



Organisatienetwerken van waarde



PLATFORM31

Een voorstudie naar het functioneren en de toekomst van
organisatienetwerken in het maatschappelijk domein



Inhoud

Inleiding en leeswijzer 3

Deel A - Vooraf 4

1. Opzet voorstudie 6

Achtergrond en aanleiding studie 6

Wat zijn organisatienetwerken? 7

Organisatienetwerken gezocht en gevonden 8

Hoe bekeken? 9

Verankering in de literatuur 10

2. Samenvattende bevindingen 13

3. Reflecties 18

4. Mogelijke bouwstenen voor een kennisprogramma 20

5. Wenken voor werken met netwerken 22

Deel B - De vijf organisatienetwerken 24

1. Bossche Bond 28

2. Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij (MOM) 33

3. Bospolder-Tussendijken (BoTu) 37

4. Proeftuin Ruwaard 41

5. Organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen (Cimot) 45

Deel C – Bevindingen 49

1. Waarde 51

Vertrekkend vanuit complexe opgaven 51

Twee soorten waarden 52

Ontwikkelde waardecreatie 54

Zoekend in het registreren van maatschappelijke waarde 54

2. Ontwerp 56

Omvang en samenstelling vooral op basis van 'dekkend-zijn' 56

Ontstaan als bewust ontwerp 57

Dynamisch ontworpen 57

Besturing en besluitvorming 58

3. Functioneren 60

Netwerken in verandering - het adaptief vermogen 60

Netwerkbevorderende en -remmende krachten 61

Zorg voor de relaties 62

Zichtbaarheid van het netwerk 62

4. Legitimatie 63

Legitimatie van het netwerk - vanuit de omgeving 63

Legitimatie voor netwerkdeelname - vanuit de deelnemende organisatie 64

Bijlage: respondentenlijst 66

Organisatienetwerken: het organiseer-antwoord op complexe maatschappelijke opgaven

Organisatienetwerken zijn een opkomend fenomeen in de (semi-)publieke sector. “Deze ontwikkeling is onomkeerbaar”, zo stelde één van de respondenten. Organisatienetwerken vormen een – en volgens sommigen zelfs hét – ‘organiseer-antwoord’ op de complexe, maatschappelijke vraagstukken waar maatschappelijke organisaties mee worstelen.¹ Deze vraagstukken kunnen ze niet in hun eentje, met de bestaande manier van werken, oplossen: Hoe kunnen we ouderen op een goede manier langer thuis laten wonen? Hoe geven we bewoners met een psychische kwetsbaarheid een goede woonplek in de wijk, met behoud van de veerkracht van de wijk? Hoe kunnen we huishoudens met een meervoudige problematiek het beste ondersteunen, met een duurzaam effect? Steeds vaker is het antwoord: samenwerken in een organisatienetwerk. Ondanks hun belang voor de effectiviteit van het publieke domein, weten we nog weinig van het functioneren van organisatienetwerken. Dat is de reden voor deze casusstudie. Door vijf casussen te belichten proberen we een analyse te maken van dit nieuwe fenomeen en te bezien welk kennisprogramma behulpzaam kan zijn.

Deze studie bestaat uit drie delen:

Deel A:

Hierin vindt de lezer het analysekader van het onderzoek, een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen van de casusstudie en bouwstenen voor een toekomstig kennisprogramma.

Deel B:

Hierin vindt de lezer een beschrijving van vijf casussen.

Deel C:

Hierin vindt de lezer de bevindingen op het analysekader van het onderzoek: Welke waarde leveren de netwerken? Hoe zijn de netwerken ontworpen? Hoe functioneren de netwerken? En hoe vindt de legitimatie van de netwerken plaats?

¹ Voor (theoretische) achtergronden bij complexiteit, organisatienetwerken en netwerksturing verwijzen wij onder meer naar Geert Teisman, (2007). *Publiek management op de grens van orde en chaos*; Martijn van der Steen e.a., (2015). *Sedimentatie in sturing*, NSOB; Patrick Kenis e.a., (2019). *Organisatienetwerken*; en onderliggende literatuur. Daarin worden netwerken geduid als dé organisatievorm van de toekomst.



Deel A. Vooraf

In deel A vindt u:

- Hoofdstuk 1: Aanleiding en analysekader van het onderzoek. We presenteren onder meer een werkdefinitie van het fenomeen organisatienetwerken en 'de bril' waarmee we de netwerken bekeken: het analysekader.
- Hoofdstuk 2: Samenvattende bevindingen, deze komen in deel C uitgebreider aan bod.
- Hoofdstuk 3: We mochten ons intensief bezig houden met dit fenomeen. Dat leverde ook tal van reflecties op, wat meer filosofisch van aard. Deze presenteren we in hoofdstuk 3.
- Hoofdstuk 4: Bouwstenen voor een kennisprogramma: organisatienetwerken zijn de toekomst, welke kennis is nodig om deze netwerken te ondersteunen?
- Hoofdstuk 5: Tot slot zetten we enkele wenken op een rij, vanuit alles wat we hebben mogen registreren, voor mensen die overwegen een organisatienetwerk in het leven te roepen. Dit hoofdstuk laat zich ook lezen als samenvatting.

1. Opzet voorstudie

Achtergrond en aanleiding studie

Nederland kent een uitgebreide (semi-)publieke sector met rechten, regels en instituties, waarmee we regelmatig bovenin de internationale lijstjes eindigen. Blijkbaar doen we het goed, maar regelmatig worden ook de beperkingen duidelijk. Het systeem is bedoeld voor kwetsbaren, maar is vaak te complex en te weinig vraaggericht ingericht voor deze groep. We moeten terug naar de bedoeling, hoor je afgelopen jaren uit vele monden. Steeds vaker klinkt de roep om kleinschalige, wendbare hulp, dichtbij de mensen en gericht op de versterking van hun leefwereld, met een systeemwereld die dienstbaar is aan die leefwereld. Dat vraagt om een ondersteuningsstructuur en -cultuur die gericht is op het versterken van mensen, in plaats van overnemen, en gericht op de ondersteuning van de gemeenschap (in wijken), in plaats van het individu. Wanneer organisaties aan de slag gaan met die opgaven stuiten ze echter al snel op diverse beperkingen van de eigen organisatie. Er is meer nodig dan individuele organisaties kunnen leveren.

Wetenschappers constateren dat de drie grondvormen van organiseren en verbinden - 'tribale gemeenschappen', 'hiërarchische instituties' en 'markten' - niet voldoen. De zoektocht draait nu om de nieuwe vorm van verbinden en organiseren. Netwerken waarin (semi-)publieke organisaties zich verbinden, lijken hierop een antwoord.² Ook in de praktijk zien we netwerken van organisaties ontstaan die zich inzetten voor maatschappelijke opgaven, zoals Langer Thuis en Leefbaarheid in de wijk.³ In deze studie verkennen wij deze 'netwerken van waarde'.

Context en doel onderzoek naar organisatienetwerken

Paul Doevendans (Atrivé), Jochum Deuten (zelfstandig onderzoeker), en Netty van Triest, Mirjam Fokkema en Anouk Corèl (Platform31) richtten de schijnwerper op vijf lokale organisatienetwerken. Om deze goed te begrijpen, stelden ze een analysekader op. De Wetenschappelijke Board van Platform31, in de personen van Geert Teisman en Marc Vermeulen, gaven een reflectie op (een eerdere versie van) dit analysekader. Jochum Deuten en Paul Doevendans bezochten de vijf organisatienetwerken en brachten deze in beeld aan de hand van het analysekader. Ze registreerden hoe (deze) organisatienetwerken in de praktijk werken aan hun 'netwerkbekwaamheid' en in hoeverre deze is gebaseerd op een zeker 'netwerkbewustzijn'. Dat gaf een bijzonder rijk inzicht in het fenomeen organisatienetwerken.

De voorstudie is met de vertegenwoordigers van de casussen, vertegenwoordigers van de Wetenschappelijke Board en partners uit het Platform31-netwerk besproken tijdens een (digitale) bijeenkomst op 2 juli 2020. Daarmee vormt deze voorstudie een eerste, voorzichtige aanzet om de praktijk en ontwikkeling van organisatienetwerken in de genoemde domeinen te verkennen, hun vragen over en worsteling met deze nieuwe vormen van organiseren zichtbaar te maken. Dit vangen we in een aantal observaties in hoofdstuk 2. Voor Platform31 en haar partners, is deze voorstudie een verkenning: Is het waardevol om hiervoor een kennis- en ontwikkelprogramma in te richten om organisaties te ondersteunen in hun netwerkbewustheid en -bekwaamheid? En wat zijn dan de belangrijke ingrediënten voor een dergelijk programma?

2 Manon de Caluwé en Edwin Kaats, (mei 2018). Met de opgave verbonden, handelingsperspectief voor samenwerken aan maatschappelijke opgaven, *Management Impact*; Manons de Caluwé en Edwin Kaats, (2018). 'Bouwstenen voor een succesvolle samenwerking', Platform31.

3 Dit zijn programma's van Platform31 waarin het bestaan en handelen van organisatienetwerken zichtbaar worden.

Wat zijn organisatienetwerken?

Maar wat is dat fenomeen 'organisatienetwerk van maatschappelijke waarde' precies? Daarvoor is de onderstaande werkdefinitie opgesteld, op basis van bekende literatuur (zie 1.5) en in gesprek met de Wetenschappelijke Board van Platform31. Deze definitie is op meerdere manieren van belang:

- Het bepaalde de focus van deze voorstudie.
- Het hielp bij de selectie van de vijf onderzochte netwerken (zie 1.3).
- Het werkte als richtingaanwijzer in de uitvoering van de voorstudie, zoals bij het voorbereiden van de interviews en bij de analyse van de casussen.

De organisatienetwerken van maatschappelijke waarde die we hebben onderzocht, voldoen aan de volgende kenmerken:

- Het zijn **verbanden van zelfstandige organisaties** met verschillende competenties en bijdragen (**diversiteit**) die op basis van **gelijkwaardigheid** een bijdrage leveren.
- Ze worden gedreven door een **gemeenschappelijke maatschappelijke ambitie**: het aanpakken van complexe, 'taai', maatschappelijke vraagstukken, die - gezien de gevraagde diversiteit - geen van de deelnemende organisaties eigenstandig in voldoende mate kan beantwoorden.
- Ze richten zich in de eerste plaats op **het creëren van maatschappelijke waarde voor anderen** in de maatschappij dan de deelnemers van het netwerk zelf.
- Ze doen dit vanuit **een gemeenschappelijke gedachte** over hoe die maatschappelijke waarde tot stand gebracht wordt ('een veranderingstheorie', bijvoorbeeld door het leveren van maatwerk of het realiseren van innovatieve werkwijzen).
- Ze bestaan uit organisaties die daarvoor bereid zijn om een deel van **de eigen soevereiniteit (autonomie) in te leveren**.
- Ze kennen een zekere mate en vorm van (bijzondere) **governance of aansturing**.
- Ze zijn als **netwerk publiekelijk**, en daarmee herkenbaar en benaderbaar voor belanghebbenden.

De organisatienetwerken als bijzondere vorm van organiseren en verbinden, onderscheiden we daarmee ook van andere samenwerkingsvormen en netwerken, te weten:

Binnen deze studie wordt gekeken naar...	en dus niet naar...
<i>netwerken</i> van organisaties	andere samenwerkingsvormen, zoals allianties, ketens, partnerships, et cetera; deze zijn veelal 'gestold' en formeel vastgelegd in een overeenkomst of juridische vorm, meestal ook met minder partners
netwerken van <i>organisaties</i>	netwerken van personen, bijvoorbeeld relatienetwerken (hoewel sleutelpersonen in de organisatienetwerken wel het verschil blijken te maken)
netwerken gericht op het <i>aanpakken van een maatschappelijke opgave</i> ('dit moet anders') en de opgave ook daadwerkelijk samen ter hand nemen in de uitvoering	netwerken die (enkel) gericht zijn op het delen van informatie en kennis (bijvoorbeeld: hoe kunnen we een bouwproces versnellen?) of op het efficiënt organiseren van secundaire processen (bijvoorbeeld het shared service center voor inkoop of de financiële bedrijfsvoering)
netwerken van (hoofdzakelijk) <i>maatschappelijke organisaties</i>	netwerken van (hoofdzakelijk) private organisaties
netwerken die <i>domeinoverstijgend</i> werken	netwerken binnen een (vak)domein (zoals zorg, wonen of sociaal werk) of organisatie-domein (woningcorporaties, gemeenten, et cetera)
<i>vrijwillig</i> gevormde netwerken	verplichte, opgelegde organisatienetwerken (zoals sommige regio-samenwerkingen, of netwerken rond prestatieafspraken)

De definitie werd door de netwerken zelf overwegend herkend en bevestigd.

Wel met de onderstaande opmerkingen:

- Het merendeel van de onderzochte organisatienetwerken herkent het eigen netwerk als 'organisatienetwerk van maatschappelijke waarde', maar men gebruikt deze terminologie zelf maar beperkt. Veelal wordt gesproken over (de bredere term) samenwerking.
- De maatschappelijke waarde kan ook bestaan uit het leren van en door professionals en hun organisaties, en uit het leren ten behoeve van systeemtransformatie. De maatschappelijke waarde voor bewoners en wijken ontstaat dan indirect.
- Het inleveren van soevereiniteit in het netwerk wordt niet altijd herkend. Eerder wordt gesteld dat het samenwerken in netwerkverband ertoe leidt dat iedere organisatie een andere bijdrage levert op een samengesteld vraagstuk: samen meer doen dan alleen.
- Ook de publieke herkenbaarheid en benaderbaarheid geldt niet voor alle organisatienetwerken. Sommige (delen van) organisatienetwerken werken 'achter de schermen', en zijn niet als zodanig zichtbaar, herkenbaar of benaderbaar voor bewoners.
- Tenslotte wordt opgemerkt dat bovenstaande definitie een statische situatie suggereert, terwijl organisatienetwerken zich op alle aspecten voortdurend ontwikkelen.

In deel C werken we deze opmerkingen verder uit.

Organisatienetwerken gezocht en gevonden

In de voorstudie beschouwen we organisatienetwerken die voldoen aan de volgende criteria:

- gericht op en georganiseerd voor maatschappelijke waarde (zie bovenstaande definitie);
- actief in het domein van wonen-welzijn-zorg (leefbaarheid/wijken/'woonmaatschappelijk'), met altijd een betrokken woningcorporatie;
- enige tijd in operatie, dus met ervaringen;
- aansprekend, want bijvoorbeeld innovatief en voorbeeldig (leerzaam) voor andere netwerken;
- met variatie in 'soort' maatschappelijke waarde;
- met variatie in de configuratie van het netwerk;
- met enige geografische spreiding.

De volgende vijf organisatienetwerken hebben we gebruikt als casus:

1. Bossche Bond ('s-Hertogenbosch);
2. Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij (MOM, Tilburg);
3. Bospolder-Tussendijken (BoTu, Rotterdam);
4. Proeftuin Ruwaard (Oss);
5. Organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen (onderdeel van Cimot, Enschede/Almelo).

De casusselectie is niet bedoeld om 'representatief' te zijn voor de situatie in Nederland. Wel moesten de casussen voldoende 'rijk en volwassen' zijn om te begrijpen hoe het fenomeen organisatienetwerken in elkaar steekt en waar betrokkenen mee worstelen. Om de netwerken te begrijpen, is geput uit twee bronnen.

- Een gesprek met twee (soms drie) vertegenwoordigers van het netwerk. Soms spraken we de 'netwerkmanager', soms een actieve bewoner, soms een betrokken bestuurder [zie de bijlage voor de respondentenlijst].
- Bestudering van aangeleverde en openbaar beschikbare bronnen (bureau-onderzoek).

Hoe bekeken?

Op basis van een beknopte literatuurstudie (zie 1.5 voor enkele bronnen) is een eerste analysekader opgesteld om de praktijk van de vijf organisatienetwerken te analyseren en beschrijven.⁴ Het analysekader diende ook als topiclijst voor het gesprek met de vertegenwoordigers van de cases. Daarbij is eerst aandacht uitgegaan naar het formuleren van een (voorlopige) definitie van organisatienetwerken en naar positionering van organisatienetwerken ten opzichte van overige vormen van samenwerking (zie 1.2).

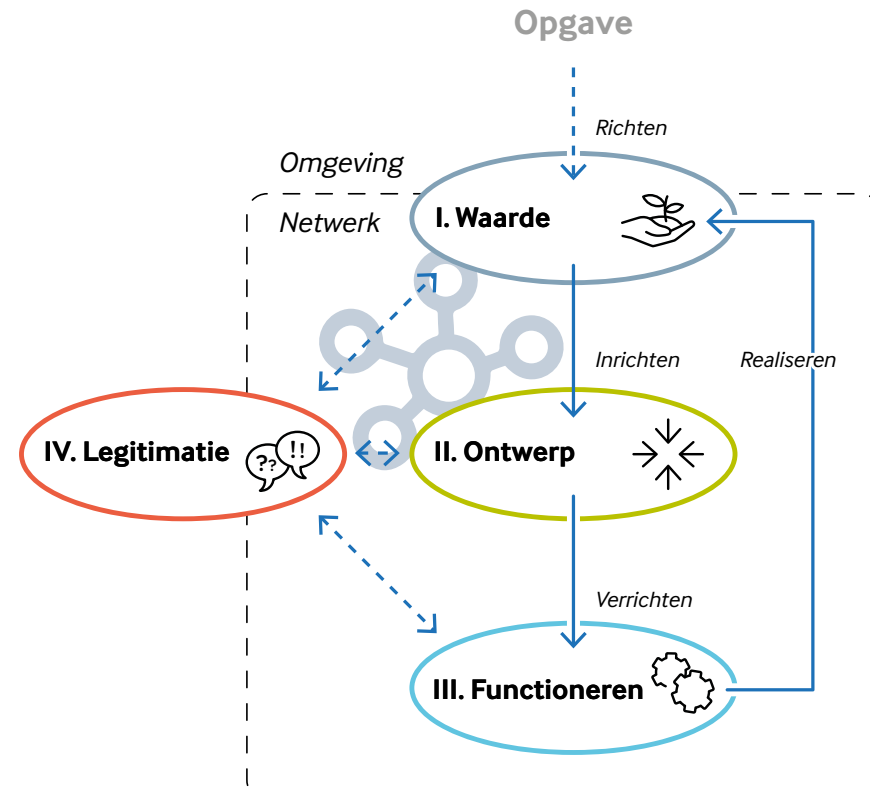
Het analysekader bestond in eerste instantie uit een groot aantal items, geordend naar zaken die het ontwerp, het functioneren en presteren, en de waarde van het netwerk betreffen. In een latere fase van de voorstudie is, in contact met de Wetenschappelijke Board van Platform31 en na de gesprekken met de casussen, de definitieve ordening tot stand gebracht.⁵ Dit analysekader vormt de hoofdstructuur in de beschrijving van de casussen en in deel B van deze rapportage. Met opzet zijn de perspectieven niet heel scherp afgebakend. We wilden open staan voor wat de netwerken zelf onder bepaalde begrippen verstaan. Voor de analyse en beschrijving van de organisatienetwerken onderscheiden we vier onderdelen zoals weergegeven in figuur 1.



I. Waarde

Wat is de maatschappelijke waarde die men samen in en door het organisatienetwerk wil creëren? Dat begint met een door de partijen samen gedefinieerde en voor het organisatienetwerk richtinggevende maatschappelijke **opgave**. Men wil daarin verbetering realiseren door een *beoogde* waarde toe te voegen: de gedeelde **ambitie**. En via het dagelijks functioneren leidt dit uiteindelijk tot een door het netwerk *gerealiseerde* **maatschappelijke waarde**. Bij de casussen werd een onderscheid zichtbaar van waarde in

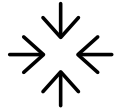
Figuur 1. Onderdelen organisatienetwerken



directe zin (te ontvangen door bewoners of buurten) en indirecte zin (via leren van professionals en ten behoeve van systeemtransformatie).

⁴ In de eerste fase van ontwikkeling van het analysekader is diverse literatuur omtrent organisatienetwerken en netwerk*governance* verkend en gebruikt. Zonder andere bronnen tekort te doen, hebben daarbij vooral de inzichten en modellen, zoals bijeengebracht door Patrick Kenis (in o.m. *Organisatienetwerken; de organisatievorm van de toekomst*, 2019), een grote bijdrage geleverd.

⁵ De ordening is geïnspireerd door verschillende denkramen en modellen. Het is een mix van het Public Valuemodel (Moore), INK-model, de trits richten-inrichten-verrichten, de dimensies moeten-willen-kunnen-mogen en van het voortbrengingsproces van input naar *outcome* (en omgekeerd).



II. Ontwerp

Welke architectuur of **configuratie** heeft het netwerk? Welke organisatie is lid en welke niet? Hoeveel leden zijn er? In hoeverre is de inrichting van het organisatienetwerk **bewust gekozen**, of min of meer spontaan ontstaan? Hoe is de **sturing** op en in het netwerk georganiseerd en wie organiseert het netwerk? Wie neemt de besluiten? Heeft het netwerk eigen financiële middelen? Daarbij kijken we steeds op **drie niveaus**: strategisch-bestuurlijk, tactisch-*managerial* én operationeel-professioneel.



III. Functioneren

Hoe gaat men aan de slag, vanuit het netwerkontwerp, om 'dagelijks' waarde te creëren? Hoe verloopt de samenwerking, besluitvorming en operatie **in de (dagelijkse) praktijk**? Wat doet het netwerk, ofwel wat doen partijen binnen het netwerk om gezamenlijk prestaties te leveren? Wat zijn de belangrijkste **activiteiten**? Hoe werken processen, hoe verlopen werkwijzen? Met welke **spelregels** werkt men? Hier gaat het om het feitelijk handelen van en in het organisatienetwerk.



IV. Legitimatie

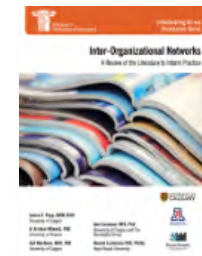
Hoe verwerft het organisatienetwerk **steun** voor haar bestaan en handelen in de omgeving? Hoe maakt het zijn resultaten zichtbaar aan partners, cliënten en andere betrokkenen? Waaruit bestaat die **omgeving** eigenlijk? Hoe en op welke momenten wordt zij betrokken bij het organisatienetwerk? Bijvoorbeeld bij de formulering van de ambitie (beoogde waarde)? Staat het netwerk beïnvloeding van buitenaf toe op het ontwerp en het functioneren van het netwerk? En legt het netwerk verantwoording af over al dan niet gerealiseerde waarde (in relatie tot de investering)? Voldoet het aan de formele, wettelijke vereisten? Wat doet het organisatienetwerk om zich te **verankeren**, bij deelnemende organisaties en partijen buiten het netwerk?

Ter verdere toelichting bij dit analysekader:

- De vier bestanddelen van het model zijn onderling verbonden (zoals verbeeld in figuur 1), zo is de veronderstelling. De beoogde waarde als gedeelde ambitie van partijen in het organisatienetwerk komt voort uit een gemeenschappelijke definitie van de opgave(n) die men wil aanpakken (richten). Deze beoogde waarde als gedeelde ambitie is vervolgens richtinggevend voor het ontwerp (inrichten). Het ontwerp is op zijn beurt vervolgens medebepalend voor het functioneren (en presteren) van het netwerk (verrichten) en dat is vervolgens belangrijk voor de gerealiseerde waarde. De legitimatie van het bestaan en handelen van het netwerk heeft betrekking op alle drie genoemde andere bestanddelen.
- In de bestudering van de casussen kwam naar voren dat er duidelijk sprake is van dynamiek in dit model: waarde, ontwerp, functioneren en legitimatie wijzigen gedurende het bestaan van het netwerk.
- Het analysekader is niet bedoeld om uitputtend te zijn; het beschrijft niet de gehele werkelijkheid van netwerken. Zo hebben we weinig aandacht besteed aan de juridische, formele status en de financiële huishouding van de netwerken.

Verankering in de literatuur

Er is veel geschreven over samenwerken, ook over samenwerken in netwerken. Deze voorstudie had niet tot doel om daar een analyse van te maken; een mooi (Engelstalig) literatuuroverzicht wordt geboden in het rapport *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. Platform31 zelf publiceerde eerder over het (bredere) thema samenwerken. Zo wordt in de *Handreiking voor kansrijk samenwerken* op een rij gezet hoe meerpartijensamenwerking eruit kan zien bij de uitstroom van beschermd wonen en de maatschappelijke opvang.



