



Verbeter je samenwerking: Weer Thuis in de wijk

Handreiking voor het ontwikkelen, verbeteren en begeleiden van meerpartijensamenwerking gericht op de doorstroom vanuit beschermd wonen en maatschappelijke opvang.

Inhoud

Visuele samenvatting 3

1. Zonder samenwerking geen doorstroom 5
2. Organiseren van samenwerking op de agenda 11
3. Samenwerkingsvraagstukken uit de regio's 14
4. Uitdaging 1: van wal komen 15
 - 4.1. Wat kan er aan de hand zijn? 16
 - 4.2. Wat kun je doen? 18
5. Uitdaging 2: de samenwerking passend organiseren 23
 - 5.1. Wat kan er aan de hand zijn? 24
 - 5.2. Wat kun je doen? 26
6. Uitdaging 3: impasses voorkomen 33
 - 6.1. Wat kan er aan de hand zijn? 34
 - 6.2. Wat kun je doen? 37

Met dank aan 40

Geraadpleegde bronnen 41

Werkbladen 42

- Netwerkleiderschap en -leiderschapsbijdragen 43
- Belangen in beeld: 'Halen en brengen' 45
- Motieven van samenwerkingspartners 46



Weer thuis in de wijk



Doel kennisprogramma:
Versnellen samenwerking in 10 regio's met praktijklabs en werkateliers.



Kennis en duiding via:
Films, website en publicatie met duiding, praktijktips, -voorbeelden en handige werkbladen.



In samenwerking met partners
Actieplan Weer thuis in de wijk



De samenwerking staat niet vanzelf op de agenda

Want: altijd veel aandacht voor inhoud, maar kan niet zonder proces

| Sociaal afstemmings-proces | Inhoudelijk beleidsproces | | | |
|---|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------|
| | Formuleren van probleem | Analyseren mogelijke oplossingen | Kiezen van een oplossing | Uitvoeren |
| Bijeenbrengen en involveren van 'betrokkenen' | Agenderen | | | |
| Ontwikkelen van draagvlak: wat gaan we doen? | | Richting vinden | | |
| Zorgen dat er besloten wordt | | | Besluiten | |
| Zorgen dat wie nodig is ook meedoet | | | | Doen |

Samenwerken is zowel een inhoudelijk als een sociaal afstemmingsproces.

Illustratie: De ideale bocht, Hendriks & Grobbe (2015)

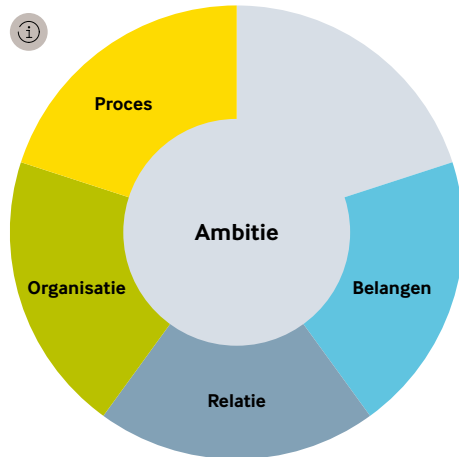
Veelvoorkomende vraagstukken samenwerking

1. Van wal komen



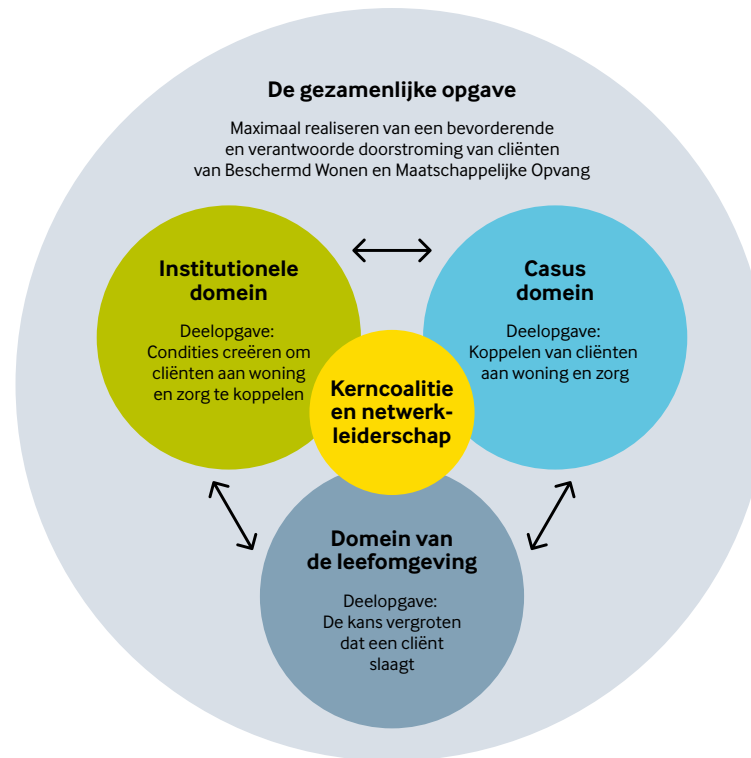
- Betrokkenheid tussen partners
- Inzicht in elkaar
- Inzicht in belangen
- Verbinden aan de opgave

Conditie voor kansrijke
meerpartijen samenwerking



2. Samenwerking passend organiseren

Geen allesomvattende tafel, maar samenwerking op verschillende niveaus en domeinen



3. Impasses voorkomen



Herkenbaar? Dan: werk aan de winkel

In deze publicatie: kennis uit de praktijk van samenwerking. Met praktijkvoorbeelden, praktijktips en handige werkbladen om toe te passen in jouw samenwerkingspraktijk.



1 Zonder samenwerking geen doorstroom

1. Zonder samenwerking geen doorstroom

In 2016 bleek uit onderzoek dat de uitstroom van beschermd wonen en maatschappelijke opvang naar zelfstandig wonen stopt. Aanvankelijk was de gedachte dat het gebrek aan betaalbare woningen de belangrijkste oorzaak was. Echter, een goede samenwerking is minstens zo belangrijk voor een zachte landing in de wijk. In het achtergronddocument van de Policy Brief decentrale bekostiging van beschermd wonen, haalt het Centraal Planbureau in 2019 ook deze twee verklaringen aan. Zowel het aanbod aan woningen als passende samenwerkingsafspraken zijn van belang voor uitstroom.

Om zelfstandig wonen van kwetsbare doelgroepen te ondersteunen, is samenwerking tussen vele partijen noodzakelijk. De verdere decentralisatie van het beleid beschermd wonen en maatschappelijke opvang van centrum naar regiogemeenten zal dit verder versterken. Bovendien vestigen meer kwetsbare doelgroepen zich in de wijk. Ook in de jeugdzorg en de langdurige zorg zien we een beweging die erop is gericht om jongeren, ouderen en andere (kwetsbare) inwoners zo goed mogelijk een thuis te bieden in de wijk en onderdeel te laten zijn van de samenleving.

Het onderwerp 'samenwerken' staat niet vanzelfsprekend op de agenda. Vaak worden gesprekken gevoerd over de band van de inhoud: type en aantallen woningen, begeleidingsconcepten- en producten, et cetera. Toch geven betrokkenen in de praktijk aan dat hier veel winst te behalen valt en dat zij behoefte hebben aan praktijkgerichte kennis. Wat kun je doen om de samenwerking te verbeteren?

Bouwstenen van een kansrijke samenwerking

In 2018 ging Platform31 met dit onderwerp aan de slag in een experiment met dertien samenwerkingsverbanden. Dit leidde tot een publicatie met

bouwstenen van een kansrijke samenwerking. Daarin verkenden we wat het betekent om samen te werken en maakten we inzichtelijk hoe de logica van samenwerking verschilt van een lineair proces van probleem naar oplossing. Ook analyseerden we samen met de praktijk wat een goed ontwerp van de samenwerking rond uitstroom kon zijn. Samenwerking bleek een thema waaraan je effectief kunt werken, waar je wat aan kunt doen. Met die goede ervaringen hebben we afgelopen jaren opnieuw stappen gezet om meer kennis beschikbaar te maken voor beleidsadviseurs en programmaleiders.



Afgelopen jaar verbonden we ons actief aan tien samenwerkingsverbanden die de uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang willen versnellen door betere samenwerking¹. Zij stelden hun praktijk open en lieten ons meekijken. We deden mee in hun praktijk en ervoeren waar zij in hun samenwerking mee worstelen. Samen met ervaren procesbegeleiders van meerpartijensamenwerking boden we deze tien regio's nieuw handelingsrepertoire. Hoe weet je dat de samenwerking aandacht behoeft? En wat kan je doen om het te verbeteren of te versterken? In deze praktijkklubs hebben we dit op maat verkend. De ervaringen tezamen hebben geleid tot deze handreiking. De praktijkgerichte kennis die dit oplevert is in deze publicatie omschreven, om zo ook andere professionals te inspireren.

1. Het kennisprogramma Meerpartijensamenwerking maakte onderdeel uit van het Actieprogramma Weer Thuis! van de samenwerkingsorganisaties Aedes, VNG, Federatie Opvang, GGZ Nederland, Leger des Heils, RIBW Alliantie.

Deze handreiking biedt inzicht in de dynamieken van meerpartijensamenwerking. Het bevat praktische handvatten voor veelvoorkomende uitdagingen of ervaren knelpunten in de samenwerking bij de uitstroom vanuit beschermd wonen en maatschappelijke opvang. We richten ons hierbij tot diegenen die een samenwerking willen opzetten, begeleiden of verbeteren. Dit kunnen procesbegeleiders zijn of initiatiefnemers, maar ook de deelnemers aan het samenwerkingsverband.

Over de praktijklabs

De praktijklabs zijn onderdeel van de ondersteuning die het programma Weer Thuis! biedt aan de deelnemende regio's. Rond een actueel samenwerkingsvraagstuk worden regionaal (of lokaal) betrokken organisaties bij elkaar gebracht. Vaak gaat het om een combinatie van vertegenwoordigers van corporaties, gemeenten en zorgorganisaties. Vanuit de verschillende achtergronden van de deelnemers, komen partijen bij elkaar met als doel de samenwerking rond het concrete vraagstuk te verbeteren. Onder begeleiding van ervaren procesbegeleiders worden twee bijeenkomsten georganiseerd. De eerste bijeenkomst dient vaak om de verschillende perspectieven op de opgave op tafel te krijgen. De tweede bijeenkomst is om uit te zoeken in hoeverre en op welke wijze deze kunnen worden geïntegreerd. Het initiatief komt vaak vanuit één van de deelnemende partijen. Het doel is de regionale samenwerkingspraktijk rond een concreet vraagstuk te verbeteren én om meer algemene condities te creëren voor een goede samenwerking rond de opgave beschermd wonen en maatschappelijke opvang als geheel. In deze handreiking vind je korte verslagen van de ervaringen in deze praktijklabs.

Aan de slag in de praktijklabs

Platform31 trok op met tien samenwerkingsverbanden die de uitstroom uit het beschermd wonen en maatschappelijke opvang willen versnellen door te werken aan de samenwerking. Zij stelden hun praktijk open en lieten ons meekijken. Samen met ervaren procesbegeleiders boden we deze tien regio's nieuw handelingsrepertoire. De praktijklabs zijn onderdeel van de ondersteuning die het programma Weer Thuis! biedt aan de deelnemende regio's. De ervaringen die door deelnemende regio's zijn opgedaan, worden gedeeld in landelijke werkdocumenten. Kijk voor een korte toelichting van enkele praktijklabs [deze film](#).



Toelichting Actieprogramma Weer Thuis!

Het kennisprogramma Meerpartijensamenwerking maakt onderdeel uit van het Actieprogramma Weer Thuis! van Aedes, VNG, Valente, GGZ Nederland en het Leger des Heils. Het doel van het actieprogramma is het vormgeven van een duurzame samenwerking tussen de belangrijkste partijen in een regio, voor een zo optimaal mogelijke uitstroom naar een woning vanuit instellingen voor beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Naast de praktijkclubs en werkateliers vanuit het kennisprogramma biedt het Actieprogramma begeleiding bij de samenwerking in de regio's door de inzet van een externe procesregisseur. In dit kader licht Erwin van Leeuwen, projectleider Actieprogramma Weer Thuis! de werkwijze en de opbrengsten toe.

De aanpak

Gekozen is voor een vraaggestuurde aanpak waarbij een onafhankelijke procesbegeleider samen met de aangemelde regio een analyse maakte hoe de uitstroom er idealiter uit kan zien. Daarmee leg je meteen de vinger op een mogelijke zere plek en kun je vervolgens met de juiste focus aan de slag. Wat verder helpt bij het maken van een goede start in de regio is intensief doorvragen op de ervaren knelpunten die naar voren komen uit de analyse. Daarnaast was het een bewuste keuze om naast een projectgroep van direct betrokken beleidsmedewerkers, altijd een bestuurlijk overleg op te tuigen om zo het bestuurlijk commitment aan het actieprogramma goed te borgen. Ook het beoogde eindresultaat (bijvoorbeeld een uitstroomconvenant) legden we in de plannen van aanpak vast, inclusief handtekeningen van de bestuurders. De projectgroep/werkgroep met beleidsmedewerkers richtte zich vanzelf-

sprekend op de uitvoering: het uitzoeken en analyseren van gegevens, het voorbereiden van discussies en besluitvorming, en het nemen van verantwoordelijkheid voor het realiseren van een breed draagvlak. In sommige regio's hebben we aparte voorbereidende overleggen opgezet met alleen de corporaties of zorgpartijen die nog niet vaak over de regionale uitstroom met elkaar gesproken hadden. In die gevallen was uitstroom voor deelname aan het actieprogramma veelal lokaal maatwerk. Nu is dat een regionale aangelegenheid geworden.

In het actieprogramma werkten we met de volgende fasering van onze begeleiding:

| Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |
|--|---|--|--|
| Intake, opstarten werkgroepen en bestuurlijk overleg | Uitzetten werkgroepen en gegevens-verzameling | Werksessies in breed verband met alle partijen | Omzetten verzameld werk in afspraken / convenanten |

Wat hebben we met elkaar inhoudelijk besproken?

Ons doel was om goede afspraken te maken over de combinatie van wonen, zorg en begeleiding waar gemeente, zorgpartijen en woningcorporaties gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn. Daarmee konden we de duurzaamheid van ons werk ook goed verankeren. De volgende onderwerpen stonden centraal bij het maken van deze afspraken in de meeste regio's:

1. De basis op orde

Vanuit de acht regio's uit de eerste begeleidingsronde in 2017 en 2018 leerden we dat de basis op orde moet zijn. Dit betekent dat een goede uitstroommonitor beschikbaar moet zijn, waarin wordt bijgehouden hoe de uitstroom uit beschermd wonen en de maatschappelijke opvang verloopt en wat komende jaren de verwachtingen zijn ten aanzien van deze uitstroom. In veel regio's waren er 'slechts' contingent-afspraken (over aantallen ter beschikking te stellen woningen) en een gevolg was het ontstaan van onwenselijke wachtlijsten die het uitstromen in de weg kunnen staan. Met het actieprogramma proberen we steeds partijen te verleiden alle uitstromers binnen drie tot zes maanden te huisvesten en veelal lukt dat ook. Met zo'n uitstroommonitor wisten we dan ook hoeveel woonruimten de corporaties beschikbaar moesten stellen en we wisten of er alleen zelfstandige woonruimten of ook geclusterde woonvormen voorradig moesten zijn. Dit hebben we steeds in de regio's in beeld gebracht in nauwe samenwerking met de zorgpartijen die deze gegevens konden aanleveren (hoewel dat vaak wel nieuw voor hen was).

2. Regionale spreidingsafspraken

Vervolgens was het de vraag of, en hoe, spreidingsafspraken tussen de gemeenten gemaakt moeten worden: op basis van herkomst (MO of BW), inwoneraantal (zoals bij statushouders) of mutatiegegevens in de voorraad goedkope woningen.

