



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

*Handreiking*

# Samenspel lokale coalities tegen eenzaamheid



# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Deel 1: De levensfasen bij de vorming van een lokale coalitie</b>	<b>6</b>
1.1. Over dit deel	6
1.2. Fases in de coalitievorming	6
1.2.1. De samenwerking initiëren en starten	8
1.2.2. Activiteiten in deze fase	8
1.2.3. De samenwerking verkennen en concretiseren	9
1.2.4. De samenwerking inrichten en markeren	10
1.2.5. De samenwerking levend houden en bestendigen	12
1.2.6. De samenwerking doorontwikkelen of stoppen	13
1.3. Wisselen van fase	14
<b>Deel 2: Potentiële samenwerkingspartners</b>	<b>15</b>
2.1. Over dit deel	15
2.2. Inwoners	15
2.3. De welzijnsorganisatie	17
2.4. Ondernemers	18
2.5. Verenigingen en gemeenschappen	18
2.6. Sociaal buurt- of wijkteam	19
2.7. Bibliotheken en culturele instellingen	19
2.8. De zorgaanbieder	20
2.9. Onderwijs	20
2.10. Gemeente	21
<b>Deel 3: Wat houdt gedeeld eigenaarschap in en hoe kunt u het bevorderen?</b>	<b>23</b>
3.1. Over dit deel	23
3.2. Werk maken van gedeeld eigenaarschap	23
3.2.1. Ruimte geven en nemen	23
3.2.2. Eigenaarschap en de samenwerking als sociaal construct	23
3.2.3. Dicht bij het vraagstuk, dicht bij de inwoner, en dóór de inwoner	24
3.2.4. Een ander schaalniveau	24
3.2.5. Verschillende maten van betrokkenheid	24
3.3. Vijf condities voor duurzaam gedeeld eigenaarschap	26
3.3.1. Ambitie van betekenis	27
3.3.2. Recht doen aan belangen en andere motieven van partners	27
3.3.3. Aandacht voor persoonlijke relaties	28
3.3.4. Goed georganiseerd	29
3.3.5. Een gezamenlijk proces	30
<b>Tot slot</b>	<b>31</b>
<b>Bronnen</b>	<b>31</b>

# Inleiding

## Een blijvende, lokaal verankerde aanpak

Het verminderen van eenzaamheid vraagt om een blijvende, lokaal verankerde aanpak, met een duurzame samenwerking tussen organisaties van verschillende disciplines die elkaar aanvullen vanuit ieders eigen kracht. Eenzaamheid kenmerkt zich door de hoge mate waarin het voorkomt en door de diversiteit aan verschijningsvormen. Door samen te werken kunnen de betrokken organisaties goed in beeld houden wie eenzaam is, wie op welke manier hulp kan bieden en welke initiatieven bijdragen aan het verminderen van eenzaamheid.

## Geleerde lessen

Blijvend lokaal samenwerken gaat niet vanzelf. Er zijn allerlei hindernissen, zoals de waan van de dag, elkaar niet weten te vinden, verschillende belangen of afhankelijkheid van één partij of persoon in de samenwerking. Deze handreiking geeft inzichten en tips die bijdragen aan een blijvende sterke aanpak in lokale coalities. Daarvan zijn er veel in Nederland. De daar geleerde lessen hebben we hier gebundeld en ondersteund met bekende theorieën van samenwerkingsdynamieken en voorwaarden om te slagen.

## Eigenaarschap

Een belangrijke voorwaarde voor elke toekomstbestendige samenwerking is gedeeld eigenaarschap onder de partners. Onder gedeeld eigenaarschap in het actieprogramma Eén tegen eenzaamheid verstaan we een situatie waarbij samenwerkingspartners zich betrokken voelen bij en geïnteresseerd zijn in de lokale coalitie, zodanig dat zij vanuit eigen beweegredenen en initiatief – zonder of met beperkte externe druk of opdrachten – het werk in de coalitie oppakken en voortzetten. De aanpak tegen eenzaamheid vraagt méér dan incidentele inspanningen. Gedeeld eigenaarschap draagt bij aan een blijvende samenwerking en daarmee een verankering van de aanpak. Daarom staat dit in deze handreiking eigenaarschap centraal.

*Deze handreiking is uitgebracht door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in het kader van het actieprogramma Eén tegen eenzaamheid. Auteurs zijn Manon de Caluwé en Nikki Willems, werkzaam bij organisatieadviesbureau Common Eye. De handreiking maakt onderdeel uit van de Toolkit Lokale aanpak van eenzaamheid. Mensen, organisaties, bedrijven en gemeenten zetten zich op allerlei manieren in om eenzaamheid te verminderen en voorkomen. Goede voorbeelden en de Toolkit vindt u op [Eén tegen eenzaamheid](#).*

## Voor u

Deze handreiking is gemaakt voor mensen die een lokale coalitie tegen eenzaamheid begeleiden of leiden. Bijvoorbeeld procesbegeleiders, regisseurs of coördinatoren van lokale coalities. De inhoud is tot stand gekomen met de input van lokale coalities, gemeentelijke coördinatoren en beleidsmedewerkers en de adviseurs van het actieprogramma bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hun ervaringen en lessen zijn verrijkt met bestaande inzichten over samenwerken uit de literatuur, onderzoek en ervaringen elders. Steeds zijn de lessen praktisch toepasbaar gemaakt, zodat u er morgen mee aan de slag kunt.

## Leeswijzer

De handreiking is opgebouwd uit drie delen met elk een eigen perspectief op gedeeld eigenaarschap.

1. De levensfasen bij de vorming van een lokale coalitie ([Ga naar deel 1](#))
2. Potentiële samenwerkingspartners ([Ga naar deel 2](#))
3. Wat houdt gedeeld eigenaarschap in en hoe kunt u het bevorderen? ([Ga naar deel 3](#))

In deel één beschrijven we de verschillende fasen die coalities doormaken, en geven tips wat u per fase kunt doen om te werken aan gedeeld en blijvend eigenaarschap. In deel twee gaan we in op de verschillende spelers in de coalities. Hoe beter samenwerkingspartners elkaar begrijpen, hoe beter ze kunnen samenwerken. Hier vindt u tips om met een diversiteit aan partners samen te werken. Deel drie gaat dieper in op de betekenis van gedeeld eigenaarschap en hoe u condities kunt creëren om dit te bevorderen. Dit deel is bedoeld ter verdieping van de materie en als onderlegger voor de praktische handvatten in deel één en twee.

## Deel 1:

# De levensfases bij de vorming van een lokale coalitie

## 1.1. Over dit deel

Het ontwikkelen van eigenaarschap is een proces, dat afhankelijk is van de partijen die meedoen. Eigenaarschap ontstaat door praten: beelden uitwisselen, ideeën samenbrengen, plannen smeden. En eigenaarschap ontstaat ook door doen: acties uitvoeren, dingen organiseren, resultaten behalen. Daarbij maken coalities een bepaalde ontwikkeling door. Hoewel iedere coalitie anders is, zitten er veel overeenkomsten in die ontwikkelfases. Kennis van die fases helpt om te kunnen voorsorteren op wat komen gaat.

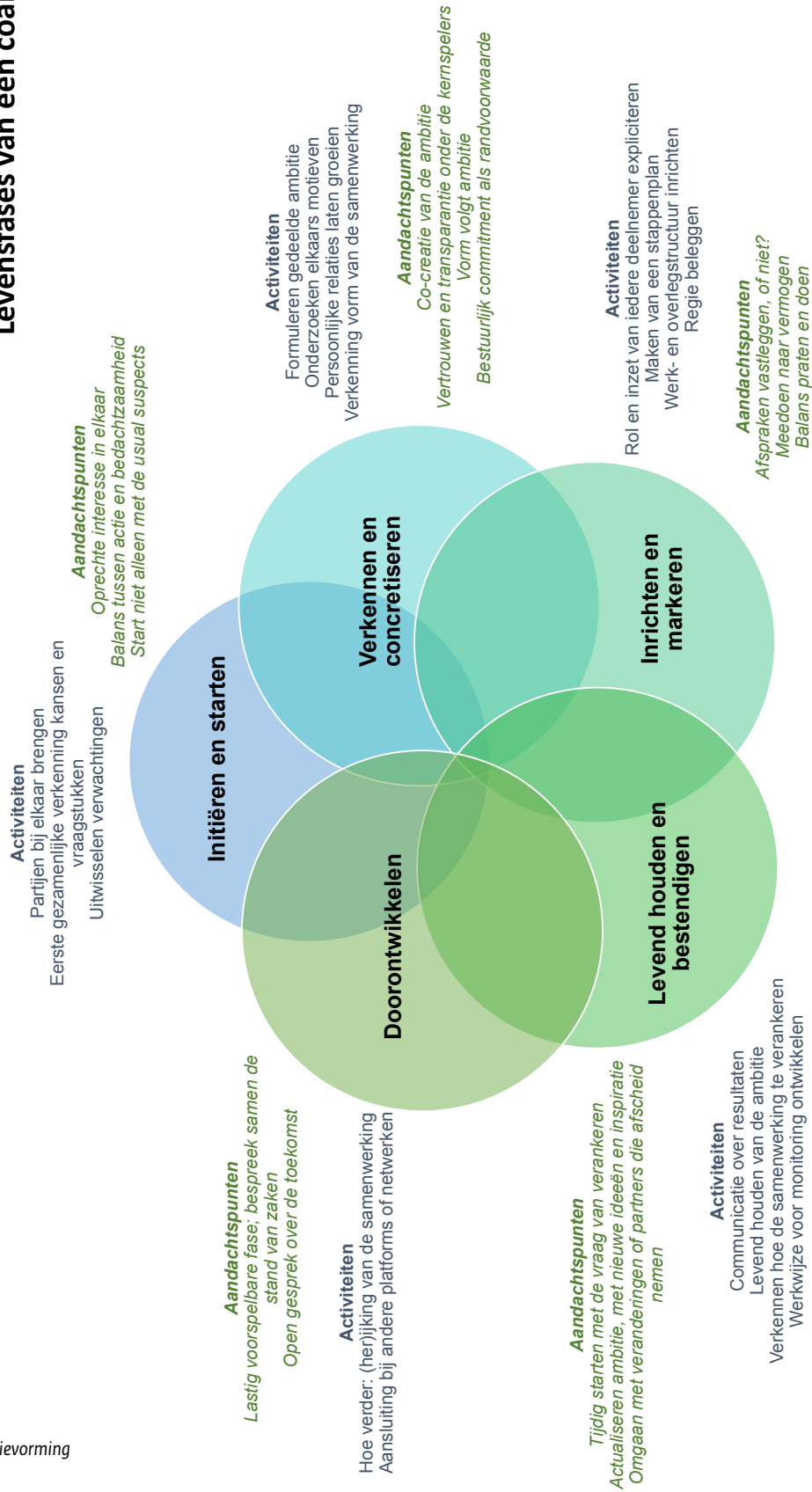
## 1.2. Fases in de coalitievorming

We kunnen grofweg vijf fases onderscheiden. Iedere fase heeft zijn eigen kenmerken en aandachtspunten. De fases zijn:

1. Initiëren en starten
2. Verkennen en concretiseren
3. Inrichten en markeren
4. Levend houden en bestendigen
5. Doorontwikkelen

Deze fases zijn volgordelijk, maar niet per se lineair. In de praktijk lopen de activiteiten in de verschillende fases nogal eens door elkaar. Of mogelijk gaat u een fase terug omdat een situatie is veranderd. Het helpt om af en toe te bepalen in welke fase de coalitie zich bevindt en wat een passende volgende stap is.

## Levensfasen van een coalitie



Figuur 1: fasen in coalitievorming

### 1.2.1. De samenwerking initiëren en starten

De meeste coalities beginnen bij één persoon of bij een klein groepje enthousiastelingen. Meestal zijn zij al een poosje gepassioneerd bezig met het onderwerp eenzaamheid en zien een groeiende noodzaak in hun omgeving om er iets tegen te doen. Er ontstaat een behoefte om er structureler mee aan de slag te gaan en meer partijen erbij te betrekken. Het idee voor de samenwerking is geboren.

### 1.2.2. Activiteiten in deze fase

Deze fase gaat over een start maken met de andere partijen. Typische activiteiten die in deze fase worden opgepakt:

- **Agendasetting.** Een belangrijke taak voor de initiatiefnemers is het onderwerp op het netvlies krijgen bij de partijen die zij willen betrekken. Soms is er een logisch haakje, bijvoorbeeld omdat het onderwerp eenzaamheid bij een beoogde partij al in het jaarplan of de beleidsplannen staat. Of omdat mensen persoonlijke affiniteit ermee hebben. Soms is dat haakje er niet. Het kost dan het nodige lobbywerk om het onderwerp zichtbaar te maken.
- **Partijen verzamelen en bijeenbrengen.** De volgende stap is dan het bij elkaar brengen van de partijen die u op het oog heeft om kennis te maken en gezamenlijke van start te gaan. Sommige initiatiefnemers kiezen ervoor direct partijen samen te brengen, andere gaan eerst een-op-een in gesprek. Dat laatste kost tijd, maar kan heel plezierig zijn om uw potentiële partner beter te leren kennen: wat bent u bereid om te doen? Wat drijft of motiveert u? Zijn er zaken die u niet ziet zitten? In een grote groep komen dit soort dingen vaak lastiger op tafel.
- **Het vraagstuk doorgronden.** In feite is het werken aan verbreding van het eigenaarschap nu al volop bezig. Het is daarom belangrijk dat partijen zich zélf nader verdiepen in het onderwerp eenzaamheid. Waar gaat het over? Om welke mensen gaat het? Zijn er verhalen van deze mensen, kunt u ze leren kennen? Zijn er cijfers of data die duiding geven? Zo kunnen zij het onderwerp tot zich nemen. Dat helpt om vervolgens zelf gedachten te kunnen vormen over wat ze kunnen doen in de coalitie om bij te dragen en wat zij daarbij belangrijk zouden vinden.
- **Ideeën en verwachtingen uitwisselen.** Bij deze fase past ook een eerste exercitie om uit te wisselen wat ieders beelden, ideeën en verwachtingen zijn bij de coalitie of het actieprogramma Eén tegen eenzaamheid. Wat betekent het om mee te doen aan de coalitie? Wat kunt u doen en bijdragen? Wat wordt er van u verwacht in termen van overleg of tijd? Is er ondersteuning?
- **Gegevens uitwisselen en vervolcontact plannen.** In deze fase draait het om een aantal basale acties: contactgegevens uitwisselen, informatie rondsturen, een vervolcontactmoment plannen.

