

Sociaal en fysiek verbinden

Noodzaak voor maatschappelijke opgaven



Inhoud

Sociaal en fysiek verbinden 3

Niveaus van beleidscoördinatie en samenwerking 4

Domeinoverstijgend samenwerken sociaal-fysiek 6

Sociaal-fysiek samenwerken aan beleid en uitvoering 8

Struikelblokken 10

Kennisvragen en oplossingsrichtingen 11

Reflectie | Het lijkt zo logisch, en toch doen we het niet... 12



Sociaal en fysiek verbinden

Nederland wordt drukker, grijzer en diverser¹ en de druk op ruimte en voorzieningen neemt toe. De fysieke woon- en leefomgeving wordt in toenemende mate als cruciaal gezien als het gaat om het bevorderen van gezondheid, welzijn en samenredzaamheid, zeker voor mensen in kwetsbare posities of buurten. Onderzoek van het RIVM² en het PBL³ wijst uit dat bewoners van kwetsbare wijken vaak blootstaan aan een combinatie van negatieve omgevingsfactoren, die de kans vergroot op gezondheidsproblemen, chronische stress of sociale isolatie. Het PBL waarschuwt voor het ruimtelijk uitsorteren⁴, want nog steeds leidt suburbanisatie ertoe dat kwetsbare bewoners in de minst aantrekkelijke buurten komen te wonen, in de goedkopere woningvoorraad met een slechtere leefomgevingskwaliteit op grotere afstand van voorzieningen. Een gezonde verstedelijkingsstrategie⁵ is gewenst. Gemeenten zijn zoekende naar het verbinden van ruimtelijke en sociale vraagstukken.

Deze verbinding wordt mede gevoed door maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing, het streven naar langer zelfstandig thuis wonen, de aanpak van gezondheidsverschillen, de betaalbaarheid van woningen, en de toename van aandachtsgroepen, zoals mensen met ggz-problematiek, in de wijk. Tegelijkertijd zijn er verwachtingen dat mensen zich, met minder zorg en professionele ondersteuning vanuit het sociaal domein, meer in hun eigen sociale netwerken moeten redden. Een gezonde en sociale leefomgeving — met ruimte voor ontmoeting, voldoende (en betaalbare) woningen, beweging, groen, nabijheid van voorzieningen, en veiligheid - kan een bijdragen aan een beter ervaren gezondheid en kwaliteit van leven in de wijk. De leefomgeving is de sleutel naar samenredzaamheid.

Toch blijkt de praktijk van de domeinoverstijgende, integrale samenwerking, weerbarstig. Gemeentelijke organisaties zijn vaak nog sectoraal ingericht, waardoor sociaal en fysiek domein gescheiden opereren. Het sociaal domein gaat over welzijn en zorg en het fysiek domein over woningbouwopgaven, omgevingsvisies en gebiedsontwikkelingen. Samenwerking groeit wel bij de huisvesting van aandachtsgroepen, in woonzorgvisies, voorzieningenplanning of gebiedsontwikkeling. Daarbij lijkt bouwen voor ouderen een belangrijk vliegwiel voor domeinoverstijgende samenwerking. En ook in het Integraal Zorgakkoord, het Gezond en Actief Leven Akkoord zijn er gedeelde ambities en aanpakken voor het inrichten van de gezonde leefomgeving. Maar zorgen zijn er ook: over tekorten aan zorgpersoneel, huisartsen, en de betaalbaarheid en bereikbaarheid van ondersteuning. Een (gebiedsgerichte) sociaal-ruimtelijke strategie kan bijdragen het versterken van samenlevingskracht. Dit vraagt ook om een koerswijziging in beleid, organisatie en investeringen. Maar hoe versterken we die brug tussen het fysieke en sociaal domein?

Vanuit de themagroepen Wonen, Welzijn en Zorg (WWZ) en Woningmarkt van het G40-Stedennetwerk is onder gemeenten een enquête uitgezet over de samenwerking tussen het fysiek en sociaal domein. Op basis daarvan zijn verdiepende bijeenkomsten georganiseerd, waarin gemeenten praktijkvoorbeelden en ervaringen deelden. In deze publicatie bundelen we de belangrijkste inzichten, voorbeelden en lessen. Daarna biedt bestuurskundige Mark van Twist een reflectie op de beweging richting een integrale, wijkgerichte aanpak. Zo biedt deze publicatie inspiratie en handelingsperspectief voor gemeenten die werk willen maken van een gezonde en sociale leefomgeving.

Niveaus van beleidscoördinatie en samenwerking

Beleidscoördinatie	Toelichting
Strategisch	Strategische beleidscoördinatie omvat samenwerking tussen sociaal en fysiek op niveaus van uitvoering – beleid – management. Er wordt gezamenlijk geprioriteerd en er is een meerjarige aanpak. Beide domeinen hebben een langdurige, duurzame samenwerking die verder gaat dan projectniveau.
Positief	Er is positieve beleidscoördinatie. Er is samenwerking vanaf de start van een project, afstemming en uitwisseling tussen het sociaal en fysieke domein. Zij zoeken actief afstemming en stellen gezamenlijk prioriteiten. De samenwerking is doelgericht, intensief en wordt door beide domeinen als strategisch belangrijk gezien. Het gaat veelal om ad hoc samenwerkingen voor de hoog geprioriteerde projecten. Deze afstemming is daarmee nog niet volledig duurzaam.
Beperkt	Er is beperkte afstemming. Domeinen informeren elkaar over belangrijke beslissingen. Er is af en toe contact, maar er is geen afstemming aan de voorkant. Zoals een verzoek tot meelesen op een concept of het informeren over belangrijke documenten. Er is sprake van beperkte samenwerking tussen sociaal-fysiek.
Geen	Er is geen afstemming. Domeinen nemen onafhankelijk beslissingen van elkaar zonder overleg. Er is in feite geen samenwerking tussen sociaal en fysiek.

Tabel 1 Indeling beleidscoördinatie⁶

Gemeentelijke domeinen kunnen op verschillende manieren samenwerken om de sociaal-ruimtelijke ambities te realiseren. De vorm en intensiteit van de samenwerking hangen af van de aard en complexiteit van de opgave. Het bovenstaande schema biedt een kader om te bepalen waar een gemeente zich plaatst in de beleidscoördinatie van het sociaal en fysieke domein — van losse, op zichzelf staande besluiten tot strategische en integrale samenwerking.

Hoewel geen enkele samenwerking hetzelfde is, blijkt de meest effectieve vorm van beleidscoördinatie die waarbij beleidsclusters al vóór de start van het proces gezamenlijke prioriteiten afstemmen en vanuit een structurele, strategische samenwerking opereren. Dit zien we terug bij de niveaus van positieve en strategische beleidscoördinatie. Dit is essentieel om samenwerking breed en integraal op te pakken. In de praktijk zien we dat de organisatiestructuur binnen de domeinen zo'n integrale aanpak vaak nog in de weg zit. Hier gaan we bij het hoofdstuk Struikelblokken verder op in.