3. Matchings- of uitstroomtafels

Het volgende onderwerp was het vraagstuk hoe de mensen die wensen uit te stromen, terecht komen bij de woningen van de corporaties. Oude contingentafspraken werken niet indien de aantallen uitstromers toenemen en je de spreiding over de regio wilt monitoren; daarvoor is een regionaal werkend matchingspunt nodig. Dat hebben we dan ook in veel regio's opgezet (of in ieder geval aanzetten daartoe gegeven).

4. Zachte landing in de wijk

Een belangrijk onderwerp in alle regio's was tot slot een zachte landing van de uitstromers in de veelal kwetsbare wijken met hoge concentraties corporatiewoningen. Dan gaat het over maatregelen, procesafspraken tussen vooral de corporaties en zorgpartijen, en over draagvlak. Hieronder in het kader een voorbeeld van een concept-werkafpraak uit de regio Oosterschelde:

Werkafpraak 5: wonen en goed nabuurschap

- a) Voor de sleuteloverdracht maken zorgbegeleider, woningcorporatie en uitstroomer afspraken. Deze afspraken gaan onder andere over kennismaking met de burens en de buurt, het respecteren van huisregels, het voorkomen van overlast, en de financiën (betaling van de huur). Het doel is om informatie uit te wisselen over wat de betrokkene nodig heeft om goed te functioneren.
- b) In dit gesprek wordt de woningcorporatie op hoofdlijnen geïnformeerd over relevante afspraken in het begeleidingsplan of veiligheidsplan, en worden concrete afspraken gemaakt over wat er moet gebeuren als het onverhoopt niet goed gaat. De woningcorporatie heeft geen inzage in het plan zelf.

Over de elf regio's is het volgende schema te maken van onderwerpen die door deelname aan het actieprogramma opgepakt zijn (het betreft de grijze blokken; de andere onderwerpen speelden niet, waren reeds in beeld of er waren al afspraken over):

| | Uitstroom-monitor | Afspraken over aantallen uitstromers | Spreiding van uitstromers over de regio | Matchings-punt | Zachte landing in de wijk |
|-------------------|-------------------|--------------------------------------|---|----------------|---------------------------|
| Alkmaar | • | • | | | • |
| Emmen | • | • | • | • | • |
| Flevoland | • | • | • | • | • |
| Friesland | • | • | • | • | • |
| Leiden | | | | | • |
| Lekstroom | | • | • | | • |
| Oosterschelde | • | • | • | • | • |
| Hart van Brabant | • | • | • | • | • |
| Woerden | | | | | • |
| Zaanstreek | | • | | • | • |
| Zeeuws Vlaanderen | • | • | • | • | • |

Welke lessen hebben we geleerd?

De belangrijkste les die we kunnen meegeven, is: hoe eenvoudig de inhoud van een convenant ook lijkt, het proces van samenwerking moet altijd aan de voorkant goed en uitgebreid worden vormgegeven. Start hier pas mee als daar breed overeenstemming over is (en laat het plan van aanpak bestuurlijk vaststellen). Deze publicatie geeft daar veel handvatten voor. Ook hebben we geleerd dat in veel gevallen een externe projectleider die focus kan aanbrengen en energie levert, meerwaarde kan hebben, omdat het soms over schijnbare tegengestelde belangen gaat die bij elkaar moeten komen of blijven. Kwartiermaker-achtige eigenschappen, zoals doorzettingsvermogen, helpen dan erg! Belangrijk voor het hele proces is dat de kwartiermaker voor alle partijen werkt en daarmee onafhankelijk is. Om de onafhankelijkheid te onderstrepen, wordt de kwartiermaker gezamenlijk door Aedes, VNG, Valente en het Leger de Heils aangenomen en aangestuurd.





2 Organiseren van samenwerking op de agenda

2. Organiseren van samenwerking op de agenda

Voor steeds meer kwetsbare inwoners is zelfstandig wonen het uitgangspunt. Langer thuis wonen gaat vaak niet vanzelf: er is begeleiding nodig op meerdere levensdomeinen. Verschillende organisaties leveren deze hulp en om te zorgen dat deze goed is afgestemd, is samenwerking noodzakelijk. In de praktijk zien we dat partijen die opgave omarmen en zich hiervoor willen inzetten. Ze realiseren zich dat ze dit niet alleen kunnen en dat de cliënt gebaat is bij een nauwe samenwerking. En dat gebeurt ook volop. De praktijk leert echter dat die samenwerking wel eens lastig kan zijn. Hoe waarborgen partijen dat struikelblokken – schulden en op tijd huur betalen, wie je belt bij overlast, wie verantwoordelijk is voor begeleiding – voortvarend worden opgelost en het zelfstandig wonen niet in de weg staan? Eenvoudige werkafspraken alleen zijn niet voldoende; daar is het vraagstuk te complex voor. Een samenwerking grijpt vaak diep in op de werkwijzen van betrokken partijen. En iedere betrokkene heeft zo zijn eigen bril op de werkelijkheid.

Als we de partijen in de regio's spreken over de voortgang van de opgave zijn de ingewikkeldheden in de samenwerking vaak niet het eerste onderwerp van gesprek. Vaak gaat het over voorwaarden waaraan nog niet is voldaan. Het doel is nog niet helder, privacy-issues moeten worden opgelost, het tekort aan woningen is simpelweg te groot of de financiering is onduidelijk. Het zijn inhoudelijke belemmeringen die hier centraal staan. Het gevoel heerst dat de echte samenwerking pas kan beginnen als deze zaken zijn geregeld. Dat roept de vraag op of dit niet al in zichzelf kwesties zijn die goed kunnen worden opgelost als dat vanuit een perspectief van samenwerken gebeurt. Vragen die in feite aan de basis liggen van de samenwerking zijn: Hoe wisselen wij met elkaar uit over onze gezamenlijke cliënt? Hoe gaan we om met schaarse middelen die verdeeld worden over verschillende begeleidende organisaties? Of: hoe komen wij tot een gezamenlijke aanpak voor de doorstromingsopgave?

Inhoudelijk en sociaal proces zijn met elkaar verbonden

Dit fenomeen kunnen we nader duiden aan de hand van onderstaande figuur 'De ideale bocht'. Het model helpt om de dynamiek en fasering van zo'n meerpartijensamenwerking te begrijpen en te organiseren. De figuur laat zien dat voor een vruchtbaar samenwerkingsproces het inhoudelijke en het sociale proces samen moeten oplopen. Echter, vaak ligt de nadruk op het inhoudelijke spoor: het probleem analyseren, oplossingen in beeld brengen en keuzes maken. Dit zijn de bekende fasen van beleidsontwikkeling, zoals organisaties dat doen als ze het alleen voor het zeggen hebben. Tot zover is dit bekend terrein. In een meerpartijensituatie zijn deze inhoudelijke stappen natuurlijk

| Sociaal afstemmingsproces | Inhoudelijk beleidsproces | | | |
|---|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------|
| | Formuleren van probleem | Analyseren mogelijke oplossingen | Kiezen van een oplossing | Uitvoeren |
| Bijeenbrengen en involveren van 'betrokkenen' | Agenderen | | | |
| Ontwikkelen van draagvlak: wat gaan we doen? | | Richting vinden | | |
| Zorgen dat er besloten wordt | | | Besluiten | |
| Zorgen dat wie nodig is ook meedoet | | | | Doen |

Figuur 1. 'De ideale bocht': het inhoudelijke en sociale afstemmingsproces in de samenwerking. *Hendriks & Grobbe (2015)*

ook aanwezig. Ze krijgen echter automatisch een extra dimensie die te maken heeft met de opstelling van de andere belanghebbenden, het ontstaan van betrokkenheid en interactie, en een klimaat van vertrouwen en draagvlak. Het gaat hier om het sociale afstemmingsproces.

Of partijen eruit komen, hangt dus niet alleen af van de inhoud, maar evenzo veel van de wijze waarop ook het sociale afstemmingsproces gestalte krijgt. Het (h)erkennen, begeleiden en laten groeien van dit sociale afstemmingsproces is een belangrijke activiteit in de samenwerking. Het is de opgave voor deelnemers en begeleiders van de meerpartijensamenwerking om te voorkomen dat de samenwerking uit de bocht vliegt, oftewel, dat één van de twee processen te dominant wordt. De voortgang van samenwerking kan nooit sneller zijn dan wat zich afspeelt op de meest trage dimensie. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: In welke fase zit ons samenwerkingsvraagstuk? Zit het in of naast 'de ideale bocht'? Wat vraagt daarom nu extra aandacht? Wat ga ik doen?

Als partners in de regio's naar hun knelpunten wordt gevraagd, komt samenwerking dus niet automatisch naar voren als struikelblok. Natuurlijk ervaren partijen dat samenwerking nodig is, maar het blijkt moeilijk te duiden wat er precies lastig is in de samenwerking. De praktijklabs trachten de samenwerkingspartners bewust te maken van het samenwerkingsvraagstuk dat aan de orde kan zijn en wat dan de mogelijkheden zijn voor handelen.

Hoe zit dat bij jou?

Is er in jouw gemeente of regio sprake van een uitdaging in de samenwerking? Als je op één of meer van onderstaande vragen 'ja' antwoordt, kan dat wel eens het geval zijn:

- In hoeverre is in jouw regio of gemeente de samenwerking zelf onderwerp van gesprek? Of wordt vooral over de inhoud gediscussieerd?
- Hebben partijen het gevoel dat de door- of uitstroom een gezamenlijke opgave is? Of wordt er bijvoorbeeld vooral gesproken in termen van de rollen en taken verdelen?
- Zijn partijen reflectief over hun eigen rol of inbreng? Of wordt er vooral gewezen naar wat andere partijen laten liggen?

3. Samenwerkingsvraagstukken uit de regio's

De samenwerkingsvraagstukken van de tien betrokken samenwerkingsverbanden die werken aan de uitstroom van beschermd wonen en de maatschappelijke opvang, zijn in deze handreiking het uitgangspunt. We hebben ze gebundeld tot drie kenmerkende uitdagingen die door veel regio's worden ervaren. Het gaat om:

Uitdaging 1. Van wal komen.

Een eerste grote opgave voor veel samenwerkingsverbanden is het daadwerkelijk van wal komen. Vaak verstrikt veel tijd en inzet voor de contouren van een samenwerkingsverband zichtbaar worden. Hoe komt het toch dat dat zo'n lange tijd kan duren en het zo'n ongrijpbaar proces lijkt? Anders gezegd: Hoe zet je een samenwerking rondom een opgave als de door- en uitstroom op poten? Hoe breng je partijen aan boord en krijg je het schip van de kant?

Uitdaging 2. De samenwerking passend organiseren.

"Het organiseren is het minst ingewikkeld van de samenwerking", wordt vaak gezegd. Maar is dat terecht? Er zijn veel partijen nodig voor de doorstroming: allereerst gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders, vaak meerdere in één regio. Ook de inwoners in de wijk en de cliënten zelf hebben een rol. De vraag is dan: Hoe richt je de samenwerking op een passende manier in? Hoe verenig je verschillende partijen die opereren in verschillende samenstellingen en met verschillende werkwijzen?

Uitdaging 3. Impasses voorkomen.

En als dat allemaal gebeurd is, zijn we er klaar voor, zou je zeggen. Maar het tegendeel kan blijken. Veel samenwerkingsverbanden merken dat het lastig is om de energie erin te houden, momentum vast te houden en voortgang te (blijven) boeken. De samenwerking komt mogelijk in een impasse terecht:

de energie lijkt weg, er zijn andere, concurrerende projecten of er ontstaan conflicten. Samenwerking vraagt dus blijvend om onderhoud: hoe pak je dat aan?

In de volgende hoofdstukken werken we deze drie archetypische uitdagingen uit en bieden we praktische handvatten die in de praktijk kunnen worden ingezet om hier goed mee om te gaan. We doen dat op een gestructureerde manier door steeds:

a) Duiding te geven bij het ervaren knelpunt.

Er is veel onderzoek beschikbaar en er is praktijkervaring opgedaan met meerpartijensamenwerking. Het opzetten en begeleiden van een samenwerking vraagt kennis van de specifieke dynamieken van het werken in een netwerkcontext. Door duiding te geven, werken we aan inzicht en begrip in wat zich zoal kan voordoen.



b) Praktische interventies en tips voor te stellen.

Vervolgens bieden we handelingsrepertoire om met het knelpunt aan de slag te gaan, het bespreekbaar te maken of waar mogelijk voor te zijn. Hierbij reiken we steeds tips, interventies en instrumenten aan die regio's of gemeenten in de praktijk kunnen inzetten.



c) Voorbeelden uit de praktijk te geven.

Tot slot delen we voorbeelden van hoe interventies zijn toegepast in de praktijk van de regio's waar wij bij betrokken zijn geweest.





4 Uitdaging 1: van wal komen

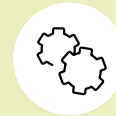
4. Uitdaging 1: van wal komen

We beginnen met een uitdaging die voor veel regio's en gemeenten de meeste hoofdbrekens kost: hoe krijg je een samenwerkingsvraagstuk op de agenda? In de ogen van de procesmanager is de samenwerking vaak zo voor de hand liggend. Er is een (politieke) ambitie, er zijn cliënten, er is een woningopgave – voilà, het enige wat nog ontbreekt is: actie. Vaak zijn er ook al stappen genomen en afspraken gemaakt, bijvoorbeeld in prestatieafspraken, Wmo-producten, et cetera. Het blijkt echter nog een hele kluit om die zaken bij elkaar te brengen en de samenwerking van wal te krijgen. Vaak zijn er weinig woonplekken beschikbaar waardoor er op die manier weinig voortgang geboekt kan worden. Soms lukt het niet om de samenwerking in de uitvoering van de grond te krijgen. Ook kan het aan *commitment* ontbreken: partijen vinden het belangrijk, zijn het ermee eens, maar gebeurt er weinig.



4.1. Wat kan er aan de hand zijn?

Veel van de dynamieken die zich voordoen in samenwerkingsverbanden kunnen we verklaren vanuit wat het *sociaal constructionisme* wordt genoemd. De werkelijkheid die omarmd en erkend wordt, is de werkelijkheid die ontstaat door interacties tussen mensen. De werkelijkheid zoals die wordt geaccepteerd, is dus een sociale constructie; het resultaat van een gezamenlijk proces van betekenisgeving. Een probleem of opgave – hoe duidelijk die misschien ook uit de cijfers blijkt – wordt niet zomaar overgenomen. Veel van de uitdagingen in samenwerkingsprocessen kunnen we op dit principe terugvoeren. Een aantal zaken wordt dan belangrijk.



Een voorbeeld

“De procesregisseur doorstroom maatschappelijke opvang en de projectleider kwetsbare groepen van de woningcorporatie hebben afgesproken om nu toch eens bij elkaar te komen rond dat goede idee van de wethouder. Maar het lijkt wel of ze er binnen de gemeente nog niet over uit zijn of dit een kwestie is voor Wonen of voor Sociaal Domein. Het lijkt ook wel of die twee afdelingen een andere taal spreken. Tegelijkertijd liet één van de corporaties weten ‘nieuwe prioriteiten te hebben’ en nog even te wachten. Er treedt daar een nieuwe directeur aan die misschien wel iets anders wil. De zorgorganisaties zijn verdeeld. Sommigen zijn erg enthousiast en kunnen niet wachten, maar anderen bereiden een nieuwe aanbestedingsronde voor en willen uitstel. Kan er alleen wat gebeuren als iedereen tegelijk meedoet of zijn er alternatieven? Hoe komen we in deze situatie van wal?”

