëerd hebben. Ze constateerden dat de reusachtige achterstanden alleen in échte samenwerking ingehaald kunnen worden.”

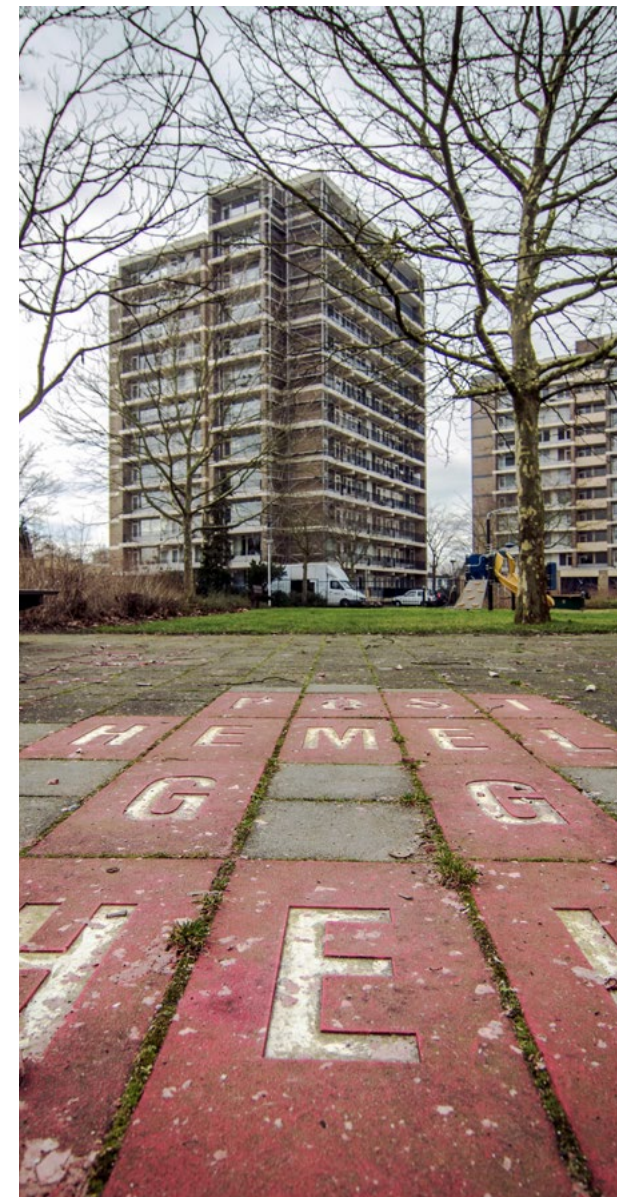
Voor zo’n stevige alliantie is er eigenlijk verrassend weinig geformaliseerd. Er is alleen een formele opdracht vanuit het alliantiebestuur naar het programmabureau. Voor de rest functioneert het omdat partijen dat zelf willen; niet omdat het moet. “Niemand kan de ander houden aan: je moet iets betalen of doen. Het is op basis van vertrouwen en intrinsieke motivatie.” Als programmadirecteur heeft Ron Meyer dan ook een scherp oog voor de zachte kant

van de samenwerking. “Het kost ook tijd om een sociale relatie op te bouwen, zodat je goed kunt te inschatten: heeft iemand gewoon een slechte dag, zit er een institutioneel belang, of zit er strategie of tactiek achter? Je wilt weten wat er aan de hand is. Of niet aan de hand is. Je moet als programmabureau zien en horen, en mensen echt leren kennen.”

Vertrouwen door goede inhoud...

Binnen het Nationaal Programma is het standaardmodel voor elk van de 20 gebieden dat de lokale allianties aangestuurd worden door een programmabureau. Zo ook in Heerlen-Noord, waar het programmabureau de duidelijke spin in het web is. “We functioneren als sleepboot én als speedboot”, zoals Ron het noemt. “Je hebt niet één taak, maar je moet meerdere gedaanten en rollen kunnen aannemen. Soms wisselen we drie keer per dag van vorm. Het is faciliteren, aanzwengelen, stimuleren, een arm om de schouder of eventueel zelfs een tik op de vingers.”

Om dat te kunnen doen als programmabureau is het zaak invloed te hebben én te krijgen. En daarvoor zijn in de ogen van Ron drie ingrediënten nodig: kennis, succes en geld. “We proberen kennis op te bouwen; meer dan de kennis die een individuele partner heeft. Want vertrouwen krijg je door goede inhoud.” Daarnaast ondersteunt het programmabureau ook kleinere, concrete projecten met zichtbare resultaten. “Succesjes op korte termijn zijn nodig om het netwerk levend te houden. Je wilt iets laten zien. Juist om de ruimte voor de lange termijn te krijgen.”



...en steun op financiën

Geld is de derde factor om als programmabureau invloed te hebben. In het gesprek wordt al snel duidelijk dat geld en financiële afspraken alles te maken hebben met de organisatie van de alliantie en de binding van partners met de alliantie. Maar dat is nog puzzelen in Heerlen-Noord. Het NPLV brengt maar beperkt eigen geld met zich mee. Financiering moet vooral gaan komen vanuit diverse rijksregelingen, vanuit verschillende departementen. Dat maakt het lastig en zorgt ook voor een risico op langere termijn. “We moeten nu jongleren, de hele dag, waardoor je een soort loopjongen dreigt te worden, op zoek naar geld.” Veel alliantiepartners hebben op dit moment ook grote zakelijke en operationele zorgen. Dat maakt het lastig om te denken en handelen vanuit een vergezicht. Terwijl zo'n horizon wel nodig is voor de opgave. “Ik had verwacht dat we overspoeld zouden worden met ideeën, maar veel bewoners én professionals proberen het hoofd nu boven water te houden en dat is niet zo gek. Bij de peuteropvang werken geweldige mensen, echt petje af, ze zijn elke dag bezig om de volgende dag genoeg peuteropvangleiders op de locaties te hebben. Is dat het dan gek dat de revolutionaire plannen niet uit de lucht komen vallen? Daar willen wij de denkkracht van het collectief voor organiseren.” En dan zou het helpen als de alliantie gewoon “katalysatorgeld” heeft om “cement tussen de stenen te kunnen smeren” en om “alvast een scheutje brandstof in de benzinetank van partners te doen”, zoals Ron het beeldend uitdrukt.



Aan de andere kant, voor de betrokkenheid en het eigenaarschap kan het ook wel positief zijn als de (hoofd)partners gewoon zelf financieel investeren in het programmabureau en ‘samen aan de subsidie-loketten staan’. Dan kun je bedenken dat de alliantiepartners ook zelf de uitvoeringskosten van het programmabureau betalen. Dan worden financiële afspraken

eigenlijk een middel om partners te binden. Hoe dat in de toekomst precies wordt geregeld voor Heerlen-Noord is nu nog niet te zeggen. Maar duidelijk is wel dat de financiën een puzzelstuk zijn in het betrekken van de alliantiepartners. Een puzzelstuk dat je ook bewust moet inpassen.



Een zesje is onvoldoende



De opgave in de NPLV-gebieden is groot. Dat zie je als je door het gebied wandelt, dat lees je in de cijfers en hoor je in de verhalen. Zo'n grote opgave vraagt ook een bijzondere inzet, die de alliantie samen moet leveren. "Alles wat we doen moet een 8½ als resultaat hebben, en niet een zesje. Dat klinkt logisch, maar is in situaties van herverdeling van schaarste natuurlijk heel ingewikkeld, maar we móeten durven kiezen voor de hoogste kwaliteit, juist in de armste gebieden! Anders lossen we de problemen niet op." En daarom is het zoeken naar doorbraken. "Betrokkenen uit het netwerk worden gericht bij elkaar gebracht. En dan leggen we een opgave op tafel en zoeken we een doorbraak. De opzet is simpel en bestaat uit twee vragen: wat is hier het grootste obstakel, en wat is je eigen bijdrage daarin? Dat leidde tot een gesprek over hoe je zelf – als organisatie en als persoon - meer de regie kunt pakken. Zo concludeerde een welzijnsorganisatie dat ze de inzet van de diverse sociaal werkers en opbouwwerkers veel beter rond het gebied kon organiseren om iets voor elkaar te krijgen voor Heerlen-Noord. Ter plekke ontstaan ideeën. En steken partijen hun vinger op om deel te nemen in een projectteam en wordt de agenda getrokken om twee weken later een vervolgspraak te maken."

Ook hier is het weer balanceren. Aan de ene kant willen partners de ruimte om eigenaarschap en initiatief te tonen. En moet het programmabureau voorkomen dat het acties naar zich toetrekt. Aan de andere kant

is het soms ook nodig om eigen, aanjagende ideeën neer te leggen, vanuit verbeeldingskracht. "Je bent op zoek naar partners die voorop willen gaan. Hoe krijg je de gezichten van de alliantiepartners nu zo in positie, dat ze niet alleen iets over hun eigen route en eigen domein kunnen zeggen, maar ook over hun gezamenlijke route, bijvoorbeeld in de combinatie van leren en gezondheid of wonen en veiligheid. Het is onze taak om de alliantiepartners die dat willen, in positie te brengen."

Precies met taal



Taal is dan ook van belang. "We ontdekten al snel, dat er allerlei woorden door elkaar worden gebruikt. Het woord "integraal" is zo'n woord. Wat wordt er in vredesnaam mee bedoeld? Voor ons betekent het 'samenhangend', oftewel: als een kind verrijkt onderwijs krijgt, maar vervolgens thuis komt in een schimmelwoning en een onveilige buurt, dan verliezen we wat we op school wonen. Leren, wonen en veiligheid moeten samenhangend met elkaar worden aangepakt. Als je niet dezelfde taal spreekt, dan zul je elkaar nooit begrijpen." Binnen de alliantie proberen ze dan ook gewone-mensentaal te gebruiken, zoals ook te zien is op je website. Niet alleen omdat 'je oma' het moet kunnen begrijpen. Maar vooral ook omdat woorden regelmatig verhullend worden gebruikt. En soms weet degene die een woord in de mond neemt zelf ook niet precies wat het betekent. Om elkaar écht te begrijpen moet je precies zijn. Ron komt zelf uit Zeswegen en woont nu met zijn gezin in Grasbroek; beide volksbuur-

ten in Heerlen-Noord. Dat helpt om scherp op taal te zijn. "Binnen ons programmabureau hebben we ook een set van 'bullshitbingokaarten' gemaakt met woorden als 'integraal', 'herstructurering' of 'uitponden'."