### Tips om deze fase te laten slagen:

- **Belangrijk in deze fase is dat u veel aandacht geeft aan de partijen.** Maak uitgebreid kennis: wie zijn de mensen achter de organisatie? Wat doet de partij? Stap niet te snel over naar de coalitie en naar de vraag wat deze partner kan brengen. Neem de tijd om de partij te leren kennen en laat zien dat u oprecht geïnteresseerd bent in. Bespreek wat belangrijk is en hoe het werkbaar kan zijn. U zorgt er zo ook voor dat de partij de tijd krijgt en neemt om hier goed over na te denken. Zo maakt u de kans groter dat de partij iets met u deelt wat ook echt belangrijk en relevant voor hem is, en voorkomt u goed bedoelde, maar loze beloftes.
- **Balans tussen actie en bedachtzaamheid.** De neiging bestaat om snel in actie te komen. Maar bij te snelle actie bestaat de kans dat partijen zich aan iets committeren waar ze achteraf misschien niet blij mee zijn of kunnen waarmaken. Zorg er ook voor dat uw lokale aanpak méér wordt dan alleen een lijstje van actiepunten en ontwikkel een logisch verhaal: waar werken jullie naartoe? Wie hebben jullie daarvoor nodig? Welke interventies gaan ons daarbij helpen? Dit vraagt om een bewust keuzeprocess, wat past wel en wat niet? Dat betekent niet dat u spontane ideeën niet kunt omarmen, integendeel, maar het is verstandig om parallel daaraan ook de tijd te nemen om de samenstelling van de coalitie en de aanpak goed te doordenken. U legt een basis voor de volgende fase.
- **Doe dit niet alleen met de geijkte kernspelers, maar ook met inwoners en ondernemers en met niet voor de hand liggende partijen.** Zo voorkomt u dat het te veel beleidstaal wordt of niet goed aansluit bij de behoefte. Dat ligt namelijk op de loer wanneer u met voornamelijk professionele partijen om tafel gaat.

*Neem de tijd om de partij te leren kennen. Zo maakt u de kans groter dat de partij iets met u deelt wat ook echt belangrijk en relevant voor hem is, en voorkomt u goed bedoelde, maar loze beloftes*



### 1.2.3. De samenwerking verkennen en concretiseren

De partijen zijn benaderd en er is welwillendheid om de samenwerking verder te verkennen. De fase waarin de coalitie verder gestalte krijgt, breekt aan. Typische activiteiten die in deze fase worden opgepakt:

- Formuleren van de gedeelde ambitie. De partijen aan tafel lopen allemaal warm voor het thema eenzaamheid. Nu is het zaak om dat gevoel inhoudelijk te laden: waar gaan jullie ons in deze coalitie op richten? Hoe pakken jullie dat aan? Waarop is die aanpak gebaseerd? Wat is dan de eerste stap? En: tot welke opbrengsten en resultaten moet dat leiden? Waaruit lezen jullie af wanneer jullie succesvol zijn geweest? Om te komen tot een gedragen en gedeelde aanpak is een behoorlijke mate van diepgang nodig. Dan beklijft het en wordt het een gezamenlijk verhaal.
- Verkennen van de vorm van de coalitie. Vaak komt op dit moment ook de vraag naar voren wat voor vorm de samenwerking moet krijgen. Het is een goed idee om daar al eerste ideeën over uit wisselen: welke verwachtingen heeft iedereen? In een latere fase (verderop in deze handreiking) vindt u meer handvatten om het gesprek hierover te voeren. Voor nu volstaat het verkennen van de vraag of u alliantie-achtig of meer netwerk-achtig wilt werken. Alliantie-achtig werken betekent het inrichten van één centrale tafel waar u alle activiteiten en inzet op afstemt. Wanneer u meer netwerk-achtig wilt werken, dan organiseert u de samenwerking rondom parallelle activiteiten of projecten waar partijen in verschillende deelsamenstellingen aan werken, al dan niet gecoördineerd door een wat kleinere kern- of regiegroep.
- Persoonlijke relaties ontwikkelen en doen groeien. Persoonlijke relaties zijn heel belangrijk in samenwerking. Veel mensen en organisaties gaan pas écht samenwerken als ze de ander goed kennen. Onderzoek wijst uit dat wanneer mensen empathie voor elkaar ontwikkelen, zij de ander ook gemakkelijker tegemoetkomen. Besteed dus tijd aan het elkaar leren kennen.
- Onderzoeken van motieven van partijen. Een nuttige manier om elkaar te leren kennen is het bespreken van drijfveren, idealen en belangen van de partijen aan tafel. Het is ook erg belangrijk voor het ontwikkelen van eigenaarschap. Als het goed is, heeft u hier in de eerste fase al aandacht aan besteed. In deze fase wordt dat verder verdiept. Hier horen vragen bij als: waarom doet u mee? Wanneer is het voor u een succes? Wat wilt u absoluut níet dat er gebeurt? Wilt u meer weten over soorten motieven, [lees dan verder in deel 3 van deze handreiking](#).

#### Tips om deze fase te laten slagen:

- Ook al lijkt de ambitie helder, voer er toch het verdiepende gesprek over. Dat gesprek is ook bedoeld om het eigenaarschap daadwerkelijk tot stand te laten komen. Als u erover praat en ermee bezig bent, gaat het ook als eigen voelen.
- De vorm van de coalitie moet logisch vloeien uit de gedeelde ambitie. Is de groep partijen groot en merkt u dat er veel ideeën en initiatieven zijn die jullie willen oppakken, dan is een samenwerking in de vorm van een netwerk geschikt. Een samenwerking in de vorm van een alliantie past beter bij kleinere groepen en een gerichte strategie.
- Vaak zijn er kernspelers: partijen die een centrale rol spelen in de coalitie en daarmee een bijzondere verbintenis met elkaar aangaan. Onder dit type spelers is alleen een positieve relatie niet voldoende, het is goed als zij een vertrouwensband ontwikkelen. Zij zijn namelijk vaak de spelers met de grootste inzet in de coalitie en hebben daarmee het grootste belang. Ze zullen soms lastige keuzes moeten maken, bijvoorbeeld bij het verdelen van het geld. Dat gaat makkelijker en meer in gezamenlijkheid als zij elkaar vertrouwen. Besteed hier aandacht aan als u kunt.
- Inwoners, vrijwilligers en ondernemers – of andere partijen die u heeft benaderd – zijn soms bang om zich te committeren: heb ik hier wel tijd voor? Is dit wel wat voor mij? Kan ik dit allemaal waarmaken? U kunt ze geruststellen: niet iedereen hoeft evenveel mee te denken of te doen. Het is goed werkbaar wanneer een partij zich vooral met één of twee activiteiten binnen het netwerk bezighoudt en zich over de rest laten informeren. Dit vereist wel dat andere partijen de regie voeren.
- Bestuurlijk commitment. Deze fase leent zich er goed voor om ook op bestuurlijk niveau het commitment te markeren. Het bestuur van de inwonersvereniging of het seniorennetwerk, de wethouder, bestuurders van maatschappelijke organisaties, kerken of ondernemingen: zij kunnen een groot verbindend effect hebben. En andersom geldt ook: als jullie het bestuur niet ‘mee’ hebben, komt de rest mogelijk ook lastiger tot stand.

*Ook al lijkt de ambitie helder, voer er toch het verdiepende gesprek over*

### Verschillende ambities en functies

*Er is niet één recept voor de beste ambitie en wijze van organiseren, het hangt af van de situatie. Een mooi voorbeeld is een coalitie waar in de praktijk al zoveel gebeurde, dat de coalitie zelf weinig meer hoefde te organiseren. De neiging was om tijdens het samenkomen toch allerlei plannen te maken. Totdat de leden zich realiseerden dat dat helemaal niet nodig was, sterker nog, belemmerend was voor de activiteiten die al plaatsvonden. Daarom spraken ze af om elkaar af en toe te ontmoeten met de ambitie om elkaar op de hoogte te houden van alles wat er landelijk en lokaal gebeurt op het thema eenzaamheid en het netwerk levend houden.*

#### 1.2.4. De samenwerking inrichten en markeren

De coalitie begint zich nu duidelijk af te tekenen. Het is duidelijk wie wil deelnemen, in de kern of daarbuiten. Er is zicht op wat alle partijen – vanaf nu partners – in de coalitie willen doen en waarom, en ook is er een gevoel de vorm van de samenwerking. Waarschijnlijk zijn er ook al enkele activiteiten gestart. De fase van verkennen is voorbij en het is tijd om te markeren waar jullie staan. Typische activiteiten die in deze fase worden opgepakt:

- Afspraken maken over de rol en inzet van de partners. Dit is het moment waarop de partners met elkaar expliciet maken wat ieders rol is en wat ieder in de samenwerking gaat doen. In paragraaf 1.3 van deze handreiking hebben we voorbeelden gegeven van typische rollen en bijdragen van de partners. Het is verstandig dit concreet te maken zodat de partners over en weer dezelfde verwachtingen hebben. Als er financiële vergoedingen tegenover staan, moet in deze fase duidelijk worden of daar voorwaarden of vereisten aan verbonden zijn.
- Een proces ontwerpen en uitdenken. De komende tijd gaat het nodige gebeuren. Welke stappen gaan jullie in welke volgorde nemen? Zijn er onderwerpen waarover nog nadere uitwerking of besluitvorming moet plaatsvinden? Moeten jullie op zoek naar financiering, of zijn er nog andere partners nodig om iets voor elkaar te krijgen? Al deze stappen neemt u op in een gezamenlijk procesontwerp. Zo weten de partners ook waar ze aan toe zijn. Dat geeft duidelijkheid en kan helpen commitment en eigenaarschap te ontwikkelen. Zeker als er grote verschillen zijn tussen partners, dan zijn procesafspraken erg belangrijk.
- De vorm verhelderen en verankeren, door een werk- of overlegstructuur in te richten. De concretisering van de ambitie en het uitdenken van het proces maken ook helder wat voor type werk- en overlegstructuur nodig is. Als er een vast overleg komt, wie zitten daarbij en welke onderwerpen worden besproken? Als er besluiten nodig zijn, door wie worden die genomen? Bij het uitwerken van de werk- en overlegstructuur kan ook het kiezen van een juridische structuur horen, bijvoorbeeld een stichting of vereniging. Zeker als de samenwerking gepaard gaat met het beheren van gezamenlijke inkomsten en uitgaven kan het prettig zijn om daar een dergelijke structuur voor in te richten. Een juridische structuur heeft echter ook nadelen. Het kan zaken onnodig formeel maken en vormt soms een drempel voor partners die het gevoel hebben dat zij hun middelen moeten onderbrengen in een (andere) entiteit en hun grip daarop vrezen kwijt te raken. Kies dus bewust of u zoiets wel of niet doet, haal op hoe de partners daar over denken en laat u goed informeren.
- Regie van het proces of het netwerk beleggen. Hier hoort ook bij: procesregie beleggen. In feite kan iedere partner in de coalitie die rol op zich nemen: een proces- of netwerkregisseur neemt het eigenaarschap immers niet over. Diens rol is om aanspreekpunt te zijn, ervoor te zorgen dat de partners de stappen kennen en het proces zo te organiseren dat er stappen gemaakt kunnen worden. De regisseur faciliteert dat alle andere partijen als partner kunnen meedoen. Soms wordt de procesregie opgepakt door één of twee van de partners in de coalitie (bijvoorbeeld de gemeente of welzijnsorganisatie), soms wordt de procesregie onafhankelijk georganiseerd.

## Tips om deze fase te laten slagen:

- Intentieverklaring of convenant? Veel coalities vinden het prettig om de afronding van deze fase op de één of andere manier te markeren. Sommige houden het klein: ze stellen een document op met de afspraken en de spelregels. Andere kiezen voor een 'officieel' ondertekeningmoment, bijvoorbeeld in een gezamenlijke bijeenkomst. Wat u ook kiest, wees ervan bewust dat het fundament voor het eigenaarschap in feite al gelegd is in de fases die u hebt doorlopen. De intentieverklaring of het convenant geeft daar een boost aan, maar zal geen partijen overhalen die toch al niet wilden.
- Meedoen naar vermogen. De diversiteit aan partijen is groot en dat is terug te zien in wat ieder kan bijdragen. Dat zal sterk verschillen in de aard, omvang en inzet van de bijdragen, volgens de spelregel van 'meedoen naar vermogen'. Wel is het belangrijk dat wat een partner komt halen en wat hij komt brengen min of meer in balans is. Namelijk, als er één partij aan tafel is die bijna niets doet, maar wel de vruchten plukt van de samenwerking, dan kan dat wrijving opleveren.
- Praten leidt tot doen. In deze fase ontstaat er vaak wat ongeduld bij de partners, want ze zijn nu al zo lang aan het nadenken over ambitie, vorm van de samenwerking, etc. Dat is begrijpelijk, maar de ervaring leert van coalities die deze gesprekken niet voeren, dat zij als los zand uit elkaar dreigen te vallen. Praten leidt tot doen is een wetmatigheid. Door gesprekken te voeren, erover na te denken en puzzelen hoe iets kan worden gedaan, worden condities gecreëerd om ook daadwerkelijk te gaan doen. Mensen gaan zich gecommitteerd voelen, gaan bewust of onbewust op zoek naar mogelijkheden om bij te dragen, en doen dat bovendien in verbinding met anderen. Dat is duurzaam eigenaarschap.