Tijdens de voorstudie hebben we ons steeds 'actief' verhouden tot de beschikbare literatuur. Welke zienswijzen helpen ons om die rijke lokale praktijk van de vijf organisatienetwerken te begrijpen? Maar ook omgekeerd: wat horen en zien we in deze praktijk, waar deze literatuur nog weinig aandacht aan besteed? In Nederland wordt veel verwezen naar twee auteursduo's: Kenis en Cambré, en Kaats en Ophey. Bij het definiëren van organisatienetwerken als bijzondere vorm van organiseren én samenwerken hebben we ons in deze voorstudie onder meer laten inspireren door het werk van Patrick Kenis⁶; een veelgebruikte bron waar het gaat om netwerken. Hij definieert een 'organisatienetwerk' als:



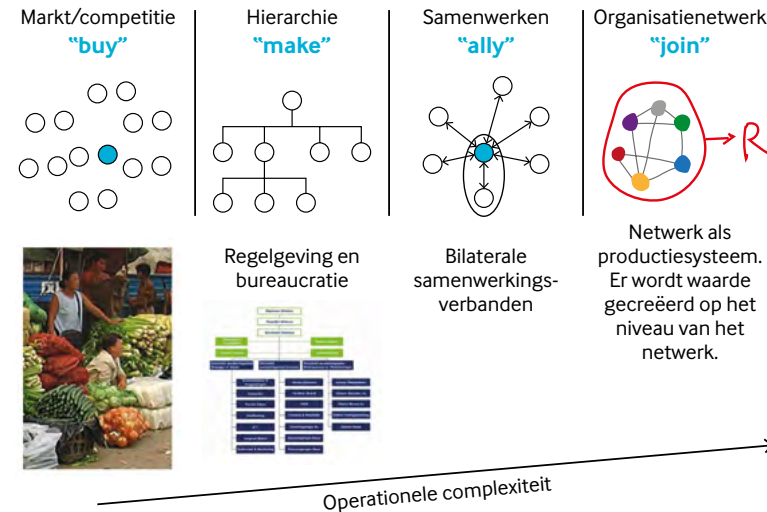
- een verband van soevereine en unieke organisaties die informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine en unieke organisaties verbinden en delen om samen een *outcome* te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen;
- een vorm van organiseren die zich onderscheidt van andere vormen van organiseren, zoals markt (competitie), bureaucratie (hiërarchie) en 'gewoon' samenwerken (zie figuur 2);
- een bijzondere vorm van samenwerken en netwerken, anders dan netwerken gericht op samen leren of op samen realiseren van efficiency (zie figuur 3).

De theoretische basis van Kenis (alleen) is niet voldoende om de rijke praktijk van deze onderzochte netwerken te beschrijven en te begrijpen. Zo zien we organisatienetwerken die leren en doen op een slimme manier combineren en tegelijkertijd processen ontwerpen die efficiënt zijn, waar Kenis deze elementen juist apart positioneert als verschillende soorten netwerken. Zo zien we ook allerlei mengvormen van de door hem geschetste ideaaltypische netwerk-governance. Ook treffen we nog onvoldoende beschouwing over de

6 Zie o.a Kenis & Cambré (2019), Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst

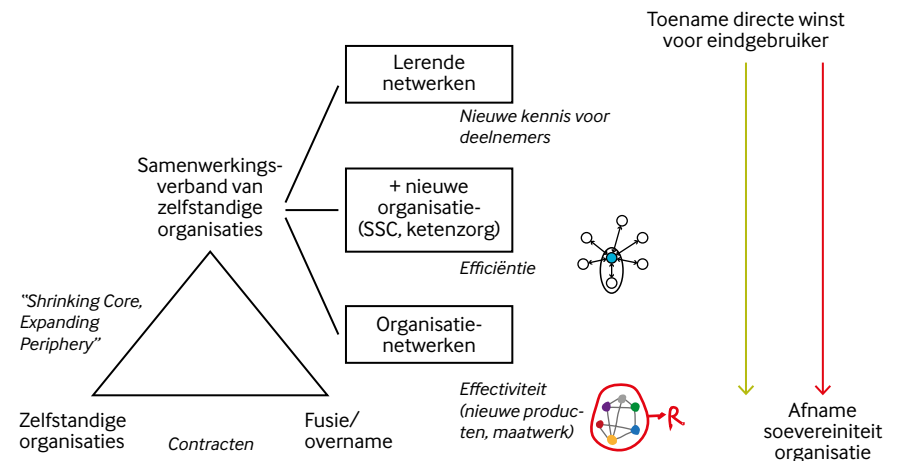
Figuur 2 - Netwerken en andere vormen van organiseren

(bron: Kenis & Cambré, 2019, pag. 54)



Figuur 3 - Organisatienetwerken gericht op het realiseren van waarde

(bron: Kenis & Cambré, 2019)



nagestreefde maatschappelijke waarde van 'onze' netwerken en de consequenties daarvan op het ontwerp van het netwerk. En we missen aandacht voor de niet-'structurele' kant van netwerken: alle respondenten geven aan dat het voor hen juist de zachte kant (de relaties tussen mensen die het organisatienetwerk dagelijks laten functioneren) is, die het succes van hun netwerk bepaalt. In hoofdstuk twee staan we hier verder bij stil.

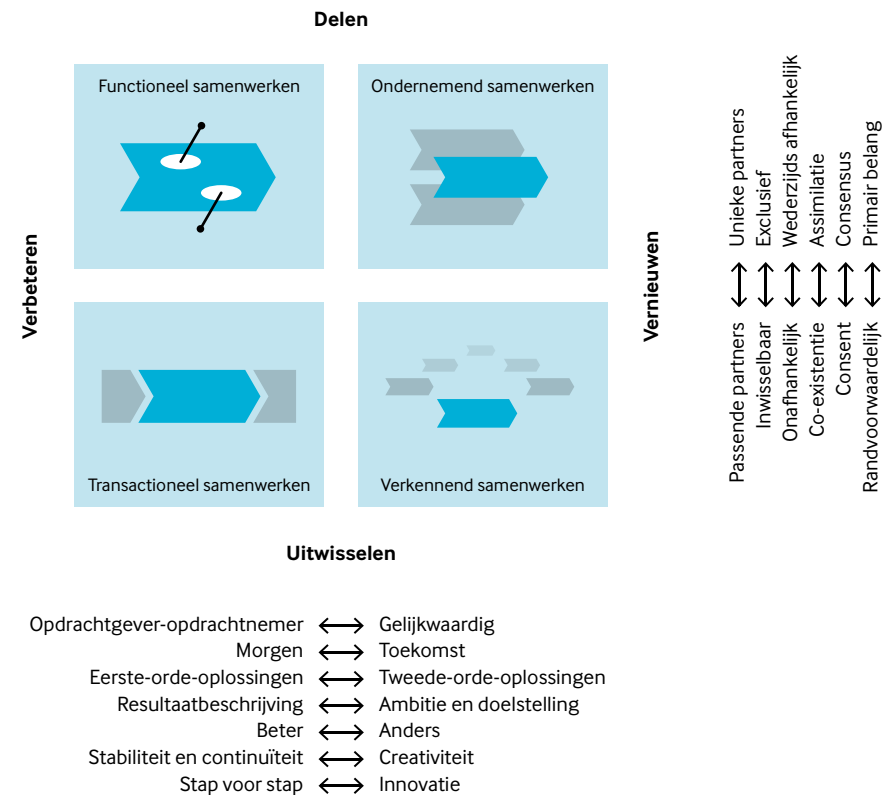
Een andere bron wordt geboden door Opheij en Kaats. In hun boek *Leren samenwerken tussen organisaties* besteden ze meer aandacht aan deze zachte kant, overigens vanuit een breder samenwerkingsperspectief dan alleen in de vorm van organisatienetwerken. Zij presenteren ook vier grondvormen van samenwerking. Hun boodschap is, dat eerst gekeken moet worden naar de motieven van samenwerking, voordat gekozen wordt voor de inrichting van de samenwerking. Als tussenstap doen ze de oproep eerst te zoeken naar de meeste passende grondvorm. De vier grondvormen worden bepaald door twee assen:

- verbeteren (slimmer werken) versus vernieuwen (nieuwe mogelijkheden ontdekken)
- uitwisselen (beperkt eigenheid inruilen) versus delen (veel onderlinge afstemming en gedeeltelijk integreren van functies en processen).

De vijf bekeken organisatienetwerken laten zich nog niet zo makkelijk positioneren in dit schema. Ze vertonen - wederom - gemengde vormen. Ook op de onderliggende uitwerking van beide assen door Kaats en Opheij laten onze casussen zich niet eenduidig plaatsen. De auteurs hebben hun denken vooral geënt op de private sector, waarin samenwerkingen naar verwachting wat rechtlijner zijn. De vijf netwerken, met (semi-)publieke organisaties als deelnemer, blijken fluïde en meervoudig van karakter. En volgens het denken van de auteurs is er daarmee ook geen voor de hand liggende keuze voor de vorm.

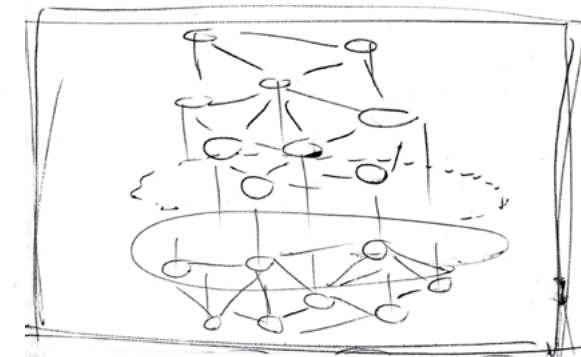
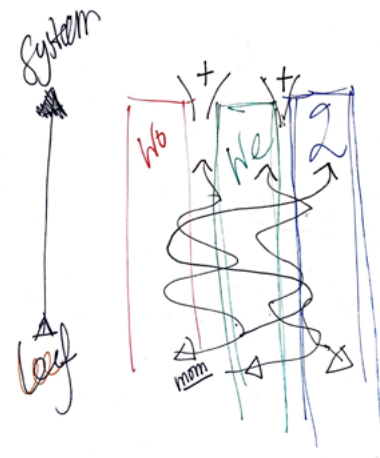


Figuur 4 - Grondvormen van samenwerken met verschillende dimensies
(bron: Kaats en Opheij (2014), pag. 235)

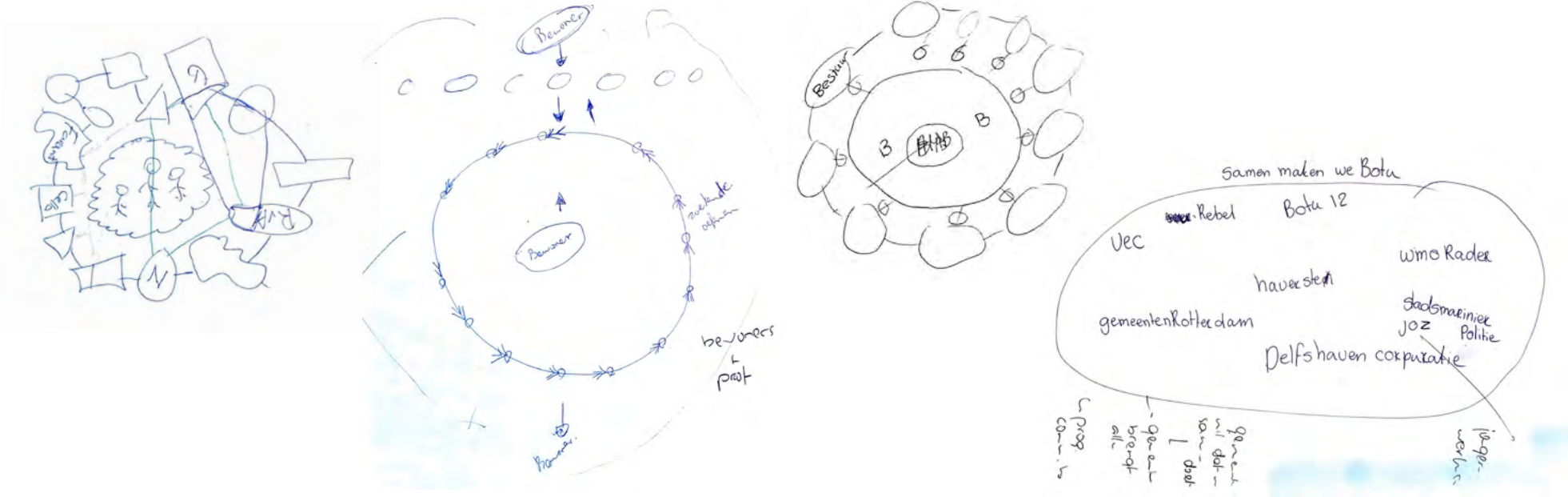


2. Samenvattende bevindingen

Organisatienetwerken zijn niet tastbaar. Je kunt erover praten en erover schrijven, zoals we doen in deze voorstudie, maar je kunt er geen foto van nemen. Om er toch een beeld van te krijgen - ook letterlijk - vroegen we respondenten hun eigen netwerk te tekenen. Hieronder staan een aantal schetsen. Dit ter ondersteuning van 'het woord'. Sommige respondenten tekenden een 'ontwerp-plaatje': de manier waarop de organisaties zich tot elkaar verhouden. Anderen schetsten een 'waarde-plaatje' waarin ze de bewoner centraal stellen, en tekenden hoe het netwerk van toegevoegde waarde is.



De respondenten gaven aan dit lastig te vinden: ze hadden het niet eerder gedaan, twijfelden of het eigen beeld wel volledig of correct is, of kregen de complexiteit niet gevat in een tekening. Bij aanvang van de studie was het de bedoeling om de netwerken in dit rapport visueel weer te geven, maar dat bleek nog niet zo makkelijk. Toch bleek het tekenen een waardevolle kapstok voor de rest van het gesprek; het is ook een manier om vat te krijgen op een abstract fenomeen als een netwerk. Het is een methode om het tot een werkelijkheid te maken, zoals leden van de Wetenschappelijke Board terecht aangaven. Een nog te ontwikkelen 'visuele taal' zou helpen om het 'sociale construct' netwerken makkelijker bespreekbaar te maken.



Bij wijze van samenvatting geven we hier enkele opvallende bevindingen.



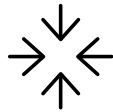
Vanuit waarde

1. Ontevredenheid met de huidige manier van werken is de grondtoon.

Men ervaart, naast complexe maatschappelijke problemen, een hardnekkige 'systeemproblematiek' in en tussen organisaties, die in de weg staat om mensen goed te ondersteunen. Deze ervaren systeemproblematiek vormt de belangrijkste motivatie voor het opzetten van een organisatienetwerk. Dit gebeurt doelbewust, vrijwillig en vanuit een opgave. Dit vormt ook het eerste cement in de samenwerking; hierop vinden de mensen elkaar.

2. Directe waarde en indirecte waarde gaan hand in hand. Vernieuwen door te doen en te werken aan directe waarde voor huishoudens en wijken. En om het goed te (blijven) doen is vernieuwing nodig, bij professionals en in organisaties: in de competenties van professionals, in werkwijzen, processen en producten (maatwerk), in organisaties, in beleid en in systemen. Het gaat om de bestemming én de reis. Het werken in netwerken wordt gezien als een voortzetting van 'de transformatie', zoals die in veel publieke domeinen is ingezet.

3. Waarde wordt ervaren. De gecreëerde waarde in of door organisatienetwerken wordt breed ervaren, sterk 'geloofd' en lijkt ook aannemelijk (onder andere vanwege doelbewust en methodisch werken aan waarde). Het 'bewijs' van extra waarde is dunner. Men is zoekende naar goede manieren om de waarde van het organisatienetwerk in kaart te brengen.

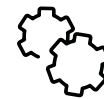


Vanuit het ontwerp

- 1. Samen-dekkend-zijn als basis.** Het opzetten van het netwerk gebeurt doelbewust, vrijwillig en vanuit een opgave. Het 'samen-dekkend-zijn' ('Wie hebben we nodig om de opgave te tackelen?') is het belangrijkste ontwerp-principe: zowel kwantitatief (aantal deelnemers) als kwalitatief (diversiteit in samenstelling).
- 2. Netwerken zoeken naar meervoudige sturing, passend bij hun ontwikkeling.** De netwerken zijn alle volop in ontwikkeling. Ze leren door te doen, ze zijn actief aan de slag met een opgave die zich ook gaandeweg ontwikkelt. De MOM begon in de wijk, met onder meer directe ondersteuning van bewoners, maar is nu meer een gezamenlijke ontwikkelruimte voor de betrokken organisaties. Proeftuin Ruwaard groeide uit van een samenwerking tot een niet meer weg te denken 'beweging' in de wijk. Cimot begon met het organiseren van een efficiënt uitstroombroces vanuit beschermd wonen en werkt nu aan vernieuwing van het aanbod. Het ontwerp van het netwerk, inclusief de sturing, groeit mee. Er lijkt geen sprake te zijn van een eenduidig organisatieontwerp- en ontwikkelproces richting een zogenaamde ultieme configuratie. Dit zagen we bij de relatieve jonge netwerken, maar ook bij de langer bestaande. De netwerken groeien veelal organisch. Leden komen erbij of vallen af. Nieuwe partijen stappen naar voren. Het netwerk ligt niet vast: de vorm volgt duidelijk de functie (wat werkt). De netwerken en hun sturing passen ook niet netjes bij de 'ideaaltypen' uit de literatuur; ze mengen elementen op een eigen wijze of stappen gaandeweg over van de een op de ander. Kenis (2019) presenteert drie vormen van governance. Bij de bekeken netwerken lopen deze door elkaar. Op strategisch-bestuurlijk niveau lijken ze op papier het vaakst op een zelfregulerend netwerk waarin deelnemers een gelijkwaardige positie hebben. Tegelijkertijd zijn er vaak enkele deelnemers (bestuurders)

leidend, gelijk een leiderschapsnetwerk. Op tactisch middelmanagement-niveau is er een aangestelde netwerkmanager of programmamanager. Dat past het best bij de derde vorm die Kenis noemt: een netwerk administratieve organisatie (NAO).

- 3. Het inleveren van soevereiniteit (autonomie) wordt beperkt ervaren.** Organisatienetwerken doen, vanuit het perspectief van de individueel deelnemende partners, vooral extra dingen (extra waarde creëren, extra activiteiten organiseren) ten opzichte van de reguliere inzet. Het deelnemen aan organisatienetwerken gaat niet zozeer gepaard met een (ervaren) verlies aan soevereiniteit. Als er al 'verlies' wordt ervaren, dan zijn dat eerder de extra inspanningen (kosten, ureninzet) die een samenwerking met zich meebrengen of het door het middenmanagement ervaren verlies in zeggenschap over de inzet van 'hun' professionals. Bovendien: twee van de vijf netwerken zijn wijkgericht. Dit zijn ook de netwerken die goed rechtstreeks benaderbaar zijn voor bewoners. Deze netwerken ontwikkelen een eigen werkwijze. Ze werken vanuit een bepaalde filosofie die de professional geacht wordt over te nemen. Op deze manier moeten de deelnemende organisatie ook een deel van hun soevereiniteit inleveren: de inhoudelijke voeding van hun professionals.



Vanuit dagelijks functioneren

1. Het gezond houden van het netwerk (beheer en ontwikkeling) is belegd bij **een netwerkmanagementfunctie en -functionaris**, vaak op beleidsmatig niveau, samen met enkele sleutelpersonen op bestuurlijk niveau (een 'kerncoalitie'). Men heeft een goed oog voor de relaties (relatiebeheer) in en om het netwerk. Het netwerk wordt bijeengehouden op basis van 'zachte sturing', de persoonlijke relatie en het werken aan 'goede' inhoud.

2. De ontwikkeling van de organisatorische aspecten van het netwerk voltrekt zich vooral op basis van veranderende omstandigheden en **op basis van gezond verstand of gevoel, in kleine stapjes** (incrementeel, zie hierboven). Er lijkt binnen de netwerken weinig expliciete gezamenlijke aandacht voor de organisatiekant van 'netwerkontwikkeling', al is dit wel groeiende en is men ook zoekende, zo blijkt bij doorvragen.
3. **Er is een spanningsveld tussen de bestaande organisatie en het netwerk.** Op verschillende niveaus hebben betrokkenen te maken met krachten vanuit de eigen organisatie die het werken in netwerken kunnen bevorderen, of juist remmen. De krachten hebben ook te maken met de 'grond-oriëntatie' die opdoemt uit de gesprekken. Waar professionals samen werken aan de directe waarde in hun netwerk, lijkt hun oriëntatie zich al snel vooral op dat netwerk te concentreren. Het middenmanagement blijkt vooral te vertrekken vanuit de eigen organisatie, terwijl zij wel belangrijke sleutels in handen hebben in de begeleiding en aansturing van de eigen professionals. Uit de gesprekken hebben we de indruk dat bestuurders schakelen tussen beide oriëntaties. Vanuit deze oriëntaties ervaart men verschillende krachten.
4. **De netwerken bestaan in een levendig speelveld.** De organisaties die het netwerk vormen, zijn voor het leeuwendeel goede bekenden van elkaar. Ze hebben bestendige relaties, ook buiten het netwerk, met deels een formele verhouding. Partners zijn niet zomaar inwisselbaar. Dat kan helpen: je kent elkaar en de lokale situatie. Maar het kan ook lastig zijn; er spelen andere belangen mee. Zo kan men elkaars 'concurrent' zijn. Of is de ene partner (gemeente) opdrachtgever van een andere partner. Terwijl het samenwerken in een netwerk juist uitgaat van gelijkwaardigheid, vrijwilligheid en openheid. Sommige respondenten reppen van lokale netwerk-drukke en coördineerden dit vanuit een soort meta-overleg (lees: netwerk) van alle lokale netwerken.

5. Tijdens deze voorstudie is beperkt gekeken naar **financiën in het netwerk**. Een gezonde financiële basis is een randvoorwaarde voor het goed functioneren van een netwerk. Ook is het voorstelbaar dat hier een link ligt met de sturing. Drie van de vijf netwerken zijn zelf-financierend: de deelnemers leggen een eigen bijdrage bij elkaar. Sommige netwerken ontvangen externe gelden, bijvoorbeeld in de vorm van subsidie. Bij sommige netwerken is (ook) één van de deelnemers de hoofdfinancier. Interessant is dat financiën ook als bindmiddel ingezet kunnen worden (zoals bij Proeftuin Ruwaard en Bossche Bond). Dan zorgen financiële afspraken voor een prikkel, ter ondersteuning van de afgesproken spelregels.



Vanuit legitimatie

1. **Verantwoording en legitimatie krijgen minder structurele aandacht.** Deze netwerken werken aan een 'maatschappelijke opdracht', met maatschappelijk geld, en zijn van invloed op het leven van bewoners. Dat maakt dat enige vorm van legitimatie en verantwoording op zijn plaats is. Er is 'informele verantwoording': men maakt er geen geheim van. Er is een bepaalde mate van 'zelflegitimatie': elke organisatie is (ook) een representant van de buitenwereld ('maatschappij') en zet deze rol in om het netwerk te legitimeren. Er is partiële legitimatie: elk van de organisaties legitimeert het eigen deel – ogenschijnlijk naar eigen inzicht - via de eigen, reguliere legitimatie-mechanismen (bijvoorbeeld vermelding jaarverslag, verslag aan toezichthouders). De twee netwerken die werkzaam zijn in een wijk (BoTu, Proeftuin Ruwaard), zijn duidelijk zichtbaar en benaderbaar voor bewoners. De andere netwerken zijn beperkt zichtbaar voor bewoners en direct belanghebbenden. Deze netwerken werken in de dagelijkse praktijk veelal 'achter de schermen' en presenteren zich slechts beperkt aan 'publiek'. Dat maakt de 'praktische legitimatie' kwetsbaar. Enerzijds zou

men de wat diffuse positie ook wel nodig kunnen vinden om zaken in de luwte te regelen en uit te vinden. Anderzijds ziet men ook wel dat hier een hiaat zit. Bij verdere opschaling wordt dit urgenter. Toezichhouders van woningcorporaties en de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd hebben het bijvoorbeeld reeds geagendeerd.⁷

2. De rol van de gemeente is wisselend. Soms staat de gemeente in het hart van het netwerk en is ze de leidende partner (Cimot) of is ze de aanstichter (BoTu) en soms wordt ze er bewust buiten gehouden als vaste partner (MOM). De gemeente is een financier en opdrachtgever van andere netwerkpartners. Tegelijkertijd is ze een gelijkwaardige meedenker en mede-uitvoerder. Dit 'dubbelspel' vraagt wel het een en ander, met name in het dagelijks functioneren van het netwerk.



⁷ <https://www.vtw.nl/governance-lokale-netwerken> (geraadpleegd op 9 april 2020), <https://www.igi.nl/documenten/rapporten/2018/07/04/visienota-netwerkzorg> (geraadpleegd op 28 mei 2020)

3. Reflecties

Met de voorstudie hadden we de gelegenheid uitgebreid stil te staan bij het fenomeen 'netwerken': tijdens de boeiende gesprekken met de vijf lokale netwerken, in gesprek met de Wetenschappelijke Board en bij het schrijven van deze rapportage. Dat leverde tal van reflecties op. Hieronder werken we vier gedachten uit die van betekenis kunnen zijn bij het nadenken over de toekomstige ondersteuning van dit soort lokale netwerken van maatschappelijke waarde.

