



Duurzame netwerksamenwerking vraagt om meer dan geld en goede bedoelingen

Netwerksamenwerkingen zijn de afgelopen jaren in hoog tempo ontstaan. Aanhoudende druk op de zorg, arbeidsmarkttekorten en toenemende complexiteit van zorgvragen maken samenwerken steeds minder een keuze en steeds meer een noodzaak. Bestuurders, professionals en beleidsmakers herkennen breed dat geen enkele organisatie deze vraagstukken alleen kan oplossen. Samenwerken in netwerken wordt daarmee steeds vaker gezien als randvoorwaarde voor toekomstbestendige zorg.

Morgens Conclusion organiseerde recent een ronde tafel met professionals uit het veld over de praktijk van netwerksamenwerking. In gesprekken met Ockje Tellegen (onafhankelijk voorzitter Gezond naar Morgen, IZA-regio Rotterdam, Capelle, Krimpen) en Aiko de Raaf (landelijk kwartiermaker IZA) verdiepten we deze inzichten. Daarbij stond één vraag centraal: wat blijft over van samenwerking wanneer externe druk en financiering wegvallen? In dat licht is ook de recente brief van het ministerie van VWS relevant.

In deze brief wordt expliciet gepleit voor een stevigere en structurelere plek van regionale samenwerking en netwerken. Niet als tijdelijk instrument, maar als vast onderdeel van hoe zorg en ondersteuning worden georganiseerd.

De brief bevestigt daarmee dat samenwerking in netwerken geen beleidsmatige tussenfase is, maar een noodzakelijke ontwikkeling richting het nieuwe normaal.

Ockje Tellegen reageert hierop: “De vraagstukken waar we nu voor staan zijn per definitie domein overstijgend. Die los je niet op binnen één organisatie of domein. Je móet elkaar opzoeken.”

Tegelijkertijd horen wij in de praktijk een terugkerend geluid. Veel samenwerkingen zijn volop in beweging, maar voelen nog kwetsbaar. Ze zijn destijds vaak gestart vanuit urgentie, beleidsdruk of tijdelijke financiering, maar missen soms de intrinsieke motivatie en gezamenlijk eigenaarschap. Daardoor ontbreekt soms de stevigheid om ook zonder die externe impulsen te blijven functioneren.



Dat roept de fundamentele vraag op hoe volwassen onze netwerksamenwerkingen eigenlijk zijn. Zolang netwerksamenwerking vooral wordt benaderd als een tijdelijk programma of impuls, blijft samenwerken kwetsbaar en wordt het ervaren als iets 'erbij', in plaats van als onderdeel van het dagelijkse werk.

"Het woord 'tijdelijk' is niet duurzaam", zegt Aiko de Raaf. "Tijdelijk zorgt ervoor dat mensen het er nog bij blijven doen en ernaast blijven zetten, terwijl we juist midden in een enorme transformatie van zorg en welzijn zitten."

Van intentie naar samenwerkingskracht

Wat wij breed terugzien is dat samenwerking vaak begint met gedeelde intenties en ambities. Die ambitie wordt vastgelegd in akkoorden, convenanten of bestuurlijke afspraken. Er komen overlegstructuren, werkgroepen en plannen. Dat is nodig, maar niet voldoende. Akkoorden en plannen hebben in veel regio's beweging op gang gebracht, maar blijken in de praktijk vooral een beginpunt: echte samenwerking ontstaat niet op papier, maar in hoe partijen zich dagelijks tot elkaar verhouden.

"Samenwerken wordt vaak snel georganiseerd, maar het samenwerken zelf vraagt veel meer tijd en aandacht dan mensen vooraf inschatten", schetst Aiko.