Emotionele betrokkenheid tussen de partners

Niet alleen de *inhoudelijke* kant van de constructie doet ertoe, maar ook de *emotionele* kant. Informatie die we niet direct op waarde schatten, leggen we snel terzijde – omdat we ons er niet in herkennen of omdat er andere dingen spelen. Dit heet *selectieve waarneming* of *cognitieve dissonantie*. De manier waarop iets gebracht wordt en door wie, is daarom minstens zo belangrijk als wát er gezegd wordt. Voor een effectieve overdracht van betekenissen is het nodig dat er een emotionele connectie met een spreker is. Dit brengt ons op een allereerste basisvoorwaarde: mensen luisteren pas écht naar iemand anders als zij zich emotioneel met die ander verbonden voelen. Hier voel je ook direct het probleem wanneer er bijvoorbeeld sprake is van conflicten in

het verleden of wanneer er sprake is van 'oud zeer'. De negatieve emoties die gevoeld worden bij de betreffende persoon zitten dan in de weg om onbevangen te luisteren.

Openstellen voor andere referentiekaders

Als een spreker vervolgens de inhoudelijke betekenissen zo verwoordt dat ze aansluiten bij de context van de toehoorder, is de kans klein dat die de inhoud in twijfel trekt. Ofwel, de boodschap komt beter aan wanneer deze aansluit bij iemands belevingswereld. Echter, hier schort het vaak aan. Partijen brengen hun verhaal vaak vanuit het eigen referentiekader. De gemeente bijvoorbeeld, wanneer ze zich zorgen maakt over het grote beroep op dure voorzieningen. Zorgaanbieders die doorstromers begeleiden, maar constateren dat deze moeite hebben om in te bedden in de samenleving. Woningcorporaties die bezorgd zijn over overlast of puzzelen welke doelgroep zij prioriteit moeten geven. Ook heeft ieder zijn opvattingen over wat de goede aanpak is. Er moeten meer woningen komen, cliënten moeten juist langduriger worden begeleid, of nee, er moet meer aan preventie worden gedaan. De vraag is of de argumenten die voor de ene partij heel overtuigend zijn, gehoor vinden bij de anderen. Het kan dus voorkomen dat één partij voor zijn gevoel al tig keer een onderwerp op de agenda heeft proberen krijgen, maar dat andere partijen simpelweg hiervoor weinig ontvankelijk zijn. Het eigen referentiekader heeft de informatie eruit gefilterd.

Verbinden met de opgave

Naast verbinding met de samenwerkingspartners, is ook verbinding met de opgave van groot belang. Samenwerkingsverbanden floreren wanneer de samenwerking meerwaarde oplevert voor alle partners aan tafel. Een aantrekkelijk toekomstperspectief is een win-winsituatie. Hoewel het belang van door- en uitstromen niet ter discussie staat, hebben we te maken met een taai vraagstuk. In veel regio's en gemeenten is een tekort aan beschikbare woningen. Ook blijkt de begeleiding van de doelgroep geen sinecure; specifieke kennis en ervaring is nodig. En de ervaring leert dat er ook veel

cliënten zijn die geen of weinig voortgang boeken, of terugvallen in interne voorzieningen. In plaats van een aantrekkelijk toekomstperspectief gaat het hier eerder om de lange adem en om maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dergelijk *commitment* moet ontwikkeld worden en dat gaat niet (alleen) over de band van data en gegevens. Daarvoor is nodig dat het vraagstuk 'gezicht krijgt', bijvoorbeeld met verhalen van en over cliënten, eventueel verteld door ervaringsdeskundigen. Op die manier kunnen partijen persoonlijke betrokkenheid met het onderwerp ontwikkelen.

Eigen belangen respecteren...

Je zult merken dat partijen in een samenwerking in een situatie terechtkomen die we duiden met de term *wederzijdse afhankelijkheid*. Partijen worden voor het eigen succes 'ineens' afhankelijk van het handelen van de ander. Als de één zijn werk niet goed doet, kan de ander daar de gevolgen van ondervinden. Partijen kunnen dan geraakt worden in hun belangen en willen die beschermen. Ze komen dan met 'boodschappenlijstjes' met voorwaarden en willen veel garanties. Sommige oplossingsrichtingen zullen vereisen dat partijen reukeloos met hun eigen belangen omgaan, en bijvoorbeeld iets moeten inleveren in het vertrouwen dat dit in het belang van de cliënt is. Dit is niet niks. Soms zien we dat partijen de belangen van de ander te weinig respecteren. Het hebben van eigen belang is dan taboe. De samenwerking komt daarmee op slot: partijen gaan nóg meer op hun strepen staan, omdat ze bang zijn niet gehoord te worden.

...maar ook morele en affectieve drijfveren aanspreken

Overigens zit hier wel een paradox. Enerzijds zijn eigen belangen bepalend voor gedrag dat partijen vertonen en doen ze ertoe. Anderzijds zal de opgave weinig voortgang boeken wanneer alléén de eigen belangen maatgevend zijn. Belangen en andere *instrumentele motieven* zijn gelukkig niet de enige drijfveer voor partijen om zich te verbinden. Er zijn nog twee type motieven die je kunt aanspreken: *affectieve motieven* – meedoen omdat je je solidair voelt met de andere partijen – en *morele motieven* – een bijdrage leveren

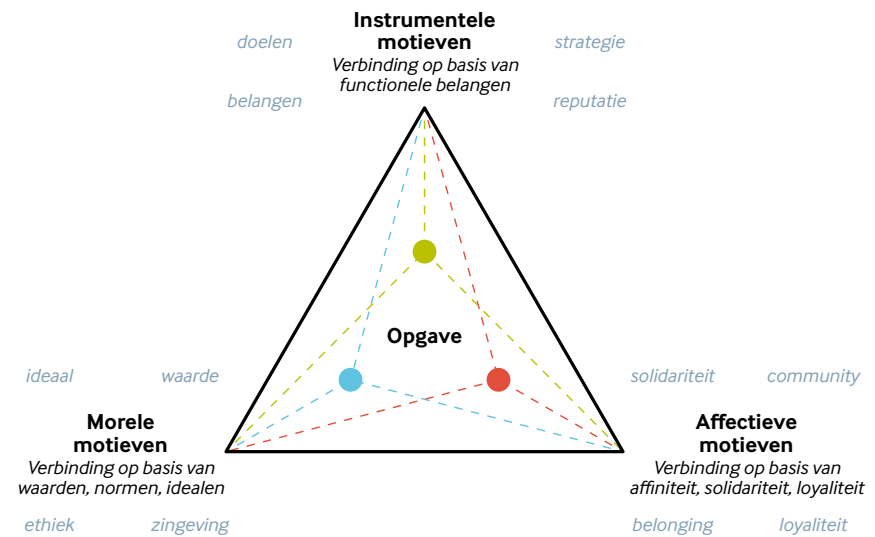
omdat je waarden- en normenbesef je daartoe oproept. Onderzoek wijst uit dat mensen wel degelijk dingen doen die indruisen tegen de eigen belangen. Maar dit doen ze dan omdat ze het zélf belangrijk vinden, niet omdat het opgelegd is of door sociale druk.



Hoe zit dat bij jou?

Het kan leerzaam zijn om na te gaan of deze dynamieken aan het werk zijn in jouw regio of samenwerking. Vraag je daarvoor eens het volgende af:

- Heb je de indruk dat partijen écht willen gaan voor deze opgave, hoe lastig die ook is? Hebben partijen de kans gekregen om zich met die opgave te verbinden doordat zij hebben kunnen toelichten wat hun belang en motief is om mee te doen? Of ging het gesprek vooral over cijfers of instrumentarium?
- Is er een open gesprek over de eigen drijfveren en belangen van partijen die een rol spelen bij deze opgave? Wat is voor deze partijen belangrijk? Wat zijn hun achterliggende drijfveren bij de samenwerking? Welke belangen moeten worden beschermd? Welk comfort hebben partijen nodig om zich aan de samenwerking te committeren? Of blijft dit gesprek achterwege?
- Zijn er goede persoonlijke verstandhoudingen tussen de samenwerkingspartners? Kennen de partijen elkaar en voelen zij zich betrokken bij elkaar? Wordt 'oud zeer' geadresseerd? Of hebben partijen nog weinig geïnvesteerd in de relaties?



Figuur 2. Drie typen motieven om bij te dragen aan een collectieve opgave.

De Caluwé & Kaats (2019)

4.2. Wat kun je doen?

Nu is het de kunst om deze kennis om te zetten naar verstandige daden. Wat kun je doen om de samenwerking verder te brengen nu we dit alles weten? Hieronder presenteren we enkele aanpakken. Let op, het is geen gebruiksaanwijzing of stappenplan. Er is geen 'goed of fout' en ook is het niet zo dat je een bepaalde volgorde moet aanhouden. Wel zijn het condities waar je aandacht voor kunt hebben om de kans op van wal komen te vergroten.

Medestanders zoeken en mobiliseren: een kerncoalitie smeden

Een ogenschijnlijk kleine, maar slimme eerste stap is het zoeken naar (informele) medestanders die zich met jou willen inspannen om de opgave en de samenwerking op de agenda te krijgen. In ieder samenwerkingsverband zijn

wel enkele sleutelspelers aan te wijzen: partijen die een sleutelrol vervullen in de opgave, mensen die zich hard maken voor de samenwerking binnen en buiten hun eigen organisatie. Het samenbrengen van dit soort sleutelspelers in een kerngroep of kerncoalitie is een nuttig gebleken interventie.



Praktijklab regio Gouda: de driehoek sluiten van gemeente, corporatie en zorg

In de regio Gouda was onvoldoende overeenstemming en duidelijkheid onder welke voorwaarden mensen uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang een nieuwe plek konden krijgen in de wijken van de deelnemende gemeenten. De contacten tussen gemeenten, corporaties en zorgorganisaties leverden tot dusver nog onvoldoende goede werkafspraken op. Dit zorgde voor verwarring en irritatie. Knelpunt daarbij was dat de zorgorganisatie en de corporaties elkaar nog onvoldoende kenden om op een goede manier aan verbetering te kunnen werken. De contacten gingen meestal via de gemeente. Het sluiten van deze 'driehoek' van gemeente, corporatie en zorgorganisatie aan de overlegtafel, zorgde voor een échte nieuwe gezamenlijke plek om elkaars visie en aanpak beter te leren kennen en met elkaar betere afspraken te kunnen maken. Hier werd mét elkaar gesproken in plaats van óver elkaar. In het praktijklab presenteerden betrokkenen vanuit hun eigen achtergrond hun visie op het gezamenlijke vraagstuk. Door deze aanpak begonnen de organisaties elkaar beter te begrijpen, met elkaar mee te denken, nieuwe oplossingen voor te stellen, vertrouwen op te bouwen in elkaars deskundigheid en bereidheid samen te werken. Resultaat: alle betrokken organisaties stelden samen een deelnameovereenkomst vast. Hierin stonden duidelijke kaders, en het bevatte afspraken over de toegang voor cliënten en over het samenspel tussen alle betrokken organisaties bij de toewijzing van huisvesting.

Vijf condities voor kansrijke samenwerking

Zorgen dat mensen uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang snel een woning en afgestemde hulp krijgen om zelfstandig te wonen: dat is de opgave waar gemeenten, woningcorporaties, opvang- en GGZ-instellingen zich samen voor inspinnen. Hoe zorg je voor een succesvolle samenwerking? Manon de Caluwé, procesbegeleider en expert op dit thema, legt in een [filmpje](#) uit waarom samenwerken niet altijd zo makkelijk is.



Praktijktip!

Veel energie komt vaak van de zogeheten netwerkleaders van de samenwerking: mensen met de kwaliteit om anderen te mobiliseren en te verbinden. Geen persoon is hetzelfde, en daarom komt ook netwerkleaderschap in verschillende hoedanigheden. We onderscheiden vier archetypische leadershipsbijdragen in netwerken:

- de strateeg, wiens bijdrage is gericht op het formuleren van de koers van het netwerk;

- de verkenner, wiens bijdrage is gericht op het zoeken naar nieuwe innovaties, kansen en mogelijkheden;
- de ontwikkelaar, wiens bijdrage is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de samenwerking en de samenwerkingsvaardigheden van partners;
- de procesmanager, wiens bijdrage is gericht op het uitlijnen van het procesverloop.

Praktijktip!

Je kunt de bijdrage van jezelf en de ander soms nóg beter waarderen als je weet wanneer welke leiderschapskwaliteiten het beste worden aangeboord. Met behulp van het werkblad Netwerkleiderschap en -leiderschapsbijdragen kun je het gesprek aangaan. Wanneer zit iedereen in zijn kracht?

Inzicht creëren in de opgave en de wederzijdse afhankelijkheid

Het eigenaarschap van partijen valt te ontwikkelen door het vergroten van het inzicht in de opgave en de verschillende bijdragen die daarvoor nodig zijn. Wat zijn de specifieke regionale of gemeentelijke kenmerken van de doorstromingsopgave? Welke partijen zijn daarbij betrokken en welke rol of bijdrage hebben die partijen? En wat hebben de partijen nodig van elkaar om hun rol goed te kunnen vervullen? Het gezamenlijk analyseren van de opgave, de bijdragen en de afhankelijkheden is een nuttige interventie om de wederzijdse afhankelijkheden inzichtelijk te maken en op tafel te brengen. Je kunt deze analyse ook gebruiken om na te gaan of de nodige samenwerkingsrelaties er al zijn: hebben de benodigde partijen al contacten met elkaar of moeten die nog ontwikkeld worden?

Praktijktip!

Er zijn verschillende manieren om deze analyse te doen. Je kunt interviews houden en de opbrengst bespreken in een gezamenlijke bijeenkomst. Een andere manier is om een workshop te organiseren om gezamenlijk de analyse te maken. Je kunt voor de workshop het werkblad Halen en brengen gebruiken. Druk deze bijvoorbeeld af op groot formaat om aan de muur te hangen.

Praktijktip!

Welke werkwijze je ook kiest, het is de kunst om het resultaat van de analyse collectief te maken, zodat de samenwerkingspartners zich eigenaar voelen. Vul nog niet te veel zelf in, zodat partijen met elkaar in gesprek gaan over wat er nodig is. Stel ook veel open vragen om erachter te komen hoe partijen er inzitten.



Praktijkvoorbeeld gemeente Nieuwegein: door elkaars bril naar de wereld kijken

Ook in Nieuwegein verbindt het thema Weer Thuis in de wijk vele verschillende professionals in de wijk met elkaar. Maar wat voor de ene organisatie prioriteit heeft, is voor de andere organisatie misschien niet aan de orde. Of: wat vanuit het ene vakgebied een goede interventie is, hoeft dat vanuit een andere deskundigheid niet te zijn. In Nieuwegein zijn actuele thema's in de wijk tegelijk met deze verschillende organisatiebrillen op tafel gelegd. Deze brillen werden bij elkaar opgezet, waardoor de anderen konden bedenken hoe dan toch (of juist!) gezamenlijk aan acties kan worden gewerkt. Partijen kropen als het ware in elkaars huid. Met deze introducties leerden de professionals uit de wijk elkaar (nog) beter kennen, en kregen ze meer informatie over elkaars werkwijze en deskundigheid. Nog praktischer: de professionals begonnen al snel contactinformatie te delen om elkaar in de dagelijkse praktijk ook makkelijker te kunnen bereiken.

Praktijktip!

Doorstroom en uitstroom: het zijn abstracte concepten. Je zou bijna vergeten dat het hier gaat om kwetsbare mensen die op zoek zijn naar een stabiel en betekenisvol leven. Mocht de samenwerking te veel verzanden in de cijfers of papieren, versterk dan de verbinding met de opgave. Breng de verhalen van cliënten in beeld, bevrage cliënten over wat zij nodig hebben en

hoe zij de ondersteuning hebben ervaren, bezoek wijken of woonprojecten, en haal de professionals aan tafel. Het zijn allemaal manieren om dicht bij de reden te blijven waarom je met elkaar aan tafel zit.

Praktijktip!