- 1. Werken in netwerken is proeven aan zoet en zuur.** De netwerken worden geïnitieerd vanuit een ongenoegen met de huidige werkwijze. Vervolgens gaat men aan de slag met nieuwe werkwijzen. Deze bieden een wenkend perspectief. Betrokkenen raken enthousiast en proeven 'het zoet'. Tegelijkertijd zet het netwerk ook het vergrootglas op het ongenoegen. De andere manier werken maakt nog scherper duidelijk waar het in de reguliere werkwijze aan schort. Bij betrokkenen groeit daarmee het ongenoegen over de huidige werkwijze: een eerste 'zuur'. Bovendien worden de mensen die betrokken zijn bij de reguliere werkwijze - 'de anderen' - gewezen op het ongenoegen en het wenkende perspectief vanuit het netwerk. Dat kan twee soorten reacties oproepen. Sommige 'anderen' raken gemotiveerd om de reguliere werkwijze van binnenuit aan te passen. Sommigen zien het (bewust of onbewust) als een aanval en geven weerstand: een tweede 'zuur', bijvoorbeeld door de reguliere werkwijze extra scherp neer te zetten en bestaande procedures te benadrukken. Het werken in netwerken is daarmee een zoetzure ervaring, zo proefden we ook tijdens onze gesprekken.
- 2. Het netwerk kan ervaren worden als een paard van Troje voor organisaties.** Het netwerk is opgebouwd uit organisaties. Het netwerk laat zien

dat die organisaties anders kunnen werken. Sterker nog: dat maatschappelijke waarde op een betere manier geproduceerd kan worden, zonder de organisatie of buiten de organisatie. En dat verdient zelfs aanbeveling en opschaling. Daarmee ontstaat (in potentie) de paradoxale situatie dat een netwerk, waar een organisatie aan bouwt, krachten losmaakt die dezelfde organisatie overbodig maakt (deels of op termijn). Dat kan al snel als bedreiging opgevat worden; haal je als organisatie niet het Paard van Troje binnen met een netwerk? Het vereist in ieder geval een 'grootse' houding; durf je als medewerker, bestuurder of toezichthouder boven het organisatiebelang uit te stijgen, ten dienste van een grotere maatschappelijke waarde?

- 3. Netwerken hebben als 'organisatievorm voor de toekomst' een paradoxaal karakter.** Organisatienetwerken hebben de toekomst, daar zijn veel betrokkenen het over eens. Al blijkt die toekomst bij nadere beschouwing nog onbestemd. Een organisatienetwerk bestaat bij de gratie van de kracht die organisaties erin investeren. Maar wanneer het netwerk groeit (meer partners, intensievere relaties, of meer netwerken) en meer eigen kracht ontwikkelt, zal dit op een gegeven moment ten koste gaan van de deelnemende organisaties. Het netwerk eet als het ware de eigen initiatiefnemers op. Dat roept de fundamentele, bijna filosofische vraag op hoe houdbaar het fenomeen 'organisatienetwerken' is. Ook blijken de netwerken te drijven op persoonlijke krachten. Dat maakt dat netwerken ook uit de belangstelling kunnen verdwijnen, bijvoorbeeld omdat andere netwerken aantrekkelijker zijn of door personele wisselingen. Dit is een gehoorde zorg.

Op basis van de bekeken netwerken zien we drie mogelijke ontwikkelrichtingen voor netwerken. Dit onderscheid kan van belang zijn, omdat het iets zegt over de uitdaging waar het netwerk voor staat. Gedeeld bewustzijn in

het netwerk over de te volgen ontwikkelrichting, kan focus geven op het soort netwerkbeheer en -ontwikkeling:

- MOM is een voorbeeld van een netwerk dat zich tot een soort 'research & development'-netwerk heeft ontwikkeld. Samen investeren de partners in nieuwe werkwijzen. Wanneer deze goed bevallen, zoeken ze naar verandering in de bestaande werkwijzen, bij de partners zelf. Zolang partners bereid zijn nieuwe werkwijzen over te nemen en er steeds kansen voor vernieuwing gevonden worden, kan dit organisatienetwerk duurzaam blijven bestaan.
- De andere netwerken lijken zich sterker te willen richten op het creëren van directe waarde. Soms betreft dat een relatief duidelijk afgebakend waardedomein. Cimot richt zich op de uitstroom van beschermd wonen. De Bossche Bond richt zich op vastgelopen ondersteuning van individuele huishoudens. Het daarvoor benodigde proces van waardecreatie is goed te overzien en kan worden geoptimaliseerd. De betrokken organisaties hoeven maar een beperkt deel van hun soevereiniteit over te dragen. Daarmee ontstaat er ook een stabielere situatie. Mogelijk gaat het netwerk zich dan ook meer 'vastzetten', zoals bij beide netwerken ook zichtbaar werd: procedures en werkwijzen worden vastgelegd, betrokkenheid wordt geformaliseerd rond functies en minder rond personen. Het netwerk verandert daardoor van karakter.
- Proeftuin Ruwaard en BoTu zijn twee netwerken die gebiedsgericht - in een wijk - een brede opgave oppakken. Al zoekende ontwikkelen ze een werkwijze, samen met tal van betrokkenen, inclusief bewoners, om ook directe waarde toe te voegen. Daarbij zoeken ze - doelbewust - een andere weg dan de gebruikelijke. Daarmee zetten ze zich af tegen de reguliere werkwijze, en hun eigen partners. Dat maakt het spannend. Hun toekomst is daarmee ook ongewisser. Ontwikkelt het organisatienetwerk zich meer en meer richting een zelfstandige organisatie, zoals Proeftuin Ruwaard nu

kijkt naar iets als een virtueel wijkbedrijf? En gaan organisaties een deel van hun soevereiniteit en taken overdragen en krijgt het steeds minder de verschijningsvorm van een organisatienetwerk? Of blijft het in de 'spannende', schurende verhouding met de partnerorganisaties voortbestaan? En lukt het bijvoorbeeld om vernieuwde werkwijzen over te laten springen naar de deelnemende organisaties en daarbuiten - een hoop die men ook uitspreekt?

4. Het is nog zoeken naar passende vormen van legitimatie. We zagen zelflegitimering (partijen zien zichzelf als representant van de buitenwereld), partiële legitimering en ambassadeurs-legitimering. De netwerken werken vanuit een duidelijk maatschappelijke missie ('vanuit de bewoner'). Ze zoeken vernieuwing en willen maatschappelijke waarde creëren. Daar kun je bijna niet tegen zijn. De netwerken ervaren dan ook de nodige lokale steun. Tegelijkertijd zagen we beperkte sporen van bewuste en georganiseerde legitimatie (Proeftuin Ruwaard lijkt hierin het verst). De vraag is dan ook of de lokale, brede steun aanwezig blijft als bijvoorbeeld a) er veel geld bij moet, b) het netwerk meer taken van organisaties overneemt (en soevereiniteit overgedragen moet worden), c) het zicht en de invloed op het netwerk van buitenaf voor langere tijd beperkt blijft en d) het (merkbaar) creëren van waarde een lange adem vergt. Is de huidige legitimatiebasis dan nog voldoende? Om een organisatienetwerk tot een duurzaam fenomeen te maken, lijkt een verdere ontwikkeling van 'netwerklegitimatie' nodig.

4. Mogelijke bouwstenen voor een kennisprogramma

Met deze voorstudie wil Platform31 verkennen of organisatienetwerken een onderwerp is voor kennisprogramma. Hieronder presenteren we tien mogelijke bouwstenen. Deze zijn voor een belangrijk deel naar voren gebracht door de vijf lokale netwerken.

- 1. Verbinding maken tussen de organisatieniveaus.** Vrijwel alle netwerken hebben een veelheid aan verbindingsopgaven: intern met extern, strategie met operatie, systeem met leefwereld, domein x met domein y, et cetera. Eén verbindingsopgave manifesteert zich tussen de drie (organisatie) niveaus bestuurlijk - management/beleid - uitvoering. Met de inrichting op deze drie niveaus spiegelen de netwerken hun eigen organisaties. Het verbinden op en van deze drie niveaus maakt het wel 'ingewikkeld', zo ervaren betrokkenen. De betrokkenheid is op het middenniveau het meest uitdagend om goed te organiseren. Dit niveau lijkt namelijk het meest verankerd in de wereld van de eigen organisatie en is het minst genegeen mee te bewegen. Wat zijn goede praktijken hierin? Zijn die drie niveaus eigenlijk wel nodig in een netwerk? En, meer algemeen: welke verbindingsopgaven zijn nodig in krachtige netwerken?
- 2. Verhogen van het netwerkbewustzijn.** Een kennisprogramma kan een bijdrage leveren aan het netwerkbewustzijn bij (potentiële) deelnemers in netwerken. In hoeverre weten betrokkenen waar ze aan beginnen? Zijn ze zich bewust van netwerkarchitectuur en de inrichtingsmogelijkheden? Doorzien ze welke dynamiek (spanningen) een netwerk potentieel kan

opleveren en hoe je die optimaal kunt inzetten voor het creëren van maatschappelijke waarde? En welk toekomstperspectief zien ze voor hun netwerk?

- 3. Het ontbreekt aan een referentiekader om te beoordelen of een netwerk 'goed' is en levensvatbaar.** In deze casusstudie zijn vijf netwerken geselecteerd die algemeen bekend staan als succesvol. We spraken betrokken 'ambassadeurs'. Niet is onderzocht hoe andere leden het netwerk ervaren. Er zijn signalen dat het lang niet altijd vanzelf gaat, ook bij andere netwerken. Een instrumentarium om de kwaliteit van dergelijke netwerken te beoordelen, zou de netwerken kunnen helpen om kritisch te blijven op zichzelf. Daarbij zouden meerdere mensen in het netwerk gehoord moeten worden. Bovendien is duidelijk dat 'kwaliteitsdenken' niet moet ontaarden in blauwdrukken en richtlijnen. Ook op andere plekken is men zoekende naar zo'n referentiekader, zoals in de zorg.⁸
- 4. Daarvoor is het nodig om meer 'taal en beeld te geven' aan het netwerk.** Het functioneren van het netwerk lijkt minder een gespreksonderwerp binnen de netwerken zelf (men vindt het bijvoorbeeld lastig het eigen netwerk te tekenen). Door meerdere netwerken op een rij te zetten, kan beter worden onderzocht waarop ze overeenkomen en verschillen, en kan tegelijkertijd gewerkt worden aan een passend vocabulaire en 'teken-taal'. Een nieuwe typologie kan daar onderdeel van zijn.

⁸ Zie bijvoorbeeld de [Visienota Netwerkgorg](#) (2018) van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, hoewel het hier niet alleen gaat om de organisatienetwerken zoals bekeken is in deze voorstudie.

5. In hoeverre is de omgeving van het netwerk (en de partners) helpend of remmend? Netwerken hebben regelmatig 'last' van een omgeving die (nog) niet ingericht is op netwerken. Een taal (punt 4) en een referentiekader (punt 2) kunnen helpen om die omgeving meer begrip te geven, zodat de omgeving van een netwerk ook beter begrijpt waarom het anders is, en waarom het samenwerken soms tot spanningen leidt. En is het toeval dat een flink aantal van dit soort netwerken in Brabant te vinden is, of zou dat te maken kunnen hebben met een cultuur van samenwerking en onderling vertrouwen?

6. Is een netwerk een effectieve manier voor gezamenlijke 'research en development'? De vijf netwerken richten zich alle op vernieuwing. In hoeverre lukt het nu echt om die vernieuwing een duurzame plek te geven bij de deelnemende organisaties, en daarbuiten? En welke randvoorwaarden moeten dan vervuld zijn?

7. Verhogen van de netwerkbekwaamheid. Betrokkenen zien toekomst in deze manier van organiseren. Tegelijkertijd zien we dat de (theoretische) kennisbasis (bijvoorbeeld zichtbaar in de beschikbare literatuur) hier nog niet op toegesneden is, bijvoorbeeld: wat zijn aandachtspunten bij het opzetten en laten bloeien van netwerken en welke opties bestaan hiervoor? Daar ligt een kennisopgave, maar dat is er mogelijk niet alleen eentje van 'meer theorie'. Er lijkt eerder sprake te zijn van *netwerk-kunde*: een vaardigheid die wel gegrond is in een *body of knowledge*, maar ook gevormd wordt in een vakgemeenschap, en door simpelweg te doen. Wordt 'maatschappelijk-netwerkmanager' een nieuw vak? En hoe zien (de profielen van) de typische netwerkprofessional en de netwerkbestuurder eruit? Kortom, werken aan netwerkbekwaamheid, in een *community of practice*?

8. Behoeft aan strategieën voor opschaling. Netwerken zijn in opkomst. De netwerken merken zelf dat het werkt en dat er belangstelling voor is bij anderen. Tegelijkertijd is duidelijk dat het geen 'oplossing' is die zich laat 'uitrollen'. Zo maakt deze voorstudie onder meer duidelijk dat de zachte sturing en de persoonlijke betrokkenheid ertoe doen. Dus hoe kunnen lokaal betrokkenen hun eigen pad bewandelen en tegelijkertijd voortbouwen op de lessen van anderen?

9. Bouwen aan vormen van netwerklegitimatie. In de basis is netwerklegitimatie een lastig iets bij deze netwerken: het gaat om waarde (*outcome*) die ook nog eens gemeenschappelijke gecreëerd is, op een manier die domeinen overstijgt en 'anders' is. Daarmee gaat het niet om attributie ('Wat hebben we als organisatie ingebracht, en wat is van dat deel het zichtbare resultaat?'), maar om contributie ('Wat is de opbrengst van het grotere geheel, waaraan wij ook iets bijgedragen hebben?'). Ook speelt mee dat deze netwerken in de publieke schaduw staan. In hoeverre betrek je burgers? Hoe laat je die aansluiten bij de dynamiek van het netwerk en de zachte vormen van sturing? Hoe ziet een passend verantwoordingslegitimatie-raamwerk eruit?

10. Behoeft aan passende vormen van monitoring, 'ontwikkelen', met *mixed methods*. Om het gesprek over het netwerk te voeren, vanuit de perspectieven in het analysekader, heb je goede informatie nodig over het reilen en zielen van het netwerk en over de waarde. Het succes van een netwerk is niet op een makkelijke manier te meten. Hoe maak je een verbeterd proces zichtbaar, als resultaat? Met welke vooraf bepaalde meetlat kan het succes van een *community building*-proces worden bepaald? Elk netwerk geeft ook aan hier zoekende in te zijn. Wat zijn passende onderzoeksstrategieën en welke vormen van monitoring en evaluatie zijn passend?

5. Wenken voor werken met netwerken

Wat kunnen we meegeven aan lokale partijen die aan slag willen (of zijn gegaan) met een organisatienetwerk? We mochten vijf casussen goed bekijken. Dat was leerzaam. Bij wijze van samenvatting en ter inspiratie zetten we hieronder enkele wenken op een rij voor partijen die overwegen een organisatienetwerk te beginnen of de werking ervan willen verbeteren.

U heeft een maatschappelijke opgave die u niet apart van elkaar kunt en wilt oppakken:

- Dat kan heel goed in een netwerk van organisaties, zo laten de voorbeelden zien. Het is niet de makkelijkste weg, maar wel de weg waar je uiteindelijk het verst mee komt, vinden de netwerken zelf, want: “alleen gaat sneller, samen brengt je verder”.
- Vanuit de relationele en organisatiekant betekent het dat u meerdere partijen nodig heeft om samen de opgave op te pakken en duurzaam waarde te creëren. Dat zijn al snel tien tot vijftien partijen, zo zagen we.

Het zijn uiteenlopende organisaties, werkend in verschillende kokers, met allemaal een eigen achtergrond en kaders. Investeer daarom in de verbindingen. Differentiatie (om tot een goed aanbod te komen) vereist integratie (van organisaties of werkwijzen), zo noemt Kenis dat. Die verbinding kan op veel verschillende manieren, zo zagen we.

- Vooral door een krachtige, gezamenlijke ambitie te formuleren; dat is fundamenteel. Welke opgave willen we oppakken? Voor welke inwoner doen we het?
- Door waarden over het samenwerken met elkaar te delen - zoals wederkerigheid, vertrouwen en dienstbaarheid - werken we vanuit vertrouwen en dienstbaarheid. En deze bewaken we met elkaar, bijvoorbeeld door

personen daar op aan te spreken. Er is veel aandacht voor de persoon en sociaal-emotionele kant van samenwerken. Dat lijkt belangrijker dan het formele plaatje.

- Door na te denken over wie ‘stuurt’ op het creëren van waarde én op het samenwerken. Vaak zagen we dat er iets van een ‘netwerkmanager’ wordt aangesteld. Daarnaast zijn er enkele leidende sleutelpersonen, vaak op bestuurlijk niveau. Je hebt betrokken ‘leiders’ nodig die willen doorpakken en faciliteren.
- Frequent overleg, op verschillende niveaus, is nodig. Met name voor het tussenniveau (middenmanager) in deelnemende organisaties blijkt dat in de praktijk lastig, terwijl de verbindingfunctie tussen strategie en operatie in het netwerk juist essentieel is om zaken gedaan te krijgen, te coördineren en te regelen.
- Denk aan een financiële constructie, om ook het zakelijke belang te benoemen, hoewel een zekere onbaatzuchtigheid vereist is. Proeftuin Ruwaard en Bossche Bond stellen bijvoorbeeld businesscases op individueel niveau op.

De netwerken begeven zich op een ontwikkelpad. De directe waarde – die u realiseert voor de bewoner en voor de wijk – vereist dat u ook werkt aan indirecte waarden: kennis en vernieuwing. Neem dus de ruimte om van en met elkaar te leren. Richt daar structuren voor in. Denk na over evalueren en monitoren. Kies voor een ‘ontwikkende evaluatie’, een evaluatie die meegroeit en flexibel van opzet is. Het simpel inventariseren van enkele indicatoren zal geen recht doen aan het pad dat u samen bewandelt.

Geef ook aandacht aan:

- De verantwoording van het netwerk als geheel; er wordt gewerkt met maatschappelijk geld, met consequenties voor bewoners. Ook hier komt evalueren en monitoring om de hoek kijken.
- De betrokkenheid van bewoners en de zichtbaarheid van het netwerk voor de buitenwereld.

Tot slot: het werken vanuit netwerken maakt het spannend. Het werken in netwerken vraagt dus wel 'spanningzoekers':

- Het netwerk richt zich op nieuwe werkwijzen: een zoektocht met onzekere uitkomsten. Welke werkwijze wordt het? De nieuwe werkwijzen kunnen zich afzetten tegen de bestaande werkwijzen en procedures; sterker nog: dat is de bedoeling. Dat zorgt voor twijfel, wrijving en discussie. Ga daar zo constructief mogelijk mee om. Ambassadeurs van het netwerk op bestuurlijk niveau zijn dan onmisbaar.
- Die onzekerheid zit ook nog eens ingebakken in de aard van de nieuwe werkwijze die men zoekt: werken vanuit de vraag van de bewoner in de leefwereld en het leveren van maatwerk. Die zijn inherent en leveren per definitie spanning op. De professional heeft daarin de nodige vrijheid. De uitkomsten zijn vooraf niet te bepalen; sommige managers en bestuurders worden daar zenuwachtig van.
- Medewerkers wordt gevraagd in twee werelden te functioneren: die van het netwerk en die van de eigen organisatie. Ze moeten een dubbele loyaliteit ontwikkelen. Maak dat bespreekbaar en maak zo nodig keuzes.





Deel B. De vijf organisatienetwerken

De inzichten in deze voorstudie zijn vooral gebaseerd op een beschouwing van vijf bestaande organisatienetwerken van maatschappelijke waarde. Hierna presenteren we de netwerken kort, op basis van hun eigen communicatie-uitingen, zoals op websites en in documenten, én op basis van de interviews. We diepen verschillende aspecten van deze netwerken verder uit, leggen patronen bloot en beschrijven hun maatschappelijke opgave en waarde, ontwerp, functioneren en hun legitimatie.

De vijf organisatienetwerken in schema:

	Bossche Bond	MOM	BoTu	Proeftuin Ruwaard	Cimot
leeftijd netwerk	sinds 2016	sinds 2008	idee 2018 - start 2019	sinds 2015	sinds 2015
maatschappelijke opgave	<ul style="list-style-type: none"> • individuele casuïstiek, met complexe problematiek, beter, sneller en goedkoper oplossen • komen tot systeemaanpassingen 	<ul style="list-style-type: none"> • voorkomen dat huishoudens tussen 'wal en schip' vallen door verkokering 'systeemwereld' 	<ul style="list-style-type: none"> • zorgen voor een 'veerkrachtige wijk', op stedelijk gemiddelde • komen tot een gezamenlijke, integrale, langdurige aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • een vitale wijk waar wijkbewoners tegen lagere kosten een betere (positieve) gezondheid ervaren • samen met bewoners komen tot een aanpak de vertrek vanuit de leefwereld van deze bewoners 	<ul style="list-style-type: none"> • verbeteren uitstroom beschermd wonen
domein	<ul style="list-style-type: none"> • werk & inkomen / schulden 	<ul style="list-style-type: none"> • armoede • werk & inkomen • eenzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> • 'veerkrachtige' wijk • activering & werk • zorg • duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> • wonen, welzijn, zorg 	<ul style="list-style-type: none"> • beschermd wonen
schaal	stedelijk	stedelijk (voorheen: enkele wijken)	wijk	wijk, en uitbreiding naar hele gemeente	regio
aantal netwerkpartners	16	12	<ul style="list-style-type: none"> • 5 kernpartners • > 20 kleinere en grotere wijkorganisaties 	16	circa 40
aantal betrokken professionals	ca. 160 professionals	200 - 300 professionals			
betrokkenheid bewoners	nee, maar 'oplossing voor bewoner' staat wel centraal	beperkt - op gelegenheid	<ul style="list-style-type: none"> • onderdeel van het netwerk (BoTu12) • via oproep 	betrokken + 'bewoner centraal', maar geen onderdeel van het netwerk	nee
betrokken organisatieveaus	<ul style="list-style-type: none"> • bestuurders • management • uitvoerders/professionals 	<ul style="list-style-type: none"> • bestuurders • management • uitvoerders/professionals 	<ul style="list-style-type: none"> • kerngroep met vijf organisaties op strategisch niveau • uitvoerders/professionals 	<ul style="list-style-type: none"> • bestuurders • management • uitvoerders/professionals 	<ul style="list-style-type: none"> • bestuurders • management • uitvoerders/professionals



	Bossche Bond	MOM	BoTu	Proeftuin Ruwaard	Cimot
netwerkcoördinator?	ja, drie personen vormen 'secretariaat'	ja, MOM-manager	ja, programmamanager	ja, programmamanager	ja, projectmanager
financiële basis	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen partners 	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen partners 	<ul style="list-style-type: none"> • meerjarig budget gemeente • zeggenschap leefbaarheidsbudget woningcorporatie 	<ul style="list-style-type: none"> • bijdragen partners • innovatiesubsidie 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeentelijke financiering (partner)
bijzonderheid	<ul style="list-style-type: none"> • helder primair proces, rond 'casussen' • met financiële constructie als basis 	<ul style="list-style-type: none"> • een al langer bestaand, zich evoluerend netwerk, vast onderdeel van stedelijk weefsel geworden • zonder gemeente 	<ul style="list-style-type: none"> • streven om tot het weefsel van de wijk te gaan behoren: 'iedereen erbij' • eigen fysieke ontmoetingsplek in de wijk • expliciete ambitie om private partijen te betrekken 	<ul style="list-style-type: none"> • regionale uitstraling van werkwijze / transformatie • bouwen aan financiering die werkwijze ondersteund (ontschot budget/populatiebesteding) 	<ul style="list-style-type: none"> • zorgaanbieders betrokken als 'aannemer' • sterke betrokkenheid wijkbewoners • leidende rol gemeenten
meer informatie	www.onsplatform.tv/wldb-community/bossche-bond	https://momtilburg.nl	https://bosspoldertussendijken.nl	www.proeftuinruwaard.nl	www.cimot.nl
directe waarde	x	(x)	x	x	x
leerfunctie	x	x	x		x
innovatiefunctie		x	x (tbv. wijk)		x
transformatiefunctie	x	x		x	

1. Bossche Bond

Introductie

Bossche Bond is een netwerk van maatschappelijke organisaties in 's-Hertogenbosch.⁹

Het organisatienetwerk beoogt complexe probleemsituaties van inwoners creatief, effectief, snel en goedkoop op te lossen – onder andere op het gebied van onderwijs, werk, inkomen en schulden en van wonen, welbevinden en zorg. Het stedelijke netwerk geeft professionals die met kwetsbare bewoners werken (financiële) speelruimte en beslisbevoegdheid om casuïsondersteuning 'op maat' te bieden die niet tot het standaard aanbod van betrokken organisaties behoort. Dit doet het onder meer door snel en vrij besteedbaar geld beschikbaar te stellen. Vervolgens benut de Bossche Bond de casuïstiek om van te leren en tot 'systeemaanpassingen' te komen. Op 2 juni 2016 werd de Bossche Bond bestuurlijk goedgekeurd. Inmiddels nemen 17 organisaties deel, zijn ruim 200 professionals betrokken en zijn pakweg 250 casussen behandeld (begin 2020).

De vooraf opgestelde definitie van organisatienetwerken geldt grotendeels ook voor de Bossche Bond, maar met twee kanttekeningen: De eerste is dat de Bossche Bond niet rechtstreeks benaderbaar is voor burgers. De tweede is dat de beoogde maatschappelijke waarde ook bestaat uit het samen leren en het kennis delen van professionals.

