



DUURZAAM 'SAMEN WERKEN' IN RIVIERENLAND

Georgette Bouman

Tobias van den Muijsenberg

18 november 2025





AGENDA

- Duurzaam samenwerken – Waarom?
- Duurzaam samen werken in de tussenruimte – Wat is dat?
- De tussenruimte in actie – Wat gebeurt daar?
- De tussenruimte – Hoe dan?
- Onze tussenruimte vandaag

5 december 2025

3

DE TUSSENRUIMTE – EEN BEWEGING

Voor iedereen
die het lef en de moed heeft getoond
om het anders te doen en
nieuwe wegen te verkennen.

VOOR JEUGD & GEZIN

OZJ
Aanpak Wachttijden

presenteert:

UITNODIGING

**FESTIVAL
van de
TUSSENRUIMTE**

MELD JE AAN!

14 NOVEMBER 2025
9.30 - 17.00 UUR
(DEUR OPEN OM 9.00 UUR)

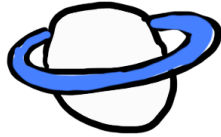
DE FABRIQUE, UTRECHT
WESTKANAALDIJK 7, 3542 DA UTRECHT

Activities represented by hot air balloons: **WORK-SHOPS**, **KUNST**, **VOOR-BEEL-DEN**, **ONTMOE-TINGEN**, **MUZIEK**

DUURZAAM SAMENWERKEN - WAAROM?



ik ben onderdeel
van een groter
gheel



- Voorkeursmanier werkt niet altijd
- Meer regels/programma's = geen oplossing
- Onder druk handelen we vanuit reflexen
- We werken in een gedwongen netwerk
- Van ingewikkelde naar complexe vraagstukken
 - Complex: 1 symptoom hangt samen met 10 systeemorzaken

MEER REGELS/PROGRAMMA'S BIJ WACHTTIJDEN?

- Geen oplossing
- Creëren problemen op andere plek in systeem



'WACHTTIJDEN...' DE REFLEXEN

- De 'inzichtreflex'
 - Hoe lang zijn wachttijden? Weten is oplossen?
- De 'crisisreflex'
 - De ergste gevallen eerst!
- De 'harder werken-reflex'
 - Productie! Efficiëntie!
- De '(concrete) oplossingsreflex'
 - Nu meteen 'iets' direct doen aan wachttijden
 - Budgetverruiming en meer aanbod creëren
 - Overbruggingszorg
- De 'controle reflex'
 - Partijen afzonderlijk (aan)sturen op resultaat



WERKEN IN EEN ‘GEDWONGEN’ NETWERK

Een “gedwongen netwerk”

Organisaties hebben hun eigen visie, ambities, belangen, financieringsstromen, opdrachtgevers, etc. Toch moeten zij in het speelveld samenwerken met partijen die in hetzelfde veld of aanpalende gebieden werken.

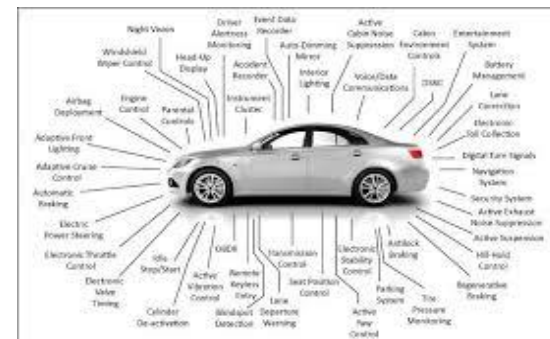
Goed bedoeld zien we partijen de regie pakken vanuit hun eigen perspectief en daarmee onbedoeld elkaar beconcurreren en zelfs tegenwerken. Om hun eigen belang te beschermen, hun taak zo goed mogelijk uit voeren en hun ambities te realiseren. Onder druk neemt dit alleen maar toe. Heel begrijpelijk.

