

Willem-Jan de Gast



Lokaal Samenwerken

Geleerde lessen uit het programma Samen Ouder Worden

Colofon

Auteurs: Willem-Jan de Gast

Redactie: David Wijnperle, Petra van Loon, Esther den Breejen

Foto's: Ruud van der Graaf

Opmaak: Ontwerpburo Suggestie & illusie

Oktober 2023

Deze speciale uitgave is een van de vier thematische specials over de inzichten die het programma Samen Ouder Worden heeft opgebracht.



Inhoud

Wat is Samen Ouder Worden?	4
1. Samen kom je verder	6
1.1 Vijf redenen om samen te werken	6
1.2 Netwerk, samenwerkingsverband of coalitie?	7
2. Naar waardevolle duurzame samenwerking	9
2.1 Toepassen van opbrengsten	9
2.2 Opzetten vaste structuur	10
2.3 Hoe we werken aan duurzame samenwerking	11
2.3.1 De werkwijze: samen ontwikkelen en leren	12
2.3.2 De bron: maatschappelijke dialoog met ouderen	13
2.3.3 De kern: bevorderen van gemeenschapskracht	16
2.3.4 Het proces: nooit te oud om te beginnen	17
3. De praktijk van het samenwerken	19
3.1 Drie mogelijke routes	19
3.1.1 Al doende leren: van concrete vragen naar strategische samenwerking	20
3.1.2 Flexibel meebewegen: opgavegericht samenwerken	21
3.1.3 Samen optrekken: van strategische agenda naar gezamenlijke uitvoering	22
3.2 Werkzame elementen	27
3.2.1 Flexibel inspelen op wat zich voordoet	27
3.2.2 Beginnen bij de bron	27
3.2.3 Versterken wat er al is	28
3.2.4 Versnellen door te vertragen	28
3.2.5 Vergroten van samenhang	29
3.2.6 Kiezen wie meedoet	31

3.2.7	Schakelen tussen experimenteren en verduurzamen	33
3.2.8	Combineren van inhoud en proces	33
3.2.9	Inzetten procesbegeleiding	34
3.2.10	Verbinden van uitvoering en strategie	34
3.2.11	Delen en vieren van resultaten	35
4.	Cruciale ingrediënten	38
4.1	Relatie	40
4.1.1	Vermogen tot samenwerking	40
4.1.2	Openheid en vertrouwen	43
4.1.3	Gelijkwaardige inbreng	46
4.1.4	Gezamenlijke identiteit en taal	48
4.2	Samenstelling	51
4.2.1	Minimale massa	53
4.2.2	Maximale mix	54
4.2.3	Een geaccepteerde trekker	55
4.2.4	Georganiseerd toeval	57
4.3	Ambitie	58
4.3.1	Gedeelde opgave, ambitie en doelen	58
4.3.2	Zichtbare urgentie	62
4.4	Belangen	65
4.4.1	Duidelijkheid over belangen	65
4.4.2	Gezamenlijk belang	67
4.5	Organisatie & Proces	68
4.5.1	Een functionele organisatie	68
4.5.2	Duidelijke spelregels	72
4.5.3	Voldoende tijd	72
4.5.4	Aandacht voor ontwikkeling	76
	Literatuur	79
	Gespreksmodel Vitaal samenwerken	80

Wat is Samen Ouder Worden?

Samen Ouder Worden is een ontwikkelprogramma waarin leren en kennis delen centraal staat. Het programma is een initiatief van de Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) en wordt gefinancierd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In het programma werken 11 landelijke (vrijwilligers)organisaties: Handjehelpen, Humanitas, IPSO – Centra voor leven met en na kanker, KBO-PCOB, MantelzorgNL, NPV-Zorg voor het leven, Rode Kruis, Stichting Present, Stichting Vier het Leven, SOM NL en TijdVoorActie, samen rondom thema's als zingeving, ertoe doen en meedoen. Het programma richt zich op het ontwikkelen van nieuwe vormen van vrijwillige inzet met ouderen, betere afstemming tussen vrijwilligers en beroepsmatige zorg en welzijn en praktische vormen van hulp die met vrijwilligers georganiseerd kunnen worden. Op lokaal niveau en op programmaniveau worden nieuwe of bestaande aanpakken en methodieken ontwikkeld, versterkt en verspreid.

Samen Ouder Worden startte in 2018 en liep tot en met de zomer van 2023. Vanaf 2024 vindt er een tweede ronde plaats die loopt tot 2027. In de eerste ronde vanaf 2018 werden er lokale trajecten gestart in 35 gemeenten. Hierin stond samenwerking met en tussen ouderen, vrijwilligers- en bewonersinitiatieven, de gemeente en beroepskrachten in zorg en welzijn centraal. Samenwerking die uitgaat van, en beter aansluit bij, de wensen van ouderen. De aanpakken verschilden per gemeente, maar overal was de inzet van vrijwilligers essentieel. Ouderen werden zelf ook uitgenodigd om als vrijwilliger bij te dragen aan een zinvol(ler) leven.

Speciale uitgave

Omdat lokaal samenwerken één van de cruciale onderdelen van het programma is, delen we graag onze ervaringen en lessen. Dat doen we in deze speciale uitgave, welke een aanvulling is op het e-book Nooit te oud om te beginnen. Deze publicatie Lokaal Samenwerken is bestemd voor iedereen die lokaal aan de slag gaat met het opzetten, vormgeven, versterken of vernieuwen van samenwerking in het sociaal domein; uitvoerder of beleidsmaker, of beroepskracht of vrijwilliger. De ervaringen uit Samen Ouder Worden zijn gekoppeld aan gerelateerde literatuur en inzichten over samenwerking en netwerken. Ook al is de publicatie geschreven vanuit het perspectief en de ervaringen van Samen Ouder Worden, deze is breder inzetbaar dan de samenwerking rondom ouderen(opgaven).

Leeswijzer

De publicatie bestaat uit vier inhoudelijke delen. De redenen om samen te werken, staan beschreven in het 5S-model in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 staat hoe vitaal samenwerken op gang komt en hoe dit kan worden geborgd, met voorbeelden uit Samen Ouder Worden. In hoofdstuk 3 beschrijven we wat werkt in de praktijk aan de hand van drie mogelijke routes en elf werkzame elementen. In hoofdstuk 4 beschrijven we zestien ingrediënten die, zowel uit de literatuur over samenwerken, als uit de praktijk van Samen Ouder Worden naar voren komen. De ingrediënten groeperen we in vijf factoren: Relatie, Samenstelling, Ambitie, Belangen en Organisatie & Proces. Dit hoofdstuk biedt een leidraad voor iedereen die duurzame lokale samenwerking wil opstarten of versterken.

1 Samen kom je verder

Eén van de doelen van het programma Samen Ouder Worden is het versterken van de lokale samenwerking tussen formele en informele organisaties. We zetten hierop in vanuit de overtuiging dat ouderen effectiever en duurzamer ondersteund kunnen worden als organisaties elkaar kennen, samen optrekken en gebruik maken van elkaars expertise en ervaring. Net als Kaats e.a. (2011, p.36) vinden we dat samenwerken een middel is: “Samenwerken is geen doel op zich, het dient een doel. Samenwerken is een instrument.”

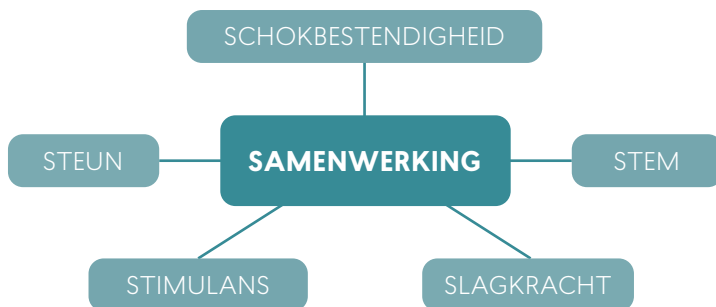
Het is lastig om als organisatie het antwoord te hebben op maatschappelijke vraagstukken zoals vergrijzing, zorgtekorten, armoede en



eenzaamheid. Vrijwilligersorganisaties, burgerinitiatieven, buurtplatforms, welzijnsinstellingen, zorginstellingen, scholen, culturele instellingen en gemeenten hebben elkaar nodig om samen een antwoord te hebben op deze vraagstukken. Zoals een oud Afrikaanse gezegde luidt: “Alleen ga je sneller, samen kom je verder.”

1.1 Vijf redenen om samen te werken

Samenwerken is geen verplichting. Je hoeft niet alles samen te doen, zelfs niet als het gaat om ingewikkelde vraagstukken. Samenwerken kan wel voordelen bieden. Het 5S-model onderscheidt vijf hoofdredenen.



- Slagkracht: Samen kom je verder, vergroot je je bereik en krijg je meer voor elkaar.
- Stem: Bundeling van krachten zorgt voor meer zichtbaarheid en aandacht.
- Schokbestendigheid: Een stevig systeem kan tegen een stootje.
- Stimulans: Je kunt van, en met, elkaar leren, ontwikkelen en innoveren.
- Steun: Je kunt elkaar helpen en ondersteunen.

1.2 Netwerk, samenwerkingsverband of coalitie?

De literatuur maakt onderscheid tussen lichte en zware vormen van samenwerking. In een lichte vorm is weinig vastgelegd en is deelname facultatief. In een zwaardere vorm committeren de deelnemers zich aan gezamenlijke doelen en leggen afspraken vast in een overeenkomst. Een

netwerk valt onder de lichtere vorm, terwijl een samenwerkingsverband of een coalitie een zwaardere vorm is.

Inhoudelijk sluiten we aan bij Platform 31 (2023, p.4). Dat spreekt over 'organisatienetwerken': "Een organisatienetwerk kunnen we het beste beschrijven als een platform voor samenwerking tussen organisaties. In het netwerk verbinden organisaties zich aan een gedeelde opgave of een gezamenlijk doel. Gezamenlijk ondernemen ze activiteiten die ze geen van allen alleen zouden kunnen bereiken. Met de resultaten van die activiteiten hopen zij iets te bereiken voor de opgave."

Vanuit de praktijk van Samen Ouder Worden zien we dat de namen die allerlei vormen van samenwerking krijgen, lang niet altijd de mate van samenwerking weerspiegelen. Zo is het Netwerk Informele Zorg Utrecht, in de praktijk uitgegroeid tot een zeer stevige en effectieve coalitie van tientallen zeer gecommitteerde partners. Tegelijk zien we de Coalitie tegen Eenzaamheid die meer een vrijblijvend karakter heeft. Deze is vooral een, overigens zeer welkome, verzamelplaats van ideeën en uitwisseling. In deze publicatie gebruiken we de verschillende termen door elkaar.

2

Naar waardevolle duurzame samenwerking

De maatschappelijke opgaven rondom ouderen(zorg) zijn complex. Het is voor geen enkele partij mogelijk om daar alleen een aanpak of oplossing voor te vinden. Het uitgangspunt van Samen Ouder Worden is dat structurele samenwerking extra waarde toevoegt. Dit zien we in alle lokale trajecten en op landelijk niveau. Om structurele samenwerking mogelijk te maken, werken we lokaal met programmamedewerkers die als (semi-)onafhankelijke procesbegeleider optreden. Daardoor ontstaat een uitnodigende en veilige omgeving waarin informele en formele partijen zich kunnen verenigen rond een gezamenlijke ambitie en doelen.

We spreken van het borgen van deze samenwerking als bestaande samenwerkingsverbanden versterkt zijn. Maar ook als er nieuwe samenwerkingsverbanden zijn gestart of op weg geholpen. Het gaat hierbij over het verduurzamen van het proces van samenwerken en over het concreet iets voor elkaar krijgen, samen met, voor of door ouderen.

2.1 Toepassen van opbrengsten

Naast het borgen van de samenwerking, werken we in de lokale trajecten en op landelijk niveau, aan concrete opbrengsten. Dit zijn goede voorbeelden, tools, materialen en methodieken. We bundelen niet alleen de kennis en ervaring die wordt opgedaan tijdens de uitvoering, maar stellen deze ook beschikbaar aan iedereen die het wil gebruiken, bijvoorbeeld via de website en het e-book.

Naast het beschikbaar stellen van opbrengsten zetten we binnen het programma ook in op het ontwikkelen en uitvoeren van trainingen, webinars, leerkringen, workshops, begeleiding en coaching. Voor partijen die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de uitvoering, is de drempel om zelf daadwerkelijk gebruik te maken van een van deze opbrengsten,



vaak te hoog. Door hen daarin te ondersteunen, vergroten we de kans dat in de lokale samenwerking, en op landelijk niveau, de opbrengsten van Samen Ouder Worden duurzaam worden ingezet.

BEVORDEREN CONTACT TUSSEN OUDEREN EN JONGEREN

TijdVoorActie en NPV-Zorg voor het leven, vormen samen de Expertisegroep Jong Oud. Dit platform bundelt expertise rondom intergenerationeel contact. Ze delen verhalen en toolkits, inspireren en geven trainingen en workshops. Ook geven ze advies aan vrijwilligers- en zorgorganisaties zodat zij duurzaam contact met jongeren, en ontmoeting tussen jong en oud kunnen faciliteren. Wanneer jong en oud elkaar spreken of samen iets doen, betekent dat echter nog niet dat er echt en wederkerig contact ontstaat. Het helpt als de jongeren en ouderen op elkaar zijn voorbereid. Dat vergroot de kans op verbinding. Denk bij een maatjescontact aan informatie per brief aan een oudere en een mail of app aan een jongere. Ook gezamenlijk het gesprek voorbereiden kan vaak helpen. Het is belangrijk om aanwezig te zijn bij de eerste ontmoeting om het contact op gang te helpen. De inzet van SamenSpel, een set kaarten met vragen om het gesprek op gang te brengen, kan helpen.

2.2 Opzetten vaste structuur

Om te zorgen dat onderlinge samenwerking en concrete werkwijzen en opbrengsten op de langere termijn tot een duurzame aanpak van de opgaven rondom ouderen(zorg) leiden, is naast borging ook financiering cruciaal. Op landelijk niveau zoeken we samenwerking met organisaties, programma's en samenwerkingsverbanden die zich op eenzelfde werkerrein begeven. Ten aanzien van het thema Intergenerationeel Contact en Eenzaamheid zit Samen Ouder Worden aan tafel met bijvoorbeeld het programma Maatschappelijke Diensttijd en Eén tegen Eenzaamheid en organisaties zoals het Oranje Fonds en Oud Geleerd Jong Gedaan. Ook werken we nauw samen met het con-

sortium BeterOud. Op lokaal niveau is de gemeente als schepper van randvoorwaarden en financier vaak een belangrijke gesprekspartner.

VAN LOKAAL TRAJECT NAAR STRUCTURELE AANPAK

Meerdere lokale trajecten is het gelukt om de stap te maken naar structurele inbedding van de opbrengsten en een samenwerkingsverband. In Ommen is, vanuit het door huisartsen opgezette, project Samenwerken in de Wijk, een gezamenlijk voorstel voor een welzijnscoach ingediend bij de gemeente, en gehonoreerd voor 24 uur per week. In Groningen is met SPUK-gelden een Netwerk Informele Ondersteuning gestart als uitvloeisel van de samenwerking die door Samen Ouder Worden op gang kwam. Dit netwerk is gebaseerd op het succesvolle Netwerk Informele Zorg Utrecht (NIZU). Dit samenwerkingsverband heeft binnen Samen Ouder Worden ingezet op wijkgerichte ambassadeurs informele zorg, die een vast onderdeel van de werkwijze zijn, met cofinanciering vanuit de deelnemende organisaties en de gemeente.

2.3 Hoe we werken aan duurzame samenwerking

De voorbeelden in 2.1. en 2.2. geven een beeld van enkele duurzame samenwerkingen die vanuit Samen Ouder Worden zijn ontstaan. Deze paragraaf gaat verder in op het stimuleren van samenwerking binnen Samen Ouder Worden. Centraal in de aanpak staan de volgende vier onderdelen:

1. Samen ontwikkelen en leren als werkwijze.
2. Maatschappelijke dialoog met ouderen als bron.
3. Bevorderen van gemeenschapskracht als kern.
4. Nooit te oud om te beginnen als proces.

2.3.1 De werkwijze: samen ontwikkelen en leren

Het programma Samen Ouder Worden biedt, vanaf het begin, zoveel mogelijk ruimte om te experimenteren, oefenen, ontdekken en leren.

Met elkaar, maar vooral met ouderen en met partner-organisaties. Deze keuze is gemaakt omdat er nooit maar één manier is om het ‘goed ouder worden’ te bevorderen. Dit hangt onder meer af van de deelnemers, de betrokken partijen en de lokale omstandigheden en mogelijkheden.

Door niet vooraf met een plan of interventie te komen, creëren we ruimte om in gesprek te gaan en samen met ideeën en voorstellen te komen. Daarnaast is er gelegenheid om in de praktijk te onderzoeken en testen of de ideeën en voorstellen werken. Dit maakt dat alle betrokkenen ervaren dat een werkwijze de moeite waard is.

Natuurlijk is de uitkomst belangrijk, maar ook de manier van werken is cruciaal om de samenwerking en het inbedden van opbrengsten en aanpakken te borgen. Door de dialoog, het uitproberen van dingen en door te leren van wat wel én niet werkt, ervaren deelnemers dat zij zowel betrokken zijn bij het proces als de inhoud. Dat maakt een vervolgstap voor een samenwerkingsverband makkelijker.

LEREN OP ALLE NIVEAUS

Voor de programmamedewerkers is de insteek van Samen Ouder Worden vaak een openbaring én een verademing. Ze zijn gewend om afgerekend te worden op productie en harde cijfers. Binnen Samen Ouder Worden ervaren ze hun rol als procesbegeleider als een soms spannende, maar vooral effectieve manier om tot wezenlijke gesprekken en innovatieve aanpakken te komen. Binnen het programma staat het met en van elkaar leren centraal. Zo is het vormgeven van lokaal samen ontwikkelen en leren, veelvuldig besproken op landelijke intervisiebijeenkomsten en in leerkringen. Er is ruimte voor individuele coaching. Het eindrapport van de monitoring, uitgevoerd door Movisie, stelt dat de programmamedewerkers de ambassadeurs zijn van het ouderenperspectief. Door hun rol agenderen en stimuleren zij vernieuwing en kwaliteitsverbetering.

2.3.2 De bron: maatschappelijke dialoog met ouderen

Een tweede element van duurzame samenwerking is dat het programma consequent ouderen en hun behoeften, wensen en ideeën centraal stelde. Door ouderen als bron te beschouwen en steeds op zoek te gaan naar hun verhalen, kracht en mogelijkheden, komt er zowel in de lokale trajecten als landelijk, een scherpe focus. We praten niet over, maar met ouderen over goed ouder worden.

Een dergelijke focus op wat ouderen zelf willen en kunnen, is een startpunt voor lokale samenwerking en uitvoering. Daarnaast vormt dit de basis voor een gezamenlijk gedragen visie en ambitie. Het is een cruciale randvoorwaarde om tot een duurzame aanpak te komen.

OPSTARTEN VAN DE DIALOOG

Lokaal en landelijk zijn verschillende manieren ontwikkeld om tot een maatschappelijke dialoog met ouderen te komen. In Gouda en Assen bezoeken programmamedewerkers ouderenflats om, met iedereen die dat wil, een open gesprek te voeren. In Gouda leidt dat tot twee interviewseries over ouder worden en woonwensen, welke zijn gebundeld in het magazine Zilveren Helden. In Assen zijn twee interviewreeksen in de lokale krant gepubliceerd over eenzaamheid en zingeving, en over vrijwillige inzet. Op meerdere plekken zijn gesprekstoelen ontwikkeld. Het Hogeland ontwikkelt inspiratiekaarten die men in de Thuis kamers gebruikt. In Rotterdam gaat een Talentenkaravaan de wijk in en doen ouderen een Talentenscan. In Middelburg, Goes en Ermelo worden interviews gehouden over ouderen en vrijwillige inzet, welke zijn gepubliceerd in drie magazines. Amersfoort, Assen, Enschede en Harlingen doen onderzoek naar de manier waarop ouderen vrijwillig actief willen blijven. En vrijwel in alle trajecten zijn ouderen, al dan niet in georganiseerd verband, onderdeel van het lokale projectteam.

IJSBREKERS VOOR CONTACT IN DE BUURT

Hoe kom je in contact met ouderen die een goed gesprek willen? Op straat! We experimenteren met verschillende 'ijsbrekers' om op straat in gesprek te gaan met ouderen. In Noordwest Friesland zetten we een groen bankje neer op de markt. De herkenbaarheid en uitnodigende vorm van het bankje zorgt voor toeloop en een gespreksstarter. In Alkmaar speelt een iconische roze theekan een grote rol in het laagdrempelig contact maken. Met thee, een luisterend oor en enthousiasme zorgt de programmamedewerker voor connectie in de wijk en maakt thema's als eenzaamheid bespreekbaar.



2.3.3 De kern: bevorderen van gemeenschapskracht

De werkwijze en de bron zijn cruciale randvoorwaarden om tot duurzame aanpakken en samenwerking te komen. Maar de kern om tot gezamenlijk en voortdurend eigenaarschap van proces en inhoud te komen, is gemeenschapskracht. Door lokaal (en landelijk) samenspel van (oudere) bewoners, mantelzorgers, vrijwilligers en beroepskrachten en hun organisaties te bevorderen, komt duurzame verbinding tot stand. Dit leidt tot oplossingen op maat, een andere manier van naar elkaar kijken en met elkaar omgaan, en een ander of nieuw handelingsperspectief voor ouderen.

POSITIEVE GEZONDHEID EN SAMENKRACHT

In Roosendaal worden vrijwilligers (onder wie elf ouderen) en beroepskrachten geholpen met de gesprekstool van Positieve Gezondheid en bij het modereren van dialoogbijeenkomsten Samenkracht. De combinatie tussen Positieve Gezondheid en Samenkracht maakt het mogelijk om te focussen op veerkracht als een collectief vermogen en deze te koppelen aan gemeenschapskracht. Een groepje vrijwilligers, dat op huisbezoek ging in de 'bloemenflats', legt contact met de bewoners. Zij luisteren en benaderen ouderen op een open manier met vragen als: Hoe gaat het met u?, Waar wordt u blij van? Deze gesprekken zijn een manier om met elkaar te verkennen waar er energie is voor verandering en welke stap de oudere daar zelf in wil zetten. Sommige flatbewoners raken, mede door deze gesprekken, betrokken bij de organisatie van buurtevents, waar veel ouderen naar toe kwamen. Een bewoner uit het organisatiecomité: "Doordat ik mensen nu persoonlijk leer kennen, groeten we elkaar en maken we een praatje als ik mijn hond uitlaat. Dat gebeurde voorheen niet."

ONTMOETINGSPLEK IN DE WIJK

In een aantal lokale trajecten gaan we aan de slag met ontmoetingsplekken. Daar ontstaat een gevoel van verbondenheid met andere bewoners uit de wijk of het dorp. In samenspel met ouderen zijn er doe-het-zelf ontmoetingsplekken ontstaan die eenvoudig en huiselijk zijn. Plekken waar inwoners, vaak ouderen, zich onderdeel van de lokale gemeenschap voelen. Deze laagdrempelige ontmoetingsplekken nodigen uit om binnen te komen en mee te doen, erbij te horen en gezien te worden. In Oudesluis ontstaat de Buurtkamer, in Andijk een Huiskamer; een tweede is al geopend. In Het Hogeland ondersteunt Samen Ouder Worden inwoners en de lokale welzijnsinstelling bij het opzetten en runnen van een Thuiskamer. Na Het Hogeland is al in 15 dorpen het concept van de Thuiskamer toegepast.

2.3.4 Het proces: nooit te oud om te beginnen

Wij zien dat maatschappelijke opgaven rondom ouder worden, nooit helemaal af zijn of opgelost worden. Daarom is het van belang dat er steeds opnieuw ruimte wordt gecreëerd en geboden om datgene wat werkt te kunnen delen en door ontwikkelen. Om het passend te maken voor een nieuwe situatie of veranderende omstandigheden.

Het e-book Nooit te oud om te beginnen verschijnt naar aanleiding van vier jaar Samen Ouder Worden. De titel is gekozen vanuit de overtuiging dat ongeacht je leeftijd je altijd iets kunt doen dat voor jezelf, maar ook voor anderen, waardevol en betekenisvol is. Ook zegt de titel iets over hoe we naar duurzame samenwerking kijken; als een proces waarmee je nooit klaar bent. Vitaal samenwerken is meer een beweging dan een eenmalige actie. Het helpt om er zo vroeg mogelijk aandacht voor te hebben, maar je moet er vooral mee bezig blijven. En al doende leer je wat werkt en wat er nog meer nodig is.

3 De praktijk van het samenwerken

In dit hoofdstuk delen we een aantal ervaringen en werkwijzen die bijdragen aan een daadwerkelijk vitale samenwerking. De opsomming is niet uitputtend; wellicht komen in andere samenwerkingsverbanden aanvullende werkzame elementen voor. Om tot effectieve lokale samenwerking te komen, beschrijven we in dit hoofdstuk drie mogelijke routes.

3.1 Drie mogelijke routes

In de praktijk van Samen Ouder Worden zien we dat er drie routes zijn om tot vitale samenwerking te komen. Iedere route heeft een ander startpunt. Dit heeft gevolgen voor zowel het proces als de inhoud. Vervolgens ontwikkelt elk van de routes zich op een eigen wijze. Vaak komen dan onderdelen uit meerdere routes samen. Dit zijn de routes:

- **Al doende leren:** van concrete vragen naar strategische samenwerking.
- **Flexibel meebewegen:** opgavegericht samenwerken.
- **Samen optrekken:** van strategische agenda naar gezamenlijke uitvoering.

3.1.1 Al doende leren: van concrete vragen naar strategische samenwerking

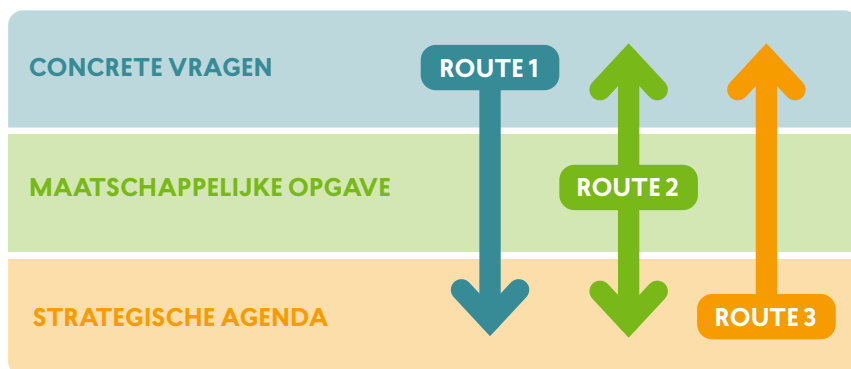
Hebben oudere inwoners weinig verbinding in hun buurt? Laten we als vrijwilligersorganisaties, zorgorganisatie, gemeente en inwoners de handen ineenslaan en proberen een buurtkamer van de grond te krijgen. Of we gaan, net als Present, met ondernemers en de gemeente Zwaaistenen[®] plaatsen. Weten we niet wat de behoeften en wensen zijn van ouderen in onze gemeente? Dan kunnen we als ouderenorganisatie, woningcorporatie en vrijwilligerscentrale een enquête uitzetten en samen kijken wat daar uitkomt.



De route die je in deze publicatie al vaker bent tegengekomen, is er een die begint bij de praktijk en bij het stellen van concrete vragen. De kracht van deze route is dat degene om wie het gaat centraal staat en direct betrokken is of wordt. Er is direct actie; veel mensen worden er blij van als ze iets doen dat snel een positief resultaat oplevert. Een ander belangrijk voordeel is dat door klein te starten, je kunt wennen aan elkaar en aan de samenwerking. Het is dan ook niet erg als iets niet direct lukt want je hebt er niet al je tijd en geld ingestopt.

Door klein en concreet te starten, leer je elkaar, het werkveld en de mogelijkheden al doende kennen. Zo bouw je wederzijds vertrouwen op waardoor je elkaar sneller iets kunt. Ook kun je er achter komen dat visies, belangen en werkwijzen dusdanig van elkaar verschillen dat verder investeren in de samenwerking niet slim is. In elk geval kies je door het volgen van deze route voor een rustige, kleinschalige opbouw van de samenwerking. Als deze succesvol is, dan zien we op veel plekken dat het vervolgens makkelijker wordt om samenwerking te organiseren.

Nadeel van deze route kan zijn dat het vooral bij praktische samenwerking blijft. Daardoor blijven grotere maatschappelijke vraagstukken buiten beeld. Ook voelen strategische partners zoals overheden, fondsen, verzekeraars, corporaties, en soms formele organisaties, zich minder snel aangesproken om mee te doen.



3.1.2 Flexibel meebewegen: opgavegericht samenwerken

De tweede route om tot vitale samenwerking te komen, kun je de middenweg noemen. Startpunt van deze route is een maatschappelijke opgave waarvan maatschappelijke organisaties vinden dat ze die gezamenlijk moeten en kunnen oppakken. Die opgave kan voortkomen uit de praktijk van de betrokken organisaties, maar ook vanuit een meer strategische, gemeentelijke agenda. Hierin zijn de formele en informele organisaties in het maatschappelijk middenveld de aanjagers en trekkers.

Bij maatschappelijke opgaven kun je bijvoorbeeld denken aan het verminderen van eenzaamheid of bevorderen van participatie, aanpak van armoede, vergroten van sociale samenhang, voorkomen van polarisatie of hervormen van de zorg. Het gaat altijd om vraagstukken waarvan het duidelijk is dat één partij deze niet alleen kan aanpakken of oplossen. Opgavegericht samenwerken betekent dat verschillende partijen elkaar vinden rondom een urgent vraagstuk, waarbij zij betrokken zijn en iets mee willen.

BUNDELEN VAN KRACHTEN

Hoe kunnen we ouderen met een migratieachtergrond bereiken en betrekken? Dit vraagstuk komt in meerdere lokale trajecten naar voren; vaak gekoppeld aan mensen met ziekten. Er zijn al meerdere partijen actief op dit terrein: welzijnsorganisatie, mantelzorgondersteuners, vrijwilligersorganisaties en of migrantenorganisaties. Ondanks dezelfde doelen, opereren deze partijen nog regelmatig naast elkaar en maken ze onvoldoende gebruik van elkaars expertise en ingangen. In Samen Ouder Worden hebben we bijvoorbeeld in Den Haag, Tiel en Den Bosch deze partijen bij elkaar gebracht om gezamenlijk tot een werkende aanpak te komen rondom cultuursensitief werken.



In deze route is het benoemen van een gezamenlijke ambitie en zichtbare urgentie makkelijk. Het is wel spannend of en hoe relevante partners zich verbinden rondom een vraagstuk. Want deze gezamenlijkheid betekent het opgeven van een deel van hun autonome manier van denken en werken. De moeilijkheid is of het lukt om voldoende flexibiliteit in te bouwen, zodat verschillende visies en werkwijzen een plek krijgen.

Wat daarbij helpt, is om te experimenteren; zoals de vorige route laat zien. Aan de hand van de uitgangspunten en manier van werken van Design Thinking kun je vanuit een gedeelde opgave en visie snel in de praktijk testen of je op de goede weg bent. Met de opbrengsten leer je samen wat wel en niet werkt en zet je de volgende stappen. Deze manier van werken geeft flexibiliteit om mee te bewegen met opgaven die zich blijven ontwikkelen: “Een opgave staat niet voor eens en altijd vast. Die verandert omdat de wereld verandert” (Platform 31, p.19). We voegen hieraan toe dat gezamenlijk ingrijpen zorgt voor veranderingen in de opgave én in de samenwerking.

Als alles goed gaat, krijgt deze route een effectieve vertaling naar de praktijk en daarmee naar de leefwereld van degenen om wie het gaat. Andersom is het ook nodig om een gezamenlijke opgave te koppelen aan strategische (overheids-)agenda's. Als vertegenwoordigers van de overheid of andere besluitnemers en financiers, vanaf het begin betrokken zijn bij het formuleren en afbakenen van de maatschappelijke opgave, is dat meestal geen probleem. Als dat niet zo is, is het raadzaam om die verbinding onderdeel van de aanpak van de opgave te maken.

3.1.3 Samen optrekken: van strategische agenda naar gezamenlijke uitvoering

Waar de eerste route een bottom-up benadering is en de tweede een start vanuit het maatschappelijke midden heeft, geldt voor de derde route dat deze begint bij een overkoepelende strategische en/of beleidsmatige agenda. Deze route werkt meer van 'boven' naar 'beneden' en geeft zo richting aan inhoudelijke keuzes en praktische uitvoering.

In de praktijk betekent dit vaak dat de overheid betrokken is; meestal als één van de kernspelers. Dit geldt ook voor de belangrijkste formele en informele spelers. Voordeel van deze route is dat er, vaak na stevige onderhandeling, het commitment van de deelnemende partijen wordt vastgelegd. Daardoor is er een organisatorische en financiële basis om aan de slag te gaan met de maatschappelijke opgave.

OUDERENBELEID ROTTERDAM

De gemeente Rotterdam heeft enige jaren geleden een integraal ouderenbeleid vastgesteld, als één van de weinige gemeenten in Nederland. Dit beleid vormt de basis voor allerlei programma's en projecten in de stad. Naast de gemeente als aanjager en financier, zijn ook zorg- en welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, ouderenorganisaties en buurtinitiatieven betrokken. Door, met en voor ouderen. Door de aanwezigheid van dit ouderenbeleid, haakt Samen Ouder Worden bijzonder makkelijk aan en is er gesprek met de gemeente. Al snel komen we daarbij op het belang van inspelen op talenten en de sociale levensloop van ouderen. Samen met partners zoals Humanitas Rotterdam en het Netwerk Tijdloos Talent trekt een Talentenkaravaan door een aantal Rotterdamse wijken.

Potentieel nadeel van deze route is dat dit teveel door anderen is bedacht en van bovenaf is dichtgetimmerd zodat er nauwelijks gelegenheid is om nog flexibel te kunnen inspelen op wat zich in de realiteit voordoet. Ook kan de strategische samenwerking verworden tot een politiek praatcircus, waarin het meer gaat om posities en belangen, dan om de maatschappelijke opgave. Deze nadelen worden voorkomen door de koppeling van een uitvoeringsagenda aan de strategische afspraken, en door ouderen (of elke andere doelgroep waar het om gaat) een stem aan tafel te geven. Zo blijft de verbinding met de werkelijkheid van alledag bestaan.

OMGAAN MET PARADOXEN

Een thema dat zowel in de literatuur als in de praktijk van Samen Ouder Worden vaak terugkomt, is het begrip paradox of dilemma. Een paradox is een (schijnbare) tegenstelling: “tegenovergestelde perspectieven en daaraan gerelateerde acties, die elk zinvol en verdedigbaar zijn” (Boonstra en Eguiguren, 2022, p.34). Concreet gaat het om allerlei strategische en praktische vragen waar partners een ander perspectief op kunnen hebben:

- ✓ Gaan we direct aan het werk of willen we eerst onderzoek doen?
- ✓ Gaat het om elkaar kennen en vertrouwen of investeren we in systemen en kennis?
- ✓ Ligt onze focus op het proces of op de inhoud?
- ✓ Werken we vanuit een gelijkwaardig samenspel of is centrale sturing handig?
- ✓ Wil ik meedoen aan de samenwerking omdat ik anders alleen blijf of doe ik mee ondanks de angst mijn autonomie te verliezen?
- ✓ Mag iedereen die dat wil aanhaken of zijn we een besloten groep?
- ✓ Gaan we experimenteren of gebruik maken van bewezen effectieve interventies?
- ✓ Gaat het erom dat de doelgroep/samenleving er beter van wordt of wil ik er zelf vooral iets aan hebben?¹

1 Mede gebaseerd op Boonstra en Eguiguren (2022, p.34-39)

Het punt is dat er niet één goed antwoord is op deze vragen. Het gaat erom dát ze gesteld worden en dat je met elkaar tot een beredeneerde en gedragen keuze komt.

Daarbij kun je niet één kant van een paradox kiezen, maar de waarde van beide kanten benutten. Bijvoorbeeld door te beginnen waar energie zit en snelle winst is te behalen én daarnaast onderzoek te doen om een beter beeld te krijgen hoe het vraagstuk in elkaar zit. Of door bijvoorbeeld te zorgen dat iedereen die wil, kan meedoen én afspraken maken over de autonomie van iedere partner en de bijdrage die iedereen levert. Vervolgens kun je ervan uitgaan dat in de loop van de samenwerking er opnieuw, en soms andere, keuzes worden gemaakt. Samenwerken is een spel waarin posities, mogelijkheden en ideeën wisselen naarmate je langer met elkaar speelt.

Randvoorwaarden voor het bespreken van dergelijke paradoxen of dilemma's zijn vertrouwen en openheid: "Een netwerk waarin partners onderling verbonden zijn, biedt een veilige basis om met elkaar de onvermijdelijke dilemma's te bespreken: dilemma's in het netwerk, rondom de opgave, de omgeving rond het netwerk, of uitdagingen bij bijvoorbeeld het aanhaken van de organisatie of het internaliseren van de doelen en resultaten uit het netwerk in de eigen organisatie" (*Platform31, 2023, p.9*).



3.2 Werkzame elementen

Natuurlijk hebben we niet in alle lokale trajecten, met de betrokken partners, netjes alle stappen voor vitale samenwerking doorlopen en bindende afspraken gemaakt, waar vervolgens iedereen zich ook nog aan houdt. De werkelijkheid is veel rommeliger en onvoorspelbaar; denk maar eens terug aan de coronacrisis en het effect dat die op de samenleving heeft.

3.2.1 Flexibel inspelen op wat zich voordoet

Het meest krachtige werkzame element van iedere samenwerking is, in onze ervaring, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Met elkaar de ruimte vinden om in te spelen op veranderende omstandigheden en mogelijkheden, meebewegen met maatschappelijke trends en snel veranderend overheidsbeleid, kansen zien waar die eerst niet waren en tegelijkertijd afscheid nemen van wat een doodlopende weg blijkt te zijn. Als een samenwerkingsverband dat allemaal kan, dan kan het tegen een stootje!

3.2.2 Beginnen bij de bron

Wat in veel lokale trajecten goed werkt om focus en richting aan de samenwerking te geven, is om te starten bij degenen waar het om gaat: in ons geval ouderen. Of je vanuit de praktijk of vanuit beleid en strategie begint, door de doelgroep aan het woord te laten en mee te laten denken en meedoen, zorg je er altijd voor dat de samenwerking levend (en levendig) is. Het gaat over echte mensen met echte vragen, behoeften en ideeën. Het is veel makkelijker om betrokken te worden en commitment uit te spreken als je luistert naar verhalen en ervaringen van mensen waarmee en waarvoor je betekenisvol bezig wilt zijn, dan door een beleidsstuk of abstract vraagstuk.

De kunst is om vervolgens degenen om wie het draait, niet alleen in het begin te betrekken en vragen te stellen, maar om ze ook een rol te geven in alle vervolgactiviteiten. Het gaat niet over en voor, maar met en door ouderen. Zo krijgt niet alleen de samenwerking een stevige basis, maar neemt de kans op duurzame inbedding en verspreiding van opbrengsten toe.

3.2.3 Versterken wat er al is

Een belangrijk uitgangspunt van onze manier van werken, is dat we altijd zoeken naar bestaande netwerken en succesvolle praktijken. Onze ervaring leert dat er altijd al mensen zijn die, vaak op kleine schaal en heel praktisch, samen werken. Die hebben elkaar al gevonden en samen vertrouwen opgebouwd. Het is de kunst om daarop aan te sluiten zonder dergelijke vormen van samenwerking over te nemen. Ook dat vergt, net als bij 3.3.2., een open en luisterende houding zodat mensen zich gewaardeerd en gehoord voelen. Tegelijk kun je onderzoeken wat de volgende stap is om dat wat er al is naar een volgend niveau te tillen.

WAARDE VERGROTEN IN GRONINGEN

In Groningen gebeurt veel voor ouderen, maar het is versnipperd. Ouderen zelf zien door de bomen het bos niet meer, aldus de gemeente. Het doel van Samen Ouder Worden is om partij-overstijgend te werken. De programmamedewerker brengt het ouderenperspectief in. Er komt een overkoepelend en samenbindend thema in een stad die gebiedsgericht werkt. Voor individuele organisaties is het lastig om overal aan te sluiten. Er is een stedelijk ouderenbeleid en er komt een Netwerkoverleg Informele Zorg. Op uitvoerend niveau zorgt het inbrengen van een overkoepelende paraplu ervoor dat onder de noemer 'Drie manieren om er plezier in te houden' drie bewezen effectieve activiteiten een boost krijgen. Er is geïnvesteerd in zogenaamde UP!-gesprekken, de cursus Grip en Glans en in beweegbijeenkomsten Samen Vitaal. Lees [hier](#) het hele interview.

3.2.4 Versnellen door te vertragen

Het boek 'Traag Versnellen' van Arend Ardon gaat over verandermanagement in organisaties. De kern van zijn verhaal is dat het zinvol is om aan het begin van een traject meer tijd te nemen. Tijd om in beeld te krijgen wat er speelt, hoe iedereen er inzigt en waar de drive, maar ook de weerstand om te veranderen, zit. Maak niet direct een veranderplan,

maar besteedt eerst aandacht aan wat er in het hier-en-nu speelt en welke belemmerende en bekrachtigende patronen er zijn. Zorg dat het duidelijk wordt waaraan je kunt werken om vervolgens des te sneller tot het gewenste resultaat te komen.

We herkennen deze manier van kijken binnen Samen Ouder Worden; hoe we soms door schade en schande te werk zijn gegaan. Daar waar we enthousiast het ‘eens helemaal anders wilden doen’, creëerden we direct weerstand. Mensen willen best in beweging komen en veranderen, maar ze willen niet veranderd worden. Er bestaan al voldoende werkwijzen, verhoudingen en patronen. Als deze goed werken dan kun je daarop aansluiten en direct aan de slag gaan. Zijn deze verstoord of niet langer functioneel, dan is het zaak om eerst te kijken of en hoe deze zijn aan te passen.

Door deze geleerde les doen we op veel plekken eerst ‘onderzoek’. Soms door een enquête te houden onder ouderen om hun behoeften en wensen te inventariseren. Vaak door op allerlei manieren het gesprek met ouderen aan te gaan en hen zo een stem te geven. En altijd door met lokale partijen te verkennen op welke manier Samen Ouder Worden een toegevoegde waarde kan bieden.

Zeker voor praktijkgerichte en gedreven programmamedewerkers voelen dergelijke onderzoeken en verkenningen soms als een vertraging: wanneer gaan we echt iets doen? Maar zij hebben allen ervaren dat de investering in de relatie en aanhaken op de bestaande situatie zorgt voor een stevigere en effectievere samenwerking.

3.2.5 Vergroten van samenhang

Naast het zoeken naar wat versterkt kan worden en de tijd nemen om te verkennen hoe dat kan, treffen we op veel plekken een element dat daaraan gerelateerd is. In het voorbeeld van Groningen wordt het al genoemd. Er gebeurt van alles, maar het loopt naast of langs elkaar heen, partijen kennen elkaar niet of weten niet goed waar iedereen mee bezig is. Om tot vitale samenwerking te komen, is het vergroten van samenhang vaak een belangrijke stap.

Deze stap begint met het in kaart brengen van wat er allemaal door wie gebeurt. Daarna wordt dit zoveel mogelijk gedeeld. Vervolgens onderzoek je met elkaar of en hoe activiteiten, initiatieven en projecten meer impact hebben door ze in lijn te brengen, op elkaar af te stemmen of te bundelen. Ook hier helpt het om een overkoepelend thema of werkwijze te kiezen.

1+1=3 IN HATTEM EN STICHTSE VECHT

In Hattem zijn allerhande initiatieven en activiteiten voor en met ouderen. De programmamedewerker ziet dat daarin meer verbinding mogelijk is. Na een kennismakingsronde met de gemeente, de welzijnsinstelling, ouderenbonden, huisartsen, een woningcorporatie een aanbieder van dagbesteding wordt duidelijk dat de verschillende partijen hier wel oren naar hebben. De coronacrisis blijkt een hefboom om tot de gewenste samenhang te komen, omdat zeer duidelijk wordt dat de eenzaamheid onder ouderen groot is. Het al geïntroduceerde concept Welzijn op Recept wordt het gezamenlijke vehikel om dit vraagstuk aan te pakken. De betrokken organisaties zitten nu structureel in een werkgroep. Het is echt een gezamenlijk initiatief waaraan ieder een steentje bijdraagt.

In de gemeente Stichtse Vecht is al langere tijd de zogenaamde Vitale Coalitie aan het werk. Deze coalitie wil zich nadrukkelijk richten op jonge ouderen. Dat leidt tot het idee voor een gezamenlijk Talentbureau. Organisaties kijken verder dan hun eigen aanbod als ze in gesprek gaan met jonge ouderen over actief worden en blijven. Een bredere blik levert meer op. Daarvoor is het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van het complete aanbod aan vrijwilligerswerk, aldus de programmamedewerker. Een gezamenlijk Talentbureau zorgt er niet alleen voor dat je over de grenzen van je eigen organisatie heen kijkt. Ook helpt het om af en toe af te wijken van de standaardaanpak als het gaat om het werven van een vrijwilliger. Lees [hier](#) de interviews.

3.2.6 Kiezen wie meedoet

Een terugkerende vraag in veel lokale trajecten is: wie doet er mee aan de samenwerking? Mag en kan iedereen die zich meldt of wordt gevonden onderdeel worden van een netwerk? En in welke rol en hoedanigheid? Als we een zo breed mogelijk netwerk willen, wat doet dat dan met de effectiviteit van de samenwerking?

Er is geen eenduidig antwoord op deze paradox. Hoe minder partners, hoe groter de kans dat je elkaar echt goed leert kennen en dat je met elkaar slagkracht ontwikkelt. Maar hoe uitgebreider de samenwerking, hoe groter de kans dat iedereen die ertoe doet betrokken is en zich daardoor mede-eigenaar voelt.

Wat we hebben ervaren, is dat het helpt om te starten met een 'coalition of the willing'. Dit zijn de partijen die al bezig zijn met de opgave of dat zo snel mogelijk willen én die dat in samenwerking willen doen. Om daarachter te komen, is het handig om voordat de samenwerking tot stand komt, met veel meer partijen te spreken dan er in eerste instantie aan het netwerk deelnemen. Zo krijg je zicht op een 'binnencirkel' van kernpartners en op één of meerdere 'buitencirkels' van geïnteresseerden, mogelijk latere 'aanhakers' en twijfelaars. Als de samenwerking op gang is, dan is het belangrijk om de buitencirkel(s) op de hoogte te houden, zodat er ruimte blijft om op een ander moment aan te haken. Op meerdere plekken zien we dat dit gebeurt als een specifieke doelgroep, deelthema of geografische plek actueel wordt. Niet alleen komen dan de bekende partijen uit de buitencirkels scherper in beeld, ook is het zaak om opnieuw te onderzoeken of er nog partijen missen.

De samenstelling van het samenwerkingsverband kan in de tijd variëren. Een duidelijke en enigszins afgebakende kerngroep is echter wel noodzakelijk om de snelheid erin te houden, afspraken te maken en voortgang te monitoren. Een manier om een brede samenwerking tot stand te brengen en effectief te houden, is door te werken met themagroepen met een duidelijke focus of opdracht.



3.2.7 Schakelen tussen experimenteren en verduurzamen

Samenwerking komt pas tot leven als je samen aan de slag gaat en probeert een verschil te maken. Samen Ouder Worden is een leer- en ontwikkelprogramma waarin het aangaan van experimenten centraal staat. We ervaren dat 'iets' gaan doen, zodra het kan, niet alleen zorgt voor veel lokaal enthousiasme en betrokkenheid, maar dat het ook een manier is om elkaar en de doelgroep beter te leren kennen. Al doende kom je tot een werkende aanpak.

Het gevaar zit erin dat de samenwerking uitmondt in een reeks, op zichzelf zeer interessante en hopelijk geslaagde, pilots waarvan de uitkomsten echter nooit ingebed worden in de dagelijkse werkwijze van de partners. Daarom is het van belang niet alleen te doen, maar ook monitoring, evaluatie en een gezamenlijk leertraject op te zetten. In lokale en landelijke bijeenkomsten hebben we gericht en expliciet aandacht besteed aan het trekken van lessen uit lokale activiteiten. We beschrijven deze, en waar mogelijk, vertalen ze in trainingen, methodiekbeschrijvingen en handreikingen.

3.2.8 Combineren van inhoud en proces

In de sociale basis werken de meeste mensen om betaald of onbetaald iets ten positieve te veranderen in de samenleving. Zij hebben een sterke inhoudelijke drive, niet zelden in combinatie met een stevige overtuiging hoe iets anders kan en moet. Daarin zit enorm veel waarde. Het gevaar is dat samenwerkingsverbanden vooral of alleen maar over de inhoud gaan en dat bijeenkomsten bestaan uit elkaar tonen of overtuigen van visies en aanpakken. Dat leidt tot frustratie en zelden tot vooruitgang.

De kunst is dan ook om het niet alleen over de inhoud te hebben, maar ook het proces van samenwerken en gezamenlijk optrekken aan de orde te laten komen. Waar zit onze gezamenlijke kracht, hoe kunnen we van elkaars ervaring en expertise gebruik maken, wat versterkt onze samenwerking ten behoeve van een opgave en doelgroep?

In het programma Samen Ouder Worden raken we steeds meer doordrongen van het gegeven dat inhoud en proces minstens even belangrijk zijn. Dat heeft niet alleen met het bovenstaande te maken, maar ook met het feit dat het aanpakken van complexe maatschappelijke opgaven een zaak van de lange adem is. Het proces van met elkaar optrekken, aan de slag gaan, resultaten boeken, daarvan leren en het inbedden en uitdragen van wat werkt, vergt gerichte aandacht en ondersteuning.

Daarom bespreken we in veel lokale trajecten niet alleen de inhoudelijke voortgang, maar ook het proces van samenwerken. Zo maken we mogelijke knelpunten en ongemak tijdig bespreekbaar, maar ook worden nieuwe ideeën en nieuwe verbindingen zichtbaar.

3.2.9 Inzetten procesbegeleiding

De inzet van één of meerdere personen die dit proces van samenwerken begeleiden, is onmisbaar, zie ook paragraaf 4.2.3. We willen benadrukken dat procesbegeleiding niet iets is dat je er zomaar bij doet. Naarmate samenwerkingsverbanden en de maatschappelijke opgaven, waar ze zich mee bezighouden, complexer worden, is iemand (of meerdere personen) met oog voor en verstand van het begeleiden van de samenwerking noodzakelijk.

Niet alleen kan procesbegeleiding ervoor zorgen dat er effectieve gespreksmodellen en werkvormen worden ingezet, ook worden zo de inhoudelijke trekkers van de samenwerking ontlast. Zowel binnen Samen Ouder Worden als bij andere programma's in het sociaal domein zien we steeds vaker dat een inhoudelijk trekker en een procesbegeleider gelijkwaardig naast en met elkaar opereren in de dagelijkse uitvoering van een samenwerkingsverband.²

2 Lees hier meer over in het eindrapport 'Van waarde zijn en blijven' van Movisie.

3.2.10 Verbinden van uitvoering en strategie

Het leggen van duurzame verbindingen tussen uitvoering en strategie is het tiende werkend element dat we in lokale trajecten tegenkomen. Op veel plekken is er afzonderlijk praktijkoverleg van uitvoerders en strategisch overleg van bestuurders en besluitnemers. Dat is op zich begrijpelijk omdat niet iedereen overal bij kan (of wil) zijn. Tegelijk leidt dit er toe dat er een kloof kan ontstaan tussen uitvoering en beleid.

Daarom zijn er ‘verbindingsofficieren’ nodig die kunnen schakelen tussen uitvoering en beleid. Zij spreken de taal van beide groepen. Ze sluiten niet alleen aan, maar kunnen ook als tolk-vertaler optreden. Wat daarnaast helpt, is om gezamenlijke bijeenkomsten te organiseren rond bijvoorbeeld verhalen van ouderen als input voor actie en beleid. Ideeën ophalen en ontwikkelen, en opbrengsten van de samenwerking delen en vieren.

Eerder in dit hoofdstuk beschrijven we drie routes die de lokale samenwerking kan afleggen. In elk van die drie routes is het cruciaal om met elkaar te bespreken hoe je de uitvoering en strategie met elkaar verbindt. Zowel de beleidsmatige als de praktische kant zijn nodig om tot duurzame resultaten en werkwijzen te komen.

3.2.11 Delen en vieren van resultaten

Een laatste werkend element dat op veel plekken succesvol is toegepast, is het laten zien van de resultaten van de samenwerking en deze ook gezamenlijk vieren. Daarvoor moet je wel resultaten hebben. De kern van alle succesvolle samenwerkingsverbanden is dat ze daadwerkelijk iets positiefs voor elkaar weten te krijgen dat waarde en betekenis heeft ten aanzien van de opgave waar men aan werkt. Anders gezegd: in het samen doen, zit de waarde van elke samenwerking!

Het delen en vieren van opbrengsten zorgt voor saamhorigheid, betrokkenheid en *drive* en dat leidt weer tot vitalere samenwerking en meer resultaten. Maar toch schiet dit er door de waan van de dag vaak bij in. Binnen Samen Ouder Worden zien we allerlei mooie manieren om opbrengsten te delen en te vieren. Op veel plekken verschijnen artikelen

in kranten, worden er informele ophoepjes of meer officiële bijeenkomsten georganiseerd, vaak met een hapje en een drankje. Buurtkamers en de Zwaasteenroute worden geopend door wethouders of burgemeesters en magazines aangeboden aan ouderen, ambtenaren en wethouders en burgemeesters.

Landelijk bieden we, live en online, tijdens bijeenkomsten aan ouderen, partners en programmamedewerkers een podium. We maken videoportretten en artikelen over succesvolle lokale praktijken en aanpakken en verspreiden deze via allerlei kanalen. Van de eerste vier jaar Samen Ouder Worden verschijnt een e-book, waaromheen een Oogstfestijn is georganiseerd.

Wat dit alles oplevert, is niet alleen trots bij de betrokkenen, maar ook een toename van geïnteresseerden. Ook bieden we anderen de kans om te leren en gebruik te maken van alles wat er is ontdekt en ontwikkeld. Zo is het e-book al meer dan 3.200 keer gedownload³. Een krachtig onderdeel om tot een vitale samenwerking te komen, is bewust en gericht aandacht besteden aan wat die samenwerking oplevert. Voor de deelnemende partijen, voor de buitenwereld en natuurlijk vooral voor degenen waar het om draait: de ouderen.

3 Actuele stand op 17 oktober 2023



4 Cruciale ingrediënten

De zestien ingrediënten die we in dit hoofdstuk beschrijven, komen zowel uit de literatuur over samenwerken als uit de praktijk van Samen Ouder Worden naar voren. Deels gaan ze over de manier waarop elke individuele organisatie tot samenwerking komt, maar voornamelijk richten ze zich op de samenwerking zelf. We groeperen deze zestien ingrediënten onder vijf factoren: Relatie, Samenstelling, Ambitie, Belangen en Organisatie & Proces⁴. Van deze vijf factoren en de bijbehorende ingrediënten kun je gebruik maken om bestaande samenwerkingen te evalueren en te versterken en of als basis voor nieuwe samenwerkingsverbanden.

Veel van de zestien ingrediënten zijn logisch en dienen zich vanzelf aan. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke ingrediënten je nog niet kent en waardoor dat komt. Om daar achter te komen, hebben we een hulpmiddel ontwikkeld: een gespreksmodel met inhoudelijke vragen en checkvragen, zie [bijlage](#).

4 In Leren samenwerken tussen organisaties van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij uit 2011 introduceerden de auteurs een model met vijf factoren: Ambitie, Belangen, Relatie, Proces en Organisatie. Wij voegen Samenstelling toe omdat dit bij het werken met vrijwilligers(organisaties) een wezenlijke factor is. In de publicatie Meer bereiken met organisatie-netwerken van Platform 31 benoemen de auteurs zeven bouwstenen: Opgave, Deelname, Waarde, Binding, Samen Doen, Organisatie en Verankering. Die elementen komen deels onder andere namen terug in deze publicatie.

Factor	Ingrediënt
Relatie	Vermogen tot samenwerking
	Openheid en Vertrouwen
	Gelijkwaardige inbreng
	Gezamenlijke identiteit en taal
Samenstelling	Minimale massa
	Maximale mix
	Een geaccepteerde trekker
	Georganiseerd toeval
Ambitie	Gedeelde opgaven en doelen
	Zichtbare urgentie
Belangen	Duidelijkheid over belangen
	Een gezamenlijk belang
Organisatie & Proces	Een functionele organisatie
	Duidelijke spelregels
	Voldoende tijd
	Aandacht voor ontwikkeling

Samenwerking is per definitie een dynamisch proces dat elke keer anders is en zich anders ontwikkelt. De ingrediënten zijn vooral een hulpmiddel om alert te blijven. Als het niet lekker loopt, waaraan kan dat liggen? Als we een volgende stap willen zetten, waar moeten we dan rekening mee houden?

4.1 Relatie

Alle factoren werken op elkaar in en zijn daarom in de tijd niet goed te scheiden. Het gaat niet om eerst de ene factor en daarna de volgende. De ingrediënten die horen bij de factor Relatie behandelen we als eerste omdat uit de lokale praktijken van Samen Ouder Worden veel samenwerkingsverbanden voortkomen. De onderlinge relatie die zij hebben of ontwikkelen, is belangrijk voor het welslagen van de samenwerking.

4.1.1 Vermogen tot samenwerking

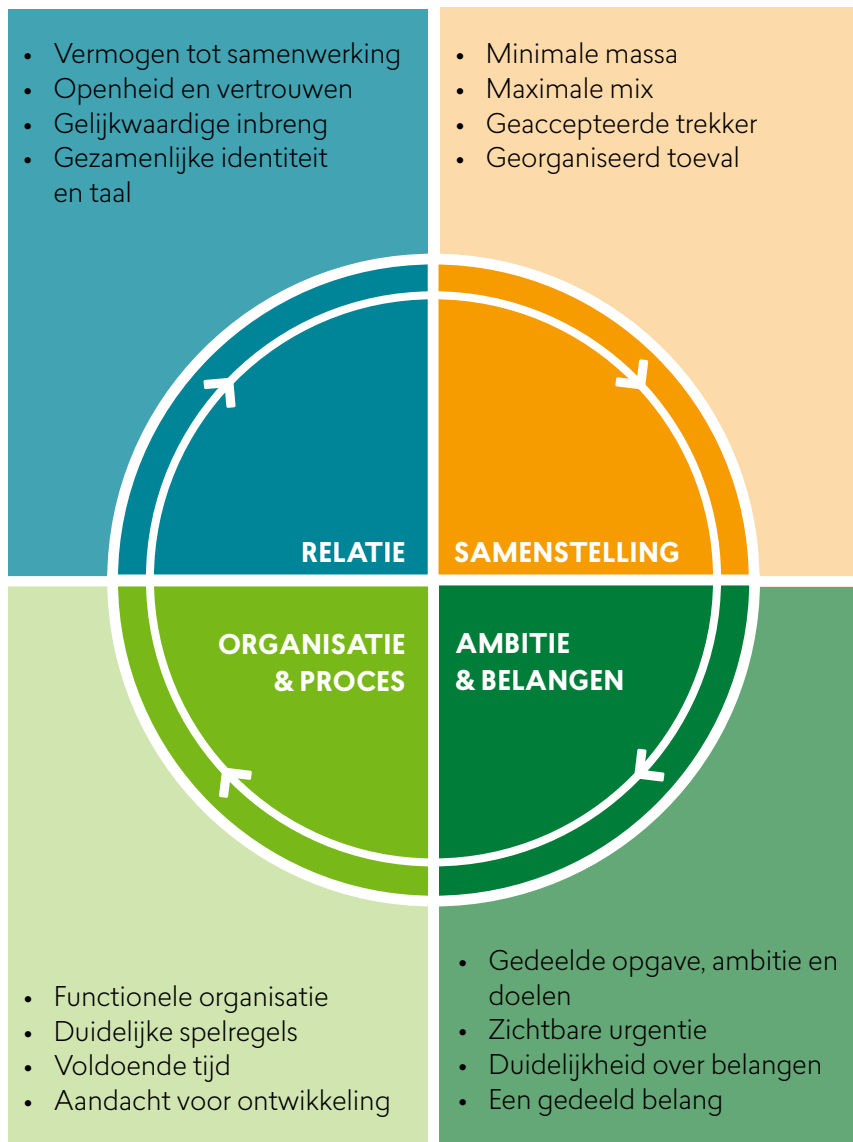
Voor elke organisatie die aan een samenwerkingsverband deelneemt of wil deelnemen, is het een wezenlijke vraag hoe het zit met het vermogen tot samenwerken. Dat klinkt in deze tijd bijna als een overbodige vraag, maar dat is het zeker niet. Organisaties zijn bijvoorbeeld vooral gericht op hun eigen overleven, hebben allerlei interne problemen, worden zeer strak aangestuurd door opdrachtgevers, hebben nog geen cultuur van samenwerken opgebouwd of weinig praktijkervaring met samenwerken. Zoals Kaats e.a. (2005, p.34) zeggen: "Vermogen tot samenwerking is een competentie waarop organisaties zich kunnen onderscheiden."

Het vermogen tot samenwerking begint ermee of je als organisatie een meervoudige en ruime blik hebt:

- Een andere organisatie is een partner, leverancier, gebruiker en/of concurrent.
- We werken samen op basis van geloof in waarde op langere termijn.
- Naast de spelregels van diensten leveren en afnemen hanteren we die van samenwerken en functioneren in een groep.⁵

5 Gebaseerd op Kaats e.a. (2005, p.43)

Onderstaand figuur verbindt alle factoren en ingrediënten met elkaar in een dynamisch model.



CHECKLIST

Als je andere organisaties meerdere mogelijke rollen toebedeelt, als je gericht bent op gezamenlijke duurzame waarde creatie en bereid bent je te houden aan de spelregels van de groep, dan kun je de volgende kernvragen beantwoorden:

Willen en Kunnen we Samenwerken?⁶

- ✓ Wat is onze ambitie bij samenwerken? Welke doelen streven we na?
- ✓ Wat willen we investeren en wat moet de samenwerking opleveren?
- ✓ Is er een noodzaak of urgentie om in een groep te opereren?
- ✓ Zijn we bereid, en in staat, om in groepsverband te functioneren? Welke rol en positie willen en kunnen we nemen?
- ✓ Hebben we de vaardigheden in huis om te kunnen functioneren in een groep?
- ✓ Welke prioriteit (aandacht, tijd, geld) kennen we toe aan de samenwerking?
- ✓ Zijn de consequenties van samenwerking aanvaardbaar en hanteerbaar? Zijn we bereid een deel van onze autonomie los te laten?
- ✓ Zijn er bestaande groepen/coalities in onze omgeving of moeten/willen we een nieuwe groep starten? Passen we bij bestaande groepen?

Elke keer als je ontkennend antwoordt op één van de vragen uit de checklist of geen antwoord hebt, is de conclusie dat je óf niet wilt of kunt samenwerken, óf dat er nog actie nodig is voordat je een effectieve samenwerkingspartner bent.

6 Checklist is mede gebaseerd op Kaats e.a. (2005, p. 46, p.60, 61)

TE WEINIG VERMOGEN TOT SAMENWERKING

In een lokaal traject van Samen Ouder Worden in het midden van het land lijkt het logisch om in gesprek te gaan met de gemeente en de welzijnsorganisatie. Zij reageren echter allebei afhoudend. In hun ogen is het onduidelijk wat Samen Ouder Worden oplevert en wat het programma toevoegt aan wat er lokaal al gebeurt. Ook hebben ze door eerdere ervaringen een bepaald wantrouwen tegen landelijke programma's die 'over hen uitgestort' worden.

De programmamedewerker begrijpt deze boodschap en zoekt vervolgens contact met een ouderenorganisatie, de vrijwilligerscentrale en een vrijwilligersorganisatie die veel voor ouderen doen. Ook hier zijn de eerste gesprekken wat moeizaam, maar er is wel interesse om verder te praten. In de weken daarna vertonen alle gesprekspartners terugtrekkende bewegingen. In dit traject blijkt het ondoenlijk om duurzame relaties op te bouwen, omdat de ambities te weinig gedeeld worden, er geen prioriteit is en de belangen te veel uiteenlopen om tot samenwerking te komen. Het lokale traject stopt.

4.1.2 Openheid en vertrouwen

Als het vermogen tot samenwerking bij alle partijen aanwezig is en ze dus een samenwerkingsrelatie kunnen en willen aangaan, is het volgende ingrediënt de manier van omgaan met elkaar. Samenwerken wordt nooit duurzaam als je elkaar niet kent, vertrouwt, respecteert of iets gunt. Werken aan vertrouwen en openheid is daarom een ingrediënt dat vanaf de start en in het hele proces van samenwerking cruciaal is.

In het begin gaat het vooral om elkaar leren kennen. Dat geldt ook, of misschien wel juist, voor mensen en partijen die elkaar al eerder zijn tegengekomen. Vaak bestaan er beelden en vooroordelen over de



ander. Een open samenwerkingsrelatie kan alleen maar ontstaan als alle deelnemers bereid en in staat zijn, om vanuit daadwerkelijke interesse in de ander (opnieuw) het gesprek aan te gaan.

Vertrouwen in elkaar is een kwaliteit die zich opbouwt door samen dingen te doen. In de actie ontstaat de interactie. Je ziet, ervaart en voelt wat de ander doet, en niet alleen wat diegene zegt. En andersom.

MAAK HET PERSOONLIJK

Eén van de lessen uit Samen Ouder Worden die we veelvuldig toepassen, is: “als je vitale samenwerking wilt, maak het dan persoonlijk”. Soms vergeten we bijna dat niet organisaties samenwerken, maar mensen. En al die mensen, of ze nou de rol hebben van beroepskracht, vrijwilliger, mantelzorger, inwoner of cliënt, hebben dromen, ideeën, behoeften en angsten. Zeker over een maatschappelijk vraagstuk zoals goed ouder worden. Het is een gemiste kans om niet te starten met hoe je er als mens zelf in zit: hoe wil jij ouder worden, waar hoop jij op of ben je bang voor, waar word jij blij van of maak je je zorgen over, waar zit jouw drive om met deze opgave bezig te zijn?

Dergelijke vragen lijken soms wat eng om te stellen, maar onze ervaring is alleen maar positief. Er ontstaan direct diepgaande gesprekken en er komt echte verbinding tot stand. Voorwaarde is wel dat er een begeleider is die het proces in goede banen leidt en die oog heeft voor mogelijke spanningen bij of tussen deelnemers. Een mooie manier om deze werkwijze in de praktijk te brengen, zijn de SamenSpel kaarten van Tijd voor Actie en de inspiratiekaarten van Het Hogeland.

4.1.3 Gelijkwaardige inbreng

Een spannend en soms lastig ingrediënt binnen Relatie is hoe je ervoor zorgt dat alle partijen een gelijkwaardige inbreng hebben én dat ook zo ervaren. Zeker als een netwerk of coalitie bestaat uit formele en informele organisaties en initiatieven, of uit beroepskrachten, vrijwilligers, ervaringsdeskundigen, mantelzorgers en bewoners, is er vaak een verschil in financiële mogelijkheden, tijdsinzet, positie, soort kennis en macht. Dit verschil kan zelfs betekenen dat sommige partners het gevoel hebben dat ze geen 'nee' kunnen zeggen. "Macht is ook bij samenwerken een belangrijke factor. Niet elke organisatie heeft de feitelijke macht om te kiezen" (Kaats & Opheij, 2011, p.38).

De kunst is om ten eerste de verschillen die er zijn tussen partijen zichtbaar en bespreekbaar te maken, en ten tweede om die verschillen productief te maken voor de samenwerking. Een goede manier daarvoor is werken met Waarderende gespreksvoering. Daarin staat centraal dat ieders inbreng ertoe doet en precies evenveel waard is. De focus ligt op wat mensen willen bereiken. Wat is er al aanwezig dat daarbij kan helpen en hoe kan dat wat werkt versterkt worden? Deze aanpak vergt wel de inzet van een goede procesbegeleider of gespreksleider die vanuit een neutrale en niet-oordelende houding de dialoog op gang brengt en houdt. Hier kun je meer lezen over Waarderende gespreksvoering zoals we die binnen Samen Ouder Worden inzetten.

Mocht er sprake zijn van aanzienlijke verschillen in positie en macht en verhinderen deze dat alle partijen gelijkmatig worden gehoord? Dan kunnen de principes en werkwijzen van Deep Democracy helpen. Uitgangspunt van Deep Democracy is dat de wijsheid van de minderheid wordt toegevoegd aan het besluit van de meerderheid om zo alle stemmen een plek te geven. Overigens vergt ook deze methode de inzet van een ervaren gespreksleider.

VRIJWILLIGERSORGANISATIES VERSUS BEROEPSORGANISATIES?

Samenwerking tussen informele en formele organisaties in zorg en welzijn is een terugkerend pijnpunt. Op veel plekken, ook binnen Samen Ouder Worden, blijkt het lastig om tot gelijkwaardige samenwerking te komen. Dan gaat het niet zozeer over de mensen die elkaar niet kunnen vinden, maar veeleer om de organisaties die niet tot duurzame samenwerking komen. Dat heeft vooral te maken met verschillen in positie en mogelijkheden. Beroepsorganisaties hebben in het algemeen meer menskracht en geld te besteden dan vrijwilligersorganisaties. Daardoor kunnen ze meer, langer en steviger aanwezig zijn, hun stem laten horen en invloed uitoefenen. Gemeenten zijn, naar ons idee, vaak gevoeliger voor de inbreng van een betaalde directeur dan van een onbetaalde voorzitter of coördinator.

Omdat allerlei maatschappelijke vraagstukken alleen door samenwerking en gezamenlijke dienstverlening van formele en informele partijen aangepakt kunnen worden, vergt dit enerzijds van de formele partijen dat zij oog hebben en ruimte maken voor de inbreng, behoeften en werkwijzen van informele partijen. Anderzijds betekent het ook dat informele partijen hun zichtbaarheid kunnen vergroten en hun plek of ruimte opeisen.

Een mooi voorbeeld daarvan is het Netwerk Informele Zorg (NIZU) in Utrecht. Van een klein initiatief met een aantal informele zorgpartijen in de stad, is dit netwerk in 12 jaar tijd uitgegroeid tot één van de belangrijkste spelers op het terrein van zorg en welzijn. Zij zijn een meer dan gelijkwaardige gesprekspartner voor de gemeente en formele partijen. NIZU is ook verantwoordelijk voor de aanpak van eenzaamheid in de stad. Dat is een erkenning van het belang en de waarde van vrijwillige inzet en mantelzorg.

4.1.4 Gezamenlijke identiteit en taal

Wil je een duurzame samenwerking? Dan helpt het enorm als de deelnemers zich aan iets gezamenlijks verbinden en elkaar letterlijk en figuurlijk verstaan: “Mensen en organisaties nemen deel aan netwerken omdat ze zich ermee willen en kunnen identificeren, en zich verbinden met elkaar. Ze voelen zich betrokken bij de opgave, het ideaal of de doelen van het dat netwerk [...]. Die opgave brengt hen bij elkaar en geeft kleur, betekenis en identiteit aan hun gezamenlijke activiteiten” (Willems e.a., 2018, p.17).

Niet alleen is het waardevol om het persoonlijk te maken, zoals we hier voor beschrijven, maar ook is van belang dat je elkaar erkent en herkent in een gedeelde *drive*, visie en/of werkwijze. Samen voor iets groters staan, is een krachtige hefboom voor succesvolle samenwerking. Het gaat niet alleen om de inhoud, maar ook om de relatie:

“Een functionele verbinding is duurzamer wanneer er ook betekenisvolle verbindingen ontstaan tussen de partners zelf” (Platform31, 2023, p.9).

Dit kun je op twee manieren bereiken, naast de eerder al genoemde persoonlijke benadering. Je vindt elkaar omdat je ergens tegen bent (eenzaamheid, armoede, ziekte, de terugtrekkende en bezuinigende overheid) en je die gezamenlijke ‘vijand’ wilt bestrijden. Of je ziet een gewenste toekomst voor je waarin mensen bijvoorbeeld meer verbinding, zingeving en solidariteit ervaren. Allebei de manieren van bundelen werken.

Binnen Samen Ouder Worden kiezen we er bewust voor om de waarderende, positieve insteek te gebruiken. We zetten niet in op wat er niet meer moet zijn, maar waar ouderen, vrijwilligers en beroepskrachten méér van willen. Deze manier van kijken, brengt een ander soort energie met zich mee, waarbij mensen zich al snel op een positieve manier met elkaar verbinden. In onze ervaring leidt deze waarderende benadering niet alleen tot een goede sfeer, maar ook eerder tot ideeën om tot concrete positieve acties te komen. In veel trajecten hebben we de vorm van Waarderende gespreksvoering gebruikt om tot een gezamenlijke visie op een gewenste toekomst en tot positieve acties te komen.



HET BELANG VAN TAAL

We kennen allemaal de verschillen tussen gesprekken in de systeemwereld en in de leefwereld. Beleidstermen en formeel taalgebruik komen uit een andere wereld dan hoe we praten met familie tijdens een etentje of met vrienden in de kroeg. Dat kan problematisch worden als die werelden elkaar ontmoeten. Dan liggen onbegrip, en daardoor verwijdering, op de loer. Juist in het sociale werkveld is de kans groot dat formeel en informeel taalgebruik elkaar ontmoeten. Dat kan leiden tot een botsing óf juist een verrijking.

Samen Ouder Worden leert ons dat het werkt om te starten bij de taal die de mensen om wie het gaat zelf gebruiken, in ons geval ouderen. We voeren het gesprek met ouderen door middel van interviews, in groepsgesprekken en in trainingen en vragen hen wat hen bezighoudt. De woorden en begrippen die zij gebruiken, delen we. We vragen zoveel mogelijk ouderen om mee te denken over, en mee te doen aan, lokale projecten. Zo is een begrip als vrijwilligerswerk voor de oudste generaties een belasting, omdat zij het associëren met je lang, veel en vaak inzetten. Actief worden of blijven, voelt voor hen als een prettiger en meer uitnodigende term. Ook een begrip zoals eenzaamheid roept bij veel ouderen weerstand op. Zij hebben het zelf over, en reageren positief op, termen zoals zingeving en betekenisvol leven. De naam van de Coalities tegen Eenzaamheid dekt de lading, maar is weinig aansprekend voor de ouderen die zij willen bereiken. Meer uitnodigende varianten zijn bijvoorbeeld ZamenEén in Dronten en EénSamen050 in Groningen.

TRAINING ALS BINDMIDDEL

Een andere goed werkende manier om tot vertrouwen, veiligheid en een gezamenlijke taal te komen, is de deelnemers aan een (beoogd) samenwerkingsverband samen een training laten volgen. Vanuit een gedeelde interesse en een relevant thema volgen de deelnemers onder leiding van een trainer gezamenlijke leersituaties. Zo horen ze hoe anderen vanuit hun perspectief naar vraagstukken en cases kijken, hebben ze de tijd om uit te wisselen zonder dat er direct een oplossing in de praktijk is, en ontwikkelen ze een gezamenlijke taal en werkwijze ook voor buiten de training.

Samen Ouder Worden neemt op dezelfde manier overal in het land vertegenwoordigers van beroepsmatige en vrijwilligersorganisaties mee in het voeren van gesprekken over niet-pluis situaties en over zingeving, in Waarderende gespreksvoering en vanuit Positieve gezondheid. Vaak zijn deelnemers verrast over de overeenkomsten die ze ervaren en krijgen ze meer begrip voor elkaars verschillen. Altijd is de uitkomst dat mensen na de training makkelijker en sneller contact met elkaar zoeken.

4.2 Samenstelling

Deze paragraaf gaat over de tweede factor: de samenstelling van het samenwerkingsverband. Veel samenwerkingsverbanden in het sociaal domein kennen een mix van formele en informele partijen. Dat zorgt vaak voor speciale verhoudingen waardoor extra aandacht voor de samenstelling van de groep van belang is. Daarnaast zien we dat bepaalde stakeholders onbewust worden vergeten. Zo praten ouderen soms niet mee over ouderenbeleid, of vrijwilligersorganisaties worden niet uitgenodigd bij een bijeenkomst over het versterken van de informele zorg.



4.2.1 Minimale massa

Om tot effectieve samenwerking te komen, is het van belang tenminste (vertegenwoordigers van) de meest relevante partijen die zich bezighouden met een maatschappelijke opgave, te betrekken. Om tot een dergelijke minimale massa te komen, moeten initiatiefnemers van samenwerking bereid en in staat zijn om over hun eigen belangen en grenzen heen te kijken. Een gedegen stakeholders- of netwerkanalyse helpt om in beeld te krijgen welke partijen direct te betrekken bij de samenwerking. Timing is daarbij van belang. Hoe later in het proces een partij wordt betrokken, hoe lastiger het is om hen mede-eigenaarschap en gelijkwaardigheid te laten ervaren. Echter, vaak is het niet mogelijk om iedereen vanaf het begin of de gehele tijd te betrekken. Er zijn altijd voorlopers en navolgers. Een minimale massa betekent, praktisch gezien, dat er voldoende, en voldoende diverse, partijen zijn aangehaakt om betekenisvol aan de slag te gaan.

VAN KLEIN NAAR GROOT

In Harlingen introduceren we het concept van de Zwaaisteen[®]. De programmamedewerker zoekt zelf naar plekken waar deze vorm van dagelijks contact meerwaarde heeft. Rond elke Zwaaisteen[®] wordt een kleine coalitie gevormd, met een school, een verzorgingshuis, een lokale ondernemer, de welzijnsorganisatie. Naarmate op meer plaatsen de stenen verschijnen, neemt de belangstelling toe. Uiteindelijk is met alle partijen een Zwaaisteenroute tot stand gekomen, geopend door de burgemeester. Zo werken we door te doen, aan een steeds groter wordende massa die met elkaar staat voor het bevorderen van sociaal contact.

Wat de minimale massa is die een samenwerkingsverband nodig heeft om succesvol te kunnen opereren, hangt van een aantal factoren af. Bijvoorbeeld de reikwijdte van het maatschappelijk vraagstuk; wie is waar al mee bezig en wat is er in het verleden gebeurd. De minimaal benodigde massa kan ook veranderen in de loop van een traject; het is een dynamisch concept.

4.2.2 Maximale mix

Zoals hierboven al staat, is niet alleen het streven naar een minimaal aantal cruciale partners belangrijk. Het is ook handig om een slimme mix van partijen te realiseren. Die partijen kunnen verschillende belangen, invalshoeken, kennis en ideeën, groepen in de samenleving en/of sectoren vertegenwoordigen. Juist de rijkdom van die verschillen kan zorgen voor breed gedragen eigenaarschap én een groter bereik.

Ook hier geldt dat het praktisch gezien niet altijd mogelijk is om iedereen altijd overal over mee te laten praten of mee te laten doen. Er zijn meerdere manieren om tot een werkbare maximale mix te komen. Op veel locaties waar Samen Ouder Worden actief is, wordt bijvoorbeeld gewerkt met een aanstuuringsgroep en meerdere werkgroepen. Elk van de organiserende partijen is vertegenwoordigd in de aanstuuringsgroep, terwijl in de verschillende werkgroepen mensen op basis van interesse, kennis en ervaring deelnemen. Dit kunnen ook vertegenwoordigers zijn vanuit andere organisaties en initiatieven. Dat vergroot de mix.

OMMEN EN DE WELZIJNSCOACH

In Ommen nemen de huisartsen het initiatief tot het project Samenwerken in de Wijk. Welzijns- en zorgorganisaties worden uitgenodigd, net zoals ouderenorganisaties en vrijwillige hulporganisaties. Om tot concrete acties te komen, wordt een kernteam en een aantal werkgroepen opgericht rondom thema's zoals dementie en sociale eenzaamheid. Samen Ouder Worden wordt lid van het kernteam, lid van de werkgroep Dementie en voorzitter van de werkgroep Eenzaamheid. Met deze laatste groep ontwikkelt de programmamedewerker een breed gedragen voorstel om Welzijn op Recept te introduceren in Ommen. Doordat alle relevante partijen al zijn aangehaakt en samen het plan dragen, kan de gemeente er nauwelijks meer omheen. Vanaf het najaar van 2023 is er een welzijnscoach actief voor drie dagen per week.

Een andere manier is om te werken met zogenaamde binnen- en buitenringen. Dat werkt goed tijdens grotere bijeenkomsten. In de (letterlijke) binnenring zitten de kernpartners die cases, werkwijzen en/of vraagstukken met elkaar delen. In de buitenring zitten, op uitnodiging, partijen die bij het vraagstuk betrokken zijn. Zij geven feedback en reflecteren op basis van hun zienswijze en ervaring.

Net als bij de minimale massa geldt voor de maximale mix dat deze in de loop van een traject kan veranderen. Er kunnen nieuwe partijen in beeld komen tijdens de uitvoering van projecten. Een burgerinitiatief of vrijwilligersorganisatie kan zich melden. Dat betekent dat je altijd ogen en oren openhoudt: wie is ook van belang of welke partij missen we nog? Een goed idee is om alle kernpartners te bevragen over hun netwerk en deze actief te benaderen.

4.2.3 Een geaccepteerde trekker

Het belang van een geaccepteerde trekker is niet te onderschatten. In letterlijk alle 35 lokale trajecten van Samen Ouder Worden zien we hoe wezenlijk het is dat één of meer personen de rollen van aanjager, verbinder, procesbegeleider en voortgangsbewaker op zich nemen. Een trekker hoeft niet één persoon te zijn; de verschillende rollen kunnen binnen een groep worden verdeeld. Maar in ieder geval is het cruciaal dát er een trekker is, of meerdere trekkers zijn, en dat ze geaccepteerd worden door alle partners.

Een trekker is nodig om het proces van samenwerking op gang te brengen, dat het een richting en een doel krijgt, en dat er ook echt samen wordt gewerkt. Iemand brengt de groep in beweging; van praten en afspraken naar uitvoering. De trekker zorgt voor de voortgang, van en met elkaar leren, en delen van opbrengsten binnen en buiten het samenwerkingsverband. Deze meervoudige rol kan een trekker goed vervullen als deze positie door alle anderen wordt gegund.

De volgende elementen werken ondersteunend:

- Een zo onafhankelijk mogelijke positie. Ook als een trekker vanuit een lokale organisatie komt, moet deze zoveel mogelijk opereren zonder last en ruggespraak. De trekker mag vanuit de eigen organisatie een 'agenda' meenemen, maar is daar open over en deze is niet leidend.
- De persoon/personen, of de organisatie waaruit de trekker komt, hebben ervaring met samenwerken en geen historie van controversie en/of concurrentie.
- De trekker is in eerste instantie gericht op het proces van samenwerken, niet op de inhoud.
- De trekker heeft een intrinsieke motivatie voor het thema van de samenwerking.

DE DRIVE VAN DE TREKKER

In Roosendaal brengt de programmamedewerker vitale samenwerking tot stand rondom het concept Positieve Gezondheid. Gedreven door haar inhoudelijke belangstelling en motivatie voor deze manier van kijken, vindt zij partners die haar passie delen. Daardoor kan zij hen enthousiasmeren en meenemen in de missie.

Een geaccepteerde trekker brengt de nodige competenties met zich mee. Het begeleiden van lokale samenwerking in een leer en ontwikkelprogramma is niet iets dat je ‘erbij’ doet. Belangrijke vaardigheden van een trekker als procesbegeleider zijn:

- Creëren en bewaken van persoonlijke aandacht en duidelijke spelregels.
- Bewaren van het overzicht en bieden van structuur.
- Blijven sturen op de gezamenlijke ambitie en opgave.
- Benoemen en verdelen van taken en rollen.
- Zorgen dat alle partijen, ouderen voorop, zich gehoord en gezien voelen.
- Bieden van afwisseling in werkvormen en soorten bijeenkomsten.
- Zorgen voor een open en positieve sfeer door flexibiliteit, humor en integer handelen.

4.2.4 Georganiseerd toeval

Het laatste ingrediënt van Samenstelling klinkt wellicht vreemd. Maar als het goed is, herken je veel van wat Kaats en Opheij (2011, p.38) zeggen: “Samenwerkingsverbanden komen niet altijd tot stand op basis van weldoordachte, expliciete en rationele overwegingen. Ze ontstaan vaak doordat individuen elkaar vinden en iets moois bedenken. Ze ontstaan door toevalligheden of een samenloop van omstandigheden. Ook wanneer een samenwerkingsverband het resultaat is van een expliciete keuze, wil dat nog niet zeggen dat dat een rationele keuze was. Er spelen tal van ingewikkelde belangen, voor elke organisatie of elk individu heeft een keuze voor samenwerking een andere betekenis”.

Of en hoe samenwerking tot stand komt en hoe succesvol deze is, wordt dus niet alleen bepaald door de bewuste acties die je onderneemt. Het gaat ook om wie je kent, wie er tijd en zin heeft, wie ruimte ervaart, wie toe is aan iets anders, wie een mooi idee heeft, wie elkaar leuk en interessant vinden, enzovoorts. Dit is niet allemaal van tevoren te plannen. Maar wat je wel kunt doen, is rekening houden met het feit dat zich allerlei toevalsfactoren voordoen. Eén van de mooiste manieren om dat te doen, is om zonder agenda en zonder vooropgezet idee het gesprek aan te gaan met iedereen die dat wil over een thema als de stem van ouderen, zingeving of vrijwillige inzet. Door open te staan voor de ander en te luisteren naar andermans ideeën, gedachten, dromen en bezwaren, ontstaat er in het moment verbinding.

Wat er uitkomt en of er samenwerking ontstaat, is dan (deels) toeval. Dit geldt niet voor de omstandigheden en kaders waarbinnen dergelijke gesprekken worden gevoerd. Juist door niet gericht te zoeken, kun je vinden wat raakt en verbindt. Met een mooi woord heet dat serendipiteit: de ongezochte vondst.

4.3 Ambitie

De derde factor is Ambitie. Samenwerken zonder gezamenlijke ambitie wordt een praatgroep. Dat is niet verkeerd, maar het werkt niet bevorderlijk voor het aanpakken van een maatschappelijke opgave. Daarvoor helpen de volgende ingrediënten: het benoemen van een gedeelde opgave, ambitie en doelen en het ervaren van maatschappelijke urgentie.

4.3.1 Gedeelde opgave, ambitie en doelen

De kernvraag van ieder samenwerkingsverband is: wat willen we samen voor elkaar krijgen dat we alleen niet kunnen? Er is een probleem, vraagstuk, uitdaging, behoefte, wens of droom in de samenleving waar collectieve actie op nodig is. Wij gebruiken hiervoor het woord: opgave. Dat doen we omdat dit begrip ruimte laat voor zowel het benoemen wat er nu niet goed is als voor het schetsen van de gewenste toekomst.

Die gewenste toekomst is richtinggevend voor het formuleren van een gezamenlijke ambitie. Hoe ziet het eruit als...? Wat verandert er ten positieve als...? Er komt meer enthousiasme als er wordt ingespeeld op een verlangen dan als de focus ligt op wat niet werkt. Dit betekent vaak herformuleren: in plaats van het verminderen (of bestrijden) van eenzaamheid werken we aan het vergroten van betekenisvol contact en zingeving. Daarmee ontkennen we niet dat er een toename is van problematische eenzaamheid. We kiezen ervoor om vanuit een gewenste toekomst, waar er meer betekenisvol contact is door en met ouderen, terug te redeneren naar het heden. Wat is er nu al dat bijdraagt aan die toekomst, en wat moet er nog meer gebeuren? Deze manier van werken komt uit het gedachtegoed van Waarderend onderzoeken.

De gedeelde maatschappelijke opgave en ambitie definiëren, is een dialoog tussen de deelnemende partijen van een samenwerkingsverband. Iedereen heeft een eigen kijk, op basis van ervaring, kennis en positie. Voor een oudere gaat betekenisvol contact bijvoorbeeld over laagdrempelige ontmoetingsplekken in de buurt: iemand om een praatje mee te maken. Een vrijwilligersorganisatie is op zoek naar meer maatjes om huisbezoeken af te leggen. Voor een welzijnsorganisatie betekent het dat ze zoeken naar manieren om het buurtwerk in ere te herstellen. Voor een huisarts betekent het dat hij ouderen die langskomen zonder lichamelijke klachten doorstuurt naar iemand die tijd heeft voor een goed gesprek. Voor de gemeente en de zorgverzekeraar kan preventief werken, en daardoor verminderen van zorgkosten, de ingang zijn.

Een opgave is niet objectief vast te stellen (Platform31, 2023, p.19). “Partijen formuleren deze met elkaar en kennen er zelf urgentie aan toe. Dit vraagt om een proces van interactie en betekenisgeving (‘wat zie jij? hoe waardeer je dat?’). Het goed onder woorden brengen van de opgave vraagt aandacht: iedereen kijkt er weer anders naar”.



HET VISIEVIERLUIK ALS GESPREKSMODEL

Naast Waarderende gespreksvoering is er een handig hulpmiddel ontwikkeld om gezamenlijk tot uitspraken en keuzes over de gedeelde opgave en ambitie te komen: het Visievierluik. Dit is ontwikkeld door Hans van der Loo en bestaat uit vier vragen:

- ✓ Waartoe bestaan we: wat is de reden van het samenwerkingsverband, wat is het gezamenlijke hogere doel?
- ✓ Waarvoor staan we: vanuit welke gedeelde waarden werken we, en hoe vertalen we deze in gezamenlijke actie?
- ✓ Waarin zit onze kracht: waarin blinken we uit, wat maakt ons samen sterker dan alleen?
- ✓ Waarvoor gaan we: wat willen we bereiken ten aanzien van de maatschappelijke opgave(n) waaraan we willen werken?

Toelichting: door gezamenlijk deze vier vragen te beantwoorden, ontstaat een solide basis om tot formulering van opgave en ambitie te komen.

Dees en Opheij (2019) gebruiken de volgende formule voor een gedeelde ambitie:

AMBITIE = BELOFTE X COMMITMENT X DOEN.

Belofte is de gewenste toekomst: een veelbelovende en energie gevende richting. Commitment gaat erover dat elk van de partijen zich verbindt aan het collectief omdat duidelijk is wat er wordt verwacht, wat het kost en wat het potentieel oplevert. De ambitie is concreet en specifiek. Doen betekent dat het niet bij mooie afspraken en gesprekken alleen blijft. Daarom is het belangrijk om naast een gedeelde opgave en ambitie concrete doelen te benoemen. Die geven antwoord op de vraag hoe je met elkaar gedurende een afgesproken tijdperiode werkt aan de opgave en de ambitie. Doelen geven richting aan de uitvoering.

PARADIJS AA EN HUNZE

In de Drentse gemeente Aa en Hunze wonen ouderen vaak in vergrijzende dorpen. Langer thuis wonen is lastig als zorgvragen toenemen, voorzieningen op afstand raken en het aantal potentiële mantelzorgers afneemt. Een duidelijke maatschappelijke opgave: hoe kunnen we blijven zorgen met en voor elkaar? De ambitie die naar voren komt uit gesprekken met bewoners wordt verwoord als 'paradijselijke' toekomst: nieuwe omgangsvormen waarin wederkerigheid het sleutelwoord is. Iedereen kan hulp geven, vragen en ontvangen. De concrete doelen zijn bijvoorbeeld het laten zien dat er wederkerigheid is, het begrip wederkerigheid concreet en persoonlijk maken door videoportretten, en handvatten te ontwikkelen om het (oudere) bewoners makkelijker te maken om hulp te vragen, aan te bieden en te ontvangen.

4.3.2 Zichtbare urgentie

De maatschappelijke opgave en de daaruit voortvloeiende ambitie zijn gedeeld, maar hebben ook een duidelijke urgentie om er mee aan de slag te gaan. Elke (potentiële) partner in een samenwerkingsverband heeft werkzaamheden te doen, een eigen agenda en meerdere deadlines. Het helpt als er een zichtbare aanleiding is om samen te werken. Die urgentie komt uit een gemeentelijke opdracht, een eerder onderzoek, schrijnende verhalen in de media en/of de overtuiging van kernpartners dat er nu iets nodig is. Deze urgentie is zichtbaar bij de start of als onderdeel van de samenwerking.

KLEINE VERHALEN, GROOT GEVOLG

In Gouda zoekt de programmamedewerker naar ouderen die over hun ervaringen willen vertellen. Dat levert allerlei verhalen op die gaan over zingeving en eenzaamheid, er wel of niet meer toe doen of bij horen, en over woonwensen. Die verhalen zijn gebundeld in twee magazines, mede mogelijk gemaakt door de gemeente, en breed verspreid. Voor allerlei organisaties is het concreet duidelijk welke urgente behoeften en wensen ouderen in Gouda hebben. Op basis daarvan starten meerdere projecten met en voor ouderen.

Het voorbeeld van Gouda laat zien dat het zinvol is om de maatschappelijke opgave 'kleiner' te maken en op menselijke maat. Door de verhalen van mensen komt het vraagstuk direct tot leven en voelen partijen zich eerder aangesproken om ermee aan de slag te gaan.

MODEL VAN EISENHOWER

Naast zichtbare urgentie is er ook de vraag hoe belangrijk de opgave is. Daarvoor wordt het bekende model van Eisenhower ingezet.

	Urgent	Niet Urgent
Belangrijk	Nu mee aan de slag	Onderzoeken en op termijn mee aan de slag
Niet Belangrijk	Overdragen	Niets doen

Toelichting: dit model laat zien dat het zinvol is om te bepalen wat voor alle partijen in het samenwerkingsverband urgent én belangrijk is. Daarmee wil iedereen aan de slag. Het helpt om daarnaast ook te inventariseren wat voor sommige partijen nog meer belangrijk is voor een agenda voor de toekomst. Daarnaast zijn er altijd urgente zaken die voor alle of de meeste partijen minder van belang zijn. Men bespreekt of die zaken buiten de samenwerking worden opgepakt. Er komen, zeker in de inventariserende fase, ook invalshoeken of onderwerpen voorbij die na afweging niet urgent en niet belangrijk worden gevonden. De kunst is om die ook daadwerkelijk van de agenda te verwijderen zodat deze verder geen aandacht krijgen.



Net als bij het onderzoeken van de gedeelde opgave, ambitie en doelen is ook bij het vaststellen van wat urgent en belangrijk is een open dialoog nuttig. Doel is niet om tot één keuze te komen, maar om de verschillende invalshoeken en ervaringen van partners boven water te krijgen en tot een gezamenlijke prioritering te komen. Er zijn immers meerdere onderdelen van een opgave urgent én belangrijk. De vraag is welk onderdeel het meest urgent is en het hoogste belang heeft. Zo ontstaat een actie-agenda met een volgorde van gewenste activiteiten.

4.4 Belangen

In elke samenwerking draait het altijd om de vraag: hoe het gezamenlijke belang en de individuele belangen van elke deelnemende partij te bedienen? Dat vergt duidelijkheid over ieders belangen én een overkoepelend gedeeld belang.

4.4.1 Duidelijkheid over belangen

Mensen en organisaties hebben belangen. Iedereen heeft iets dat raakt, waar ze voordeel of juist nadeel van ondervinden, dat invloed heeft op het welbevinden. Belangen zijn negatief als ze geassocieerd worden met machtspelletjes en politiek gekonkel, zoals je gelijk willen halen of ergens van profiteren.

Denken vanuit belangen kan tot dergelijk gedrag leiden, maar het gevolg in het sociaal domein is dat men belangen vaak niet expliciet bespreekt. We staan allemaal voor de goede zaak en willen allemaal het goede; dat is de gedachte. Het gevaar van deze 'mantel der liefde' is dat bestaande verschillen in belangen pas later naar boven komen. Dat leidt helaas regelmatig tot de nodige commotie of het opbreken van de samenwerking.

Daarom is het belangrijk om al bij de start van de samenwerking te zorgen dat er een dialoog gevoerd wordt over belangen: gezamenlijke, organisatorische en persoonlijke. De persoonlijke belangen doen er ook toe: iedere deelnemer in een samenwerking is ook een mens en heeft dus ook persoonlijke belangen (zie ook 2.1.2).

Dees en Opheij (2019, p.33) noemen deze dialoog het 'brengen-halen-gesprek'. Je zit rond de tafel en voert een open en oprecht geïnteresseerd gesprek waarin vier kernvragen centraal staan:

- Hoe kijkt ieder van de partners naar het gezamenlijke?
- Wat is voor ieder van de partners het (organisatorische) en persoonlijke belang, en wat zien zij als het gezamenlijke belang?
- Wat heeft iedereen te brengen en te halen?
- Welke spannende punten of issues zien zij die snel opgelost moeten worden?

DE COLLECTIEVE KRACHT VAN SAMEN OUDER WORDEN

In de voorbereiding op de tweede ronde van Samen Ouder Worden organiseren we twee sessies met elf landelijke partners. Deze gaan over het thema Collectieve Kracht. We onderzoeken wat het belang en de urgentie zijn van het collectieve én wat ieders bijdrage daaraan kan zijn. Dat doen we bijvoorbeeld aan de hand van vragen zoals: Hoe hebben we elkaar en anderen over drie jaar zichtbaar versterkt met onze uitkomsten en manieren van werken? Wat heeft jouw organisatie over drie jaar zichtbaar versterkt? Wat breng jij mee en waar ben je naar op zoek? De antwoorden op deze vragen komen zichtbaar op papier. Zo zijn de organisatorische en gezamenlijke belangen en ambities duidelijk. Omdat het een open dialoog is, leggen de verschillende organisaties direct dwarsverbanden en komen tot afspraken voor gezamenlijke actie.

4.4.2 Gezamenlijk belang

Het 'brengen-halen gesprek' gaat zowel over de vraag naar organisatorisch en individueel, als naar het gezamenlijk belang. Dit gezamenlijk belang kan twee vormen krijgen: een combinatie van organisatorische belangen waar alle deelnemers zich in kunnen vinden of een overkoepelend maatschappelijk belang dat door alle deelnemers wordt onderschreven. De tweede vorm is in de praktijk vaak steviger omdat er dan een overstijgend doel is dat de verschillende partijen verenigt en waar ze zich collectief voor willen inzetten. De eerste vorm is sneller onderhevig aan heronderhandeling omdat organisatorische belangen kunnen wijzigen.

VAN GECOMBINEERD NAAR OVERSTIJGEND BELANG

In meerdere lokale trajecten komen de partners al snel tot een gedeelde zorg: het aantal (oudere) vrijwilligers neemt af en het wordt steeds lastiger om nieuwe te vinden. In eerste instantie voelt dit als een organisatorisch vraagstuk, maar in de gesprekken wordt duidelijk dat er een collectieve opgave ligt: hoe zorgen we samen dat er voldoende instroom is van zowel oudere als jongere vrijwilligers? Zo ontstaat een gecombineerd belang. Op basis daarvan worden verhalen van huidige vrijwilligers opgehaald en gedeeld, wordt onderzoek gedaan naar motivatie en mogelijkheden, en gezamenlijke wervingsacties en markten opgezet.

In de loop van de tijd wordt duidelijk dat er onder de collectieve opgave nog iets veel belangrijkers ligt: hoe zorgen we ervoor dat ouderen de kans krijgen om ertoe te doen en mee te doen? Daarbij is vrijwillige inzet één van de effectieve mogelijkheden. Er is een overstijgend belang in beeld dat wordt omgezet in een overstijgende ambitie. Het accent verschuift van vinden van vrijwilligers naar het in beeld brengen van en aan de slag gaan met de talenten en behoeften van ouderen.

Uit bovenstaand voorbeeld worden twee zaken duidelijk: belangen ontwikkelen zich in de loop van de tijd. En er is een directe samenhang tussen gezamenlijk belang en gezamenlijke ambitie. Die ambitie kan een verwoording zijn van de gewenste toekomst van het gezamenlijke belang.

Om tot een invulling van de gezamenlijke ambitie te komen, helpt het om de hoe-vraag te stellen. Hoe zorgen we dat ouderen betekenisvol deelnemen aan de lokale samenleving? Hoe krijgen we voor elkaar dat de talenten en behoeften van ouderen centraal staan in al onze activiteiten? Hoe dragen we bij aan meer duurzaam contact tussen oudere en jongere generaties? Antwoorden op dergelijke vragen zijn richtinggevend voor het realiseren van het gezamenlijk belang in de praktijk.

Rolverdeling

Een laatste onderdeel van het werken aan een collectief belang gaat over het verdelen van rollen. Ook al zijn alle partijen het volledig met elkaar eens over het gezamenlijk belang en committeren ze zich eraan, dat wil niet zeggen dat iedereen dezelfde inhoudelijke, organisatorische en financiële mogelijkheden heeft om een bijdrage te leveren. Dat geldt des te meer bij een combinatie van formele en informele partijen, en als er individuele bewoners betrokken zijn. Het is daarom van belang om als onderdeel van het gesprek over collectief belang, ook de rollen van de deelnemers te bespreken. Op welke manier wil en kan iedereen bijdragen? De kunst is om het gesprek daarover vanuit gelijkwaardigheid te voeren, ook als de feitelijke inbreng in de samenwerking verschillend is.

4.5 Organisatie & Proces

Als laatste factor om tot duurzame vitale samenwerking te komen, voegen we organisatie en proces samen. Organisatie gaat over de manier waarop de samenwerking praktisch gezien vorm krijgt en goed verloopt. Proces gaat over de ontwikkeling van de samenwerking

4.5.1 Een functionele organisatie

Samenwerking vereist een strakke organisatie, planning en aansturing om resultaten te behalen. Samenwerking is een organisch, dynamisch proces dat drijft op de energie van de deelnemers. Deze zinnen zijn twee uitersten. Welke van deze twee past bij jou? Wat een functionele organisatie van de samenwerking is, hangt af van wat passend is voor de opgave en de deelnemers én van hun overtuigingen en waarden.

In de praktijk van Samen Ouder Worden zien we veelal combinaties van deze uitersten. Bij de start van de samenwerking draait het in ieder geval om de *drive*, energie en betrokkenheid van de deelnemers. Te veel organiseren, het maken van harde afspraken en vastleggen van samenwerkingsvormen en procedures werkt dan contraproductief. Wat je in de startfase wel kunt organiseren, is het proces om tot verkenning, uitwisseling en gezamenlijkheid te komen. De eerdergenoemde gesprekstechnieken en -vormen, in dit hoofdstuk, helpen daarbij.

In deze fase kan het experimenteren ook al beginnen. Iets doen om te ontdekken, leren en betekenisvol bezig te zijn. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, is het van groot belang om experimenten goed te organiseren. Het feit dat je gaat ontdekken, kan dankzij een georganiseerd proces. Een goed experiment voldoet aan de volgende basisvoorwaarden:

- Zorgen voor een inhoudelijk gedragen begrip van en keuze voor een thema.
- Organiseren van een brede brainstorm over mogelijke aanpakken.
- Werken aan één of meerdere 'prototypes' om in de praktijk te testen.
- Ruimte creëren om van de testfase te leren.
- Selectie en doorontwikkeling van de best werkende (elementen van) aanpakken.

Als er een duidelijke gezamenlijke opgave is en de ambitie en doelen zich aftekenen, en de eigen belangen en gezamenlijke belangen in kaart zijn gebracht, dan wordt het belangrijker om keuzes te maken ten aanzien van de organisatievorm en werkwijze. Investeren in de



onderlinge relatie en in het gezamenlijke leerproces blijft nodig en wordt verrijkt doordat er duidelijkheid komt wie op welke manier een bijdrage kan en wil leveren.

Inveel lokale trajecten ontstaat een bepaalde vorm van formele organisatie (zie hoofdstuk 2.2). Bij langer bestaande samenwerkingsverbanden is meestal een bepaalde hiërarchie zichtbaar. Er is een kernteam, een bestuur of een organisatiecomité. En er zijn thematische, inhoudelijke en/of doelgroepgerichte werkgroepen en projectteams.

Om de juiste mate en vorm van organisatie te vinden, kan het helpen om onderscheid te maken tussen het niveau van de samenwerking en de mate van bijdrage. Bij het niveau bedoelen we dat samenwerking over drie samenhangende lagen gaat:

- **Strategisch beleidsmatig:** dit is gericht op de langere termijn, vaak het domein van besluitnemers en financiers, komen af en toe bij elkaar.
- **Tactisch inhoudelijk:** gericht op de middellange termijn, hier zitten de coördinatoren en middenmanagers om de tafel, komen regelmatig bij elkaar.
- **Operationeel praktisch:** gericht op de kortere termijn, hier zijn de uitvoerders aan zet, komen bij elkaar als het nodig is.