*De intentieverklaring of het convenant kan een boost geven,  
maar zal geen partijen overhalen die toch al niet wilden*

### Partijen veranderen

Door de tijd heen kan de opstelling van partijen veranderen. Bijvoorbeeld doordat er iemand vertrekt en wordt opgevolgd door een persoon met een andere blik. Of simpelweg doordat de motieven van een partij veranderen. Een nieuwe subsidie, een inzicht waardoor iemand overtuigd raakt van een bepaalde route of een nieuwe directeur kan het hele speelveld van de coalitie veranderen. Om te voorkomen dat een partij ontevreden wordt of afhaakt in de samenwerking, is het nodig dit soort veranderingen te bespreken. Dan kunnen jullie samen kijken hoe om te gaan met de veranderde situatie, en indien nodig om de gemaakte afspraken aan te passen.

### Wat kunt u dan doen?

- Dit kan erg vervelend zijn. Zijn jullie net lekker op weg, steekt een partij de hand op dat het anders moet. Wat helpt hiermee om te gaan, is sociale reflexiviteit (Lichterman, 2005). Kunt u reflecteren op uw eigen handelen, in relatie tot de anderen, hun rol en de context waar jullie je in begeven? Kunt u zich inleven in de ander die moeite heeft om de eigen rol te blijven pakken wanneer er geen subsidie meer is? Of wanneer diens functie onder druk staat en er aan alle kanten aan hem of haar getrokken wordt? En dat het dan vervelend is wanneer partners in de samenwerking geen begrip tonen voor een vraag om meer tijd of een andere aanpak? Maar ook andersom, begrijpt u dat het voor een partner irritant is wanneer u terugkomt op een afspraak die met pijn en moeite tot stand is gekomen?
- Dergelijke veranderingen betekenen niet dat u meteen alles moet omgooien of niet door kunt gaan. Het is prima, en zelfs nodig, om afspraken te maken en elkaar daar aan te houden. Het gaat er vooral om dat er altijd ruimte moet zijn om veranderingen te bespreken, om te voorkomen dat jullie een weg bewandelen die niet meer bij bepaalde partners past. Als zij geen ruimte krijgen om zich uit te spreken, is de kans groot dat ze op een gegeven moment afhaken. U kunt hier periodiek ruimte voor maken, bijvoorbeeld een jaarlijks evaluatiemoment. En bij grote veranderingen kunt u ruimte creëren om ze te bespreken, bijvoorbeeld in een tussentijds of extra overleg.

### 1.2.5. De samenwerking levend houden en bestendigen

De samenwerking loopt en is goed op weg. Wat kunt u doen om de samenwerking levend te houden? En hoe verankert u wat er is gebouwd? Hoe leert u van wat werkt en niet werkt? Typische activiteiten die in deze fase worden opgepakt:

- Communicatie over resultaten en successen. Het is belangrijk dat de behaalde resultaten ook breed kenbaar en beschikbaar worden gemaakt. En dat partners in en rond het netwerk weten wat er speelt. Vaak zijn er in de loop van de tijd wisselingen geweest, bijvoorbeeld nieuwe partners. Ook zijn er activiteiten gestart en heeft de samenwerking zich doorontwikkeld. In deze fase is communicatie dan ook extra belangrijk.
- Levend houden of actualiseren van de gedeelde ambitie. Het is goed om expliciet te maken hoe de coalitie op weg is met het waarmaken van de ambitie. Soms raakt de ambitie gaandeweg wat uit het oog, zeker als de coalitie al wat langer bezig is. De vraag en behoeften van partners en/of de doelgroep hebben zich ontwikkeld, er zijn partners weggegaan of nieuwe partners bij gekomen, er zijn nieuwe inzichten of mogelijkheden. Het is tijd om de ambitie af te stoffen: wat willen jullie ook alweer? Waar staan jullie nu? Is dat nog de goede weg of moeten jullie bijsturen? Een heel nuttig gesprek met vaak hernieuwde energie als gevolg. En het voorkomt dat de coalitie in de loop van de tijd haar koers uit het oog verliest of dat het commitment afneemt.
- Verankeren. In deze fase gaan veel coalities nadenken over verankering. In de afgelopen periode is er veel gebeurd: er is een coalitie gevormd, activiteiten zijn gestart, er is ervaring opgedaan en er zijn belangrijke verbindingen gelegd. Maar hoe gaat de coalitie verder? Hoe maakt u van eenzaamheid een blijvend thema? Blijft de coalitie in deze vorm bestaan? Brengt u het onderwerp onder in de reguliere taken van één of meer van de partners? Blijft de gemeente op dezelfde manier betrokken of gaat diens rol er anders uitzien nu de coalitie loopt? Zijn de bronnen van inkomsten toekomstbestendig? Kan een partner er ook nog mee stoppen en wat zijn de afspraken daarover?
- Inrichten van monitoring. Er ontstaat na enige tijd vaak behoefte om te kunnen leren van wat wel en niet werkt. Monitoring rondom een maatschappelijk vraagstuk als eenzaamheid en bovendien binnen een netwerk is niet zo eenvoudig. Vaak is er niet één manier van monitoren. In de regel gaat het om een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie. Kijk hoe u dit een plek kunt geven.

#### Tips om deze fase te laten slagen:

- De fase van verankering vraagt behoorlijk wat tijd. Het kan partners voor dilemma's stellen en lastige gesprekken opleveren. Moet er iets anders, en zo ja, hoe? Soms zijn er nieuwe bronnen van financiering nodig, die natuurlijk niet een-twee-drie aangeboord zijn. Begin dus op tijd met het bespreken van de verwachtingen hierover. Ga ook in gesprek met de gemeente en vraag hoe zij erin staat.
- Houd de samenwerking en de inhoud up-to-date. Het kan nuttig zijn om niet alleen met de coalitiepartners over de ambitie te praten, maar ook buiten de coalitie nieuwe inspiratie op te doen. Zorg dus niet alleen voor actuele ambities, maar ook voor nieuwe ideeën en doelstellingen, waar bijvoorbeeld nieuwe partners een rol in kunnen hebben.
- Durf ook afscheid te nemen van ideeën of partners. Mensen komen en mensen gaan. Na een aantal jaren zult u merken dat er partners zijn die afscheid willen nemen. Dat is altijd jammer, zeker als die partners een spin in het web zijn geworden. Maar probeer ook nieuwe mogelijkheden te zien. Vaak leidt een wisseling tot nieuwe ideeën en ruimte. En de coalitie houdt er een belangrijk netwerkcontact aan over: een ambassadeur ten voeten uit.

*De fase van verankering vraagt behoorlijk wat tijd.  
Begin dus op tijd met het bespreken van de verwachtingen hierover*

#### **Bestendigen in Haarlem**

*De coalitie Haarlem Ontmoet werkt al een flinke tijd samen. Dat doet ze niet zomaar, er wordt veel bijgestuurd. Zo is de regiegroep pas een jaar geleden ingesteld, toen gemerkt werd dat de bestaande links op professioneel niveau in de kerngroep wat versteviging kon gebruiken. Door ook hun managers te verbinden is het commitment en de borging van ieders langdurige inzet voor de coalitie vergroot. Eerder dit jaar is er een nieuwe projectleider aangesteld, die zich, nu alles goed staat, gaat richten op het ontzorgen van de betrokkenen. Die kunnen hun energie dan steken in waar ze goed in zijn: eenzaamheid bestrijden in de praktijk.*

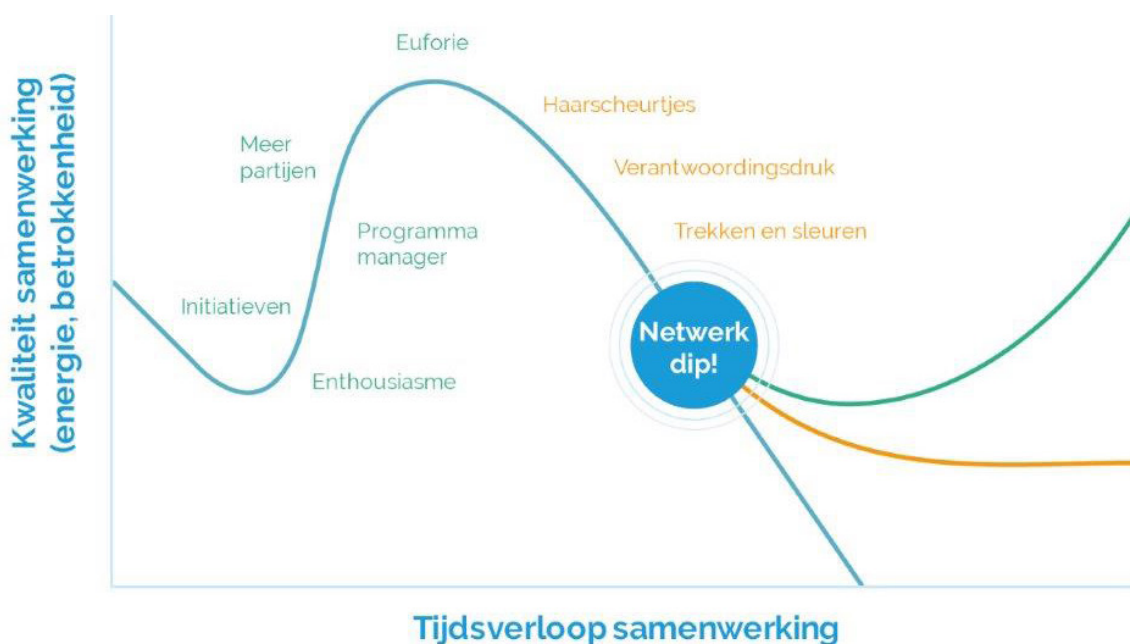
### 1.2.6. De samenwerking doorontwikkelen of stoppen

Veel coalities merken dat er een moment komt waarop het bestaansrecht van de coalitie weer eens tegen het licht wordt gehouden. Waarom doen ze dit ook alweer? Hoe kunnen ze hun werk nóg beter doen? Moet het niet heel anders? Soms is dat op initiatief van de coalitie, soms op initiatief van bijvoorbeeld de gemeente. Soms komt het er zelfs op neer dat het samenwerkingsverband (in deze vorm) gaat stoppen. Dit soort processen vragen om een goede begeleiding. Typische activiteiten die in deze fase worden opgepakt:

- Herijking van de samenwerking. Dat houdt in een grondige evaluatie of herbezinning op de samenwerking. Vaak is dat een formeel traject. Soms heeft dat te maken met een nieuwe politieke werkelijkheid, verschoven urgenties of met nieuwe andere initiatieven. Dan moeten jullie opnieuw naar de tekentafel. Dat kan betekenen dat de samenwerking eindigt óf wordt hernieuwd. Mogelijk komt u dan opnieuw in fase 1 terecht.
- Aansluiten bij een ander platform of thema's samenvoegen. Een veelgehoorde klacht is dat eenzaamheid slechts één van de onderwerpen is waar maatschappelijke partners aan werken. Partners ontmoeten elkaar aan allerlei tafels, vaak in nagenoeg dezelfde samenstelling. Het preventieakkoord, de coalitie Langer Thuis, de samenwerking Wonen/Zorg/Welzijn, het sportakkoord, Jongeren op Gezond Gewicht, etc. Er ontstaat dan vaak een behoefte om een aantal thema's te bundelen aan één tafel, in één aanpak, weliswaar met verschillende accenten. Zorg er wel voor dat u de verbinding houdt met de partners bij wie eenzaamheid op de eerste plaats staat, zoals bepaalde vrijwilligersgroepen en inwoners. Zij willen die focus kunnen houden en niet opgaan in een bundeling van – voor hen niet relevante – andere thema's.

#### Tips om deze fase te laten slagen:

- Deze fase is wellicht het meest lastig te voorspellen. De activiteiten hierboven zijn gegrepen uit het dagelijkse leven, maar zijn ook in zekere zin willekeurig. Het gaat iedere keer anders. En soms vindt deze fase helemaal niet plaats. In dat geval is het ook belangrijk om stil te staan bij het verloop van de samenwerking, en indien nodig met elkaar in gesprek te gaan en eventueel bij te sturen.
- Soms krijgt een coalitie te maken met een meer existentiële vraag. Heeft deze samenwerking nog wel nut? Heeft jullie inzet nog wel zin? Wees niet bang om die vragen bespreekbaar te maken en na te denken over een impuls. Veel netwerken krijgen op een bepaald moment te maken met een minder goede periode. Dat komt meestal niet doordat partners hun werk niet goed doen maar doordat het netwerk minder hecht wordt en de energie vermindert. Een nieuwe inrichting, andere werkwijze of een frisse partner kan zorgen voor nieuw enthousiasme. Daarmee kunt u zorgen dat de neerwaartse beweging weer een stijgende lijn wordt.



Figuur 2: de netwerkdip (Opheij & van Dijk, 2019)

### 1.3. Wisselen van fase

Een wisseling van fase gaat meestal stapsgewijs. Soms blijkt pas achteraf dat jullie een volgende fase zijn ingegaan. Waarschijnlijk is er dan een kantelmoment geweest dat achteraf bezien betekenisvol bleek. Denk aan het ondertekenen van een intentieverklaring, een andere partner, de inrichting van een juridische structuur, voor het eerst met een begroting werken, een subsidie of afronding van een succesvol project.

In de regel zal u van nature al de goede dingen doen en hoeft u de fases niet nauwkeurig te benoemen. Maar mocht u aanvoelen dat er verandering op komst is, pak dan bovenstaande lijstjes er eens bij en kijk hoe u de doorontwikkeling kunt helpen. Daarnaast kunt u (kern)partners eigenaar maken van de (door)ontwikkeling: waar willen jullie naartoe als coalitie? Wat moeten jullie daarvoor doen? Agendeer tijd voor reflectie. Organiseer daarvoor af en toe een gezamenlijk evaluatiemoment. Dat hoeft niet per se een formeel overleg te zijn; een laagdrempelig gesprek over hoe iedereen de samenwerking ervaart is vaak al voldoende om te peilen hoe het gaat en zo nodig te kunnen bijsturen.