Hoe zit het met beleidscoördinatie in de ondervraagde G40-gemeenten?

De deelnemende gemeenten plaatsen zich doorgaans tussen beperkte en positieve beleidscoördinatie (met een enkele uitzondering van gemeenten die samenwerken op het niveau van strategische coördinatie). De beleidsstrategen zien een toenemend belang van samenwerking en geven aan dat er de afgelopen jaren veel stappen zijn gezet. Het samenwerken is vaak wel persoonsafhankelijk. Het opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken is essentieel. Wat ook opvalt, is dat de intensiteit van de samenwerking varieert per opgave. Voor wonen, welzijn en zorg is er een structuur voor samenwerken ontwikkeld, maar op andere beleidsterreinen staat deze nog aan het begin en ontbreekt een gezamenlijke prioritering.

Meer weten over de uitkomsten van de enquête? Bekijk de [Memo Brugfunctie sociaal-fysiek](#).



Domeinoverstijgend samenwerken sociaal-fysiek

Er zijn verschillende manieren om het samenwerken en afstemmen tussen het sociaal en fysiek domein te faciliteren. Denk aan het inrichten van structurele overlegmomenten op niveau van management en beleidsontwikkeling.

In de woonzorgpraktijk zien we een breed palet van afstemmingsstructuren:

- Integraal beleids-/programmeerteam waarin het sociale en fysieke domein zijn vertegenwoordigd.
- Programmamanager die zowel verantwoordelijk is voor zowel de fysieke, als sociale kant van een thema (bijvoorbeeld voor het wonen-, welzijn-, zorgvraagstuk).
- Duo wonen en zorg (fysiek-sociaal).
- Ketenregisseur wonen, welzijn en zorg.
- Overlegtafel wonen, welzijn en zorg.
- Functionaris die op twee domeinen werkt (bijvoorbeeld binnen team wonen en gebiedsontwikkeling).

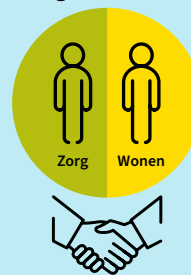
Hoe zit het met de afstemmingstructuren in de ondervraagde G40-gemeenten?

Uit de enquête komt naar voren dat gemeenten vaste structuren hebben ingericht om de afstemming tussen het sociaal en fysiek domein te faciliteren. Veel gemeenten werken met een duo wonen en zorg, waarbij één persoon zich richt op zorg gerelateerde opgaven binnen het sociaal domein en de ander op fysieke opgaven.⁸ Dit duo is niet altijd formeel aangesteld; in veel gevallen gaat het om twee beleidsmedewerkers die op eigen initiatief nauw over de grens samenwerken. Daarnaast is een wonen-zorgoverleg of een vergelijkbare overlegtafel (zoals een intake tafel rondom nieuwe initiatieven) om structureel afstemming te zoeken. Structuren als een integraal beleids-team, programmamanager en ketenregisseur zien we niet vaak terug. We geven een aantal concrete voorbeelden van aanpakken met toelichting van de betrokken professional(s).

Grenswerkers: brugfunctie faciliteren op persoonsniveau

Integraal samenwerken vraagt om vaardigheden en competenties van de betrokken professionals. Een grenswerker (*boundary spanner*) is een professional die over de grenzen van zijn eigen beleidsterrein kijkt en actief contact aangaat met collega's uit andere domeinen.⁷ Deze persoon kan als brugfunctionaris de samenwerking opstarten, bestendigen en naar een hoger niveau brengen. Deze rol vraagt om sterke netwerkvaardigheden, strategisch inzicht en een proactieve houding. Grenswerkers weten belangen te verbinden, spreken de taal van verschillende disciplines en overbruggen zo verschillen.

De grenswerker



Ontwikkelwerkplaats in 's-Hertogenbosch

De gemeente 's-Hertogenbosch investeert in een duurzame verbinding tussen het sociaal en fysiek domein met een ontwikkelwerkplaats. De werkplaats is zo'n twee jaar geleden gestart. In het eerste jaar ligt de focus op kennismaking en het verkennen van samenwerkingskansen. In het tweede jaar wordt de samenwerking structureel geborgd. Voorwaarden voor deze samenwerking zijn een gemeentebreed programma, met toegekende uren voor betrokkenen. Zo ontstaat in 's-Hertogenbosch een blijvende integrale aanpak.

Afstemming op drie niveaus in Leeuwarden

In Leeuwarden wordt het belang van integrale afstemming tussen het sociaal en fysiek domein benadrukt, zowel op beleids-, management- als bestuurlijk niveau. Op beleidsniveau worden gezamenlijke doelstellingen geformuleerd. Terwijl op managementniveau projecten zoals de woonzorgopgave worden opgepakt met gecombineerd opdrachtgeverschap. Dit betekent dat beide domeinen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het project, waarbij ze uren en budget beschikbaar stellen. Daarnaast vindt er op bestuurlijk niveau regelmatig afstemming plaats, waardoor er draagvlak en mandaat ontstaat voor beleidsmedewerkers en uitvoerders om effectief integraal samen te werken. Naast woonopgave (prestatieafspraken en urgentieverordening) is dit ook ontwikkeld voor de wijkaanpak Leeuwarden Oost.

Sociaal bouwmeester in Groningen

In de gemeente Groningen is de samenwerking tussen het sociaal en fysiek domein versterkt door de aanstelling van een sociaal bouwmeester, die in nauwe samenwerking met de stadsbouwmeester opereert. Waar de stadsbouwmeester zich richt op stedenbouw en architectuur, legt de sociaal bouwmeester de focus op het sociale weefsel van de stad, zoals maatschappelijke voorzieningen en bewonersinitiatieven. Deze integrale aanpak maakt het mogelijk om de sociale kansen in fysieke gebiedsontwikkelingen te benutten, bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan de belangrijke plekken voor verschillende groepen, zoals ontmoetingsplekken voor ouderen of verbindingroutes voor jongeren. Hierdoor wordt de sociale en fysieke structuur van de stad effectief met elkaar verbonden.

Programmamanager wonen en zorg in Amersfoort

In Amersfoort wordt de verbinding tussen het sociaal en fysiek domein binnen het woonzorgvraagstuk versterkt door de programmamanager wonen en zorg. Deze persoon faciliteert en coördineert het tactische overleg wonen en zorg, waarin zowel interne als externe partijen, zoals woningcorporaties, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, wijkteams en het zorgkantoor, samenkomen. De programmamanager speelt een sleutelrol in het afstemmen van beleidsdoelen, het bevorderen van samenwerking en het vertalen van strategie naar uitvoering.