Soms kan het vraagstuk aangrijpend zijn. Het gaat om zeer kwetsbare gezinnen die bij betrokken organisaties niet altijd sympathie oproepen. Professionals kunnen worden teleurgesteld als afspraken niet worden nagekomen. Het werken met deze cliënten of gezinnen kan vragen om veel negatieve aandacht en energie. De incoherenties in het gezin kunnen zo hun uitwerking hebben op het gedrag van de betrokken partijen. Het kan zijn dat professionals zich gereserveerd of zelfs risicomijdend opstellen. Het is dan belangrijk dat betrokkenen elkaar ook op een emotioneel betrekkingniveau kunnen ontmoeten, bijvoorbeeld met behulp van interventie, supervisie of casuïstiekbesprekingen. Ook kan het nuttig zijn om samen een risicoanalyse te maken en om in kaart te brengen waar nu echt de zorgen en risico's zitten. Wat kunnen we doen om die hanteerbaar te maken?

De drijfveren van partijen heel goed kennen

Vaak denken we te weten waarom de ander aan tafel zit en wat hij wil: "De zorgaanbieder wil alleen maar cliënten langer vasthouden." "De woningcorporatie probeert deze kwetsbare inwoners te weren." Of: "de gemeente wil gewoon bezuinigen". De werkelijkheid blijkt altijd anders of genuanceerder als je ernaar vraagt. De zorgaanbieder is er niet op uit mensen 'vast te houden', maar voelt zich verantwoordelijk voor en betrokken bij het welzijn van de cliënten. De woningcorporatie heeft niet de intentie mensen 'te weren', maar ze wil ook haar andere huurders niet vergeten. Partijen hebben vaak verklaarbare beweegredenen die niet altijd worden begrepen of op waarde worden geschat. Wellicht de allerbelangrijkste conditie van goed samenwerken is tegelijkertijd in de praktijk de stap die het vaakst wordt overgeslagen: het diepgaand en met oprechte interesse leren kennen van de beweegredenen van de partijen aan tafel.

Praktijktip!

Het gesprek over de perspectieven, drijfveren en belangen van partijen, kent veel vormen. Voor eigenlijk alles in een samenwerking geldt ook hier: het is de kunst dat het een collectief inzicht wordt. Alleen dan wordt het mogelijk voor partijen om zich te verbinden met de anderen. Als die perspectieven niet gedeeld of toegelicht worden, blijven partijen vooral gericht op datgene wat ze al kennen of weten. Maak er dus een gezamenlijk gesprek van, bijvoorbeeld in de vorm van een sessie. Enne, vergeet in al die gesprekken ook zeker ANNA niet: Altijd Nagaan, Nooit Aannemen. En laat OMA thuis, met haar Oordelen, Mening en Adviezen.

Praktijktip!

Wanneer je partijen vraagt naar hun beweegredenen en belangen, krijg je soms een zeer abstract antwoord. Terwijl er vaak veel diepgang en nuance is als je doorvraagt, en juist de details ertoe doen. De ervaring leert dat het nuttig is om het beweegredengesprek daarom gestructureerd aan te pakken en onderscheid te maken in de verschillende typen beweegredenen die we al noemden: de instrumentele, morele en affectieve beweegredenen. Je kunt hiervoor het [werkblad Motieven van samenwerkingspartners](#) gebruiken.

Praktijktip!

Mensen hebben de neiging om te praten in oplossingen: "Als we gewoon zus en zo goed regelen, komt het goed." Of: "laten we een extra maatregel opnemen in de contractvoorwaarden". Daar zitten allerlei beweegredenen achter die vaak niet op tafel komen. Mensen reageren vervolgens op de oplossingsvoorstellen: ze zijn het ermee eens of oneens. En voor je het weet is er discussie. Help partijen om niet in oplossingen of standpunten te praten, maar ze te laten vertellen waaróm zij die suggestie doen, wat zij daarmee willen bereiken of wat ze willen beschermen of voorkomen. En als er belangen in het spel zijn, zoek dan naar de essentie: waar moeten wij minimaal voor zorgdragen in de samenwerking en welk comfort moeten wij zoeken zodat partijen zich kunnen committeren? Zo worden eigen belangen geen doel op

zichzelf, maar een ondergrens die goed geregeld moet zijn voor partijen om zich te kunnen verbinden.



Praktijkclub gemeente Oss: de taart groter maken

In Oss ontstond bij één van de samenwerkingspartners het idee om te gaan werken aan een nieuwe opvanglocatie, een plek waar mensen uit een bepaalde kwetsbare doelgroep met passende ondersteuning terecht kunnen. Het idee werd voorgelegd aan de andere samenwerkingspartners. Daar bleek het enthousiasme beperkt. In overleg met de uitgenodigde maatschappelijke organisaties bleek al snel dat voor hen nog veel meer kwesties speelden, die bovendien meer prioriteit hadden. Zij waren best bereid mee te denken maar vooral als óók andere actuele vraagstukken dan alleen een nieuwe locatie op de agenda kwamen. Door een bredere maatschappelijke opgave als uitgangspunt te nemen voor het volgende overleg ontstond er ruimte rond de vooraf ingenomen posities en leverden de samenwerkingspartners een meer actieve en creatieve bijdrage. Het speelveld voor samenwerking moest echter eerst nog even worden opgerekt.

De opgave vertalen naar acties en interventies

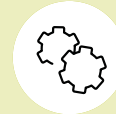
Een geïdentificeerde opgave leidt nog niet vanzelf tot een gezamenlijke uitvoering. Het feit dat partijen willen samenwerken, maakt nog niet dat er ook een gezamenlijke aanpak is. Het is dus belangrijk om ook daar afspraken over te maken. Wie doet wat en hoe komt dat samen in één gezamenlijke aanpak? De doorstroming is in het algemeen een taai vraagstuk. Vaak ben je er dus niet met een paar simpele werkafspraken en komt het erop aan dat partijen samen een aanpak ontwikkelen waar zij in geloven.



Praktijktip!

Let op, het nadenken over activiteiten kun je het beste pas doen als er

een zeker gedeeld beeld is van wat de opgave is, hoe men denkt dat de doelgroep het beste kan worden ondersteund en met welke beweegredenen of belangen de betrokken partijen te maken hebben. Ga je te vroeg naar interventies en activiteiten, dan loop je het risico dat ieder actiepoint een onderhandeling wordt, of dat er plannen worden gemaakt die op de plank blijven liggen omdat ze onvoldoende gedragen of doordacht zijn. En als er een meningsverschil ontstaat over wat de juiste actie of interventie is, is het fijn als je samen weer terug kunt naar wat de gedeelde opgave ook alweer was; vaak biedt dat weer ruimte om samen verstandige acties te bepalen.



Praktijkvoorbeeld gemeente Hengelo: het speelveld begrenzen

Voor het gemeentelijk beleidsdocument 'Notitie opgave wonen en zorg' is in het Hengelose netwerk van maatschappelijke organisaties een groot aantal inhoudelijke onderwerpen opgehaald. Naar aanleiding van dat verzoek brachten de organisaties de eigen agendapunten en prioriteiten in. Onbedoeld ontstond de situatie dat partijen weinig zicht hadden op de agendapunten van de anderen, de onderlinge afhankelijkheden daarin en daarmee op de noodzaak tot samenwerking met al die anderen. Door bij alle partners afzonderlijk de 'bestelling op te nemen' kon gemakkelijk het beeld van een verlanglijstje ontstaan. Belangrijke vraag in het praktijkclub was dan ook hoe de partijen zélf meer verantwoordelijkheid konden nemen en niet in de situatie kwamen van afwachten op keuzes door de gemeente. Hiervoor moesten de verwachtingen over elkaars inzet en bijdragen duidelijk worden gemaakt en de wijze waarop de organisatie van de samenwerking kon worden verbeterd rond alle voorstellen. Het praktijkclub is benut om te komen tot een selectie van de belangrijkste gemeenschappelijke onderwerpen uit de lijst van zaken die de betrokkenen afzonderlijk hebben ingebracht. Het speelveld voor samenwerking moet hier (in tegenstelling tot het voorbeeld in Oss) eerst nog worden begrensd.



5 Uitdaging 2: de samenwerking passend organiseren

5. Uitdaging 2: de samenwerking passend organiseren

Samenwerkingsverbanden en netwerken kennen hun eigen logica. Omdat partijen hun werkzaamheden op elkaar moeten afstemmen, is er vaak veel overleg nodig. Ook kan het een hele klus zijn om verschillende partijen – corporatie, zorgorganisatie, gemeente, professionals, cliënten en wijkbewoners – in één logische werk- of overlegstructuur te verbinden. Het organiseren van een netwerk en het proces van de samenwerking is daarmee een aandachtsgebied op zichzelf.



5.1. Wat kan er aan de hand zijn?

Ook hier kunnen we veel inzichten terugvoeren op een kenmerkend principe, namelijk de dynamiek die we de logica van het netwerk noemen. Volgens die logica moeten partijen er samen zien uit te komen en is er niet één partij die de knoop kan doorhakken. Informatie is dan meer vloeibaar en goede beslissingen zijn niet per se de best beargumenteerde, maar wel de meest gedragen beslissingen. Een samenwerking passend organiseren vraagt om aandacht. En daarin zijn een aantal zaken van belang om te begrijpen waarom dat soms een uitdaging kan zijn.

Verantwoordelijkheid beleggen over grenzen van sectoren, netwerken en structuren heen

Binnen organisaties zijn taken en verantwoordelijkheden belegd, zijn er werkprocessen om dingen voor elkaar te krijgen en procedures om beslissingen te nemen. Dat is er niet wanneer je start met een samenwerkingsverband. Ook binnen veel sectoren – de zorg, het onderwijs, et cetera – zijn in ons land dingen geregeld. Zo zijn er vaak zogeheten systeemverantwoordelijken: centrale spelers met de opdracht om vraag en aanbod te organiseren. In de

Een voorbeeld

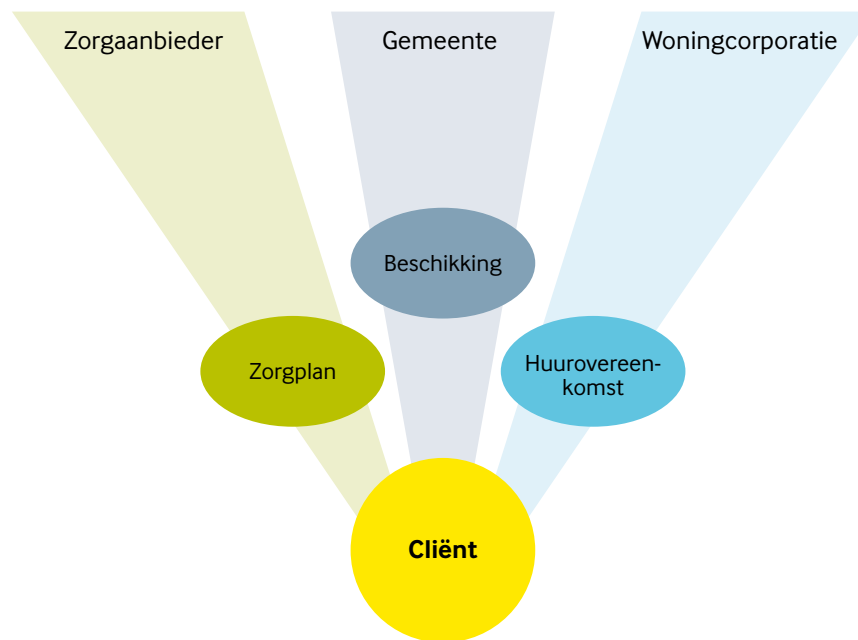
“We zijn nu al een paar keer bij elkaar geweest en we moeten maar eens betere werkafspraken gaan maken. Zo komen we niet verder. Hoe kunnen we de taken beter verdelen en de resultaten coördineren over de grenzen van onze eigen organisaties heen? De corporaties hebben andere werkstructuren, besluitvormingsprocessen dan de zorgorganisaties en de gemeenten. Er wordt wel steeds gevraagd aan tafel: ‘Wie heeft de regie?’ Maar vervolgens wordt het ook niet door anderen geaccepteerd als één van de partijen te veel de leiding neemt. Hebben we het er wel eens met elkaar over welke structuur past bij de taak die we met elkaar hebben bepaald, wat regie is? Hoe licht of zwaar moet die structuur zijn? Wat gebeurt er eigenlijk al aan andere overlegtafels?”

gezondheidszorg bijvoorbeeld is het de zorgverzekeraar die dat doet. In het onderwijs regisseert het ministerie in welke steden, dorpen en wijken er een school kan of moet zijn. En de gemeente gaat over het sociaal domein. Zij doen dat natuurlijk niet alleen, maar doordat hun rol duidelijk belegd is, kunnen zij zaken initiëren en problemen aan de kaak stellen. Voor het vraagstuk van doorstroming is zo'n centrale rol er niet. Het vraagstuk doet zich voor op het snijvlak van verschillende domeinen en daarmee ook van bestaande netwerken en structuren. Het organiseren en beleggen van de gedeelde verantwoordelijkheid over de domeinen heen vraagt daardoor meer inspanning.

Werelden die elkaar ontmoeten

De doorstromende cliënt brengt professionals en partijen uit verschillende werelden bij elkaar. Dit zijn werelden met een eigen taal, spelregels en priori-

teiten. De wereld van de gemeente is de politiek-bestuurlijke wereld. De individuele casuïstiek, zelfredzaamheid en eigen kracht behoren tot de wereld zoals de zorgaanbieder die kent. De wereld van 'stenen' en leefomgeving is die van de woningcorporaties. Deze werelden verhouden zich op een eigen manier tot het vraagstuk en tot de cliënt. De zorgaanbieder is begeleider en hulpverlener, en legt haar dienstverlening vast in een zorgplan. De woningcorporatie is in eerste aanleg verhuurder en maakt afspraken via de huurovereenkomst. De gemeente schept condities, maar is ook als uitvoerende partij betrokken, bijvoorbeeld in het ondersteunen bij inkomen- of schuldenproblematiek. De cliënt brengt deze werelden samen. Soms sluit dat naadloos aan, maar vaak blijkt dat de werkwijzen of regels niet op elkaar zijn afgestemd of er



Figuur 3. Het vraagstuk van de cliënt verbindt partijen en professionals met verschillende achtergronden

is sprake van rolonduidelijkheid. De verschillende werelden en rollen dichterbij elkaar brengen is in het belang van de cliënt.

Lopen op de brug terwijl hij gebouwd wordt

Een samenwerkingsverband ontstaat vaak uit verschillende losse organisaties, overlegstructuren of netwerken die wel min of meer verbonden waren, maar nu een stevigere gezamenlijke werkwijze willen ontwikkelen. In het begin lopen samenwerkingen vaak tegen praktische uitdagingen aan. Er zijn nog geen logische manieren voor communicatie en ontmoeting, en informele en formele spelregels ontbreken nog. Maar ook verbanden zoals een werkgroep of bestuurlijk overleg, die wel zaken hebben ingericht, werken en leren werkendeweg. Samenwerken aan complexe vraagstukken is vaak een proces van *muddling through*: de weg wordt geplaveid terwijl hij bewandeld wordt. Als er druk staat op de samenwerking of de ambities hooggespannen zijn, kan dat zwaar zijn. Waar kunnen professionals terecht bij dilemma's? Wie bepaalt wat prioriteit is? Wordt bij de start van de samenwerking de richting wel gedragen door de bestuurders? Kleine troost kan zijn dat veel succesvolle samenwerkingsverbanden ooit zo zijn begonnen: ondergeorganiseerd in een vaak overambitieuze setting. In al die onzekerheid kan duidelijkheid over het proces, de deelnemers en de stappen die worden doorlopen, wel veel houvast bieden.