*In de regel zal u van nature al de goede dingen doen en hoeft u de fases niet nauwkeurig te benoemen*

#### **Dilemma: subsidie nodig of niet?**

Sommige coalities worstelen met de vraag in hoeverre een subsidie van de overheid bijdraagt aan een duurzame coalitie. Een subsidie kan de smeerolie van een coalitie zijn. Immers, partijen hoeven zelf geen middelen in te brengen, alleen hun uren voor de uitvoering van activiteiten en de overlegtafel. Ook kan door een subsidie de drempel voor partners om actief te participeren lager zijn. Een veelgehoorde uitspraak is dat 'zonder de subsidie het nooit zo van de grond zou zijn gekomen'. Tegelijkertijd kan een subsidie ook een valkuil zijn. Zodra de ontvangen subsidie op is, kan het lastig blijken om voldoende geld bijeen te brengen. Dat is ook niet gek wanneer je bedenkt dat dat voorheen niet nodig was. Dit wordt ook wel de tragiek van de goede bedoelingen genoemd. Een gemeente stelt een subsidie beschikbaar, partijen gaan enthousiast aan de slag, maar niemand denkt na over de duurzame verankering na de subsidie periode. Wat te doen? Hier is geen eenduidig antwoord op. Zonder subsidie komt een coalitie misschien niet zo sterk van de grond; samenwerken is hard werken, en een thema als eenzaamheid is voor veel van de deelnemende partijen niet hun primaire taak. Extra middelen kunnen dan net dat zetje geven om te starten. Vervolgens kan de meerwaarde in de praktijk bewezen worden. Wat kan helpen is op tijd met elkaar bespreken, hoe jullie het straks doen. Ook kunnen jullie met een mix werken: spreek af waar de subsidie voor wordt ingezet, en hoeveel eigen middelen jullie gaan inbrengen. Bijvoorbeeld voor langlopende initiatieven en activiteiten die in de dagelijkse praktijk van verschillende partners gaan landen.

## Deel 2:

# Potentiële samenwerkingspartners

*Hoe beter je je samenwerkingspartners begrijpt, hoe beter je ook begrijpt wat voor hen belangrijk is en hoe je met hen kunt samenwerken of 'binden'*

## 2.1. Over dit deel

'Samenwerken om eenzaamheid tegen te gaan: dat is belangrijk'. Iedereen zal dit zinnetje onderschrijven. Tegelijkertijd zien we in de coalities 'Eén tegen eenzaamheid' veel verschillende partners met elk hun eigen perspectief, motief en bijdrage. De één is heel actief en betrokken, de ander stelt zich meer afwachtend op. De één wil zich vooral richten op een specifiek deelonderwerp, de ander op een ander deelonderwerp. Het voordeel is dat het onderwerp eenzaamheid vanuit verschillende invalshoeken kan worden belicht. Nadeel kan zijn dat een partij zich minder inzet dan gehoopt of dat een ander specifiek deelonderwerp niet wordt opgepakt. De diversiteit is zowel de kracht als de valkuil van samenwerken. Om de diversiteit te benutten helpt het als u begrijpt waarom een partij doet wat hij doet. Daarom belichten we in dit deel de potentiële en veelvoorkomende deelnemers in de coalities 'Eén tegen eenzaamheid'. (*Disclaimer; niet alle partners zijn hetzelfde, we beschrijven hier de algemene tendensen en niet de uitzonderingen*).

## 2.2. Inwoners

De doelgroep én de uitdager. In veel coalities zijn inwoners (gelukkig) prominent aanwezig. Inwoners zijn de spil van veel activiteiten: zij weten anderen te mobiliseren voor projecten en vormen het geweten van de coalitie als het gaat om het definiëren van de opgave en de aanpak van eenzaamheid. Ze hebben daarmee een unieke toegevoegde waarde voor veel coalities. Daarbij zijn ze van divers pluimage. Sommige inwoners weten feilloos de problemen onder woorden te brengen, andere zijn goed in organiseren of in anderen mobiliseren, en weer andere kunnen goed de eenzaamheid van een individu in de praktijk verlichten.

### **Tip 1: Verhelder namens wie of wat en waarom iemand participeert**

Wie zit er eigenlijk aan tafel? Dat is bij inwoners niet altijd helder. Daarmee kan de groep wat ongrijpbaar zijn. Anders dan bij een vertegenwoordiger van een organisatie, hebben inwoners vaak sterk verschillende achtergrond en drijfveren. Soms is een inwoner actief omdat hij- of zijzelf te maken heeft met eenzaamheid, soms als vertegenwoordiger van de doelgroep en soms vanuit een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan het verminderen van eenzaamheid. Ook kan een inwoner meerdere motieven hebben. Het expliciet maken van het motief van de inwoner kan helpen om wederzijdse verwachtingen te verhelderen. Dat betekent dat u van de inwoner mag vragen zich uit te spreken over hoe hij/zij kan en wil bijdragen, en vanuit welk perspectief hij/zij dat doet. En als partner zult u goed moeten luisteren. Begrijpt u écht wat deze persoon beweegt en hoe die wil bijdragen?

### **Tip 2: Werk aan de juiste condities**

Inwoners zijn bijna altijd intrinsiek gemotiveerd, en dus in potentie een zeer serieuze en betrokken partner. Ze hebben alleen niet de positie en de middelen om dat wat ze belangrijk vinden mogelijk te maken. Daar kan een coalitie actief condities voor creëren. Door de inwoners serieus te nemen bij het bepalen van de koers, door u als partner in te spannen en te begrijpen wat ze belangrijk vinden én hen te helpen om dat ook te kunnen waarmaken. Je kunt een parallel trekken met het begrip actief burgerschap. Actief burgerschap gaat over meepraten en meedoen, bijvoorbeeld via vrijwilligerswerk en mantelzorg. Er is veel onderzoek gedaan waaruit gebleken is dat actief burgerschap bevordert wordt in een stimulerende context: namelijk in interactie met, en ondersteund en gestimuleerd door actieve overheden, maatschappelijke organisaties en professionals (Tonkens, 2008).



## *Inwoners zijn de spil van veel activiteiten: zij weten anderen te mobiliseren voor projecten en vormen het geweten van de coalitie als het gaat om het definiëren van de opgave en de aanpak van eenzaamheid*

### **Inwoners aan het stuur in Beekdaelen**

Veel coalities betrekken inwoners actief bij de vormgeving en uitvoering van hun activiteiten. Sommige coalities draaien het om, en maken de keuze om zoveel mogelijk met en door inwoners te doen, met goede faciliteiten en ondersteuning door de 'professionele' organisaties en de gemeente. Een van die coalities is te vinden in de gemeente Beekdaelen. Beekdaelen heeft veel actieve inwoners en vrijwilligersorganisaties, die graag hun bijdrage leveren. Zowel in de planvorming als in de uitvoering van maatschappelijke vraagstukken. Dat begint al aan de voorkant. Het hernieuwde plan van aanpak van deze coalitie is gemaakt door een werkgroep van inwoners, gefaciliteerd door de projectleider van de coalitie. Hun plan is gedeeld met de gemeente, professionele organisaties en vrijwilligersorganisaties op een symposium, waarna zij zich hebben gecommitteerd aan de beschreven richting. Stap twee is nu dat de gemeente samen met de werkgroep het verdere beleid gaat maken. Ook is het uitgangspunt dat activiteiten altijd in samenspel tussen formele en informele zorg en dienstverlening georganiseerd worden. Immers, Beekdaelen heeft al een heel netwerk van actieve inwoners en organisaties; en dat moet benut worden. Ieder pakt daarin zijn rol: de gemeente organiseert netwerkbijeenkomsten voor professionele partijen. Vrijwilligers en verenigingen doen veel lokaal, met ondersteuning van de welzijns- en zorgorganisaties.

### **Allerlei typen inwoners**

Dé inwoner bestaat niet, ze zijn er in vele soorten en maten, met hun eigen competenties, vaardigheden en motivaties. Hoogleraar Burgerschap Evelien Tonkens (2008) ziet wel veel voorkomende rollen onder inwoners. Ze beschrijft dit aan de hand van vier typen inwoners, die ieder op hun eigen wijze betrokken zijn en een bijdrage kunnen leveren.

#### *De verantwoordelijke inwoner*

Deze inwoner neemt zelf verantwoordelijkheid en initiatief voor zijn leven, buurt en welzijn. In de praktijk werkt deze inwoner aan de collectieve zelfredzaamheid van de eigen wijk of buurt. Verantwoordelijke inwoners organiseren van alles: de ontmoetingscentra, maatjesprojecten, wijkcomités en buurtfeesten. Door hun organiseerkracht en verantwoordelijkheidsgevoel dragen ze bij aan het oplossen van een gebrek aan sociale samenhang in hun eigen omgeving. Ze zullen in die hoedanigheid aan tafel kunnen zitten in een coalitie, maar liever steekt deze inwoner zijn energie in lokale activiteiten en eigen initiatieven. Autonomie is daarbij belangrijk.

#### *De zorgzame inwoner*

Dit zijn de inwoners die verantwoordelijkheid nemen door iets voor anderen te doen: door anderen te helpen, te verzorgen en te steunen. Ze weten wie er eenzaam is, en gaan als vanzelfsprekend op de koffie bij de overbuurman die anders de hele dag alleen thuis zit, brengen mensen met elkaar in contact. Ze dragen, vanuit hun zorgzaamheid voor de mensen waarvan zij weten dat ze het nodig hebben, heel direct bij aan het verminderen van eenzaamheid. U zult hen niet zo snel vinden aan de coalitietafel, wel in de praktijk als vrijwilliger bij een activiteit of gewoon als actieve inwoner in de wijk of buurt. Ook kan deze inwoner een belangrijke signaleringsfunctie hebben, ze kennen de doelgroep goed.

#### *De fatsoenlijke inwoner*

De inwoner met hoge fatsoensnormen die niet schuwt om anderen aan te spreken op goed gedrag. Deze inwoners zullen initiatieven rond eenzaamheid steunen en promoten, en ook deelnemen aan activiteiten. Ze kunnen de betrokkenheid van andere inwoners verhogen, en anderen aanspreken hun bijdrage te leveren. Deze inwoner zit soms aan tafel in een coalitie, maar vaker treft u ze als organisator of participant van een activiteit. En vaker nog als ambassadeur van het thema en het belang om zorg voor elkaar te dragen.



#### *De deliberatieve inwoner*

Deze inwoner zult u het meest aan de beleidstafel tegenkomen. De deliberatieve inwoners praten en denken mee als vertegenwoordiger van een groep inwoners, of gewoon vanuit zichzelf. Zij doen mee aan inwonerpanels, ontwikkelen buurtvisies, zitten in bewonerscommissies enzovoorts. Daarmee verkleinen of dichtten zij de kloof tussen de beleidsmakers en de doelgroep. Deze inwoner zal actief aan tafel zitten in de coalitie, en op beleidsniveau meepraten over de wijze waarop de coalitie zich kan inzetten om eenzaamheid te verminderen.

## 2.3. De welzijnsorganisatie

Een spin in het web. De mensen die hier werken hebben veel contact met inwoners, verbinden inwoners met elkaar en anderen en kunnen hen mobiliseren. Ze hebben veel kennis over het thema eenzaamheid en wie daar extra kwetsbaar voor is. Ze kunnen letterlijk de verbinding met de doelgroep leggen. Vaak ligt bij hen ook de opdracht om de netwerkcoördinatie op te pakken. Dat de welzijnsorganisaties een rol spelen in vrijwel alle coalities is een feit. Maar het is afhankelijk van de organisatiemotieven, persoonlijke motieven en competenties hoe ze hun rol invullen. Sommige welzijnsorganisaties en hun medewerkers zijn erg ondernemend, en weten met allerlei acties andere partijen te mobiliseren om een bijdrage te leveren. Andere welzijnspartijen en -professionals richten zich minder op de activiteiten zelf, maar stimuleren inwoners om zelf activiteiten op te pakken.

### **Tip: Maak de verwachtingen expliciet en zoek de balans**

Ondanks hun centrale rol rond de opgave eenzaamheid zijn sommige welzijnsorganisaties terughoudend in hun opstelling. Ze worstelen met de hoeveelheid werk dat van ze gevraagd wordt en hebben vaak niet voldoende capaciteit en middelen daarvoor beschikbaar. Daarom zijn ze mogelijk terughoudend om bepaalde taken op te pakken, of de coördinatie van de coalitie op zich te nemen, als daar geen financiële vergoeding of andere tegemoetkoming tegenover staat. Tegelijkertijd willen de mensen die er werken graag een bijdrage leveren aan het verminderen van eenzaamheid. Wanneer dit speelt kan het helpen dit dilemma expliciet te maken; zo voorkomt u verkeerde verwachtingen. Bespreek hoe belangrijk het is dat bijvoorbeeld iemand de netwerkcoördinatie oppakt, en in hoeverre en onder welke voorwaarden zij daar een bijdrage aan kunnen leveren. Als u dat weet, kunt u als coalitie kijken hoe u de kennis en ervaring van de welzijnsorganisatie optimaal kunt inzetten.

#### **De rol van de coördinatoren**

Wie een rol vervult in de netwerkregie of -coördinatie staat vaak in het hart van de coalitie. Een belangrijke rol waarmee u veel rust, ondersteuning en ruimte biedt voor de andere partners om zich te richten op het realiseren van resultaten. Wees u goed bewust van hoe u die rol invult, en wat dat betekent voor uw positie en die van de anderen. De rol van netwerkregie of -coördinatie moet gegund worden, en de wijze van invulling wordt met elkaar bepaald. Soms gaat het vooral over regelwerk (denk aan vergaderingen bijeenroepen) en doet één persoon dat, soms is het een bredere en intensievere taak en is het verdeeld over verschillende personen (denk aan strategie bepalen, nieuwe ontwikkelingen bijhouden en/of oog houden voor de condities van samenwerken). Een veel voorkomende valkuil van netwerkcoördinatoren is dat ze alles naar zich toetrekken, en zelf het netwerk worden. Het risico daarvan is dat ze de anderen kwijtraken, of dat partners reactief of 'lui' worden. Ze gaan er onbedoeld van uit dat de coördinator het wel doet. Het eigenaarschap verdwijnt. Zorg dat u goed voeling houdt met de vraag en behoeftes in de coalitie; en blijf uw rol expliciet maken. Daarmee kunt u bewaken dat uw werk niet vanzelfsprekend wordt. Eens in de zoveel tijd kunt u uw functie ter discussie stellen en evalueren; passen de taken nog, en de wijze waarop ze zijn ingevuld?