Linking pin tussen sociaal en fysiek in Nijmegen en Almelo

In de gemeente Nijmegen en Almelo werken beleidsambtenaren als linking pin tussen het sociaal en fysiek domein. In Nijmegen gebeurt dit bijvoorbeeld door de dubbelfunctie van een ambtenaar (verbinder sociaal-fysiek domein en planoloog). Deze persoon werkt op de grens tussen sociaal en fysiek en haalt relevante informatie op uit beide domeinen.

Duo wonen en zorg in Helmond

In de gemeente Helmond is een duo-rol voor het uitwerken van de woonzorgvisie ontstaan: één professional vanuit het sociaal en één vanuit fysiek domein. Om de brugfunctie tussen sociaal en fysiek te ondersteunen, zijn er diverse structuren en samenwerkingsverbanden. Zo biedt de regionale werkgroep woonzorgvisie een platform voor afstemming tussen gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders. Het afwegingskader voor woonzorginitiatieven helpt bij het maken van weloverwogen keuzes over nieuwe plannen en investeringen. En ook op bestuurlijk niveau regelmatig overleg plaats over WWZ. Hoewel de basis van deze duo-rol stevig staat, zijn er nog aandachtspunten die de effectiviteit kunnen vergroten, zoals capaciteit, tijd en tegengestelde belangen tussen domeinen.

Sociaal-fysiek samenwerken aan beleid en uitvoering

Er zijn diverse domeinoverstijgende opgaven die het fysiek en sociaal domein aangaan. Deze praktijkvoorbeelden laten zien waaraan het sociaal en fysiek domein aan samenwerken. Van het opstellen van de woonzorgvisie, afwegingskaders voor nieuwe woon(zorg)initiatieven tot gebiedsontwikkeling en de voorzieningenplanning.

Opstellen van een woonzorgvisie in Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden heeft een beleidskader Wonen met Zorg ontwikkeld om passende huisvesting en zorg voor kwetsbare inwoners, zoals ouderen, te waarborgen. Dit proces kwam tot stand door nauwe samenwerking tussen het sociaal en fysiek domein, samen met woningcorporaties, zorgorganisaties en welzijnsinstellingen. Wonen-en-zorg wordt hierbij als één geheel benaderd, zodat een inclusieve en toekomstbestendige leefomgeving ontstaat. Bij het opstellen van het beleidskader waren verschillende stakeholders betrokken, waaronder woningcorporaties, zorg- en welzijnsorganisaties en inwoners, zodat zowel sociale als fysieke behoeften goed werden meegenomen. Daarnaast sluit het kader aan op bestaande woon- en gezondheidsprogramma's binnen de gemeente, waardoor beleid en uitvoering op elkaar aansluiten.

Intaketafel in Almelo

In de gemeente Almelo wordt gewerkt met een intaketafel Omgevingswet, waarin veertien verschillende domeinen samenkomen. Hieraan nemen deel: experts uit onder andere wonen, ruimtelijke ordening, economische zaken, maatschappij, gezondheid, veiligheid en zorg. Elk met hun eigen perspectief, kaders en richtlijnen. Dit zorgt voor een brede en integrale beoordeling van maatschappelijke initiatieven. De intaketafel heeft echter een uitsluitend adviserende rol en geen juridische status. Voor een effectieve werking is goede afstemming vooraf essentieel. Het is belangrijk dat niet één afgevaardigde het volledige domein vertegenwoordigt, zodat alle relevante invalshoeken aan bod komen. Een evenwichtige verdeling tussen het sociale en fysieke domein draagt bij aan een zorgvuldige en breed gedragen besluitvorming.

Toekomstvisie in Helmond

De gemeente Helmond greep een zorgflat in het centrum van Helmond aan om een toekomstvisie voor de hele binnenstad te ontwikkelen, waarbij het sociaal en fysiek domein samenwerken. De vastgoedvraag kreeg hierbij een sociale inslag: hier werd bekeken hoe het project kan bijdragen aan de leefbaarheid en inclusiviteit van de omgeving. De samenwerking sociaal-fysiek sluit aan bij de ruimtelijke ontwikkeling van de Metropoolregio Eindhoven, de zogeheten schaalsprong, en combineert ruimtelijke ambities met sociale opgaven. Door een omgevingsanalyse, prognoses en beleidsuitgangspunten te bundelen, is een toekomstgerichte oplossing ontwikkeld. Ook de bestuurlijke driehoek was aangehaakt bij de besluitvorming. Dit project toont hoe het sociaal domein actief bijdraagt aan gebiedsontwikkeling en hoe een integrale aanpak leidt tot duurzame stedelijke vernieuwing.

Woonzorgvisie en burgerberaad in 's-Hertogenbosch

In 2024 organiseerde de gemeente 's-Hertogenbosch het eerste Bossche Burgerberaad, gericht op het thema 'Fijn oud worden'. Een representatieve groep van 120 ingelote bewoners kwam meerdere maanden bijeen om deze vraag te bespreken. Dit proces resulteerde in 34 concrete aanbevelingen, die integraal zijn opgenomen in de Woonzorgvisie van de gemeente 's-Hertogenbosch. De totstandkoming van deze visie was een voorbeeld van co-creatie, met intensieve samenwerking tussen sociaal-fysiek. Bewoners, maatschappelijke organisaties, zorg- en welzijnspartijen en woningcorporaties werkten gezamenlijk aan een toekomstbestendige woon- en zorgomgeving.

Huisarts mee in gebiedsontwikkeling in Nijmegen

In veel gemeenten, waaronder Nijmegen, is het realiseren van maatschappelijke voorzieningen zoals huisartsenpraktijken, een complexe opgave. Dit komt onder andere door de schaarse ruimte in steden en de lange doorlooptijden van ruimtelijke procedures, terwijl de zorgvraag snel groeit en de locaties van voorzieningen niet altijd goed aansluiten bij de spreiding van de bevolking. Om hierin beter samen op te trekken, is in Nijmegen een bestuurlijk overleg ingericht tussen de regionale huisartsenorganisatie NEO en betrokken wethouders. Vanuit dit overleg is het initiatief ontstaan om huisartsen beter te informeren over de gemeentelijke rol in huisvesting. Dit is inmiddels opgepakt met presentaties aan praktijkondersteuners en op bijeenkomsten van NEO de rol van de Regionale Huisartsen Organisatie, de gemeente en de zorgverzekeraar. Ook is uitgelegd hoe het ruimtelijk proces werkt, inclusief het gebruik van vooroverleggen bij de omgevingstafel.