Eén allesomvattende tafel samenstellen is lastig

Wat veel regio's ontdekken is dat het lastig is om alle spelers aan één tafel te krijgen. Er zijn veel partijen nodig: gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders. Het gaat soms om tientallen partijen. Meestal zijn de partijen wel op een bepaalde manier georganiseerd in overlegstructuren of netwerken, maar die zijn vaak rondom één sector of deel van de opgave of het systeem georganiseerd. Denk aan Wmo-inkoopafspraken, prestatieafspraken op het gebied van wonen, centrum- en regiogemeenten rondom beschermd wonen en maatschappelijke opvang of separate tafels of samenwerkingsarrangementen die nog niet altijd met elkaar in verband staan. Ook is het niet

zo dat wanneer je één of twee zorgpartijen hebt bevraagd, zij ook namens de rest spreken. Dat kan ook binnen een organisatie aan de orde zijn. Het sociale en het ruimtelijke domein in de gemeentelijke organisatie maken eigen keuzes die niet per definitie op elkaar zijn afgestemd. Het is dus de kunst om te zoeken naar een ontwerp van de samenwerking waarin die verschillende onderdelen met elkaar in verbinding staan en vanuit een gedeelde opgave werken.



Hoe zit dat bij jou?

Is er bij jou sprake van een uitdaging in het organiseren van de samenwerking? Stel jezelf eens de volgende vragen:

- Is er een goed beeld van de partijen die betrokken moeten worden bij het vraagstuk van door- of uitstroom? Is er ook zicht op bestaande netwerken of structuren waarin deze partners elkaar al ontmoeten? Of is het speelveld nog onduidelijk?
- Zijn de betrokken partijen ook daadwerkelijk met elkaar in gesprek? Zijn er structurele contacten op verschillende niveaus, in ieder geval in de driehoek gemeente-corporatie-zorgaanbieder? Of ontbreken er samenwerkingslijnen?
- Vindt er een gezamenlijk gesprek plaats over hoe de samenwerking idealiter georganiseerd kan worden? Bespreken partijen met elkaar wat voor samenwerkingsmodel zij voor ogen hebben? Is er een gezamenlijk proces uitgelijnd waarlangs wordt gewerkt? Of richt het gesprek zich vooral op de inhoud?

5.2. Wat kun je doen?

Wat kun je doen om de samenwerking verder te brengen nu we dit alles weten? Hieronder geven we enkele aanpakken die helpen om de samenwerking verder in te richten.

Analyseren van de bestaande netwerken en structuren

Een eerste opgave voor veel regio's is inzicht krijgen in het brede speelveld van partijen rondom de opgave van door- en uitstromen. Een netwerkanalyse kan hierbij behulpzaam zijn. Met een netwerkanalyse breng je in kaart welke partijen met de opgave verbonden zijn, wie daarin de betrokken personen zijn en op welke manier deze partijen in bestaande netwerken of overlegstructuren al met elkaar verbonden zijn. Mogelijk worden dan platforms zichtbaar waar je bij kunt aansluiten om de opgave op de agenda te krijgen.



Praktijktip!

Probeer erachter te komen wat de aard is van de samenwerking in bestaande netwerken of platforms. Wie zitten aan tafel; welke partijen en welke personen namens de partijen? Nemen de partijen daar gezamenlijk besluiten? Vertegenwoordigen ze elkaar in andere externe betrekkingen? Of betreft het meer een platform voor ontmoeting? Door dat goed in kaart te brengen, weet je wat je wel en niet kunt verwachten als je bij deze netwerken aansluiting zoekt.

Het samenwerkingsmodel inrichten voor meerdere domeinen

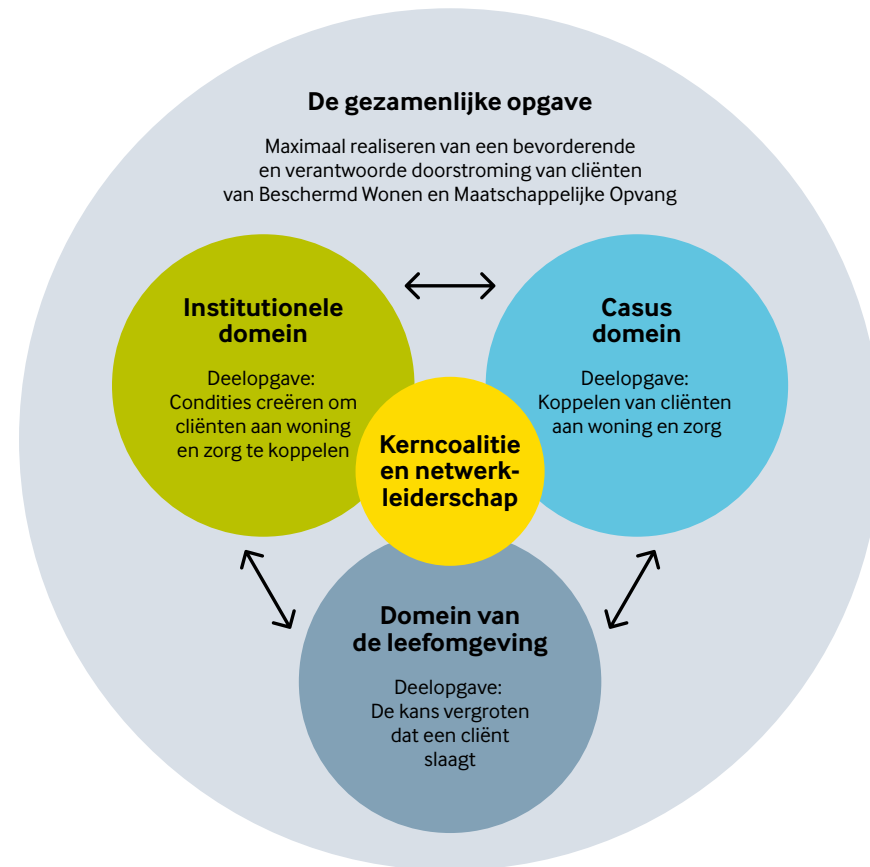
Dat er samengewerkt moet worden, is inmiddels wel duidelijk. Ook dat gemeenten, zorgpartners en woningcorporaties hierin een sleutelrol vervullen. Als organisaties moeten zij betrokken worden, omdat ze condities en randvoorwaarden scheppen, maar ook de professionals rondom een cliënt moeten hun werkzaamheden afstemmen. En als het gaat om het ontwikkelen van vitale wijken, dan spelen welzijns- en vrijwilligersorganisaties een rol, net als inwoners, buurthuizen, verenigingen en andere voorzieningen in de

wijk. Succesvolle doorstroming betekent dus dat er op meerdere domeinen moet worden samengewerkt. Het is dan ook belangrijk om op die verschillende domeinen de samenwerking aan te jagen en te ontwikkelen. We onderscheiden er drie:

1. Het domein van de individuele casuïstiek (casus domein). Dit betreft de samenwerking tussen professionals en andere betrokkenen die zich richten op individuele cliëntvragen. Dit zijn de begeleiders, coördinatoren of consultants van gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie. Vaak is ook de betrokkenheid van aanvullende disciplines gewenst, zoals schuldhulpverlening, werk en inkomen en maatschappelijk werk. Ook de cliënt zelf en zijn naaste sociale omgeving maken onderdeel uit van het team. Het doel is om te komen tot een specifiek pakket van woon- en ondersteuningsvoorzieningen om de cliënt te begeleiden naar meer zelfstandigheid. De rol van de gemeente is afhankelijk van welke rol zij heeft gekozen: heeft zij bijvoorbeeld de indicering uitbesteed en is zij slechts administratief verwerker, dan zal zij niet per definitie aan tafel zitten.

2. Het institutionele domein. Binnen dit domein maken gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie afspraken over de beschikbaarheid van voorzieningen op het gebied van wonen en zorg. Op basis van de te verwachten caseload in een stad of gebied, worden mandaat en middelen beschikbaar gesteld. Met andere woorden, binnen dit domein worden de nodige condities en randvoorwaarden gecreëerd voor doorstroming: volume- en prestatienormen, aantal beschikbare woningen, gebruik en inzet van het Wmo-budget, kaders bijvoorbeeld in de vorm in-, door- en uitstroomcriteria, et cetera. Daarbij geldt: we lossen de schaarste door samenwerking weliswaar niet op, maar creëren wel een klimaat om er in gezamenlijkheid zo verstandig mogelijk mee om te gaan. Ook is dit domein de plek voor gezamenlijke beleidsvorming en monitoring en evaluatie van de samenwerking en de behaalde resultaten.

3. Het domein van de leefomgeving. Dit domein is nodig om een zachte landing van de cliënt in de fysieke en sociale leefomgeving mogelijk te maken. We weten dat de kans van slagen voor cliënten wordt vergroot wanneer zij in een leefomgeving komen die veilig en leefbaar is, waar zij positieve sociale contacten kunnen opdoen en waar goede voorzieningen



Figuur 4. Drie samenhangende domeinen van samenwerking

zijn. Dit vraagt om een sociale en fysieke infrastructuur die de zelfredzaamheid en participatie van de cliënt bevordert. In dit domein is het aannemelijk dat, naast gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie, ook andere organisaties en netwerken betrokken zijn. Denk aan welzijnsorganisaties, scholengemeenschappen, werkbedrijven en werkgevers, huisartsen, wijk-agenten of informele verenigingen.



Den Bosch: Weer Thuis in de wijk

In Den Bosch is vanaf 2017 werkendeweg een samenwerking ontworpen op de drie domeinen. Om de uitstroom uit Beschermd Wonen te organiseren vond tussen partijen afstemming plaats op het institutionele domein, het casusdomein en tot slot het domein van de leefomgeving.

Institutioneel domein

Op bestuurlijk, regionaal niveau zijn tussen gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders in de stuurgroep Thuis in de wijk afspraken gemaakt over de verdeling van uitstromers over de gemeenten, de beschikbaarstelling van woningen door corporaties en afstemming over inkoopafspraken met de zorgaanbieders.

Casus domein

Voor de uitvoering van de uitstroom is een regiegroep in het leven geroepen met de verantwoordelijke projectleider en beleids- en programmamensen van de direct betrokken gemeenten en zorgaanbieder. De gemeentelijk projectleider voert de regie binnen de samenwerking en werkt daarbij intensief samen met een klein team van een projectleider ggz en vertegenwoordiger van een woningcorporatie. Zij vragen een cliëntenklankbordgroep om advies bij de uitvoering van de uitstroom.

De gemeente Den Bosch startte met de kanteling van beschermd wonen door betrokken partijen bij elkaar te brengen, elkaar te leren kennen en elkaar te leren 'verstaan'. Gaandeweg ontwikkelden de partijen een werkwijze rondom de uitstroom vanuit het beschermd wonen. In een organisch document, 'het Woudlopershandboek', staat wie welke rol en taak heeft bij het oplossen van eventuele knelpunten en welk eindresultaat wordt verwacht. Afspraken werden gemaakt over hoe de uitstroom moest plaatsvinden, corporaties beschreven welke woonvaardigheden zij verwachtten en gezamenlijk organiseerden zij een integrale ondersteuning. Zo leerden de partijen 'al doende'. De projectleider publiceerde over de ervaringen.

Domein van de leefomgeving

Als laatste is een samenwerking ontworpen voor de wijk. Onderdeel van deze samenwerking zijn afspraken ('Vijf vuistregels') waarin is opgenomen wat samenwerkende partijen bieden voor het instandhouden en bewaken van de leefbaarheid voor alle wijkbewoners. In de pilot Thuis in Zuidoost is de werkwijze in praktijk gebracht. Naast de vuistregels zijn instrumenten en voorzieningen gerealiseerd zoals het boekje 'Wijknetwerk in beeld' voor professionals, een 24-uurs meldpunt en er is een 'Eropaf-team'. Als er een melding bij dit team binnenkomt, is er binnen vier uur een maatschappelijk werker of andere professional aan huis. Deze houdt 'de casus' vast, totdat reguliere hulpverlening is ingesteld.

Zie voor meer voorbeelden: [Zelfstandig wonen na Beschermd Wonen of Maatschappelijke Opvang](#), hoofdstuk 4, 'Regie op de samenwerking'

 **Praktijktip!**

Je kunt figuur 4 op verschillende manieren gebruiken. Het kan een diagnose-instrument zijn om na te gaan hoe er nu al wordt samengewerkt op deze verschillende manieren en wie daarbij betrokken zijn. Verloopt die samenwerking goed? Zijn de juiste partijen in beeld? Staan de domeinen met elkaar in verbinding, zodat aan de institutionele tafel de juiste condities worden geschept voor de uitvoering? In de bijlage vind je een werkblad om dit te doen. Je kunt het model daarnaast gebruiken om samen met de partners de samenwerking in te richten. Voor ieder domein zou je afspraken kunnen maken over de gezamenlijke werkwijze en werkstructuur. Het is overigens goed denkbaar dat het karakter van de samenwerking verschillend is over de domeinen. Waar het domein van individuele casuïstiek naar verwachting een meer alliantieachtige benadering kent (professionals die hun inzet bundelen in één plan), zal het domein van de leefomgeving waarschijnlijk meer het karakter van een netwerk hebben (het stimuleren van sociale cohesie en een vangnet in de wijk).

 **Praktijktip!**

Eerder noemden we al het belang van centrale regie en zicht op de opgave als geheel. Vergeet dus niet om afspraken met elkaar te maken over hoe die centrale regie te beleggen. Denk bijvoorbeeld aan het samenstellen van een kerngroep of coalitie die zorgdraagt voor overzicht en samenhang. De ervaring leert dat partijen die niet in die groep zitten maar zich wel betrokken voelen, graag goed op de hoogte willen zijn van wat er speelt. Denk ook na over hoe je de communicatie en informatielijnen wilt vormgeven.

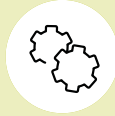
**Praktijkvoorbeeld regio Twente: inrichten van een centraal schakelpunt**

De Centrale Intake Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen Twente (CIMOT) is het transferpunt waar alle informatie bij elkaar

komt voor de mensen (18+) die in aanmerking komen voor wonen en ondersteuning na beschermd wonen. Deze samenwerking komt voort uit al een langer bestaande samenwerking van gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders rond maatschappelijke opvang. Samen organiseren deze partijen een centrale intake. Het succes van deze aanpak is dat er bij aanvang een werkgroep is geformeerd. Deze bestaat uit mensen met daadkracht en draagvlak uit de betrokken organisaties die actief zijn voor de opgave om niemand op straat te laten slapen. Dit zijn vertrouwde gezichten voor alle deelnemende organisaties. Bovendien waren organisaties bereid om een deel van de autonomie in te leveren als het gaat om het intakeproces, omdat de werkwijze van CIMOT zorgvuldig is afgestemd en rekening houdt met wat de verschillende partijen belangrijk vinden. De lijnen zijn nu ultrakort, waardoor corporaties altijd binnen een half jaar een passende woning aanbieden en ambulante zorg na beschermd wonen is geborgd.

Rolverduidelijking in wederzijdse afhankelijkheid

Hoewel de samenwerking niet ter discussie staat, is niet altijd ten volle duidelijk welke rol partijen hebben te vervullen, hoe die zich tot elkaar verhouden, en waar de overlap of juist de hiaten zitten. Met name als het gaat om thema's die zich op het snijvlak van de rollen en verantwoordelijkheden van partijen bevinden. Denk bijvoorbeeld aan communicatie met de burens of de buurt of aan het ingrijpen als er sprake is van (beginnende) overlast. Dit blijken in veel regio's en gemeenten typische onderwerpen van gesprek: we zijn met z'n allen verantwoordelijk, maar wat verwachten we dan van elkaar? Hierover helderheid verschaffen kan veel onduidelijkheid voorkomen.