Meer informatie: <https://www.onsplatform.tv/bossche-bond>

⁹ Gemeente 's-Hertogenbosch, Brabant Wonen, Cello, Brabantzorg, GGD, WeenerXL, Farent, Oosterpoort, Mee, Zayaz, Maatschappelijke Opvang, Reinier van Arkel, JOOST, Springplank073, Linc naar Zorg en de Van Neynsel groep



Beschrijving organisatienetwerk



Waarde

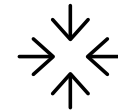
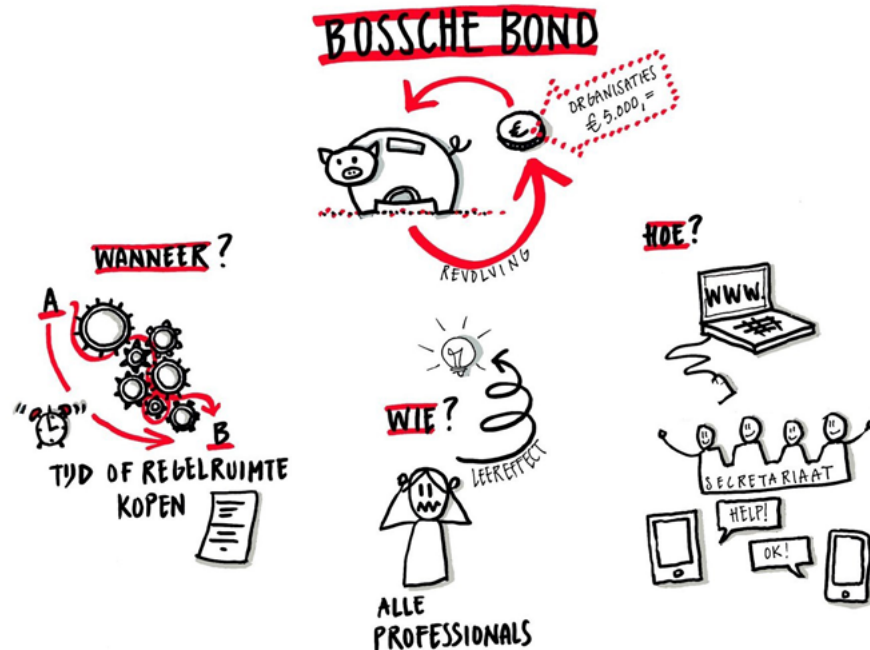
De maatschappelijke waarde van de Bossche Bond is in het kort: snelle en duurzame oplossingen op maat bieden voor kwetsbare mensen met complexe problematiek, tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. De Bossche Bond draagt, met 'snel geld' en hulp op maat, bij aan het welbevinden bewoners en burgers. Dit is een directe maatschappelijke waarde. Indirecte waarde ontstaat doordat men samen wil leren hoe het anders en beter kan, 'over de kokers en door de organisaties heen'. De werkwijze draagt bij aan meer professionele ruimte, door deze te legitimeren en de professional te voeden met kennis en ervaringen. Door onder andere de casussen te evalueren en te bespreken in bestuurlijke conferenties, wil men ook structurele systeemaanpassingen bewerkstelligen.

Bijzonder is de onderliggende financiële constructie. 'In de kern' stoppen betrokken organisaties samen geld in een pot. Dit kan als 'snel geld' benut worden om de oplossing (doorbraak) te realiseren die nodig is in een complexe casuïstiek. Een professional kan de casus aandragen bij het secretariaat. Door het inzetten van dit makkelijk besteedbaar geld, kunnen professionals veelal sneller en creatiever hulp op maat verlenen, dan via bestaande, verkokerde regelingen.

De Bossche Bond wil daarbij een *revolving fund* zijn. De partij die aan de lat had moeten staan voor de hulpverlening, betaalt achteraf terug aan de gezamenlijke pot. Gaat het om een unieke oplossing, waarbij niet één partij verantwoordelijk is, dan storten alle partijen een deel van het bedrag terug in de pot. Met dat geld in de pot kunnen dan nieuwe oplossingen voor nieuwe casussen gefinancierd worden. Dit doorleggen van de rekening zou een financiële

prikkel moeten zijn om een vernieuwende werkwijze te volgen en de waarde daarvan zichtbaar te maken. Deze beoogde werking komt in de praktijk (nog) niet geheel van de grond.

In evaluaties is vastgesteld dat de Bossche Bond veel maatschappelijke waarde levert voor bewoners en deelnemers. Iedere geïnvesteerde euro komt in veelvoud terug in gerealiseerde besparingen. Een aandachtspunt is hier dat gerealiseerde besparingen goed zichtbaar moeten worden gemaakt, met name bij de gemeente. In 2020 werd een enquête gehouden onder professionals die een aanvraag bij de Bossche Bond hebben ingediend. Daaruit bleek dat de Bossche Bond (meer)waarde en bestaansrecht heeft. De professionals gebruiken de Bossche Bond vooral om een snelle doorbraak te bewerkstelligen. De impact kan verder worden vergroot door de samenwerking met andere netwerken binnen Den Bosch te zoeken.



Ontwerp

Met zestien partnerorganisaties en ruim tweehonderd professionals is de Bossche Bond een stevig (gegroeid) netwerk. De Bossche Bond is mede ontstaan uit initiatieven van corporaties én zorgpartijen (Zorgzaam Den Bosch) en snel omarmd door andere partijen, bijvoorbeeld op het gebied van werk en inkomen en de gemeente. Bij het ontstaan vormde ook de maatschappelijke visie en het model (de Waardendriehoek) van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) een belangrijke bouwsteen. Overigens, zo stellen partijen: “Van wie het precies is, doet er niet toe, als het maar werkt...”

Een leidend ontwerpprincipe van de Bossche Bond is het met elkaar ‘dekkend zijn’ om de maatschappelijke opgaven op de gebieden van wonen, welzijn en zorg en van onderwijs, werk en inkomen (schulden) met elkaar op te pakken (notie: “We kunnen het niet alleen.”). Ook de gemeenschappelijke waarden van de betrokken organisaties en professionals vormen een belangrijk inrichtingsprincipe: het gaat om “nooit nee zeggen tegen bewoners”, en om werken vanuit ‘de bedoeling’. Professionele autonomie staat hoog in het vaandel. Ook is het essentieel dat het gemeenschappelijk belang boven het organisatiebelang wordt gesteld. Betrokkenen moeten verder kijken dan de eigen neus lang is; een opmerking als “Het past niet bij mij mijn functiebeschrijving”, wordt niet gewaardeerd. Organisaties worden daar zo nodig ook op aangesproken.

De respondenten geven aan dat er geen blauwdruk is te maken van zo’n soort organisatienetwerk. Het is in sterke mate afhankelijk van personen en organisaties die vormgeven aan de missie van het netwerk. Wel zijn er enkele kenmerken in het ontwerp van de Bossche Bond zichtbaar. Zo is de Bossche Bond primair een organisatienetwerk van (en voor) professionals in de uitvoeringspraktijk. Op bestuurlijk niveau zijn bestuurders van de deelnemende organisaties vooral flankerend en ondersteunend betrokken. Zij zetten de gezamenlijke ambitie neer en geven de mogelijkheden door (ruimte gevende) kaders te formuleren, luisterend naar richtinggevende aanwijzingen van professionals.

Besluitvorming (over inzet in casuïstiek) in en het management van het netwerk is vooral belegd bij een 'secretariaat' van vier personen. Momenteel bestaat deze uit beleidsfunctionarissen vanuit schulden (gemeente 's-Hertogenbosch), zorg (CVTB), wonen (Zayaz) en vanuit werk en inkomen (WeenerXL). In de besluitvorming (een afweging binnen het secretariaat) spelen de drie waarden, legitimiteit, rendement en betrokkenheid, een grote rol. Naast het secretariaat als 'netwerksturend orgaan' is er vanuit elke organisatie een 'ambassadeur' aangesteld die als *linking pin* tussen netwerk en organisatie dient. Ze hebben een 'opvoedfunctie' in de eigen organisatie. Ze dienen als aanspreekpunt en vormen zo nodig een buffer voor het secretariaat.



Functioneren

Centraal in het 'dagelijks functioneren' staat dat er een 'andere' dan de 'gebruikelijke' oplossing voor een ingewikkelde casus wordt gerealiseerd. Het secretariaat - als centraal orgaan in het netwerk - beoordeelt de aanvraag in een afweging vanuit drie publieke waarden: rechtmatigheid/legitimiteit, rendement/doelmatigheid en eigen kracht/betrokkenheid (de IPW-Waardendriehoek). Achteraf vindt een evaluatie en verrekening plaats. Bestuurders zijn vooral betrokken op de achtergrond. Ze treffen elkaar pakweg een keer per jaar, nemen daarin aanbevelingen vanuit professionals en secretariaat in ontvangst, denken mee in ambities en mogelijkheden, en ondernemen ruimte gevende acties (waar nodig door middel van escalatie). Een voortdurend aandachtspunt op bestuurlijk niveau is het kweken van urgentie door onderwerpen of casussen te agenderen die ook in emotionele zin 'binnenkomen'. Het werken vanuit casuïstiek helpt daarbij.

In het dagelijks functioneren van de Bossche Bond benoemt men enkele bijzondere kwesties:

- Men ervaart 'bestuurlijke drukte' van diverse (andere) netwerken die zich richten op verwante maatschappelijke vraagstukken. Een idee is om die drukte te reduceren door bij verschillende netwerken een meer gemeenschappelijke grondslag te kiezen, zoals 'werken aan bestaanszekerheid' en door het inzetten van netwerkoverstijgende *webbers*. Er is daarmee sprake van een netwerk van netwerken ('meta-netwerk').
- Een andere ervaring is dat eigen belangen - het ontvangen van subsidie, het behouden van omzet of het vinden van personeel - bij sommige organisaties belangrijker kunnen worden dan de gedeelde ambitie. Daarom houden men elkaar scherp op de gedeelde waarden en ambitie.
- Een aandachtspunt is ook de rol van de gemeente. Enerzijds is de gemeente een onvermijdelijke partij die niet kan worden gemist om de beoogde waarde te creëren. Anderzijds is de gemeente 'veelkoppig' en vinden vertegenwoordigers van de gemeente de werkwijze van de Bossche Bond soms lastig vanuit het rechtmatigheids- en gelijkheidsdenken, en de daarbij te volgen procedures. Het is de wens dat de gemeente actiever de regie pakt. Hierbij moet aangetekend worden dat er voor sommige gemeentelijke afdelingen veel meer gewerkt moet worden volgens geldende wet- en regelgeving. Waar mogelijk doen de medewerkers van de gemeente hun best om mee te denken.
- Ook de balans in betrokkenheid van partijen in het netwerk vormt een permanent aandachtspunt. De ene partij is actiever aangesloten dan de ander. Hier moeten de ingestelde 'maatwerkambassadeurs' hun werk gaan doen.
- De beoogde werking van het *revolving fund* is nog geen praktijk. Partijen die aan de lat hadden moeten staan, storten nog niet in de pot. Dit wil men scherper uitvoeren, zoals het in het ontwerp bedacht was. Het is daarbij soms lastig te bepalen wie er aan de lat staat. Er wordt wel geld bespaard, maar het is vaak niet één organisatie die daar voordeel bij heeft. Ook zijn het soms de burgers zelf die een terugbetaling verrichten. Overigens is het niet zo dat er helemaal niks teruggestort wordt door betrokken partners; het gebeurt alleen nog niet in elke casus.



Legitimatie

Belangrijke bronnen van legitimatie van de Bossche Bond zijn de volgende:

- brede waardering van de beoogde én gerealiseerde maatschappelijke waarde (concrete oplossingen bieden en andere manier werken bewerkstelligen);
- een geaccepteerde werkwijze, geborgd door een secretariaat, een afwegingsmodel en het revolving fund;
- betrokkenheid van partners (professionals en bestuurders) bij het netwerk, zoals gestimuleerd door daartoe ingestelde 'maatwerkambassadeurs';
- legitimatie van partners in de eigen omgeving of organisatie, ook om betrokkenheid en inzet in het netwerk te legitimeren;
- externe, formele legitimatie in de vorm van verantwoording richting de Autoriteit woningcorporaties (via de woningcorporatie) of de Tweede Kamer (via de gemeente), met name waar wet- en regelgeving in het geding is (Woningwet, Participatiewet, Vreemdelingenwet, et cetera).

De direct belanghebbenden (bewoner, cliënt, burger) lijken nauwelijks een rol te spelen bij de legitimatie van de Bossche Bond.

Leer- en ontwikkelpunten

De respondenten van dit organisatienetwerk zien de volgende leer- en ontwikkelpunten. Het werken binnen de Bossche Bond zet aan tot reflectie op het toekomstperspectief voor het 'maatschappelijk organiseren'. Hoe moet dat eruitzien? Voor de korte termijn is de gedachte dat in elk geval doublures en een langs elkaar heen werken van organisaties en organisatienetwerken voorkomen moeten worden. Voor de langere termijn is het de vraag of een organisatienetwerk als de Bossche Bond in deze vorm moet blijven bestaan. Als de deelnemende organisaties alle lessen en innovaties overnemen, is er misschien alleen nog een organisatienetwerk nodig voor de tien meest complexe casussen. Echter, misschien moeten andere organisatieprincipes

(zoals 'wendbaar zijn' en 'werken vanuit de bedoeling') ook worden vertaald in nieuwe organisatievormen, anders dan de huidige organisaties in het maatschappelijke veld. Dit kan betekenen dat organisatienetwerken nog belangrijker worden of dat nog weer andere vormen leidend worden (zoals gebiedsorganisaties). Daarnaast zijn er leer- en ontwikkelvragen ten aanzien van de genoemde kwesties onder het kopje 'functioneren':

- Hoe kunnen we de maatschappelijke waarde zichtbaar maken?
- Hoe zorgen we (blijvend) voor een gelijkwaardige en wederkerige betrokkenheid van partners, ook met het oog op wisselen van personen?
- Hoe kunnen we omgaan met 'doorgeslagen institutionalisering' en hoe voorkomen we dat?
- Hoe kunnen de gevonden (systeem)oplossingen naar deelnemende organisaties en naar beleid en wetgeving worden vertaald.

De ontmoeting en uitwisseling met andere organisatienetwerken kan hieraan bijdragen.



Casussen

Casus 1

Een man van 73 jaar kwam in financiële problemen, doordat hij een jonge vrouw met haar kind in huis had genomen en haar zijn pinpas ter beschikking had gesteld. Zijn rekening werd geplunderd. In korte tijd verdween er bijna 2.500 euro van zijn rekening en de man kwam rood te staan. In eerste instantie zocht hij zelf naar een oplossing. Aangifte had geen zin, zo gaf de politie aan, omdat meneer beter had moeten opletten. Omdat de debetstand op de rekening niet meer werd ingelopen, blokkeerde de bank de incasso's. Overleg met de bank leverde niets op en een sociale lening bij de gemeentelijke kredietbank werd afgewezen, omdat het bedrag te hoog was en de BKR-toetsing dit niet toeliet. Huur en energie, maar ook verzekeringen – waaronder de ziektekostenverzekering - konden niet meer worden betaald en meneer had geen geld meer om boodschappen te doen. Meneer is diabeet en zijn gezondheid begon er onder te lijden. Hij kreeg ook depressieve klachten. De voedselbank werd geregeld en met de energieleverancier is een tijdelijke afspraak gemaakt, omdat die dreigde te gaan afsluiten. Verwachting is dat de andere schuldeisers snel zullen volgen. Er moesten echter ook nog andere zaken worden aangeschaft. Er is door de betrokken professional, via de speciale website van de Bossche Bond, een onderbouwde aanvraag ingediend. In het kernteam van de Bossche Bond is de aanvraag besproken en gehonoreerd. Financiële hulp leidde tot een doorbraak in het leven van deze man. Er is 2.500 euro betaald vanuit de Bossche Bond. De debetstand bij de bank is hiermee aangezuiverd. Meneer kan zijn betalingen weer hervatten en hij heeft aangegeven maandelijks te gaan terugbetalen.

Casus 2

Een man uit Guinee was aangemeld met een verblijfsvergunning op basis van gezinshereniging toen hij als kind naar Nederland kwam. Aangezien hij niet meer bij zijn ouders woonde, had hij een andere vergunning aangevraagd. Deze was toegekend, maar kon alleen met Guinees paspoort worden opgehaald, wat was verlopen. De IND en de Guineese ambassade gaven aan dat meneer terug moest naar Guinee om een nieuw paspoort aan te vragen. Uiteindelijk is geregeld dat meneer in Parijs het paspoort bij de ambassade van Guinee mocht ophalen, nadat zijn zus vanuit Brussel een aanvraag had gedaan. Een betrokken hulpverlener kon met meneer mee naar Parijs om het paspoort op te halen. Voor het paspoort had meneer geld gespaard, maar de reis kon hij zelf niet financieren. Vanuit de Bossche Bond zijn de reis- en verblijfskosten van de man en zijn begeleider betaald, zodat ze het paspoort in Parijs konden ophalen. Dit betekende voor de man dat hij met het paspoort een bankrekening kan openen. Hij is ondertussen verhuisd en heeft werk gevonden.

Casus 3

Een vrouw uit Mexico had via Facebook kennis gemaakt met een Nederlandse man. Na het uitwisselen van berichten besloot mevrouw om naar Nederland te komen. Hiervoor had ze een ticket enkele reis van meneer ontvangen. Tijdens haar verblijf in Nederland bleek toch niet alles rozengleur en maneschijn. Na een tijdje werd mevrouw mishandeld en was er sprake van huiselijk geweld. Mevrouw kwam in de maatschappelijke opvang terecht, waar ze een dure plek bezet hield. Het enige wat ze wilde was terug naar Mexico. Helaas had ze geen geld om een retourticket aan te schaffen. Dat is betaald door de Bossche Bond.

2. Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij (MOM)

Introductie

De MOM (Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij) in Tilburg is in 2008 door enkele woningcorporaties, welzijns- en zorgorganisaties opgericht met als doel om samen te werken aan 'maatschappelijke ontwikkeling'. In het bijzonder betreft dit vraagstukken in wijken en buurten, zoals het tegengaan van armoede en werkloosheid, het bevorderen van gezondheid, beter onderwijs en het bestrijden van eenzaamheid. Wonen, welzijn en eerstelijnszorg vormen het primaire werkveld van dit stedelijke netwerk. De MOM richt zich (nu) met name op de professionalisering van een opgave- en vraaggerichte werkwijze én op het samen leren en innoveren.

De MOM is destijds opgericht vanuit de waarneming dat veel kwetsbare mensen tussen wal en schip (dreigen te) vallen. Dit is uitgewerkt in een beleidsnotitie. De complexe vraagstukken van deze kwetsbare mensen moeten opgelost worden in een systeemwereld met verschillende kokers. In het begin werd een accent gezet op enkele kwetsbare wijken, maar de laatste jaren richt de MOM zich op de stad als geheel.

Bij de oprichting was de MOM ook bedoeld om als maatschappelijke organisatie ('het maatschappelijk middenveld') inhoudelijke tegenkracht te bieden tegen de gemeente. Mede daarom is de gemeente ook nu nog geen partner. Inmiddels is de gemeente wel een belangrijke en actieve deelnemer (op beleids- en uitvoeringsniveau) in het programma van de MOM, in 'labs' en in de uitvoeringspraktijk.

Momenteel zijn twaalf lokale maatschappelijke organisaties verbonden aan de MOM. Samen maken ze het (financieel) mogelijk om het programma uit te voeren en een Maatschappelijke OntwikkelingsManager aan te stellen. De vooraf opgestelde definitie van organisatienetwerken is goeddeels van toepassing, met enkele kanttekeningen:

- Diversiteit heeft niet alleen betrekking op organisaties, maar ook op personen.
- Over de (door)werking van het MOM-programma – de veranderingstheorie – bestaan verschillende gedachten. Deze zijn bovendien in de loop der jaren gewijzigd met de veranderende oriëntaties van de MOM.
- Inleveren van soevereiniteit ervaart men nauwelijks.
- De huidige MOM-organisatie is benaderbaar door bewoners/cliënten, al verleent de MOM veelal zelf geen hulp, maar organiseert en regisseert MOM de hulp, juist voor mensen die tussen het wal en het schip vallen. De input hiervan wordt weer gebruikt om deze oplossingen tot blijvende innovaties te maken. Sterker nog: voor de MOM ligt in de concrete voorbeelden juist de inspiratie voor veranderingen in de systemen.

Meer informatie: <http://momtilburg.nl>



Beschrijving organisatienetwerk



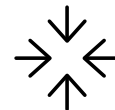
Waarde

De waarde van de MOM – het stimuleren van maatschappelijke ontwikkeling - is te vinden op verschillende fronten, vooral in de sfeer van indirecte waarde:

- het helpen van kwetsbare mensen met concrete aanpakken op vraagstukken van wonen-welzijn-zorg-werk-inkomen, zodat zij niet tussen wal en schip vallen (in de ruimte tussen de domeinen);
- het opzetten van concrete projecten (zoals MOM@work of het financieel servicegesprek¹⁰), met de bedoeling om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en deze structureel in te bedden;
- innoveren van werkwijzen, deels buurtgebonden (met behulp van diverse methoden, innovatielabs en processen via TheoryU);
- het vergroten van kennis van en ruimte voor professionals om vraagstukken effectiever aan te pakken;
- het 'ontkokeren van het systeem' en 'de systeemwereld dienstbaar aan de leefwereld' maken door (persoonlijke) netwerken te bouwen op diverse lagen (MOM dient zo als faciliteit voor ontmoeting en elkaar 'als persoon' te leren kennen).

Gedurende de jaren is meer en meer nadruk komen te leggen op indirecte in plaats van directe waarde. Het willen ontdekken en verder brengen van nieuwe effectieve werkwijzen om opgave- en vraaggericht te werken, vormt een belangrijke gemeenschappelijke MOM-waarde. Professionalisering, in de zin van leren en innoveren, is de laatste jaren belangrijker geworden. Dat daadwerkelijk waarde wordt gerealiseerd, blijkt uit de brede erkenning van de positie en waardering voor de inzet van de MOM binnen Tilburg (onder meer in de wijken en buurten). Diverse innovaties zijn intussen 'regulier' geworden, zoals de werkwijze van de Toegangsteams, MOM@Work en het Financieel Service Gesprek. De waarde van de MOM wordt niet systematisch gemeten.

¹⁰ Zie <https://momtilburg.nl> voor meer informatie



Ontwerp

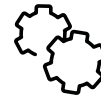
MOM bestaat uit twaalf organisaties op het gebied van wonen, welzijn, zorg en inkomen. Het aantal en de achtergrond van de deelnemers wordt bepaald vanuit 'dekkendheid' voor de opgave. Tussen de tweehonderd en driehonderd professionals zijn, vooral als 'wijkwerkers' vanuit hun eigen organisaties, betrokken bij de uitvoering van het MOM-programma.

Een opvallend kenmerk in de samenstelling van het netwerk, is de afwezigheid van de gemeente als (bestuurlijk) partner van MOM. Dat is vanaf het begin een bewuste keuze geweest. Als organisatie in het maatschappelijk middenveld wil men binnen de MOM samen een gezond tegenwicht bieden aan de lokale overheid. Daarbij speelt ook de overweging dat de gemeente, vanuit haar identiteit en door haar inrichting, minder in staat zou (kunnen) zijn

om te innoveren en door te pakken (slagkracht). Bovendien is de gemeente 'broodheer', via subsidies, van diverse maatschappelijke organisaties. Gaandeweg het bestaan van de MOM, is de gemeente in de uitvoering van het MOM-programma, in diverse (innovatie) projecten, wel een belangrijke samenwerkingspartner geworden.

MOM is een netwerk op strategisch-bestuurlijk, tactisch-*managerial* én operationeel-professioneel niveau. Op basis van ontwikkelnotities en -programma's (ongeveer elke drie jaar), werkplannen en tussentijdse interne verantwoording, nemen bestuurders besluiten over de koers, inzet en financiën van de MOM. Het is met name een kerngroep van vier tot vijf bestuurders, die op strategisch niveau de MOM richting geeft. Een prominente positie is ingeruimd voor de MOM-manager; deze doet een belangrijk deel van het netwerkmanagement. Hij is de verbindende schakel tussen de niveaus én tussen MOM, deelnemende organisaties en omgeving. De MOM-manager was lang hét gezicht van de MOM. Vanwege de kwetsbaarheid van deze vorm van netwerkmanagement, is de invulling van het MOM-management inmiddels breder verdeeld over een groep van beleidsprofessionals en managers van de diverse organisaties, de 'Kolectivo's' geheten. De groep is vernoemd naar het Tilburgse wijkrestaurant van 'vluchteling Ivo', waar het idee voor de MOM bedacht werd. De 'Kolectivo's' vormen de ambassadeurs van de MOM en vervullen de rol van *linking pin* tussen het netwerk en de partnerorganisaties. Ze zijn meer en meer de dragers van vernieuwing binnen de MOM en zorgen voor de implementatie van nieuwe werkwijzen in de eigen organisatie. Daarmee is de sturing nu verdeeld over meerdere lagen en personen.