Bouwsteen Waarde

- Welk verschil gaat het netwerk maken? En hoe ontstaat dat precies?
- Dat verschil (effect) wordt pas van waarde als iemand het waardeert: wie is dat? En waarom waardeert deze partij dat?
- Wordt de waarderealizatie ook gevolgd, bijvoorbeeld in een monitor?
- Past de dialoog over waarde ook bij de fase van ontwikkeling waarin het netwerk zich bevindt?

Korte toelichting

Uiteindelijk wil men door het vormen van een organisatienetwerk een verschil maken: effect of impact hebben. Dat verschil ontstaat door de activiteiten die het netwerk bundelt of door de nieuwe activiteiten die mogelijk worden. Maar een effect wordt pas (van) waarde als er ook partijen zijn die dat waarderen:

- partners van het netwerk zelf, omdat ze een betere dienst kunnen leveren, of omdat ze een nieuwe werkwijze ontwikkelen;
- partijen buiten het netwerk, als vertegenwoordiger van 'de maatschappij'. Bijvoorbeeld omdat de meest kwetsbare bewoners worden geholpen met hun schuldenproblematiek, of omdat bewoners hun leven kunnen opbouwen in een passende woonomgeving.

Deze waarde vormt uiteindelijk de bestaansgrond van het netwerk. Zónder zal de maatschappij vroeg of laat kritische vragen stellen. Of haken partners af, omdat het aangesloten zijn bij het netwerk voor hun gevoel nergens toe leidt.

Bijzonder in een netwerk is dat de waarde ontstaat in onderlinge afhankelijkheid van de partners. Het kan waardevol zijn om dit hele proces van waarde-



realizatie te volgen in de tijd door een vorm van monitoring: welke investeringen zijn nodig om de beoogde activiteiten uit te voeren? Hoe ontstaan vanuit die activiteiten de uiteenlopende effecten? En wie waardeert deze effecten?

Voor een netwerk is het inrichten van zo'n monitor om twee redenen extra uitdagend.

- Alle partners hebben een eigen perspectief: over wanneer de samenwerking een succes is, over de risico's, over werkelijk alles. Dat moet bij elkaar gebracht worden. Het bouwen van een monitor is daarmee ook iets dat je samen met de partners doet.
- Het werken aan de opgave vraagt al snel grensverleggend werk. En dat betekent dat ook de informatievoorziening opgebouwd moet worden. Gegevens die standaard beschikbaar zijn, geven onvoldoende inzicht. Kwalitatieve monitoring informatie – bijvoorbeeld de ervaring van inwoners en professionals, of een casusbeschrijving – is dan vaak waardevol.

Gelukkig is een goede monitor ook extra waardevol voor een netwerk. Het gezamenlijk inzicht kan veel bijdragen aan de ontwikkeling van een netwerk. Het geeft informatie over hoe partijen betrokken zijn bij het netwerk, wanneer er bijgestuurd moet worden en wat de tastbare resultaten van het netwerk zijn. Allemaal gespreksstof voor de andere bouwstenen.

Verdiepende vragen

1. Het werk van het netwerk zal uiteenlopende effecten opleveren, die ook verschillend gewaardeerd worden. Hebben partijen dit gezamenlijk en compleet in beeld gebracht? Is de waardering van deze effecten ook actief opgehaald bij de (potentiële) 'waardeerders', binnen en buiten het netwerk? Immers: *'value is in the eye of the stakeholder'*.
2. Vaak zijn de verwachtingen hooggespannen. Het betreft immers een urgente maatschappelijke opgave. Zijn die verwachtingen ook kritisch tegen het licht gehouden; zijn ze wel realistisch? Wat zeggen ervaringen elders, hoe beoordelen experts de verwachtingen?
3. Past de manier waarop de monitoring wordt ingericht ook bij de ontwikkeling van het netwerk? Levert de monitoring ook informatie die gebruikt kan worden voor een goed inhoudelijk gesprek binnen het netwerk? Zegt het ook iets over de kwaliteit van de samenwerking en wat daar nog lastig in is? Worden resultaten zichtbaar gemaakt?

Stem af met...

- **opgave** | De te leveren of geleverde waarde vormt als het ware het spiegelbeeld van de opgave. Met de waarde wordt de opgave hanteerbaar of zelfs opgelost. Zijn ze inderdaad elkaars spiegelbeeld? Of wordt nog meer waarde gecreëerd, voorbij de opgave? En is de (toekomstige) waarde voldoende om de opgave goed te tackelen, of is er nog (veel) meer nodig?
- **deelname** | Is duidelijk welke waarde een partner beoogt met de deelname aan het netwerk? Gaat het om een maatschappelijke waarde, of speelt er ook iets van partnerwaarde? Of gaat het om beide?
- **samen doen** | Waarde ontstaat omdat er iets gerealiseerd wordt vanuit het netwerk. Dat gebeurt links- of rechtsom door samen te doen. Wat zijn de veronderstellingen over deze 'waardeproductie'? En worden die ook gaandeweg getoetst met behulp van monitoring?



Samenwerken is (g)een optie

Publiek-privaat samenwerken binnen een netwerk | Pepijn Vos



Veel van de praktijkvoorbeelden in dit magazine zijn samenwerkingsverbanden tussen publieke partijen. Er wordt rond maatschappelijke opgaven natuurlijk ook volop samengewerkt tussen publieke en private partijen. Pepijn Vos, adviseur bij TNO, helpt organisaties bij het realiseren van hun doelstellingen in samenwerkingsverbanden. We bespreken met hem de kansen bij deze vorm van samenwerking.

Samenwerken is (g)een optie

Bij een publiek-private samenwerking werken organisaties samen uit verschillende sectoren, zoals de markt, de overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Pepijn wil graag benadrukken dat samenwerken slechts één van vele manieren is om als organisatie aan een maatschappelijke opgave te werken. “Er zijn ook alternatieven, zoals het zelf doen, het uitbesteden of inkopen bij andere partijen, het verstrekken van subsidie, het informeren of bewustmaken. En je kunt ook andere partijen ‘empoweren’, dus uitnodigen, helpen, verleiden en stimuleren, bijvoorbeeld om de bedrijfsvoering te verduurzamen. Maar samenwerken heeft natuurlijk een positieve connotatie. Dit zie je bijvoorbeeld terug in quotes als “Waarom moeilijk doen als het samen kan” van Loesje of “Alleen ga je sneller, samen kom je verder”. Je zou dus bijna gek zijn om niet te gaan samenwerken. Ik merk dat partijen hierdoor de neiging hebben zich te snel te richten op het mobiliseren van allerlei partijen om een samenwerking op te zetten. Dit leidt er soms

toe dat een samenwerkingsverband geen middel, maar een doel is geworden.”

Pepijn geeft aan dat het belangrijk is dat een organisatie de volgende vragen meeneemt bij het maken van de afweging of samenwerken de beste vorm is: Behoort de activiteit tot de eigen kerncompetentie? Leidt samenwerking tot onnodige of hoge risico's? Helpt de samenwerking onze positie? In hoeverre beschikken externe partijen over de juiste capaciteit? Staat wet- en regelgeving de samenwerking toe? Hebben we voldoende capaciteit om een samenwerking te initiëren, te managen en erin te participeren? Levert de samenwerking voldoende op voor elke partner (is er een positieve *business case*)?

Pepijn ziet regelmatig dat er bij partners verschillende beelden, verwachtingen en associaties zijn bij wat samenwerken inhoudt. Dit kan dit leiden tot een situatie waarin überhaupt geen samenwerking tot stand komt of waarin randvoorwaarden qua ambities,

partnersamenstelling, proces, besturing en commitment niet optimaal zijn voor samenwerking. Pepijn: “Het kan ook leiden tot spanningen, miscommunicatie, conflicten en soms zelfs tot verstoorde relaties. Stel, je gaat als partner een samenwerking aan en denkt dat je samen ‘eigenaar’ bent van die samenwerking, samen in gelijkwaardigheid sturing gaat geven aan proces en resultaat, en samen gaat werken om de gezamenlijke doelen te realiseren. Dan word je minder blij als je partner opeens als een opdrachtgever gaat handelen, of eenzijdig wijzigingen aanbrengt aan het gezamenlijke samenwerkingsplan, of opeens stopt omdat hij vindt dat hij klaar is. Kortom; het is belangrijk dat partners dezelfde beelden en verwachtingen hebben als zij een samenwerking gaan opbouwen.”

Controle, verstoring en voordeel

Professionals van publieke partijen vinden het soms spannend om een samenwerking met private partijen aan te gaan. Volgens Pepijn heeft dit verschillende redenen. “Het aangaan van een samenwerking



op zich is al best spannend. Zeker als je er weinig ervaring mee hebt. Publieke organisaties hebben vaak het gevoel meer grip en controle te hebben op het proces en de resultaten als zij kunnen handelen vanuit de rol als “baas”, een opdrachtgever, een subsidieverstrekker, een initiator en/of aanjager. Ook kunnen er bij publieke partijen andere zorgen spelen, bijvoorbeeld of de samenwerking leidt tot marktverstoring. Dit speelt in veel gevallen niet. Maar het is voor hen niet altijd duidelijk wanneer wel en niet. Ga bij twijfel altijd langs bij een juridisch adviseur. Of de zorg bestaat dat samenwerking niet alleen voordelen oplevert voor de maatschappij en de publieke partij zelf, maar misschien ook direct of indirect economisch voordeel oplevert voor een private partij. Dat economisch voordeel roept soms vragen op over of dit erg is en of het mag. In de praktijk zie ik tal van publiek-private samenwerking waar dit geen punt is. Bijvoorbeeld bij The Hague Security Delta waarbij gemeente, kennisinstituten en private partijen samenwerken. Deze samenwerking is gericht op het leveren van een significante bijdrage aan een veiligere digitaliserende samenleving, maar ook aan een sterke Nederlandse economie. Bovendien moet je ook beseffen dat je zonder deze private partij niet in staat bent om de gewenste publieke organisatie en/of maatschappelijke doelen te realiseren.”