## 2.4. Ondernemers

De vreemde eend in de bijt. Of toch niet? Ondernemers zijn een graag geziene gast in coalities. Zij bereiken net weer andere mensen en kijken met een andere blik. Ondernemers zijn doorgaans ook goed geworteld in de lokale netwerken. Belangrijk en nuttig. Tegelijkertijd heerst er soms ongemak. Wat hebben ze met het thema eenzaamheid? Kunnen de andere partners op ze bouwen? Toch kunnen betrokken ondernemers, met hun frisse ideeën, verrassende invalshoeken en natuurlijk hun aanvullende middelen, infrastructuur en contact met diverse inwoners, veel waarde toevoegen in een coalitie.

Voor het betrekken van ondernemers bij de lokale coalitie heeft actieprogramma een specifieke handreiking:

[Eén tegen eenzaamheid met ondernemers.](#)

### Tip: Let op de wederkerigheid

Als u wilt weten wat ondernemers willen en kunnen doen tegen eenzaamheid, kijk dan naar hun motieven. Bijvoorbeeld, ze hebben affiniteit met eenzaamheid, voelen zich betrokken bij hun wijk, én/of zien een commercieel belang. Dit kan allemaal tegelijk aan de orde zijn. Daar recht aan doen is een belangrijke voorwaarde voor hun betrokkenheid. Een bepaalde balans in de te maken investering ten opzichte van de opbrengst is altijd belangrijk, want tijd en capaciteit zijn voor ondernemers schaars. Meestal doen ondernemers mee omdat ze het thema eenzaamheid belangrijk vinden en willen ze net als iedereen vooral impact zien. Maar, als u te maken heeft met een ondernemer met een overwegend commercieel motief zal die heel scherp zijn op het behalen van voldoende meerwaarde. Andersom zal het voor de partners in de coalitie ook gelden; als zij weinig meerwaarde zien in de ondernemer die een bijdrage wil leveren, zullen zij niet zo enthousiast zijn. In dat geval zal de samenwerking niet blijvend zijn. Als u dit opmerkt, praat dan goed door over de meerwaarde die er voor alle partners uit voort kan komen.

*Ondernemers zijn een graag geziene gast in coalities.  
Zij bereiken net weer andere mensen en kijken met een andere blik.*

## 2.5. Verenigingen en gemeenschappen

Elke stad en elk dorp heeft vele verenigingen en gemeenschappen. Denk aan sportverenigingen, natuurverenigingen, religieuze gemeenschappen, ouderenverenigingen, hobbyclubs... Maar ook verenigingen specifiek gericht op het verminderen van eenzaamheid. Veel coalities hebben één of meerdere van deze verenigingen of gemeenschappen onder hun leden. Ze zijn te herkennen aan hun praktische en frisse kijk op het thema. Ze brengen een enorm bereik mee, vaak kunnen ze veel mensen in één keer benaderen. Zo kunnen ze de nodige activiteiten en ontmoetingsmomenten organiseren waar kansen liggen om mensen aan elkaar te verbinden. Ze weten tot slot wat er speelt onder hun leden, of hun doelgroep, en kunnen feilloos aanvoelen wat wel of niet gaat helpen.

### Tip 1: Overvraag ze niet, of zoek de persoonlijk betrokkene

De 'gewone' verenigingen zijn over het algemeen vooral te porren voor specifieke activiteiten die passen bij hun kernactiviteiten. Overvraag ze niet, dan loopt u het risico ze kwijt te raken. Denk aan de voetbalclub die in de Week tegen Eenzaamheid meedoet door eenzame ouderen uit te nodigen voor een potje wandelvoetbal. Maar als u ze meer vraagt of meer van ze verwacht, zullen ze daar minder snel toe geneigd zijn. Soms zijn er leden die persoonlijk bij het thema zijn betrokken. Zoek die eens apart op; via hen kunt u misschien een ingang vinden om de desbetreffende vereniging meer, anders en langer te committeren.

### Tip 2: Houd het praktisch

Een belangrijk verschil met andere veelvoorkomende partners in de coalities is dat verenigingen draaien op vrijwilligers. Dat maakt dat ze over het algemeen graag concreet aan de slag gaan en vanuit een praktische insteek kijken. Wat valt er te organiseren en te doen om iets te betekenen? Daarbij hebben ze minder tijd (en vaak zin) om veel te vergaderen en te overleggen, en hebben ze weinig financiële middelen. Als u ze nauwer wil verbinden aan uw coalitie zult u daar rekening mee moeten houden.

### **Tip 3: Onderhoud de relatie met de religieuze gemeenschap**

Religieuze gemeenschappen vormen voor specifieke doelgroepen een belangrijk steunpunt in hun leven. Deze gemeenschappen bieden mensen geborgenheid, zingeving en structuur. Voor eenzame mensen een belangrijk en veilig houvast in hun dagelijkse routines. Ze kennen echter ook hun grenzen in wat ze kunnen doen. Vanaf die grens kunt u als coalitie van betekenis zijn, vanuit de professionele hulp of door de gemeenschappen in verbinding te brengen met aanvullende initiatieven. De ervaring leert dat dit vraagt om een goede relatie tussen coalitieleden en de belangrijke personen in deze gemeenschappen. Zij kennen de mensen die meer hulp en ondersteuning kunnen gebruiken. Maar, ze zullen deze mensen alleen stimuleren daar gebruik van te maken wanneer ze er vertrouwen in hebben dat ze ook echt geholpen zullen worden.

## 2.6. Sociaal buurt- of wijkteam

Het kruispunt. Buurt- en wijkteams zijn er in allerlei soorten en maten, maar een paar dingen hebben ze gemeen: ze staan dicht bij de inwoner, voelen zich betrokken en kennen de sociale kaart. Inwoners bij wie het thema eenzaamheid speelt, komen nogal eens in aanraking met deze teams. De deelnemende professionals weten de weg naar de diverse initiatieven die hen kunnen helpen. Kortom, in potentie een ideaal platform voor samenwerking in de praktijk rondom een bepaalde groep inwoners en het thema eenzaamheid.

### **Tip: Speel in op wat ze al doen**

De focus van deze teams ligt op de inwoners, in de wijk, en op taken als vroegtijdig signaleren en de inzet van de eigen kracht van de cliënt. Ze willen over het algemeen graag een bijdrage leveren aan het thema eenzaamheid. Vaak hebben ze ideeën genoeg. Tegelijkertijd, hun uren zijn schaars. Omdat veel problematiek samenkomt in deze teams worden ze nogal eens overvraagd. Het is de kunst goed in te spelen op dat wat de professional helpt in het werk en eenzame inwoners in contact brengen met anderen of voorzien van passend aanbod. De korte lijntjes met andere partijen die hierin iets kunnen betekenen – verenigingen, welzijnspartijen, vrijwilligersorganisaties – zijn van groot belang hiervoor. Met name voor wijkteams die zichzelf vooral richten op individuele begeleiding van inwoners. Teams met een bredere scope kunt u helpen met organisatiekracht en aanvullende middelen om hun ideeën om te zetten in een activiteit die past bij hun beschikbare tijd, competenties en aandacht. Dit kan bijdragen aan de doelstelling om hun mogelijkheden breder in te zetten, wat veel van dit soort teams nastreven.

*Buurt- en wijkteams zijn er in allerlei soorten en maten, maar een paar dingen hebben ze gemeen: ze staan dicht bij de inwoner, voelen zich betrokken en kennen de sociale kaart*

## 2.7. Bibliotheken en culturele instellingen

Het cement in de samenleving worden ze ook wel genoemd. Ook voor de coalities tegen eenzaamheid. Onderschat de kracht van deze partijen niet, en laat ze doen waar ze goed in zijn. Het verbinden van mensen. Denk aan de culturele instelling die een speciale voorstelling voor eenzame jongeren maakt, en de bibliotheek waar ouderen welkom zijn voor de leesclub. Ze zijn niet altijd even zichtbaar, maar erg belangrijk.

### **Tip: Benut ze slim**

Organisaties als bibliotheken en culturele instellingen zijn gewend activiteiten te organiseren die het sociale weefsel in een wijk en stad versterken. Het kan interessant zijn om gebruik te maken van hun ervaringen: ze zien goed wat bij mensen speelt, en weten hoe ze activiteiten moeten organiseren. Ze zijn tegelijkertijd niet zo vaak een heel actieve partner in de coalities, uitzonderingen daargelaten. Het verminderen van eenzaamheid is dan ook geen specifieke opdracht van deze organisaties. Over het algemeen beschikken ze ook niet over veel financiële middelen. Wees dus bescheiden in wat u ze vraagt. En kijk of u ze kunt ondersteunen. Er zijn ook voorbeelden van organisaties die met een specifieke (project)subsidie activiteiten organiseren die passen bij de opgave eenzaamheid. Als coalitie kunt u ze helpen die aan te vragen of ze erop attenderen, en op die manier meer gebruik te maken van hun kracht.

## 2.8. De zorgaanbieder

De signaleerders. Zorgverleners komen met allerlei mensen in aanraking die te maken hebben met ziekte en/of hulpbehoefendheid. Soms speelt er meer, zoals eenzaamheid. Een verpleegkundige, verzorgende, psycholoog, huisarts, POH'er of medisch specialist kan daar niet altijd bij helpen, maar kan het wel bespreekbaar maken en zo iemand wijzen op mogelijkheden om er iets aan te doen. Of, in algemene zin, andere organisaties informeren over de problematiek die ze zien. Het is per coalitie en ook weer per zorgaanbieder verschillend in welke mate ze betrokken zijn, maar het is wenselijk ze erbij te hebben.

### **Tip bij een minder betrokken zorgorganisatie: zoek de haakjes, ze zijn er!**

Het verschilt per zorgorganisatie en -professional hoe zij zich verhouden tot het onderwerp eenzaamheid. De thuiszorg heeft een duidelijke rol hierin (er is zelfs een richtlijn over eenzaamheid voor wijkverpleegkundigen), het ziekenhuis minder. Sommige zorgprofessionals vinden het, onafhankelijk van hun functie, vanuit een persoonlijk motief belangrijk bij te dragen aan het eenzaamheidsvraagstuk. Andere minder. Daarnaast hebben velen weinig of geen tijd om er actief mee aan de slag te gaan, en/of ze weten niet goed hoe. Wat helpt? Zoek naar een haakje dat dicht bij hun taken of situatie ligt, en maak het ze makkelijk om een rol te pakken. Wellicht worstelen ze met de hoeveelheid mensen die door eenzaamheid steeds blijven terugkomen en veel aandacht vragen. Dan is een signaal of doorverwijfsfunctie welkom, gevolgd door hulp van andere partners. Door in gesprek te gaan kunt u daarachter komen, en ook hoe de coalitie hen kan helpen deze punten te adresseren en/of op te pakken.

Een mooi voorbeeld van concrete samenwerking is de aanpak Welzijn op Recept die in bijna 100 gemeenten wordt gehanteerd. Huisartsen verwijzen patiënten door naar een welzijnscoach of schrijven een recept uit voor activiteiten op het gebied van ontmoeting, sport of cultuur. Hun patiënten ontdekken hierdoor (opnieuw) wat hem of haar gelukkig maakt. Het idee erachter is om psychosociale klachten en ziekte te bestrijden. Daarbij is het belangrijk dat zorgverleners aandacht besteden aan zowel de lichamelijke en psychische als de sociale problemen en de omstandigheden.

## 2.9. Onderwijs

Een deel van de mensen die zich vaak eenzaam voelt, gaat nog naar school. Om kinderen en jongeren te bereiken, bieden onderwijsinstellingen een goede ingang. Leraren hebben vaak zicht op de mate van eenzaamheid in hun klas. Zij kunnen kinderen en jongeren helpen of een hulpverlener aan hen aanbevelen. Voor stichtingen en organisaties die iets willen doen voor deze groep zijn scholen essentiële samenwerkingspartners.

### **Tip: Inspireer het onderwijs**

Veel leraren en schoolmedewerkers zullen, vanuit hun betrokkenheid, gemotiveerd zijn om eenzaamheid onder hun kinderen en jongeren te verminderen. Voor onderwijsinstellingen geldt dat hun financiële middelen en hun tijd schaars zijn. En het ontbreekt ze vaak aan tools om met eenzaamheid aan de slag te gaan. De sleutel is om vanuit de rol van coalitie en samenwerkingspartner de onderwijsinstelling te inspireren. Begin daarmee door te vragen wat ze zouden willen. Er zijn in het land verschillende goede voorbeelden te vinden van scholen en jeugdorganisaties die actief aan de slag zijn met het thema. Laat die zien, en help ze er iets mee te doen.

### Anders mobiliseren door de gemeente Katwijk

Sommige gemeenten weten vele partijen te mobiliseren om zich samen in te zetten voor het verminderen van eenzaamheid. Een voorbeeld is de gemeente Katwijk. Deze gemeente heeft zich ten doel gesteld de opgave eenzaamheid in beleid en uitvoering te verankeren. Hoe? Via een maatschappelijke agenda (MAG) als instrument om de samenhang in alle vraagstukken binnen het sociaal domein te vergroten. Het idee is geen beleid meer te maken als gemeente, maar te werken met opdrachten die door maatschappelijke partners ingevuld en uitgevoerd worden. Het thema eenzaamheid én samenwerken zijn daarbij prominente randvoorwaarden. Iedere organisatie die subsidie wil ontvangen voor het oppakken van één van de opdrachten uit de MAG moet laten zien hoe ze bijdraagt aan het verminderen van eenzaamheid én dat ze actief samenwerkt met andere organisaties. De gemeente heeft dat gecombineerd met de inzet van beleidsregisseurs. Zij brengen actief partijen samen en stimuleren ze na te denken over welke opdracht ze op welke manier kunnen oppakken, en met wie ze daar samen in kunnen optrekken. Een van de regisseurs zei 'We proberen vooral veel zaadjes te planten, gevoed vanuit de ideeën en voorbeelden die we zien in het land en onze eigen gemeente.'