Terugblikkend geven de respondenten aan dat de MOM als netwerk min of meer vier ontwikkelfasen kende, met steeds een ander accent of motto, andere sturing, andere activiteiten, een andere voorzitter of een nieuw werkplan. Met name in focus (van directe waarde naar indirecte waarde) en in vormen en methoden heeft de MOM zich in de tijd ontwikkeld tot wat het nu is.



Functioneren

Op bestuurlijk niveau komen de MOM-partners circa vijf keer per jaar bij elkaar. Via een werkplan en een relatief vrije vorm van verantwoording geven zij op die momenten sturing. Het initiatief en de sturing liggen in de praktijk vaak bij enkele partners in het bijzonder: een informele kerngroep. Een roulerend bestuurder is 'trekker'. Voorts is er een fulltime MOM-manager actief in het managen van het programma en netwerk. Binnen de bestuurlijke kaders geeft hij, samen met de 'Kolectivo's', inhoudelijk richting en invulling aan het programma. Op uitvoeringsniveau zijn in de diverse trajecten en projecten zo'n tweehonderd tot driehonderd professionals betrokken. In de uitvoeringspraktijk zijn dit vaak 'wijkwerkers'. De uitvoering vindt vooral plaats in de diverse trajecten en ontwikkelingen. Voor bewoners is de huidige MOM als organisatienetwerk beperkt benaderbaar, dit kan wél indirect, via betrokken professionals (wijkwerkers) of via het persoonlijke netwerk van de MOM-manager.

Behalve de gemeenschappelijke ambitie, spelen ook bepaalde waarden en principes een belangrijke rol in de wijze waarop de MOM-samenwerking gestalte krijgt, zoals:

- werken vanuit 'de opgave' en 'de bedoeling', daarbij consequent vertrekend vanuit de leefwereld van bewoner en buurt;
- duurzame relaties opbouwen, werken vanuit vertrouwen;
- persoonlijk leiderschap ("Ik spreek je aan als 'Hans', in plaats van als 'een professional.'");
- de wil om te innoveren en nieuwe technieken op te zoeken;
- elkaar aanspreken, feedback (willen) geven en ontvangen.

Deelnemers zien de MOM vooral ook als een informeel, organisch en goeddeels onzichtbaar netwerk: "een rizoom", ofwel een wortelstructuur. "Het is een zoekproces van mensen. Het werkt op basis van talent, initiatief, gedeelde waarden en relaties tussen mensen." De MOM heeft zichzelf de afgelopen twaalf jaar drie tot vier keer opnieuw uitgevonden. Volgens de betrokkenen is

dat de beste manier om vitaal te blijven: “Meeverend of beter, vooruitverend op de opdracht die er ligt, of die we zelf alvast vinden. Van de ‘guerrilla-MOM’ in het begin, via het ‘Mede Mogelijk Maken’ tot nu. Het gaat steeds meer om indirecte waarde, maar met altijd diezelfde Tilburger direct als uitgangspunt. Immer schurend, dat dan weer wel. Een van de nieuwe MOM-partners zei het onlangs: “Als er geen MOM was, zouden we hem morgen oprichten.”



Legitimatatie

Belangrijke bronnen van (interne en externe) legitimatie van de MOM zijn:

- de erkende en gewaardeerde positie van de MOM in de stad;
- de ervaren (maar niet gemeten) waarde van de MOM-inzet en werkwijze;
- de duurzame relaties van organisaties en personen op bestuurlijk, beleidsmatig en uitvoerend niveau, mede bevorderd door het MOM-management (de manager en ‘Kolectivo’s’);
- de (formeel bestuurlijk-vastgestelde) programma- en werkplannen en de regelmatige interne verantwoording;
- de externe communicatie over bijzondere initiatieven, projecten en activiteiten;
- de afstemming met andere netwerken of verbanden (zo houdt de MOM zich niet bezig met het realiseren van maatwerk, omdat dit in andere netwerkverbanden wordt opgepakt);
- het persoonlijk commitment van deelnemers, dat mede gebaseerd is op gemeenschappelijke waarden en principes.



Leer- en ontwikkelpunten

De respondenten van dit organisatienetwerk zien het volgende leer- en ontwikkelpunt:

- Men ziet een dilemma rond de zichtbaarheid van de MOM. Wil je de MOM profileren als (bijzondere) entiteit, met een eigen waarde, of wil je juist onzichtbaar je werk doen? Beide hebben voor- en nadelen, bijvoorbeeld in relatie tot verantwoorden of privacy.

3. Bospolder-Tussendijken (BoTu)

Introductie

BoTu is actief in de Rotterdamse stadswijken Bospolder en Tussendijken. Als netwerk heeft het de ambitie om met een veelheid van partijen een programma voor en met de buurt te ontwikkelen, met een nieuwe manier van wijkontwikkeling ('experimenteerwijk'). In 2018 is een coalitie van uiteenlopende partijen opgestaan die zich inzet voor het gebied. Huisartsen, schooldirecteuren, Onwijze Moeders, winkeliers, ondernemers, politie Delfshaven, wijkteam BoTu, werkconsulenten in de wijk, Havensteder, Delfshavencoöperatie, zelfregiehuys, wijkmanager en de Stadsmarinier hebben de handen ineengeslagen. Zij hebben de ambitie om van BoTu een veerkrachtige wijk van Rotterdam te maken via het programma 'Veerkrachtig BoTu 2028'. Daarmee is BoTu een jong netwerk, met een grote, wijkgebonden ambitie.

BoTu voldoet goeddeels aan de (vooraf opgestelde) kenmerken van een organisatie-netwerken. Wel vallen enkele zaken op. Hoewel partijen gelijkwaardigheid in de samenwerking ervaren, neemt de gemeente Rotterdam een sterke positie in binnen het netwerk. Voorts wordt nauwelijks soevereiniteitsverlies ervaren; het netwerk maakt vooral méér mogelijk voor partijen. Tenslotte is (ook) bij BoTu de publieke benaderbaarheid niet maximaal – er is geen officieel 'BoTu-loket' – maar professionals en bewoners treffen elkaar veelvuldig in de wijk en in projecten.

Beschrijving organisatie-netwerk



Waarde

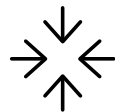
Rotterdam-West bleef lange tijd buiten schot. Alle aandacht ging naar de wijken op Rotterdam-Zuid. Vanaf 2014 zijn Bospolder en Tussendijken door de gemeente Rotterdam benoemd als focuswijken met extra inzet. Na vier jaar extra inzet ging het met de veiligheid langzaam maar zeker steeds beter, maar vooral in sociaal opzicht bleef het gebied achter. De armoede en werkloosheid zijn relatief hoog. De sociale opgave staat dus voorop. Dit vraagt om een langdurige, integrale aanpak. Men spreekt van het 'Programma Veerkrachtig BoTu 2028. In tien jaar naar het stedelijk gemiddelde'. Daarmee is de ambitie duidelijk vastgelegd. Men kijkt met een schuin oog naar de lessen van het 'Nationaal Programma Rotterdam Zuid'. Dit kent wel een andere schaal en lijkt, meer dan BoTu, top-down opgezet. Voor het realiseren van de ambities van BoTu zoekt men een andere, programmatische manier van werken, met als kernelementen:

- De aanpak is inclusief: (alle) bewoners staan centraal. De bewoners, (sociale) ondernemers en (maatschappelijke) organisaties in en van de wijk zijn expliciet betrokken bij BoTu: een plan voor de wijk, met de wijk.
- De aanpak is open en integraal: creatieve ondernemers, bedrijven, overheden en de buurt werken samen, omdat geen van de partijen afzonderlijk in staat is om de problemen structureel op te lossen. Het vereist een brede samenwerking met verschillende partners. Echt integraal werken vindt men een noodzakelijke voorwaarde om de ambitie in BoTu te realiseren. Daarom houdt men de aanpak bewust 'open' en zet men methodieken als *Community Building* en *Social Impact by Design* in.

Het netwerk vormt zich rond een integrale, programmatische aanpak. Leidend hierin is een '3x3-aanpak': vanuit drie thema's (wat), op drie plekken (waar), met drie methoden (hoe). Vanuit deze aanpak ontplooit zich een scala aan initiatieven en projecten: 'veel projecten op veel plekken'. De komende jaren moet zich dat uitbetalen in een directe waarde voor de wijk en haar bewoners.



In het gesprek wordt ook duidelijk dat BoTu zich richt op de indirecte waarde. BoTu is een 'kraamkamer' voor integraal werken. Dat gebeurt op individueel niveau door professionals te 'verleiden' om 'anders' te werken, bijvoorbeeld door ze de werkwijze te laten ervaren op het BoTu-kantoor. Men wil professionals als het ware besmetten. Op institutioneel niveau wil BoTu laten zien dat wijkontwikkeling ook 'anders' kan.



Ontwerp

Van alle bekeken netwerken kent BoTu de meest brede structuur.

- BoTu wil werken als een 'samenwerkingsmachine'. Partijen verbinden zich aan de aanpak. Daarmee ontstaat er een gemeenschappelijk 'eigee' (zie de figuur hieronder), waar de integrale aanpak tot leven komt. Elke partij die hieraan actief kan bijdragen, is welkom bij de 'BoTu-community'. Men wil

niemand uitsluiten. Daarmee heeft BoTu een brede oriëntatie op (mogelijke) partners. Zo zijn bijvoorbeeld ook zes scholen, een supermarkt en diverse organisaties en groepen van bewoners en vrijwilligers onderdeel van het netwerk.



- De programmamanager is aangesteld vanuit de gemeente en heeft een centrale rol in het verbinden van 'strategie' en 'operatie'.
- De sturing van het netwerk vindt plaats vanuit een kerncoalitie (BoTu-coalitie): gemeente Rotterdam, woningcorporatie Havensteder, Delfshaven Coöperatie, Rebel Group (een financieel, maatschappelijk adviesbureau) en IABR¹¹. Zij komen tweemaal per jaar bij elkaar om de voortgang te monitoren.

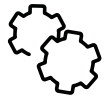
In vergelijking met de andere netwerken vallen een aantal zaken op:

- In BoTu12, een onderdeel van het BoTu-netwerk, zijn twaalf bewoners op persoonlijke titel en als ambassadeur betrokken. Zij zijn onder andere verbonden aan de Open Oproep, een Social Impact by Design-traject¹², waarbij de wijk en externe partners zijn uitgedaagd om met integrale en innovatieve oplossingen te komen voor de hardnekkige problematiek in BoTu. Op deze manier wil BoTu goed verankerd zijn in de 'leefwereld' van bewoners.
- De gemeente heeft een actieve rol. De gemeente was initiatiefnemer, vaardigt de programmamanager af en zorgt voor de basisfinanciering.

¹¹ Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam; zet zich als partner expliciet in voor de energietransitie.

¹² Meer informatie: <https://www.gobotu.nl/>

- De standaard driedeling in bestuurlijk-tactisch-operationeel lijkt een minder sterke rol te spelen. Op bestuurlijk niveau zijn niet alle partijen vertegenwoordigd en de bestuurlijk betrokkenen staan op afstand. Het middenniveau is minder expliciet betrokken. Op operationeel niveau worden professionals persoonlijk geëngageerd.
- Er is een expliciete ambitie om private partijen te betrekken. Zo is Rebel Group – een financieel-maatschappelijk adviesbureau – een van de trekken partners. En men is zoekende om privaat kapitaal aan te trekken (bijvoorbeeld via een vastgoedbelegger en een bank). Dit gaat nog niet vanzelf.



Functioneren

Formeel zijn de organisaties lid van het netwerk, maar in het gesprek geeft men duidelijk aan het dat het gaat om 'de persoon'.

Hij of zij moet durven afstappen van bekende, reguliere werkwijzen, zoals die gewoon is bij de partnerorganisaties. In BoTu doet men het anders: met wat ruimte en lef moet men leren 'om te doen wat nodig is'. BoTu heeft een eigen, centrale locatie in de wijk. Deze werkt als ontmoetingsplek van bewoners en professionals. Op een informele manier krijgt de werkwijze hier gestalte, bijvoorbeeld doordat professionals ter plekke ervaren wat de beoogde manier van werken is en welk resultaat dat heeft.

Het persoonlijk commitment van professionals in de operatie brengt een ingewikkeld spanningsveld met zich mee. Ondanks dat ruimte voor professionals een belangrijk speerpunt is van het programma (zogenaamde "veerkrachtige" professionals) vinden velen het toch lastig deze ruimte te pakken. Het verschilt natuurlijk van persoon tot persoon, maar bij veel mensen is de wil er wel. Maar bijvoorbeeld tijdens de coronacrisis werd iedereen teruggefloten en bleek er nog bijzonder weinig ruimte voor persoonlijke invulling. De programmamanager is een duidelijke centrale figuur in het programma. Zij is te zien als de netwerkmanager.



Legitimatie

BoTu communiceert actief naar buiten over haar ambitie en aanpak, onder meer via de eigen website en brochures. De Veld-academie - een aan de gemeente gelieerde onderzoeksinstelling - monitort de ontwikkeling. Men kijkt onder meer naar vier onderdelen:

- de veerkracht in de wijk en de veerkracht van bewoners;
- de veiligheid in de wijk (via de Rotterdamse Veiligheidsindex);
- het welzijn van de bewoners (via de Rotterdamse Sociale index);
- de veerkracht van professionals

De sturings- en verantwoordingsrelatie van BoTu met de gemeente Rotterdam is relevant voor de legitimatie van BoTu. De dagelijkse sturing is daarbij in handen van de programmamanager, bijgestaan door een team van programmapartners. Daarnaast is er een ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. Voor de initiële legitimatie van BoTu was dit voldoende. Voor de huidige positie van het programma versus stedelijke, meer eenzijdige programma's, lijkt een andere inbedding wenselijk. Op dit moment zijn stedelijke programma's vaak leidend (al gaat dit ten koste van sommige uitgangspunten van BoTu).

Leer- en ontwikkelpunten

De respondenten van dit organisatienetwerk zien de volgende leer- en ontwikkelpunten:

- BoTu vraagt zichzelf af hoe 'iedereen' (in de wijk) erbij te houden is (informereren, communiceren, meedoen, aandacht geven). Dit heeft ook te maken met de ambitie om tot de 'humus' van de wijk te gaan behoren. BoTu wil werken aan de betrokkenheid van bewoners. Daartoe mag de BoTu12 (zie hiervoor) best uitgroeien naar de BoTu100.
- Men wil een andere manier van werken laten zien. Tegelijkertijd ervaart men - paradoxaal genoeg - dat dit juist af en toe vastloopt in 'het systeem', met name in het contact met grote, bureaucratische organisaties als de

gemeente en de woningcorporaties. “Het voelt alsof je in je eentje tegen de stroom in zwemt.” De verkokering bij deze organisaties belemmert al snel het beoogde integraal werken. Zo worden stadsbrede programma’s en werkwijzen toch ‘uitgerold’ over de twee wijken, terwijl BoTu daar ook aan werkt. Vanuit het BoTu-perspectief wordt zichtbaar hoe weinig de reguliere werkwijze in verbinding staat met de leefwereld.

- BoTu heeft de behoefte om zichtbaar te maken ‘wat werkt’, om daar ook van te leren. Bij het monitoren van het programma is dat nog zoeken. Wat meet je bijvoorbeeld ‘aan het proces’ om zichtbaar te maken dat een netwerk zich versterkt?
- De betekenis en impact van het netwerk is substantieel te noemen. Leden van het netwerk weten steeds sneller elkaar te vinden en samen te werken aan integrale oplossingen. Dat geldt zowel voor bewoners, als voor ambtenaren en andere vertegenwoordigers van de instituties (denk aan de corporatie). De laagdrempelige manier van werken, de investeringen in de bewoners en het netwerk en de voortdurende zoektocht naar samenwerking met wijkpartijen, leidt ertoe dat het vertrouwen in de overheid is de afgelopen jaren sterk is toegenomen in de wijk. Meer en meer bewoners van BoTu ‘doen mee’. Binnen BoTu kan betekenis vooral worden vergroot door te blijven bouwen aan gemeenschappen en meer en meer mensen een rol te geven binnen de ‘beweging’. Buiten BoTu is het interessant om te kijken of ook andere wijken op deze manier kunnen gaan werken. Toch zoekt men naar manieren om meer ‘massa’ te maken, bijvoorbeeld door het betrekken van marktpartijen, met andere competenties, kennis en (financiële) middelen. Dit doet men vanuit de overtuiging dat de problemen dusdanig ingewikkeld zijn dat de overheid ze niet in haar eentje kan aanpakken. Innovatieve oplossingen voor duurzame verandering vragen niet alleen om langdurige commitment en meedoen van bewoners, maar ook om de denk- en financieringskracht van private partijen. Temeer omdat het huidige budget niet toereikend om de stevige ambitie waar te maken.

Casussen

Casus 1

In mei vond een afvalmanifestatie plaats. Bewoners ergerden zich mateloos aan de vervuiling in de wijk en namen het heft in eigen handen. Op initiatief van bewoners is er een beweging op gang gekomen, Schoon & en Mooi BoTu. Hierin bonden bewoners en gemeente gezamenlijke de strijd aan met het vuil. Bewoners klagen niet alleen, maar ze zijn bereid om mee te doen en worden hierin gefaciliteerd door de gemeente. Door het netwerk van initiatieven start er in augustus een actie waar vijftig tot honderd bewoners bij betrokken zijn.

Casus 2

De bedrijfsleider van een lokale supermarkt maakte zich zorgen om het welzijn van zijn klanten. Hij nam contact op met de gemeente en stelde voor om mensen die stelen uit ‘noodzaak’ (uit armoede) niet langer te straffen maar juist te helpen. Met hulp van de gemeente, politie, OM en wijkteam werd de pilot ‘Als stelen een straf is’ uitgevoerd. Na vijf maanden bleek de pilot een groot succes en wordt deze nu ook op andere plekken in Rotterdam en Nederland uitgevoerd.

4. Proeftuin Ruwaard

Introductie

De wijk Ruwaard in Oss vormt een proeftuin voor verschillende organisaties om, samen met bewoners, tot een nieuwe werkwijze te komen. Door wonen, welzijn en zorg op een andere manier te organiseren, wordt “Ruwaard een vitale wijk waar wijkbewoners tegen lagere kosten een betere (positieve) gezondheid ervaren.” De proeftuin kent tevens een eigen organisatievorm: ‘organisatienetwerk Proeftuin Ruwaard’. Kerndoel van het netwerk is om te komen tot een gezamenlijke aanpak, afgestemd op de leefwereld van de bewoner/cliënt. In 2014 en 2015 vonden diverse bestuurders elkaar in hun zorg over de naderende transitie en de wens om het beter te gaan doen, te ont-bureaucratiseren en meer vanuit ‘de bedoeling’ te werken. Na een bestuurlijke aanloopperiode zijn in 2016 vanuit een programmatische aanpak interventies gekozen die zouden bijdragen aan de ambitie. En deze worden tot op de dag van vandaag uitgevoerd en doorontwikkeld.

Proeftuin Ruwaard voldoet als organisatienetwerk goeddeels aan de daartoe opgestelde definitie, met enkele kanttekeningen:

- Burgers (bewoners) spelen in Proeftuin Ruwaard een belangrijke rol: ze vormen het vertrekpunt en zijn betrokken bij de ontwikkeling van de gemeenschappelijke gedachte én waarde.
- Als betrokken organisatie ervaart men verlies van soevereiniteit door het werk in het netwerk, maar daarvoor in de plaats groeit ook de erkenning van de soevereiniteit van de andere organisatie én van het netwerk als geheel.
- Een belangrijk kenmerk van Proeftuin Ruwaard als netwerk is ook de dynamiek in de ontwikkeling van het netwerk en het bijbehorende aanpassings- en leervermogen.

Beschrijving organisatienetwerk



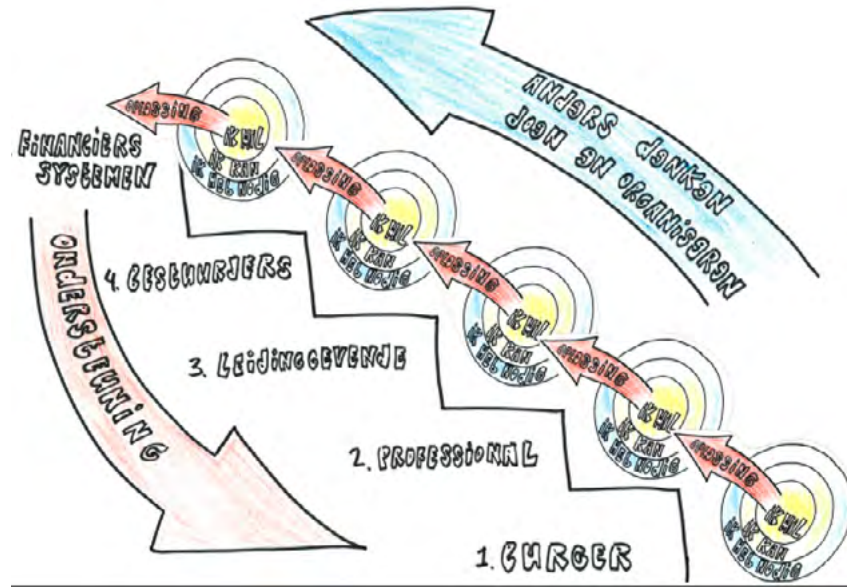
Waarde

Professionals en bestuurders van de betrokken organisaties merkten dat de reguliere werkwijzen om bewoners te ondersteunen, vertrekken vanuit ‘het aanbod’ en de ‘systeemwereld’ en te weinig uitgaan van wat bewoners in hun ‘leefwereld’ zelf willen én kunnen. Men zoekt in de proeftuin naar een manier om bewoners meer regie op het eigen leven en (daarmee) eigenwaarde te geven. De directe maatschappelijke waarde van het netwerk wordt geleverd in de ondersteuning van bewoners die dat nodig hebben. Er zijn tot nu toe zo’n vijfhonderd mensen ondersteund bij hun individuele vragen op het gebied wonen-welzijn-zorg. Zij krijgen oplossingen die anders en beter zijn, omdat niet meer vertrokken wordt vanuit het aanbod van één partij of groep professionals, maar eerst gekeken wordt naar wat een bewoner wil en kan, en vervolgens naar wat daarvoor aan ondersteuning nodig is. Ook is op wijkniveau een collectieve voorziening opgezet: het ‘Huis van de wijk’.

Het genereren van ‘indirecte waarde’ is minstens zo belangrijk, en rechtvaardigt ook de proeftuinstatus. Deze waarde is te vinden in de andere werkwijze die organisaties en professionals ontwikkelen en die zij zich steeds meer eigen hebben gemaakt. Dit is gevangen onder de noemer ‘samenwerk-wijze’¹³ (zie de figuur hieronder): een werkwijze met een aantal stappen en hulpmiddelen, zoals een plan dat tijdens het multidisciplinaire overleg wordt ingevuld samen met alle betrokkenen. In totaal zijn er sinds 2016 meer dan 400 casussen op deze manier opgepakt. Het betreft dan veelal zogenaamde

¹³ Meer informatie over de stappen en het plan zijn te vinden op <https://www.proeftuinruwaard.nl/aan-de-slag>

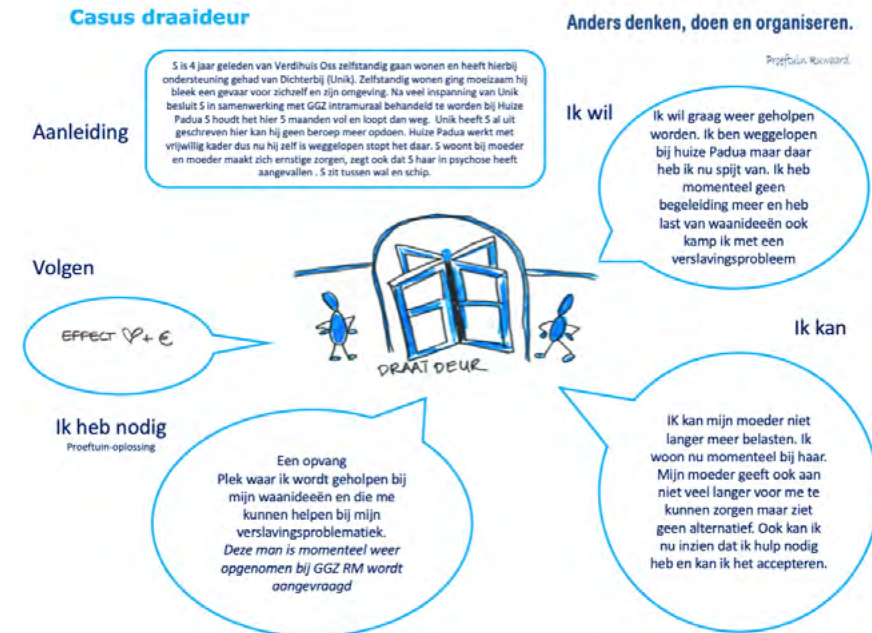
Figuur 1. "Verbeelding ADDO aanpak", waarbij ADDO staat voor Anders denken, doen en organiseren.



complexe casussen waar soms veel organisaties al bij betrokken zijn of waar veel problematiek speelt. Men ziet een aantal effecten hiervan op de betrokken organisaties en professionals. Zo wordt er binnen het netwerk, door met name professionals in praktijk en beleid, veel expertise en kennis gedeeld. Daarnaast is er een gemeenschappelijke taal ontwikkeld. Binnen de proeftuin kunnen dingen snel en 'ontregeld' gedaan worden. Ook lijkt er een lager ziekteverzuim te zijn bij professionals.