Risico's en spanningen

Een andere zorg bij publiek-private samenwerking is dat de schijn gewekt kan worden dat een private partij het beleid te veel beïnvloedt. Bijvoorbeeld wanneer het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn



en Sport gaat samenwerken met private partijen uit de vleessector. “Natuurlijk moet je hier alert op zijn. Het hoeft echter niet altijd een reden te zijn om niet te gaan samenwerken. Inventariseer in zo'n geval de risico's van het aangaan van deze samenwerking. Dit kan je helpen een afgewogen beslissing te nemen om wel of niet samen te werken en goed naar de samenstelling van de partijen te kijken. Bovendien kun je deze inventarisatie ook gebruiken om samen met je partner te bekijken hoe de potentiële risico's verzacht kunnen worden. Zo gaat bijvoorbeeld het Voedingscentrum allerlei samenwerkingen aan met verschillende private partijen, waaronder supermarkten. Om hun onafhankelijkheid te bewaken heeft het Voedingscentrum intern een gedragscode opgesteld en deze publiekelijk gedeeld. Dit is een manier om professionals van het Voedingscentrum te ondersteunen bij het opzetten van een samenwerking en ook de verwachtingen bij potentiële partners en andere belanghebbenden te managen.”

“Private partijen zijn natuurlijk ook anders dan publieke organisaties en verschillen onderling in ambitie, strategie, processen, cultuur en functie in de maatschappij. Dit maakt het ook spannend. Dit kan ook de reden zijn om juist te gaan samenwerken met private partijen. Zij hebben iets in te brengen dat jij niet hebt. Anderzijds kunnen deze verschillen ook leiden tot miscommunicatie, spanningen en dilemma's. Denk hierbij aan: korte termijn focus versus langere termijn focus, maatschappelijke focus versus economische focus en zorgvuldigheid betrachten versus doen/ experimenteren. Ook zijn er vaak andere manieren van verantwoorden.

De kunst is dan om de kracht van publieke en private partijen te benutten en samen te bepalen hoe met deze spanningen om te gaan. Dit vraagt van partijen elkaar beter te leren kennen, iedere rol en functie te respecteren, te zoeken naar creatieve oplossingen en te zorgen dat eventuele spanningen en ongemak tijdig worden benoemd. Daarna kun je samen op zoek gaan naar oplossingen. Samenwerken met private partijen is dus spannend, maar het kan ook veel opleveren voor elke partner en voor de maatschappij.”



Bouwsteen Organisatie

- Hoe is het netwerk ingericht? Welke verbindingen zijn er tussen partners op bestuurlijk en uitvoerend niveau, en op tactisch beleidsniveau? En tussen deze niveaus?
- Wie voelt zich verantwoordelijk voor die inrichting? Wordt dat in gezamenlijkheid ingevuld, zijn er leidende partners of is dat belegd bij een netwerkmanager?
- Hoe hebben partners hun overleg georganiseerd en zorgen zij dat de overleggen scherp blijven?
- Aan welke tafel vindt de besluitvorming plaats? En waar wordt de vinger aan de pols gehouden rond de uitvoering?

Korte toelichting

Hoe we de gemiddelde organisatie moeten inrichten, is wel bekend. Maar de organisatie van een netwerk vraagt maatwerk. Vanuit de opgave is vaak afstemming op verschillende niveaus nodig: bestuurlijk niveau, beleidsniveau en uitvoeringsniveau. En elk niveau kun je verschillend organiseren. Tegelijkertijd wil je ook verbinding maken tussen de niveaus. In welke overleggen ontmoet je elkaar? Zitten de juiste medewerkers aan tafel? En soms is het nodig om iets apart te organiseren, voor een bepaald onderdeel van de opgave, of voor het oplossen van een specifiek probleem, of om een vernieuwing groot te maken.

Partners spreken met elkaar af hoe zij de uitvoering en de besluitvorming voor hun samenwerking inrichten (de 'governance'). Ze bieden elkaar zekerheid over wie aan welke tafel deelneemt en wat de taak is van de deelnemers. Ze maken afspraken over hoe ze 'momentum' brengen in het netwerk en zorgen dat de partners aangehaakt blijven. Doen ze dat in gezamenlijkheid? Of is er een leidende organisatie die het voortouw neemt (formeel of infor-

meel)? Of beleggen ze dat bij een gezamenlijk aangestelde netwerkmanager/ programmaregisseur/procesbegeleider, of zelfs een netwerk-bureau? Met die laatste optie kan de inzet van partners echt op het samen doen gericht zijn, en organiseren ze een gezamenlijk 'geweten'.

Deze bouwsteen gaat ook over de doorlopende zoektocht naar een efficiënte en effectieve inrichting van de samenwerking. Enerzijds wil je iedereen aan tafel die nodig is om de opgave verder te brengen. Anderzijds wil je geen rommelige overleggen waar de inspiratie al snel de deur uitloopt. En: enerzijds wil je mensen met voldoende intensiteit committeren aan het netwerk. Anderzijds hebben ze ook nog genoeg ander werk, buiten het netwerk, te doen.

Wanneer partners kunnen vertrouwen op een geoliede organisatie van de samenwerking, ontstaat er rust om het werk te doen. Bij onduidelijkheid over wie, wanneer aan tafel zit en waarover beslist, lekt veel energie weg, die hard nodig is voor de maatschappelijke opgave. Goede relaties helpen een samenwerking, maar goede relaties krijgen een knauw in een slechte organisatie van



het netwerk. En zo geldt ook: als er vertrouwen is gegroeid, kan de organisatie misschien een tandje minder formeel?

Financiële afspraken zijn eveneens onderdeel van de organisatie. Worden er kosten gedeeld, en hoe dan? Welke afspraken zijn er over het gezamenlijk regelen van externe financiering? Financiële afspraken kunnen heel bewust ingezet worden om samenwerkingsgedrag te sturen. Een eigen bijdrage kan de betrokkenheid vergroten. Of: externe middelen kunnen gericht ingezet worden om drempels voor sommige partners weg te nemen.

Verdiepende vragen

1. Hoe formeel wil je de organisatie maken? Moet het vastgelegd worden in contracten en is er een aparte rechtspersoon nodig? Of wordt de organisatie bewust informeel gehouden en wordt het netwerk helemaal georganiseerd op basis van vertrouwen?
2. In hoeverre mag of moet het netwerk zich zelfstandig profileren in de buitenwereld? Heeft het een eigen externe communicatie? Gaat het netwerk zelf relaties aan met die partijen in de omgeving? En is de organisatie van het netwerk daar dan ook toe uitgerust?
3. In het lokale publieke domein kom je al snel de gemeente tegen. Zeker omdat een opgave meerdere facetten heeft en meerdere beleidsdomeinen kan raken. Een gemeente kan meerdere rollen tegelijkertijd vervullen en heeft ook heel eigen besluitvormingsprocessen. Is dat helder uitgesproken? En is er een gesprek met de gemeente gevoerd hoe ze dat zelf organiseert? Ook vanuit de gedachte dat werken aan een opgave meestal 'iets anders' vraagt.

Stem af met...

- **deelname** | Het aantal partners heeft grote invloed op de organisatie. Een klein netwerk kan informeel georganiseerd blijven en vereist minder coördinatie. In een groter netwerk moet je waarschijnlijk meer vastleggen en organiseer je al snel een coördinerende functie.
- **binding** | In elke samenwerking gelden er spelregels. Die ontstaan en zijn soms onuitgesproken. Waarop kunnen partners elkaar aanspreken? Wat gebeurt er bij een conflict? Wie neemt de besluiten (achter de schermen)? Soms is het goed om ze expliciet te maken, bijvoorbeeld als er nieuwe partners toetreden. Dan worden de spelregels onderdeel van de organisatie.
- **samen doen** | Hoe is de regie-/coördinatie-vorm duurzaam georganiseerd? Is er iemand die aanjaagt, bij elkaar brengt en belemmeringen signaleert? Hoe zorgt de manier van organiseren voor een goede balans tussen het bieden van ruimte om binding te laten ontstaan en het leveren van zichtbaar resultaat?



Niet consumeren, maar produceren

Werken binnen een regionaal netwerk | Gábor Oolthuis

Onder aanvoering van de provincie Overijssel startte in 2016 de netwerkorganisatie *Nieuwe Energie Overijssel*. Het doel van het netwerk is een energieneutraal Overijssel in 2050. Om dit te bereiken werken de provincie Overijssel en verschillende gemeenten samen met uiteenlopende organisaties aan concrete projecten. Het gaat om een bonte mix van onder andere het waterschap Vechtstromen, Enexis Netbeheer, woningcorporaties en kennisinstututen (zoals Hogeschool Windesheim en Universiteit Twente) en allerlei kleine en grote (belangen)organisaties, zoals Natuur & Milieu, Energy Watch en de WarmteTransitieMakers. Ook initiatieven van inwoners en ondernemers worden vanuit Nieuwe Energie Overijssel ondersteund.

Goed of goed genoeg

Programmaleider van *Nieuwe Energie Overijssel* Gábor Oolthuis geeft toe dat het een enorme opgave is om met zoveel en zulke verschillende partners aan een energieneutraal Overijssel te werken. We hebben dat harde doel ver weg in de tijd eigenlijk losgelaten. Natuurlijk is dat onze hogere ambitie, maar we wilden het ook praktisch en tastbaar maken voor het hier en nu. Het klimaatakkoord is onze leidraad en daaraan leveren we als provincie onze bijdrage door dit netwerk te faciliteren en er ook middelen voor beschikbaar te stellen. We kijken daarbij niet continu naar wat het meest effectief is, met precieze doelstellingen krijg je dan een soort schijnexactheid. Mede door de hoge energieprijzen namen zonnepanelen een vlucht en is de doelstelling al gehaald, maar stoppen we dan nu met zonne-energie beleid? Nee, we kijken per project of het goed of goed genoeg lijkt.”