Maar:

- Individuele optimalisatie leidt gegarandeerd tot collectieve sub optimalisatie.
- Transitie in netwerken zijn altijd coproducties.
- Alleen het **gemeenschappelijke spel** werkt

EEN ORDENING

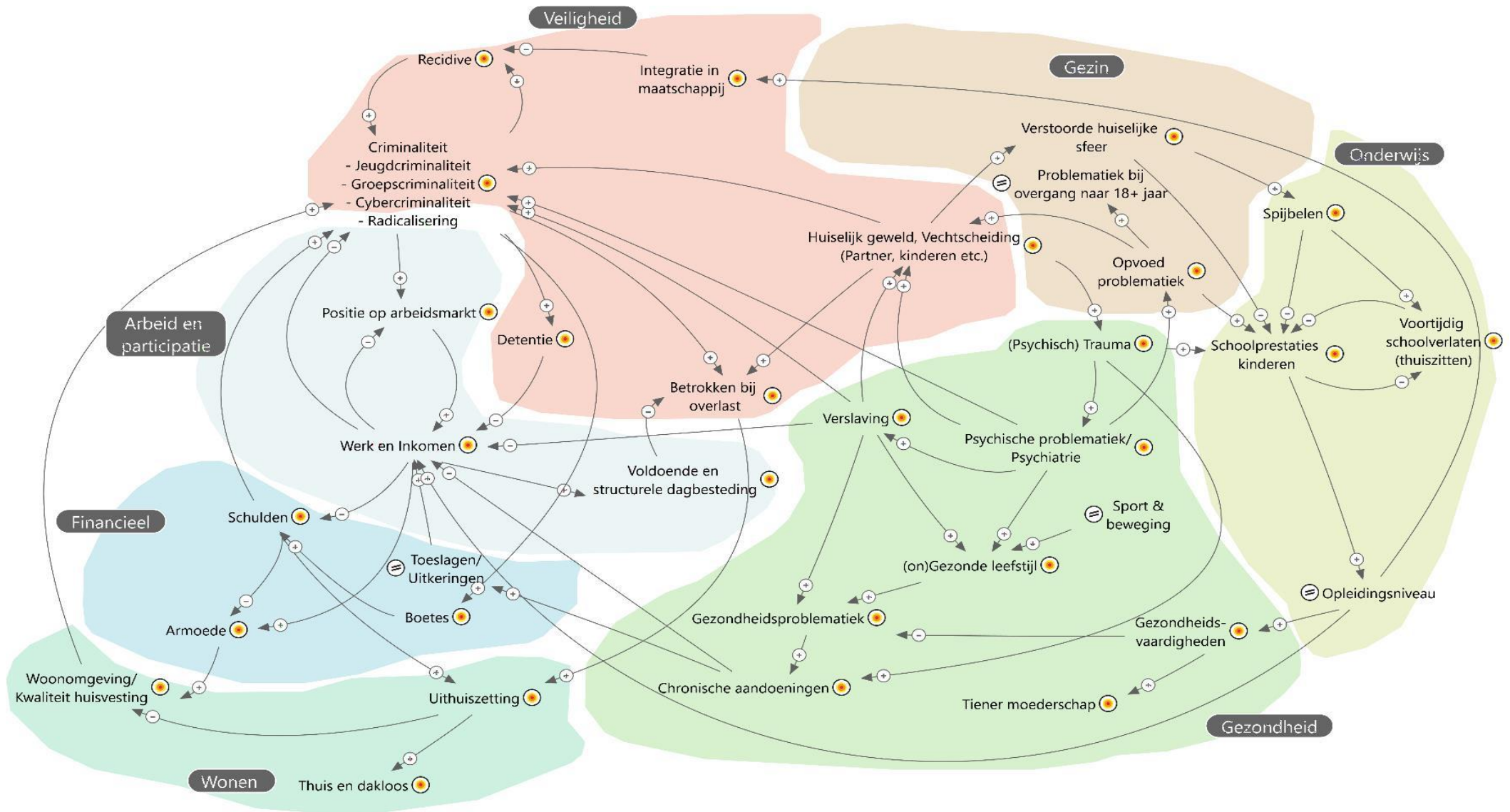
- Overzichtelijk & kenbaar
- Ingewikkeld & kenbaar
- Complex & niet kenbaar



KENMERKEN COMPLEXE VRAAGSTUKKEN

- Niet vooraf kenbaar
- Dwars door muurtjes: Onbegrensd: domein overstijgend
- Veelheid aan actoren, factoren en belangen, verknoopt
- Verschillende perspectieven: geen eenduidige definitie
- Dynamische relaties tussen actoren en factoren
- Beperkt maakbaar, niet lineair, onvoorspelbaar
- Psychologisch complex
- Je kan ze wel aanpakken maar nooit oplossen: experimenteren is noodzaak
- Praktijk ervaring is deskundigheid

Complex?