Echte samenwerkingskracht ontstaat pas wanneer partners ook bereid zijn hun belangen expliciet te maken, elkaar aan te spreken en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor resultaat. Daarmee verschuift netwerksamenwerking van een bestuurlijke afspraak naar dagelijkse praktijk. In veel netwerken blijft dat spannend. Samenwerking blijft dan vooral formeel, terwijl het echte werk zich afspeelt in de onderstroom. "Het blijft uiteindelijk mensenwerk. Het begint ermee dat je elkaar kent, vertrouwt en letterlijk elkaars telefoonnummer hebt", aldus Ockje.

Netwerken als levende systemen

Netwerksamenwerkingen laten zich lastig sturen alsof het projecten zijn met een duidelijk begin- en eindpunt. In de praktijk functioneren ze als levende systemen. Relaties veranderen, belangen verschuiven, context en omstandigheden bewegen voortdurend mee. Maar ook nieuwe partijen sluiten aan, bestaande spelers vertrekken of krijgen een andere rol. Dit maakt netwerken flexibel en adaptief, maar ook kwetsbaar. Wij zien regelmatig dat samenwerkingen stevig lijken te staan, totdat er iets verandert. Een bestuurder vertrekt, een kartrekker valt weg of een nieuwe partner haakt aan. Dan blijkt hoe afhankelijk het netwerk is van mensen en informele afspraken, in plaats van gezamenlijk gedragen principes en daadwerkelijk doorleefde verbinding.



"Iedere regio heeft zijn eigen DNA, zijn eigen dynamiek en uitdagingen. Wat werkt in een drukke randstedelijke regio als Rotterdam-Krimpen-Capelle, werkt niet automatisch voor iedere andere regio", vertelt Ockje.

Het netwerksamenwerkingsmodel van Morgens Conclusion

Om deze dynamiek beter te begrijpen en bespreekbaar te maken, werken wij met het netwerksamenwerkingsmodel. Dit model helpt om samenwerkingen niet te beoordelen als goed of slecht, maar te benaderen als iets dat zich ontwikkelt en voortdurend onderhoud vraagt. Het model is nadrukkelijk geen blauwdruk of stappenplan. Het biedt een gemeenschappelijke taal om het gesprek te voeren over waar een netwerk staat, waar spanning ontstaat en waar versterking nodig is.

Het model bestaat uit vijf samenhangende bouwstenen:

1. Gedeelde ambitie

Is er een heldere gezamenlijke richting die verder gaat dan individuele organisatiebelangen?

2. Belangen

Zijn belangen expliciet gemaakt en bespreekbaar of blijven ze impliciet onder tafel?

3. Vertrouwen

Is er voldoende veiligheid en openheid om verschillen te bespreken en elkaar aan te spreken?

4. Governance

Is duidelijk hoe besluiten tot stand komen, wie waarover gaat en hoe verantwoordelijkheid wordt genomen?

5. Resultaat

Wordt er daadwerkelijk gestuurd op gezamenlijk effect en maatschappelijke impact en hoe wordt dit zichtbaar gemaakt?



Deze bouwstenen functioneren nooit los van elkaar. Ze bewegen binnen een bredere veranderingsdynamiek: het spanningsveld tussen mens en relatie enerzijds en organisatie en inhoud anderzijds, én tussen geplande verandering en wat zich onderweg ontwikkelt. Juist die dynamiek maakt netwerksamenwerking krachtig, maar ook kwetsbaar.

Het [model](#) kan op twee manieren worden gebruikt:

- als reflectie- en diagnose-instrument om te begrijpen waar de samenwerking stopt of spanning oproept;
- als ontwikkelkader om gericht en gezamenlijk te werken aan versterking van de samenwerking.



Geen netwerk is overal even volwassen

Een belangrijk inzicht uit de praktijk is dat netwerksamenwerkingen zelden op alle bouwstenen even sterk zijn. In het ene netwerk is de ambitie scherp, maar blijft governance vaag. In een ander netwerk is veel vertrouwen, maar ontbreekt gezamenlijke sturing op resultaat. En wat vandaag een kracht is, kan morgen een kwetsbaarheid worden.