Commitment vanuit eigen belang

Het netwerk heeft twee regionale werkplaatsen waar partners elkaar fysiek ontmoeten. In die werkplaatsen is per thema een zogenaamde “werkvloer” ingericht waar relevante partners kennis delen, projecten of instrumenten ontwikkelen, netwerken en elkaar inspireren. Er is gekozen voor acht thema's: gebouwde omgeving, bedrijven & industrie, zon, wind, infrastructuur & warmte, bio-energie, innovatie en Smart Energy Hubs. De opzet is dat partijen die in een project of aanpak willen investeren bij elkaar komen. Als datgene wat zij bedenken of doen werkt, kunnen andere partners het ook gebruiken. Gábor: “De meerwaarde zit hem dus in het samenbrengen van partners die wat willen, die hun nek willen uitsteken. Zo kun je zaken versnellen. Het commitment van de partners is vooral het eigenbelang dat bepaalt of iemand ergens mee aan de slag wil. Voordat een sessie plaatsvindt



Femke Teussink

willen we dan ook weten welke partner eigenaarschap voelt. Dit eigenaarschap ontstaat doordat elke partij dicht bij zijn kern blijft (gemeenten bij hun grondgebied, netwerkbedrijven bij hun infrastructuur etc.), terwijl de provincie over het geheel gaat, zowel geografisch als inhoudelijk, en dus een logische verbinder is. En we werken echt aan zaken waar energie in zit. Er zijn bijvoorbeeld drie gemeenten die wat willen met een zonnecarport. Dat gaat dan vaak zo: een partner zegt 'Bij de TT in Assen heb je een groot zonnepark boven het parkeerterrein, waarom hebben we dat niet in Overijssel?'. Wij als provincie geven dan aan dit idee ook interessant te vinden en stellen voor om een bureau in te schakelen om dit uit te zoeken. We overleggen dan met die gemeenten over de gezamenlijke opdracht aan dit bureau en of we andere geïnteresseerde partijen erbij moeten betrekken. We willen aan het begin een toezegging van de deelnemers dat ze met de uitkomsten aan de slag gaan."

Stuwende kracht

Dit voorbeeld toont ook aan dat de rol van de provincie cruciaal is in dit netwerk als aanjager en spin in het web. Hoewel het merendeel van het samenwerkingsbudget van de provincie komt, is het netwerk wel ontworpen voor een gelijkwaardige samenwerking. Gábor geeft aan dat dit soms lastig is: 'Sommige partijen zijn afhankelijk van ons. Die zullen niet snel commentaar op ons als provincie leveren. En bepaalde gemeenten doen volledig mee terwijl andere, vaak kleinere, gemeenten dit niet doen. We moeten opletten dat het netwerk breed genoeg van samenstelling blijft.

Maar stel, je wilt zo'n netwerk, maar niet de stuwende rol van de provincie, dan moeten andere partijen dit oppakken. Maar gemeenten, het waterschap of een netwerkbedrijf; die vinden dat heel moeilijk. Zij hebben vaak de handen al vol en hebben toch minder makkelijk het totaaloverzicht dat de provincie heeft op dit thema. En het Rijk is te ver weg. Het netwerk heeft een stuwende kracht nodig en hier in de regio kan de provincie die goed vervullen."

Uit het vergaderstramien

Gábor geeft aan dat het een zoektocht was naar een aanpak die niet verzandt in eindeloos overleggen, maar juist daadwerkelijk wat oplevert. "De samenwerking was van begin af aan goed. Bij een evaluatie in 2019 was de conclusie dat we het netwerk goed voor elkaar hebben en we een voorbeeld zijn voor andere



provincies. Maar, we hadden toch het gevoel dat er te weinig uit de samenwerking kwam. Er werd veel vergaderd, en elk thema had op een gegeven moment zijn eigen communicatieadviseur, secretaris en dergelijke. We zaten ook met de governance kwestie, bijvoorbeeld dat die ene woningcorporatie die als partner was aangesloten niet per se alle andere woningcorporaties vertegenwoordigde. Maar meer partijen paste niet goed binnen de bestaande structuur en we wilden juist het netwerk productiever krijgen. Daarop besloten we het governance verhaal te parkeren, want daar zat geen energie op, en ons te focussen op betere samenwerking in de praktijk."

"We moesten daarbij veel scherper hebben wat mensen met elkaar doen. Is dat kennis delen, afstemmen of inspiratie opdoen? We vinden kennis delen belangrijk, dat is een soort basis. Maar ook: dat het netwerk daar niet voor bedoeld is. Want als je als partner ergens aan een windpark bouwt, is het interessant om te weten dat er in een andere gemeente aan een zonnepark gewerkt wordt, maar heb je hierover geen kennis op detailniveau nodig. En interessante resultaten delen we natuurlijk, bijvoorbeeld met een kennissessie voor alle partners. Dus we gingen aan de slag vanuit het idee: zo veel mogelijk doen, zo min mogelijk vergaderen. Want zo'n werkplaats werkt pas goed als je er met meer energie uitkomt dan je erin ging. Dat vraagt om produceren in plaats van consumeren, een actieve deelname en een inspirerende locatie. Daar is veel meer voorbereiding voor nodig en dit moet je doen met mensen die dat kunnen."

Bouwsteen Samen doen

- Hoe zorgt het netwerk bij het langdurig werken aan grootse opgaven voor tastbare resultaten en volgende stappen op korte termijn?
- Wat zijn de belangrijkste samenwerkingsprocessen van het netwerk? Hoe ontstaan hieruit resultaten?
- Hoe is de regie op de 'productie' in het netwerk georganiseerd? Wie coördineert, tussen de partners en tussen de verschillende niveaus waarop het netwerk vorm krijgt?
- Welke activiteiten worden binnen het netwerk opgepakt? Wat blijft/komt bij de partners, en wie heeft daar dan regie over?

Korte toelichting

Hoe kom je van groot denken naar klein doen? Over samenwerking rond een maatschappelijke opgave kun je lang praten, maar een samenwerking krijgt vooral vleugels door schaarse middelen als menskracht en geld in te zetten om samen tastbare resultaten te realiseren. Juist bij organisatienetwerken is dat extra moeilijk omdat het 'grenswerk' betreft: mensen moeten buiten de grenzen van hun reguliere werk stappen.

De basis voor het samen doen ligt in de afspraken over de organisatie en het deelnemen. Maar deze moeten levend gemaakt worden door te doen. Binnen het netwerk zijn er samenwerkingsprocessen nodig die er voor zorgen dat iets in beweging komt: om de juiste informatie op tafel te krijgen, om op tijd de ingewikkelde besluitvorming afgerond te krijgen of om op de achtergrond de juiste financieringsconstructie en de benodigde middelen te regelen. Het is daarbij zaak om tot een goede configuratie van werkzaamheden te komen. Wat gebeurt er *binnen* het netwerk? Welke taken blijven of komen



Samen doen

*Zorg voor tastbare
resultaten*

bij partners? Wie heeft daar dan zeggenschap over of verantwoordelijkheid voor? Daarom is binnen het netwerk regie en coördinatie nodig. Eén of meer personen stimuleren anderen en zetten aan tot actie, stellen deadlines, signaleren obstakels en strijken deze glad met praktische oplossingen. In een groter netwerk hoeft niet iedereen aan elk puzzelstukje te werken. Iemand moet het werk verdelen (in bijvoorbeeld werkgroepjes) om voortgang te maken, maar ook de samenhang bewaken. Regie en coördinatie is iets anders dan zelf doen of uitvoeren. Partners moeten zich daar bewust van zijn: ze zullen echt zelf aan de bak moeten.

Leidend daarbij is een inhoudelijke gedachte over hoe de opgave aangepakt moet worden. Welke resultaten zijn nodig om de gewenste waarde te leveren, op korte en lange termijn?

Ook moeten de verschillende niveaus binnen een netwerk regelmatig met elkaar verbonden worden. Weten de betrokken professionals nog wat de bestuurlijke bedoeling was? En kan het tactische middenniveau van managers

en teamleiders de juiste randvoorwaarden bieden zodat de werkprocessen ook lekker verlopen? In een organisatienetwerk gebeurt dat niet vanzelf; daar kun je een dagtaak aan hebben.

Samen doen is ook samen reflecteren en leren. Omdat het samen doen en werken aan de opgave de drager is van de samenwerking, is het dus van belang regelmatig samen te checken. Werken we nog aan het goede? Welke successen kunnen we vieren? Hoe zorgen we ervoor dat dingen die goed gaan, ook goed blijven gaan? Hierover communiceren is daarom ook een vorm van 'samen doen'.

Verdiepende vragen

1. Is er een gedeelde visie op hoe er gewerkt wordt aan concrete resultaten? Werken mensen bijvoorbeeld bewust bij elkaar op één plek? Of treden ze naar buiten vanuit het netwerk, in plaats van hun eigen organisatie?
2. Zijn de samenwerkingsprocessen ook op één of andere manier vastgelegd? En zijn deze ook breed gedeeld, tussen partners en op alle niveaus?
3. Wie draagt zorg voor de mensen die de regie/coördinatie op hun schouders nemen? Wie geeft ze regelmatig een schouderklop of steun in de rug? Kunnen ze beschikken over de nodige middelen en invloed?
4. Hoe zorgt het netwerk voor reflectie? Zijn er momenten waar het 'samen doen' besproken kan worden, inclusief wat minder ging en waar spanning zit? Waarin leeropbrengsten gedeeld worden?

Stem af met...

- **opgave** | De oplossing voor de complexe opgave is op voorhand niet bekend. Die vind je al proberend en experimenterend. Dat werkt het best als er een (samenwerkings)cultuur is die vernieuwing en 'vallen en opstaan' aanmoedigt. De bevindingen uit het samen doen, kunnen weer gebruikt worden om de opgave scherper te krijgen. In ieder geval moet het samen doen geen afstand van de opgave veroorzaken.
- **deelname** | Partijen zijn bereid iets te brengen in de samenwerking indien zij ook een opbrengst voor zichzelf kunnen verwachten. In het samen doen moet dat ook echt zichtbaar en voelbaar worden. Wanneer de balans van halen en brengen op orde is, worden partners ook weer enthousiast om aan de slag te gaan. Hoe houd je elkaar vast, ook als het even moeilijk is voor die ene partij?
- **organisatie** | Hoe is de regie-/coördinatie vorm duurzaam georganiseerd, zodat er iemand is die aanjaagt, bij elkaar brengt en belemmeringen signaleert? Het realiseren van concrete resultaten is immers van levensbelang voor een levend netwerk. Tegelijkertijd zal dat niet altijd makkelijk zijn omdat de opgave andere, creatieve of 'stoute' oplossingen vraagt.