Praktijklab regio Alkmaar: rollen helder

Net als in andere regio's in Nederland, wordt ook in de regio Alkmaar samengewerkt aan de uitstroom van beschermd wonen en maatschappelijke opvang naar woningen in de wijk. De regiogemeenten hebben zo'n drie jaar geleden een pact gesloten, met onder meer een gezamenlijk transferpunt van gemeenten waaruit de in-, door- en uitstroom gecoördineerd wordt. In het praktijklab lag de focus op de ervaringen met nieuwe woonconcepten voor jongeren. Het wooninitiatief Start Me Up is een samenwerkingsproject van gemeente, corporatie en verschillende jeugdzorgorganisaties. De samenwerkingspartners ontdekten dat hoewel er veel aandacht is besteed aan ieders rol, een aantal onderwerpen overblijven waar de wederzijdse afhankelijkheid groot, maar de rolverdeling minder helder is. Denk bijvoorbeeld aan het omgaan met overlast, of communicatie naar de buurt. Ieder van de partijen heeft wel een rol te spelen, maar zijn de verwachtingen helder over en weer? Dat bleek niet altijd het geval. In het praktijklab zijn deze thema's verder ontrafeld tot praktische werkafspraken voor

wie wat doet. Het is de wens dat deze werkafspraken niet alleen toepasbaar zijn voor Start Me Up, maar ook voor toekomstige woonconcepten ingezet kunnen worden.



Praktijktip!

De rol van de gemeente in de samenwerking kan soms verwarrend zijn. De gemeente heeft verschillende petten op. Als opdrachtgever kan ze eisen stellen aan de dienstverlening van een woningcorporatie en zorgaanbieder op de onderdelen financier of inkoper, vaak in de rol van initiator of (proces) regisseur van de samenwerking. Ze speelt een rol als uitvoerende partner en verwoordt daarnaast het publieke belang in een democratische rol. Dat zijn veel rollen tegelijk en soms is voor partijen niet duidelijk welke rollen in een gesprek met gemeentelijke betrokkenen dominant zijn. Maak dit bespreekbaar, zodat je elkaar over en weer beter begrijpt. Ook is het goed dat partijen begrijpen hoe de rollen van de gemeente met elkaar samenhangen. De gemeente moet verantwoording afleggen aan de raad, deels ook voor zaken waar zij niet alleen over gaat. Dat kan een spanningsveld zijn.

| Opdrachtgever | Samenwerkingspartner | Regisseur | Volksvertegenwoordiger |
|--|---|--|--|
| Financier van Wmo- of Jeugdwet- begeleidingsproducten | Levert een deel van de ondersteuning van cliënten, zoals inkomensondersteuning | Regisseur van de meerpartijen-samenwerking | Verwoordt het algemene inwoner-belang |
| Maakt prestatieafspraken met woningcorporaties | Leverancier van indicatiestellingen voor begeleidingsproducten | Regisseur van de aanpak op casusniveau | Legt verantwoording af aan de gemeenteraad |
| Opdrachtgever van het meerpartijen-samenwerkingsmodel of de intermediair | Maakt beleid voor voorzieningen en dienstverlening in de leefomgeving (sociaal en fysiek) | | |

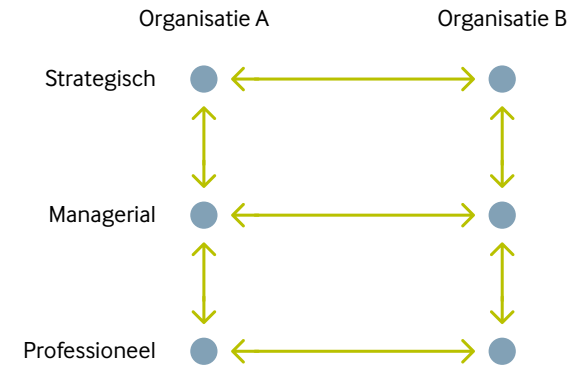
Tabel 1. Rollen van de gemeente in de meerpartijensamenwerking

Praktijktip!

Een rol die evenzoveel duidelijkheid behoeft, is die van de procesbegeleider. Die rol kent vele verschijningsvormen en functiebenamingen: programmamanager, netwerkregisseur, projectleider of facilitator. In essentie is het de rol van de procesbegeleider om partijen te helpen tot resultaten te komen. Daartoe voeren zij regie op het proces en brengen ze partijen in een ordentelijke wijze bij elkaar. Soms stappen procesbegeleiders in de valkuil dat zij zelf verantwoordelijk worden voor de samenwerking. Andere partijen gaan dan achteroverleunen. Soms wordt de procesrol ook verward met een inhoudelijke rol. Als die twee door elkaar lopen, kan de procesbegeleider in de problemen komen. Hij wordt dan zelf te veel inhoudelijk belanghebbende. Sta daarom expliciet met elkaar stil bij de verwachtingen van de rol van de procesbegeleider en de voorwaarden om die rol goed te vervullen. Je kunt ook externe procesbegeleiders uitnodigen voor inspiratie over de aanpak van andere netwerken.

De interne samenwerking goed regelen

Onderdeel uitmaken van een samenwerkingsverband is een hele verantwoordelijkheid. Het is de bedoeling dat je afspraken maakt met samenwerkingspartners die je vervolgens ook kunt nakomen, en je niet wordt teruggefloten door je collega's. Het is daarom belangrijk dat deelnemers van een samenwerkingsverband ook de interne samenwerking in hun eigen organisatie goed regelen. Hier mag je over en weer best naar vragen: hoe zorg jij ervoor dat je goed voorbereid en met een mandaat aan tafel komt?



Figuur 5. Interne samenwerking regelen. *Kaats & Opheij (2012)*

Praktijktip!

In een samenwerking zijn er veel onzekerheden voor deelnemende partijen. Hoe anderen erin zitten, wat er precies uit gaat komen en wat dat zal opleveren. Partijen kunnen dan houvast vinden in een helder proces. Het valt daarom aan te bevelen om bij aanvang het proces uit te stippelen: de stappen die zullen worden doorlopen, de manier waarop, en de momenten waarop (tussen)resultaten worden gemarkeerd waarmee de samenwerking in een volgende fase komt. Door het proces expliciet te maken en te delen met de samenwerkingspartners ontstaat er vaak (meer) rust en het draagt ook bij aan het commitment vooraf.

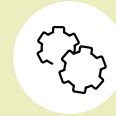
Koplopers en daarna het eigenaarschap verbreden

Zoals gezegd zijn er zeker op het niveau van de regio, vaak veel partijen bij de door- en uitstroom betrokken. Het gaat al gauw om tientallen of zelfs meer dan honderd partijen. Het kan dan zinvol zijn om te werken met een groep van koplopers die in de voorhoede aan de slag gaat. Dit leidt wel direct tot de opgave dat in een later stadium het eigenaarschap verbreed moet worden om ook de andere partijen te betrekken. Je moet dan niet verwachten dat zij

de ontwikkelde werkwijzen klakkeloos overnemen. Het is belangrijk om hen de kans te geven zich de ontwikkelde werkwijzen eigen te maken, aanpassingen door te voeren of zaken ter discussie te stellen. In zekere zin zal dit een periode betekenen van enigszins loskomen van hetgeen de koplopers ontwikkeld hebben, zodat andere partijen kunnen aanhaken en het zich eigen kunnen maken.

Praktijktip!

Het is goed denkbaar dat het in de loop der tijd vaker voorkomt dat partijen aanhaken of afvallen. Het kan verstandig zijn om spelregels af te spreken voor hoe het netwerk daarmee omgaat. Bijvoorbeeld, door op een vast aantal momenten de samenstelling van het netwerk, de kern- of de koplopersgroep, tegen het licht houden. Of door vaste momenten af te spreken waarop werkwijzen worden geëvalueerd en aanpassingen kunnen worden doorgevoerd.



Praktijklab regio Oosterschelde: één gezamenlijke werkwijze

Binnen de regio Oosterschelde werken zeven gemeenten met elkaar samen op het sociaal domein in brede zin. Beleid wordt afgestemd, er zijn verschillende regionale werkgroepen, en de gemeenten proberen gezamenlijk hun inbreng te leveren in de samenwerking op het provinciale niveau van Zeeland. Daarnaast werken de gemeenten in hun lokale situaties samen met woningcorporaties en zorgaanbieders om de doorstroming te bevorderen. Twee van de Oosterscheldegemeenten wilden een meer integrale werkwijze ontwikkelen, samen met deze partijen. Team Thuis omvat een gezamenlijk casuoverleg tussen cliënt, familie of onafhankelijk ondersteuner, zorgaanbieder(s) (BW-aanbieder en of ambulante begeleider), woningcorporatie (woonconsulent of wooncoach) en gemeente (medewerker wijkteam of loket) met als doel de uitstroom van cliënten te begeleiden. Het concept heeft vijf zogenaamde verhuisdozen die gevuld moeten worden voordat de cliënt kan uitstromen: een passende woning, een sociaal netwerk, ordentelijke financiën en een daginvulling. De wensen van de cliënt staan voorop, maar het succes is mede terug te voeren op het feit dat er expliciet rekening wordt gehouden met de (on)mogelijkheden en belangen van de betrokken corporaties en zorgorganisaties. Daarmee is het een aanpak waar partijen vertrouwen in hebben. Het praktijklab is benut om de ervaringen te delen met andere gemeenten in de regio. Zij konden ook hun lokale aandachtspunten inbrengen waarmee de Team Thuis-aanpak (nog) breder ingezet kan worden. Daarmee kon het eigenaarschap verbreed worden van enkele koplopers naar een regionaal inzetbaar concept.



6. Uitdaging 3: impasses voorkomen

In organisaties zijn er meestal wat routines waaraan je zekerheid kunt ontnemen: wie tot de organisatie behoren, wat ieders rol is, waarom je bij elkaar bent en wat je met elkaar gaat doen. Die zekerheden geven houvast en vertrouwen, en dat maakt dat je je met collega's kunt concentreren op de taak of de opgave. In samenwerkingsverbanden zijn die zekerheden vaak veel minder vanzelfsprekend. Het is niet altijd duidelijk wie mee doen, waarom je met deze partijen aan tafel zit en wat iedereen exact aan het doen is. Die relatieve onzekerheid leidt dan ook tot momenten waarop het samenwerken niet zo vanzelfsprekend verloopt, waarop het bijvoorbeeld lijkt alsof jij de enige bent die nog aan de kar trekt, iedereen vooral zijn eigen gang lijkt te gaan of actie juist uitblijft. De plek waar je bij elkaar komt om de samenwerkingsmogelijkheden te onderzoeken is dan niet langer een plek van nieuwe kansen en creativiteit. Sterker nog, het lijkt alsof iedereen de andere kant op gaat en het 'vastloopt'. In Frankrijk heet zo'n doodlopende weg een 'impasse', een weg waarop elke volgende stap je niet dichterbij het doel brengt, maar juist verder weg. Dan moeten we dus even bij de samenwerking stilstaan om te bedenken wat we kunnen doen.



6.1. Wat kan er aan de hand zijn?

Om de samenwerking goed te laten verlopen moeten er best veel zaken op de goede plek vallen. Ook als de samenwerking goed van wal is gekomen en passend is georganiseerd, gaat het allemaal bepaald niet automatisch. Een goede samenwerking is niet zo vanzelfsprekend. Dat betekent dat je er met je partners regelmatig tijd en moeite moet instoppen. Om te beginnen moet je de tijd nemen om te bespreken hoe de samenwerking verloopt, of iedereen aan de verwachtingen voldoet. En als dat aan de orde is, moet je ook de tijd

nemen om te begrijpen dat we in een impasse zijn geraakt en wat daarvan de oorzaak is. Iedereen merkt het meestal wel wanneer de ruimte voor het vinden van goede oplossingen kleiner wordt en praktijken in een herhaling van zetten terechtkomen. Dan is het zaak de vraag te beantwoorden: wat kan er aan de hand zijn?

Een voorbeeld

"In ons laatste overleg merkte ik dat Meneer A alleen nog maar wilde praten over die oplossing waarvan Mevrouw B drie vergaderingen geleden al had gezegd dat ze het niks vond. Je zag toen Mevrouw C écht afhaken en denken: 'daar gaan we weer'. Meneer D bleef maar hameren op het officiële standpunt van zijn organisatie en is al lang niet meer bereid alternatieven te overwegen. Ook mijn voorstellen komen niet meer aan. We zitten vast, wat kan ik doen?"

Achterbannen en vooruitgeschoven posten

In een samenwerking kan het voorkomen dat na een goede start gaandeweg de energie wegloopt en de indruk ontstaat dat de partijen niet meer zoveel waarde hechten aan de samenwerking. De interesse in elkaar en het onderwerp neemt af. Nu kan dat terug te voeren zijn op persoonlijke situaties van de betrokken personen. Maar er kan ook iets anders aan de hand zijn. Het gedrag aan de samenwerkingstafel wordt óók bepaald door een achterban, organisatie of belang dat de partner aan tafel vertegenwoordigt. Wat in de achterban gebeurt, heeft veel invloed op hoe zij zich aan tafel (kunnen) gedragen. Stel dat er bij één van de partners een nieuwe manager is aangetreden die niet zo geïnteresseerd is in de samenwerking of er slechte ervaringen mee heeft, dan

merk je de effecten aan de samenwerkingstafel. Jouw contact – zelfs als die persoonlijk veel waarde hecht aan de samenwerking – kan dan in een lastige positie komen te verkeren, zeker als een open gesprek daarover niet zo goed mogelijk is.

Schijnsamenwerking

Sommige samenwerkingen zijn te belangrijk om niet aan mee te doen, maar te onbelangrijk om er veel tijd aan te besteden. Herken je dit in je eigen praktijk, waar je wel aanschuift maar je het één toch echt belangrijker vindt dan het ander? Vaak zitten we in zo'n situatie dat we ons weliswaar tot overleg verplicht voelen, maar als puntje bij paaltje komt, vinden we de samenwerking toch niet belangrijk genoeg om er écht voor te gaan. Dat klinkt tegenstrijdig, en dat is het in zekere zin ook. Toch komt het regelmatig voor. Een voorbeeld: stel je hebt te maken met een gepassioneerde bestuurder met uitgesproken ideeën over de invulling, maar jij en je collega's vermoeden dat een aantal cruciale elementen over het hoofd worden gezien. Tegelijk ben je niet bij machte om dat voor te leggen. Het is immers een bestuurder met veel overtuigingskracht. Dan kan het zich voordoen dat je op weg bent naar iets waar je niet helemaal achter staat, maar waaraan je je ook niet kunnen onttrekken. Een andere situatie die zich kan voordoen, is wanneer één of meer van de partners met nieuwe prioriteiten in de eigen organisatie wordt geconfronteerd. De samenwerking krijgt minder aandacht, hoewel die nog steeds op de agenda staat. Het is verre van ideaal, en in extreme gevallen spreken we dan zelfs van schijnsamenwerking: voor het oog werk je samen, maar als het eropaan komt mist de inzet om het gedaan te krijgen. En dat is toch vaak wat een samenwerking maakt of breekt.

De samenwerking loopt scheef

Een ander veel voorkomende impasse is het 'scheeflopen' van de samenwerking, in die zin dat sommige partijen een substantieel grotere bijdrage vervullen dan anderen. Dat is op zichzelf niet erg en soms onvermijdelijk of een gevolg van beleid in de afgelopen jaren. Zo kan bij het realiseren van

Voortgang in meerpartijensamenwerking door goede werkrelaties

Zorgen dat mensen uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang snel een woning en afgestemde hulp krijgen om zelfstandig te wonen: dat is de opgave waar gemeenten, woningcorporaties, opvang- en GGZ-instellingen zich samen voor inspinnen. Hoe zorg je dat er voortgang blijft in de samenwerking? Frans Grobbe, procesbegeleider en expert op dit thema legt in een [filmpje](#) uit waarom goede werkrelaties belangrijk zijn in meerpartijensamenwerking.



nieuwe woonconcepten de woningcorporatie een grote rol innemen om dat mogelijk te maken. Bij samenwerking tussen gemeenten is het vaak onvermijdelijk dat de grotere gemeente – met meer ambtelijke ondersteuning – een grotere bijdrage levert. Het wordt problematisch wanneer deze disbalans een gevoel van onrechtvaardigheid oplevert. Vaak komt dat doordat de taakverdeling niet volgt uit een gezamenlijke ambitie en partijen het gevoel hebben dat ze 'het voor de ander (moeten) doen'. Soms worden partijen gaandeweg blind voor de meerwaarde die de samenwerking ook voor hen zelf heeft, een

moment dat deze gevoelens de kop op steken. Ook is een samenwerking gevoelig voor *freeriders*: partijen of personen die achteroverleunen, maar toch profiteren van wat de samenwerking oplevert. Het is belangrijk dat het besproken wordt als een dergelijke dynamiek zich voordoet.