Struikelblokken

Het afstemmen in gemeentelijke organisaties tussen het sociale en het fysieke domein is vaak niet vanzelfsprekend. Domeinen en afdelingen werken vaak in min of meerdere mate gescheiden van elkaar en als op zichzelf staande organisaties elk met hun eigen werkwijzen, prioriteiten en structuren. Ook al is de wens om af te stemmen, er zijn allerlei struikelblokken die de samenwerking bemoeilijken. Deelnemende gemeenten noemden in de enquête verschillende struikelblokken die een integrale aanpak belemmeren. In onderstaande tabel zijn deze knelpunten overzichtelijk weergegeven, uitgesplitst naar organisatorische en culturele factoren.

Als er onvoldoende afstemming is of de samenwerking niet op tijd wordt gevonden, kan dit leiden tot projecten die niet van de grond komen, finan-

ciële of juridische knelpunten of gemiste kansen. In veel gevallen kunnen zulke problemen voorkomen worden door tijdig overleg, maatwerk of het bewust afwijken van standaardregels. Hieronder enkele praktijkvoorbeelden die dit illustreren:

- Een project afblazen omdat de kosten van de lift te hoog zijn.
- Het afwijken van de parkeernorm bij een seniorencomplex.
- Het beheer en onderhoud van de groene buitenruimte die uitgenodigd tot ontmoeten en met veel zitgelegenheden: mogelijkheden van zelfbeheer wordt niet besproken.
- Een scootmobiel-stalling zonder aansluiting op elektriciteitsnet.

Struikelblokken voor samenwerken sociaal-fysiek

Organisatorisch	Cultureel
Er is onvoldoende capaciteit, uren of budget.	Domeinen kennen elkaar onvoldoende en zijn niet op de hoogte van waar ze mee bezig zijn.
De afstemming vindt pas laat in het proces plaats, waardoor er budget en planning technisch geen grote veranderingen wenselijk zijn.	De samenwerking is vaak persoonsafhankelijk, waardoor bij personele wisselingen onvoldoende afstemming plaatsvindt.
Het belang integraal werken wordt niet of niet door beide domeinen erkend.	Domeinen spreken elkaars taal niet.
Het management heeft onvoldoende mandaat om integraal samen te werken.	Er zijn vooroordelen over en weer ("Het sociaal domein is vaag" en "Het fysiek domein is overheersend").
Samenwerking is alleen ad hoc van aard en krijgt geen prioriteit meer bij intensivering eigen werkzaamheden.	De planning en visie zijn anders: fysiek domein werkt aan lange termijnstrategieën, terwijl sociaal domein mensgericht werkt.
Verdeling van portefeuilles onder wethouders; de verdeling van de portefeuilles sociaal, zorg en wonen/ruimtelijke omgeving over verschillende wethouders heeft invloed om tot samenhang te komen en het al dan niet willen/kunnen optrekken met elkaar. Dit werkt door in de opdrachten en werkwijze van de ambtelijke organisatie.	

Kennisvragen en oplossingsrichtingen

Gezien de opgaven die er liggen is het versterken van de brug tussen sociaal en fysiek enorm belangrijk. De resultaten van de enquête, de verdiepende bijeenkomsten en praktijkaanpakken laten zien dat het samenwerken tussen fysiek-sociaal bijdraagt aan een samenhangende uitvoering. Eenvoudig is het niet, geven gemeenten aan. Het is nodig om het samenwerken meer aandacht te geven en samen naar oplossingen te zoeken. In het volgende deel van deze publicatie reflecteert Mark van Twist op deze opgehaalde inzichten. In zijn reflectie stelt hij: “Als iets zo logisch lijkt, waarom doen we het dan niet?” Zijn beschouwing brengt vraagstukken in beeld die samenwerking bemoeilijken: gebrek aan kennis over hoe domeinen te verbinden, onvoldoende ruimte of vaardigheden om buiten bestaande structuren te handelen,

en botsende waarden of belangen die integrale keuzes in de weg staan. Van Twist biedt in het tweede deel een verdiepend denkkader en laat zien dat het versterken van de brugfunctie tussen sociaal en fysiek niet alleen een organisatorisch vraagstuk is, maar ook een van cultuur.

Eindnoten

- 1 Rapport Gematigde groei van de Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/01/15/gematigde-groei-rapport-van-de-staatscommissie-demografische-ontwikkelingen-2050>.
- 2 Kwetsbaarheid en kansen in de stapeling van omgevingsfactoren, RIVM, 2025.
www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/kwetsbaarheid-en-kansen-in-de-stapeling-van-omgevingsfactoren.pdf
- 3 Verdeling van gezondheid en leefomgevingskwaliteit over buurten, PBL, 2020.
www.pbl.nl/publicaties/verdeling-van-gezondheid-en-leefomgevingskwaliteit-over-buurten.
- 4 Gezondheidsachterstanden: kijk ook eens naar de ruimtelijke uitsortering van mensen en voorzieningen, 2023.
<https://www.pbl.nl/publicaties/gezondheidsachterstanden-kijk-ook-eens-naar-de-ruimtelijke-uitsortering-van-mensen-en-voorzieningen>
- 5 Blik op leefomgeving en gezondheid voor de verstedelijkingstrategie Metropoolregio Amsterdam vanuit beschikbare data en trends.
<https://www.rivm.nl/gezonde-stad/blik-op-leefomgeving-en-gezondheid-voor-verstedelijkingstrategie-metropoolregio-amsterdam>
- 6 Het model van beleidscoördinatie is door Platform31 onderzocht bij het opstellen van de woonzorgvisie: [Gesprekken over het model van beleidscoördinatie maken expliciet wat impliciet leeft](#)
- 7 Samen over de grens, de rol van grenswerken in het gemeentelijke beleidscoördinatieproces rondom de woonzorg visie (Platform31, 2022)
- 8 In sommige gemeenten valt het woondomein binnen het sociale domein, waardoor de samenwerking niet altijd domeinoverstijgend, maar wél opgave-overstijgend is.

Reflectie | Het lijkt zo logisch, en toch doen we het niet...

Mark van Twist



Prof dr M.J.W. (Mark) van Twist

Hoogleraar bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar bestuur (NSOB) in Den Haag.

Als iets zo logisch is, waarom doen we het dan niet – of in ieder geval niet overal? Mooie vraag vind ik dat altijd. En heel vaak van toepassing in de context van het openbaar bestuur. Of het nu gaat om (interbestuurlijk) samenwerken, werken vanuit de opgave, de inwoner centraal stellen, een integrale aanpak of het bouwen

van een brug tussen het fysieke en sociale domein: het klinkt zo vanzelfsprekend dat de vraag zich opdringt waarom het dan tegelijk toch vaak zo lastig is en moeilijk gaat.