## 2.10. Gemeente

De aanjager en stimulator. Veel gemeenten willen eenzaamheid onder hun inwoners verminderen, want als het gaat om het welzijn van inwoners is dit een belangrijk thema. De gemeente is dan ook vaak de partij die de coalitie opstart of laat opstarten als opdrachtgever. En soms allebei. Ze neemt deel aan de coalitie, en speelt een rol erbuiten door de randvoorwaarden te scheppen, subsidie te verstrekken en individuele partijen opdrachten te geven. Dat is soms behoorlijk ingewikkeld. Zorg dus altijd voor duidelijke petten en bespreek de verwachtingen.

### Tip 1: Zorg voor rolduidelijkheid

De gemeente is een bijzondere en veelzijdige speler met betrekking tot een lokale coalitie. Ze heeft er een zeer belangrijke rol in om het onderwerp eenzaamheid op de agenda te zetten en te houden, en heeft daar in de huidige Wmo ook een taak in gekregen. Ze kan partners door losse partners en initiatieven te verbinden met het opstellen van een maatschappelijke agenda. De gemeente kan ook faciliteren, met middelen of financiën en zo initiatieven en netwerken helpen. En soms helpt een gemeente door de regie te voeren, bijvoorbeeld door de netwerkcoördinatie of de procesregie op zich te nemen.

Het is voor partners niet altijd duidelijk welke rol de gemeente heeft. Soms leidt dat tot onduidelijkheid, soms ook tot teleurstelling als blijkt dat de gemeente een andere rol inneemt dan de partners graag hadden gezien. Soms vervult de gemeente meerdere rollen tegelijk. Dat hoeft geen probleem te zijn, als het voor de partners en de gemeente zelf maar helder is.

In de figuur hiernaast onderscheiden we drie rollen. Iedere rol heeft zijn eigen mogelijkheden en beperkingen. Het is goed om het gesprek hierover in de coalitie te voeren.



Figuur 3: Verschillende rollen van de gemeente (Opheij & Dees, 2020)

### **Tip 2: Kijk naar het samenspel tussen gemeente en de welzijnsorganisatie**

De samenwerking tussen de gemeente en de welzijnsorganisatie kan, mits goed ingevuld, krachtig zijn. Er zijn voorbeelden van coalities waar gemeenteambtenaren nauw en actief samenwerken met projectleiders van welzijnsorganisaties, en waar het eigenaarschap goed gedeeld is. In die gevallen gaat een coalitie al snel vliegen: deze twee organisaties kunnen samen de benodigde daadkracht en draagvlak losmaken in een coalitie, want ze hebben beleids-, netwerk- en uitvoeringskracht. Wat deze coalities over het algemeen delen zijn goede onderlinge afspraken, met langdurig commitment tussen de gemeente en de welzijnsorganisatie in kwestie (inclusief een passende, vaak langjarige subsidierelatie).

### **Tip 3: Benut het breekijzer**

Mobiliseer uw gemeente wanneer u merkt dat zaken binnen de coalitie tijdelijk minder goed lopen. De gemeente kan dan vanuit haar bijzondere positie als opdrachtgever of juist als relatieve buitenstaander een breekijzer zijn. Bijvoorbeeld door bestuurlijke betrokkenheid, of door sleutelpartijen bij elkaar te brengen. Of, steviger, door een projectleider of onafhankelijk voorzitter te financieren die de zaak aanjaagt en opschudt. Er zijn allerlei manieren, kijk naar wat in uw situatie nodig is. De ervaring leert dat de gemeente een belangrijke, stimulerende rol kan vervullen; benut die ook.

*De gemeente is een bijzondere en veelzijdige speler met betrekking tot een lokale coalitie. Ze heeft er een zeer belangrijke rol in om het onderwerp eenzaamheid op de agenda te zetten en te houden, en heeft daar in de huidige Wmo ook een taak in gekregen*

#### **Dilemma: in- en uitsluiten**

Een vraag die netwerken en coalities nogal eens bezighoudt, is: hoe vinden we die ene nuttige partner met frisse ideeën die we nog niet kennen? In veel coalities zien we de bekende partners, zoals de welzijnsorganisatie en de gemeente. Deze hebben ook veel te bieden, maar zijn vanwege hun omvang en vrij gesloten aard mogelijk ook intimiderend voor kleine spelers. Want hoe komen ze ertussen? Of, hoe kunnen zij nog bijdragen, bovenop wat die grote, gevestigde partijen al inbrengen? Aan de andere kant staan de grote spelers voor een complexe opgave waar ze zelf niet goed uitkomen, en zijn partijen met frisse ideeën meer dan welkom. Maar waar zijn die te vinden? Hier is geen pasklaar antwoord op. Wel is het raadzaam om als coalitie de oren en ogen open te houden, aan het netwerk te blijven bouwen en open te blijven staan voor kleine spelers.

## Deel 3:

# Wat houdt gedeeld eigenaarschap in en hoe kunt u het bevorderen?

### 3.1. Over dit deel

Zoals we al in de inleiding schreven: een belangrijke voorwaarde voor elke duurzame samenwerking is gedeeld eigenaarschap onder de partners. Maar wat is gedeeld eigenaarschap? Wanneer is daar sprake van, en hoe kunt u het bevorderen? In dit laatste onderdeel van de handreiking verdiepen we de betekenis van gedeeld eigenaarschap en geven we aanknopingspunten voor hoe gedeeld eigenaarschap tot stand komt. Dit deel is wat conceptueler van aard, bedoeld om meer inzicht te bieden in de dynamieken van samenwerkingsverbanden. Lees dit deel vooral als u de verdieping zoekt.

### 3.2. Werk maken van gedeeld eigenaarschap

Van gedeeld eigenaarschap is sprake als de deelnemers van de coalitie zelf de doelen en werkwijze van de coalitie dragen. U kunt dit stimuleren door de juiste condities te creëren. Zoals een gezamenlijke ambitie waarbij ook recht wordt gedaan aan de belangen en motieven van deelnemers om mee te doen aan de coalitie. Dat vraagt om ruimte geven en nemen, en een transparant, goed gesprek. Ook kunt u werken aan een goede relatie en zorgen voor een passende organisatie van de coalitie, met duidelijke afspraken, rolinvullingen en verantwoordelijkheden. En het bewaken van een helder proces, waarbij iedere deelnemer aan de coalitie weet wat hem of haar te doen staat. Meer over deze dynamieken en condities leest u in [deel drie van deze handreiking](#).

#### 3.2.1. Ruimte geven en nemen

Idealiter werkt u vanaf het eerste moment aan gedeeld eigenaarschap. Of gedeeld eigenaarschap kan ontstaan, hangt ook sterk af van het gedrag van de partijen in en rond de coalitie. Neem bijvoorbeeld de initiatiefnemer: als die veel bepaalt en stuurt, en weinig ruimte laat voor de inbreng van andere partijen, zal het lastig zijn om gedeeld eigenaarschap te laten ontstaan. Datzelfde geldt ook voor bijvoorbeeld de gemeente: als die zich te veel bemoeit met wat de coalitie moet doen, bijvoorbeeld vanuit een politieke ambitie, dan kan dat weliswaar leiden tot goede resultaten, maar tegelijkertijd kan dat het gevoelde eigenaarschap ondermijnen. Het zijn als het ware communicerende vaten.

#### 3.2.2. Eigenaarschap en de samenwerking als sociaal construct

De andere kant van de medaille is dat partners ook de beschikbare ruimte moeten nemen. Uitspreken wat ze belangrijk vinden, initiatief nemen en de coalitie zélf helpen vormgeven, horen daarbij. Eigenaarschap is een 'sociaal construct'. Het ontstaat niet doordat ándere mensen ze enthousiasmeren, overhalen of sturen, maar doordat partijen zélf gesprekken voeren en nadenken over hun ambities en hun samenwerking. Ze worden enthousiast omdat ze het zelf hebben bedacht en ontwikkeld. Dat vraagt dus om co-creatie. Dit verklaart waarom coalities vaak het 'wiel opnieuw uitvinden', ook al zijn er al zo veel ervaringen in het land. Het voelt pas eigen als het zelf is bedacht en toegepast. Dat kost tijd, maar dat betekent niet dat ze niet alvast aan de slag kunnen gaan. Zowel praten als doen helpen om eigenaarschap te ontwikkelen.

*Zowel praten als doen helpen om eigenaarschap te ontwikkelen*

### 3.2.3. Dicht bij het vraagstuk, dicht bij de inwoner, en dóór de inwoner

Eigenaarschap ontwikkelt zich daar waar het probleem zich manifesteert en bij de partijen die zich betrokken voelen bij dat probleem. Een open deur, maar een ontzettend belangrijk inzicht. Mensen kunnen zich nu eenmaal beter inleven in een probleem als dat nabij is, tastbaar is, en misschien zelfs hun eigen kennissenkring of familie betreft. Voor de aanpak van eenzaamheid is het belangrijk om aan te sluiten bij de leefwereld van de inwoners op wijk- en buurtniveau. De organisaties waarmee een inwoner in het dagelijks leven mee te maken heeft, spelen een belangrijke rol. Die wilt u betrekken in de aanpak van eenzaamheid. Dat verklaart waarom veel coalities Eén tegen eenzaamheid lokaal samengesteld en gericht zijn, en waarom veel inwoners, vrijwilligers, verenigingen en ondernemers meedoen. Het gaat om uw eigen kern of wijk, en misschien ook om uzelf.

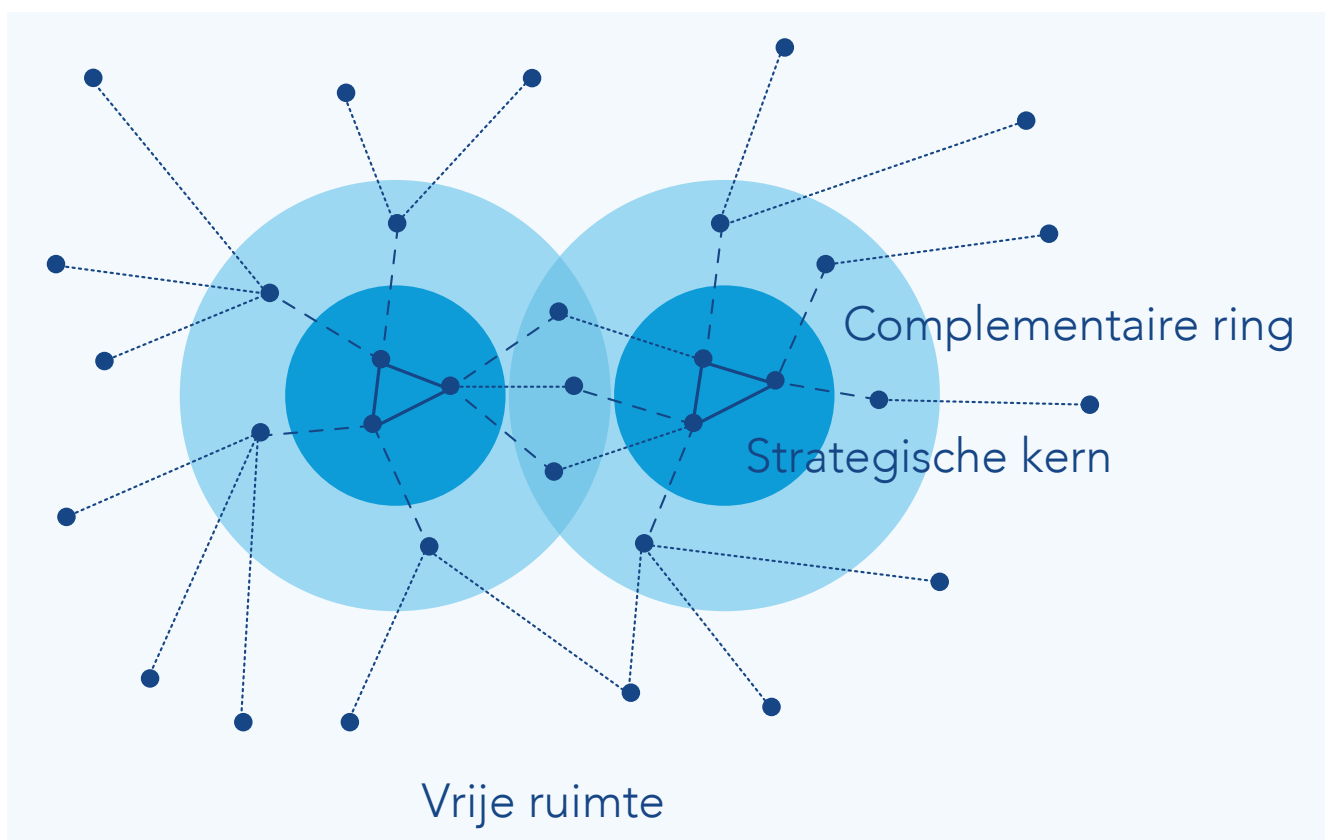
### 3.2.4. Een ander schaalniveau

Voor partijen die op een ander schaalniveau werken, kan eigenaarschap een uitdaging zijn. Denk bijvoorbeeld aan welzijnsorganisaties die regionaal werken, en grotere gemeenten met meerdere kernen, wijken of stadsdelen. Dat betekent niet dat zij niets kunnen doen. Er zijn ook manieren om een brug te slaan naar de lokale netwerken, bijvoorbeeld door aanspreekpunten aan te wijzen of werkbezoeken af te leggen. Een andere strategie is om niet zélf aan die lokale netwerken deel te nemen, maar om werkwijzen te ontwikkelen waardoor lokale infrastructuren worden versterkt. Denk aan de samenwerking tussen professionals in de wijk: huisartsen, consultatiebureaus, scholen, buurthuizen, sociaal werkers en wijkverpleging. Die netwerken helpen versterken en verankeren zijn belangrijk in een toekomstbestendige aanpak van eenzaamheid, en daar kan een regionale of gemeentelijke partner vanuit zijn rol wel degelijk bij helpen.