*Systeem kaart 'gezinnen', werk van TNO

AAN WAT VOOR VRAAGSTUK WERK JIJ EIGENLIJK?

Kenbaar & projectmatig

Niet kenbaar & complexiteit erkennend

Gaat uit van kenbaarheid en planbaarheid vraagstuk (inhoud oplossing stakeholders, grenzen, risico's)

VS

Complex maatschappelijk vraagstuk, niet (vooraf) kenbaar

Expert is in the lead en komt met de oplossing

VS

Direct betrokkenen zijn experts, in the lead en bedenken samen de oplossing

Inhoud en proces van te voren bepaald

VS

Proces van te voren bepaald, inhoud niet

Testen in de praktijk geen of beperkte invloed uitkomsten

VS

Testen in de praktijk cruciaal onderdeel (leren)

Context speelt rol in vooraf doordenken kenbare uitvoeringsconsequenties

VS

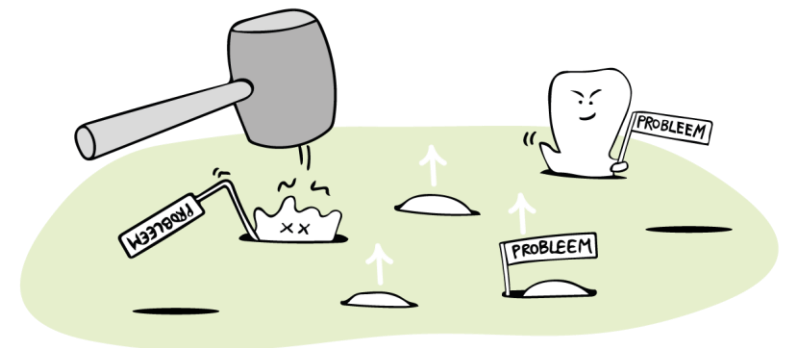
Contextrijk: speelt rol in vooraf doordenken uitvoeringsconsequenties en dilemma's de praktijk en motivatie en beweegredenen

Goed voor 'ingewikkeld'

Goed voor 'complex'

EN WAT DOEN WIJ?

- We hebben moeite complexiteit te erkennen en te omarmen
- We trekken steeds weer grenzen
- We plaatsen (f)actoren daarbuiten
- We maken eenmalige foto's waarop we koersen
- We veronderstellen stabiel & voorspelbaar gedrag
- We delen op en gaan over tot actie (sturing)



SIGNALEN UIT REGIO'S

- Het is veel te druk, teveel programma's en verwachtingen
 - Hoe krijgen we overzicht?
 - En hoe komen we tot actie?
- Hoewel we goed zijn in losse projecten / binnen de gemeente krijgen we geen grip op de meer overstijgende uitdagingen
 - Boemerangbeleid is ook bij ons van toepassing, hoe komen we hier uit?
 - We moeten écht anders gaan werken, maar hoe?
- Hoe kunnen we veel meer samen gaan werken; als partners

Maar wat dan?
Als de voorkeursmanier niet werkt?





DUURZAAM SAMENWERKEN IN DE TUSSENRUIMTE

Een tussenruimte?

*de **levende** ruimte
tussen organisaties en bestuurslagen
waar partijen elkaar **ontmoeten**
rond een **gezamenlijke opgave**,
zonder meteen terug te vallen op hun eigen beleidskoker,
mandaat of organisatiebelang*

(Teisman)



DE TUSSENRUIMTE

- de plek waar **vraagstukken samenkomen**
(wonen, zorg, veiligheid, onderwijs, armoede, etc.)
- de plek waar de **stelsel-** én **leefwereld** elkaar ontmoeten
(bewonersinitiatieven, jongeren, ouders, ervaringsdeskundigen, wijkteams, gemeenten, zorgaanbieders, scholen, corporaties)
- **regionaal verankerd** en dichtbij de praktijk
- complexe opgave: **tweebenig**:
 - Administratieve been: formele organisatie
 - Adaptieve been: informeel platform

5 december 2025

18

VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

JEUGDZORG – FUNCTIONEREN RET

Wat we hoorden

- Iedere organisatie kijkt naar haar eigen stukje:
- “Wij doen alleen LVB, geen psychiatrie. Geen verslaving, geen lastig gedrag”
- “Wij zijn van de 12–18, niet van 18+.”
- *Te licht voor de ene, te zwaar voor de andere*
- Iedereen kijkt naar de voorzitter maar die kan allen het antwoord niet vinden

Gevolg:

Uitblijvende oplossingen voor gezinnen, kinderen verwijzers en professionals

Iedereen werkt zich kapot aan symptoombestrijding.