Het verweesde goede idee: de samenwerking wordt niet onderhouden

Veel aandacht gaat terecht uit naar het op gang brengen van samenwerking, een fase vol hoop en verwachting over het nieuwgeboren idee. Er kan daarbij al zoveel kruit zijn verschoten dat na het eerste begin pas op de plaats wordt gemaakt. We zijn allang blij dat er iets tot stand is gebracht dat op een samenwerking lijkt. Begrijpelijk, maar juist die fase is zo belangrijk om echte invulling krijgen en te bespreken hoe jullie het doen, of het goed genoeg is, iedereen nog achter de doelen staat, et cetera. Het is een kritieke fase waarin gemakkelijk irritaties ontstaan die niet opgemerkt worden. Dat kan worden versterkt doordat sommige partners zich niet zo bewust zijn van de noodzaak van onderhoud aan de samenwerking; het is toch een gewoon regulier overleg, wat valt daaraan te onderhouden? Of doordat partijen zo gefocust zijn op de inhoud dat er geen tijd en ruimte is voor reflectie over de samenwerking zelf. Dit kan later tot conflicten leiden over wie het 'goede idee' het meest in de steek heeft gelaten. Of dat partijen zich niet meer gehoord voelen en zich terugtrekken, uit ongenoegen aanvullende eisen gaan stellen of terugvallen op formele afspraken. Hoe doe je dit onderhoud op een goede manier?

Het constructieve conflict

Conflict wordt in ons spraakgebruik geassocieerd met ruzie, maar in een samenwerking komen 'conflicten' – in de zin van conflicterende belangen, taken, visies, posities, et cetera – heel vaak voor. Doel in de samenwerking is uit te zoeken hoe die zich tot elkaar kunnen verhouden met het oog op het gezamenlijke doel. Je kunt dit het taakconflict in de samenwerking noemen. In een samenwerking gaan we vaak het noodzakelijke taakconflict uit de weg, omdat we vrezen dat het relatieconflict daar vlak achteraan komt. Vaak

heerst er een (onbewuste) angst dat het leidt tot belangenconflicten die de werkrelaties negatief beïnvloeden. Het lastige van relatieconflicten is dat deze zich niet als zodanig bekend maken, ook als ze dat wel in zich hebben. Moeilijk is ook dat als het conflict eenmaal langs de relationele kant oploopt, het steeds minder makkelijk bespreekbaar lijkt. Aan tafel zie je dit vaak terug in het benadrukken van de overeenkomsten: we willen toch allemaal hetzelfde? Dat is natuurlijk zo, maar het zijn de verschillen die ons bij elkaar brengen en die verschillen hebben een effect op hoe we naar elkaar kijken en ons naar elkaar gaan gedragen. Partijen zijn juist bij elkaar om die verschillende opvattingen over – en bijdragen aan – de gemeenschappelijke taak naast elkaar te zetten. De interactie moet dus vanaf het begin worden beoordeeld op de vraag of we het taakconflict aangaan – daarvoor zijn wij bij elkaar – zonder het relatieconflict het werken aan die taak te laten belemmeren.



Hoe zit dat bij jou?

Heb jij in jouw samenwerking de indruk dat er te weinig aandacht is voor het onderhouden van de samenwerking?

Stel jezelf dan eens de volgende vragen:

- Wordt er gaandeweg voldoende tijd besteed aan het bespreken en evalueren van de samenwerking zelf, de onderlinge relaties, de effectiviteit van jullie gezamenlijke optreden? Heeft dat gesprek een open, veilig en transparant karakter? Of komt het eigenlijk niet aan bod?
- Laten partijen energie en daadkracht zien aan de samenwerkings-tafel? Tonen partijen blijvend commitment? En als dat onder druk lijkt te staan, worden de oorzaken daarvan dan besproken en over en weer onderzocht?
- Is het initiatief om van tijd tot tijd eens even dieper te kijken naar de kwaliteit van de samenwerking bij iemand of ergens belegd, opdat het ook gebeurt en terugkerend onderdeel kan worden van de samenwerking? Of is het een onderwerp dat niet als zodanig wordt onderhouden?

- Gebruiken partijen het gesprek over het functioneren van de samenwerking als een gezamenlijk leermoment? Of krijgt het gesprek eerder het karakter van het verdelen van de verantwoordelijkheid voor succes of falen of het elkaar aanspreken op niet uitgevoerde acties?

6.2. Wat kun je doen?

Van tijd tot tijd de balans opmaken

Het onderhouden van een samenwerking gaat over de vraag of alle randvoorwaarden aanwezig zijn om prettig en effectief met elkaar samen te werken: staan alle vinkjes op groen? Of: welke vinkjes staan niet op groen, en wat kunnen we daar samen aan doen? En daarbij kun je dan denken aan allerlei aspecten van de samenwerking die van belang zijn om deze te laten slagen. Denk aan de volgende vragen: Hebben de partijen met elkaar nog steeds een duidelijk gezamenlijk beeld van wat er moet gebeuren en wat de doelen zijn? Houden de partijen voldoende rekening met elkaars motieven, belangen en verplichtingen, en proberen ze zich in elkaars posities te verplaatsen? Gaan de partijen respectvol met elkaar om en zijn ze in staat om elkaar in hun rollen te versterken? Is voor alle partijen voldoende duidelijk wie wat doet, wat de spelregels zijn en hoe we het werk in de samenwerking vormgeven? Maken we goede stappen in de samenwerking, leren we met elkaar van gedane zaken en komen we dicht bij onze doelen? Het kan heel behulpzaam zijn om daar een passende methode bij te gebruiken. Dat maakt het gesprek eenvoudiger, helpt bij het adresseren van waar het goed gaat en waar verbetering nodig is, en maakt het ook mogelijk om gaandeweg te beoordelen hoe de samenwerking zich ontwikkelt.

Praktijktip!

Welke methode je ook gebruikt om te onderzoeken of alle vinkjes nog op groen staan, doe het samen! Een beoordeling van hoe het in de samenwerking gaat, heeft alleen impact op alle deelnemers aan de samenwerking wanneer die beoordeling wordt gedaan met alle deelnemers in de samenwerking. Het wordt een stuk eenvoudiger om samen verbeteringen te bedenken als ook de beoordeling samen is gedaan. Natuurlijk kun jij dat goed voorbereiden en al wat voorbereidend werk verrichten, maar zorg ervoor dat alle deelnemers daarbij hun zegje kunnen doen.

'Halen en brengen' (opnieuw) in balans brengen

Een belangrijk gegeven in samenwerkingsverbanden is dat er een zekere balans moet zijn in wat iedere partij uit de samenwerking wil halen en wat deze partijen erin stoppen. En ook tussen de partijen moet er een zekere balans zijn in de bijdragen en revenuen van de samenwerking. We noemen dit het zoeken naar de balans in 'halen en brengen'. Soms kan die balans zoek zijn. Als de samenwerking van voldoende meerwaarde is, vinden partijen dat niet erg, maar vaak roept het na verloop van tijd irritaties of vragen op. Dit betekent overigens niet dat alle partijen hetzelfde moeten inbrengen. Integendeel, ieder heeft immers zijn rol, kwaliteiten en mogelijkheden. Partijen die geen geld of middelen hebben, kunnen veel betekenen door de energie en betrokkenheid die ze inbrengen, of bijvoorbeeld door hun lobby- of communicatiekracht. Pas ook op met het al te kwantitatief maken van die inbreng; het is geen rekensom. Het gaat erom dat de algemene indruk van balans in de samenwerking op orde is.

Praktijktip!

Het concretiseren van wat partijen komen halen en brengen, is dus een nuttige activiteit. Je kunt dit doen aan de hand van een zogeheten 'halen en brengen analyse'. Deze analyse heeft de gedeelde ambitie als vertrekpunt en behandelt vervolgens vragen als: Wat zijn de belangen van de betrokken partijen bij deze gedeelde ambitie? Wat willen partijen daarvoor uit de

samenwerking halen? Wat hebben zij nodig van anderen dat zij zelf niet kunnen realiseren? Wat komen partijen brengen in de samenwerking? En wat stoppen zij erin? De slotvraag is dan: zijn de bijdragen en revenuen van partijen voldoende in balans? Je kunt hiervoor het werkblad Halen en brengen gebruiken.



Praktijklab regio Flevoland: naar een evenwichtige verdeling

Hoe trek je als gemeenten samen op? Is het wel of niet acceptabel dat sommige gemeenten meer gezinnen uit de regio opvangen dan de andere? Samenwerkende gemeenten hebben hun eigen beleid, opvangcapaciteit, en urgentieregelingen en -commissies bij de in- en uitstroom in de gezinsopvang. Dit zijn kaders die elkaar deels overlappen, maar ook sterk van elkaar kunnen verschillen. In de regio Flevoland had dit tot gevolg dat gezinnen uit de ene gemeente in een andere moesten worden opgevangen en sommige gemeenten daarmee onevenwichtig worden belast. Doel van het praktijklab was om op het niveau van de regio goede in- en uitstroomcriteria vast te stellen die adequate en evenwichtige opvang mogelijk maken. Criteria waar alle gemeenten zich in kunnen vinden, goed mee kunnen samenwerken en de regionale opgave eerlijk kunnen verdelen.



Praktijktip!

Wacht niet met het bespreken van de 'halen en brengen analyse' totdat er problemen zijn ontstaan. Het is een hele nuttige exercitie om aan het begin van de samenwerking het ambitieniveau scherp te krijgen. Zijn partijen bereid voldoende in de samenwerking te stoppen om de ambitie te kunnen realiseren? Of als blijkt dat partijen terughoudender zijn in hun bijdragen, moeten we dan niet beter het ambitieniveau naar beneden bijstellen? Zo worden teleurstellingen voorkomen.

Partijen in de dialoogstand brengen en houden

Het is in het hele samenwerkingsproces de kunst om de partijen steeds weer met elkaar in gesprek te brengen, zodanig dat perspectieven over en weer echt worden gehoord. Verwacht niet dat dit automatisch gebeurt. Hoewel jij de sessie misschien minutieus hebt gepland, moet je er rekening mee houden dat de deelnemers vaak niet zo zelfbewust aan tafel schuiven. De kwaliteit van de interactie aan tafel is erg bepalend voor het verloop van de samenwerking. Luisteren partijen niet goed naar elkaar, laten ze elkaar niet goed uitspreken of blijft het simpelweg stil als er een vraag wordt gesteld? Dan zal het gevoel van gedeeld eigenaarschap zich lastig kunnen ontplooiën. Investeer dus in de kwaliteit van de interactie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een leidraad die het gesprek structureert of door expliciet een rondje te maken en dus om beurten te spreken. Voordat je de inhoud induikt, kun je ervoor kiezen om het gesprek naar een ander betrekkingniveau te brengen, weg van ratio en inhoud, maar meer op emotie en empathie.



Praktijktip!

Je kunt beginnen met zelf aan tafel het goede voorbeeld te geven. Vraag gericht door: Wat bedoel je? Waarom noem jij dat? Wat betekent dat voor ons? Je kunt op deze manier aan anderen laten zien dat je door het stellen van vragen inzichten boven tafel krijgt die anders wellicht onbesproken waren gebleven. Goed voorbeeld doet vaak volgen.



Praktijktip!

In samenwerkingsverbanden waar de dialoog zeer moeizaam verloopt, kan het lonen om een gezamenlijke analyse te maken van het verloop van de interactie tussen de partners en daarin patronen te zoeken. Welke interactiepatronen zijn bevorderend en welke kunnen ook belemmerend werken? Ook kun je partners helpen om op elkaar te reflecteren, bijvoorbeeld met een sessie waarin partners delen welk gedrag zij van andere partners waarnemen (houding, gebruikte woorden, reacties, emoties en dergelijke), en wat dat met hen doet. Je kunt hiervoor ook de hulp inroepen van een externe gespreksbegeleider.

Samenwerken is mensenwerk

Dat voelt waarschijnlijk als een open deur, maar het moet gezegd worden. De kunst is steeds om je met mensen te verbinden rondom een opgave. Dat brengt aan de ene kant een gevoel van afhankelijkheid met zich mee. Dat zul je zelf ook regelmatig ervaren, en dat is niet altijd comfortabel. Tegelijkertijd opent het ook allerlei mogelijkheden, want hoe flexibel en creatief kunnen wij als mensen niet zijn in het onderhouden van relaties, in het oplossen van conflicten en in situaties van gezamenlijk handelen. En hoeveel meer kunnen we bereiken als we in staat zijn om gedachten, ideeën, passie en energie met elkaar te verbinden.

Aan samenwerken zit ook een technische en ambachtelijke kant. De opgenomen werkbladen in deze publicatie zijn daar voorbeelden van. Soms is het heel nuttig om een ontwerp te maken van het proces van de samenwerking en van de organisatie van de samenwerking. Er zijn momenten waarop een gedegen inventarisatie van de belangen en wat partijen komen brengen en halen cruciaal is. En bij het onderhouden van de samenwerking kan een methodische diagnose een veel diepgaander inzicht verschaffen van de kracht van de samenwerking of van wat er helaas niet zo goed gaat. Tegelijkertijd zijn deze ontwerpen, analyses en diagnoses van geen waarde wanneer ze niet onderdeel worden van het gesprek tussen de samenwerkende partners. In een samenwerking is vooral wat gedeeld is van waarde. En dan gaat het om een ontwerp dat samen gemaakt is, een analyse die in samenspraak tot stand is gekomen of een diagnose waarvan de resultaten door de partners worden gedragen. Dat delen **is** de samenwerking. En dat komt dan neer op de vraag of mensen in staat zijn om elkaar vast te houden, aan te spreken en bereid zijn om er energie in te stoppen. Pas dan voel je wat eruit komt en wat het oplevert.



Met dank aan

Deze publicatie is tot stand gekomen met dank aan de praktijkervaringen van de tien deelnemende regio's.

Deelnemende regio's Weer Thuis!

1. Regio Alkmaar
2. Regio Emmen
3. Regio Flevoland
4. Regio Friesland
5. Regio Hart van Brabant
6. Regio Leiden
7. Regio Lekstroom
8. Regio Oosterschelde
9. Regio Woerden
10. Regio Zaanstad



Figuur 6. Deelnemende regio's

Geraadpleegde bronnen

Aarts, N. (2018). Dynamiek en Dependentie in Socio-ecologische Interacties. Inaugurele rede Festinger, L. (1957). In: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Redwood City, CA: Stanford University Press.

Alexander, J.C. (2006). Cultural pragmatics. Social performance between ritual and strategy', blz. 29-90, in J.C. Alexander, B. Giesen & J.L. Mast, *Social performance. Symbolic action, cultural pragmatics, and ritual*. Cambridge: Cambridge University Press.

de Bruijn, H. & ten Heuvelhof, E. (2017). Management in Netwerken. In: *Bestuurskunde*. Den Haag: Boom uitgevers

de Caluwé, L. & Vermaak, H. (2019). *Leren Veranderen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

de Caluwé, M en E. Kaats (2019). Bronnen van verbinding. Aanknopingspunten voor het mobiliseren van actoren in opgave gerichte netwerken. In: *Management impact*, oktober 2019.

de Caluwé, M en E. Kaats (2016). Netwerkleiderschap: werk maken van een gedeelde verantwoordelijkheid. In: *Management impact*.

de Caluwé, M. en N. Willems (2018). Succesvol samenwerken start met effectieve interactie. In: *Holland Management Review*, editie 179, mei/juni 2018.