### 3.2.5. Verschillende maten van betrokkenheid

Hoe belangrijk eigenaarschap ook is, niet iedere partner zal zich even intensief committeren. Elke organisatie kijkt vanuit haar perspectief/kracht/ mogelijkheden wat ze kan betekenen in de aanpak van eenzaamheid en op welke wijze ze dat wil doen. We zien vaak een kerngroep van spelers in het hart van het netwerk of de coalitie. Zij richten zich niet alleen op hun eigen aandeel, maar bekommeren zich om het netwerk als geheel: hoe loopt het? Wat is de kwaliteit van het netwerk? Moeten ze ergens inspringen of bijsturen? Verder bestaat het netwerk uit partners die vaak minder intensief betrokken zijn of zich op één of meer deelactiviteiten richten. Daarmee zijn ze echter niet minder waardevol. Deze partners hoeven niet bij ieder besluit of initiatief betrokken te worden. Het is voldoende om hen geïnformeerd te houden over het netwerk, en hen te helpen hun eigen initiatief of rol tot bloei te brengen. Als kernpartner kun je door op gezette tijden de ontmoeting te organiseren, hen toch verbinden met het geheel.





Figuur 4: Cirkels van betrokkenheid (Kaats & Opheij, 2012)

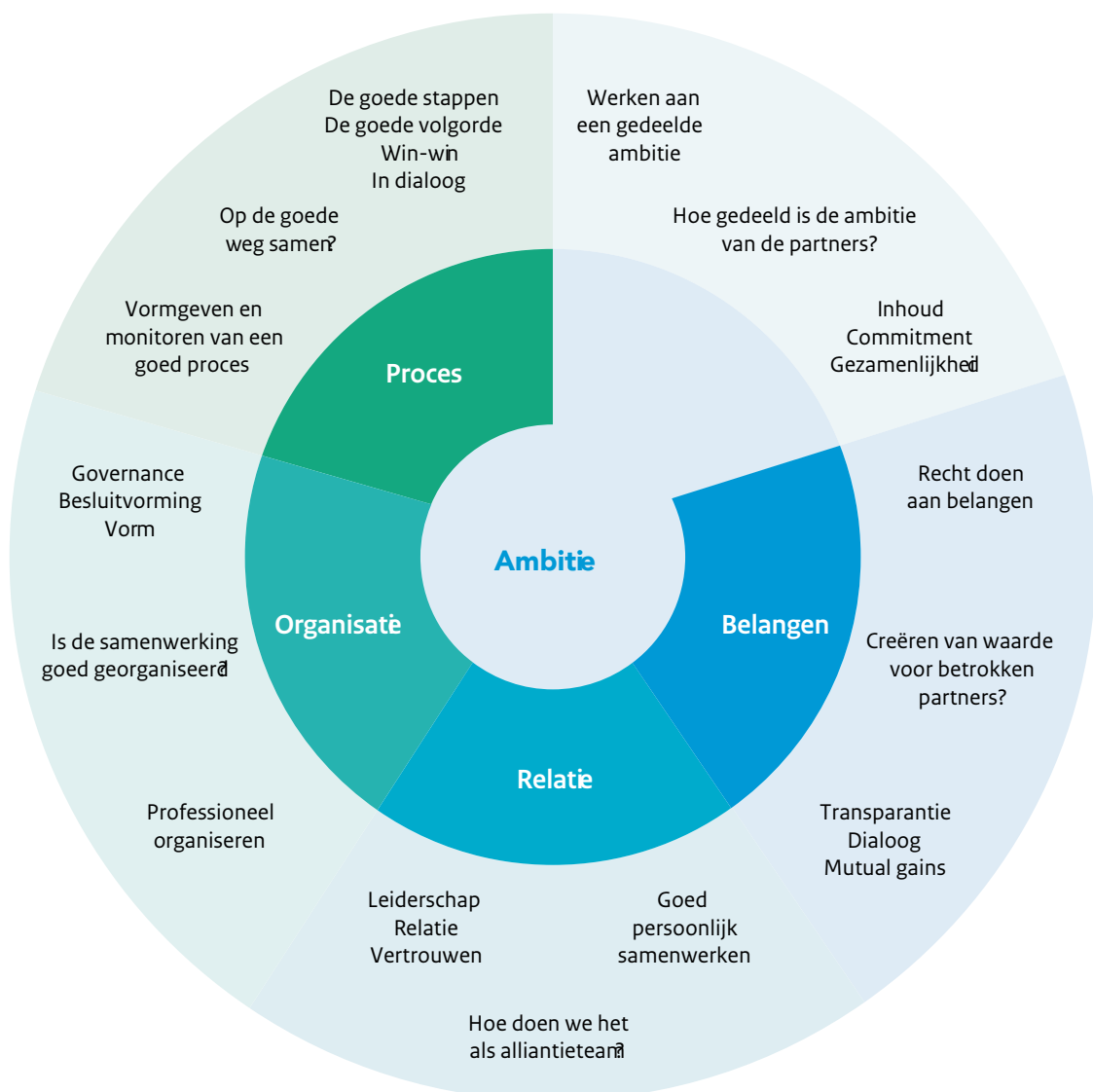
### De gemeente op de passagiersstoel in Dronten

In Dronten werkt men al jaren samen tegen eenzaamheid. Niet op initiatief van de gemeente, en ook niet ingegeven door het actieprogramma van het ministerie, maar uit eigen beweging. Jaren geleden richtten burgers de actiegroep 'Burgers in de knel' op. Hoofdthema van dit seniorennetwerk was eenzaamheid. In 2019 starten zij de coalitie Samen Eén, een logische volgende stap. De gemeente Dronten is in de loop der jaren vaardig geworden om een passende rol te spelen in zo'n inwonersnetwerk. En wel als gelijkwaardige partner: de gemeente is geen trekker, geen opdrachtgever en geen regisseur. Wat wel? Ze doet mee vanuit haar eigen rol en mogelijkheden, denk aan: zorgen dat er spoedig hulp kan komen vanuit de Wmo, helpen relaties te onderhouden met belangrijke maatschappelijke partners zoals de woningcorporatie of de religieuze gemeenschappen, het onderwerp steeds weer steunen en uitdragen. Soms helpt de gemeente vanuit haar rol als financier, door een subsidie te verstrekken. Maar ook dan zitten ze op de handen. Want als de gemeente té sturend wordt, is dat schadelijk voor het initiatief. Dat was in het begin zoeken, want het vertrouwen tussen gemeente en initiatiefnemers is er niet altijd geweest. Nu ze elkaar steeds meer als vertrouwde partner gaan zien, gaat dat steeds beter.

### 3.3. Vijf condities voor duurzaam gedeeld eigenaarschap

Werk maken van gedeeld eigenaarschap, zo luidt dus het devies. Maar hoe kunt u dat praktisch doen? Het model ‘Conditie voor kansrijke samenwerking’ (Kaats & Opheij, 2012) biedt handvatten voor partijen die in een samenwerking zitten of er één willen bouwen. Het model bevat vijf condities die helpen om gedeeld eigenaarschap te doen ontstaan en om te bepalen wat er goed loopt in de samenwerking en waar de knelpunten zitten.

*“Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen.” (Kaats & Opheij, 2012)*



Figuur 5: Conditie voor kansrijke samenwerking

### 3.3.1. Ambitie van betekenis

De uitdaging in een samenwerking is om een gezamenlijke ambitie te formuleren. Een gezamenlijke ambitie beschrijft kansen, problemen en uitdagingen die de partners alleen niet kunnen oplossen. Het is de kunst een ambitie te vinden die inspireert, mobiliseert én aansluit bij de belevingswereld van iedere partner. Een ambitie is gedeeld als de partners zich erin herkennen en hem onderschrijven.

Om een samenwerking te laten slagen, is een gedeelde ambitie nodig die richting geeft, en van betekenis is voor ieder van de partners. Klinkt mooi, maar het risico is een ambitie vol juichbegrippen en algemeenheden. Over de mooie woorden wordt u het namelijk wel eens, maar wat betekenen die als u ze omzet in doelen en acties? Is er dan nog steeds commitment? En bent u het onderling dan eigenlijk eens over wat er moet gebeuren?

Zo'n gedeeld beeld is er niet vanzelf. Vaak denkt u dat jullie elkaar begrijpen of met elkaar eens zijn, zolang jullie in algemene termen en klinkende volzinnen blijven praten. Maar als die worden ontleed en uitgediept, blijken de uitleg en de bedoeling nogal eens verschillend. Het is de kunst ervoor te zorgen dat partijen echt met elkaar in gesprek gaan om te komen tot een gedeeld beeld van de richting, de prioriteiten en de doelgroepen. Hoe manifesteert eenzaamheid zich in hun stad of wijk, en bij wie vooral? Wat vinden zij dan belangrijk om te doen, en wie kan daar wat aan bijdragen? Pas dan helpt een ambitie om samen de koers te bepalen, en te fungeren als kompas bij vele verschillende activiteiten of ideeën. Een goede vraag om te stellen is: wat wilt u niet dat er gebeurt? Zo komt u ook achter de grenzen van de samenwerking.

Wanneer een ambitie onvoldoende gedeeld is, ligt versnippering op de loer. Partijen komen dan wel samen, maar ieder doet nog steeds zijn eigen ding. Of er ontstaat een schijnsamenwerking: de regisseur of het samenwerkingsteam werkt hard, maar iedereen voelt dat de steun voor de samenwerking wegloopt. Dit soort situaties kosten tijd en energie en zijn frustrerend voor deelnemers. Een gedeelde, uitgewerkte ambitie waarin alle partijen zich herkennen, voorkomt dat.

*Het is de kunst ervoor te zorgen dat partijen echt met elkaar in gesprek gaan om te komen tot een gedeeld beeld van de richting, prioriteiten en de doelgroepen*

### 3.3.2. Recht doen aan belangen en andere motieven van partners

Iedere samenwerkingspartner heeft ook individuele ambities, wensen en belangen. Met het formuleren van een gedeelde ambitie kunt u bereiken dat partners zich willen committeren. Eigen ambities, wensen en belangen zijn bepalend voor HOE partners dat doen. Met welke intensiteit? Wat voor soort inzet? En waar liggen de beperkingen of zijn de no-go zones? Dit is van belang om ervoor te zorgen dat een partner wordt gesteund in zijn eigen drijfveren. Want hoezeer partijen ook gaan voor de gedeelde ambitie, het commitment is nóg sterker als de samenwerking ook bijdraagt aan de eigen doelen, behoeftes of idealen van partijen. Als dat niet gebeurt, of erger, als drijfveren gepasseerd of geschaad worden, zult u zien dat partijen afhaken of de hakken in het zand zetten.

Het is de uitdaging om met respect voor elkaars drijfveren, behoeftes en belangen oplossingen te bedenken. De onderzoekstraditie waarin dit denken centraal staat, is de wereld van *mutual gains* (Fisher, Ury & Patton, 1991; Kahane, 2010). Hierbij gaat u verder dan het simpele 'Ik ben voor dit en tegen dat, of ik wil dat bereiken en dat juist niet, of ik doe wel of niet mee'. Dat zijn standpunten die gebaseerd zijn op meningen en argumenten. Op basis daarvan bereikt u geen samenwerking, ze zijn zelden precies hetzelfde en nooit verbindend. Het gaat om de motivaties die achter deze standpunten verstopt gaan. Wanneer is de partner tevreden over wat hij kan bereiken in de samenwerking? Zijn er zaken die hij wil beschermen, bijvoorbeeld continuïteit, kernwaarden of het imago? Vragen om hierachter te komen zijn: wat zijn dealbreakers voor u? Wat gaat er mis als de samenwerking niet doorgaat? Wanneer is het voor u écht een succes; wat wilt u dan gerealiseerd hebben? Het is belangrijk dat betrokkenen dit gesprek niet pas aan het einde voeren.

Bij partijen in veel Eén tegen eenzaamheid-coalities zijn drie typen motivaties te onderscheiden:

- 1. Instrumentele motieven.** Partijen die vooral instrumentele motieven meebrengen zijn op zoek naar tastbare oplossingen voor problemen die zij ervaren, doelen die zij nastreven of voor belangen die zij hebben. Bijvoorbeeld: de ondernemer die zijn zaak wil openstellen voor een ontmoetingsclub. Deze ondernemer vindt het leuk als zijn zaak daar ook credits voor mag ontvangen, en zit niet te wachten op ingewikkelde beleidsplannen of hoogdravende visies. Praktisch in de actie, en de ander heeft er ook nog wat aan.
- 2. Morele motieven.** Partijen met morele motieven streven sterke idealen na over hoe een samenleving zou moeten functioneren, in dit geval een samenleving zonder eenzaamheid. Dat leidt dan bijvoorbeeld tot de bestuurder die een systeemverandering teweeg wil brengen in hoe kwetsbare mensen hulp kunnen krijgen, of die polarisatie in de samenleving wil tegengaan. Deze partij vindt het belangrijk dat er statements worden gemaakt, en oplossingen worden gezocht die echte veranderingen teweegbrengen. Anders sturen, organiseren en werken; of werken aan andere normen en waarden in de samenleving.
- 3. Affectieve motieven.** Partners die varen op affectieve motieven doen mee omdat ze zich betrokken voelen bij de gemeenschap, mensen in de gemeenschap en de partners in het netwerk. Zij vinden het belangrijk met de anderen samen te werken en zijn vooral op zoek naar activiteiten die uitgaan van, en bijdragen aan, gezamenlijkheid, samen met en voor anderen. Bijvoorbeeld: de vrijwilligers en initiatiefnemers die ontmoetingsactiviteiten organiseren in de wijk, of die mensen in buurten en kernen met elkaar in contact brengen. Verbinden en voor elkaar zorgen, daar moet het om gaan.