Tussenruimte

- Alle convenanten en protocollen los gelaten, meer gezocht naar samen
- Burgemeester heeft gevraagd te doen wat nodig is. ‘Ik ga ervoor staan en zorg dat er geregeld wordt wat jullie nodig hebben. Zet je deskundigheid in om tot creatieve oplossingen te komen’
- Betrokkenen zaten samen in één ruimte, meer ideeën, betere oplossingen

Resultaat

- sneller passende oplossing
- gezin niet langer verdwaald in het systeem

“In het begin was het drama, maar uiteindelijk ging de creativiteit stromen. Meer ideeën en gezamenlijke waarde creatie”

SOCIAAL DOMEIN – COMPLEXE SCHEIDINGEN

Wat we vaak zien

Veilig Thuis, Raad, wijkteams, jeugdbescherming en scholen trekken allemaal aan hun eigen stuk.

Gevolg

- zeven gespreks en actielijnen,
- twee kinderen die steeds hetzelfde verhaal moeten doen,
- ouders die tegenover elkaar komen te staan,
- trajecten die jaren duren.

Tussenruimte

In meerdere regio's ontstaan teams complexe scheiding waar iedereen samenwerkt.

Resultaat

- één gezinsplan
- minder escalatie
- kortere trajecten
- kinderen sneller gehoord

“We gingen van vechtscheiding naar samenwerking – van schaken tegen elkaar naar volleyballen met elkaar.”

MOBILITEIT – VERKEERSVEILIGHEID RONDOM SCHOLEN

Wat we vaak zien

- Gemeente plaatst borden,
- politie controleert te hard rijden,
- scholen doen campagnes,
- ouders klagen op Facebook.

Gevolg:

niks verandert structureel

Nieuwe manier – de tussenruimte

- Gemeente, handhaving, ouders, schoolbestuur, buurtbewoners én kinderen in één ruimte.
- Samen ontworpen ze één plan: kiss-and-ride strook, verkeersbrigadiers, wandelbus, eenrichtingsverkeer op brengmomenten.

Resultaat

- Meer veiligheid
- Minder klachten

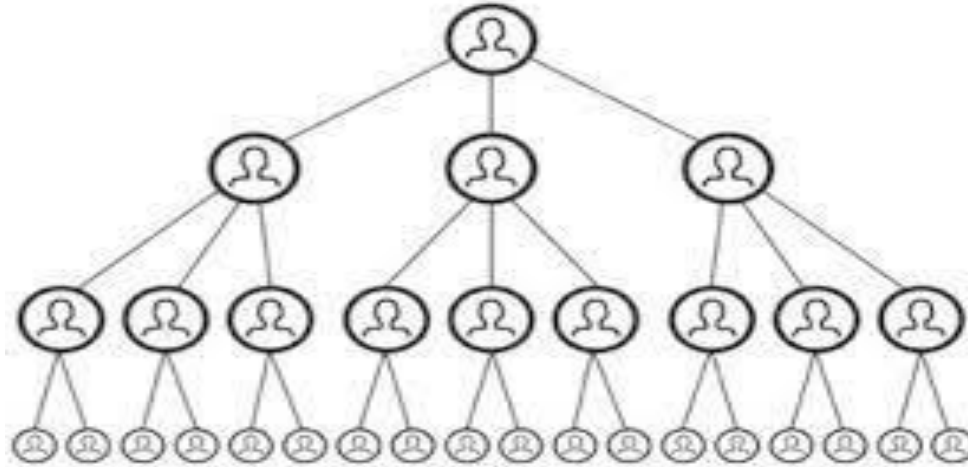
“Toen we ophielden met maatregelen uitrollen en begonnen met elkaar begrijpen, werd het pas veilig.”