De voordelen zijn immers evident. **Neem de samenwerking tussen sociaal en fysiek.** Overal om je heen zie je hoe deze domeinen met elkaar vervlochten zijn en kwesties in het ene domein inwerken op het andere. Fysiek welbevinden is van grote invloed op iemands gezondheid, draagt bij aan welzijn en is soms de sleutel tot zelfredzaamheid. Vergrijzing werkt door in de woningmarkt, sociale huur kan via energiekosten ook een armoedevraagstuk worden, de instroom van nieuwkomers zet druk op de volkshuisvesting.

Als kwesties in de beide domeinen zo verweven zijn met elkaar lijkt het niet meer dan logisch dat ook in de aanpak daarvan gezocht wordt naar mogelijkheden voor overbrugging. Dat is natuurlijk geen nieuw gegeven. Het speelt altijd al. En precies dat maakt het belangrijk de vraag te stellen waarom we het er dan toch (weer) over moeten hebben, hoe het komt dat overbrugging soms wel maar heel vaak ook (nog) niet lukt...

Waarom doen we niet wat ‘gewoon logisch’ lijkt?

Uit de literatuur en in de praktijk van interactie over de brugfunctie komen telkens een aantal invalshoeken naar voren als het gaat om de vraag hoe het komt dat iets wat zo logisch is toch niet (altijd/overal) lukt. Als ik een poging doe om ze wat te ordenen zie ik er drie:

- De eerste is dat het allemaal te maken heeft met een **kennistekort, dus een gevolg is van niet-weten**. Dan draait het om een gebrek aan zicht (zowel overzicht als inzicht) op de mogelijkheden die er zijn om invulling te geven aan de brugfunctie tussen fysiek en sociaal. In dat licht is het heel goed om in de praktijk op te halen welke experimenten er worden opgezet en wat voor ervaringen hiermee zijn opgedaan, zoals door de kennisontwikkeling die Platform31 in opdracht van het G40 Stedennetwerk doet. Alles overziende kun je op basis van die inventarisatie zelfs een driedimensionale ruimte voorstellen met allerlei opties om de brugfunctie in te vullen.
- De eerste dimensie betreft daarbij het **organisatieniveau** waarop naar overbrugging wordt gezocht.

Dat kan op het niveau van een enkel persoon (programmamanager woonzorgvisie zoals in Amersfoort of de linking pin in Nijmegen) of van een duo (duo wonen en zorg, zoals in Helmond) maar ook op het niveau van een team (sociaal architecten zoals in Utrecht) of van een netwerk (ontwikkelwerkplaats zoals in Den Bosch). Ook combinaties hiertussen zijn natuurlijk mogelijk (zoals de meerlaagse benadering in Leeuwarden).

- De tweede dimensie betreft het **beleidsniveau** waarop de overbrugging inhoud krijgt. Dit kan op het niveau van specifieke projecten (zoals bijvoorbeeld in Groningen), van bredere programma's (zoals in Amersfoort) of van algemeen beleid (zoals in het streven is in Zaanstad). En ook hier weer is het natuurlijk ook mogelijk combinaties te maken.
 - De derde dimensie gaat over het **regieniveau** dat met de overbrugging gepaard gaat. Hier valt onderscheid te maken tussen elkaar informeren, vrijblijvend afstemmen of gezamenlijk afwegen tot (als meest vergaande vorm) elkaar dwingen. Ook hier is weer te zien hoe de praktijk in gemeenten telkens net even anders invulling krijgt. Een keten-regisseur werkt toch anders dan een overlegtafel of een ontwikkelwerkplaats zoals in Den Bosch.
- De tweede invalshoek op de vraag hoe het komt dat we niet doen wat toch zo logisch lijkt richt zich

op **contextuele competenties: het moet je wel zijn toegestaan**. Wat logisch lijkt toch niet doen, is niet alleen een kwestie van niet-weten maar ook van nog niet-mogen of niet-kunnen. Hier zie je dat soms de structuur van de organisatie in de weg zit of dat professionals gewoon nog niet zijn toegerust met de vaardigheden om de benodigde veranderingen tot stand brengen. Opnieuw zijn uit de inventarisatie van Platform31 voor het G40-Stedennetwerk na enige ordening weer tenminste drie wegen te onderscheiden als het gaat om pogingen om aan juist deze belemmering voorbij te komen:

- De eerste weg is ruimte bieden aan **andersoortige professionaliteit: noem het 'boundary spanning'**. Denk aan de Linkin pin waarmee in Nijmegen en Almelo ervaring wordt opgedaan. Dus de inzet van mensen die goed zijn in verbinden wat formeel geschieden is, losschudden van positioneel denken, aanpak van vraagstukken die tussen de kieren en de gaten vallen. Dat is in de praktijk vaak hard nodig. Niet voor niets luidt een bekend bestuurskundig adagium: The best way to kill a new idea is to put it in an old organization.
- De tweede weg is **ruimte maken voor (gecontroleerd) mislukken om daarvan te leren: niet alles wat je nieuw probeert zal meteen een succes kunnen zijn**. Dat zie je bijvoorbeeld bij de opzet van het burgerberaad voor de Woonzorgvisie

in Den Bosch en de samenwerking rond de Toekomstvisie Ameideflat in Helmond. Niet kiezen voor zekerheid en het vermijden van risico's is dan het uitgangspunt, maar juist het opzoeken van onzekerheden en kijken wat daar een nieuw inzicht te verwerven valt, zelfs als dat soms met vallen en opstaan gepaard moet gaan...

- De derde weg betreft de zoektocht naar **maatschappelijke meerwaarde: vermijden van eenzijdigheid die valt te typeren als 'hitting the target, but missing the point'**. Sporen daarvan kom je tegen bij het opstellen van Woonzorgvisies in bijvoorbeeld Leeuwarden en het functioneel programma maatschappelijke voorzieningen in Alphen aan den Rijn. Dit gaat over voorbij komen aan vormen van resultaatsturing waarin alleen maar oog is voor wat niet alleen merkbaar maar (vooral) ook meetbaar is ('kaal en schaal'). Omdat niet alles wat belangrijk is ook goed te meten valt maken we dan van de weeromstuit wat wel meetbaar is maar heel belangrijk – ten koste van het al het andere. Niet alleen denken vanuit de 'business case' heet dat dan in het modern jargon, maar ook aandacht voor de 'value case'. Neem je bijvoorbeeld de kosten van de lift wel of niet mee bij het realiseren van een woonzorgconcept, en wie neemt die kosten dan voor zijn rekening – is dat een post voor fysiek en/of sociaal?