Als samen doen niet meer lukt

Waardevolle lessen uit een voormalig wijknetwerk | Katrien Buijsse

Eén van de belangrijke bouwstenen voor een goede netwerksamenwerking is het 'samen doen'.

Uitblijven van tastbare resultaten kan leiden tot de dood in de pot. Dat ondervond het eerder succesvol gestarte Rotterdamse netwerk *Samen één* in Feijenoord. We blikken terug met de voormalige netwerk-regisseur Katrien Buijsse.



Tristan van den Bijstel

Het brede, sectoroverstijgende netwerk van 25 partijen kende een vliegende start in 2007. Onder het inspirerende voorzitterschap van een groep bestuurders uit de aandachtswijk Feijenoord werkten de gemeente, deelgemeente, huisartsen, onderwijsinstellingen, verschillende zorg- en welzijnsorganisaties en woningcorporaties samen aan een ambitieus doel. De ambitie was om de achterstanden van de wijkbewoners op het gebied van onder meer gezondheid, onderwijs en leefbaarheid te verminderen. Voor het netwerk was de realisatie van het multifunctionele centrum 't Slag een belangrijke mijlpaal: één plek waaruit aanbod, dienstverlening en coördinatie plaats zou vinden en waar de wijkbewoner terecht kon. Na de realisatie van het gebouw was het voor de partijen zoeken hoe verder te gaan met het netwerk en de uitwerking van concrete acties. De laatste jaren werd dat steeds lastiger. Het bestuur van *Samen één* in Feijenoord besloot eind 2022 om de samenwerking na 15 jaar te beëindigen.

De invloed van de context

Het netwerk *Samen één* in Feijenoord was zijn tijd ver vooruit met de wens tot een gebiedsgerichte, integrale aanpak met alle betrokken partijen. In het visiedocument bij de start beschreven partijen hoe zij samen wilden leren en verkennen hoe zij van meerwaarde konden zijn voor bewoners. Professionals wisselden in gezamenlijke bijeenkomsten hun kennis en aanpakken uit, op thema's als werken aan diabetes of een gezonde leefstijl. De netwerkbijeenkomsten voorzagen in een behoefte tot ontmoeting en verbinding van de professionals. Het multifunctioneel centrum 't Slag gaf fysiek gestalte aan de samenwerking binnen het netwerk en was een mooi zichtbaar resultaat.

Na de realisatie van centrum 't Slag droogden de inkomsten van het netwerk op, de Vogelaar-gelden stopten. Het netwerk zocht naar herijking op inhoud én naar een financiële oplossing. Kim Putters, toen werkzaam voor de *Erasmus Universiteit*, werd gevraagd te onderzoeken wat de meerwaarde van het netwerk kon zijn. Het onderzoek leidde tot een herijking van de visie en tot nieuwe gezamenlijke projecten zoals het *Repair café*, projecten rond gezondheid of rond onderwijs. Ook deed de contributie voor het netwerk zijn intrede. Alle partners betaalden mee aan de instandhouding

van het netwerk en de activiteiten. De opbrengst of het resultaat van het netwerk werden niet gemonitord.

De veranderingen in landelijk en gemeentelijk beleid en regelgeving vanaf 2015 bleken van grote invloed op de bijdrage en de inzet van de betrokken partijen. Landelijk beleid voor woningcorporaties maakte dat zij zich beperkten tot hun kerntaak en stopten met het wijknetwerk. Zorg- en welzijnspartijen waren vanwege het gemeentelijke aanbestedingsbeleid gericht op nieuwe wijknetwerken en vaak elkaars concurrent bij de aanbesteding. De schaalvergroting van organisaties verminderde de verbinding met de wijk, bestuurders richtten hun blik op een groter werkgebied. Het netwerk *Samen één* in Feijenoord verloor zijn waarde als verbinder tussen professionals en bestuurders en als wijkgenerator van nieuwe samenwerkingsprojecten. Corona gaf de nekslag: organisaties keerden naar binnen en netwerken was ingewikkeld in deze periode, met als uitkomst dat het netwerk niet meer zichtbaar was voor professionals en wijkbewoners.

Gebrek aan doekracht en voorbij de innovatie

Na een grondige analyse van de situatie besloot het bestuur het netwerk in 2022 te beëindigen. Achteraf bezien concludeerden betrokkenen dat het netwerk *doekracht* ontbeerde. Na de realisatie van het multifunctionele centrum bleef de samenwerking te vrijblijvend. Partijen verbonden zich niet met eigen activiteiten en inzet aan het netwerk. De opgave in de wijk en een visie en uitvoeringsplan waren niet bestuurlijk geborgd binnen de deelnemende partijen.

Het netwerk kon bovendien door het ontbreken van monitoring haar eigen meerwaarde slecht aantonen.

Katrien Buijsse, netwerkregisseuse van *Samen één* in Feijenoord, omschrijft de afgelopen jaren als een periode die vele inzichten bood: "Een wijknetwerk moet wortels hebben en verbonden zijn met de kernactiviteiten van partners. Partijen moeten urgentie voelen op wat je gezamenlijk doet. Mijn constatering was dat deze urgentie niet bestuurlijk was belegd. Kijk, intersectoraal samenwerken is ontzettend moeilijk en moet je echt willen, want het kost tijd en geld. Samenwerken aan een grote maatschappelijke ambitie kan, als je urgentie voelt, het iets oplevert voor je eigen organisatie, én het netwerk ertoe doet. Mijn conclusie was dat een drietal

organisaties (Welzijnsorganisatie, Centrum voor Jeugd en Gezin en Rijnmond dokters), een zelfde type opdracht hadden (vanuit de gemeente en de zorgverzekeraar) in het verbinden van wijkprofessionals. Ze streefden deels dezelfde doelen na. De netwerkregisseurs en wijkregisseurs vanuit die organisaties zijn prima in staat om vanuit hun rol en positie aan deze doelen te werken. Waar in 2007 het stimuleren van wijksamenwerking nog vernieuwend was, is het nu een belangrijk aspect voor deze organisaties, en je zou kunnen concluderen dat daarmee het in stand houden van een (extra) betaald construct als *Samen één* in Feijenoord niet langer legitiem was. De bestuurders van het netwerk hebben besloten de domein overstijgende uitwisseling in stand te houden in de vorm van een klankbordgroep."



Lou Muuse

Bouwsteen Verankering

- Hoe ziet de 'omgeving' van het organisatienetwerk eruit? En hoe houdt het netwerk dat in beeld?
- Welke relaties onderhoudt het netwerk met die omgeving en hoe zorgt het dat het daarin verankerd is?
- Hoe weet het netwerk dat er steun is voor het organisatienetwerk? Waaruit bestaat deze legitimatie en waarop is ze gebaseerd?
- Hoe kan de omgeving invloed uitoefenen op het netwerk? In welke mate is sprake van samenwerking van het netwerk met actoren in de omgeving?

Korte toelichting

De aandacht van het netwerk gaat al snel uit naar het interne functioneren. Tegelijkertijd ligt de bestaansreden van een organisatienetwerk juist buiten het netwerk: bij de maatschappelijke opgave die opgepakt wordt voor bewoners, in de wijken, in de maatschappij. Daarom vraagt de relatie met die omgeving ook zorg. Het is ook de omgeving van een netwerk die legitimiteit geeft aan het netwerk; die zegt dat het netwerk 'er mag zijn' en 'mag doen wat ze doet'.

Bij een klassieke organisatie is de relatie met de maatschappij veelal historisch gegroeid en institutioneel ingevuld met bijvoorbeeld cliëntenraden of huurdersverenigingen, een jaarverslag of een Raad van Commissarissen. Voor een netwerk geldt dat niet. Maar een netwerk kan wel gebruikmaken van deze bekende legitimatie kanalen. De legitimatie verloopt dan via de partners en hun specifieke omgeving. Het netwerk wordt benoemd in het jaarverslag, en komt af en toe op de agenda van de RvC.

Een netwerk kan de legitimatie ook vanuit zichzelf vormgeven. Dat begint bij het kennen van de omgeving van het netwerk. Wie kan het netwerk en

de gestelde opgave erkennen, wie kan vertrouwen uiten in het functioneren van het netwerk, wie kan waardering uitspreken voor de opbrengst van het netwerk? Vervolgens is het zaak om de relatie met deze partijen vorm te geven, zodat ze hun betrokkenheid kunnen organiseren en invloed op het netwerk kunnen hebben. Komt er een eigen maatschappelijke raad voor de externe governance van het netwerk? Is er een eigen communicatiekanaal, met een eigen huisstijl en website? Kunnen bewoners gewoon binnenlopen op de locatie midden in de buurt?

Zo zorgt het netwerk dat ze niet verwijderd raakt van de werkelijke maatschappelijke opgave en dat er draagvlak blijft bestaan voor de werkzaamheden en de maatschappelijke waarde die ze produceert. Dat is van belang omdat juist de opgave vraagt om bijzondere en andere werkzaamheden, die normaal gesproken niet gedaan worden door de partners. De omgeving kan beoordelen of dat nodig en passend is. En kan dat ondersteunen, bijvoorbeeld wanneer het spannend wordt voor partners.



Verdiepende vragen

1. Waaraan is zichtbaar dat de manier van legitimeren echt op maat van het netwerk zelf en de lokale omgeving is, en past bij de specifieke karakteristieken en ontwikkelfase van het netwerk?
2. De omgeving van het netwerk ontwikkelt zich, en rond een maatschappelijke opgave kan dat heel snel gaan. Welke mechanismen heeft het netwerk om dat in de gaten te houden? Zijn er bijvoorbeeld vaste momenten om de omgeving uit te nodigen? Of wordt er proactief een bezoek gebracht aan sleutelpartijen? Of is er misschien een periodieke netwerkvisitatie?

Stem af met...

- **waarde** | Maatschappelijke waarde(ring) van een netwerk is een belangrijke bron van legitimatie. Is in de verankering meegenomen dat deze waarde(ring) actief opgehaald wordt?
- **deelname** | Legitimatie van een netwerk bestaat voor een deel uit zelf-legitimatie door de partners van het netwerk. Partners hebben te maken met hun eigen domein en hun eigen legitimatie-achtergrond. Hebben partners van elkaar zicht op hoe dat eruit ziet?
- **organisatie** | Een netwerk rond een maatschappelijke opgave staat per definitie in de maatschappij. Maar hoe actief zoek je die relatie met de buitenwereld op als netwerk? En is de organisatie van het netwerk daar op afgestemd? In hoeverre is er bijvoorbeeld eigen externe communicatie georganiseerd? Krijgt de maatschappij een vaste plek in de organisatie, bijvoorbeeld via een maatschappelijke raad of klankbordgroep?