MOOI! MAAR IN DE TUSSENRUIMTE-PRAKTIJK.....

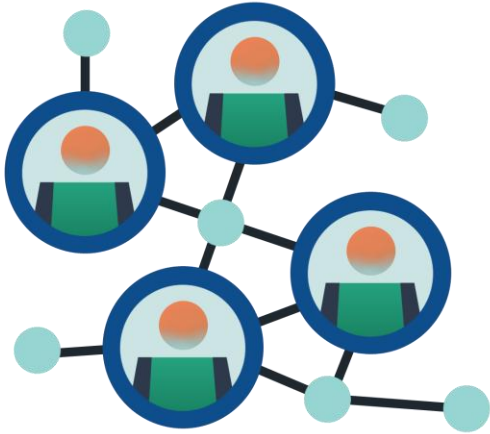
- Onduidelijk commitment
- Procedures ter discussie stellen
- Verschillende abstractieniveau's
- Verschillend type functionarissen in overleggen
- Afwachtendheid
- 'Afbakengedrag' (waar ben ik wel/niet van)
- Mensen komen en gaan..
- Bestuurlijke druk....

Organiseertaal...

- Resultaat gericht
- SMART
- 'Er een klap op geven'
- Mandaat
- Risico's beheersen
- Sturen
- Heldere definities
- Duidelijkheid



Rijmt niet met taal van het netwerk ...



- Impact
- Commitment
- Leren
- Onderzoeken
- Experimenteren
- Verbinden
- Versterken

5 december 2025

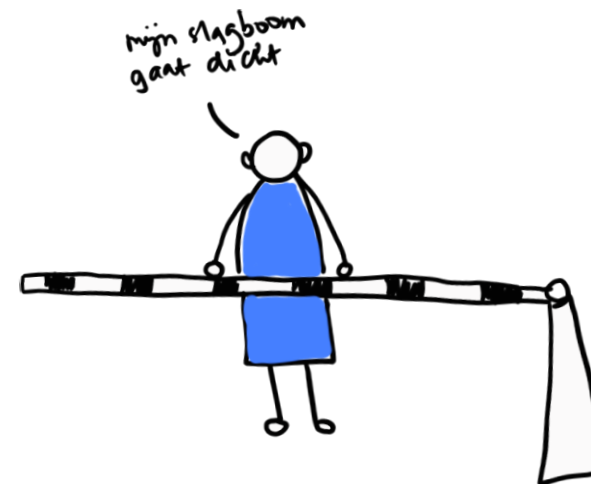
DE TUSSENRUIMTE # HOE DAN?

1. **Organiseer** echt tussenruimte, **gelijkwaardigheid** tussen ongelijke actoren in een informele setting (geen pseudo overleg)
2. Met **relevante betrokkenen** uit primair proces
3. Zet **gezamenlijke opgave** centraal, met oog voor belangen
4. Gezamenlijke gedragen **agenda**
5. Zorg voor een samenwerkingsproces wat houvast geeft, door duidelijke **spelregels** af te spreken over het 'hoe'



DE TUSSENRUIMTE # HOE DAN?

6. **Draagkracht** en draagvlak
(uit eigen organisatie)
7. **Thuisfront** meenemen
8. Door ontwikkelen van agenda door **leren**
9. Bouw aan een regionaal **narratief**
(verantwoording én trots)
10. Stuur op **voortgang en kwaliteit**
(niet alleen op snelheid en output)
11. Denk **tweebenig**



5 december 2025

27

Vragen....?



VANDAAG! DE TUSSENRUIMTE IN RIVIERENLAND

Vandaag willen we met jullie onderzoeken hoe jullie het netwerk, de samenwerking en de tussenruimte momenteel ervaren en wat jullie nodig hebben om duurzame samenwerking met elkaar vorm te geven.

We gaan met elkaar in gesprek en stellen onszelf daarbij de volgende vragen

- *Wat maakt samenwerking in Rivierenland duurzaam?*
- *Hoe herken je dat in de dagelijkse praktijk?*
- *Wat hebben we in Rivierenland nodig als het gaat om:*
 - *Rollen, verantwoordelijkheden en gelijkwaardigheid*
 - *Samen leren en verbeteren*
 - *Vertrouwen en partnerschap*
 - *Gezamenlijke maatschappelijke doelen*