- De derde en laatste invalshoek op ‘niet doen wat toch zo logisch lijkt’ heeft maken met ***waardenconflict: lastig verenigbare doelen en ambities***. Niet een gebrek aan kennis of competenties maar de afweging van waarden die hierachter schuilgaat moet dan de verklaring bieden. Het klinkt zo mooi: werken volgens de opgave, fysieke en sociale doelen met elkaar in lijn brengen, ambities op het gebied van bijvoorbeeld volkshuisvesting en armoedebestrijding met elkaar combineren. Maar: niet altijd zullen fysiek en sociaal elkaar versterken, niet altijd liggen ambities op het gebied van wonen en zorg in elkaars verlengde. Hiermee verbonden is natuurlijk ook het achterliggend krachtenveld (met botsende belangen), bijvoorbeeld tot uitdrukking komend in de portefeuilles van wethouders of de verantwoordelijkheden die aan organisaties worden toegedacht. Ook hier zijn weer heel verschillende opties te onderscheiden in pogingen om de ***overgang te maken van het concurreren tussen waarden naar het combineren van de waarden*** op het gebied van fysiek en sociaal:
- De eerste (en minst vergaande) optie betreft het ***compartimenteren van waarden***, dat wil zeggen: scherp maken op welk gebied waarden uit het ene domein de doorslag geven en op welk gebied waarden uit het andere domein de boventoon moeten voeren. Zo kan de afweging van waarden die betrekking hebben op sociaal en fysiek anders

uitvallen als het gaat om de uitrol van warmtenet dan bij de inrichting van de buitenruimte of bij de inrichting van huisartsenzorg een andere weging worden gemaakt dan bij de groenvoorziening. Hier worden waarden niet met elkaar verenigd maar in steeds andere constellaties tot concrete gevolgen gebracht. Een risico is dan wel dat een stalling voor scootmobiel (sociaal) wordt gerealiseerd zonder elektriciteitsaansluiting (fysiek).

- De tweede optie betreft het ***conditioneren van waarden***: dit gaat het over het voorwaardelijk maken van waarden uit het ene domein voor het andere domein. Dus: aardgasvrije wijken worden nagestreefd maar niet als dat leidt tot toenemende energiearmoede. Of: het tempo in de woningbouw moet omhoog, zolang dat maar niet ten koste gaat van levensloopbestendig bouwen. Hier worden waarden niet met elkaar verenigd maar als randvoorwaarde voor elkaar gesteld, als een soort bodem onder beleid. Ook hier houdt je risico's, bijvoorbeeld als parkeernormen de realisatie van seniorencomplexen in de weg gaan zitten of als de bijkomende kosten voor het grasmaaieren het creëren van zitgelegenheden in de groene buitenruimte te zeer gaat belemmeren.
- De derde (en meest vergaande) opties betreft het ***converteren van waarden***: letterlijk het vertalen van waarden uit het ene domein in waarden die

belangrijk zijn in het andere domein, een beetje zoals je ook munten met een wisselkoers kunt omzetten van wat een betalingsmiddel is in het ene domein naar een betalingsmiddel in het andere domein. Denk daarbij aan zonnepanelen in de wijk die op het oog bedoeld zijn fysieke ambities te realiseren (aardgasvrije wijken) maar tegelijk ook sociale doelen dienen (bestrijden van energiearmoede). Of denk aan het bouwen van levensloopbestendige woningen vanuit sociale overwegingen (omgaan met vergrijzing) die tegelijk ook fysieke doelen dichterbij brengen (doorstroming op de woningmarkt). Hier is wel het risico dat de doorvertaling soms nog best lastig is. Denk aan herstructurering van naoorlogs vastgoed – gewoon een opgave zoals er nog zoveel meer zijn. Professionals uit het fysiek domein spreken daarover al snel in termen van ‘energieslurpers’, ‘puisten in de openbare ruimte’ met als opgave om ‘het grid te ontwikkelen’, terwijl professionals uit het sociaal domein de kwestie eerder duiden als ‘het (tijdelijk) verhuizen van ‘kwetsbare groepen’, doorbreekt de ‘sociale netwerken’ en dus een opgave om ‘programmatisch te werken aan sociale (tijdelijke) huisvesting’. Niet per se iets heel anders, maar ook niet vanzelf helemaal gelijk in betekenis.

Samenvattend: Waarom lukt het (niet) de brug te slaan?		
Niet-weten	Kennistekort over welke kansrijke opties er zijn	– Op organisatieniveau: o.a. duo-functies, linking pins – Op beleidsniveau: o.a. projecten, programma's – Op regieniveau: o.a. afstemmen, afwegen, dwingen
Niet-kunnen	Ontbrekende van contextuele competenties	– Andersoortige professionaliteit: o.a. boundary spanning – Gecontroleerd kunnen falen: durven mislukken – Maatschappelijke meerwaarde: voorbij kaal & schraal
Niet-willen	Waardenconflict: strijdige doelen en ambities	– Compartimentering: situatie-specifiek afwegen – Conditioneren: contingent beslissen – Converteren: vertaalslag kunnen maken

Maar wat als het nu toch wel lukt – waarom spreidt het dan niet vanzelf?

Ik begon mijn betoog met de vraag: 'als iets zo logisch is, waarom doen we het dan niet – of in ieder geval niet overal?' Die vraag was bedoeld als uitdaging om na te denken over wat mogelijk in de weg zit aan zoiets (op het eerste oog) vanzelfsprekends als de samenwerking tussen sociaal en fysiek. Heel vaak gebeurt het niet, lukt het niet, komt het niet tot stand.

Maar wat nu zo mooi is aan het traject over versterking van de brugfunctie sociaal-fysiek – hier lukt het wel! In ieder geval toch tijdelijk. En dan schuift de kwestie ineens, die wordt niet (alleen) hoe brengen we iets tot stand dat eigenlijk heel logisch is maar (vooral ook): hoe zorgen we dat wel lijkt te lukken voldoende schaal en gewicht krijgt?

In de praktijk van het openbaar bestuur blijken prachtige dingen te gebeuren op allerlei plekken; lokale praktijken die vaak bredere bekendheid en verdere verspreiding verdienen. Denk aan: het duo Wonen en Zorg in Helmond, de initiatieventafel in Almelo... Vaak blijkt het tegelijk nog niet zo makkelijk om dergelijke gesitueerde praktijken in de ene gemeente ook elders te laten landen, bijvoorbeeld in een andere gemeente.

Verspreiden kan dan ook bij nader inzien vormen krijgen op het niveau van regels en praktijken (bijvoorbeeld: introduceer de functie van programma manager zoals in Amersfoort of werk met een duo Wonen en Zorg zoals in Helmond), maar ook een slag dieper op het niveau van onderliggende redenties en principes (zorg voor professional die rol als Linkin pin kan vervullen) of nog dieper liggen op het niveau van randvoorwaarden en patronen (de kunst is om de staande

organisatie te confronteren met een andere logica, zoals bijvoorbeeld via de intaketafel zoals in Almelo).