Verankering komt als je het goede doet

De praktijk van een stedelijk en wijkgericht netwerk

Marjon Vos, Fred Pijls en Ralf Embrechts

Voor veel organisatienetwerken is verankering in de maatschappij niet het eerste punt om aan te werken. Er is immers veel werk te doen om de samenwerking goed vorm te geven. En toch, gaandeweg hun ontwikkeling geven netwerken zich rekenschap van het belang van een goede verankering. Proeftuin Ruwaard in Oss en de MOM in Tilburg laten zien hoe aandacht voor verankering bijdragen aan hun legitimatie en dus hun bestaansgrond.

Proeftuin Ruwaard werkt aan een duurzame legitimatiebasis



Verankering is een belangrijk thema binnen het organisatienetwerk *Proeftuin Ruwaard*. Zoveel wordt wel duidelijk in gesprek met netwerkregisseur Marjon Vos en voorzitter van het dagelijks bestuur Fred Pijls. Samen vertellen ze over de manier waarop 'De Ruwaard' werkt aan een duurzame basis voor maatschappelijke legitimatie.

Proeftuin Ruwaard is een samenwerkingsverband van gemeente Oss en diverse organisaties in zorg, welzijn en wonen. Samen met bewoners, werken ze al een aantal jaren aan leefbaarheid en gezondheid in de wijk Ruwaard in Oss. Ook met de ambitie om dat tegen lagere kosten te doen. Het werken in de Proeftuin geeft professionals de mogelijkheid te doen wat nodig is. Zonder daarbij tegen de grenzen van organisaties aan te lopen. Bewoners worden nauw betrokken vanuit hun

eigen leefwereld en kunnen laagdrempelig en 'op tijd' terecht voor hulp. Voor veel partijen in het land is Proeftuin Ruwaard een lichtend voorbeeld. Die unieke manier van samenwerken en organisatievorm stellen ook eisen aan de verankering van het netwerk in haar omgeving.

Verankering op vele manieren

De verankering van Proeftuin Ruwaard is meervoudig. Dat begint bij de inwoners van de wijk Ruwaard. Marjon: "De situatie doet zich voor dat de Proeftuin prima verankerd is bij de 20% kwetsbare inwoners van de wijk voor wie de Proeftuin in eerste instantie bedoeld is, maar weinig gekend wordt door de overige 80% van de inwoners. Voor de Ruwaard als 'wijkorganisatie' vinden we dat een te beperkte verankering." Fred: "We besteden daar ook extra aandacht aan. We organiseren brede leersessies, waarbij we inwoners uit de wijk naar de

gemeenteraad halen om te horen waarbij ze betrokken willen zijn. En ook in De Haard, het voormalig 'Huis van de wijk', komen veel bewoners uit de wijk, niet alleen de hulpvragers." Marjon vult aan: "Behalve met individuele bewoners leggen we contact met organisaties buiten het netwerk die de situatie van bewoners goed kennen, van wijkraden tot en met huisartsenpraktijken en in de toekomst wellicht ook scholen."

Maar de legitimatie van de Proeftuin kent een veel bredere basis dan het betrekken van de inwoner. Fred wijst op de democratische legitimatie via de gemeenteraad: "Die is ontzettend belangrijk voor de Proeftuin. Zo is op basis van een grondige evaluatie door de gemeenteraad zojuist besloten om de Proeftuin met een aantal

jaren te verlengen en uit te breiden naar een tweede wijk in Oss." Marjon: "En die baseren zich daarbij onder andere op adviezen van de *Adviesraad Sociaal Domein*, voor ons dus ook een belangrijk orgaan."

En dan is de 'verankeringskoek' nog niet op. Een belangrijke bouwsteen voor de legitimatie van Proeftuin Ruwaard ligt ook bij de netwerkpartners zelf, op bestuurlijk niveau. Bestuurders leggen in netwerkgesprekken kritische verantwoording af aan elkaar. En elke bestuurder doet dat ook aan de eigen interne en externe toezichthouders. Fred: "We zorgen voor stevige tegenspraak en we halen feedback op via externe onderzoeken en verantwoordende 'tellende en vertellende' rapportages. Bijvoorbeeld over het

maatschappelijk rendement van De Haard. En we zijn druk bezig dit alles te borgen in een 'netwerktoezichtskader'." Niets teveel gezegd dus: Proeftuin Ruwaard bedient zich van een breed legitimatiepalet.

Minstens een 8!

En dan is de logische vraag: leidt dit alles dan ook tot een stevige legitimiteit? Daarover zijn Fred en Marjon eensluidend: "We denken dat we het goed voor elkaar hebben met de legitimatie van de Proeftuin. Uitgedrukt in een cijfer is die zeker een 8; met nog wel een uitdaging op het betrekken van de 'gewone burger' in ons wijknetwerk. Daar gaan we met plezier de komende jaren mee aan de slag."



Raldo Neven

MOM: verankering is samen dingen doen voor en met de Tilburger

Aan passie geen gebrek in gesprek met Ralf Embrechts, directeur-buurman van de in Tilburg. Met dertien deelnemende maatschappelijke organisaties zet de MOM zich al vele jaren MOM, de Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij in voor de Tilburger die tussen wal en schip valt in zijn zoektocht naar de juiste zorg, hulp of (financiële) ondersteuning. Of voor inwoners die een idee hebben om de stad iets mooier of beter te maken.

MOM maakt mede mogelijk

In Tilburg is de MOM een begrip als een onmisbare schakel tussen organisaties, hun professionals, beleidsmakers en bestuurders, én bewoners. Een netwerk met zichtbare opbrengst. Ralf: "Voor bewoners en maatschappelijke organisaties vormen we een voertuig dat verbeteringen en vernieuwingen 'mede mogelijk maakt'. Dat laten we zien in concrete acties waar Tilburgers mee geholpen zijn. Met doorbraak initiatieven

als het Vertrouwensexperiment (rond de bijstand), de aanpak van schulden en gemengd wonen én in het klein bij Tilburgers die mijn collega's en ik onder onze vleugels hebben.”

Verankering komt als je het goede doet

Over de verankering van de MOM als organisatienetwerk heeft Ralf een eigen visie: “Wij zijn daar als MOM niet heel gericht mee bezig, maar we zijn wel degelijk verankerd. We vinden het ook belangrijk. Maar het is voor ons geen doel op zich. Wat ons betreft behoef je daarvoor dan ook niet een heel systeem op te tuigen, liever niet zelfs. Maar gewoon samen de goede dingen doen voor en met de Tilburger. Dan komt die verankering vanzelf.”

Doorpratend blijkt dat de verankering helemaal in het DNA van MOM is terechtgekomen. Bewoners en hun vraagstukken, verhalen en ervaringen zijn héél bewust leidend bij alles wat de MOM doet. “Leefwereld en ervaringskennis van bewoners spelen een grote rol bij de plannen die we maken, in de uitvoering en bij de evaluatie en verantwoording. De ene keer door bewoners aan tafel te vragen. De andere keer door de inzichten van praktische wijkwerkers, slimme beleidsmakers en betrokken bestuurders met elkaar te verbinden. Dat levert een hoop (eigen)wijsheid op en het zorgt ervoor dat we de juiste dingen doen. We borgen dat vervolgens in programmalijnen met activiteiten die we daarna toetsen op de verwachte bijdrage aan het welzijn van mensen.”

En wie met Ralf praat merkt dat hij als netwerkmanager ook bouwt aan zijn eigen verankering. “Ik heb zelf ook altijd pakweg vijf complexe situaties van bewoners onder mijn vleugels, om op te lossen én om bij de les te blijven.”

MOM is stevig gelegitimeerd

Hoewel de MOM haar verankering niet zwaar organiseert zit het wat Ralf betreft wel goed met de legitimatie: “Ik

zou ons daarvoor ten minste een 7,5 willen geven. Wijkwerkers ontvangen directe waardering van bewoners, beleidsmakers worden uitgedaagd om domeinoverstijgend de goede dingen te bedenken, bestuurders van maatschappelijke organisaties willen graag deelnemen aan de MOM en door de gemeente Tilburg worden we gezien als strategisch partner. En zeg nou zelf: kan een netwerk 14 jaar actief bestaan en nog steeds zo vitaal zijn zonder verankerd te zijn?”



Heeft jouw netwerk al een vergunning?

Netwerklegitimatie

Een vergunning voor een netwerk, moet dat dan? Ja, in morele zin: vindt de maatschappij het een goed idee dat je netwerk bestaat? Bewust en gericht werken aan de legitimatie van een organisatienetwerk is nog geen vanzelfsprekendheid. Misschien omdat die legitimatie in zekere zin vanzelfsprekend wordt geacht, omdat 'je met elkaar toch met het goede bezig bent?' En inderdaad, dat is ontzettend belangrijk, maar nog niet voldoende. Want wie zegt dat je als netwerk met de goede opgave bezig bent? Wie geeft je als netwerk het recht om je met het leven van mensen te bemoeien en daar maatschappelijk geld voor uit te geven? Van wie ontvang je waardering voor de waarde die je creëert? Het zijn vragen over het bestaan en handelen van een organisatienetwerk, over je maatschappelijke vergunning. Vragen die vroeg of laat een antwoord behoeven. En dat ziet er bij organisatienetwerken net even wat anders uit dan bij gewone organisaties. Redenen genoeg voor een nadere beschouwing van het bijzondere fenomeen van 'netwerklegitimatie'.

Ook organisatienetwerken hebben maatschappelijke ankers nodig

Het is waardevol om de positie van een netwerk in de samenleving eens apart tegen het licht te houden. Organisatienetwerken opereren in een complexe omgeving, met tal van actoren en ontwikkelingen die als het ware over elkaar heen buitelen. Dan wil je als organisatienetwerk wel goede ankers hebben: om de maatschappelijke opgave goed in beeld te hebben, om met anderen buiten het netwerk samen te werken, om waardering voor de geleverde prestaties te ontvangen. Om verantwoording af te leggen, of om feedback te ontvangen waardoor je kunt leren en ontwikkelen. Verankeren is het trefwoord.