Alle drie de motieven kunnen aanwezig zijn bij iedere partner, maar vaak zijn er één of twee dominant. De eigen motivaties zijn belangrijke drijfveren in de samenwerking: hoe beter we ze kennen en iets ermee kunnen doen, hoe groter de kans is dat een partner zich duurzaam wil committeren. Maar door deze motivaties kan het soms ook schuren: er kunnen belangen in het spel zijn die remmen, of er kunnen normatieve verschillen zijn in hoe de partners kijken naar de omgang met eenzaamheid. Mensen die waardegedreven zijn, kunnen zich ergeren aan het gesprek over belangen en vice versa. Daarom is het goed om u te realiseren dat een balans daarin goed is. Immers, zet u alléén maar in op normen, waarden en idealen, dan zal het doen vaak achterblijven. Luistert u alléén maar naar gevestigde belangen, dan zult u misschien veel acties op touw zetten, maar weet u niet of die ook impact hebben of verandering teweegbrengen. Richt u zich alléén maar op verbinding en gezamenlijkheid, dan ontstaat er een kwetsbare situatie wanneer er nieuwe mensen of nieuwe spelers aanschuiven, of wordt het moeilijk om werkelijk lastige keuzes te maken. Het is goed als dit ook onderwerp van gesprek mag zijn.

*De eigen motivaties zijn belangrijke drijfveren in de samenwerking: hoe beter we ze kennen en iets ermee kunnen doen, hoe groter de kans is dat een partner zich duurzaam wil committeren*

### 3.3.3. Aandacht voor persoonlijke relaties

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke overwegingen als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Het is altijd een samenspel tussen mensen. Bij samenwerkingen is het opbouwen van persoonlijke relaties lastig, omdat je elkaar niet iedere dag ontmoet. Er is soms ook een zekere mate van waakzaamheid, niet iedereen zit te wachten op allerlei onbekende partners met hun eigen ideeën, wensen en behoeftes. Terwijl bekend is dat mensen pas écht dingen samen gaan doen, als ze elkaar kennen en het onderlinge vertrouwen is gegroeid. Relaties vragen aandacht en onderhoud.

Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in zo'n proces zichzelf mee.

Sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek spelen een rol. Denk aan in- en uitsluiting: wie doet er wel mee en wie niet? Leiderschap: wat is ieders rol in het proces, zijn er spelers te dominant of juist te weinig zichtbaar? Conflict: hoe ga je om met meningsverschillen of irritaties?

'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'; natuurlijk geldt dat ook in samenwerkingsverbanden. Vertrouwen kunt u opbouwen en aan goede relaties kunt u werken. Hoe kunt u dat organiseren?

- Organiseer gelegenheden waarbij partners elkaar ontmoeten en over de inhoud in gesprek gaan. Door interactie komen denkbeelden bij elkaar.
- Neem tijd voor het opdoen van gemeenschappelijke ervaringen, zowel over de inhoud, als op sociaal gebied. Doe een inspirerende activiteit, ga op werkbezoek of organiseer een evenement. En creëer momenten om de persoonlijke relatie te versterken.
- Een persoonlijke klik motiveert om net iets extra's te doen.

Besef dat in een samenwerking partijen elkaar niet zomaar onbevangen vertrouwen. Sommige partners in het netwerk hebben bepaalde belangen of te maken met hun achterban. Of ze hebben slechte ervaringen uit het verleden. Dat is natuurlijk en onvermijdelijk. Het is zaak om hier tijd voor te maken door preventief in dialoog te treden en eerlijk te zijn over potentiële risico's of problemen in de samenwerking.

Voor een constructieve relatie is verbindend leiderschap belangrijk. Leiderschap in een netwerk valt niet toe te wijzen, er is immers geen 'baas'. Leiderschap ontstaat wanneer iemand wordt vertrouwd, en als verbindend en verstandig wordt ervaren. Deze 'leiders' hoeven niet de formele leiders te zijn. Integendeel, vaak juist zijn het mensen met veel passie of ervaring, die daardoor het voortouw nemen. Anderen hebben vertrouwen in hen. Deze mensen weten over het algemeen twee kwaliteiten te verbinden: de stap voorwaarts zetten, een beetje sturend zijn, aanjagen. En daarnaast: oog en oor hebben voor anderen, ruimte bieden aan hun ideeën, anderen blijven uitnodigen. Dit soort leiderschap kunnen we niet regelen in structuren of spelregels. Dat zit verscholen in gedrag, in taal, in handelen (Chrislip & Larson, 1994).

### *Vertrouwen kunt u opbouwen en aan goede relaties kunt u werken. Hoe kunt u dat organiseren?*

#### 3.3.4. Goed georganiseerd

Rondom ieder netwerk en iedere coalitie moet het nodige worden georganiseerd. Dit klinkt logisch, maar onderschat dat niet, want in een netwerk zijn vaak de meest basale dingen niet voorhanden. Dit gaat over zaken als: hoe richten jullie het netwerk in? Hoe ontmoeten jullie elkaar? Wie neemt de besluiten? Ook de juridische vorm en de besturing verdienen aandacht. Wat spreken jullie daarover af, en hoe leggen jullie dat vast?

De gezamenlijke ambitie is in grote mate bepalend voor de organisatie van de samenwerking. Anders gezegd: u organiseert de samenwerking om de gezamenlijke ambitie te realiseren en niet andersom! Er moet een gezonde balans zijn tussen daadkracht en draagvlak. Het samenwerkingsverband moet draagvlak hebben bij alle deelnemers, maar als je alleen stuurt op draagvlak belemmert dat daadkracht. Andersom geldt hetzelfde: een samenwerking die alleen aandacht voor acties en daden heeft, holt het draagvlak uit.

Netwerken en coalities zijn er in vele soorten en maten. In het algemeen geldt dat hoe intensiever en groter de ambitie(s), hoe meer aandacht nodig is voor de organisatie. Het risico bestaat dat wanneer de organisatorische vorm van de samenwerking niet aansluit op de gezamenlijke ambitie, er onder- of overorganisatie ontstaat. Anders gezegd: in samenwerkingsverbanden hebben de partners vaak de neiging om te weinig of juist te veel te organiseren. Dat komt omdat er nog geen procedures zijn ontwikkeld en routines zijn ontstaan, elke partner volgt een eigen 'normale' manier van handelen. Er wordt vervolgens niet altijd goed gekeken naar wat nodig is om de gezamenlijke ambitie te realiseren. De partners gaan dan te veel uit van de handelwijze die ze al kennen en gebruiken die een-op-een in de samenwerking. Ook is het mogelijk dat er vanuit onwennigheid veel overleggen worden ingepland en procedures bedacht, terwijl de ambitie misschien ook kan worden bereikt door gaandeweg met elkaar te gaan bouwen en te leren, ondersteund door een paar heldere spelregels.

### **Werken aan gedeeld eigenaarschap bij Haarlem Ontmoet**

Enkele jaren geleden hebben vijf organisaties in Haarlem de handen ineengeslagen om de groeiende eenzaamheid in hun gemeente te verminderen en een lokale coalitie gevormd. Eén van de welzijnsorganisaties financierde een projectleider, de andere partijen zorgden dat hun medewerkers tijd kregen voor de activiteiten van de coalitie. De gemeente stelde een budget en een contactpersoon beschikbaar voor laagdrempelige ondersteuning op afroep.

De coalitie is vervolgens doorontwikkeld tot een actief samenwerkingsverband met een regie- en een kerngroep, bestaande uit de vijf partners en zowel vaste als tijdelijke werkgroepen voor de activiteiten. Daaraan dragen ook de overige 21 leden geregeld aan bij. Wat is het geheim?

Ruimte en regie. De kerngroep en werkgroepen met professionals zorgen voor een stroom aan activiteiten: partners delen ideeën, zoeken anderen erbij en volgen het op in de praktijk. 'We doen veel, op een natuurlijke wijze zonder al te veel plannen, en dat inspireert'. Ook is het nodige geborgd. De regiegroep let op ieders betrokkenheid en commitment, en houdt de focus op de hoofdlijnen. De projectleider zorgt voor de ondersteuning en houdt de werkwijze levend. Dankzij de subsidie van de gemeente is er ruimte om te experimenteren en te doen.

### **3.3.5. Een gezamenlijk proces**

Een belangrijke vraag bij samenwerking is: hoe pakken jullie het aan? Welke stappen gaat het netwerk doorlopen en in welke volgorde? Zijn er mijlpalen voorzien? In een samenwerking zijn veel dingen onzeker: wie gaan er meedoen? Wat gaat iedereen doen? Wat gaat dat opleveren? Dat valt niet aan de voorkant allemaal dicht te timmeren. Daarom helpt het om af te spreken welke processtappen jullie gaan nemen om dit te ontdekken. Ga met elkaar aan de slag, want in het handelen blijkt wat alle woorden waard zijn.

De context van een samenwerking biedt in wezen weinig houvast: jullie moeten de ambitie samen vormgeven. De motivaties lopen uiteen en het is vooraf nog niet duidelijk welke vorm of werkwijze jullie hanteren. Juist dan vervult een helder gezamenlijk proces, dus grip op de stappen die jullie gaan zetten, een belangrijke functie. Het geeft richting en houvast. Daarbij is het belangrijk dat het proces niet alleen bekend is voor de trekker of regisseur, maar dat de (belangrijkste) partners globaal zicht hebben op wat er gaat gebeuren.

Als het samenwerkingsproces onvoldoende aandacht krijgt, ontstaat bij betrokkenen onduidelijkheid over eenvoudige vragen als: Wie neemt de beslissingen in de samenwerking? Wanneer vindt weer overleg plaats? En wat staat er eigenlijk op de agenda? Wanneer partijen en betrokkenen onzeker raken over het samenwerkingsproces en niet weten waar ze aan toe zijn, vinden ze het lastig om hun bijdrage te leveren. Een transparant samenwerkingsproces is essentieel voor een succesvolle samenwerking. Ook zorgt het ervoor dat jullie vrij vroeg in het proces kunnen overgaan tot doen, iets wat veel partijen prettig vinden.

Onderschat hierbij niet het belang van procesregie. Een lokale trekker of coördinator versterkt het netwerk en daarmee de aanpak van eenzaamheid. Iemand in het netwerk die de procesregie op zich neemt, is onmisbaar. Dat wil zeggen iemand die partijen samenbrengt, erop toeziet of mijlpalen worden behaald, en ervoor zorgt dat besluiten op de juiste plekken worden geagendeerd, kortom de samenhang in het netwerk bewaakt. Dat kunt u beleggen bij één van de partijen, bij een met dit doel te vormen groep of bij een onafhankelijke, nog aan te trekken regisseur.

*In een samenwerking zijn veel dingen in het begin onzeker: wie gaan er meedoen? Wat gaat iedereen doen? Wat gaat dat opleveren? Dat valt niet aan de voorkant allemaal dicht te timmeren. Daarom helpt het om af te spreken welke processtappen jullie gaan nemen om dit te ontdekken*

# Tot slot

Deze handreiking is onderdeel van de landelijke aanpak Eén tegen Eenzaamheid.

Het Actieprogramma van het ministerie van VWS ondersteunt gemeenten bij zowel de coalitievorming als specifieke vragen waar lokale coalities tegenaan lopen. Als we vereenzaming een halt willen toeroepen, is een gezamenlijke aanpak nodig.

Lokaal, in de wijk, in de straat, bij de deur en achter de voordeur, is waar we het verschil kunnen maken. Uw vragen en goede voorbeelden kunt u sturen naar Dienstpostbus Bestrijden Eenzaamheid: [bestrijdeneenzaamheid@minvws.nl](mailto:bestrijdeneenzaamheid@minvws.nl).

## Bronnen

### Coalities en personen die geïnterviewd zijn voor deze handreiking

- Haarlem Ontmoet, gemeente Haarlem
- ZamenEén, gemeente Dronten
- Eenzaamheidsproject Beekdaelen, gemeente Beekdaelen
- Gemeente Katwijk
- Diverse adviseurs van het landelijke actieprogramma Eén tegen Eenzaamheid

### Gebruikte literatuur

Chrislip, D.D. & Larson, C.E. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Fisher, R., Ury W.L., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in*. New York: NY: Penguin Books

Kaats, E. & de Caluwé, M. (2016). *Netwerkleiderschap: werk maken van een gedeelde verantwoordelijkheid*, Management Executive, november/december 2016

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

Kahane, A. (2010). *Power and Love: Een strategie voor blijvende verandering*. Den Haag: Academic Service.

Lichterman, P. (2005). *Elusive Togetherness. Church Groups Trying to Bridge America's Divisions*. Princeton and Oxford: Princeton University Press

Tonkens, E. (2008). *De bal bij de burger. Burgerschap en publieke moraal in een pluriforme, dynamische samenleving*. Amsterdam: Vossiuspers UvA,

Opheij, W. & van Dijk, A. (2019) *Duurzame netwerken in de maak*, Zorgvisie Magazine nr. 1, februari 2019

Opheij, W. & Dees, T. (2019) *Samenwerken: van idee naar afspraak. Aan de slag met jullie samenwerking*. Deventer: Management Impact.

## Actieprogramma Eén tegen eenzaamheid

Met het actieprogramma Eén tegen eenzaamheid wil de overheid de trend van eenzaamheid onder ouderen in Nederland doorbreken. We geloven dat dit kan door eenzaamheid eerder te signaleren en het bespreekbaar te maken. En vervolgens een duurzame aanpak te ontwikkelen. Kijk op [eentegeneenzaamheid.nl](https://eentegeneenzaamheid.nl).



### Dit is een uitgave van

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

### Bezoekadres

Parnassusplein 5 | 2511 vx Den Haag

### Postadres

Postbus 20350 | 2500 EJ Den Haag  
Telefoon 070 340 79 11

[www.rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl)

februari 2022