→ Ten eerste kan **verspreiden vorm krijgen op het niveau 'regels' en 'praktijken'**: hier gaat het erom dat een werkzame manier van doen zo goed mogelijk overgenomen, bijna als een recept. Eigenlijk is dit een strategie van replicatie: een manier van werken vanuit de ene context (gemeente A) wordt opgepakt en overgezet naar een andere -al dan niet vergelijkbare- context (gemeente B), zonder dat de werkwijze of de functie in die contextwissel ook mee verandert. Praktijkvariatie is daarbij niet per se de bedoeling. En daar waar het wel gebeurt, is het meteen bron van discussie. Het is een afwijking van de (in experimenten bewezen) beste praktijk. Verspreiden van een praktijk zorgt dus voor een letterlijke en strak omlijnde overdracht: wat er opgeschaald wordt staat vast en het is dus ook te controleren of de opschaling 'plaatsvindt' en 'volledig' is. Het lijkt ook het meest overtuigende antwoord op mensen die – veelal vanuit onzekerheidsreductie – graag helemaal helder en duidelijk hebben wat exact een nieuwe aanpak behelst voor ze erin en eraan willen geloven. Het risico is wel dat toepassing niet meer op maat is van de situatie waarin mensen verkeren: het probleem is net wat anders dan in het oorspronkelijke experiment, de betrokkenen hebben niet dezelfde vermogens als de mensen daar. Daarmee is er gerede kans dat de

regels minder goed uitpakken. Omdat de ‘letter’ duidelijker is dan de ‘geest’ achter de nieuwe voorschriften, weten betrokkenen niet zomaar hoe erop te variëren, of ze geloven dat het niet zomaar mag. Dat kan nieuwe praktijken – die mogelijk juist haaks op het oorspronkelijk experiment – doen bureaucratiseren en dan ontstaat een situatie van ‘professionals uit positie’.

- Ten tweede kan *verspreiden ook vorm krijgen op het niveau van onderliggende redentaties en principes*. Niet de regels, maar de achterliggende inzichten, mechanismen, criteria. Niet een protocol van hoe een waardige en warme behandeling in een verpleeghuis er uit ziet, maar verspreiding van het onderliggende principe: de behandeling moet warm en waardig zijn. Geen voorschrift van handelen, maar een overdracht van achterliggende knowhow. Dat heeft ook iets ongemakkelijks. In plaats van zekerheid te bieden geeft het een palet aan mogelijkheden. Het werk wordt ingewikkelder gemaakt en keuzes worden vergroot. Om toch aanspreekbaar en betrouwbaar te blijven als professionals zodat niet iedereen naar eigen willekeur handelt, wordt het zaak middels redentaties te expliciteren waarom men doet wat men doet. Dit maakt dat niet ‘elke ketter zijn eigen letter’ verzint: eigen regels naar eigen goeddunken. Maar dat navolgbaar wordt hoe ‘de geest’ in plaats van ‘de letter’ wordt volgt. Er zit ook een voordeel aan. Want door met redenta-

ties te werken is er ruimte voor contextualiteit: het principe kan op de lokale omstandigheden worden afgestemd. Sterker nog, dat is hier nadrukkelijk de bedoeling. Het staat ook toe dat samen aan betekenis wordt gegeven aan die principes middels redentaties. Zoals in ons kleine voorbeeld van de verpleegzorg zojuist: wat betekent ‘waardigheid’ hier, voor ons, in deze omgeving? En hoe wegen we ‘waardigheid’ af tegen ‘veiligheid’ als die waarden op gespannen voet staan in onze zorgverlening? Een risico daarbij is wel dat de woorden overgenomen worden, maar de onderliggende praktijken niet mee veranderen. Wat eerst gewoon een project of een beleidsproces was heet nu ineens ‘opgavegericht werken’, terwijl het in essentie toch echt iets anders is.

- Ten derde kan *verspreiden ook nog een laag dieper vorm krijgen in een wijziging van dieperliggende randvoorwaarden en patronen*. Verspreiden betreft dan: het deblokken en destabiliseren. Bij deblokken wordt getoond waar een belemmering voor beweging in het regime zit en soms ook hoe die goed aan te passen is. Het gaan dan over het naar boven brengen tegen welke blokkades verspreiding aanloopt, bijvoorbeeld: het agenderen van bottlenecks in capaciteit, ontmoediging van regels en bevoogding en dergelijke. Hierdoor wordt ook het bestaande regime uit balans gebracht, door te laten zien dat er onhoudbare en onwenselijke instituti-

onele elementen in de normaaltoestand aanwezig zijn. Die onthulling maakt zo controversieel wat ingeburgerd en geaccepteerd is geraakt. Het onthullende karakter van destabilisering veronderstelt dieper kijken naar wat het systeem in stand houdt: perverse incentives, achterliggende aannames, irrationele angst, dominante coalities en dergelijke. Een risico is daarbij wel dat deblokkering, destabilisering en doorbreking zich niet altijd zullen beperken tot de inhoud van vraagstukken (overbrugging van sociaal en fysiek), maar ook impact hebben en doorwerken in processen van democratische besluitvorming.

De vraag is dan waarom die praktijken zich niet vanzelf (dat wil zeggen: sneller, makkelijker, eerder) verspreiden? Dat verspreiden kan heel verschillende vormen aannemen. Denk aan het organiseren van werkbezoeken waardoor anderen de kunst kunnen afkijken of het ontwikkelen van een opleiding om de principes achter een geslaagde verandering inzichtelijk te maken. Of aan het landelijk mogelijk maken van een aanpak die eerder op een plek is uitgetoetst. Maar denk ook aan een uitzondering op de regel die niet alleen in de ene situatie maar ook in de andere situatie toegelaten wordt. Of aan beleidsindeling die goed werkt op het ene moment en dan ook op volgende momenten ingang vindt.

Verspreiden blijkt in de praktijk niet vanzelf te gaan. Ook hier zijn tot slot nog, mede op basis van de kennisontwikkeling van Platform31 voor het G40 Stedennetwerk, weer drie lessen en inzichten over te formuleren:

→ Ten eerste is er het risico dat nieuwe en *innovatieve praktijken ondoordacht blijken te zijn: dan is sprake van ‘best practices’ die eigenlijk ‘bad habits’ blijken te zijn*. Geloof het of niet, maar wat soms als een best practice wordt gepresenteerd kan bij nader inzien soms ook onverstandig of eigenlijk ronduit schadelijk blijken te zijn. Natuurlijk doen managers die dergelijke best practices omarmen dat niet perse om moedwillig schade te berokkenen aan de organisatie. In de praktijk is soms te zien dat praktijken die welbeschouwd niet goed werken toch overeind blijven als ‘trage sluipmoordenaars’, omdat ze gekenmerkt worden door een duivelse drie-eenheid: ze worden (naar achteraf blijkt ten onrechte) door valse voorvechters, selectieve waarneming en snelle quick wins geassocieerd met succes, verspreiden zich heel snel terwijl hun falen maar heel langzaam zichtbaar wordt en ze zich daardoor elders alweer gevestigd hebben voordat ze langzaam uitsterven op de plek waar ze tot stand gekomen zijn...

→ Ten tweede is er het risico dat nieuwe en *innovatieve praktijken niet beklijven: dan is sprake van de pilot paradox*. Dit betreft het telkens weer tolereren van iets nieuws (en dus ‘leuks’), maar dan vooral

bedoeld om eigenlijk het oude zoveel mogelijk in stand te laten... Even anders doen dus, maar met als intentie om (verder) alles zoveel mogelijk hetzelfde te houden. Zo wordt tot uitdrukking gebracht dat vernieuwende praktijken soms juist bedoeld zijn om het oude systeem zoveel mogelijk in stand te houden. Afwijken om hetzelfde te blijven. De verspreiding van wat in de pilot wordt gevonden kan inspirerend zijn en misschien zelfs viraal gaan. Maar dat is dan niet het einde van het verhaal. Er zijn ook heersende belangen, culturele normen en ingebakken structuren waar invechters omheen of doorheen moeten manoeuvreren. Dat brengt strijd en onzekerheid met zich mee.

→ Ten derde en ten slotte is het risico dat nieuwe en innovatieve praktijken alleen worden geassocieerd met het opbouwen van nieuwe en innovatieve praktijken met *onvoldoende aandacht voor het afbouwen en omvormen van bestaande praktijken*. Nieuwe ideeën landen niet in een vacuüm, maar

in een context waar andere praktijken al stevig zijn ingeburgerd en vastgezet. Wat gemeengoed is, komt ter discussie te staan en de bestaande praktijken moeten aangepast worden of moeten wijken. Daarmee impliceert verspreiding van het nieuwe (deviate) ook het opschudden van het bestaande (default). Vernieuwing verlangt daarmee het werken op twee fronten tegelijk: enerzijds stimuleren dat de vernieuwing breder wordt begrepen en benut, maar anderzijds ook het problematiseren en slechten van huidige, vaak gefixeerde, routines. Hoe diepgaander de vernieuwing, hoe groter de spanning met de status quo is. In een periode waarin veel aandacht is voor transitie is dat een belangrijke kwestie. Dan geldt frequent het devies ‘wat werkt, hoort niet – en wat hoort, werkt niet’. Dat is betekenisvol, want het helpt begrijpen waarom verleiding en geruststelling als spreidingstrategie al snel tekortschieten. Ruimte maken voor het nieuwe verlangt ook problematisering en verontrusting. De benodigde transitie vergt daarmee (ook) een vorm van creatieve destructie.

Samenvattend: Waarom spreidt zich niet wat (wel) lukt?

Scaling out	Verspreiding op het niveau van ‘regels’ en ‘praktijken’	Risico dat niet de best practices maar bad habits zich verspreiden...
Scaling up	Verspreiding op het niveau van ‘redenaties’ en ‘principes’	Risico van de pilot paradox, waarbij innovatieve praktijken marginaal blijven en niet beklijven...
Scaling deep	Verspreiding op het niveau van ‘randvoorwaarden’ en ‘patronen’	Risico dat aandacht uitgaat naar wat leuk en nieuw is (opbouw) en negeert wat in de weg zit (afbouw)...

Afsluiting: vragen die je gewoon moet blijven stellen...

Sommige vragen moet je van een antwoord voorzien. Dan zijn ze uit de weg geruimd. Klaar, op naar de volgende. Maar er zijn ook vragen die je moet koesteren. Er zijn vragen waarvoor geldt dat je moet oppassen met het beantwoorden ervan omdat ze dan de vraag zelf dreigen te vernietigen. Dat zijn vragen die je moet koesteren omdat ze je scherp houden en ervoor zorgen dat je aandacht houdt voor wat ongemakkelijk maar daarmee (juist) niet onbelangrijk is. Die vragen moet je niet uit de weg ruimen met een (schijnbaar) helder antwoord maar gewoon steeds opnieuw durven blijven stellen.

Een mooi voorbeeld van zo'n vraag kwam in deze beschouwing voorbij: *als iets zo logisch lijkt, waarom doen we het dan niet gewoon?*

Een uitnodiging tot verder lezen

- Nederhand, J. e.a. (2022), Het verbinden van botsende institutionele logica's, Den Haag: NSOB.
<https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/het-verbinden-van-botsende-institutionele-logicas>
- Schulz M. e.a. (2020), Experimenteren en opschalen, Den Haag: NSOB.
<https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/experimenteren-en-opschalen>
- Samwel J. e.a. (2025) Hoe aanstekelijk kan je het maken? Den Haag: NSOB.
<https://www.nsob.nl/overzicht-van-publicaties/hoe-aanstekelijk-kan-je-het-maken>
- Steen, M. van & J. Scherpenisse, Samenwerken van A naar B, via B, Den Haag: NSOB.
<https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/grenzeloos-samenwerken>
- Twist, M. van e.a. Waarden wo(o)rden werkelijkheden, Den Haag: NSOB.
<https://www.nsob.nl/overzicht-van-publicaties/waarden-woorden-werkelijkheden>

Colofon

Platform31 in opdracht van het G40-Stedennetwerk

Den Haag, september 2025

Auteurs: Annette Duivenvoorden, Janniek de Vries en met medewerking van Susan van Klaveren (Platform31)

Reflectie-katern: Mark van Twist

Beelden: Nanda Sluijsmans (cover en p.5) en Alex Schröder (p.2)

Werkgroep Brugfunctie: Marga Tieken, secretaris themagroep Wonen Welzijn Zorg G40-Stedennetwerk, Els van Kooten, gemeente Amersfoort, Rita Stekelenburg, gemeente Hengelo en Anneloes Blankendaal en Anne van Summeren, secretaris themagroep Woningmarkt G40-Stedennetwerk.

De inhoud van deze publicatie is tot stand gekomen door de actieve bijdrage van betrokken gemeenten vanuit sociaal en fysiek domein.

We bedanken de gemeenten Almere, Almelo, Alphen aan den Rijn, Apeldoorn, Assen, Delft, Enschede, Gouda, Groningen, Helmond, Hengelo, 's-Hertogenbosch, Hilversum, Hoorn, Leeuwarden, Leiden, Nijmegen.

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.