Forester, J. (1999). *The Deliberative Practitioner*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.

Hendriks, J., Grobbe, F. & Lap, H. (2005). Het lege land: de regio als speelveld. In: M. Brunia, K. Rodenburg & H. Hemmelder (red.). *Naar een vitale kleurrijke overheid* (pp. 294-309). Den Haag: SDU.

Hendriks, J. & Grobbe, F. (2018). Over de macht van emoties in de publieke ruimte. In: *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7(3) 14-22.

Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren Samenwerken tussen Organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Kanter, R.M. (1972). *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Boston, MA: Harvard University Press.

Loeber, A., M. Hajer & J. van Tatenhove (2005). Investigating new participatory practices of the 'politics of life' in a European context. Participatory Governance and Institutional Innovation (paganini). Deliverable 5: Final report - Theory and Method, <http://www.univie.ac.at/LSG/paganini/index.htm>

Verhoeven, I. (2009). *Burgers tegen beleid: een analyse van dynamiek in politieke betrokkenheid*. Amsterdam: Aksant.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.



Werkbladen

Netwerkleiderschap: vier verbindende leiderschapsbijdragen

| Kernvraag van de strateeg: hoe geven we invulling aan de koers van het netwerk? | | |
|---|---|---|
| Thema's Identiteit van het netwerk Gedeelde opgave of ambitie Strategische koers van het netwerk (Externe) positionering | Dilemma's Verminderd eigenaarschap bij netwerkpartners Irritaties door een overactieve houding Maatschappelijke opgaven vs eigen ambities | Competenties Visie Strategie uitzetten Verbanden leggen Besluitvaardigheid |

| Kernvraag van de verkenner: hoe houden we contact met en staan we open voor onze omgeving? | | |
|--|--|---|
| Thema's Nieuwe initiatieven aanwakkeren Partijen verbinden rondom initiatieven of thema's Trends en ontwikkelingen Externe omgeving netwerk | Dilemma's Opereren conform de strategie vs inbrengen nieuwe inzichten Is dit een trend of incident? Willen we leidend of volgend zijn? | Competenties Omgevingsbewustzijn Vernieuwend Netwerkvaardig Sociaal vaardig Consciëntieus |



| Kernvraag van de ontwikkelaar: hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken? | | |
|--|---|---|
| Thema's Organisatievorm Ontmoeting Communicatie Spelregels Monitoring en reflectie Voorbeeldgedrag en mentorrol | Dilemma's Aandacht voor ontwikkelen vs aandacht voor resultaat Overnemen van de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen | Competenties Feedback geven Integriteit Lerend vermogen Sensitiviteit Conflicthantering Omgaan met verschillen |

| Kernvraag van de verkenner: hoe houden we contact met en staan we open voor onze omgeving? | | |
|--|--|---|
| Thema's Managen van individuele samenwerkingsprocessen Portfolio van activiteiten in het netwerk Begeleiden van eventuele besluitvorming | Dilemma's Het hele netwerk vs een beperkt aantal actoren als opdrachtgever Toedichten van de credits voor successen en mislukkingen Actieve of faciliterende houding Inhoudelijke versus procesmatige rol | Competenties Nauwkeurigheid Sturen op resultaat Flexibel Onderhandelen Sensitief Onafhankelijk |

Bron: de Caluwé & Kaats (2016)

Werkblad: netwerkleaderschap

Is deze netwerkleaderschapsrol voldoende belegd?
 Welke personen of organisaties leveren vooral een bijdrage op dit terrein?
 Wat is mijn persoonlijke bijdrage?
 Indien relevant, wat zijn mogelijkheden ter versterking van deze rol in het netwerk?

**De netwerk leider als
*strateg***

Is deze netwerkleaderschapsrol voldoende belegd?
 Welke personen of organisaties leveren vooral een bijdrage op dit terrein?
 Wat is mijn persoonlijke bijdrage?
 Indien relevant, wat zijn mogelijkheden ter versterking van deze rol in het netwerk?

**De netwerk leider als
*verkenner***

Zijn de rollen in balans
 vertegenwoordigd?

Is deze netwerkleaderschapsrol voldoende belegd?
 Welke personen of organisaties leveren vooral een bijdrage op dit terrein?
 Wat is mijn persoonlijke bijdrage?
 Indien relevant, wat zijn mogelijkheden ter versterking van deze rol in het netwerk?

**De netwerk leider als
*ontwikkelaar***

Is deze netwerkleaderschapsrol voldoende belegd?
 Welke personen of organisaties leveren vooral een bijdrage op dit terrein?
 Wat is mijn persoonlijke bijdrage?
 Indien relevant, wat zijn mogelijkheden ter versterking van deze rol in het netwerk?

**De netwerk leider als
*procesmanager***

Bron: Kaats & Opheij (2012)

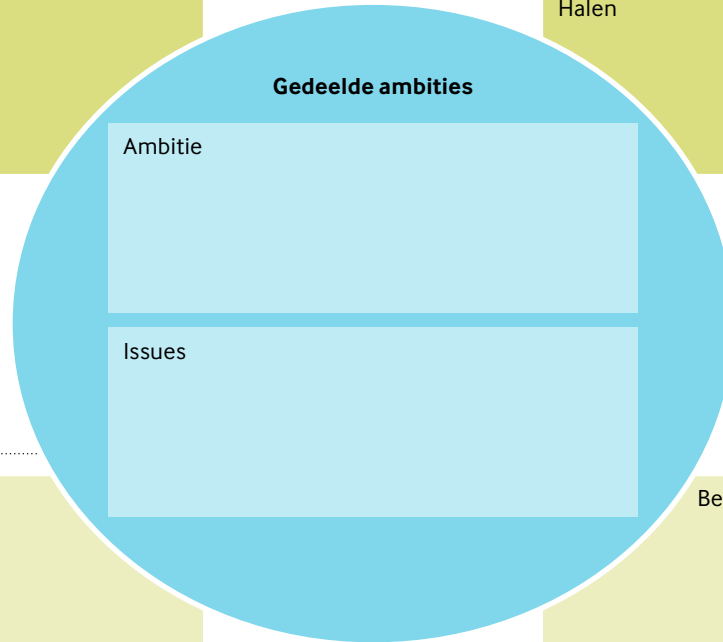
Werkblad: halen en brengen

Organisatie:

| | |
|----------|---------|
| Belangen | |
| Halen | Brengen |

Organisatie:

| | |
|----------|---------|
| Belangen | |
| Halen | Brengen |



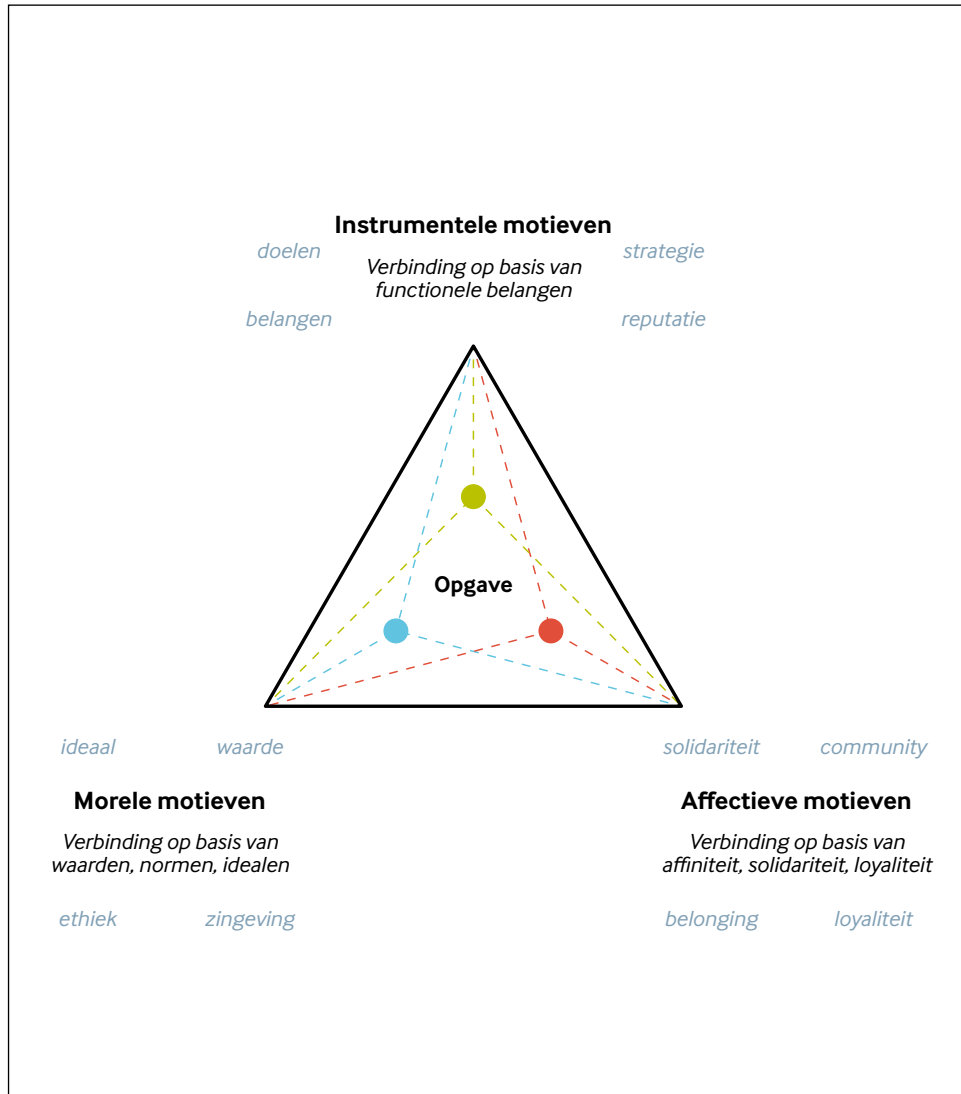
Organisatie:

| | |
|----------|---------|
| Belangen | |
| Halen | Brengen |

Organisatie:

| | |
|----------|---------|
| Belangen | |
| Halen | Brengen |

Werkblad: motieven van samenwerkingspartners



Bron: de Caluwé & Kaats (2019)

Welke motieven of drijfveren zien we bij de samenwerkingspartners vertegenwoordigd? Helpende vragen:

Instrumentele motieven

Welke doelen, belangen of eigen strategische keuzes van de samenwerkingspartners spelen een rol?

Affectieve motieven

Van welke gemeenschappen of netwerken voelen de samenwerkingspartners zich onderdeel? Naar welke samenwerkingspartners of netwerken voelen de samenwerkingspartners zich (nog meer) loyaal of solidair?

Morele motieven

Welke normen, waarden of idealen worden door de samenwerkingspartners nagestreefd?

In hoeverre zijn de samenwerkingspartners bekend met elkaars motieven of drijfveren?

In hoeverre zijn de samenwerkingspartners in staat om de motieven en drijfveren te vertalen naar activiteiten of interventies die maken dat deelname logisch of aantrekkelijk is?

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31

Den Haag, september 2020

Deze kennisactiviteit is één van de activiteiten in het kader van de Meerjarenagenda Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang 2018 - 2020. Het kennisprogramma is financieel ondersteund door de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Cultuur en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Auteurs: Manon de Caluwé en Edwin Kaats (Common Eye), Frans Grobbe (AO Organisatieontwikkeling), Netty van Triest en Mirjam Fokkema (Platform31)

Met bijdragen van: Erwin van Leeuwen (Projectleider Actieprogramma 'Weer Thuis!')

Met dank aan: deelnemende regio's Actieprogramma 'WeerThuis!'

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.

Over de betrokken auteurs

Netty van Triest (Platform31)

Netty van Triest is themacoördinator wonen en zorg bij Platform31 en werkt samen met een team projectleiders aan kennisprogramma's die praktijkgerichte kennis voor professionals opleveren. Thema's van de afgelopen jaren waren: Langer thuis, onderzoek naar een uitvoeringsprogramma, Vernieuwde woonzorg voor senioren, Zelfstandig wonen met psychische beperkingen, Meerpartijen-samenwerking, Vernieuwing van zorgvastgoed en Woningaanpassingen. Eerder werkte zij als programmaleider en manager bij woningcorporaties WoonZorg-Nederland en SOR, zorgkantoor Zilveren Kruis Regio Rijnmond en zorgaanbieder SWZZ. In die functies werkte Netty voortdurend aan de verbetering van wonen en zorg voor kwetsbare doelgroepen.

Mirjam Fokkema (Platform31)

Mirjam Fokkema werkt binnen Platform31 aan verschillende vraagstukken in het maatschappelijk domein, veelal met een focus op organisatorische en financiële vraagstukken. Ze was projectleider van de werkplaatsen wijkgericht werken. Ook onderzoekt ze vier gebiedsgerichte aanpakken in kwetsbare wijken en de keuze voor een specifieke governance-structuur. Eerder werkte Mirjam bij een Rotterdamse zorginstelling waar ze onder andere het buurtgericht werken introduceerde en ze werkte bij Seinpost Adviesbureau op het gebied van sociaalruimtelijke thema's.

Frans Grobbe (AO Organisatieontwikkeling)

Frans Grobbe is adviseur en opleider bij vraagstukken van samenwerking tussen organisaties vanuit zijn rol als partner van AO Organisatieontwikkeling. Zijn organisatiekundig advieswerk betreft de begeleiding van (meestal) nieuwe samenwerkingsverbanden in en op de grensvlakken van uiteenlopende maatschappelijk sectoren. De advies- of begeleidingsrol kan daarbij het samenwerkingsverband als geheel betreffen of de versterking van het functioneren en de positie van één van de deelnemende partijen. Daarnaast is Frans opleider in diverse leiderschaps-

programma's waarvan het onderwerp inter-organisatiele en internationale samenwerking onderdeel uitmaken. Dit betreft de opleiding van professionals die worden voorbereid om een rol te gaan spelen in (internationale) consortia, programma's en andere allianties.

Manon de Caluwé (Common Eye)

Manon de Caluwé is als partner en adviseur bij Common Eye gespecialiseerd in het begeleiden en adviseren van samenwerkingsverbanden en netwerken, en mensen en organisaties die in deze verbanden actief zijn. Voor Manon zich aansloot bij Common Eye werkte ze bij Twynstra Gudde en daarvoor bij Bex*communicatie. Manon heeft een achtergrond in bedrijfswetenschappen (Radboud Universiteit Nijmegen) en communicatie (Universiteit van Tilburg). Naast haar advieswerk, houdt Manon zich bezig met het ontwikkelen van praktische concepten en instrumenten die managers, professionals of procesbegeleiders kunnen toepassen in hun samenwerking. In het bijzonder is ze geïnteresseerd in samenwerkingsvraagstukken die relateren aan maatschappelijke opgaven en de wijze hoe mensen en organisaties hierin effectief kunnen optreden

Edwin Kaats (Common Eye)

Edwin Kaats is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Hij doet advieswerk in situaties waar mensen en organisaties impact willen hebben en elkaar daarbij nodig hebben. Hij werkt in uiteenlopende domeinen en bij voorkeur daar waar opgaven organisaties en mensen uit verschillende domeinen bij elkaar brengen. Verder begeleidt hij bestuurders, managers en professionals bij het vinden van hun persoonlijke weg in complexe samenwerkingsvraagstukken. Naast zijn advieswerk doet Edwin onderzoek naar de betekenis en werking van samenwerking, en ontwikkelt hij praktische hulpmiddelen op het gebied van allianties, netwerken en netwerklederschap. Zijn boek *Leren samenwerken tussen organisaties*. Allianties, netwerken, ketens en partnerships (Kaats en Opheij, 2012) werd uitverkozen tot Managementboek van het Jaar 2013. Edwin is partner en adviseur bij Common Eye, een adviesbureau dat is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken.