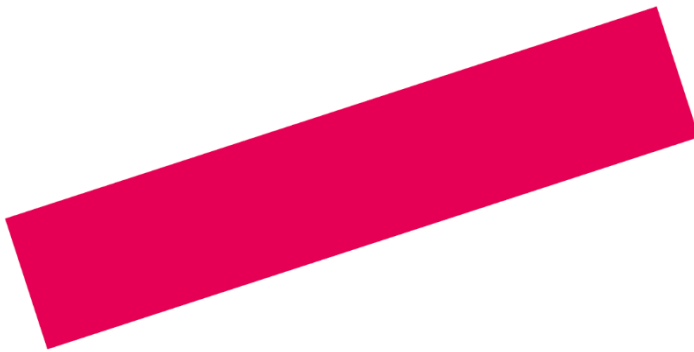




BETEKENISVOL OUD WORDEN IN DE REGIO_

Goed Wonen

Noortje van Duijnhoven

Cindy Koopsen

Ellen van Wijk

Frank Verbeek

Miranda Laurant

28 februari 2024

COLOFON

Uitgevoerd door: Het participatieve actieonderzoek is een samenwerkingsproject van het lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening, Academie Gezondheid en Vitaliteit verbonden aan de HAN University of Applied Sciences en Club Goud.

Opdrachtgever: Netwerk Nonna

Financiering: WOZO, subsidie via Netwerk Nonna

Auteurs:

Noortje van Duijnhoven

Cindy Koopsen

Ellen van Wijk

Frank Verbeek

Miranda Laurant

Contact: Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Lectoraat.ozd@han.nl

Copyright: Alle rechten voorbehouden. Uit deze uitgave kan vrijelijk worden geciteerd, mits met bronvermelding. Deze resultaten van het onderzoek als volgt citeren: Van Duijnhoven N, Koopsen C, Van Wijk E, Verbeek F, Laurant M (2024). Betekenisvol oud worden in de regio. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences.

Datum: 28 februari 2024

Disclaimer: De opdrachtgever van het onderzoek is verstrekt door het Netwerk Nonna, thema Goed Wonen. Dit netwerk bestaat uit veertien VVT-organisaties uit de regio. Het onderzoek is gefinancierd vanuit de WOZO gelden ter ondersteuning van de beweging naar integrale wijkgerichte samenwerking, waarin samen met inwoners in een wijk of buurt invulling wordt gegeven aan betekenisvol oud worden. Het lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening van de HAN University of Applied Sciences te Nijmegen is samen met Club Goud de uitvoerder van het onderzoek. De inhoud van de deelrapportages zijn besproken en geverifieerd met de projectleiders/Raad van Goed Wonen in de deelnemende proeftuinen. De overkoepelende resultaten uit deze proeftuinen zijn voorgelegd aan vier experts en tijdens een werksessie zijn geleerde lessen en adviezen voor vervolg in 2024 opgehaald. De inhoud van dit onderzoeksrapport representeert daarmee niet noodzakelijkerwijs de standpunten van de afzonderlijke leden van de proeftuinen en/of de geraadpleegde experts. De rechten op de inhoud liggen bij de auteurs die het onderzoek hebben uitgevoerd.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1 INLEIDING	5
2 PARTICIPATIEF ACTIEONDERZOEK	7
2.1 Practice Development Approach	7
2.2 Proeftuinen	7
2.3 Dataverzameling	9
2.4 Analyse	11
3 RESULTATEN	13
3.1 Tijdlijnen proeftuinen	13
3.2 Opbrengsten proeftuinen	13
3.3 Kritische generieke factoren	22
3.3.1 De gedeelde ambitie: gezamenlijke taal	23
3.3.2 (Er)Kennen van belangen en intenties: openheid in belangen	24
3.3.3 Gelijkwaardige relatie: samenwerking komt niet vanzelf	25
3.3.4 Professioneel organiseren: samen besluiten of toch niet?	26
3.3.5 Betekenisgevend proces: dit doe je samen	27
4 DISCUSSIE	27
4.1 Kritische generieke factoren	28
4.1.1 Ambitie	28
4.1.2 Belangen	29
4.1.3 Relaties	29
4.1.4 Organisatie	30
4.1.5 Proces	30
4.2 Positionering zorgorganisatie in het netwerk	31
4.3 Netwerkspanningen	32
4.4 Methodologische overwegingen PAO: sterktes en beperkingen	33
4.5 Conclusies	35
5 AANBEVELINGEN	36
6 REFERENTIES	38

VOORWOORD

Deze rapportage is ontwikkeld in het kader van het project 'Betekenisvol Oud worden in de Regio: een meerjarenplan'. Deze rapportage beschrijft alleen het proces en de resultaten van jaar 1; de fase van plaats- en doelbepaling, waarin de proeftuinen zich in de verkennende fase van de netwerkontwikkeling bevinden. Naast deze rapportage waarin de resultaten van cross-analyse is beschreven, zijn er per proeftuin deelrapportages opgeleverd waarin het proces en de resultaten per proeftuin van jaar 1 zijn beschreven (zie losse bijlagen).

Hoewel het project beoogde de proeftuinen van 2023 t/m 2026 te ondersteunen met participatief actieonderzoek is in december 2023 besloten om dit vanaf 2024 niet voort te zetten. De proeftuinen zelf gaan wel door met de opdracht om tot toekomstbestendige (zorg- en ondersteunings-) arrangementen en woonconcepten te komen, waarbij zorg met en vanuit de gemeenschap ('community care') vorm te geven een belangrijk uitgangspunt blijft.

Miranda Laurant,

Lector Organisatie van Zorg en Dienstverlening

1 INLEIDING

De houdbaarheid van de gezondheidszorg in Nederland staat op losse schroeven, ten gevolge van een tekort aan financiën, personele bezetting en maatschappelijk draagvlak (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2021). Deze drie domeinen zijn eveneens van toepassing op de ouderenzorg, wat betreft intramurale zorg in verpleeghuizen als ook de zorg voor de thuiswonende ouderen die steeds meer zorg en ondersteuning in de thuissituatie nodig hebben om thuis te kunnen blijven wonen. Een oorzaak van de toenemende zorgvraag is de dubbele vergrijzing; de groep ouderen vormt een steeds groter aandeel van de samenleving, plus de gemiddelde leeftijd wordt steeds hoger. De bijkomende toename van chronische aandoeningen en multi-morbiditeit heeft een grote impact op de volksgezondheid en de zorg (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, z.d.). Zorgvragen worden steeds complexer en vragen om een interprofessionele benadering. Als er sprake is van een vraagstuk of uitdaging die geen van de betrokken partijen alleen kan oplossen, is samenwerken in een netwerkstructuur een logische keuze (Kaats & Opheij, 2021). Een netwerkstructuur gaat een stap verder dan interprofessionele samenwerking, die zich vooral richt op de samenwerking op cliëntniveau. Voorgaande problematiek schetst de urgentie voor herbezinning in het denken en organiseren van de zorg. Dit is niet iets van vandaag de dag, maar speelt al tientallen jaren (Institute for Positive Health, z.d.; Taskforce Juiste zorg op de juiste plek, 2018; Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022b).

De verwachting is dat regionale samenwerking een bijdrage gaat leveren aan de tekorten in de zorg en meer menswaardige ouderenzorg (Van Elsdijk et al., 2023). In 2022 en 2023 zijn drie relevante beleidsakkoorden gepubliceerd die een (extra) financiële impuls geven om transformatie naar regionale samenwerking vorm te geven: Integraal Zorgakkoord (IZA), Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en WOZO (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen). Het IZA doelt op passende zorg die zo lang als mogelijk in de eigen leefomgeving van de cliënt wordt geleverd, wat vraagt om domeinoverstijgende samenwerking tussen zorg- en welzijnsprofessionals. Het is van groot belang ook inwoners te betrekken in de ontwikkeling en uitvoering van de nieuwe zorgpraktijk, gezien de invloed van sociale netwerken op gezondheid gerelateerd gedrag (Latkin & Knowlton, 2015) en gezond ouder worden (Wu & Sheng, 2019). WOZO richt zich specifiek op de ouderen, zodat zij waardig oud kunnen worden, zelf de regie hebben en met hun netwerk hun leven kunnen leiden. De samenleving helpt elkaar en ondersteunt, waarbij de leefvraag centraal staat in plaats van de zorgvraag. Daar waar de steun vanuit de samenleving niet meer toereikend is, wordt dichtbij ondersteuning en zorg georganiseerd, bijvoorbeeld in wijkteams. De opname in een gespecialiseerde setting blijft toegankelijk voor zeer complexe zorgvragen (Taskforce Juiste zorg op de juiste plek, 2018; Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022a). Dit vraagt om een verdergaande paradigmashift in het denken over ouderenzorg en de rol van gespecialiseerde zorgorganisaties in het lokale en regionale netwerk.

In aansluiting op bovenstaande ontwikkelingen hebben veertien organisaties in de ouderenzorg in de regio Nijmegen hun krachten gebundeld in het netwerk Nonna. Netwerk Nonna zet zich in om integrale, mensgerichte zorg van betekenis te geven aan alle ouderen in de regio. Het netwerk richt zich hierbij op drie thema's: Goed wonen, Fijn werken en Slim samen.

Binnen het thema Goed wonen richt het netwerk zich op het ontwikkelen van nieuwe duurzame woonconcepten met ondersteuning, welzijn en zorg waardoor langer thuis of in de eigen omgeving wonen op een veilige en comfortabele manier mogelijk is. Uitgangspunt hierbij is dat de toekomst voor de ouderen ligt in de wijk. Om dit te realiseren worden vier bouwstenen van belang geacht: 1) bouwen en versterken van gemeenschapszorg, 2) bouwen en versterken van domeinoverstijgende samenwerking, 3) het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten, met aandacht voor huisvesting en de fysieke omgeving, en tot slot 4) het ontwikkelen van een sluitende maatschappelijke businesscase. Deze bouwstenen kunnen niet los van elkaar worden gezien.

De toekomst van zorg voor ouderen vraagt een cultuuromslag in denken en doen. Het vraagt ook om te leren van én met elkaar. De beweging is in gang gezet, maar bevindt zich in de pioniersfase. Netwerk Nonna heeft zes proeftuinen geselecteerd, zodat in gesprek met inwoners en partners in wonen en welzijn, (lokale) ondernemers en gemeenten samen nieuwe innovatieve oplossingen kunnen worden gerealiseerd. Deze proeftuinen bieden ruimte voor pionieren en leren en zijn daarmee een inspiratie en voedingsbodem voor de ontwikkelingen binnen het gehele netwerk.

Aan het lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening (HAN) en Club Goud is gevraagd om het gezamenlijk leren te ondersteunen en kennis te ontwikkelen over wat er wel en niet werkt in de praktijk. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale vraagstellingen.

Vraagstellingen

- 1) Welke (zorg/ondersteuning) arrangementen en woonconcepten voor ouderen dragen in welke contexten bij aan betekenisvol oud worden in de wijk en wat zijn de werkzame elementen hierin?
- 2) Welke van deze (zorg/ondersteuning) arrangementen en woonconcepten voor ouderen zijn toekomstbestendig qua houdbaarheid en opschaalbaar naar andere contexten in de regio/nationaal?

Hiervoor worden de zes proeftuinen ondersteund met participatief actieonderzoek, waar kennisontwikkeling en toepassing hand in hand gaan. De vragen vormden het fundament van een meerjarig praktijkgericht onderzoek, waarbij de resultaten per jaar en per proeftuin de bouwstenen vormen voor de beantwoording. In 2023 richt het onderzoek zich op de plaats- en doelbepaling, waarbij de proeftuinen zich in een verkennende fase van netwerkvorming bevinden (Van Wijk et al., 2023).

2 PARTICIPATIEF ACTIEONDERZOEK

Participatief actieonderzoek (PAO) staat enerzijds in het teken van evaluatie en monitoring en anderzijds in het teken van gezamenlijk leren, kennis ontwikkelen en veranderen/toepassen (Van Lieshout et al., 2021). De onderzoeksmethodiek kent vijf kenmerkende elementen: participatief, cyclisch, reflexief, een unieke context en tenslotte veranderen, leren en ontwikkelen (Van Lieshout et al., 2021). Het vraagt commitment en daarmee actieve inzet van alle deelnemende partijen. PAO is bij uitstek geschikt om een verandering in de praktijk te realiseren, daar naast de verandering de professionalisering van actoren centraal staat.

Aan iedere proeftuin was een actieonderzoeker verbonden, er waren in totaal vier actieonderzoekers. Een actieonderzoeker kent verschillende rollen, waaronder de rol van facilitator, reflectieve buitenstaander, adviseur/expert en onderzoeker. Afhankelijk van de situatie in de proeftuin had de onderzoeker een meer faciliterende (bijv. Griffioen) of een meer onderzoekende (bijv. Dekkerswald) rol.

Uitgangspunt bij PAO is dat onderzoekers in co-creatie met actoren de kennisontwikkeling, -toepassing en het samen leren vormgeven. De geïdentificeerde actoren in dit onderzoek zijn naast de betrokken onderzoeker de ouderen en inwoners in de wijk, zorgprofessionals, welzijnsprofessionals, overige professionals, beleidsmakers, burger- en/of vrijwilligersinitiatieven en ondernemers.

Voorafgaand aan de start van het onderzoek werd goedkeuring voor de uitvoering ervan verleend door de ethische commissie onderzoek van de HAN (adviesnummer 484.08/23).

2.1 Practice Development Approach

PAO kent verschillende werkwijzen. Er werd gekozen Practice Development Approach te hanteren, vanwege de mogelijkheid om kortcyclisch te werken aan de hand van de PD-DOEN systematiek (Munten et al., 2012). Hierbinnen wordt systematisch en volgordelijk aan een verandering gewerkt via zes stappen: Plaatsbepaling, Doelbepaling, Doen, Open blijven staan voor nieuwe inzichten, Evalueren en het doorlopen van een Nieuwe ronde. Deze methodiek is door de HAN eerder succesvol ingezet om veranderingen in de ouderenzorg te ondersteunen.

2.2 Proeftuinen

Het onderzoek betrof zes proeftuinen, die gefaseerd instroomden in het PAO, zie tabel 1. De zes proeftuinen kenden een eigen unieke context en bevonden zich in verschillende stadia van ontwikkeling ten aanzien van de doelstelling en de bijbehorende relevante bouwstenen. Ze bevonden zich verspreid over de regio van het Netwerk Nonna, in zowel een stadse als dorpse setting. Naast de unieke context van de zes proeftuinen waren diverse gemeenschappelijke elementen zichtbaar in de te realiseren

doelstellingen en de bouwstenen, in het kader van generaliseerbaarheid richting het gehele netwerk. Er waren vier actieonderzoekers werkzaam op de proeftuinen; iedere proeftuin had één vaste onderzoeker.

Tabel 1. Deelnemende proeftuinen, met focus en initiële doelstellingen.

Proeftuin	Zorgaanbieder	Focus en initiële doelstellingen
Lindenholt	Waalboog	Woonzorghuis in verbinding met de wijk ○ Leren over nieuwe vormen van samenspel van de organisatie in de wijk die meerwaarde oplevert voor inwoners en actoren binnen Waalboog en andere organisaties/actoren in de wijk ○ Het bouwen van een woonzorghuis (woonconcept) en deze in verbinding met de wijk te brengen (community care), o.a. door het versterken van een sociale infrastructuur ○ Leren hoe vanuit het principe van wederkerigheid tot nieuwe structuren en vormen van samenwerking kunt komen ○ Leren over integrale bekostiging
Dreumel	St. Barbara & zorggroep Maas en Waal	Samen Vitaal Oud worden ○ Community building in een dorp/inclusieve buurt waarbij zorg dichtbij is georganiseerd: Samenredzaamheid ○ Bevorderen doorstroom woningmarkt; mensen kunnen in het dorp zorg en ondersteuning ontvangen
Dekkerswald	ZZG Zorggroep	Opzetten van een zorgzame wijk ○ Van zorgterrein naar inclusieve samenleving met nieuwe vormen van formele en informele zorg en ondersteuning; ○ Het ontwikkelen van community care concepten en deze te implementeren. ○ Het versterken van sociale infrastructuur en inzet van wijkverpleging ○ Leren over integrale bekostiging en verschillende vormen van financiering m.b.t. tot bovenstaande arrangementen (bv. met inzet effectencalculator als methode)
Griffioen	ZZG Zorggroep	Samen Vitaal Oud worden ○ Realisatie van langer thuis door meer aandacht voor gemeenschapszorg, preventie en voorzorg; ○ Community care concepten ontwikkelen en deze te implementeren ○ Het versterken van sociale infrastructuur en inzet van wijkverpleging en samenwerking met wonen ○ Vormgeven van domeinoverstijgende samenwerking met passende governance structuur en bekostiging ○ Leren over community building in de wijk en opschaalbaarheid naar andere plekken in de regio

Proeftuin	Zorgaanbieder	Focus en initiële doelstellingen
Odensehuis	Odensehuis	Ondersteuning en versterking sociale infrastructuur ○ Versterking van sociale infrastructuur t.b.v. burgerinitiatief (Odensehuis is een burgerinitiatief voor jong dementerenden) ○ Eigentijdse respijtzorg mogelijk maken om de kracht van mantelzorg te behouden ○ Realiseren van zorgpreventie ○ Het ontwikkelen van een houdbare duurzame maatschappelijke businesscase die ook opschaalbaar is naar andere burgerinitiatieven ○ Kennisverspreiding naar en ondersteuning van andere burgerinitiatiefnemers
Vlierestraat	OBG	Uitbreiding van VPT-appartementen (nieuwbouw) en community care realiseren ○ Realisatie uitbreiding VPT-capaciteit (woonconcept) ○ Leren hoe nieuwbouw bij kan dragen aan de realisatie van huiskamer in de buurt en daarmee bijdraagt aan sociale cohesie en langer wonen in de eigen omgeving. ○ Leren wat werkzame ingrediënten zijn voor opschaling in de regio ○ Ontwikkelen van een aanpak voor duurzame maatschappelijke businesscase

2.3 Dataverzameling

De eerste onderzoeksfase in 2023 was verkennend en gericht op Plaats- en Doelbepaling (fasen 1 en 2 van de PD-Doen systematiek). Deze onderzoeksfase beoogde de grote maatschappelijke opgaven waar de ouderenorganisaties in de proeftuinen voor staan beter inzichtelijk te maken.

Vanuit de co-creatie gedachte van PAO was het de bedoeling een projectteam (de zogenaamde Raad van Goed Wonen, RvGW¹) in te richten, bestaande uit de onderzoeker met tenminste de projectleider en bij voorkeur diverse relevante actoren in de wijk. Dit projectteam ging vervolgens aan de slag met de Plaats- en Doelbepaling.

Voor de Plaatsbepaling was het belangrijk om de startsituatie vast te stellen. Hiervoor werd de bestaande en gewenste situatie in kaart gebracht. Hierin werd meegenomen wie of welke stakeholders (aanvullend) betrokken zouden moeten worden om de gewenste doelstelling(en) van de proeftuin te realiseren. Een beschrijving van de proeftuin, de inwoners in de wijk en de problemen en kansen ten aanzien van de proeftuin maakten tevens onderdeel uit van de plaatsbepaling.

De doelbepaling betrof onder andere de aangescherpte en herijkte, gezamenlijke formulering van de ambitie van de RvGW, met een vraagstelling en plan van aanpak. Dit is veelal een afgeleide en afbakening van de in tabel 1 geformuleerde ambities. Hierbij werd vervolgens gekeken naar de rollen en taken van betrokkenen in de samenwerking, de samenwerking an sich en de toekomstige mogelijkheden en aanbevelingen voor de proeftuin.

¹ In het vervolg wordt met RvGW ook de alternatieve benamingen bedoeld zoals wijkkeners en dorpskeners.

Zie voor een meer specifieke beschrijving van de plaats- en doelbepaling Kader 1. Voor beide bepalingen was een tijdsbestek van minimaal vier maanden gereserveerd. Voor OBG was hier, vanwege de feitelijke startdatum, een korter tijdsbestek beschikbaar.

Om plaats- en doelbepalingen optimaal te kunnen invullen, werd bij de start van PAO geadviseerd de RvGW structureel bijeen te laten komen, voor reflectie van het voorgaande en het uitzetten van nieuwe acties. Voor de invulling van de bepalingen plus de bijeenkomsten werden diverse werkwijzen gebruikt, passend bij het doel en de doelgroep van de proeftuin. Deze werkwijzen lagen voorafgaand aan het proces niet vast, maar werden in overleg toegepast. Hierdoor werd kennisontwikkeling, verandering en ontwikkeling binnen de proeftuin mogelijk gemaakt. Daarnaast werden drie leerbijeenkomsten vanuit en in samenwerking met het Netwerk Nonna georganiseerd om onderlinge uitwisseling en leren tussen en over de proeftuinen heen te stimuleren. Deze vonden plaats in juni, september en december 2023.

Kader 1. Specificatie plaats- en doelbepaling per proeftuin

Plaatsbepaling

- Projectteam (Raad v Goed Wonen) en relevante stakeholders
- Bestaande en gewenste situatie
- Startfoto
- A. Beschrijving van de wijk
 - Hoe is de samenstelling van de bevolking, nu en in de nabije toekomst?
 - Hoe ziet de vraag van (oudere) wijkbewoners naar zorg- en dienstverlening eruit, nu en in de nabije toekomst?
 - Welke voorzieningen zijn er in de wijk en wie maken er gebruik van?
 - Welke professionele maar ook vrijwillige dienstverlening is er?
- B. Beschrijving van de bewoners
 - (Toekomstig) ouderen: wie zijn dat, kennen we ze, wat weten we over hen en over wat zij nodig hebben? Wat wordt er nu vanuit verschillende maatschappelijke organisaties aangeboden? Welke leemten zijn er?
 - Kracht in de wijk: welke groepen/individuen zijn betrokken in de wijk en bij andere wijkbewoners en hoe zetten zij zich in? Wat vinden zij belangrijk dat er in de wijk gaat gebeuren, wat hebben zij nodig om hun werk voort te zetten en eventueel te verbeteren? Zijn er groepen nog niet betrokken die dat mogelijk wel willen? Hoe zijn zij te benaderen?
- C. Problemen en kansen
 - Waar zitten de lasten/zorgen, wat moet worden opgelost, wie zijn daarbij aan zet?
 - Waar zitten de kansen, wat kan benut worden, wie zijn aan zet?
 - Waar kunnen voorzieningen en dienstenaanbod efficiënter en effectiever worden ingezet?

Doelbepaling

- O.b.v. gespreksverslagen eerste kwartaal 2023 en ideaalbeeld: ambitie formuleren en daaruit voortvloeiend een visie en missie.
- Vraagstelling voor 2023, inclusief uitwerking
- O.b.v. bovenstaande: doelen voor 2024 (korte termijn) en 2026 (lange termijn) stellen
- Bepalen wat en hoe wordt gemonitord op de doelstelling: structuur, proces of uitkomstindicatoren?
- Wat is de rol van bewoners? Wie zijn er verder betrokken? Wat betekent dit voor de taak/rol van alle betrokkenen en voor de samenwerking tussen al deze partijen?
- Planning in de tijd
- Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld voor onderzoeksdoelen 2024 en 2026?

2.4 Analyse

De analyse kende twee fasen: 1) analyse per proeftuin (single cases) en 2) overkoepelend over de proeftuinen heen (cross-over).

De analyse per proeftuin betrof een iteratief proces; gedurende het gehele proces vond er reflectie plaats op de gegevens die werden verzameld. Deze gegevens waren afkomstig van verschillende bronnen: observaties tijdens bijeenkomsten, individuele en groepsgesprekken al dan niet aan de hand van een interview richtlijn, documenten, etc. De analyse was een (wekelijks) groepsproces tussen de onderzoekers, in afstemming met projectleider, om vervolgens weer met de projectleider en/of RvGW reflecties en uitkomsten van analyse te verifiëren. In alle proeftuinen werden de conceptrapportages voorgelegd en vond de laatste afstemming over het proces en bevindingen plaats.

De cross-analyse betrof eveneens een iteratief proces. Bevindingen per proeftuin werden regelmatig besproken in het team van onderzoekers gedurende de looptijd van het PAO in 2023. Het PAO per proeftuin, de drie leerbijeenkomsten, alsmede algemene observaties en reflecties door het onderzoeksteam tijdens het gehele proces dienden als input voor deze overkoepelende analyse. In december en januari zijn uitgebreide werksessies georganiseerd, waarbij op basis van de (concept) rapportages van de proeftuinen vanuit een overstijgend perspectief de bevindingen in relatie tot het (verander)proces en uitkomsten werden geanalyseerd.

Voor een breder perspectief en goede inbedding waren vier experts actief betrokken bij een werksessie in januari 2024. De experts zijn werkzaam in de vier gedefinieerde bouwstenen: community building, domeinoverstijgende samenwerking, fysieke woonomgeving en maatschappelijke businesscase. Alle experts waren in bepaalde mate bekend en aangesloten bij het Netwerk Nonna. Zij liepen gedurende de looptijd parallel mee op, waren aanwezig bij een of meerdere leerbijeenkomsten en in verschillende mate betrokken bij een of meerdere proeftuinen. Met uitzondering van één expert zijn de experts niet direct betrokken bij de zes proeftuinen die aan PAO hebben deelgenomen.



Figuur 1. De elementen voor succesvolle samenwerking tussen organisaties (aangepaste versie, Kaats & Opheij, 2012)

De cross-over analyse stond in het teken van het definiëren van de belangrijkste generieke cruciale factoren die van invloed zijn op de ontwikkelingen in de proeftuinen. Classificering van de opgehaalde thematiek vond plaats volgens het samenwerkingsmodel van Kaats en Opheij (2012), zie figuur 1. De (steeds verder groeiende) RvGW binnen iedere deelnemende proeftuin is te beschouwen als een netwerk van samenwerkende organisaties, die zich verbinden aan het vraagstuk om een zorgzame buurt te creëren op een plek in meerjarige transitie. Het netwerk in de proeftuinen kent niet alleen samenwerkende organisaties, ook inwoners en inwonerscollectieven in de wijk zijn gelijkwaardig participant in het netwerk. De kernvraag van samenwerken in een netwerk betreft de volgende: wie kan toegevoegde waarde leveren t.b.v. het vraagstuk en wie is bereid om de handschoen op te pakken (Kaats & Opheij, 2021). Hierbij zijn vijf elementen van samenwerking tussen organisaties te onderscheiden, te weten: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Het model vormde een passende kapstok voor het beschrijven van de kritische succesfactoren voor de ontwikkelingen binnen de proeftuinen, en diende daarmee tevens als uitgangspunt voor aanbevelingen richting de toekomst.

3 RESULTATEN

3.1 Tijdlijnen proeftuinen

De eerste kennismakingsgesprekken tussen onderzoeker en projectleider van de proeftuin vonden plaats in april 2023. De laatste proeftuin startte daadwerkelijk in oktober 2023. De beschikbare doorlooptijd voor de plaats- en doelbepaling liep hiermee uiteen van drie maanden tot ruim een half jaar. Echter, dit betrof niet in alle gevallen de effectieve doorlooptijd, in verband met onder andere bezinningsmomenten ten aanzien van het PAO, verwachtingen ten aanzien van het onderzoek en de relatie met de doelbepalingen in de proeftuinen die veelal meerdere doelen omvatte. Dit gold in het bijzonder voor de proeftuinen Dreumel en Vlierestraat.

Van de initieel zes deelnemende proeftuinen werden uiteindelijk vijf proeftuinen ondersteund door PAO. In augustus 2023 werd besloten dat in proeftuin Odensehuis PAO niet werd gestart, in verband met de bovenregionale functie van Odensehuis. Zij bieden ondersteuning aan jong dementerende die niet alleen woonachtig zijn in de wijk of gemeente, maar ook elders woonachtig kunnen zijn. Hierdoor werd onvoldoende aansluiting gevonden bij de bouwsteen bouwen en versterken van gemeenschapszin/community care.

In figuur 2 is de overall tijdslijn van het onderzoek weergegeven. In figuur 3 zijn de tijdlijnen per proeftuin weergegeven. Beide zijn weergegeven op de volgende pagina's.

3.2 Opbrengsten proeftuinen

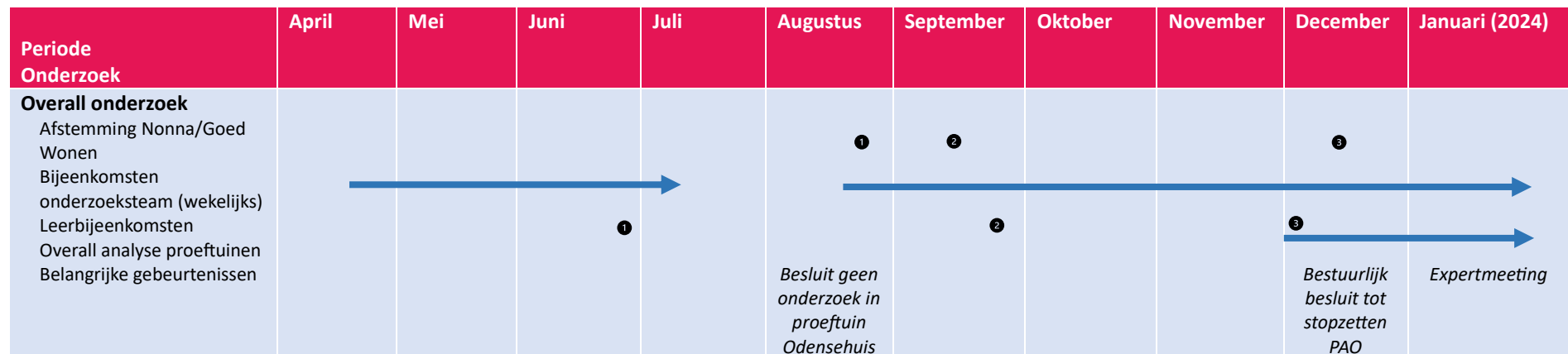
Tabel 2 geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste opbrengsten van de vijf deelnemende proeftuinen. De uitgebreide beschrijving van de opbrengsten en het bijbehorende proces per proeftuin zijn in de deelrapportages van de proeftuinen beschreven. Deze zijn bijgevoegd als losse deelrapportages. De deelrapportages vormen het 'startfotoalbum' van de proeftuinen, met andere woorden in alle proeftuinen is een beeld gevormd van de leefomgeving in de wijk, zijn relevante stakeholders en actoren, lokale vraagstukken geïdentificeerd en is de onderzoeksvraag voor de periode 2024-2026 vastgesteld met een plan van aanpak.

Het creëren van de randvoorwaarden voor het PAO vroeg tijd in deze eerste verkennende fase van het onderzoek en de netwerkvorming in de proeftuinen. In alle proeftuinen waren één of meerdere gesprekken nodig met de projectleider en/of bestuurders van de zorgorganisatie om de randvoorwaarden voor PAO te bespreken. Deze randvoorwaarden hadden te maken met onder meer de afbakening van het PAO, vertegenwoordiging van de zorgorganisatie én inwoners uit de wijk in de Raad voor Goed Wonen en de tijdsinvestering van de zorgorganisaties in het PAO. In alle

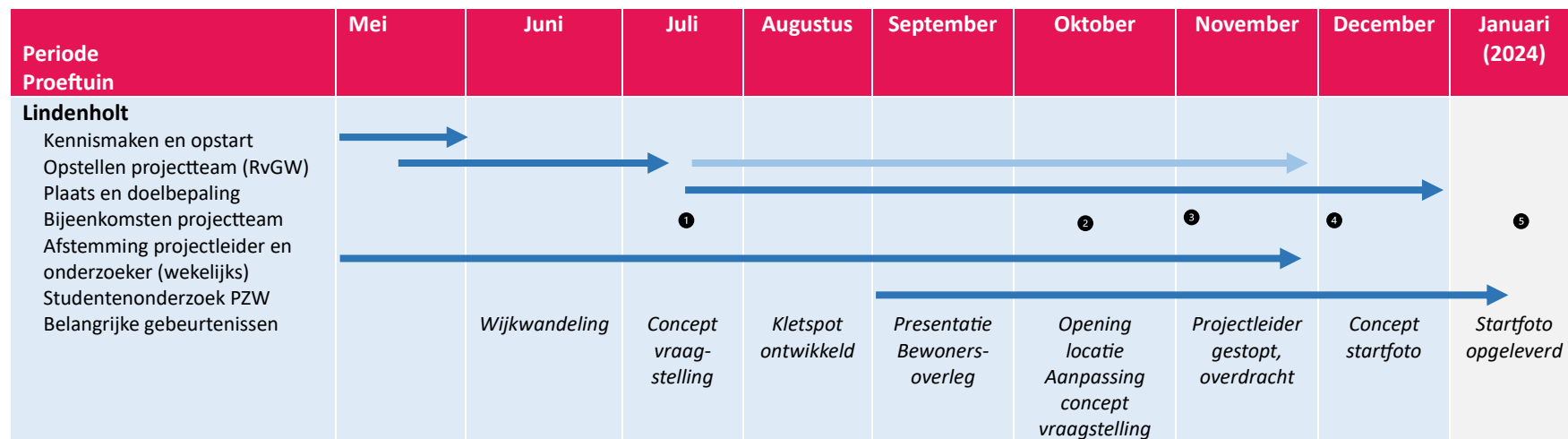
startgesprekken was het noodzakelijk om de intenties en verwachtingen wat betreft het PAO te concretiseren, evenals de verwachtingen over taak- en rolverdeling. Door de gefaseerde start was het mogelijk het geleerde hierover uit de proeftuinen Lindenholt en Dreumel mee te nemen naar de andere proeftuinen die later startte (zie figuur 3). Tegelijk bleef maatwerk in de proeftuinen nodig om te komen tot een werkwijze voor plaats- en doelbepaling.

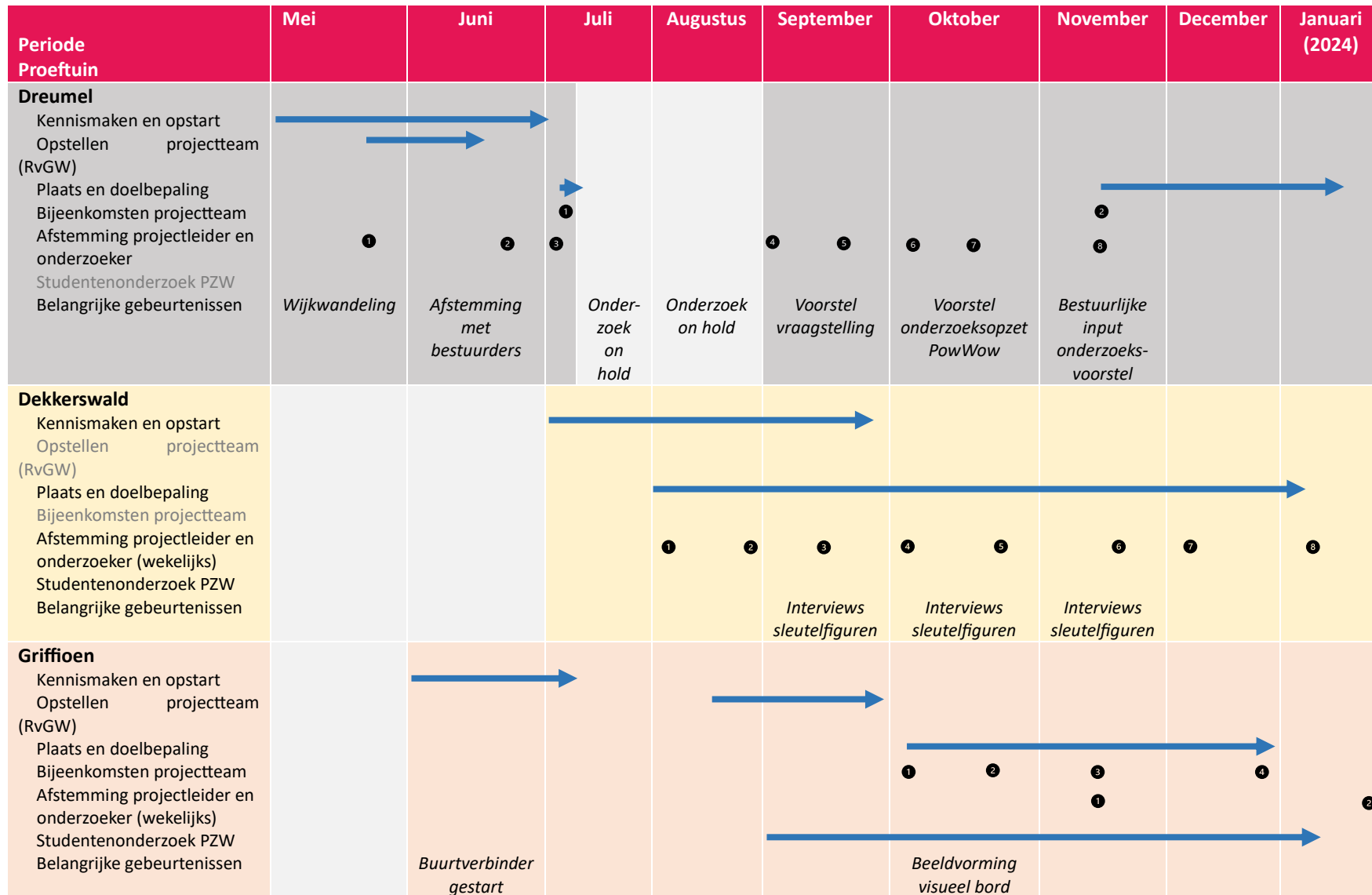
Een belangrijk uitgangspunt van PAO is dat er een groep van actoren in de praktijk aanwezig zijn, die zich eigenaar voelen van de gewenste verandering. Deze actoren zijn idealiter tevens co-onderzoeker in de praktijk en dragen daarmee bij aan zowel kennisverzameling als kennistoepassing. Deze groep van actoren heette initieel in dit project de Raad van Goed Wonen (RvGW). Later is deze naamgeving losgelaten en gekozen voor de actoren in de proeftuin passende naam.

Figuur 2. Tijdspad overall onderzoek



Figuur 3. Tijdspad proeftuinen





Periode Proeftuin	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari (2024)
Vlierestraat									
Kennismaken en opstart									
Opstellen projectteam (RvGW)									
Plaats en doelbepaling									
Bijeenkomsten projectteam									
Afstemming projectleider en onderzoeker						1	2	3	4
Studentenonderzoek PZW								5	6
Belangrijke gebeurtenissen					Onderzoek on hold	Besluit opstart onderzoek Start voorbereiding PowWow			Start bouw?

Er was in de proeftuinen een verscheidenheid aan het wel of niet oprichten van een RvGW, de grootte ervan en de diversiteit aan deelnemers. Alternatieve benamingen werden de “wijkkenners” of “dorpkenners”. In twee proeftuinen Dekkerswald en Vlierenstraat werd in overleg met de projectleider besloten dat het niet passend was om een RvGW in te richten. Er werd in deze proeftuinen op alternatieve wijze vorm en inhoud gegeven aan de plaats- en doelbepaling. Bij Dekkerswald kwam dit tot stand door nauwe afstemming tussen de actieonderzoeker en de projectleider. Er werd bepaald dat de actieonderzoeker individuele semi-gestructureerde interviews zou afnemen met belangrijke actoren van de proeftuin. In Vlierestraat resulteerde de afstemming tussen de actieonderzoeker en de projectleider in diverse gesprekken met een kleine groep van actoren verbonden aan OBG, om tot concrete acties voor de proeftuin te komen.

Een belangrijk uitgangspunt van PAO is dat er een groep van actoren in de praktijk aanwezig zijn, die zich eigenaar voelen van de gewenste verandering. Deze actoren zijn idealiter tevens co-onderzoeker in de praktijk en dragen daarmee bij aan zowel kennisverzameling als kennistoepassing. Deze groep van actoren heette initieel in dit project de Raad van Goed Wonen (RvGW). Later is deze naamgeving losgelaten en gekozen voor de actoren in de proeftuin passende naam.

Er was in de proeftuinen een verscheidenheid aan het wel of niet oprichten van een RvGW, de grootte ervan en de diversiteit aan deelnemers. Alternatieve benamingen werden de “wijkkenners” of “dorpkenners”. In twee proeftuinen Dekkerswald en Vlierenstraat werd in overleg met de projectleider besloten dat het niet passend was om een RvGW in te richten. De voornaamste reden hiervoor was dat op beide locaties nog gebouwd moet worden. Er werd in deze proeftuinen op alternatieve wijze vorm en inhoud gegeven aan de plaats- en doelbepaling. Bij Dekkerswald kwam dit tot stand door nauwe afstemming tussen de actieonderzoeker en de projectleider. Er werd bepaald dat de actieonderzoeker individuele semi-gestructureerde interviews zou afnemen met belangrijke actoren van de proeftuin. In Vlierestraat resulteerde de afstemming tussen de actieonderzoeker en de projectleider in diverse gesprekken met een kleine groep van actoren verbonden aan OBG, om tot concrete acties voor de proeftuin te komen.

Iedere proeftuin doorliep een proces van visieduiding en inhoudelijke vraagarticulatie, waarbij de methoden die ingezet werden verschilden per proeftuin. Dit resulteerde in meer focus en een aangescherpte doelstelling ten opzichte van de in tabel 1 (pagina 8-9) weergegeven doelen per proeftuin. Voor de meeste proeftuinen was dit een arbeidsintensief proces, voor zowel de actoren in de proeftuin als de actieonderzoeker. Dit proces vroeg om een zorgvuldige afstemming tussen actieonderzoeker, projectleider en RvGW, soms aangevuld met overleg tussen de projectleider en de bestuurder(s) van de deelnemende zorgorganisatie(s). Door alle betrokkenen werd dit (achteraf) van wezenlijk belang geacht en diende als fundament voor de verdere ontwikkeling in de proeftuin.

Ondanks de relatief korte tijdsperiode dat het PAO ondersteunend werd ingezet, ervaaarden alle proeftuinen diverse successen. Zo zijn in Lindenholt, Dreumel en bij Griffioen nieuwe partners waaronder inwoners uit de wijk actief betrokken bij de proeftuin. Deze successen werkten motiverend voor de verdere ontwikkeling van de community ofwel gemeenschapszorg binnen de betreffende proeftuin en ook had het een stimulerend en enthousiasmerend effect over de proeftuinen heen.

Naast de activiteiten die in het kader van het PAO werden uitgevoerd, werden in de proeftuinen ook gewerkt aan andere doelen en activiteiten. Soms waren de actieonderzoekers verrast door activiteiten die buiten het zicht van de actieonderzoeker en RvGW plaatsvonden, maar wel van betekenis waren voor de ontwikkeling van de proeftuin als geheel. Deze rapportage beperkt zich tot de resultaten van het PAO, waarbij er in de proeftuinen mogelijkwerijs meer resultaten zijn bereikt dan in deze verslaglegging zijn opgenomen.

Tabel 2. Overzicht belangrijkste opbrengsten proeftuinen

PROEFTUIN	KERN
Lindenholt	
Droom	Gelijkwaardigheid, wederkerigheid en naar elkaar omkijken
Vraag	Hoe verhogen we de wederkerige verbindingen in Lindenholt?
Context	Agnetenhof sept 2023 in gebruik genomen
Wijk	Lindenholt: ontmoetingsplekken ontbreken in de wijk, ontgroening en vergrijzing, sociale cohesie laag
Deelnemers	Raad van goed wonen: 1 projectleider, 1 onderzoeker, 9 wijkbewoners, 2 sociale ondernemingen, 5 medewerkers Waalboog, 3 studentonderzoekers HAN
Successen	Projectleider is een buurtverbinder - Kletsplot ontwikkeld - Deelnemers namen toe m.n. inwonerparticipatie - Gezamenlijke ambitie vastgesteld – Uren door zorgorganisatie vrijgemaakt voor deelname proeftuin – Samenwerking met verschillende partijen en inwonerscollectieven in de wijk voor moestuin (opstartfase)
Geleerde lessen	1) Start ruim voor de oplevering van de nieuwbouw, 2) Breng lopende projecten en onderzoeken bij elkaar, 3) Zorg voor een vast aanspreekpunt voor de buurt 4) Benut natuurlijke momenten voor wijkverbinding, 5) Zorg voor één of meer buurtverbinders, 6) Verbinden met professionals in de wijk, 7) Zorg dat medewerkers op de hoogte zijn, 8) Vertrouwen, 9) Gebruik een communicatiekalender, 10) Benut talenten die er al zijn, 11) Ga aan de slag!
Dreumel	
Droom	Samen vitaal oud worden
Vraag	Wat is een zorgzame buurt vanuit Dreumels perspectief?
Context	Realiseren van 10 zelfstandige woonunits (naast de zes bestaande) met een mix van bewonersgroepen
Wijk	Dorpse omgeving, uitgestrekt gebied, vergrijzing, eenzaamheidsproblematiek
Deelnemers	Dorpskenners: 1 projectleider, 2 onderzoekers, 3 inwoners
Successen	Dorpsbreed overleg volgt na voorstelling PowWow gericht op ‘Zorgzaam Dreumel’ - intensiever contact en richting met gemeente en woningstichting
Geleerde lessen	1) Formuleer een eigen gedeelde ambitie, 2) Expliciteer belangen en intenties, 3) Creëer eigenaarschap en regie, 4) Heb oog voor de betekenis van het proces, 5) Organiseer professioneel én licht
Dekkerswald	
Droom	De zorgzame buurt van de toekomst
Vraag	Hoe kan in een wijk in opbouw community building bijdragen aan het laten opbloeien van een inwonersinitiatief zoals de Serre en de Moestuin en wat zijn de effecten hiervan voor de gemeenschap?
Context	In de toekomst zullen er 200 tot 400 woningen worden gecreëerd op het huidige terrein variërend van koop, zorg en huur.
Wijk	Dekkerswald: is een terrein waar voornamelijk zorg wordt geboden, maar waar ook personen wonen.
Deelnemers	Geen naam voor de werkgroep: 1 projectleider, 1 onderzoeker, 3 studentonderzoekers
Successen	Inzicht netwerk op het terrein van Dekkerswald - inzichten kansen voor samenwerken en de benodigde randvoorwaarden - de zorgzame buurt is gedefinieerd
Geleerde lessen	1) een zorgzame buurt kan daadwerkelijk bijdragen aan betekenisvol ouder worden en aan het welbevinden van mensen, 2) energie generen is belangrijk, 3) zorg voor een concrete gedeelde missie en visie is, 4) wederzijds begrip en een gemeenschappelijke taal zijn nodig

PROEFTUIN	KERN
Griffioen	
Droom	Verbinden met de wijk door wijkverkennen in Waterkwartier
Vraag	Wat is er voor nodig dat wijkbewoners zich actief verbinden met Griffioen waardoor ze Griffioen en het wijknetwerk gaan gebruiken als een plek waar ze kunnen halen en brengen?
Context	Griffioen is een woonlocatie met appartementen voor ouderen die niet meer zelfstandig thuis kunnen wonen. Daarnaast: iedereen kan binnenlopen en is welkom in de ontmoetingsruimte, tevens eetcafé BUUR. Er is mogelijkheid voor sport in de beweegruimte, creativiteit en andere activiteiten, een spelletje en een lunch
Wijk	De Biezen (waterkwartier): grote diversiteit en culturele verschillen, financiële verschillen, lage verbinding onderling, groepsvorming is geografisch bepaald in de wijk
Deelnemers	Wijkkeners: 1 projectleider, 1 onderzoeker, 1 buurtverbinder, 1 opbouwwerker, 2 werkende buurtbewoners, 2 ouderen, 2 studenten
Successen	De buurtverbinder creëert verbinding en verlaagt weerstand in de wijk - er is diversiteit ontstaan binnen het netwerk - de wijk is uitgebreid verkend aan de hand van een plattegrond/bord - inzichten gecreëerd in de wensen en definitie van een zorgzame buurt
Geleerde lessen	1) wijkverkennen is bouwen vanaf de grond af en vergt continu onderhoud, 2) energie genereren is belangrijk, 3) de wijkkeners willen ruimte voor eigen ideeën, 4) initiatieven die ingekleurd worden door een hapje of drankje, 5) het lijkt belangrijk om niet alleen te wijkverkennen, maar ook buurtverkennen, 6) breng initiatieven die er al zijn in beeld en sluit erbij aan, 7) wijkkeners nemen deel vanuit duidelijke motieven, verlies die niet uit het oog, 8) ga samenwerkingen aan
Vlierestraat	
Droom	Het worden van een goede buur in de Vlierestraat
Vraag	Hoe worden wij een goede buur in de Vlierestraat? Hoe zorgen we voor wederzijdse verbindingen tussen wijkbewoners, bestaande structuren in Hengstdal en OBG?
Context	36 zorgappartementen voor ouderen met dementie in de Vlierestraat (bouw gestart), 1e keer nieuwbouw buiten huidige locatie, in gesprek over de bouw met de buurt
Wijk	Verbindingen in de wijk zijn er al wel, maar op individueel niveau, onduidelijk welke vraag/energie de wijk heeft in verbindingen & besef toekomst, overlast door 2 bouwprojecten, vergrijzende wijk, grootste groep wijkbewoners is nu 45-65 jaar en werkend
Deelnemers	Geen naam voor de werkgroep: 1 projectleider, 1 onderzoeker, 1 casemanager, 1 medewerker kwaliteit
Successen	Inzicht verkregen in de samenstelling van de buurt – Focus voor aansluiting bij bestaande structuren in de wijk en hoe er bewustwording zorg van de toekomst gecreëerd kon worden – Organiseren van PowWow om bewustwording te creëren – Geleerd van andere proeftuinen (Dreumel en Lindenholt)
Geleerde lessen	1) Heb oog voor de stappen die nodig zijn om in gesprek te gaan met elkaar, 2) Sluit aan bij bestaande structuren en energie in de wijk 3) Verken welke rol de woningcorporatie, gemeente en welzijnsorganisaties hebben in de verbindingen in de wijk, 4) Het creëren van verbindingen kost tijd, maar hier wordt wel waarde aan gehecht. 5) Houd rekening met de buurt, momenteel is de huidige locatie een bouwlocatie en geen plek van verbinding, 6) Start tijdig en klein met het gesprek op inhoud

3.3 Kritische generieke factoren

De analyse over de proeftuinen heen bracht diverse inzichten ten aanzien van succesvolle samenwerking in de proeftuinen. Hieronder zijn de inzichten uitgewerkt aan de hand van de vijf elementen uit het model voor succesvol samenwerken binnen organisaties van Kaats en Opheij (2012).



Figuur 4. De vijf elementen voor een succesvolle samenwerking tussen organisaties (Kaats & Opheij, 2012).

Hoewel de elementen in het model een sterke onderlinge samenhang vertonen, is gekozen de verzamelde factoren te categoriseren naar de losse elementen van het model. Dit werkte voor het merendeel van de factoren, doordat in de omschrijving doorgaans één element domineerde. Zo past de visie van een zorgorganisatie bij de elementen ambitie, belangen en organisatie en is deze geplaatst bij het element ambitie omdat in de omschrijving visie en ambitie aan elkaar gekoppeld werden.

Attitude ten aanzien van Community building

Er kwam één overstijgende factor naar voren die zowel nadrukkelijk als meerdere malen werd benoemd door de proeftuinen én de experts. Deze factor toont raakvlakken met alle elementen van het model. Dit betreft de basishouding van de zorgorganisaties en betrokken actoren ten aanzien van community building en de positie die wijkbewoners binnen de proeftuin krijgen. Ter illustratie, in Lindenholt is een spanningsveld geconstateerd tussen de primaire behoefte van de zorgorganisatie aan inwoners die kartrekker willen zijn voor de buurtkamer versus de behoefte van de RvGW om wijkactiviteiten te ontwikkelen waar de buurtkamer mogelijk wel maar mogelijk ook niet een rol in kan spelen. Hierbij is dus een verschil in uitgangspunt over de betrokkenheid van de wijkbewoners.

Een ander voorbeeld is Dreumel. Hier werd duidelijk dat eerst de dialoog tussen zorgorganisatie, dorpsbewoners én bewonersinitiatieven nodig is, voordat gelijkwaardige samenwerking en community building een verkenbare optie wordt. Community building is niet te sturen vanuit een professionele organisatie, maar vraagt om betrokken, gelijkwaardig partnerschap als basishouding. Deze verschuiving vraagt van de betrokken zorgorganisaties een positie, verstandhouding en wijze van samenwerken met de inwoner, anders dan initieel werd bedacht. Community building doe je samen en leg je niet op.

3.3.1 De gedeelde ambitie: gezamenlijke taal

Een gezamenlijke ambitie is van wezenlijk belang voor de gehele ontwikkeling van de netwerksamenwerking binnen iedere proeftuin. Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om de ambitie die Netwerk Nonna of de desbetreffende kartrekkende ouderenorganisatie heeft geformuleerd, maar om de gezamenlijke ambitie van de betrokken actoren in de proeftuin. Groots en uitgezoomd bekeken heeft iedereen dezelfde ambitie: het realiseren van een mooie zorgzame wijk. Tegelijk werd in de gesprekken in de proeftuinen duidelijk dat mensen daarbij verschillende beelden en invullingen hebben en dat woorden die de beelden beschrijven op meerdere manieren geïnterpreteerd (kunnen) worden. Het duiden van de veelvuldig gebruikte begrippen 'zorgzame wijk', 'welbevinden' en 'betekenisvol oud worden' vroeg daarom om zorgvuldige uitwisseling. Dit vroeg om een gezamenlijke dialoog. Hier werd expliciet ruimte en tijd voor ingeruimd in de proeftuinen. De ervaring was dat zodra de dialoog daadwerkelijk werd aangegaan, er besef kwam dat deze dialoog noodzakelijk en zelfs wenselijk was. Men ging er aanvankelijk toch vaak vanuit dat de ander hetzelfde verstond onder bepaalde begrippen, wat soms resulteerde in miscommunicatie. Dit gold voor bijna alle individuele actoren, voor inwoners en formele partijen, voor zorg, welzijn en woningbouw, ongeacht achterliggend gremium of sector. Diversiteit in beeld, taal en perspectief bracht in alle proeftuinen stof tot conversatie en leverde uiteindelijk een breder inzicht in ieders ambitie en leverde een meer gerichte ambitie voor de actoren op. Zo bleek dat het voor de werkgroep Zorgzame Buurt van Dekkerswald opgestelde 'Wenkend

Perspectief² toch nog ruimte gaf voor meerdere denkbeelden en er onder werkgroepleden behoefte bestond om het perspectief verder in te kleuren. In de proeftuin West Maas en Waal werd de gedeelde ambitie op de kaart gezet in een bijeenkomst met de projectleider, het bestuur van de zorgorganisatie, de gemeente en de woningbouwvereniging. De uitkomst van deze bijeenkomst was dat men samen wil gaan voor het stempel 'dementievriendelijke omgeving' en daarnaast is het concept 'zorgzame buurt' omarmd. In de proeftuinen is ook gebleken dat het niet alleen belangrijk is dat er bestuurlijk draagvlak is voor de ambitie, maar dat deze ambitie ook gedragen wordt door de actoren die daadwerkelijk het proces gaan uitvoeren in de proeftuin.

Ondanks dat er een overkoepelende ambitie door het Netwerk Nonna was geformuleerd in aansluiting bij de grote maatschappelijke uitdagingen waar de ouderenzorg organisaties in het netwerk mee te maken hebben, bleek het lokaal formuleren van een gedeelde ambitie door de RvGW cruciaal. Dit was relevant voor de drijfveer en motivatie van actoren in RvGW (bestaande uit meerdere actoren dan alleen de zorgorganisatie), het creëren van eigenaarschap en daarmee de verdere ontwikkeling van het netwerk binnen iedere proeftuin. In eerste instantie was er de neiging om deze stap over te slaan. Enerzijds doordat er reeds een overkoepelende ambitie was die werd ingebracht door de zorgorganisaties en anderzijds doordat de betrokken actoren vooral graag doen en niet te veel willen praten. Hierdoor was er onvoldoende aandacht voor het doorgronden van elkaars beelden en het formuleren van een gedeelde ambitie. In latere fase betekende dat veelal toch een stap werd gezet om alsnog tot een lokaal gedeelde ambitie te komen.

3.3.2 (Er)Kennen van belangen en intenties: openheid in belangen

Voor een goede samenwerkingsrelatie is het prettig om met elkaar helderheid te hebben over ieders zienswijze ten aanzien van het vraagstuk, ieders belangen bij dit vraagstuk, de verbindende elementen (deze geven energie) van het vraagstuk en elkaars overwegingen en intenties om deel te nemen in het netwerk. Gedurende de looptijd van het PAO bleek tussen de regels én bijeenkomsten door dat deze belangen en intenties niet altijd duidelijk zijn, soms worden ingevuld vanuit het eigen perspectief en (vaak) niet expliciet zijn gemaakt. De aanleiding en het initiatief voor het opzetten van de proeftuinen is afkomstig van zorgorganisaties vanuit het Netwerk Nonna. Deze proeftuinen waren reeds in het leven geroepen en van start gegaan, alvorens het PAO met de daarbij geadviseerde RvGW onderdeel werd van de proeftuin. Het waarom een RvGW gewenst was en met welke reden of belang een actor hieraan deelnam, was geen vast onderdeel van gesprek in de RvGW. Mede op basis van de input van experts werd de discrepantie zichtbaar tussen belangen van de verschillende actoren in een proeftuin en de lastige positie waarin leden van de RvGW kunnen worden gemanoeuvreerd.

² Het Wenkend Perspectief beschrijft de visie en de ontwikkeling van de zorgzame buurt en bedoeld is om richting te geven aan de ontwikkeling daarvan.

Mede op basis van bovenstaande werd een pleidooi zichtbaar voor een eerlijk verhaal vanuit de initiërende zorgorganisaties. Een overkoepelend belang van die partijen is de ouderenzorg houdbaar en toegankelijk te houden, in tijden van enorme krapte wat betreft handen aan het bed. Een mogelijke oplossingsrichting voor deze uitdaging is dat de zorg beter wordt ingebed in de wijk, waarbij inwoners van de wijk mede de krapte in personeel kunnen oplossen. Zij kunnen ondersteuning bieden, daar waar de zorg dat niet meer kan bieden. Een bijkomend belang vanuit de zorgorganisaties is het financiële belang. Een belangrijke vraag is in hoeverre zijn de initiatieven vanuit de zorgorganisaties ook daadwerkelijk exploitabel? Denk hierbij bijvoorbeeld aan de buurtkamer in proeftuin Lindenholt, die genereus is geschonken aan de buurt, maar zich in het fysieke gebouw van de zorgorganisatie bevindt. Zulke financieringsissues drijven mede de acties van partijen binnen een samenwerking, maar worden niet expliciet ter tafel gebracht bij de RvGW. Voorgaande organisatie gerelateerde belangen zijn niet per definitie gelijk aan het collectieve belang van inwoners ten aanzien van community building, dat zich richt op het creëren van een zorgzame buurt. Naast conflicterende belangen, kunnen organisatiebelangen ook complementair zijn aan het persoonlijke belang van inwoners in de wijk, bijvoorbeeld het realiseren van een betekenisvol buurschap of een zinvolle dagbesteding nastreven. Het bleek in de proeftuinen Griffioen en Dekkerswald dat openheid in de verschillende belangen inzicht geeft in wat mogelijk volgende stappen zijn.

3.3.3 Gelijkwaardige relatie: samenwerking komt niet vanzelf

Samenwerken in een team betreft een relationeel proces, zo ook voor de actoren binnen de RvGW. De onderlinge verhoudingen van de actoren bepaalden de dynamiek in de groep én de ontwikkelingen in de proeftuin. De dynamiek in iedere proeftuin was anders door een grote diversiteit in aangesloten actoren, waaronder de projectleiders, inwoners, professionals en de actieonderzoekers. In proeftuinen Lindenholt en Griffioen was de gezamenlijke energie in het netwerk voelbaar en werd inbreng van eenieder gewaardeerd. Deze gelijkwaardigheid in de omgang had een positieve uitwerking op het gevoel van eigenaarschap van iedere deelnemer in de RvGW.

Het vroegtijdig betrekken van inwoners en indien van toepassing de woningbouwcorporatie bleek geen vanzelfsprekendheid in alle proeftuinen. Ter illustratie, proeftuin Dreumel had in de RvGW wel drie inwoners maar geen woningbouwcorporatie. En in proeftuin Vlierestraat was de woningbouwcorporatie nauw betrokken maar waren de inwoners van de wijk dat niet. Beide actoren werden, gezien de fase van nieuwbouw waarin deze proeftuinen zich bevinden, door de experts wel cruciaal geacht in de te maken beweging. Het gaat hierbij niet om enkel als toehoorder gehoord te worden, maar als actieve, gelijkwaardige partij aan te sluiten in de proeftuin. Dit om samen op te trekken, wat de duurzaamheid van de ontwikkelingen in de proeftuin, zowel community building als domeinoverstijgende samenwerking ten goede komt.

Als het vraagstuk het creëren van een zorgzame buurt betreft, is de woningbouwcorporatie een onmisbare partner aan de gesprekstafel. Zij heeft namelijk de opdracht de leefbaarheid in de wijk te

bevorderen, middels passende, doelgroepgerichte en duurzame woningen. Momenteel heeft ruim de helft van de inwoners in wijken die in aanmerking komt voor huisvesting vanuit de sociale huur een zorgvraag, gerelateerd tot bijvoorbeeld armoede en de psychosociale gezondheid. De woningbouwcorporaties zijn verantwoordelijk om voor deze mensen passende huisvesting te regelen. Dit maakt onderdeel uit van de opdracht goed wonen. In de proeftuin OBG Vlierestraat is expliciet aandacht besteed aan de rol van woningbouwcorporatie Woonwaarts in de ontwikkeling naar de zorgzame buurt, in relatie tot de zorgorganisatie, de welzijnsorganisatie en de gemeente.

Het advies van experts is om, met een nieuw geformuleerde opdracht (zoals het creëren van een zorgzame buurt), zoveel mogelijk voort te bouwen op reeds bestaande structuren in de wijk. Dit is niet alleen de taak van de zorgorganisatie en/of inwoners, maar het is aan te bevelen om dit juist ook samen met partners uit het sociale domein te doen. Dit kan betekenen dat de regie en sturing die in eerste instantie bij een zorgorganisatie werd belegd, gedurende het proces verandert en dat deze sturing en verantwoordelijkheid door andere actoren wordt overgenomen. Het is goed om gedurende het proces met elkaar stil te staan wie de meest aangewezen partij is om sturing te geven. Hiermee kan beter worden aangesloten bij de expertise van de verschillende actoren, wat resulteert in een betere voedingsbodem voor gezamenlijke slagvaardigheid op het vraagstuk van community building.

3.3.4 Professioneel organiseren: samen besluiten of toch niet?

Het initiatief tot het vormen van de proeftuinen lag bij de zorgorganisaties. Zij hadden daarmee in principe ook het eigenaarschap van de ontwikkelingen binnen de proeftuin. De zorgorganisaties hadden bij het zorgkantoor een plan ingediend ten aanzien van betekenisvol oud worden (tabel 1), met uitzondering van Griffioen waar al een netwerk met andere formele actoren bestond, waren hier geen andere actoren uit de proeftuin bij betrokken.

Gezien het belang dat gehecht werd aan community building en domeinoverstijgende samenwerking, werd met de toevoeging van PAO ter ondersteuning van de ontwikkeling, per proeftuin een RvGW ingesteld om het vraagstuk in de praktijk aan te pakken. De inrichting en werkwijze, inclusief het mandaat, varieerde sterk per proeftuin. In Dreumel was de RvGW ingericht als een klankbordgroep, de RvGW had geen mandaat in het nemen van beslissingen. Dit gold in bepaalde mate ook voor de projectleider die regelmatig met het bestuur van twee organisaties moest afstemmen over de gewenste richting. In andere proeftuinen leek de RvGW meer autonoom te kunnen opereren, zoals bijvoorbeeld in Lindenholt. Echter, ook in deze proeftuinen was er sprake van nauwe afstemming met het management en de bestuurder van de zorgorganisatie. In de proeftuin Griffioen bestond al een professioneel samenwerkingsnetwerk en is de buurtverbinder (professionele rol vanuit netwerk Griffioen) een groep met inwoners geformeerd. Deze groep is onderdeel gaan uitmaken van een breder wijknetwerk in Waterkwartier. De vraag die bij meerdere RvGW boven kwam was in hoeverre zij kan bepalen en besluiten over de richting en invulling van de ontwikkelingen in de proeftuin. Met andere woorden in

hoeverre zij vrijheid hebben om naar eigen perspectief te handelen op basis van de gezamenlijke ambitie en het mandaat hebben besluiten te nemen.

Gaandeweg het proces kwam de focus van de vraagstukken in de proeftuinen meer te liggen op community building en het creëren van een zorgzame buurt. Dit betreft een ontwikkeling in een breder perspectief dan enkel de ouderenzorg en met voorwaardelijke participatie van inwoners. Volgens de experts vraagt dat van de deelnemende zorgorganisaties dat zij de ontwikkeling binnen de RvGW durven laten te gebeuren en dat zij vertrouwen op datgene dat gebeurt ook het goede is. Experts deelden de visie dat deze werkwijze en expertise hoe je community building stimuleert een bekende werkwijze is binnen het sociale domein (o.a. opbouwwerkers), maar dat zorgorganisaties deze expertise niet hebben en zich daarmee ook op onbekend terrein begeven. Met de verschuiving in focus is het de vraag wie de regie moet nemen en ook op welke wijze je het proces wel of niet wilt formaliseren en kaderen.

3.3.5 Betekenisgevend proces: dit doe je samen

De voorbereiding voor de start in de proeftuinen betrof een relatief kort tijdsbestek en relatief kleine groep betrokkenen, in verhouding met de grootte van de beweging die uiteindelijk binnen de proeftuinen wordt beoogd (i.e. community building). Met het oog hierop was het volgens de experts helpend in de gehele ontwikkeling geweest om partijen eerder in het proces te betrekken, bijvoorbeeld in de fase van de fysieke vormgeving. De wijze van ontwikkelen van een bouwplan draagt intrinsiek al bij aan de mate van successen voor een latere fase. Gemeenten, zorgorganisaties en ontwikkelaars hebben onderlinge contracten en afspraken, op basis waarvan bouwplannen en ontwikkelingen worden ingezet en vormgegeven. Deze zijn niet altijd in lijn of helpend voor de huidige vraagstukken van de proeftuinen en het samen bouwen aan een betrokken gemeenschap. Concreet gezien gaat het dan soms om bouwplannen of reeds gebouwde huisvesting of voorzieningen die niet aansluiten bij de behoeften van inwoners in de wijk en het creëren van meer inwonersbetrokkenheid of gemeenschapszin. Dit kan worden overbrugd door de gemeenschap als gelijkwaardige partner te beschouwen in de beweging, vanaf de eerste ontwikkelingen.

4 DISCUSSIE

De proeftuinen die aan het PAO hebben deelgenomen, hebben allen in meer of minder mate bijgedragen aan inzicht ten aanzien van het bouwen aan een zorgzame buurt, waarin de ouderenzorg een bijzondere plek inneemt. Geïnitieerd vanuit zorgorganisaties en vormgegeven als proeftuinen blijkt een diversiteit aan actoren zich te willen inzetten voor betekenisvol oud worden in de wijk.

De geïdentificeerde generieke factoren die een beïnvloedende rol spelen bij de ontwikkelingen in de proeftuinen kunnen worden gerangschikt naar de verschillende elementen die betrekking hebben op samenwerking binnen een netwerk: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces (Kaats & Opheij 2012, figuur 4). Hierbij kent ieder element van het samenwerkingsmodel meerdere generieke factoren en een aantal factoren kunnen bij meerdere elementen worden ondergebracht. Er is één overstijgende generieke factor geïdentificeerd, die niet onder gebracht kon worden in een van de elementen. Dit betreft de zogenaamde attitude van zorgorganisaties ten aanzien van community building.

Waar de oorspronkelijke vraagstukken van de proeftuinen vaak betrekking hadden op direct zorgorganisatie-gerelateerde issues, verschoven deze gedurende de studietijd meer naar community buildings vraagstukken. De beweging die de proeftuinen ambiëren te maken is daarmee vergelijkbaar met diverse andere initiatieven, waarbij wordt gestreefd naar meer zorgzame buurten waar mensen meer en langer met elkaar kunnen leven (Canoy et al., 2023; De Donder et al., 2022). Met het ontwikkelen en toepassen van deze initiatieven en best practices wordt veel bruikbare kennis gegenereerd. Deze kennis is helpend in de startfase omdat het betrokkenen inzicht geeft waar aan gedacht kan worden als je start met zulke initiatieven, wat zijn onderliggende (samenwerkings)modellen gebaseerd op de praktijk en wat zijn tips en geleerde lessen van elders. Voorbeelden zijn onder andere Het Sterk Wijknetwerk project met het 4V-model dat hieruit is ontstaan (Peeters et al., 2020), Samenredzaamheid (Van Wijk et al., 2023), ZorgSaamWonen (De Donder et al., 2022), Zorgzame buurten (Canoy et al., 2023) en MijnBuurtje.nl. En tegelijk, zoals ook in de proeftuinen werd ervaren, is het ontzettend lastig om hier een vliegende start mee te maken, want er is geen pasklare blauwdruk: “hét recept voor een zorgzame buurt bestaat niet” (Vlaamse Overheid Departement Zorg, 2022, p. 10).

De complexe aard van voorliggende vraagstukken, met veel betrokken partijen en een veelheid aan bijdragen en initiatieven, vraagt samenwerking in een netwerkstructuur (Kaats & Opheij, 2012). De categorisering en clustering van factoren die van bepalende invloed waren voor de ontwikkelingen in de proeftuinen is hierop gebaseerd. Binnen de diverse randvoorwaardelijke elementen voor een goede samenwerking in netwerksamenwerking werden verschillende aandachtspunten benoemd. Hieronder worden deze bevindingen gestaafd aan bestaande kennis, in perspectief geplaatst en tenslotte vertaald naar geleerde lessen en aanbevelingen.

4.1 Kritische generieke factoren

4.1.1 Ambitie

Het belang van (te komen tot) een gedeelde ambitie is veelvuldig beschreven (Kaats & Opheij, 2012) en aangetoond in diverse studies zoals Sterk Wijknetwerk (Peeters et al., 2020) en Samenredzaamheid (Van Wijk et al., 2023). Gebrek aan wederzijds begrip vormt een belemmering om te komen tot domeinoverstijgende samenwerking (Kluft, 2016; Van de Maat et al., 2014). Hoewel dit belang door

betrokken actoren in de proeftuinen en netwerk Nonna wordt onderschreven, bleek ook uit gesprekken dat het niet evident was om hier aan de voorkant tijd aan te besteden. Het komen tot gemeenschappelijke denkbeelden over gebruikte begrippen en het creëren van een gezamenlijk beeld zijn echter essentieel voor het formuleren van een passende en gedeelde ambitie. Dit kost tijd en vertrouwen om elkaar goed te verstaan. De methode Wederzijds Begrip kan helpen bij het overbruggen van begripsverwarring in verkennende fasen van proeftuinen (Van Wijk et al., 2023). Naast het komen tot een gedeelde ambitie is het nuttig om realistische en haalbare doelen te stellen die opgedeeld kunnen worden in behapbare stukken (Van Elsdijk et al., 2023). Een heroverweging van de gezamenlijke ambitie in verdere fasen van netwerkontwikkeling (vormgevende of verdiepende fase) kan nodig zijn, vooral wanneer nieuwe mensen zich aansluiten. Hoewel het in de proeftuinen niet tot grote fricties heeft geleid, is bekend dat het niet formuleren van een gezamenlijke ambitie later in processen tot vertraging kan leiden, omdat verbondenheid wordt gemist (Van Elsdijk et al., 2023).

4.1.2 Belangen

Bij het ontwikkelen van domeinoverstijgende samenwerking in een netwerk worden drie typen belangen onderscheiden: individuele, organisatiegerelateerde en collectieve belangen (Kaats & Opheij, 2012). In de proeftuinen is deze diversiteit aan belangen aanwezig, gezien de diversiteit aan actoren die participeren in de proeftuinen, zoals (vertegenwoordigers van) zorg-, woningbouw- en vrijwilligersorganisaties, gemeenten en inwoners. Wil men samen verder komen, dan moet er sprake zijn van transparantie van het eigen belang vanuit het oogpunt wederzijdse winst te realiseren, met een balans tussen hetgeen iedere partij brengt en haalt in de samenwerking. Het gaat in deze beweging uiteindelijk om te komen tot gezamenlijke waardecreatie. In de proeftuinen zagen we terug dat belangen niet altijd werden geëxpliciteerd. Dit werd bekrachtigd door de experts. Transparantie en eerlijkheid bij het communiceren van belangen weerspiegelen de betrokkenheid en het eigenaarschap. Eerlijkheid over belangen legt de basis voor gedragen vooruitgang of kan leiden tot het beëindigen van de samenwerking als belangen niet verenigbaar zijn.

4.1.3 Relaties

Samenwerking wordt gekleurd door de onderlinge persoonlijke relaties van de samenwerkingspartners. Iedere betrokkene in de samenwerking brengt zichzelf als persoon mee, inclusief eigen achtergrond en ervaringen, ambities en gevoelens. Het is voor deelnemende partijen de kunst om een goede balans te vinden tussen vertrouwen (in hoeverre kun je je overgeven aan de ander) en waakzaamheid (in welke mate moeten we onszelf en onze achterban behoeden voor risico's) (Kaats & Opheij, 2012). De combinaties van het voorgaande beïnvloeden de manier hoe er wordt samengewerkt, welke mate van verbinding er is en ook welke richting de proeftuin is ingeslagen met eventuele acties. Tevens bepaalt het of men voorzichtig 'waakzaam contracteert' en er slechts beperkte interactie is of dat men onbelemmerd samenwerkt en de verdieping van de dialoog durft op te zoeken.

Van de zorgorganisaties, die primair de initiators van de proeftuinen zijn, vraagt het in de ontwikkelingen binnen de proeftuin bewust te investeren in verbinding met andere actoren. Hierbij hoort ook het herhaald en regelmatig (her)overwegen van wie welke rol en taak op zich neemt. Dit zorgt mede voor gedeeld eigenaarschap en zo kan de partij met de juiste expertise worden ingezet om de ontwikkeling een stap verder te helpen. Het helpt als een aantal mensen het voortouw neemt en de acties organiseren, maar dit dient nadrukkelijk op een verbindende en niet hiërarchische (sturende en controlerende) wijze te worden opgepakt.

4.1.4 Organisatie

De wijze waarop en mate waarin een initiatief (professioneel) wordt georganiseerd is van bepalende invloed op de samenwerking (Kaats & Opheij, 2012). De maatschappelijke opgave die ten grondslag ligt aan het oprichten van de proeftuinen is veelomvattend en van hoge complexiteit. Zorgorganisaties kunnen het simpelweg niet alleen, en moeten het ook niet alleen willen doen. Deze ontwikkeling naar meer samenwerking met informele actoren vraagt het lef om buiten de huidige (institutionele) kaders van de eigen organisatie te willen en kunnen kijken. Het vraagt vertrouwen op de waardevolle inbreng en krachten van anderen. Deze kentering is gebaat bij een verschuiving in regie en mandaat, waar organisaties momenteel vaak nog niet op ingericht zijn. Geldende organisatorische wet- en regelgeving werpt vaak drempels op bij de inrichting van nieuwe, nog niet gekaderde initiatieven. Er is creativiteit en durf nodig om hieromheen te organiseren en de 'nog te ontwikkelen structuur' niet reeds aan de voorkant dicht te timmeren en daarmee te belemmeren in de ontwikkeling. Het is de uitdaging de vrijheid te geven aan de organische ontwikkeling van het proces, meebewegend en participierend op hetgeen nodig en wenselijk wordt geacht. De resultaten laten zien dat de ene proeftuin daar beter toe in staat is dan de andere proeftuin. Het helpt hierbij de structuur van de samenwerking te beschouwen als een informele en geen professionele structuur. Een ondersteunende vraag hierbij is of en in hoeverre en op welke facetten, de projectstructuur dienend is aan de samenwerking.

4.1.5 Proces

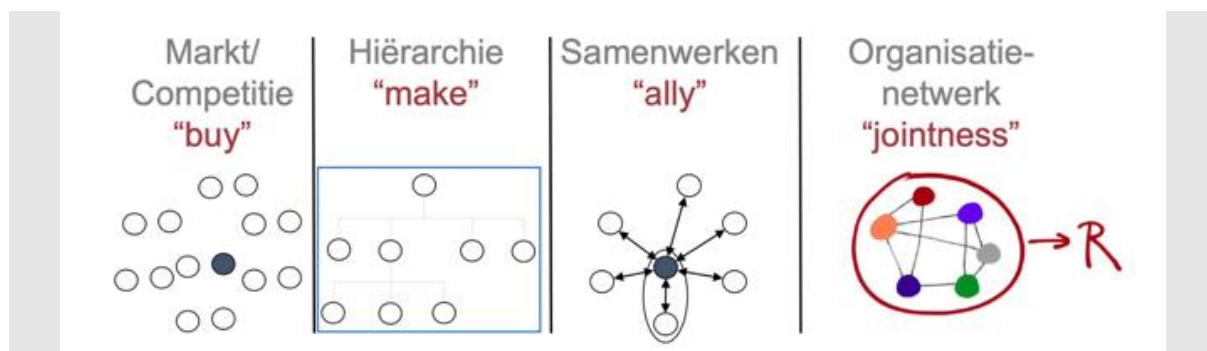
Het juiste doen op de juiste manier en in de juiste volgorde, met continue aandacht voor reflectie, evaluatie en bijsturing vergroot de kans op een betekenisvol proces dat op langere termijn wordt geborgd (Kaats & Opheij, 2012). Het is van groot belang aandacht te hebben voor de inhoudelijke betekenisgeving en voor interactie en communicatie met relevante actoren. Hoewel dit minder in de verkennende dan in de vervolgfase van een netwerksamenwerking op de voorgrond moet staan, is bewustwording hiervan vanaf het startpunt van een initiatief essentieel. Als relevante actoren pas in de vervolgfase betrokken worden is de kans aanwezig dat de plannen onvoldoende aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van deze actoren. Het geheel vraagt dus om een sensitief proces van de organisaties die het initiatief nemen: wat is het juiste moment om andere actoren actief en met zeggenschap aan te laten sluiten om tot een betekenisvol proces te komen.

Het geheel beschouwend is de positionering van de zorgorganisaties bij het vraagstuk van belang en ook bepalend voor het proces en de uitkomst: zijn zij initiatiefnemer, gelijkwaardig partner, facilitator, of wellicht een combinatie van voorgaande?

4.2 Positionering zorgorganisatie in het netwerk

De uitdaging betreffende de toekomstbestendigheid van de ouderenzorg is te typeren als een complex probleem; hardnekkig, met een hoge mate van onzekerheid, zonder duidelijke oorzaak-gevolg-relatie en daardoor alleen oplosbaar binnen de context³ waarbij de oplossing doorgaans een partiele oplossing is (Grint, 2008). Er is een grote afhankelijkheid voor de zorgorganisaties van andere formele en informele partijen om tot oplossingen te komen. In tegenstelling tot eenvoudige of ingewikkelde problemen, die een lage onzekerheid kennen en goed te managen zijn, vragen complexe problemen geen sturing op processen maar leiderschap (Grint, 2008).

Bij het opbouwen van een wijknetwerk vanuit een zorgorganisatie, zoals in de proeftuinen gebeurt, is geen sprake is van een emergent bottom-up netwerk, maar een doelgericht netwerk dat om een specifiek organisatieontwerp vraagt (Kenis & Raab, 2020). Daarbij zijn vier organisatieontwerpen en typen context te onderscheiden, met diversiteit in positionering van de initiërende organisatie (figuur 5, Kenis & Cambré, 2022).



Figuur 5. Mogelijke typen organisatieontwerpen (Kenis & Cambre, 2019).

Allereerst “make”: het zelf doen als organisatie, het vergroten van eigen expertise op meerdere gebieden of het inkopen van pasklare oplossingen. Voorwaarde is dat de kosten hiervoor opwegen tegen de opbrengsten. Als dit niet het geval is, is “buy” een optie, namelijk het inkopen van kennis en kunde voor de duur dat deze nodig is. Samenwerken wordt pas interessant als de afhankelijkheid van een andere partij garanties geeft en langere tijd nodig is, waarbij de transactiekosten lager blijven dan het zelf doen. Deze samenwerking (“ally”) kenmerkt zich door de gelijkwaardige positie van beide partijen en wordt daarom vaak partnerschap genoemd. Bij eenvoudige en ingewikkelde problemen zijn dit geschikte organisatievormen en is netwerksamenwerking “jointness” niet geschikt. Deze laatste vorm past echter het beste bij complexe problemen en vraagt een goede afweging vooraf, omdat het

³ Er bestaan correlaties tussen variabelen maar de causaliteit is onduidelijk, daardoor een probleem niet geïsoleerd van de setting opgelost worden maar alleen in de context zelf (Grint, 2008).

niet alleen de moeilijkste vorm van samenwerken is, maar vooral omdat het, naast het oplossen van problemen, tegelijk vaak nieuwe problemen creëert (Popp et al., 2014; Kenis & Cambré, 2022).

Door de complexiteit, onderlinge afhankelijkheid en samenhang van de problematiek in de ouderenzorg is het voor betrokken zorgorganisaties onmogelijk de financiële en personele houdbaarheid van de zorg zelfstandig op te lossen (Popp et al., 2014; Kenis & Cambré, 2022). De wijk in al haar diversiteit behelst mogelijkwerwijs wél alle partners die nodig zijn om tot oplossingen te komen; dan is de bovengenoemde “jointness” de passende samenwerkingsvorm.

Wat betekent dit voor de zorgorganisaties die de initiërende partij zijn?

Een “jointness” netwerk vereist van de betrokken organisaties dat zij bereid zijn hun (primaire) proces aan te passen om tot oplossingen te komen die zonder deze samenwerking niet realiseerbaar en haalbaar zijn (Kenis & Cambré, 2022). Voorwaarden voor de werkzaamheid hiervan zijn deelname van minimaal drie organisaties, waardecreatie op netwerkniveau en een gezamenlijk doel en gezamenlijke resultaten. Deze voorwaarden hebben groot raakvlakken en overlap met de randvoorwaardelijke elementen zoals benoemd door Kaats en Opheij (2012).

4.3 Netwerkspanningen

Werken in netwerken leidt automatisch tot netwerkspanningen, te onderscheiden in drie velden: 1) efficiënte vs. inclusie, 2) interne vs. externe legitimiteit, en 3) flexibiliteit vs. stabiliteit (Kenis & Cambré, 2022). Deze velden worden hieronder nader toegelicht.

Efficiëntie vs. inclusie. Des te meer partners betrokken zijn bij de samenwerking in het netwerk en des te meer diversiteit, zoals de betrokkenheid van professionals uit verschillende domeinen én betrokkenheid van inwoners, des te meer tijd nodig is. Tijd is nodig voor het vormgeven van de samenwerking, het opbouwen van vertrouwen en de gezamenlijke besluitvorming. Een hoge betrokkenheid levert draagvlak, menskracht en andere beschikbare middelen voor de lange termijn, maar vraagt een hoge investering en toont weinig efficiëntie op de korte termijn (Kenis & Cambré, 2022). Dit spanningsveld is terug te zien in de proeftuinen. Enerzijds is er een grote behoefte bij de betrokken actoren aan concrete acties en resultaten, anderzijds is het proces in deze eerste fase vooral gericht geweest op het vormgeven van inclusieve samenwerkingen.

Interne vs. externe legitimiteit. Netwerksamenwerking vraagt dat de netwerkpartners het netwerk zien als legitieme manier om bedrijfsprocessen uit te voeren en dit laten zien in hun betrokkenheid en inzet bij de doelstelling zoals deze in het netwerk geformuleerd is, ook wel interne legitimiteit genoemd. Het netwerk vraagt ook externe legitimiteit doordat het interacteert met de omgeving. Het netwerk heeft een gezicht naar buiten, waarbij duidelijk moet zijn welk mandaat het netwerk heeft namens de betrokken partijen. Het spanningsveld tussen deze vormen van legitimiteit wordt vooral zichtbaar als de acties en

resultaten ten gunste zijn van het collectieve netwerk en minder of zelfs niet ten gunste van een individuele netwerkpartner. Dit is in meerdere proeftuinen bijvoorbeeld terug te zien in het formuleren van de vraagstellingen (Lindenholt, Griffioen, Dreumel). De betrokkenheid van anderen trekt de vraagstelling weg bij het vraagstuk zoals ingebracht door de zorgorganisaties, doordat het vraagstuk niet of slechts deels herkend en gedeeld wordt door de andere betrokken actoren.

Flexibiliteit vs. stabiliteit. In een netwerk is flexibiliteit nodig om met de veranderende behoeften van netwerkpartners mee te bewegen. Gelijktijdig is stabiliteit is nodig voor het ontwikkelen van een efficiënt netwerk en het vinden van gezamenlijke oplossingen. De organisatie van het netwerk is hierop van grote invloed; welke structuur is gekozen en hoe is de besluitvorming geregeld? In de proeftuinen zien we door het participatieve karakter van het onderzoek het zelfregulerende netwerk als vorm waarbij de leden onderling bepalen en afspraken maken. Dit verklaart het belang dat van gemandateerde betrokkenheid van de zorgorganisaties in het netwerk ten behoeve van de besluitvorming en interne legitimiteit.

4.4 Methodologische overwegingen PAO: sterktes en beperkingen

Gezien de vraagstelling, het praktijkgerichte karakter en de initiële context van de deelnemende proeftuinen, was het uitvoeren van participatief actieonderzoek de meest passende keuze. PAO geeft een groep de kans een gecombineerde ontwikkeling door te maken in samenwerking, leren en veranderen. Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol uitvoeren van PAO is dat er commitment aanwezig is voor het PAO, van de groep die in de praktijk de verandering daadwerkelijk realiseert. De praktijk is immers co-uitvoerder van het PAO.

Het besluit voor het uitvoeren van PAO in de proeftuinen werd bestuurlijk genomen. In de startfase werd echter duidelijk dat de projectleiders van de proeftuinen verrast waren door de toevoeging van het PAO aan de (reeds bestaande) proeftuin. Dit zorgde in meerdere proeftuinen voor verwarring en vertraging in de opstartende fase van het PAO.

Tevens bleek dat in diverse proeftuinen ook de bestuurder(s) niet persé welwillend tegenover het PAO stonden. Belemmerend hierbij was dat de communicatielijnen ten aanzien van het PAO niet rechtstreeks tussen de bestuurders en de onderzoekers liepen. Ook de communicatie (o.a. omtrent verwachtingen) met en vanuit Netwerk Nonna richting de proeftuinen bleek niet altijd eenduidig en optimaal. Het was helpend geweest als aan de voorkant nauwere afstemming had plaatsgevonden met de projectleiders ten aanzien van de ontwikkelingen en de keus voor het doen van PAO in hun proeftuin. Ook als meer draagvlak was ervaren en uitgestraald door de bestuurders richting de projectleiders over het belang van PAO, had het PAO wellicht een ander resultaat opgeleverd. Het creëren van draagvlak heeft belangrijke tijd opgeslokt en tevens relaties aan de voorkant op scherp gezet wat mogelijk voorkomen had kunnen worden door een betere introductie van het PAO.

De vraagstellingen die bij aanvang van het PAO waren geformuleerd waren en zijn nog steeds legitiem. Door het bestuurlijke besluit het PAO voortijdig te stoppen, is helaas onvoldoende kennis en ontwikkeling gegenereerd om deze vragen te kunnen beantwoorden. Een oplossingsgerichte beweging voor complexe vraagstukken zoals in de proeftuinen vraagt een grote tijdsinvestering en geduld van de betrokken zorgorganisaties en is lastig te combineren met zichtbare resultaten op korte termijn. Gedurende het gehele PAO lag nadruk op resultaat en zichtbare opbrengsten, terwijl het werken aan een RvGW en aan gezamenlijke richting en invulling in een proeftuin juist in de verkennende fase van essentieel belang zijn en een voorwaardelijk proces is voor het realiseren van toekomstig, zichtbaar resultaat. Zoals ook door de experts ingebracht, vraagt de ontwikkeling het lef om te investeren in de lange termijn. Gezien de overwegend positieve ervaringen van de projectleiders ten aanzien van de uiteindelijke opbrengsten van het PAO, had voortzetting ervan kunnen leiden tot meer bruikbare kennis voor de proeftuinen en het gehele Netwerk Nonna.

Het doen van PAO heeft goed blootgelegd waar enkele pijnpunten en spanningsvelden in de praktijk liggen. Dit project maakt helder dat het vraagstuk dat ten grondslag ligt aan de ontwikkelingen binnen de proeftuinen geen eenduidige, makkelijke en toegankelijke oplossing kent en dus sowieso vraagt om pionieren in de praktijk, die vaak weerbarstiger is dan aan de voorkant voor mogelijk wordt gehouden. In het bestuurlijk besluit om de proeftuinen in 2024 niet meer door het PAO te ondersteunen, zijn een aantal argumenten gegeven die aansluiten bij de spanningsvelden zoals in voorgaande paragraaf beschreven. De behoefte aan meer actie en tastbare resultaten past bij het spanningsveld efficiëntie vs. inclusie. De wens om meer invloed te hebben op het proces past zowel bij de spanningsvelden efficiëntie vs. Inclusie, bij interne vs. externe legitimiteit, alsook bij flexibiliteit vs. stabiliteit. Bovenstaande spanningsvelden die aan het licht zijn gekomen tijdens de zoektocht, kunnen juist ook als aanknopingspunten voor de vervolgon ontwikkeling worden gezien; dat zijn juist de velden waar de winst te behalen is in de beweging vooruit. In die zin heeft het PAO de proeftuinen en het Netwerk Nonna veel waardevolle informatie opgeleverd, die als uitgangspunten voor verdere zinvolle ontwikkelingen kunnen dienen.

Gedurende de gehele looptijd was er diversiteit in hoeverre in de proeftuinen het PAO werd omarmd en de beleving betreffende het nut en de opbrengsten ervan. Dit leek gerelateerd aan de inzet vanuit de zorgorganisaties en de keus om open te staan voor het PAO en de daarbij geadviseerde plannen. Het was wenselijk vanuit de initiërende zorgorganisatie mankracht en uren beschikbaar te stellen voor actieve betrokkenheid in het PAO, onder andere ten behoeve van eigenaarschap. Ook het samenstellen van een RvGW werd geadviseerd, om de ontwikkeling in de proeftuin een groepson ontwikkeling te laten zijn van de juiste actoren in die proeftuin. Voorgaande acties konden wezenlijk bijdragen de opbrengsten van het PAO. Niet alle proeftuinen hebben de keus gemaakt om gebruik te maken van deze adviezen (ie. Dreumel en Vlierestraat), wat er mede voor gezorgd kan hebben dat de opbrengst van het PAO in die proeftuinen als minimaal werd ervaren. Algemeen

beschouwd was er sprake van een discrepantie tussen de inhoudelijk betrokkenen van de proeftuin en de bestuurders die de besluitvorming uitvoerden. Ook bleek dat vier van de vijf projectleiders het betreurden dat besloten werd met PAO te stoppen, juist in de fase dat zij dit ervoeren als ondersteuning ter versterking van community building.

Aan iedere proeftuin was een actieonderzoeker verbonden. Er waren in totaal vier actieonderzoekers en daarnaast was een lector betrokken. Een actieonderzoeker kent verschillende rollen, waaronder de rol van facilitator, reflectieve buitenstaander, adviseur/expert en onderzoeker. Afhankelijk van de situatie in de proeftuin had de actieonderzoeker een meer faciliterende (bijv. Griffioen) of een meer onderzoekende (bijv. Dekkerswald) rol. Los van de professionele inbreng, bracht iedere onderzoeker zijn/haar eigen persoon en daarmee dynamiek mee, net als iedere andere actor in de proeftuin. Inherent aan voorgaande is dat er sprake was van een bepaalde mate van diversiteit aan methodieken en expertise in de proeftuinen. Dit kan ertoe hebben geleid dat, afhankelijk van de betreffende actieonderzoeker, het PAO en de ontwikkeling in de proeftuin een andere uitkomst kende. Echter, om te waarborgen dat de richting en de invulling vanuit de actieonderzoeker zo legitiem mogelijk was, bespraken de actieonderzoekers de ontwikkelingen in de proeftuinen wekelijks. Ook hebben onderzoekers elkaar soms waargenomen, om processen in de proeftuinen zoveel mogelijk doorgang te laten vinden. Veel groter echter dan de mogelijke invloed van de actieonderzoekers waren de contextverschillen per proeftuin, waardoor opbrengsten en processen van PAO in de proeftuinen onderling niet een op een kunnen worden vergeleken.

4.5 Conclusies

Het PAO betrof in het jaar 2023 een verkennend onderzoek in vijf proeftuinen binnen het team Goed Wonen van Netwerk Nonna. Het PAO was erop gericht om inzicht te krijgen in kansen, mogelijkheden en factoren van invloed op het gehele proces richting betekenisvol oud worden in de wijk. In alle deelnemende proeftuinen zijn bewegingen gemaakt richting meer focus en prioritering op inhoud en het aangaan van relaties ten behoeve van het oplossen van het geldende vraagstuk. De diversiteit in beweging was groot. Overkoepelend over de proeftuinen heen hebben de ontwikkelingen geresulteerd in enkele geleerde lessen, die gerelateerd zijn aan het nastreven van een gelijkwaardige samenwerking met andere partijen bij het oplossen van complexe vraagstukken en het komen tot community building. De lessen gaan over het komen tot een gezamenlijke ambitie, het vertellen van het eerlijke verhaal en het vertrouwen in het zelfsturend vermogen van een groep actieve, gemandateerde mensen. Tevens worden zorgorganisaties uitgenodigd om te faciliteren in de community-up beweging, liever dan sturend te acteren met inwoners als betrokkenen. Een passende positionering van zorgorganisaties inclusief bijbehorende wijze van samenwerken in een netwerkstructuur is van wezenlijk belang in de potentiële ontwikkeling richting zorgzame buurten en community building. Middels een bewuste en zorgvuldige positionering kunnen zorgorganisaties optimaal bijdragen aan toekomstig betekenisvol oud worden in de wijk.

5 AANBEVELINGEN

Het participatief actieonderzoek in de vijf deelnemende proeftuinen heeft geresulteerd in de volgende geleerde lessen en aanbevelingen voor (toekomstige) initiatieven die gericht zijn op het versterken van de samenwerking met de community, in iedere (nieuwe) setting:

- *Samenwerken en samen leren, in plaats van dicteren.*
Overweeg om de energie van de inwoners als leidraad te nemen bij het opbouwen van gemeenschappen. Het is essentieel om als zorgorganisatie een positionering te kiezen die aansluit bij het vraagstuk en de gewenste beweging.
- *Betrek iedereen vroeg, dan bouw je samen beter.*
In de vroege stadia van ontwikkeling, stel jezelf als zorgorganisatie de vraag of je werkt met de juiste partners en betreft de juiste actoren. Het is van belang om dit kritisch te evalueren; zijn de juiste partners aan boord. Dit kan namelijk per fsae variëren.
- *Iedereen is even belangrijk in het team: de ketting is zo sterk als de zwakste schakel.*
Het formuleren van een gedeelde ambitie met de betrokkenen weerspiegelt de waarde van samenwerking. Investeer tijd in het opbouwen van relaties en onderling vertrouwen, met oog op lange termijnwinst en duurzaamheid.
- *Open kaart spelen leidt tot het beste spel.*
Het is helpend in de samenwerking als je als actor open en transparant bent over alle belangen, zelfs als deze schuren met het meest uitgesproken belang. Dit creëert de mogelijkheid om samen het gemeenschappelijke belang te (her)ijken.
- *Vooruitgang vraagt moed om het bestaande los te laten.*
Het is goed als je als actoren respect hebt voor bestaande structuren van de verschillende organisaties, maar sta ook open voor nieuwe structuren die het vraagstuk met zich meebrengt, zelfs als dit betekent dat je tijdelijk grip op het proces lijkt te verliezen.
- *Vertrouw op de stuurman bij ruwe zee.*
Bij het opzetten van nieuwe initiatieven, bied dan enkel structuren aan die de samenwerking bevorderen. Geef richtlijnen, maar vermijd te veel sturing. Laat het initiatief en de betrokken actoren de vrijheid om zichzelf te organiseren.
- *Vooruitgang gaat niet over snelheid maar over richting; omarm de schuring.*
Als het proces lijkt te stagneren, aanvaard dit dan en gebruik de tijd voor reflectieve monitoring en evaluatie. Dit biedt vaak waardevolle inzichten voor de volgende stappen. Mogelijk helpende vragen hierbij zijn:
 - Wat zijn de werkzame elementen van (kleine) initiatieven? Welke (kleine) initiatieven zijn succesvol (of niet) en waarom? Wat is het effect van het betreffende initiatief op degenen die participeren? En wat betekent dit voor andere initiatieven?

- Wat zijn motieven van inwoners om mee te werken aan de proeftuin/RvGW of deel te nemen aan een initiatief?
- Wat betekent de groei van een zorgzame buurt voor het welbevinden van mensen die er wonen? Deze informatie is van waarde voor besluiten en acties in de (nabije) toekomst. Er zijn verschillende methodieken die hiervoor kunnen worden ingezet. Een nulmeting die op tijd ingezet wordt kan hierbij helpend zijn. Daarnaast kan een methodiek zoals Effectencalculator ingezet worden om (achteraf of tijdens) effecten van community building op welbevinden zichtbaar te maken.

6 REFERENTIES

Canoy, M., Smelik, J., & Ham, M. (Reds.). (2023). *Zorgzame Buurten: Inspirerende initiatieven die het systeem trotseren* [Bundel]. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2023-05/Zorgzame-buurten-2023.pdf>

De Donder, L., Hoens, S., Stegen, H., Kint, O., & Smetcoren, A-S. (2022). *Zorgzame buurten komen er niet vanzelf*. *Geron*, 24(3), 1-4. <https://gerontijdschrift.nl/artikelen/zorgzame-buurten-komen-er-niet-vanzelf>

Grint, K. (2010). *Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership*. In: Brookes, S., Grint, K. (eds) *The New Public Leadership Challenge*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230277953_11

HAN. (z.d.) *4 Stappen - Succesvol samenwerken in wijknetwerken*. <https://www.han.nl/projecten/2021/succesvol-samenwerken-in-wijknetwerken/index.xml>

HAN (z.d.) *Methode wederzijds begrip* <https://redactie.han.nl/projecten/2020/samenredzaamheid-methode-wederzijds-begrip>

Institute for Positive Health. (z.d.). *Positieve Gezondheid in Woon- en Leefomgeving*. <https://www.iph.nl/positieve-gezondheid-in-woon-en-leefomgeving/>

Kenis, P., & Cambré, B. (2022). *Organisatienetwerken: De organisatievorm van de toekomst* (3e ed.). Kalmthout, België: Pelckmans.

Kenis, P., & Raab, J. (2020, februari). Back to the future: Using organization design theory for effective organizational network. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(2), 109–123. doi:10.1093/ppmgov/gvaa005

Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Kluwer.

Kaats, E., & Opheij, W. (2021). Samenwerken, creëren van condities voor kansrijke samenwerking [Whitepaper]. <https://www.platform31.nl/wp-content/uploads/2023/02/Organisatienetwerken-van-waarde.pdf>

Kluft, M. (2016). *Samenwerken in de wijk. Tien vragen rondom de samenwerking tussen sociale wijkteams en andere professionals*. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-07/samenwerken-in-de-wijk-10-vraagstukken.pdf>.

Latkin, C. A., & Knowlton, A. R. (2015). Social Network Assessments and Interventions for Health Behavior Change: A Critical Review. *Behavioral medicine* (Washington, D.C.), 41(3), 90–97. <https://doi.org/10.1080/08964289.2015.1034645>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022a). *WOZO: Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen* [Rapport]. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-63e851f8e45b8662a4d04b1d5832b98231d40670/pdf>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022b). *Integraal Zorgakkoord: Samen werken aan gezonde zorg* [Rapport]. <https://rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/09/16/integraal-zorgakkoord-samen-werken-aan-gezonde-zorg>

Munten, G., Legius, M., Niessen, T., Snoeren, M., Jukema, J., Harps-Timmerman, A. (2012). *Practice Development. Naar duurzame verandering van zorg en onderwijspraktijken*. Boom/Lemma.

Peeters, J., Sleijster, S., Laurant M. (2020) *Een Sterk Wijknetwerk*, Eindrapportage, Nijmegen: HAN University of Applied Sciences/Radboudumc.

Popp, J. K., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks: A review of the literature to inform practice* (Rapport). Geraadpleegd op 05-12-2023, van <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Inter-Organizational%20Networks.pdf>

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.) *Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018: Synthese*. <https://www.vtv2018.nl/synthese>

Taskforce Juiste zorg op de juiste plek. (2018). *De juiste zorg op de juiste plek: Wie durft?* <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-7241c365-d8f3-4eb0-befe-6de4dc088f60/pdf>

Van de Maat, J., Oude Avenhuis, A., van Xanten, H. (2014). *Samenwerken tussen zorg en welzijn: nu is de tijd*. Movisie.

Van Elsdijk, S., Opheij, W., & Uittenbogaard, J. (2023). *Netwerkgeregule: Omarm de eenvoud* [Whitepaper]. Geraadpleegd op 7-12-2023, van <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2023/11/Whitepaper-Netwerkgeregule-Omarm-de-eenvoud.pdf>

Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2021). *Actieonderzoek. Principes en onderzoeksmethoden voor participatief veranderen*. Gorcum.

Van Wietmarschen, H., & Staps, J. J. M. (2019). *Positieve gezondheid de wijk in! Handleiding integrale wijkaanpak op basis van positieve gezondheid en leefomgeving*. Geraadpleegd op 7-12-2023, van <https://louisbolk.nl/sites/default/files/publication/pdf/positieve-gezondheid-de-wijk.pdf>

Van Wijk, E., Rutten, G., Sleijster, S., Oostra, D., Roenhorst, J., & Laurant, M. (2023). *Samenredzaamheid, Samen bouwen aan een nieuw gezondheidssysteem* [Eindrapportage]. Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Vlaamse overheid departement Zorg. (2022). *Zorgzame buurten: Inspiratiekader bij projectoproep*. https://www.zorgenvoormorgen.be/sites/default/files/media/20210610_inspiratiekader_FINAL.pdf

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2021). *Kiezen voor Houdbare Zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak* [WRR-Rapport 104]. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2021/09/15/kiezen-voor-houdbare-zorg>

Wu, F., & Sheng, Y. (2019). *Social support network, social support, self-efficacy, health-promoting behavior and healthy aging among older adults: A pathway analysis*. Archives of gerontology and geriatrics, 85, 103934. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2019.103934>

ZorgSaam Wonen (2022). *Zorgzame buurten: model voor de zorg van de toekomst*. <https://www.zorgsaamwonen.nl/artikel/zorgzame-buurten-model-voor-de-zorg-van-de-toekomst>

OPEN UP
NEW HAN_ UNIVERSITY
HORIZONS. OF APPLIED SCIENCES