Op alle drie de niveaus is vaak sprake van een kerngroep, een complementaire ring en vrije ruimte (Kaats e.a., 2005, p.54-55). In de kerngroep zitten de kernpartners van de samenwerking. Zij zijn de dragers en investeren in ieder geval tijd en inhoud. In de ring daaromheen zitten organisaties en mensen die interesse hebben, maar bijvoorbeeld alleen met een deelthema meedoen of weinig mogelijkheden hebben om volledig mee te doen. Als het hen past en aangaat, kunnen zij af en toe aanhaken, bijvoorbeeld meedoen met een experiment of project. In de vrije ruimte zitten allerlei partijen die iets te maken hebben of gaan hebben met de maatschappelijk opgave. Die zijn nu (nog) niet van belang of hebben zelf aangegeven niet betrokken te willen zijn.

De kerngroep kent logischerwijze een vrij stevige organisatie. Om de complementaire ring te kunnen betrekken, is een lossere vorm wenselijk zodat mensen makkelijk in- en uitstromen. Dit geldt ook voor de vrije ruimte. Denk bijvoorbeeld aan actiegerichte tijdelijke werkgroepen, een informatiemarkt, een speeddate bijeenkomst, een webinar of een congres.

4.5.2 Duidelijke spelregels

Of het nu gaat over zwaardere of lichte vormen van organiseren, elke samenwerking is gebaat bij heldere afspraken waaraan alle deelnemers zich committeren. Die spelregels gaan in ieder geval over de factoren die we in dit hoofdstuk beschrijven: relatie, samenstelling, ambitie en belangen. Zoals Willems e.a. (2018, p.75) zeggen: “Spelregels zijn afspraken hoe wij met elkaar omgaan, hoe wij keuzes maken en hoe wij besluiten nemen”.

Spelregels gaan over de randvoorwaarden die de samenwerking tot een succes maken. Net als bij de andere ingrediënten voor vitale samenwerking is vooral van belang dat je met elkaar overlegt over de vraag welke spelregels van belang zijn, hoe die spelregels eruitzien en in hoeverre je afspraken wilt vastleggen. Er is geen standaard antwoord. Het gaat om het gesprek.

Spelregels zijn daardoor ook afspraken over hoe om te gaan met de spelregels. Wat gebeurt er als iemand zich er niet aan houdt? Hoe gaan we om met spelregels die in de praktijk niet (voor iedereen) blijken te werken of met veranderingen in de buitenwereld die invloed hebben op onze afspraken?

4.5.3 Voldoende tijd

Maatschappelijke opgaven zijn vaak taai, veelvormig en meervoudig. Het kost tijd om als samenwerkingsverband een verschil te maken. Dit kan op twee manieren: de deelnemers aan de samenwerking hebben de tijd beschikbaar om daadwerkelijk betekenisvol aan de slag te gaan. En de doorlooptijd van de samenwerking is dusdanig dat de gezamenlijke ambitie wordt waargemaakt.

VORM VOLGT FUNCTIE

In hoeverre krijgt een samenwerkingsverband een formele of juridische status om goed te functioneren of serieus mee te doen? Wat als het netwerk geld ontvangt of mensen in dienst heeft? Kunnen we elkaar een paar keer per jaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen? Dergelijke vragen zijn belangrijk om samen te beantwoorden. Ook hierbij is het uitgangspunt dat de vorm volgt uit de functie van de samenwerking. Oftewel: als de samenwerking vooral bedoeld is om elkaar te inspireren, te informeren en uit te wisselen, dan past daar een lichte organisatievorm bij zonder allerlei niveaus of een formele status. Een groepje trekkers is wel noodzakelijk voor de voortgang.

Heeft de samenwerking als doel om gedurende een langere tijd met een maatschappelijke opgave aan de slag te gaan? Is er onvermijdelijk tijd en geld mee gemoeid, dan ligt een stevigere organisatievorm voor de hand. Dan gaat het over rechtspersoonlijkheid, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle partners, inrichting en zeggenschap van de hiërarchische lagen, soorten bijdragen die ieder levert, en afspraken over gebruik van opbrengsten en wederzijdse aansprakelijkheid.



WELKE VAN DEZE SPELREGELS PASSEN BIJ JOUW SAMENWERKING?⁷

- ✓ Macht wordt niet geëtaleerd.
- ✓ Voordeel wordt niet openlijk genoten.
- ✓ Resultaten worden inhoudelijk gerechtvaardigd.
- ✓ Iedereen wordt gelijk behandeld.
- ✓ De spelregels blijven gedurende het spel hetzelfde.
- ✓ Er is bereidheid om iets extra's te doen.
- ✓ Voor wat hoort wat.
- ✓ Acties en reacties zijn proportioneel.
- ✓ Kernwaarden van groepsleden worden gerespecteerd.
- ✓ Er is loyaliteit aan besluitvorming.

Toelichting: deze vragen kun je als een checklist gebruiken. Vink je meerdere punten af dan is de samenwerking kansrijker. Bespreek vooraf met elkaar de spelregels en zorg voor consensus.

7 Naar De Bruin en Ten Heuvelhof in Kaats e.a. (2005, p.51-53)

Als we het over tijd hebben, gaat het ook over geld. Aan elk samenwerkingsverband zijn kosten verbonden. De tijd die betaalde en onbetaalde deelnemers inzetten, besteden ze niet ergens anders aan. Dat betekent dat de partners hun vertegenwoordigers in het netwerk moeten vrijmaken of compenseren. Zeker in de sociale sector betekent dat (deels) een beroep op externe financiering vanuit overheid en fondsen. Op veel plekken is alleen korte termijn geld beschikbaar in de vorm van projectsubsidies. Het kost tijd om een aanvraag te doen, te administreren en te verantwoorden. Indien mogelijk kies dan voor meerjarige investeringen. Dat biedt ruimte om een verschil te maken.

VIER JAAR IS EEN MOOI BEGIN

Het programma Samen Ouder Worden wordt in eerste instantie voor een periode van vier jaar gefinancierd door het ministerie van VWS. Naast de financiering is er vanaf de start ook sprake van vertrouwen in onze werkwijze en missie. Dat betekent dat we ruimte krijgen om lokaal en landelijk een leer- en ontwikkelprogramma in te richten. We hebben de gelegenheid om tegelijk te experimenteren én de diepte in te gaan door middel van onderzoek en kennisontwikkeling. Vanwege de coronacrisis wordt de eerste fase van het programma verlengd tot bijna vijf jaar.

Wat we zien in veel lokale trajecten, is dat het vaak anderhalf tot twee jaar duurt voordat effectieve samenwerking op gang komt. Op de meeste plekken zijn na vier à vijf jaar zichtbare resultaten bereikt. Maar we zien dat er vaak nog meer tijd nodig is om de samenwerking te borgen, om een verschil te maken ten aanzien van de maatschappelijke opgave en om de opbrengsten te verspreiden en te integreren in de werkwijzen van de deelnemende organisaties.

4.5.4 Aandacht voor ontwikkeling

Het laatste ingrediënt dat we noemen, is de ontwikkeling van de samenwerking en hoe gericht je daar aan kunt werken. Twee begrippen staan daarbij centraal: monitoren en leren.

Monitoring

Bij monitoring draait het om de vraag of en hoe je oog hebt voor de ontwikkeling van de samenwerking en wat deze samenwerking oplevert ten aanzien van de maatschappelijke opgave en voor de partners? Hoe weten we dat we op de goede weg zijn en dat we de juiste dingen goed doen?

Wat daarbij helpt, is het benoemen van indicatoren. Indicatoren zeggen iets over de doelen die je wilt halen. Ze geven aan in hoeverre je succesvol bent in het behalen ervan. Bijvoorbeeld een doel van een samenwerkingsverband is dat de stem van ouderen leidend is bij de activiteiten die worden ontwikkeld. Dan kunnen indicatoren zijn: de mate waarin ouderen zelf aangeven dat zij zich gehoord voelen, en de mate waarin dit voor hen is veranderd sinds de start van de samenwerking.

Door monitoring denk je van tevoren gezamenlijk na over de vraag wanneer je succesvol bent en hoe je dat kunt meten. Monitoring gaat altijd over vormen van onderzoek die je helpen om het antwoord te vinden op de vraag.

Leren

In de vorige eeuw ontwikkelden Argyris en Schön een model waarin zij drie niveaus van leren onderscheiden: *single loop*, *double loop* en *triple loop*.

Single loop leren gaat over het oplossen van problemen zoals deze zich voordoen. Een veel gebruikt voorbeeld is dat van de lekke band. Als je een lekke band hebt en je zet in op *single loop* leren, dan plak je de band (wellicht kijk je eerst een instructiefilmpje op YouTube). Er is een probleem. Je zoekt naar de meest passende oplossing, voert



die uit en je kunt verder fietsen. Totdat je weer een lekke band krijgt. Deze plak je dan op dezelfde manier, maar net iets sneller want je bent ervaren. Bij *single loop* vindt weinig ontwikkeling plaats. Je wordt wel beter in dat wat je hebt geleerd.

Bij double loop leren ga je op zoek naar de achterliggende oorzaak van het probleem dat zich voordoet. Wat zorgt ervoor dat ik (vaker) een lekke band heb? Je gaat op zoek naar het stukje glas in de band, gaat de routes na die je altijd fietst of ontdekt dat je buitenband is versleten. Een wezenlijk verschil met *single loop* leren is dat je reflecteert op het probleem. Door middel van gerichte feedback probeer je te achterhalen waar je iets kunt verbeteren zodat je geen lekke band meer krijgt.

Triple loop leren gaat over leren op het niveau van het systeem. Ben ik de enige die steeds een lekke band heeft of hebben anderen daar ook last van? Is het dan een idee om samen de straat wat vaker te vegen of de gemeente in te schakelen? Deze laatste orde van leren, gaat dus niet

over het direct oplossen van een probleem of het achterhalen van de oorzaak ervan. Het gaat over de manier waarop iets georganiseerd is waardoor de problemen ontstaan en onderzoeken hoe het beter kan.

Een lerende, zich ontwikkelende samenwerking is gebaat bij double loop en bij triple loop leren. Vooral als het gaat over complexe maatschappelijke opgaven. Deze vormen van leren kun je organiseren door bijvoorbeeld casusbesprekingen, intervisiebijeenkomsten, communities of practice en leernetwerken mogelijk te maken. Ook gerichte feedback ophalen bij deelnemers, gebruikers en bewoners helpt om te leren op een hoger niveau.

De echte waarde van het gericht bezig zijn met monitoren en leren, is dat je de opbrengsten en lessen gebruikt om de samenwerking én de uitvoering verder te verbeteren. Zo ontstaat een cyclus van plannen maken – doen – leren – aanpassen. Deze lijkt op de beroemde *PDCA-cyclus (plan-do-check-act)*, maar er zijn drie cruciale verschillen. In de eerste stap ga je niet plannen, maar plannen maken. Dat is het verschil tussen een technische handeling en een creatieve handeling. In de derde stap ga je niet checken maar leren. Dat is het verschil tussen afvinken en groeien. En in de vierde stap ga je niet handelen maar aanpassen. Dat is het verschil tussen toepassen en ontwikkelen. Wat hetzelfde blijft, is het doen.

Literatuur

- Ardon, A. (2020). *Traag Versnellen*. Boom uitgevers.
- Boonstra, J., Eguiguren, M. (2022). *Allianties voor een duurzame toekomst*. Boom uitgevers.
- Dees, T., Opheij, W., (2019). *Samenwerken van idee naar afspraak*. Management Impact.
- Kaats, E., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties*. Scriptum.
- Kaats, E., Opheij, W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Boom uitgevers.
- Platform 31 (2023). *Meer bereiken met organisatie-netwerken*. Gedownload 26 juli 2023.
- *Samen Ouder Worden NOV (2023)*. *Nooit te oud om te beginnen*.
- Willems, N., Linck, R., Kaats, E. (2018). *Organiseren in met netwerken*. Vakmedianet.

Gespreksmodel

Vitaal Samenwerken

Factor	Ingrediënt	Inhoudelijke Vragen
Relatie	Vermogen tot samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Wil, kan en mag elk van de (beoogde) partners samenwerken? • Willen, kunnen en mogen we ergens aansluiten of starten we iets nieuws?
	Openheid en Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe kunnen we het persoonlijk én veilig maken? • Wat is (nog meer) nodig om tot openheid en vertrouwen te komen?
	Gelijkwaardige inbreng	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe gaan we om met verschillen in positie, macht en kennis? • Hoe borgen we dat iedereen gelijkwaardigheid ervaart?
	Gezamenlijke identiteit en taal	<ul style="list-style-type: none"> • Aan welk thema/opgave willen en kunnen we ons verbinden? • Welk jargon en begrippen zijn hinderend of helpend en welke alternatieven kunnen we ontwikkelen?

Checkvragen		
<i>Hebben we het hier over gehad?</i>	<i>Is iedereen gehoord en aan boord?</i>	<i>Zijn er besluiten genomen en afspraken vastgelegd?</i>

Gespreksmodel

Vitaal Samenwerken

Samenstelling	Minimale massa	<ul style="list-style-type: none"> • Welke partijen zijn nodig om te kunnen starten? • Welke partijen kunnen later aanhaken?
	Maximale mix	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zorgen we dat alle relevante partijen meedoen? • Hoe zorgen we voor voldoende diversiteit in stem, belangen en inhoud?
	Een geaccepteerde trekker	<ul style="list-style-type: none"> • Is er (semi-)onafhankelijke procesbegeleiding met mandaat? • Wat is ervoor nodig om die voor alle partijen acceptabel te laten zijn?
	Georganiseerd toeval	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe houden we rekening met en spelen we in op onvoorziene omstandigheden en veranderingen?
Ambitie	Gedeelde opgave, ambitie en doelen	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn een maatschappelijke opgave, een daaraan gekoppelde gewenste eindsituatie en concrete doelen benoemd en door allen onderschreven?
	Zichtbare urgentie	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben de opgave en de ambitie voldoende (maatschappelijke) urgentie en belang om tot actie te leiden?

Checkvragen		
<i>Hebben we het hier over gehad?</i>	<i>Is iedereen gehoord en aan boord?</i>	<i>Zijn er besluiten genomen en afspraken vastgelegd?</i>

Gespreksmodel

Vitaal Samenwerken

Belangen	Duidelijkheid over belangen	<ul style="list-style-type: none"> Zijn de organisatorische en individuele belangen van de deelnemers voor ieder helder en acceptabel?
	Een gezamenlijk belang	<ul style="list-style-type: none"> Is een gecombineerd of overstijgend belang benoemd en hebben alle partners zich daaraan gecommitteerd?
Organisatie & Proces	Een functionele organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Is de organisatie van de samenwerking afgestemd op opgave, doel, schaal en soort deelnemers? Zijn er verschillende manieren waarop (potentiële) deelnemers kunnen meedoen?
	Duidelijke spelregels	<ul style="list-style-type: none"> Is voor alle partijen helder onder welke voorwaarden en afspraken de samenwerking plaatsvindt? Hoe gaan we om met het breken van regels en met nieuwe regels?
	Voldoende tijd	<ul style="list-style-type: none"> Hoe is geregeld dat deelnemers voldoende uren en doorlooptijd kunnen investeren?
	Aandacht voor ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> Hoe is het met en van elkaar leren, monitoren van de voortgang, evalueren en delen van lessen en successen geregeld?

Checkvragen		
<i>Hebben we het hier over gehad?</i>	<i>Is iedereen gehoord en aan boord?</i>	<i>Zijn er besluiten genomen en afspraken vastgelegd?</i>