Daarmee is netwerksamenwerking geen statisch ontwerpvraagstuk, maar een voortdurend leer- en ontwikkelproces. Het vraagt om regelmatig stilstaan, reflecteren en bijstellen.

“Netwerksamenwerking vraagt om voortdurend onderhoud”, zegt Aiko.

“Op het moment dat we denken dat het af is, wordt het kwetsbaar.

Netwerksamenwerking vraagt voortdurend onderhoud en moet het nieuwe normaal worden.”

Samenwerken zonder externe druk

De beleidsmatige richting raakt daarmee aan een fundamentele vraag: wat gebeurt er met regionale samenwerking wanneer externe prikkels, beleidsdruk of financiering afnemen? Veel samenwerkingen zijn gestart onder invloed van programma's en akkoorden. Die hebben geholpen om beweging te creëren, maar maken netwerken soms ook afhankelijk.

Wij zien dat samenwerkingen die stevig zijn geworteld in gedeelde ambitie, vertrouwen en resultaat beter bestand zijn tegen veranderende omstandigheden. Netwerken die primair draaien op financiële prikkels of formele verplichting blijken kwetsbaar zodra die prikkels verdwijnen.

Aiko: “De echte test voor een netwerk is niet wanneer het geld er is, maar wanneer het wegvalt. Pas dan wordt zichtbaar of samenwerken het nieuwe normaal is geworden.”



“Financiering werkt zeker in de opstart als katalysator, maar mag nooit de basis blijven”, benadrukt Ockje. “Uiteindelijk moet de samenwerking zelfstandig gedragen worden. Dat vraagt bestuurlijk lef: bereid zijn om soms het eigen belang ondergeschikt te maken aan het collectief.”

Netwerksamenwerking als veranderkundige opgave

Alles bij elkaar zien wij netwerksamenwerking vooral als een veranderkundig vraagstuk. Het gaat over gedrag, relaties, macht, vertrouwen en loslaten. Over het vermogen van organisaties en mensen om voorbij het eigen belang te kijken en samen te leren. “Aan het einde van de dag zegt bijna iedereen: het IZA en dit soort akkoorden hebben ons per saldo meer gebracht dan gekost. Het zijn producten van hun tijd, maar ze hebben wel degelijk beweging op gang gebracht”, aldus Aiko.

Samenwerken kun je leren, maar alleen als daar bewust in wordt geïnvesteerd. Dat vraagt tijd, ruimte en aandacht. En het vraagt moed om bestaande patronen los te laten en het gesprek steeds opnieuw te voeren: waarom werken we samen, waartoe en wat vraagt dat van ieders rol en gedrag?

Juist nu netwerksamenwerking verschuift van experiment naar nieuw normaal, vraagt samenwerking om blijvende aandacht voor relaties, patronen en onderliggende spanningen.

Of zoals Ockje het formuleert: “Houd elkaar vast als het gaat schuren, want dát is het moment waarop samenwerking echt ontstaat.”

Vanuit Morgens Conclusion begeleiden wij deze processen door netwerksamenwerkingen te benaderen als een ontwikkelvraagstuk en maken wij gebruik van het netwerksamenwerkingsmodel om netwerken te ondersteunen in hun ontwikkeling. Door expliciet te werken aan ambitie, belangen, vertrouwen, governance/sturing en resultaat, ontstaat een gemeenschappelijke taal voor samenwerking. Dat helpt netwerken om bewuster om te gaan met spanningen, veranderingen en afhankelijkheden, en samenwerking duurzaam vorm te geven in een complexe zorgcontext.

CONCLUSION

Interesse in meer informatie?

Wil je van gedachten wisselen over netwerksamenwerking? Of ben je benieuwd wat Morgens voor je samenwerkingsverband kan betekenen? Neem dan contact met ons.



Mathijs Kelder
mathijs.kelder@morgens.nl
06 - 52283583



Tapasya Vreeken
tapasys.vreeken@morgens.nl
06 472 77 039

**Morgens
Conclusion**

Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

www.morgens.nl