Betrokkenen zien dat als een stap in een grotere transformatie die nodig is, gezien de opgave: "Het zet radartjes in gang." Dat is zichtbaar in de doorwerking binnen de betrokken organisaties, maar ook aan de interesse uit de regio. Onderdeel van deze 'samenwerkwijze' is het opgeven van een 'stukje soevereiniteit': als een andere partij of professional binnen het netwerk het beter

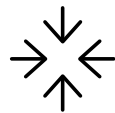
Figuur 2. Voorbeeld 'casusverhaal' Proeftuin Ruwaard



kan, neemt deze het ter hand. De waarde probeert men zo goed mogelijk te monitoren, onder meer via: mini-businesscases die opgesteld worden rond casussen, een casusbespreking, een jaarlijks onderzoek naar het maatschappelijk rendement, het volgen van enkele 'kpi's' en de GGD-monitor. De monitoring verdient nog verdere ontwikkeling.

Toch heeft men zicht op de impact. Zo beoordeelt men zelf de directe impact op vierhonderd gezinnen als 'substantieel'. Dat laten de metingen van 'ervaren welbevinden' zien. Bij een meting in 2016 en 2017 nam de beoordeling daarvan toe van (gemiddeld) een drie naar (gemiddeld) een acht na de ondersteuning. De cijfers van bewoners die via Proeftuin Ruwaard waren geholpen, lieten ook afgelopen jaar gemiddeld een stijging van meer dan

twee punten zien op een schaal van tien. De indirecte impact is ook groot, zo ziet men zelf. Inmiddels vindt Proeftuin Ruwaard navolging in zes tot acht andere gemeenten in met name Noord-Brabant. Men probeert nu de betekenis ('massa') verder te vergroten door ook andere financiers in de zorg te betrekken. Samen met zorgverzekeraars en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) is men voor de regio Noordoost-Brabant bezig met een doorontwikkeling van de successen en lessen, om ook daar 'andere financiële prikkels, anders organiseren en anders handelen' mogelijk te maken.



Ontwerp

Zo'n dertien partijen zijn actief binnen het netwerk, op verschillende niveaus:

- wijkbewoners
- beroepskrachten
- managers
- bestuurders

Het netwerk is duidelijk georganiseerd rondom één wijk. Niet alle partijen die actief zijn in de wijk, zijn ook onderdeel van het netwerk. Dit zou wel kunnen, mits men zich duidelijk schaarde achter de 'samenwerkwijze' en wil werken aan de gedeelde ambitie. Vorig jaar is een partij uit het netwerk getreden, na overleg, omdat hier niet op alle niveaus aan voldaan kon worden. De gemeente is onderdeel van het netwerk. Enerzijds zijn gemeentemedewerkers betrokken bij de uitvoering van de werkwijze. Anderzijds is de gemeente een belangrijke financier: "De gemeente heeft wel een dubbelrol. Maar de gemeente speelt die goed. Daar hebben we [als netwerkpartners] ook veel in geïnvesteerd, onder meer via de verschillende wethouders. De rol als subsidieverstrekker is secundair." Op elk niveau van het netwerk zijn er overlegstructuren. Professionals ontmoeten elkaar regelmatig om de werkwijze verder door te ontwikkelen, bijvoorbeeld in leerbijeenkomsten. Managers treffen elkaar in het 'netwerkteam'. Op bestuurlijk niveau is er een steungroep (bewust geen stuurgroep genoemd).

Verbindende elementen binnen het netwerk zijn:

- Op elk niveau geldt steeds het centrale motto van de 'samenwerkwijze': 'ik wil, ik kan en ik heb nodig'. Lastige dossiers worden samen "doorgeploeterd" om met elkaar de werkwijze verder uit te laten kristalliseren.
- De programmamanager en het programmateam zijn gericht op het faciliteren van het anders werken en het onderling leren.
- Op bestuurlijk niveau is er een betrokken groep bestuurders die de grote lijn in de gaten houden en de koers uitzetten. Daarnaast is hun opgave om de noodzakelijke randvoorwaarden in hun eigen organisaties te creëren.
- Ook de financiering is passend gemaakt bij de gezamenlijke werkwijze en wordt ingezet als 'bindmiddel'. Zo worden gemeentelijke budgetten zoveel mogelijk ontschot en werkt men vanuit een gezamenlijke, organisatie-overstijgende wijkbegroting. En er lopen gesprekken op Rijksniveau en met zorgverzekeraars om ook financiering vanuit zorgverzekeringswet hierbij te betrekken. Ook wordt nagedacht over een passende financieel-organisatorische constructie ("lets zoals een 'virtueel wijkbedrijf'...?").



Functioneren

Op elk niveau vinden bijeenkomsten (leersessies) plaats. Bewoners zijn individueel betrokken, bijvoorbeeld als ze hulp vragen, maar ze zijn ook collectief betrokken, bijvoorbeeld rond het buurthuis. Bestuurders vormen samen een 'steungroep' en is er een netwerkteam van managers. Binnen het netwerk wil men voortdurende verandering mogelijk maken. Het netwerk lijkt daar al ver in te zijn. Het aanpassings- en leervermogen wordt gevoed met elementen van actie-leren. Elk jaar verschijnt er een 'leergeschiedenis'. Onderdeel hiervan is een analyse van het maatschappelijk rendement. Er wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan de kwaliteit van relaties en groepsdynamiek. Net als ieder organisatienetwerk met diverse mensen uit diverse organisaties, kent ook Proeftuin Ruwaard een 'emotionele bankrekening' en is de kracht mede afhankelijk van het sociaal-emotionele kapitaal in het netwerk, geborgd in duurzame relaties. Het gaat in Proeftuin Ruwaard om begrippen als 'chemie', 'vertrouwen' en 'wederkerigheid'.



Legitimatie

Zoals een respondent het zelf uitdrukt: “De legitimatie komt uit verschillende bronnen en is een voortdurend vraagstuk.” Op de volgende punten zijn bouwstenen voor legitimatie te vinden:

- Proeftuin Ruwaard communiceert actief naar buiten. Op de website zijn diverse nieuwsberichten te vinden.
- Proeftuin Ruwaard staat landelijk in de belangstelling. Zo vinden er regelmatig onderzoeken en bezoeken plaats en wordt er regelmatig over de organisatie gepubliceerd, wat ook zichtbaar wordt gemaakt op de eigen website.
- Elk jaar wordt een tamelijk uitgebreide ‘leergeschiedenis’ gepresenteerd, aan betrokkenen en aan de buitenwereld. Lokale partners worden periodiek op de hoogte gehouden via een stakeholdersbijeenkomst.
- Men monitort de ontwikkeling en de gerealiseerde waarde op diverse manieren.
- In de samenwerkingswijze stelt het netwerk de bewoner steeds centraal. Dit komt tot uiting op het ‘kleinste niveau’: in de individuele casuïstiek sluit men aan bij de vraag en de mogelijkheden. Ook op wijkniveau is het streven bewoners *in the lead* te laten zijn, zoals zichtbaar wordt bij diverse wijkactiviteiten en rond het buurthuis. De werkwijze legitimeert als het ware zichzelf: het is van, voor en door de bewoners.
- Bestuurders van de betrokken organisaties houden samen zicht op het netwerk en de ontwikkeling ervan. Daarin helpt het om te werken vanuit een gezamenlijke visie, programma en wijkbudget. De in het netwerk deelnemende organisaties legitimeren zo het netwerk (zelflegitimatie)
- De werkwijze vindt ook zijn weerklank in de regio (en op landelijk niveau), waardoor de indirecte waarde zich verspreidt. Rond meerdere wijken worden de werkwijzen nu vernieuwd. De grenzen op systeemniveau (bijvoorbeeld rond financiering) worden in gesprekken met landelijke partners opgerekt.

Leer- en ontwikkelpunten

De respondenten zijn duidelijk: “Dit is de nieuwe wereld. Hier gaan we naar toe.

Onomkeerbaar.” Daarbij zien ze enkele leer- ontwikkelpunten:

- In deze fase van de proeftuin loopt men duidelijk ook tegen landelijk vastgestelde systeem-grenzen aan. Dat is vooral merkbaar in de financiering rond zorg. Die zou men graag ook op wijkniveau bundelen. Daar lopen momenteel gesprekken over.
- Men is ook op zoek naar een organisatievorm, passend bij de gewenste financieringsvorm. Kan de proeftuin bijvoorbeeld een virtueel wijkbedrijf worden, met een eigen financiële balans, maar zonder een nieuwe formele, juridische entiteit te worden?
- Er is regionaal veel belangstelling voor de werkwijze. Ook in andere plekken wil men de werkwijze introduceren. De vraag is hoe je de werkwijze overbrengt. ‘Kopiëren en uitrollen’ is in ieder geval geen goede strategie, want juist het zelf ontwikkelen en doormaken is van belang, zo heeft men in Proeftuin Ruwaard ontdekt. “Het *terroir* is overal anders. Elke gemeente moet het proces zelf doorlopen.” De ontwerpprincipes zijn wel overal toepasbaar.
- Dat roept ook kwesties op rond de *governance*. Vanuit het perspectief van de betrokken organisaties zullen steeds meer activiteiten (en dus omzet) binnen dit soort gedeelde netwerken plaatsvinden, zo geeft men aan. Hoe ga je hier als toezichthouder mee om?
- Het is nog lastig om grip te krijgen op de dynamiek op wijkniveau; hoe ziet de samenwerkingswijze op wijkniveau er precies uit?
- Professionals en managers werken als het ware in twee werelden, en ze ervaren dit als lastig. Uit de eigen leergeschiedenis: “Professionals krijgen vanuit de eigen organisaties dubbele signalen, enerzijds vanuit de proeftuinaanpak (veelal mondeling) en anderzijds vanuit het oude denken en paradigma’s (in het organisatiegedrag). Zij ervaren kortom dat zij nu twee systemen moeten bedienen.”
- Het is zoeken naar een passende vorm van monitoring, om goed zicht te krijgen op het maatschappelijk rendement. Op casusniveau stelt men minibusinescases op. Op wijkniveau worden diverse cijfers verzameld, maar dat verdient nog wel een ontwikkelslag.

5. Organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen (Cimot)

Introductie

In Twente is een samenwerking ontstaan rond de uitstroom van cliënten van beschermd wonen naar een zelfstandige woonsituatie in de wijk. Kern van de samenwerking is de wens een integraal en gezamenlijk (in- en) uitstroomproces te organiseren.

Deze bijzondere samenwerking - '(project)organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen' - komt voort uit een al langer bestaande samenwerking van gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders rond maatschappelijke opvang. Samen organiseert men een centrale intake: Cimot (Centrale Intake Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen Twente). Cimot heeft zich in de loop der jaren doorontwikkeld tot breder vehikel voor samenwerking tussen partijen die bij maatschappelijke opvang en beschermd wonen betrokken zijn, van instroom tot en met uitstroom.



De samenwerking in het kader van de uitstroom uit beschermd wonen voldoet in hoge mate aan de vooraf opgestelde definitie van organisatienetwerken. Enkele kanttekeningen daarbij zijn:

- De gelijkwaardigheid van alle partijen is relatief. Machtsposities en rollen van verschillende partijen verschillen, met de gemeenten als meest bepalende en de zorgaanbieders als minst bepalende partijen.
- Enkele partijen leveren een deel van hun soevereiniteit in: zorgaanbieders bij de indicatiestelling (dat gebeurt binnen het netwerk door een Cimot-casemanager) en bij de werkwijze (die wordt bepaald door Cimot in afstemming met gemeenten en corporaties), en corporaties bij de woningtoewijzing (deels door het Cimot-team).

Beschrijving organisatienetwerk

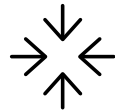


Waarde

De belangrijkste waarde van het organisatienetwerk betreft het organiseren van een goed proces rond de uitstroom van cliënten uit voorzieningen voor beschermd wonen. Door de samenwerking wil men de uitstroom vanuit beschermd wonen bevorderen. Dat scheelt in de wachtlijsten en in de maatschappelijke kosten, en het zorgt voor een regionale spreiding. Cliënten maken ook een 'zachtere landing' in de wijk, in een goede woning van een woningcorporatie, met ambulante begeleiding. Deze begeleiding is gestoeld op enkele inhoudelijke hoofdlijnen: de persoonlijke financiën moeten op orde zijn, cliënten mogen geen overlast veroorzaken en ze moeten begeleiding accepteren. De zachte landing zorgt voor minder stress bij de cliënt en leidt tot minder terugval. Er wordt tevens een bijdrage geleverd aan doelen in de sfeer van inclusie (iedereen kan meedoen), aan een verminderd risico op overlast in de buurt (leefbaarheid) en (ook) aan een besparing van maatschappelijke kosten (minder zorgvraag, minder 'gedoe'). Meer in algemene zin ziet men de waarde van dit soort netwerken ook in het kunnen ontwikkelen van oplossingen van een zich flink ontwikkelend domein. Dat speelt niet alleen bij de uitstroom vanuit beschermd wonen, maar ook bijvoorbeeld bij de uitstroom vanuit maatschappelijke opvang, de huisvesting van ggz-cliënten en de uitvoering van onderdelen van de Participatiewet.

De betekenis van het netwerk is substantieel te noemen: het zorgt voor 'duurzame oplossingen' en, door stroomlijning van het proces, ook voor vertrouwen van de deelnemende partners. De impact zou vergroot kunnen

worden door de werkwijze uit te breiden, waar inmiddels voor de uitstroom maatschappelijke opvang aan wordt gewerkt. De impact zou nog verder verbreed kunnen worden door ook andere doelgroepen toe te voegen, zoals mensen die zorg ontvangen vanuit de Wet langdurige zorg.



Ontwerp

Het organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen is een (projectmatige) verbijzondering van het al langer bestaande organisatienetwerk rondom maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Ten aanzien van het netwerk geldt:

- Het bestaat uit samenwerkende gemeenten (veertien regiogemeenten en de centrumgemeenten Enschede en Almelo), vijftien Twentse woningcorporaties (verenigd in WoON Twente) en zorgaanbieders van beschermd wonen en begeleiding.
- CimotWonen als projectorganisatie (met een projectleider/deskundige wonen) vormt de duidelijke verbindingsschakel tussen deze partijen.
 - Bij nadere beschouwing zijn de partijen niet op gelijke wijze verbonden in het netwerk:
 - Gemeenten zetten de inhoudelijke koers uit en koppelen daar hun financiering aan, waarbij er een onderscheid is te maken tussen de twee centrumgemeenten Almelo en Enschede die in the lead zijn, en de overige gemeenten.
 - De machtsverhouding van de centrumgemeenten resulteert voornamelijk in het voelen en dragen van verantwoordelijkheid. Bij de andere gemeenten is de betrokkenheid vaker afhankelijk van de bereidwilligheid van de betrokken personen. Bij de meeste gemeenten verloopt de betrokkenheid zonder problemen op uitvoerend niveau rondom individuele casussen. Als er in sommige gevallen opschaling nodig is, is op een wat hoger niveau de betrokkenheid niet altijd aanwezig. De centrumgemeenten hebben ook geen middel om sancties op te leggen. Er moet in dat geval soms informeel gewerkt worden aan het organiseren van betrokkenheid.

- Woningcorporaties (via WoON Twente) stellen woningen beschikbaar.
- Zorgaanbieders voeren uit; enerzijds 'gedwongen' door de keuze van gemeenten en de koppeling van de financiering hieraan, anderzijds ondersteund op uitvoerend niveau.
- Sturing (besluitvorming) is op drie niveaus georganiseerd: Op bestuurlijk niveau is er een halfjaarlijks overleg tussen (afgevaardigde) bestuurders van de gemeenten en woningcorporaties (niet: zorgaanbieders). Hier presenteert men de jongste cijfers en worden de vragen die leven beantwoord. Belangrijke sturing is ook georganiseerd op het middenkader niveau (tactisch niveau), met het Cimot-team en de projectleider CimotWonen (tevens 'netwerkmanager'). Op operationeel niveau worden professionals van met name zorgaanbieders ondersteund en gecoacht bij de uitvoering
- De Cimot-projectleider werkt onder de aansturing van de teamleiders van het Cimot (Almelo en Enschede), net zoals de casemanagers van het Cimot. De opdracht voor uitstroom uit beschermd wonen is verleend door het bestuurlijk overleg tussen WoON Twente en de centrumgemeenten. Deze wordt uitgevoerd door het Cimot.



Functioneren

In het functioneren van het netwerk is het leggen en onderhouden van diverse verbindingen hét thema, zo geven de respondenten aan:

- verbindingen binnen de regio, tussen centrum- en regiogemeenten, tussen corporaties, en tussen zorgaanbieders;
- verbindingen tussen strategisch-bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau;
- verbindingen tussen het netwerk en de eigen organisaties.

De belangrijkste middelen voor die verbinding zijn:

- De projectleider is hierin, samen met de twee Cimot-teams, duidelijk de 'spin in het web'.
- Er is een gezamenlijke ambitie en het besef dat het samen beter en met minder maatschappelijke kosten kan.

- Ook is er een gezamenlijk bewustzijn dat men niet om elkaar heen kan en dat er afhankelijkheidsrelaties zijn: de gemeenten hebben een inkooprelatie met de aanbieders ('Wie betaalt, bepaalt.') en de woningcorporaties stellen de noodzakelijke woningen beschikbaar. Deze machtsverhouding werd en wordt bewust niet op de voorgrond gezet bij de ontwikkeling en uitvoering van de werkwijze. Door een transparante werkwijze en door het bredere regionale perspectief te laten zien, voorkomt men dat de machtsrelatie leidend wordt.

De opstart van het netwerk in 2016 dreef op persoonlijke betrokkenheid van de projectleider, de gedrevenheid van een beleidsmedewerker en enkele 'managers wonen' van woningcorporaties. Van daaruit startten twee pilots, gedragen door een betrokken werkgroep met mensen die elkaar al kenden. Die bleken waardevol als 'sparringpartners' van de projectleider: "Eerst was het op de persoon. [...] Met wekelijkse bijsturing. [...] Daardoor konden we best snelheid maken." Het Cimot-team is in de kerngemeente Almelo iets anders georganiseerd dan in Enschede. Het Cimot-team Almelo is een gemeentelijke faciliteit, met medewerkers in gemeentelijke dienst, gebruikmakend van de gemeentelijke systemen en werkwijzen. Terwijl het in Enschede min of meer op zichzelf staat als 'netwerkfaciliteit' van diverse partijen. In de nabije toekomst zal Enschede naar verwachting toegroeien naar het Almelose model. Besluitvorming op strategisch-bestuurlijk niveau over de in-, door- en uitstroom rondom beschermd wonen en maatschappelijke opvang en de rol van Cimot daarbinnen, vindt in de praktijk plaats tussen kerngemeenten (wethouders) en in 'bestuurlijk overleg' tussen (kern)gemeenten en WoON Twente. Op tactisch-middenkader niveau geschiedt besluitvorming door CimotWonen (team, projectleider) met stafmedewerkers van de betrokken organisaties.



Legitimatie

De legitimatie van het organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen kent verschillende gronden:

- in de formele (democratische) legitimatie van de gemeente(n), als leidende en betalende partij(en);
- in afspraken in bestuurlijk overleg tussen gemeenten en corporaties (WoON Twente), op projectniveau ('zelflegitimatie');
- in de langjarige samenwerking in bredere zin onder de vlag van Cimot.

In lokale en regionale prestatieafspraken tussen gemeenten en woningcorporaties worden nu geen concrete besluiten genomen (over bijvoorbeeld het aantal te huisvesten cliënten). Deze zouden de legitimatie kunnen versterken. Het netwerk is publiekelijk zichtbaar door middel van een website. Er zijn geen (publieke) jaarverslagen. Voor professionals in het veld is Cimot in de loop der jaren algemeen bekend geraakt.

Leer- en ontwikkelpunten

De respondenten van dit organisatienetwerk zien de volgende leer- en ontwikkelpunten:

- Hoe ga je van 'organisch ontwikkelen, vanuit het doen' naar meer bewuste vormen en werkwijzen met borging van goede sturing? Het netwerk wil de opgebouwde werkwijze borgen en de samenwerking minder afhankelijk te maken van wisselende personen. Tegelijkertijd wil men niet te veel 'institutionaliseren' of 'bureaucratiseren'. Zijn er fasen in de ontwikkeling van een netwerk? In welke fase zit men nu en welke netwerkkorrelaties passen daarbij?
- Het 'sociaal en emotioneel kapitaal' in het netwerk - de relatie tussen mensen - is van groot belang, zo heeft men gemerkt. Het gaat dan bijvoorbeeld om de beeldvorming over en weer, het komen tot een gemeenschappelijke taal (Wat is 'zelfstandig wonen' eigenlijk precies...?), vertrouwen, transparantie, delen en verbinding. Hoe werk je daar (bewust) aan?

- Hoe organiseren we een groep van mensen die enerzijds inspireert en anderzijds kan doorpakken in het netwerk en met mandaat in de eigen organisatie, met andere woorden: een 'steungroep'? Dat is belangrijk voor het netwerk en voor de effectiviteit van de 'netwerkmanager' (een projectleider van Cimot), bijvoorbeeld bij het verspreiden van informatie en kennis. Dit (en het voorgaande punt) ook tegen de achtergrond dat men nu bouwt aan een nieuw, ander netwerk en merkt dat het daar niet vanzelf gaat: "Dat gaat stroperig", "Iedereen wil zich ermee bemoeien".
- In het algemeen: Hoe kunnen we zorgen voor een vruchtbare (door)ontwikkeling van het netwerk? Wat moeten we dan hoe monitoren en evalueren? Welke 'tips en trucs' hebben andere netwerken in het land?





Deel C. Bevindingen

In deel C worden de bevindingen uit de casussen bijeengebracht en geordend volgens de bestanddelen van het analysekader: waarde - ontwerp - functioneren - legitimatie. Dat biedt de mogelijkheid om uit te zoomen en, hier en daar refererend aan theorie, rode draden en patronen te identificeren en gemeenschappelijke kenmerken en opvallende verschillen te benoemen.



1. Waarde

De organisaties hebben zich met elkaar verbonden in een netwerk, omdat ze samen een positief verschil willen maken. Dat verschil kunnen ze ieder voor zich niet maken. In dit hoofdstuk beschouwen we vanuit welke opgave men vertrekt en welke soorten waarde geproduceerd wordt. De vraag is ook in hoeverre dat bewust gebeurt: werkt men vanuit een veranderingstheorie? En registreren de netwerken die waarde ook op een consequente manier?

Vertrekkend vanuit complexe opgaven

Wat is de maatschappelijke waarde van het organisatienetwerk? De meeste netwerken zijn ontstaan omdat partijen vaststellen dat burgers met complexe problemen tussen wal en schip vallen en daardoor niet de hulp krijgen die ze nodig hebben. Daarbij moet worden geconstateerd dat de huidige verkokerde en institutie-gestuurde aanpak moet worden doorbroken om de hulp dichtbij en in samenspraak met burgers tot stand te brengen. Het heet dan: meer vanuit de leefwereld ondersteunen en minder vanuit de systeemwereld organiseren.

Het netwerk begint met een door de partijen samen gedefinieerde *maatschappelijke opgave (en veelal daaraan gekoppelde organisatieopgave)*. Men wil een 'vitale' of 'veerkrachtige' wijk. En men wil, meer indirect, 'verkokering van de systeemwereld' aanpakken. Of concreter: men wil de uitstroom vanuit beschermd wonen verbeteren. Door samen te werken in een netwerk wil men daar een positief verschil maken, door waarde toe te voegen. Dit beoogde resultaat is de gedeelde ambitie van het netwerk.

Alle netwerken zien in meer of mindere mate een opgave rond het individuele huishouden. Mensen lopen vast op meerdere levensdomeinen en

moeten daarbij geholpen of ondersteund worden. De reguliere oplossingen uit de 'systeemwereld' blijken onvoldoende te passen bij hun problemen in de 'leefwereld'. Het netwerk stelt zich als opgave dat er 'andere' oplossingen beschikbaar moeten komen. Men ontwikkelt werkwijzen en aanpakken voor een vraaggerichte aanpak die professionals in hun werk kunnen toepassen. Men biedt binnen het netwerk ruimte voor maatwerk, bijvoorbeeld door op systeemniveau regels, besluitvorming en budgetten anders te organiseren. Zo worden binnen Cimoto bevoegdheden voor de intake en het toewijzingsproces van de woningen overgedragen. De Bossche Bond heeft een gezamenlijk fonds opgezet dat vraaggericht werken praktisch ondersteunt met geld.

Een aantal netwerken pakt (ook) de opgave vanuit een gebiedsperspectief aan, op wijkniveau: BoTu, Proeftuin Ruwaard en de MOM (deze laatste doet dat beperkt en deed het vooral in het verleden). Ze werken aan een betere leefbaarheid van de wijk, willen de wijk op een stedelijk gemiddelde brengen, of willen wegzakken van de wijk voorkomen. Doel van het netwerk is om hiervoor een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen die aansluit bij de behoeften van de buurt. Gezamenlijk met partijen, maar ook gezamenlijk met wijkbewoners. In de gesprekken werd duidelijk dat dit nog wel wat weerbarstiger is dan een 'casus oplossen'.

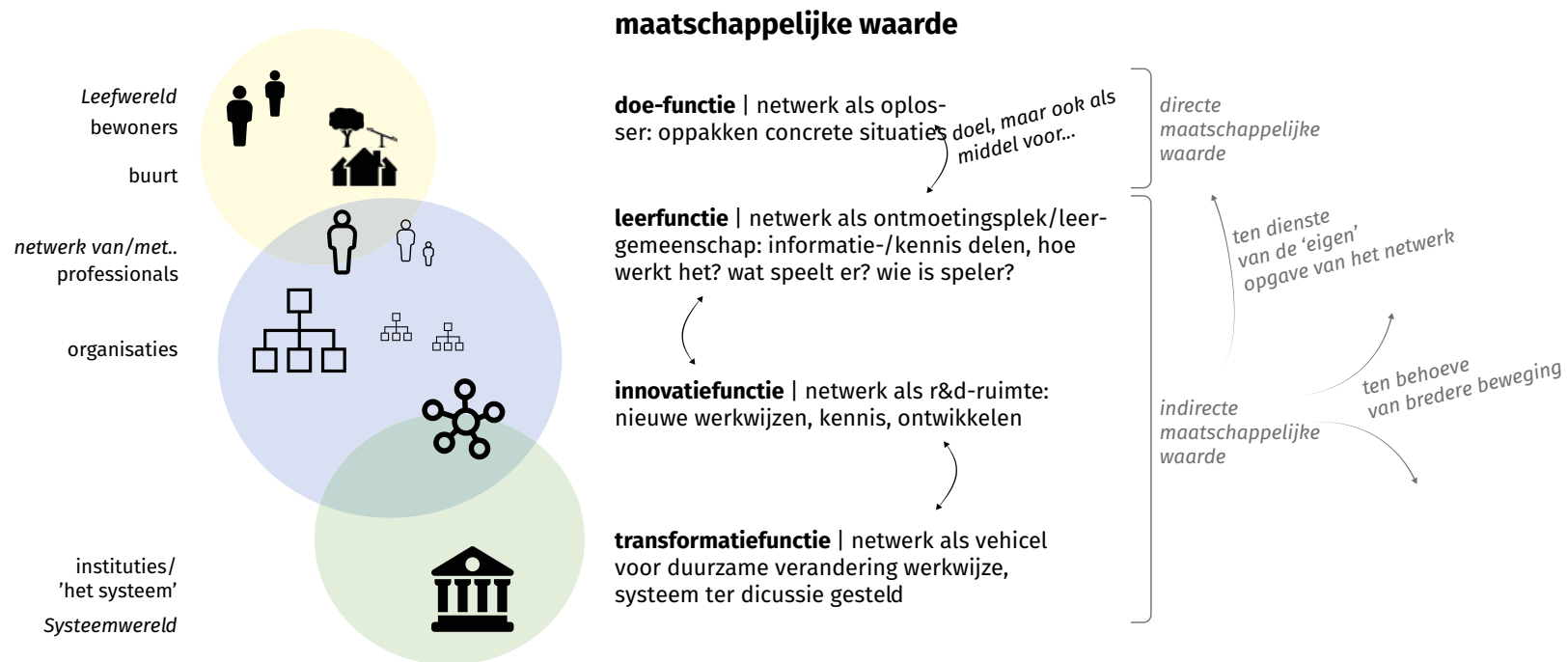
Voor de netwerken leidt hun inzet op huishoudens of wijken in veel gevallen ook tot een andere aanvullende opgave: de 'systeemwereld' moet op de schop. Professionals moeten anders leren werken. Er moet worden ontokerd, tussen partijen moet integraal worden gewerkt, en men wil een co-creatie met het wijknetwerk of met wijkbewoners realiseren. Nieuwe werkwijzen en organisatievormen zijn nodig. De analyse van deze netwerken is, dat daar de onderliggende opgave ligt die verder gaat dan die van het individuele huis-

houden of het wijkniveau. De initiatiefnemers zien zichzelf voor een *complexe opgave* gesteld. Het is complex in de zin dat er veel verschillende en onvoorspelbare variabelen spelen. En het is een opgave waarbij niet op voorhand duidelijk is welk antwoord te vinden is, wie aan zet is en wat de beste aanpak is. Dat vergt een zoektocht. Veel netwerken zijn dan ook verkennend en 'al doende lerend' aan het werk om met elkaar werkendewijs te worden. Dit zoekende karakter van de netwerken komt ook naar voren in het dagelijks functioneren.

Twee soorten waarden

De voorstudie richt zicht op maatschappelijke organisaties die samen een positief verschil willen maken. Ze willen maatschappelijke waarde toevoegen, als antwoord op de hiervoor geschetste opgave. Er is - in lijn met de door netwerken gedefinieerde maatschappelijke opgaven - een duidelijke tweedeling zichtbaar in het soort waarde waar men samen aan werkt. Bij de verschillende soorten maatschappelijke waarden passen ook verschillende 'ontvangers'. De directe maatschappelijke waarde slaat neer bij bewoners (huishoudens) of in de wijk. De indirecte maatschappelijke waarde slaat neer bij professionals (leren, professionaliseren), organisaties (netwerkpartners innoveren) of breder, bij 'het systeem' (transformatie). Zie figuur 3.

Figuur 3. Twee soorten waarden schematisch weergegeven



Directe waarde | waarde voor bewoners (huishoudens) en de wijk

Alle netwerken, maar vooral de Bossche Bond, Proeftuin Ruwaard en Cimoto, leveren duidelijk en 'dagelijks' een directe waarde voor bewoners en de wijk. Zo hanteren de professionals in Proeftuin Ruwaard een duidelijk andere werkwijze, waarbij men beter aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de bewoner, ongeacht tot welke organisatie men behoort. Bewoners die via de Bossche Bond een oplossing voor hun situatie aangereikt krijgen, ervaren ook een verschil met de reguliere situatie: andere oplossingen zijn mogelijk en ze zijn sneller geregeld. In het BoTu-kantoor ontstaan, in de (spontane) ontmoeting tussen mensen (professionals en bewoners), oplossingen voor bewoners en worden initiatieven op poten gezet om wijkbewoners vooruit te helpen.

Indirecte waarde | waarde voor de organisaties en hun medewerkers

Een heel ander type maatschappelijke waarde is te vinden aan de 'systeem'-kant. De netwerken noemen deze eigenlijk (bijna letterlijk) in dezelfde adem als oorzaak voor de situatie waarin bewoners verkeren: 'het systeem' werkt onvoldoende voor bewoners. In eerste instantie ligt de waarde dan bij (het leren van) de betrokken professionals, en bij de (andere) werkwijzen en samenwerking van de organisaties. Pas in tweede instantie zullen bewoners een verandering merken: er is sprake van een *indirecte* maatschappelijke waarde. Dit is het geval bij de MOM, maar het wordt ook duidelijk genoemd door andere netwerken, zoals Bossche Bond en Proeftuin Ruwaard. Ook bij BoTu en Cimoto is er sprake van indirecte waarde, maar dan wel met een andere reikwijdte. Hun indirecte waarde lijken ze vooral ten dienste te willen stellen aan het optimaliseren van de directe waarde: het verbeteren van de situatie in Bospolder-Tussendijken en het verbeteren van de uitstroom uit beschermd wonen. Meer nauwkeurig bekeken is de indirecte waarde op te delen in verschillende soorten, die zijn te relateren aan de verschillende ordes van leren. Dit kwam naar voren in gesprek met de Wetenschappelijke Board van Platform31.

Leren

Het netwerk biedt professionals, managers en bestuurders, de ruimte om elkaar te ontmoeten en van en met elkaar te leren. Ze wisselen ervaringen uit, bespreken drempels, kauwen op ingewikkelde casuïstiek en delen hun zorgen. Het netwerk functioneert als een 'onzichtbaar weefsel' of als 'humus' voor professionals om te groeien. Op die manier verbeteren ze hun lopende samenwerking en kunnen ze hun eigen werk beter doen, bijvoorbeeld omdat ze collega's van andere organisaties makkelijk weten te vinden, of beter begrijpen hoe de processen bij een andere organisatie verlopen. Dit is te zien als een vorm van eerste-orde-leren. Bij alle netwerken wordt dit genoemd. Ook het afstemmen tussen partijen en stroomlijnen van werkwijzen - zoals bij Cimoto - en daarmee zorgen voor integraal en afgestemd aanbod voor de cliënt, is een vorm van eerste-orde-leren. Door dergelijke optimalisaties, voorkomt men dat de drempels van de ene sector struikelblokken worden voor het aanbod van de andere sector.

Innoveren

Wanneer sprake is van innovatie van werkwijzen en het herformuleren van de eigen inzet en aanbod, is dit een vorm van tweede-orde-leren. Kern daarvan is het realiseren van een 'opgavegerichte' aanpak: vernieuwing tot stand brengen voor en met bewoners of de buurt. De MOM is hier een goed voorbeeld van. Dit netwerk is een kraamkamer voor nieuwe instrumenten, aanpakken of werkwijzen. Na een ontwikkelfase worden deze breder toegepast in Tilburg, of zelfs in het land. Proeftuin Ruwaard ontwikkelde de 'samenwerkingswijze'. Ook bij Cimoto staat dit in het hart van de zaak.

Transformeren

Een aantal respondenten (met name de bestuurders) geven duidelijk aan dat ze 'erin zitten' voor de grote veranderingen: een geheel nieuwe werkwijze in 'het publieke domein' of een transformatie. Dit is op te vatten als derde-orde-leren, waarbij men ook reflecteert op hoe men vooruitkomt en welke drempels dan weggenomen moeten worden. Zo geeft Proeftuin Ruwaard aan dat

ze in gesprek is met zorgverzekeraars en het Rijk om een structurele verandering van de financieringsstromen tot stand te brengen.

Ontwikkelde waardecreatie

De waardecreatie in de organisatienetwerken is doelbewust; men verbindt zich bewust aan het netwerk. Het is dus te verwachten dat de organisaties in de netwerken een gezamenlijke veranderingstheorie hebben.¹⁴ Ook is hierin bovengenoemde tweedeling zichtbaar. Opvallend is dat alle netwerken de 'leefwereld' van de bewoners (en de daarmee verbonden uitvoeringspraktijk van professionals) als vertrekpunt nemen voor hun aanpak. "Begin vanuit de bewoner", zoals een respondent aangaf, of: 'stel de mens centraal'. Dit wordt ook verankerd in de gekozen methoden en werkwijzen. De professionals krijgen veel ruimte om het goede te doen voor de bewoner en samen met de bewoner.¹⁵ Het netwerk organiseert daarvoor de nodige steunstructuren. Vanuit die ruimte kristalliseert zich een gesystematiseerde, herhaalbare werkwijze uit.

Bij een aantal netwerken is een duidelijke werkwijze, aanpak, methode of procedure ontstaan waarin men *directe waarde* creëert. Deze heeft men al zoekende ontwikkeld. Er zit een veranderingstheorie in verweven. Dat is duidelijk zichtbaar bij Bossche Bond, Proeftuin Ruwaard en Cimot. Zo worden alle casuïstieken die op de tafel van de Bossche Bond belanden, bekeken door de bril van de IPW-Waardendriehoek. Proeftuin Ruwaard heeft de 'Samenwerkwijze'. Cimot heeft een procedure ontwikkeld om bewoners vanuit beschermd wonen, vanuit verschillende betrokken organisaties, goed te laten landen in een reguliere woonomgeving. Bij BoTu is er in deze fase nog meer sprake van een 'programmatheorie'. Met onder meer de '3x3-aanpak' – vanuit drie thema's (wat), op drie plekken (waar), met drie methoden (hoe) – probeert men tot meerdere initiatieven te komen, die samen en afgestemd

de gewenste verandering op wijkniveau tot stand brengen. Elk initiatief zal straks een eigen veranderingstheorie krijgen die, als het goed is, geënt is op de programmatheorie.

Ook voor het creëren van de *indirecte waarde* wordt in zekere zin een veranderingstheorie gehanteerd. Zo richt men structuren en projecten (experimenten) in om tot leren en innovatie te komen. Men hanteert 'spelregels'. Vaak worden deze structuren en projecten 'horizontaal' georganiseerd. Professionals ontmoeten elkaar. Managers en beleidsmensen treffen elkaar. Bestuurders spreken elkaar (vaak wat minder frequent). Ook worden er allerlei werkwijzen en methoden ingezet om tot waarde te komen: men werkt met de *Theory U*, organiseert innovatielabs, zet *Social Impact by Design* in.

Zoekend in het registreren van maatschappelijke waarde

Als de grond voor het netwerk ligt in het gezamenlijk waarde creëren, dan is het ook logisch om deze te registreren, bijvoorbeeld om samen de voortgang te bewaken, of als grondstof voor het leren, innoveren en transformeren. Bij BoTu en Proeftuin Ruwaard - de twee wijkgebonden netwerken - wordt de opbrengst van de andere aanpak bewust zichtbaar gemaakt door hun directe maatschappelijke waarde te meten. Bij BoTu is de Veldacademie betrokken voor een 'meelopend' onderzoek, waarbij men kijkt naar de cijfermatige ontwikkeling, maar ook kwalitatief volgt wat er gebeurt en wat het effect is. Proeftuin Ruwaard monitort zelf actief het maatschappelijk rendement door bewoners een rapportcijfer te laten geven over de ingezette hulp en ondersteuning, en door de financiële kosten per casus zichtbaar te maken. Daar is men deels ook nog zoekende in, met name als het gaat om de waarde op buurtniveau.

¹⁴ Te definiëren als alle veronderstellingen die betrokkenen hebben over hoe hun handelen/activiteiten moeten leiden tot effecten bij de bewoner. Ook wel beleidstheorie of *Theory of change* genoemd.

¹⁵ Daarmee doet de werkwijze binnen deze netwerken veel denken aan de werkwijzen die rond de beginjaren van de drie decentralisaties veel te vinden waren, bijvoorbeeld rond de eerste wijkteams.

Bij Cimot en Bossche Bond lijkt de maatschappelijke waarde vooral geregistreerd te worden met een combinatie van relevante procescijfers (bijvoorbeeld aantallen casussen) en casusbesprekingen. De benodigde informatie verzamelt de netwerkmanager zelf.

MOM registreert de directe maatschappelijke waarde minder scherp, maar geeft aan dat de maatschappelijke meerwaarde 'merkbaar is in praktijk of contacten'. Bij twee netwerken (de Bossche Bond en Proeftuin Ruwaard) wordt de werkwijze en waarde ook financieel geduid. Men werkt met mini-businesscases. Bij ondersteunde casussen worden de kosten volgens de nieuwe werkwijze afgezet tegen de kosten vanuit de reguliere werkwijze. Waarde wordt zo ook in financiële termen geduid. De respondenten geven aan dat het monitoren van de waarde wel lastig te vinden: hier ligt een duidelijke behoefte.





2. Ontwerp

In dit hoofdstuk beschouwen we hoe de vijf netwerken in elkaar steken. Welke architectuur of configuratie heeft het netwerk? Welke organisatie is wel en welke is niet lid, en waarom? Hoeveel leden zijn er? In hoeverre is de inrichting van het organisatienetwerk bewust gekozen, of min of meer spontaan ontstaan? Hoe is de sturing op en in het netwerk georganiseerd? Wie neemt de besluiten? Daarbij kijken we steeds op drie niveaus: strategisch-bestuurlijk, tactisch-*managerial* en operationeel-professioneel.

Omvang en samenstelling vooral op basis van 'dekkend-zijn'

De omvang van de onderzochte organisatienetwerken varieert, zowel tussen de netwerken, als in de tijd, van zo'n tien tot zeventien deelnemende organisaties. Het belangrijkste criterium voor deelname aan het netwerk is: nodig zijn voor de gezamenlijk gedefinieerde opgave of ambitie. Het principe van 'samen-dekkend-zijn' voor het creëren van de beoogde waarde is het meest genoemd. Dat leidt tot een hoge mate van diversiteit van partijen op de gebieden van wonen, welzijn en zorg, onderwijs, werk en inkomen - vrijwel altijd publieke en maatschappelijke organisaties. Alleen bij BoTu zijn private partijen betrokken. In aantal is dat nog beperkt en men geeft aan dat men ook nog wel zoekende is naar de meest passende aansluiting.

Een ander criterium voor deelname is: het kunnen en willen werken volgens de uitgangspunten of spelregels van het netwerk. Netwerkpartners (en hun vertegenwoordigers) moeten deze onderschrijven.

Bij de meeste netwerken ziet men ook wel een grens aan het aantal deelnemende partijen. Het moet behapbaar blijven. Veel meer dan de huidige omvang - zo rond de vijftien partijen - wordt lastig, zo stelt men. Uitzonde-

ring is BoTu, waar men aangeeft dat er veel meer partijen betrokken mogen worden. Dat wil zeggen: in de uitvoeringspraktijk. Een relatief kleine kerncoalitie van vijf partijen houdt de sturing overzichtelijk. De inrichting van BoTu als netwerk lijkt ten opzichte van de andere netwerken (nog) minder uitgekristalliseerd. De inrichting van het programma ten behoeve van 'het doen' staat momenteel voorop.

Op uitvoerend niveau lijkt men lossier in wie wel en niet bij het netwerk hoort. Zo kan het zijn dat een partij nodig en welkom is in de concrete uitvoeringspraktijk, maar daarmee nog geen partner in of van het netwerk is. Op het bestuurlijke niveau van het netwerk is de omvang en diversiteit vaak wat beperkter. Daarbij worden namelijk vooral partijen betrokken die het netwerk (kunnen) dragen, inhoudelijk-programmatisch, bestuurlijk en financieel. Het gaat daarbij altijd om gemeente(n) (met uitzondering van MOM) en woningcorporatie(s) en meestal ook zorgorganisatie(s).

Over het algemeen gaat men uit van gelijkwaardigheid: iedereen draagt hetzelfde bij. Wel is er een informele verhouding: de ene partij is actiever dan de andere. Duidelijke uitzondering hierop is Cimot. De drie geledingen van dit netwerk zitten er elk net anders in: De gemeente is financier en centrale uitvoerder. De woningcorporaties zijn sturende partners, gebaseerd op het cruciale ingrediënt dat zij leveren: een woning. Zorgorganisaties zijn ook onderdeel van het netwerk, maar vooral voor de uitvoering en niet voor de sturing.

Met betrekking tot de diversiteit in partijen valt op dat (commerciële) marktpartijen niet of nauwelijks deelnemen in de netwerken. Met name in BoTu en ook bij Proeftuin Ruwaard kunnen ook bewoners(organisaties) tot het

netwerk worden gerekend. Opvallend is verder dat in het geval van de MOM bewust is gekozen om de gemeente buiten de besturing van het netwerk te houden, vanwege risico's voor het binnenhalen van (ongewenste) politieke besluitvorming (dynamiek) en ook om een gezond 'tegenwicht' te bieden. Gemeentelijke professionals participeren overigens wel actief op operationeel-professioneel niveau. In de andere netwerken is de gemeente wel een partner, bij Cimot en BoTu is ze zelfs een initiërende en bepalende partner.

Ontstaan als bewust ontwerp

De onderzochte netwerken zijn niet 'vanzelf' ontstaan. In alle gevallen is sprake van een bewust ontwerp. De netwerken zijn - conform de criteria van casusselectie - alle 'opgavegericht' en 'vrijwillig'. Dat wil zeggen, dat ze niet door wetgeving zijn afgedwongen, zoals het tripartite netwerk rondom de prestatieafspraken door de Woningwet. Bij het ontstaan blijken al langer bestaande intensieve samenwerkingsrelaties op professioneel en bestuurlijk niveau een grote rol te hebben gespeeld, evenals het krachtige 'maatschappelijk ondernemerschap' van enkele bestuurders.

Deze betrokken bestuurders zien, veelal gevoed door veelvuldige ervaringen en verhalen van professionals en beleidsmakers (ook op andere plekken), dat andere manieren van werken (innovatie) en organiseren vereist zijn: meer handelingsruimte voor en andere vaardigheden van professionals, ontkeuring van organisaties en transformatie van systemen. Het is vooral deze (h) erkenning die leidt tot een bestuurlijk initiatief om een organisatienetwerk in te richten.

Bij enkele netwerken zijn er bijzonderheden die betrekking hebben op het ontstaan:

- Bij de MOM heeft een analyse van maatschappelijke problematiek en van het lokale maatschappelijke speelveld de basis gelegd voor het ontstaan en de inrichting van het netwerk. Woningcorporaties en welzijnsorganisaties gelden als initiatiefnemers.

- Bij BoTu is met name de gemeente Rotterdam leidend geweest bij de vormgeving van programma en netwerk, met wijkanalyses als inhoudelijke basis en vanuit een bestuurlijk initiatief.
- Bij Proeftuin Ruwaard heeft ook de 'proeftuinstatus' van het ministerie van VWS een rol gespeeld bij het ontstaan en de inrichting van het netwerk, waarbij zorgorganisaties, woningcorporatie en gemeente een belangrijke initiatiefrol speelden.
- Bij de Bossche Bond hebben zorgorganisaties en woningcorporaties het initiatief genomen. Een analyse van maatschappelijke vraagstukken én een analyse van 'systeembelemmeringen' liggen hier aan de basis van de inrichting.
- Bij het organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen liggen met name de kerngemeenten Enschede en Almelo met Cimot aan de basis van het ontstaan.

Dynamisch ontworpen

Zoals hierboven is gesteld, is er sprake van een min of meer bewust ontwerp van de organisatienetwerken: een ontwerp dat veelal gaandeweg het functioneren van het netwerk verder gestalte krijgt op een organische manier. Daarbij zijn enkele ontwerpprincipes zichtbaar. In de theorie (zie onder andere Kenis) wordt het belang van integratie genoemd. Gezien de opgave bestaan de netwerken uit organisaties die onderling verschillen. Juist dan moeten in het ontwerp van het netwerk mechanismen ingebakken zijn, die zorgen voor integratie, om zo het netwerk bij elkaar te houden. Een belangrijk - zo niet het belangrijkste - integratiemechanisme is de kracht van het gezamenlijk nagestreefde doel (waarde). Ook andere integratiemechanismen blijken van belang. Hieronder lichten we ze toe.

De volgende ontwerpprincipes die voor integratie moeten zorgen, werden zichtbaar in de onderzochte netwerken:

- **Maatschappelijke waarde.** De primaire oriëntatie voor de inrichting betreft de maatschappelijke opgave, de maatschappelijke waarde én de beoogde systeemverandering. De maatschappelijke problematiek die in één adem wordt genoemd met de (h)erkende noodzaak van transformatie, vormt de belangrijkste leidraad bij het ontwerp van het netwerk. Op basis van 'dekkend-zijn' worden partijen betrokken met verschillende competenties om maatschappelijke vraagstukken (duurzaam) op te lossen. De gezamenlijk te realiseren maatschappelijke waarde vormt het bindmiddel en geldt in meer of mindere mate ook als criterium voor in- en exclusie.
- **Netwerkmanagement.** Er wordt bewust onderscheid gemaakt in strategisch-bestuurlijk, tactisch-*managerial* en operationeel-professioneel niveau. Alleen bij BoTu is dit onderscheid niet heel scherp naar voren gekomen, maar lijkt het 'tussen de regels door' wel te bestaan. In de organisatienetwerken is een gezamenlijke versterking en vernieuwing van de uitvoeringspraktijk van professional het vertrekpunt. Deze uitvoeringspraktijk behoeft ondersteuning, met een bestuur dat met ruimte en middelen in gezamenlijkheid faciliteert. Bij Proeftuin Ruwaard wordt het daarom ook een 'steungroep' genoemd. Het tactisch-*managerial* niveau lijkt pas in tweede instantie bij de netwerken betrokken. Enerzijds is dit niveau nodig om de professional in staat te stellen de 'andere' werkwijze van het netwerk te laten volgen en de potentiële spagaat met de 'moederorganisatie' zo klein mogelijk te maken. Anderzijds zoekt men ook een sturende, verbindende kracht op dit niveau (bijvoorbeeld de 'Kolectivo's' van de MOM).
- **Cultuur en relaties.** Naast de maatschappelijke waarde en het netwerkmanagement blijken ook de (zachte) waarden van en de relaties met de netwerkpartners ertoe te doen. Als essentiële waarden in de netwerkcultuur worden waarden genoemd als: behulpzaamheid, betrokkenheid, dienstbaarheid, professionele autonomie, integraal werken, innovatie, 'present zijn' en onbaatzuchtigheid. Relaties worden gekenmerkt door vertrouwen, duurzaamheid en informaliteit. Bij het betrekken van nieuwe partners, maar ook bij evaluatiemomenten, geeft men aandacht aan dit

sociaal-emotioneel kapitaal. In uitzonderlijke situaties kan het niet kunnen of willen confirmeren aan bepaalde netwerkwaarden zelfs tot het einde van het partnerschap leiden.

- **Kerncoalitie.** Er wordt soms expliciet (bijvoorbeeld BoTu), maar vaak ook impliciet (onder meer MOM), onderscheid gemaakt in een kerncoalitie (met 'echte partners', veelal op strategisch-bestuurlijk niveau) en overige deelnemers in het netwerk (met organisaties en professionals die een bijdrage leveren in de waardecreatie). Vrijwel altijd maken gemeente(n), woningcorporaties en meestal ook zorgorganisaties onderdeel uit van de kerncoalitie.
- **Ambassadeurschap voor betrokkenheid en verbinding.** In sommige gevallen is een bijzondere faciliteit gecreëerd om de partners in het netwerk betrokken en verbonden te houden, zoals de ambassadeurs van de Bossche Bond of een werkgroep in de begindagen van Cimot. Die betrokkenheid is een zorg: bij meerdere netwerken worstelt men met het middenniveau (management/beleid), omdat professionals vanuit de eigen organisatie niet altijd de ruimte krijgen om in netwerkverband te opereren. Deze lijken soms meer gehecht aan de eigen organisatie. Bij de MOM is daarom de groep 'Kolectivo's' gestart, bij de Bossche Bond zijn 'ambassadeurs' benoemd en bij Proeftuin Ruwaard is een netwerkteam in het leven geroepen.

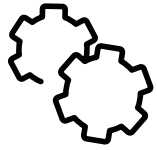
Besturing en besluitvorming

Ook de besturing en besluitvorming van het netwerk is bewust ingericht. De in de literatuur bekende besturingsprincipes zijn ook in de vijf beschreven netwerken zichtbaar:

- **Programmasturing en -management** kan worden ingezet als methode om de inhoudelijke activiteiten in en van het netwerk te richten op de maatschappelijke waardecreatie, de activiteiten te coördineren en te verantwoorden. Men probeert door alle activiteiten heen een duidelijke eenduidige en afgestemde werkwijze te vinden.

- De inrichting van een '**sturingsfaciliteit**' in het netwerk verbindt het strategisch-bestuurlijke niveau met het operationeel-professionele niveau, en het houdt ook alle partijen betrokken. Soms krijgt dat vorm als 'secretariaat' (bijvoorbeeld Bossche Bond), soms als programma- of netwerkmanager (bijvoorbeeld MOM, BoTu). Deze voorziening zou kunnen worden gezien als lichte vorm van een netwerk administratieve organisatie, NAO (Kenis e.a.).
- Op inhoudelijke en zakelijke hoofdlijnen vindt **besluitvorming veelal plaats op strategisch-bestuurlijk niveau**, door de bestuurders van de netwerkpartners, op basis van gelijkwaardigheid. Dit is te zien als *shared governance* (Kenis e.a.). In een aantal gevallen, zoals expliciet bij BoTu (het BoTu-team) en min of meer impliciet bij anderen, vindt (informele) besluitvorming plaats in een **kerncoalitie** van dragende partijen. Daar waar sprake is van een impliciete kerncoalitie, wordt deze veelal gedragen door het maatschappelijk ondernemerschap van enkele bestuurders ('leiderschap'). Men kiest voor hoofdlijnen en neemt afstand van de dagelijkse operatie.
- **Financiën** lijken bij de meeste van de onderzochte netwerken een minder belangrijke rol te spelen in sturing en besluitvorming. Daar waar een programma wordt geformuleerd, voorzien dragende partijen dit programma van benodigde financiële middelen. Bij Cimot en BoTu is de gemeente de duidelijk hoofdfinancier. Bij Proeftuin Ruwaard wordt dit aangevuld met externe gelden. Bij de Bossche Bond wordt beoogd om gedrag van netwerkpartners te beïnvloeden via financiële afspraken in het kader van het **revolving fund**. Ook bij Proeftuin Ruwaard maakt men gebruik van de 'sturende kracht' van geld.





3. Functioneren

Hoe ging men aan de slag, vanuit het netwerkontwerp, om 'dagelijks' waarde te creëren? Hoe verloopt de samenwerking en besluitvorming in de dagelijkse praktijk? Wat doet het netwerk en wat doen partijen binnen het netwerk om gezamenlijk prestaties te leveren? Wat zijn de belangrijkste activiteiten? Hoe werken processen en verlopen werkwijzen? Met welke 'spelregels' werkt men? In dit hoofdstuk beschouwen we het feitelijke handelen van en in het organisatienetwerk.

Netwerken in verandering - het adaptief vermogen

Alle onderzochte netwerken zijn in verandering. Een beperkte groep van sleutelpersonen reflecteert op het dagelijks functioneren van het netwerk en stelt, waar nodig, aanpassingen voor. Deze veranderingen komen voort uit de continu veranderde context, maar vooral ook uit de interne dynamiek van het netwerk. Soms botsen belangen (van organisaties en netwerk) of schuurt het in de relaties. Netwerken besteden daarom veel aandacht aan het organiseren van de samenwerking en het beheer van het netwerk. Dit 'beheer' van het netwerk is zichtbaar in:

- het programma- en netwerkmanagement (en de manager);
- evaluaties van de werking en opbrengsten van het organisatienetwerk, al dan niet gevoed door monitoring of studie van externe partijen;
- beleidsnotities die verschillende ontwikkelfasen van het netwerk betreffen;
- bestuurlijke besprekingen, al dan niet in de kerncoalitie, over doelen en doelbereiking, over toetreden (of vertrek) van partners, en over relaties.

De netwerken organiseren reflectief vermogen op door zichzelf een spiegel voor te houden. Proeftuin Ruwaard, BoTu en de Bossche Bond evalueren actief. Zo loopt bij BoTu de Veldacademie mee: een aan de gemeente

Rotterdam gelieerde onderzoeksorganisatie. Bovendien heeft ze een Advisory Board, met daarin externe leden. Proeftuin Ruwaard organiseert een periodieke evaluatie en actie-onderzoek, met leerbijeenkomsten. De Bossche Bond reflecteert vooral op tactisch niveau en doet dat met externe inbreng. Ook de MOM zet wisselende methodieken in.

De reflectie kan leiden tot diverse inzichten:

- Bij BoTu signaleerde de programmamanager dat bewoners te weinig bij de aanpak betrokken zijn. Dit was de aanleiding om twaalf bewoners gericht te benaderen. De programmamanager gaf hen een positie in de BoTu12, en men wil dit verder uitbreiden. Momenteel signaleert men ook dat het lastig is om mannelijke bewoners te betrekken.
- Bij de MOM en Proeftuin Ruwaard signaleerde men dat aandacht vereist is voor de middenlaag van managers. Daar was meer betrokkenheid nodig, dus organiseert men daar een extra overleg voor.
- Bij de MOM is de geleverde waarde verschoven. In de beginjaren was de MOM-manager ook gericht op het ondersteunen van individuele bewoners in een aantal wijken. Nu is de MOM vooral een omgeving voor innovatieve aanpakken.
- Cimot reflecteert nog beperkt op het organisatienetwerk, maar het inzicht groeit dat steviger borging in structuur en *governance* nodig zijn.

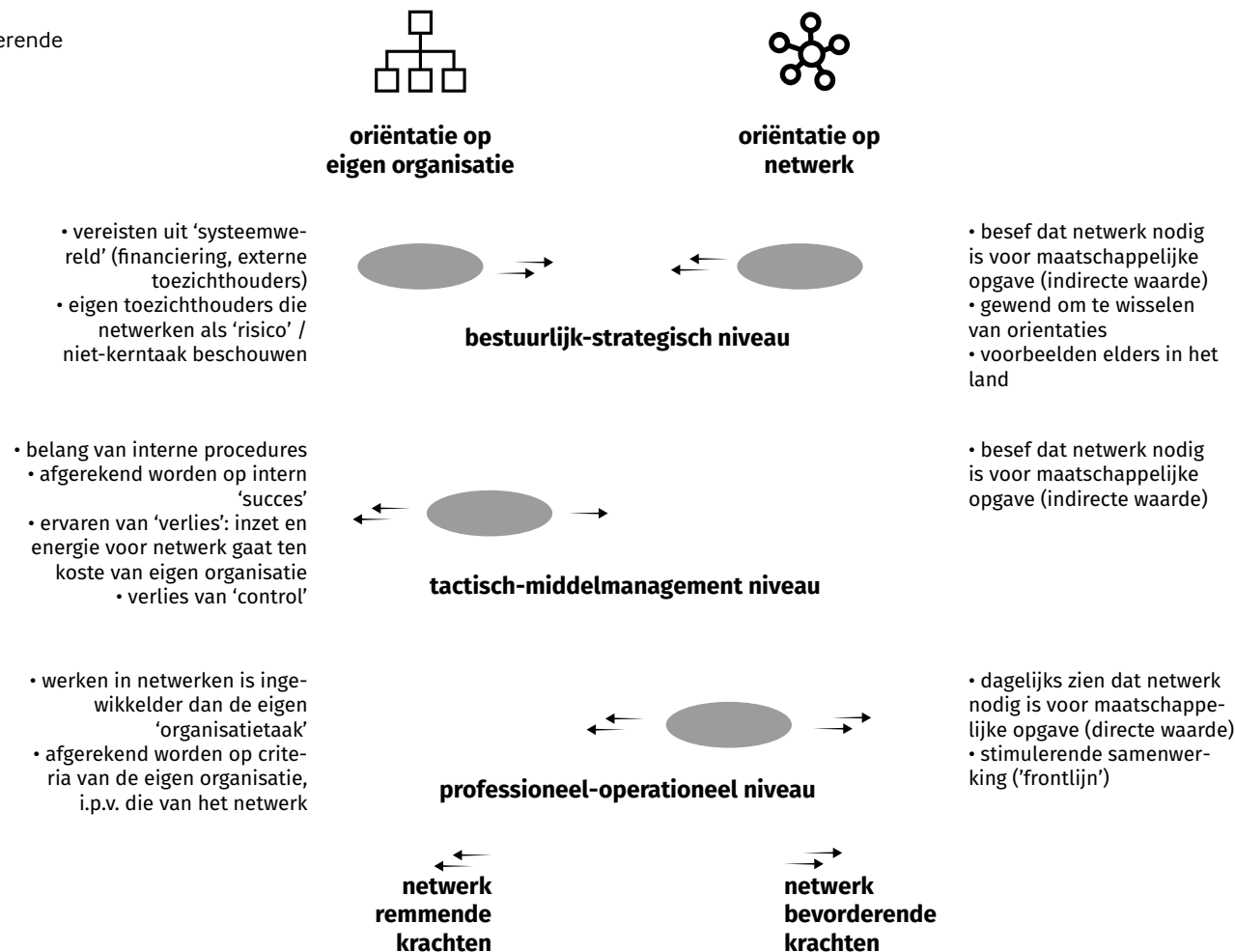
Het dagelijks functioneren biedt aanleiding voor reflectie, alsook voor organische aanpassingen in het ontwerp van het netwerk of de definitie van de te realiseren waarde. Het adaptief vermogen ligt daarbij vooral in handen van sleutelpersonen. Men lijkt zich hierbij vooral te laten leiden door eigen inzichten en eigen gezond verstand, maar ook door de uitkomsten uit de reflectie. De respondenten geven aan op dit gebied behoefte te hebben aan andere voorbeelden en een 'referentiekader'.

Netwerkbevorderende en -remmende krachten

Een organisatienetwerk bestaat uit de deelnemende partijen. Op het grensvlak tussen het netwerk en de organisatie zorgt dat voor diverse spanningen. Dat geldt bijvoorbeeld voor medewerkers die zich afvragen welke pet ze opzetten in het contact met bewoners: 'Ben ik nu van het netwerk, of ben ik

van de organisatie die mijn loon betaalt?' Bezien vanuit het netwerk levert dit spanningsveld krachten op die het netwerk vooruit kunnen helpen, maar ook kunnen belemmeren. We kwamen diverse krachten tegen, die ook nog eens per niveau verschillen. In onderstaande figuur inventariseren we de gevonden netwerkbevorderende en -remmende krachten.

Figuur 4. Netwerkbevorderende en -remmende krachten



Zorg voor de relaties

In het dagelijks beheer van de netwerken is er veel aandacht voor de relatie tussen personen. Enkele quotes ter illustratie:

- “Ik bel na een overleg nog wel eens een collega-bestuurder op, als ik het gevoel heb dat er nog iets in de weg staat.”
- “Het is een zoekproces voor mensen.”
- “Je moet en wilt je bemoeien met elkaar. Dat betekent dat ‘de ander’ open moet staan en daar ruimte voor moet geven. Dat is elke keer vechten.”
- “Je moet met elkaar vastpakken wat de bedoeling is. Daar moet je echt tijd in investeren, bijvoorbeeld door te vragen waarom iemand twijfelt.”
- “De verschillen [in betrokkenheid] hebben vooral met mensen te maken. Het is persoonlijk...”
- “Er werd een studiereis georganiseerd. Bewust nemen we nu ook de bewoners van BoTu12 mee, samen met de directie van scholen.”
- “We hebben ook te maken met een ‘emotionele bankrekening’ in ons netwerk.”

Twee netwerken (Bossche Bond en Proeftuin Ruwaard) maken op het niveau van de individuele casuïstiek het maatschappelijke rendement heel concreet met mini-businesscases. De impact wordt - bewust - financieel vertaald en tastbaar gemaakt. De uitkomsten zet men in om de onderlinge verbintenissen transparant te maken: deze partij investeert, deze incasseert. Daarmee is dit ook te zien als een poging om (proactief) te werken aan onderling vertrouwen, ook op zakelijk gebied. Bij samenwerkingen tussen organisaties gaat het immers uiteindelijk ook altijd om financiën.

Zichtbaarheid van het netwerk

Elk van de onderzochte netwerken is in zekere mate zichtbaar en vindbaar voor de buitenwereld. Allemaal hebben ze een website en er is informatie over te vinden op het internet. Sommige netwerken staan echter duidelijk op de achtergrond. Zo zijn de MOM (in de huidige vorm), de Bossche Bond en ook het Cimoto vooral benaderbaar door professionals.

Proeftuin Ruwaard en BoTu zijn wel goed zichtbaar voor de bewoners. Proeftuin Ruwaard geniet veel bekendheid (je kunt een werkbezoek reserveren), die ongetwijfeld ook uitstraalt naar wijkbewoners. BoTu heeft ook een zichtbare aanwezigheid in de wijk, met een kantoor op een centrale plek (zoals de MOM dat destijds ook had) en communiceert zichtbaar door beschikbaarheid van onder meer een brochure. Dit zijn ook de twee netwerken die een directe waarde voor de wijk en haar bewoners willen realiseren.



4. Legitimatie

Hoe verwerft het organisatienetwerk steun voor haar bestaan en handelen in de omgeving? Hoe en op welke momenten wordt die omgeving betrokken bij het organisatienetwerk, bijvoorbeeld bij de formulering van de ambitie en de beoogde waarde? Is beïnvloeding van buitenaf mogelijk, en nodigt het netwerk daar zelfs toe uit? Legt het netwerk verantwoording af over de al dan niet gerealiseerde waarde? Wat doet het organisatienetwerk om zich te verankeren bij de deelnemende organisaties en partijen buiten het netwerk? Legitimatie van het netwerk kent een externe kant, vanuit de omgeving (dat is het wezen van legitimatie), en een meer interne kant, vanuit de deelnemers aan het netwerk.

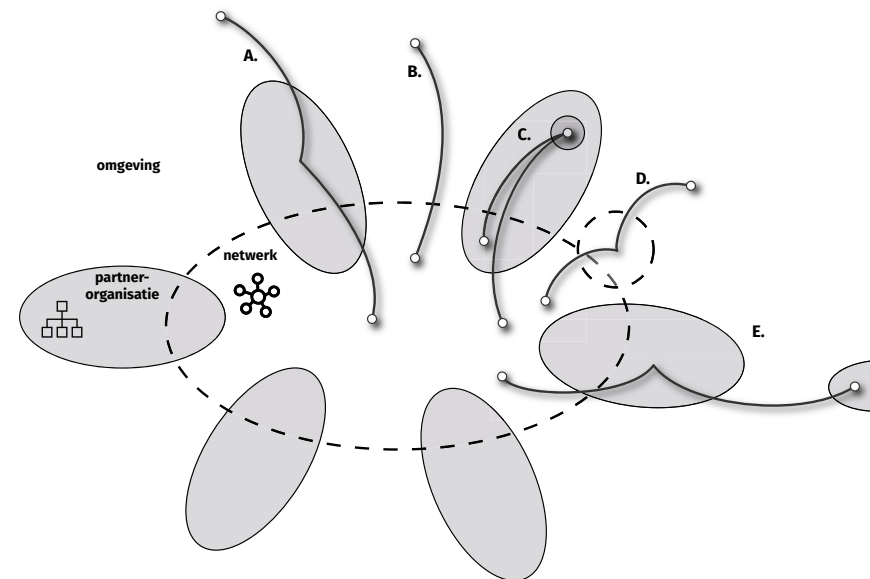
Het verwerven van legitimatie, 'maatschappelijke steun', kan komen uit verschillende 'bronnen'. Het kan gaan om erkenning voor de missie en positie van het netwerk in de samenleving, om vertrouwen in de sturing en besluitvorming binnen het netwerk, en om waardering voor de gerealiseerde waarde. Organisatienetwerken hebben een bijzondere legitimatie(situatie), zo zien we in de vijf bekeken netwerken. Er is soms een beperkte externe zichtbaarheid en toegankelijkheid van organisatienetwerken. Dat geldt in het bijzonder voor direct-belanghebbenden als bewoners, zeker als het gaat om sturing en besluitvorming. Ook wordt slechts beperkt verantwoording afgelegd over gerealiseerde prestaties en waarde aan bewoners en aan andere direct belanghebbenden.

Legitimatie van het netwerk - vanuit de omgeving

Legitimatie – in essentie de steun vanuit de maatschappelijke omgeving voor het bestaan, de (be)sturing, het handelen en de toegevoegde waarde van het organisatienetwerk – krijgt bij de onderzochte organisatienetwerken op een

bijzondere wijze karakter en vorm. De verschillende gevonden vormen van legitimatie zijn in de onderstaande figuur verbeeld.

Figuur 5. Vormen van legitimatie van het netwerk (zie toelichting in de tekst)



Het zijn namelijk vooral deelnemers van het netwerk – en daarmee dus eigenlijk het netwerk zelf – die het eigen bestaan en handelen legitimeren [A.]. De partners in het netwerk zijn immers in veel gevallen ook de houders van maatschappelijke belangen en daarmee 'vertegenwoordigers' van de samenleving en de belanghebbenden (bewoners, cliënten). Zij staan in zekere zin met één been in het netwerk en met een ander been ook altijd buiten het netwerk, in de omgeving. Legitimatie van het netwerk vindt dus goeddeels plaats *binnen*

het netwerk, door de partners van het netwerk. Het vraagt van deelnemende partijen een bijzondere scherpste in rolopvatting en -invulling: als partner óf als representant van de omgeving. Dit ook tegen de achtergrond dat de organisaties zelf ook weer een eigen legitimatiestructuur hebben, met jaarverslagen, een raad van toezicht, et cetera. Deze 'zelflegitimatie' door het netwerk vindt op regelmatige basis (jaarlijks) plaats door het zichtbaar maken en bespreken van de opbrengsten of het rendement (maatschappelijke waarde), van de werkwijzen of aanpak (functioneren), of de organisatie (samenwerking). Rapportages worden opgesteld door programma- of netwerkmanagers, soms gevoed door externe onderzoeken, en besproken op bestuurlijk niveau.

Op de meeste plaatsen kan worden vastgesteld dat de organisatienetwerken (kennelijk en naar eigen zeggen van de betrokkenen) op ruime steun mogen rekenen. Ze hebben een erkende positie gekregen in de stad, soms al meer dan tien jaar. In directe contacten met professionals wordt waardering uitgesproken door bewoners. Partijen, in en rondom het netwerk, zien en ervaren de opbrengsten en toegevoegde waarde.

Van georganiseerde legitimatie in directe relatie met 'de maatschappij' en andere partijen buiten het netwerk lijkt beperkt sprake [B.]. Direct belanghebbenden, zoals bewoners, worden vooral beschouwd als 'cliënt of ondersteunde inwoner' en soms als (ervaringsdeskundige) deelnemer in het netwerk (Proeftuin Ruwaard, BoTu). Ook via websites en publicaties is elk netwerk zichtbaar en wordt in meer of mindere mate uitgelegd wat men doet. Van een proactieve legitimatie naar deze direct-belanghebbenden lijkt echter weinig sprake. Zo hebben we geen aanwijzingen gevonden dat netwerken bewust invloed geven op hun *governance* en 'de maatschappij' laat meebeslissen.

Wel is in meer of mindere mate sprake van (extern) toezicht op het netwerk. Op sommige plaatsen kijken Raden van Commissarissen van deelnemende partners naar het functioneren van (de eigen organisatie in) het netwerk en

naar de opbrengst van het netwerk voor maatschappij en eigen organisatie [C.]. BoTu kent bijvoorbeeld een eigen Advisory Board [D.]. Op een enkele plek zijn ook externe toezichthouders gekend en betrokken, zoals de Autoriteit woningcorporaties (Aw) bij Zayaz/Bossche Bond [E.]. Hier is sprake van 'formele legitimatie', waarbij de Aw bijvoorbeeld toetst op *compliance* aan met name de Woningwet. De proeftuinstatus van Proeftuin Ruwaard impliceert instemming van diverse partijen, waaronder de Rijksoverheid (ministerie van VWS), voor het bestaan en de inzet ervan. En in zekere zin werkt de sturende rol van gemeenten in Cimot ook als 'democratische legitimatie'. Overigens kan extern toezicht zeker bijdragen aan externe legitimatie, maar kan deze 'bemoeienis' ook als belemmering werken, zo geven de netwerken aan.

Legitimatie voor netwerkdeelname - vanuit de deelnemende organisatie

Naast externe legitimatie, zoeken ook de aan het netwerk deelnemende organisaties en personen - vanuit de eigen organisatie - legitimatie voor hun deelname en inzet in het netwerk.

- Bestuur (en soms ook intern toezicht) van de individuele organisaties zorgen hiervoor. Dat doen ze formeel, door het vaststellen van het programma, inzet en middelen, en ook informeel, door het zorgen voor ruimte en mentale steun.
- Deelname van professionals in netwerkverband behoeft veelal steun vanuit het middenmanagement van de eigen organisatie. Dit is een kwestie die aandacht vraagt. Door enkele organisatienetwerken is dat bewust opgepakt in het informeren en betrekken van dit management, bijvoorbeeld via ambassadeurs (Bossche Bond) en de groep 'Kolectivo's' (MOM). Ook laten bestuurders van deelnemende organisaties soms hun 'leiderschap' gelden om de middenlaag van hun organisatie geen belemmering te laten zijn.

Bij BoTu wordt geïllustreerd hoe men de *hearts and minds* wint van professionals. De ontmoeting op het eigen kantoor is daarbij cruciaal. “Professionals moeten gewoon hier zitten, in het bijzonder gemeentelijke professionals. Ze moeten van het ‘eigen’ en van ‘hun verkokerde organisatie’ durven af te stappen. Ze moeten zicht krijgen op ‘ons’.” Professionals moeten zo minder van hun organisatie worden en meer van BoTu. Bij de MOM ziet men een verschil hoe partners omgaan met bijvoorbeeld innovatieve projecten. Dat verschilt per organisatie. De MOM-activiteiten gedijen bij een organisatiecultuur (bij partners) die past bij ‘ondeugende’ projecten, waarin regels, reguliere werkwijzen en eigen organisatiebelangen losser worden gelaten. Sommige partijen en professionals vinden dat lastig. Dezelfde signalen zijn te horen bij Proeftuin Ruwaard en Bossche Bond. Bij Cimot is een duidelijke werkwijze ontwikkeld, die ook verankerd is geraakt in afspraken en procedures. Dat maakt dat professionals zich niet actief hoeven te legitimeren voor hun handelen. Dat is op bestuurlijk niveau zo afgesproken.



Bijlage: respondentenlijst

Bossche Bond, 's-Hertogenbosch

- Mohamed Acharki
- Hermia Brummelkamp

MOM, Tilburg

- Ralf Embrechts
- Hans Moerenhout
- Rachida Oucheikh

Bospolder-Tussendijken (Botu), Rotterdam

- Marleen ten Vergert
- Nazija Bouzidi

Proeftuin Ruwaard, Oss

- Fred Pijs
- Susanne Smits

Cimot/organisatienetwerk Uitstroom Beschermd Wonen, Enschede

- Betsie Letteboer
- Eline Pool

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31

Den Haag, september 2020

Auteurs: Paul Doevendans (Atrivé), Jochum Deuten (zelfstandig onderzoeker), Netty van Triest, Anouk Corèl en Mirjam Fokkema (Platform31)

Tekstredactie: Marjan Wynia

Beelden: Alex Schröder en Volksbond Amsterdam

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct 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

Hoewel grote zorgvuldigheid is besteed aan het samenstellen van deze uitgave, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Platform31 heeft haar uiterste best gedaan de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen af te dragen. Zij die menen aanspraak te kunnen maken op copyright, kunnen zich wenden tot de uitgever.