De eerste stevige ankerlijnen liggen er via de partners van het netwerk zelf. Dat zijn veelal maatschappelijke organisaties, met een eigen vorm van toezicht of legitimatie, met professionals die dagelijks tussen de inwoners en cliënten staan. Met vaak eigen kanalen voor de externe communicatie. Daarin nemen ze het organisatienetwerk ook mee. Deze vormen van verankering vind je bij alle netwerken.

Maar is dat voldoende? Volgens de mensen die op dit thema in dit magazine aan het woord komen niet. Organisatienetwerken hebben namelijk al snel de neiging om zich te gaan richten op hun interne functioneren. De samenwerking en onderlinge relaties vragen veel aandacht. En soms is er ook de gedachte dat ze met elkaar 'de samenleving' wel voldoende vertegenwoordigen en de externe oriëntatie er daarmee als vanzelf is. Of dat legitimatie vanzelfsprekend is, als je maar het juiste doet. Dat kan een kostbare misvatting zijn, want als er iets niet vanzelfsprekend is, dan is het wel een organisatienetwerk. Een goede maatschappelijke verankering vormt een vereiste voor het voortbestaan en handelen van een netwerk. Het zorgt voor de maatschappelijke steun die nodig is om te blijven doen wat nodig is, geeft je een 'license to operate', je 'maatschappelijke vergunning'.

Over externe verankering en legitimatie gesproken

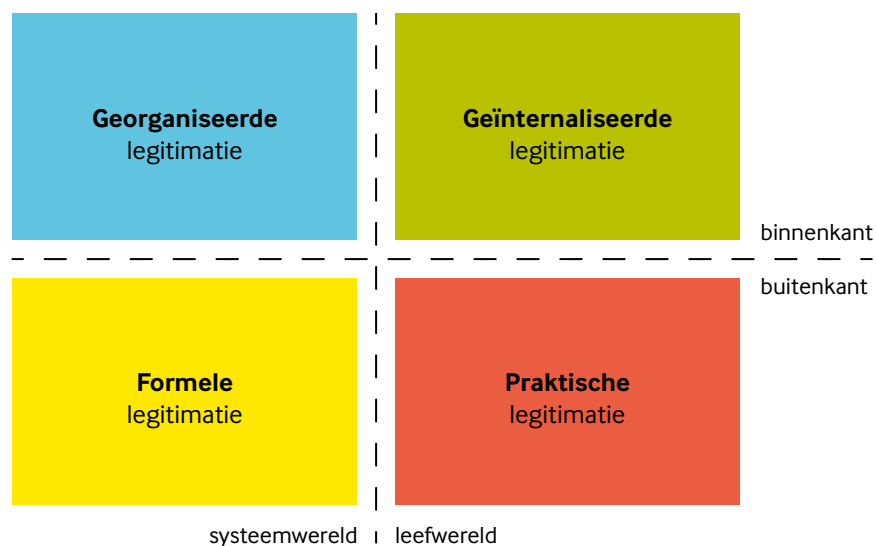
Organisatienetwerken zijn zeker geen 'gewone' organisaties. Laten we eens onderzoeken waarin de maatschappelijke verankering en legitimatie verschilt met die van reguliere maatschappelijke organisaties, zoals een woningcorporatie, zorginstelling of gemeente.

Een 'gewone' maatschappelijke organisatie kan duurzaam maatschappelijke steun verwerven door te bouwen aan een meervoudige verankering. Vanuit woningcorporaties is dat door Aedes uitgewerkt in de Trias Legitimatiecheck in vier soorten legitimatie:

- formele legitimatie, waarbij legitimatie gezocht wordt bij de wetgever en de toezichthouder van bijvoorbeeld een branche;
- praktische legitimatie, die gestalte krijgt in het dagelijks contact met direct-belanghebbenden, in het bijzonder de inwoner (huurder, cliënt, patiënt);
- georganiseerde legitimatie, met alle activiteiten die doelbewust opzet worden richting de belanghouders;
- geïnternaliseerde legitimatie, naar zichzelf, de gewetensvolle toets op het handelen vanuit de eigen waarden en normen.

Deze vierdeling kan ook gebruikt worden als spiegel en inspiratiebron voor de legitimatie van organisatienetwerken.

Legitimatiepijlers volgens de Trias Legitimatiecheck



Legitimatie van organisatienetwerken: net even anders

Hoe zit het bijvoorbeeld met de formele legitimatie van een netwerk? Wie is 'de wetgever' bij een domeinoverstijgend netwerk; en wie ziet er op toe of een netwerk zich aan de wet houdt? Het formele toezicht, als dat er al is, verloopt vrijwel geheel via de individuele deelnemers aan een netwerk. Van formeel 'netwerktoezicht' is (nog) amper sprake. En dat is eigenlijk ook logisch: formeel toezicht is vanuit de verschillende netwerkpartners georganiseerd, terwijl de maatschappelijke opgave, en dus het netwerk, organisatie overschrijdend is. Inmiddels wordt hier wel studie naar gedaan.¹

En dan de 'praktische legitimatie'. Bij nogal wat organisatienetwerken zijn inwoners niet of nauwelijks op de hoogte van het bestaan en de waarde van een netwerk, laat staan dat ze dat kunnen waarderen. In de dagelijkse praktijk ontmoeten bewoners en professionals van de verschillende deelnemende organisaties elkaar. Inwoners maakt het misschien ook niet veel uit namens welke organisatie of netwerk een professional zijn werkt doet: als het maar gebeurt. Een bijzondere situatie ontstaat wanneer een netwerk vooral bijdraagt aan het leren en innoveren in processen en diensten, en vanuit het perspectief van inwoners vooral indirecte waarde levert. Dan zijn het in eerste instantie niet de inwoners maar de professionals (en managers) van de deelnemende partijen die praktisch kunnen legitimeren. De ervaring van de MOM in Tilburg laat zien hoe dat kan.

Ook ten aanzien van de 'georganiseerde legitimatie' is er sprake van iets eigenaardigs. Want, wie zijn eigenlijk de 'belanghouders' van een organisatienetwerk? De manier waarop Proeftuin Ruwaard in Oss haar legitimatie heel bewust organiseert, bijvoorbeeld via de gemeenteraad of de adviesraad sociaal domein, laat zien dat de pijler 'georganiseerde legitimatie' ook relevant is voor organisatienetwerken. Maar er doet zich tegelijkertijd hier ook iets bijzonders voor. In een organisatienetwerk zijn de belanghouders voor een

1. NWO-onderzoek naar Toezicht op Organisatienetwerken o.l.v. Patrick Kenis "External and internal supervision methods and modalities for organizational networks addressing complex societal issues (EISON)"

groot deel ook de deelnemers aan het netwerk. En dan wordt georganiseerde legitimatie een soort 'zelflegitimatie': aan het netwerk deelnemende partijen legitimeren het netwerk zelf. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn. Een netwerk bestaat immers uit een divers gezelschap van partijen en iedereen brengt vanuit de eigen sector of het eigen domein 'de samenleving' mee. Dit geeft een rijke, stevige basis voor legitimatie. Vooral als partijen zich daarbij opstellen als vertegenwoordigers van hun cliënten (huurders, patiënten, etc.) – tevens de cliënten van het netwerk – en de belangen en leefwereld van die cliënten voortdurend scherp in het vizier hebben.

Wanneer er een stevige tegenkracht binnen het netwerk is georganiseerd, is er sprake van 'geïnternaliseerde legitimatie' van een netwerk. Bestuurders en professionals in het netwerk legitimeren het netwerk vanuit de notie het juiste te doen voor inwoners en samenleving. Deze vorm van legitimatie vraagt een sterke gedeelde missie en ambitie, een goed ontwikkeld geheel van waarden, een krachtig 'geweten' en een kritisch aanspreken van elkaar binnen het netwerk. Soms kan een onafhankelijk netwerkmanager, met hart en hoofd bij de inwoners (zoals bij de MOM), deze rol spelen. Of organiseert het organisatienetwerk een eigen intern klankbord.

Een goede legitimatie van een organisatienetwerk baseert zich op een mix van de hiervoor genoemde pijlers. Het bouwen aan legitimatie valt in dat opzicht goed te vergelijken met een spelletje Tetris; het computerspelletje waarbij je neervallende puzzelstukjes zo snel en slim mogelijk op elkaar moet stapelen. Legitimeren kun je dan zien als een voortdurende stroom aan mogelijke legitimatieblokjes, die je met slim draaien en positioneren in elkaar past. Met een basis van zelf-legitimatie via de partners. Met praktische legitimatie via professionals en bewoners in de dagelijkse uitvoering. Met bewust georganiseerde legitimatie door bijvoorbeeld bestuurders en commissarissen van de partners samen met belanghebbenden te laten reflecteren op opgaven en inzet. En ook met een toegankelijk en speels jaarverslag, een Youtube-filmpje en website. En met over een tijdje misschien ook een

netwerkvisite, een speciale netwerk-governancecode en eigen netwerk-toezicht. Dit moet uiteraard wel passen bij het specifieke karakter van het netwerk en bij haar ontwikkelfase.

Een belangrijk en voordelig verschil ten opzichte van 'gewone' maatschappelijke organisaties is dat meer geleund kan en mag worden op de interne kracht van het netwerk, op een legitimatie die van binnenuit is gemotiveerd en georganiseerd. Omdat partners op verschillende organisatieniveaus samenwerken aan iets bijzonders: een maatschappelijke opgave met urgentie. Op voorwaarde dat de deelnemers voortdurend de belangen van hun inwoners en 'het goede doen' voor ogen hebben en elkaar daar bovendien stevig op (laten) aanspreken. En op voorwaarde dat ze gezamenlijk - het netwerk als geheel – externe beïnvloeding, verantwoording en toezicht, welwillend mogelijk maken. Het netwerk is dus vooral zelf aan zet!



Werken aan legitimatie: omdat het hoort, moet én loont

Maar waarom zou je? Het is immers al ingewikkeld genoeg om samen te werken in een organisatienetwerk. En moet een netwerk niet vooral heel druk zijn met waarde creëren?

'Bestaansrecht' en *'license-to-operate'* zouden voldoende motivatie kunnen zijn om expliciet aandacht te schenken aan legitimatie en verankering. Maar ze zijn tegelijkertijd nogal abstract. In de praktijk van organisatienetwerken worden motieven meer tastbaar. Ze blijken bovendien zeer divers.

Een deel van de netwerken merkt dat er gevraagd wordt om legitimatie, of dat het zelfs geëist wordt: het moet. Er zijn bijvoorbeeld subsidieverstrekkers (fondsen, ministeries) die graag willen weten hoe het netwerk zich ontwikkelt en welke waarde het oplevert. Of er is een toezichthoudende instantie achter een van de partners, zoals de Autoriteit woningcorporaties, die duidelijkheid wil over waar geld en energie van een organisatie naartoe gaan. Of de gemeenteraad vraagt de wethouder zich te verantwoorden over voortgang op de opgave.

Een andere reden is moreel van aard: het hoort. Je werkt met maatschappelijk bestemd geld en je hebt soms verstrekkende invloed op het leven van mensen. Het is niet meer dan logisch dat je hier een 'vergunning' voor vraagt, er actief verantwoording over aflegt en open staat voor kritische vragen. Want, zitten mensen wel altijd te wachten op jouw oplossing of interventie op de opgave?

Tenslotte kunnen netwerken ook een soort eigen belang als drijfveer hebben: het loont. Voordat je je verhaal deelt met de buitenwereld, wil je dat zelf eerst op orde hebben. Dat werkt ook als bindmiddel tussen de partners. De reacties die je daarop krijgt, bieden weer kans om vooruit te komen. Zo laat Proeftuin Ruwaard zien dat zonder een krachtige verankering bij de gemeenteraad geen sprake kan zijn van een vruchtbare doorontwikkeling naar andere wijken in de gemeente Oss. Zij organiseert daartoe zelf haar 'democratische legitimatie'.

Fundamenteel is het besef dat je als netwerk pas een verschil kunt maken als je de opgave goed weet te definiëren, als je omgeving je steunt in de ambitie en met je meewerkt in de realisatie. Een stevige legitimatiebasis vergroot je slagkracht. De MOM in Tilburg laat in haar programma daarom expliciet zien hoe haar initiatieven bijdragen aan waarde voor de inwoner, de samenleving en voor de deelnemers aan het netwerk. Naast 'gewoon het goede doen' werkt dat ontzettend legitimerend naar zowel de deelnemers van het netwerk als naar externe partijen zoals de gemeente.

7 stappen op weg naar een goede maatschappelijke verankering

Heeft jouw netwerk al een maatschappelijke vergunning en zijn er al voldoende lijnen voor maatschappelijke verankering uitgegoid?

Theorie en praktijk bieden bouwstenen voor het vormgeven van een legitimerende verankering.

1 Creëer een sterke legitimatiebasis: werk gewetensvol samen aan 'de goede zaak'

Doe iedere dag 'gewoon' je stinkende best voor en met de inwoner en samenleving – ook wanneer het gaat om netwerk-werk. Spreek je partners daar ook op aan: waarom en voor wie doen we dit ook alweer?

2 Stel je open voor beïnvloeding door en verantwoording aan de omgeving

Zorg dat inwoners, hun organisaties en andere belanghebbenden geïnformeerd en betrokken kunnen zijn. Maak je ambities en waarde zichtbaar en waardeerbaar voor partijen in de leef- en systeemwereld om je heen. Organiseer je 'maatschappijrelatiemanagement'. Ook wanneer ze daar (nog) niet om vragen.

3 Benut de kracht van zelflegitimatie (met oog voor de beperkingen en risico's)

De diversiteit van het netwerk biedt grote kansen voor 'vertegenwoordiging' van de samenleving. Voorwaarde is wél dat netwerkpartners daarbij de belangen van inwoners vooropstellen, gezamenlijk kritische reflectie organiseren, en elkaar aanspreken.

4 Onderzoek waar de externe verankering van het netwerk versterking behoeft

Identificeer eventuele legitimatietekorten en -risico's. Speur de blinde vlekken van de partners op. Gebruik daartoe bijvoorbeeld het denkraam

van de TRIAS Legitimatiecheck of andere instrumenten die zicht bieden op de waarde van het netwerk en op de maatschappelijke legitimatie van het netwerk.

5 Ontwerp een eigen 'legitimatiepalet', passend bij het netwerk

Stel je de vraag welke legitimatiebron en -vorm voor jouw netwerk belangrijk zijn. Zo stelt een netwerk op strategisch-bestuurlijk niveau andere eisen aan legitimatie dan een operationeel-professioneel netwerk. Hetzelfde geldt voor een netwerk dat directe waarde voor de bewoner levert versus een netwerk dat vooral gericht is op vernieuwing en leren. En zorg dat het palet goed aansluit bij de ontwikkelfase van het netwerk.

6 Ga 'volgens de bedoeling' en lerend aan de slag met externe verankering

Bij het uitbouwen van de verankering is het verstandig steeds de vraag te stellen of dit bijdraagt aan de bedoeling van het netwerk. Voorkom dat er een 'legitimatiesysteem' buiten de context ontstaat. En begin vooral met dingen die licht voelen, direct opleveren en plezier geven.

7 Werk samen met andere netwerken aan een arrangement voor netwerklegitimatie

Waarom zou je het wiel alleen uitvinden? Organisatienetwerken kunnen gezamenlijk, bijvoorbeeld in leerkringen, en met hun omgeving, verder werken aan deze ontwikkeling. Op het gebied van externe verankering en legitimatie valt er nog veel te ontdekken.

In je omgeving ligt je bestaansrecht

Netwerkexperts reflecteren | Patrick Kenis en Cor van Montfort

Organisatienetwerken mogen meer aandacht schenken aan de relatie met hun omgeving. Die mening zijn Patrick Kenis, hoogleraar public governance en expert op het gebied van organisatienetwerken, en Cor van Montfort, onderzoeker goed bestuur, van harte toegedaan. “Het is een valkuil van organisatienetwerken om veel met elkaar en met interne sores bezig te zijn. Ze moeten zich juist voortdurend de vraag stellen of ze als netwerk maatschappelijke waarde creëren. Het antwoord op die vraag is in de eerste plaats in de omgeving te vinden.”



Meer aandacht voor externe verankering en legitimatie van organisatienetwerken

Kenis en van Montfort onderschrijven het belang van aandacht voor maatschappelijke verankering en legitimatie van organisatienetwerken: “Er zijn in onderzoek hier en daar wel aanzetten gedaan, zoals in het verbinden van de strategische driehoek van Mark Moore met organisatienetwerken² en bijvoorbeeld in onderzoek naar netwerken in het MBO³. Maar over de gehele linie is het toch beperkt. En als er al aandacht is, dan is er vaak de reflex van inzetten op formele legitimatie en hiërarchisch toezicht. Terwijl dat maar een stukje van de legitimatie is. En bovendien net het stukje dat eerder een belemmering voor de ontwikkeling van het netwerk vormt; en daarmee ook voor de oplossing van het maatschappelijk vraagstuk. Ben je als netwerk dus bewust dat er andere legitimatiebronnen zijn en organiseer je verankering zeker ook bij de cliënt en andere belanghebbenden in je omgeving.”

2. [Building Cities' Collaborative Muscle](#)

3. [Verduurzaming van publieke waarde door samenwerking in het MBO](#)

Weinig animo voor extra toezicht

Bij de legitimatie van organisatienetwerken speelt ook toezicht een rol. En het is nog erg zoeken hoe je dat precies organiseert, zo blijkt uit studies naar toezicht op organisatienetwerken bij woningcorporaties en andere maatschappelijke organisaties⁴. Kenis: “Er is nul draagvlak voor het verder optuigen van netwerktoezicht ‘boven(op)’ het toezicht dat al bestaat bij de in een netwerk deelnemende organisaties. Er is sowieso - en waarschijnlijk terecht - een grote aarzeling om hiervoor een extra systeem op te tuigen. Wat we soms wel zien is dat toezichthouders van verschillende deelnemers ad hoc bij elkaar komen om samen hun netwerk onder de loep te nemen. Vooral om daarin samen te leren. Misschien is dat voor nu al heel mooi.”

Het organiseren van de externe blik

Van Montfort sluit daarbij aan: “Het stimuleren van het leren en ontwikkelen van een organisatienetwerk is waardevoller dan het organiseren van ‘toezicht om het toezicht’. Dat vraagt om het organiseren van een externe blik op het netwerk in combinatie met leren binnen het netwerk. In een Netwerkvisitatie⁵ is precies dat beproefd in netwerken van woningcorporaties Tiwos in Tilburg en Zayaz in ‘s-Hertogenbosch. Dat is mogelijk een waardevol instrument. Het organiseert een externe blik op een organisatienetwerk: ‘de samenleving’ kijkt als het ware mee in het netwerk, en kan iets vinden van het netwerk. Zo ontstaat een goede



basis voor een kritische reflectie van deelnemers met elkaar, vanuit het perspectief van cliënt en samenleving. Dat bij elkaar is ontzettend legitimerend.”

4. NWO-onderzoek naar Toezicht op Organisatienetwerken o.l.v. P. Kenis "[External and internal supervision methods and modalities for organizational networks addressing complex societal issues \(EISON\)](#)"

5. [Netwerkvisitatie](#)

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31
Den Haag, april 2023

Redactie: Jochum Deuten, hoofdredactie (Jochum Deuten Onderzoek en advies), Manon de Caluwé (Common Eye), Paul Doevendans (Paul Doevendans Advies en Onderzoek), Mirjam Fokkema (Gemeente Rotterdam), Margot Leegwater (Platform31) en Netty van Triest (Platform31)

Tekstredactie: Rhea Bogaart

Beelden: Alex Schröder en beeldbank Platform31 (tenzij anders vermeld)

Coverfoto: Bruna Saito (via pexels.com)

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken **oplossingen** voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan **brede welvaart**. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we **partijen bij elkaar** en **onderzoeken** we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren **trends** en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een **aanpak** waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Zie voor actuele info over activiteiten op het gebied van samenwerking:
<https://www.platform31.nl/samenwerken-en-participatie>

Deze publicatie is tot stand gekomen met steun van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.