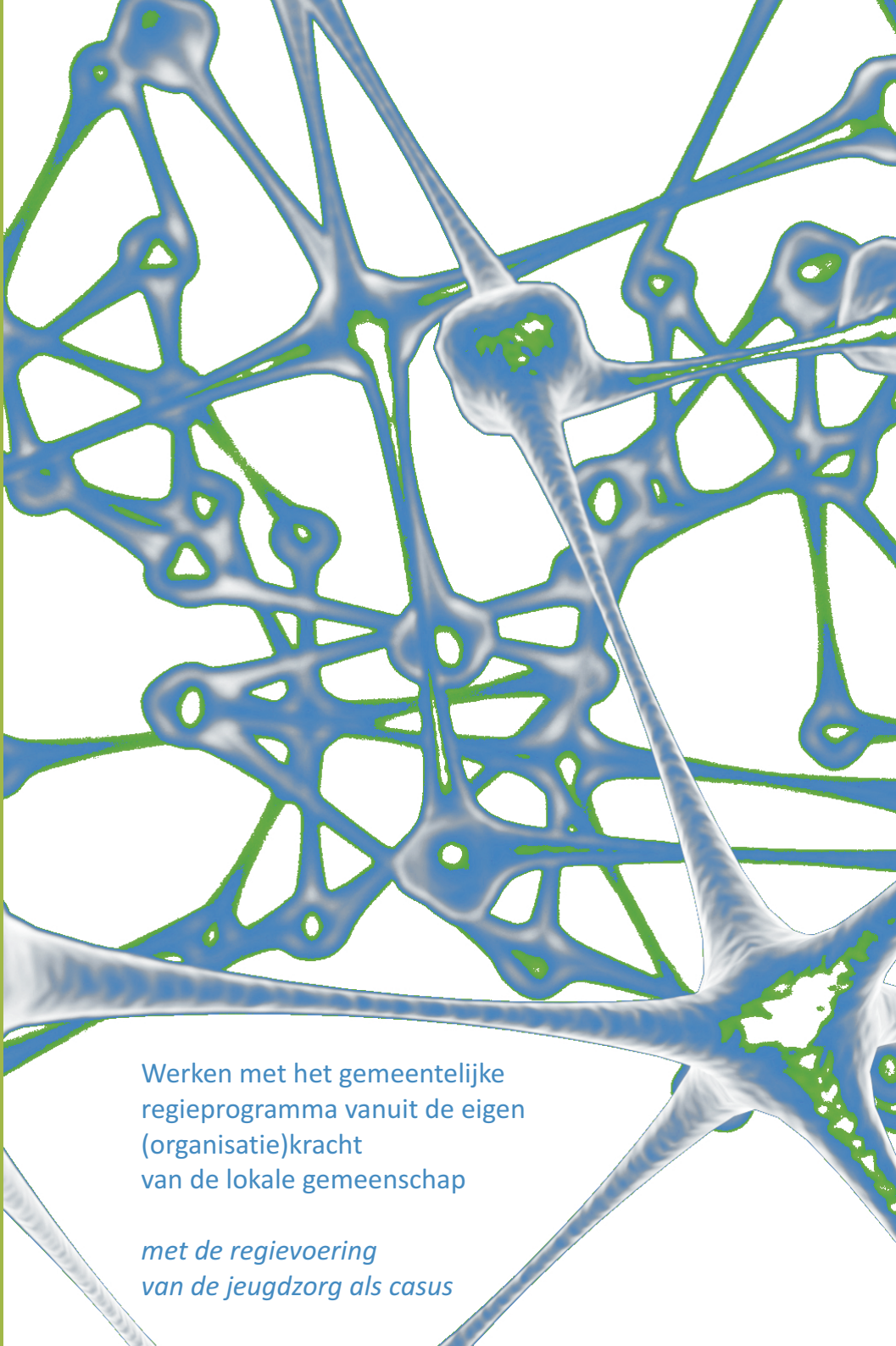


An abstract graphic consisting of a complex, interconnected network of blue lines and nodes, resembling a neural network or a web, set against a white background. The lines vary in thickness and the nodes are represented by small, irregular shapes where the lines intersect.

Gemeentelijke netwerkstrategie voor regievoering

Anne-Marie Poorthuis

Werken met het gemeentelijke
regieprogramma vanuit de eigen
(organisatie)kracht
van de lokale gemeenschap

*met de regievoering
van de jeugdzorg als casus*

ISBN 978-90-77086-58-2

Gebruik toegestaan voor maatschappelijke doeleinden
met bronvermelding en copyright.

© 2012 Anne-Marie Poorthuis, Stichting Eigentijdse Verbindingen
www.eigentijdseverbindingen.nl
contact@eigentijdseverbindingen.nl
Koninginneweg 98
1241CX Kortenhoef
035-6564636

Uitgave en druk: Uitgeverij De Arend Kortenhoef



Inhoud

1. Inleiding

2. Regievoering van gemeenten

3. De casus: regievoering jeugdzorg

4. Stappen gemeentelijk regieprogramma

Stap 1: Introduceren thema en regievoering

Stap 2: Ordenen (netwerk)relaties

Stap 3: Contact maken en breed in gesprek gaan

Stap 4: Presenteren mogelijkheden van zelforganisatie

Stap 5: Vaststellen vermogen lokale gemeenschap en faciliteiten

Een nieuwe praktijk

5. Regievoering delen via het regieprogramma

6. Instrumenten voor het ordenen van (netwerk)relaties

Instrument 1: Netwerkanalyse

Instrument 2: Thema-analyse

Instrument 3: Omgevingsanalyse

Instrument 4: Vermogensanalyse

Instrument 5: Patroononderzoek rond een thema

Literatuurverwijzingen

Boeken en artikelen over netwerkprogrammatisch organiseren

Over de auteur

Over het project

Onderzoekend ontwikkelen

1. Inleiding

Dit boek introduceert een gemeentelijk regieprogramma op basis van netwerkstrategie waarmee de regievoerder vanuit de eigen kracht van betrokkenen bouwt aan het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap om vraagstukken aan te kunnen. Dit regieprogramma is ontworpen door de Stichting Eigentijdse Verbindingen, die samen met team samenleving van de gemeente Renkum de regievoering op basis van netwerkstrategie heeft onderzocht. Aanleiding voor het ontwerpen van dit regieprogramma is de transitie van de jeugdzorg van provincie naar gemeente. De regievoering rond maatschappelijke thema's in het algemeen en de jeugdzorg in het bijzonder vraagt van gemeenten om te acteren in een complex netwerk van relaties en verantwoordelijkheden, waarin veel partijen een rol spelen. Hoe bouwen we dit netwerk van relaties op vanuit de eigen kracht van de lokale gemeenschap? Hoe draagt iedereen die betrokken is, bij aan de eigen kracht van de lokale gemeenschap? Hoe bieden professionele aanbieders samen met de lokale gemeenschap een ondersteunende en stimulerende zorgomgeving die aansluit bij de eigen kracht van jeugd en gezin? En hoever kunnen we komen in de zelforganisatie van deze lokale gemeenschap?

Het boek geeft de gemeentelijke regievoerder een duidelijke en zichtbare rol in het organiseren van maatschappelijke thema's op basis van netwerkstrategie en vanuit de eigen kracht van de lokale gemeenschap. Een regievoerder zorgt voor vertrekpunt, bouwt via schakels aan netwerken, creëert ruimte voor ontwikkeling en organiseert de dynamiek tussen eigen kracht en ondersteunende voorzieningen. Regievoering bereidt de lokale gemeenschap voor op organiseren en vinden van eigen antwoorden. Een aantal onderwerpen die in het boek aan de orde komen, vragen nog nadere uitwerking. In een vervolgonderzoek werken we graag de invloed van de lokale gemeenschap op de besluitvorming van het lokaal bestuur, het genereren van middelen in een lokale gemeenschap en de interne organisatie van betrokken professionals, nader uit.

In hoofdstuk 2 introduceren we de gemeentelijke regievoering. In hoofdstuk 3 beschrijven we de regievoering van de jeugdzorg als casus. Hoofdstuk 4 geeft de stappen van het gemeentelijke regieprogramma op basis van netwerkstrategie. In hoofdstuk 5 kijken we naar de vraag hoe we regievoering kunnen delen met anderen. Tenslotte werken we in hoofdstuk 6 de gemeentelijke regievoering nader uit in een aantal instrumenten.

2. Regievoering van gemeenten

De regievoering van gemeenten is in beweging. Gemeenten zoeken hoe ze tot verantwoordelijkheidverschuiving kunnen komen en vanzelfsprekend kunnen werken vanuit de eigen kracht van betrokkenen in de lokale gemeenschap. Lokale gemeenschappen, zoals de stad, het dorp of de wijk, hebben te maken met vraagstukken die zowel persoonlijke inzet als gezamenlijke aandacht vragen van betrokkenen en soms een beroep doen op een vermogen dat over de eigen grenzen heen gaat. Dat kunnen grenzen zijn van individuele personen, grenzen van organisaties en ook grenzen van de hele lokale gemeenschap. Dat maakt de lokale gemeenschap tot een dynamisch geheel. Bewoners, ondernemers, scholen, zorg en welzijn, veiligheid, politiek, bestuur, ambtenaren, media enzovoort hebben daarin allemaal een eigen rol. Deze rollen vragen zowel ondernemendheid als maatschappelijkheid en *ambitie is dat iedereen op eigen wijze bijdraagt aan het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap*.

Professionals

Het is een misverstand om een lokale gemeenschap te zien als een gemeenschap zonder ondersteunende professionals en gemeentelijke regie. *Zowel ondersteunende professionals als regievoerders maken als betrokkenen deel uit van de lokale gemeenschap en vervullen daarin een rol*. Een regievoerder heeft de opdracht om thema's die aandacht vragen gemeenschappelijk te maken, het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap om vraagstukken aan te kunnen vanuit eigen kracht te versterken en te zorgen dat voorzieningen daarbij aansluiten. Professionals anticiperen op de mogelijkheden van de lokale gemeenschap en ontwikkelen een aanbod van voorzieningen. Aangezien een lokale gemeenschap voortdurend in ontwikkeling is, zijn afspraken voor voorzieningen altijd tijdelijk. *In essentie zijn regievoerders en professionals voortdurend bezig hun rol overbodig te maken*. Daarmee scherpen zij hun rol voortdurend aan en krijgt een rol zin als een thema actueel is.

Lokaal bestuur

De regievoerder bereidt de lokale gemeenschap vanuit het actuele thema voor op vraagstukken en bereidt het lokaal bestuur voor op keuzes. Naarmate thema's meer gedragen worden door de lokale gemeenschap zal de invloed van de lokale gemeenschap op de besluitvorming van het lokaal bestuur

groter worden. De organisatie van het lokaal bestuur zelf laten we hier buiten beschouwing. Het vraagt aparte aandacht om lokaal bestuur vanuit verantwoordelijkheidverschuiving en op basis van netwerkstrategie nader te positioneren.

Bewoners

Bewoners zijn zelf op verschillende manieren betrokken bij de lokale gemeenschap. Sommige bewoners zijn geïnteresseerd in lokaal bestuur of in de ontwikkeling van beleid. Anderen vragen aandacht voor een bepaald thema, dragen zorg voor medebewoners of nemen een initiatief om iets te organiseren. Een aantal bewoners is meer op zichzelf en beschouwt de lokale gemeenschap als een gegeven dat min of meer los staat van hun leven. De betrokkenheid van bewoners bij de eigen lokale gemeenschap is heel divers. Uitdaging van regievoering is om aan de hand van actuele thema's die iedereen aangaan deze betrokkenheid van bewoners zichtbaar te maken en een bewustzijn op gang te brengen dat bewoners aan hun eigen lokale gemeenschap kunnen bouwen. Zowel bewoners, ondernemers, scholen, zorg en welzijn, veiligheid, politiek, bestuur, ambtenaren, media enzovoort vormen belangrijke schakels in de lokale gemeenschap. Samen kunnen zij bouwen aan een rijke omgeving van mogelijkheden en tevens ontmoetingsplekken creëren voor uitwisseling en samenleving.

Gemeentelijk regieprogramma

Voor gemeenten die de uitdaging van verantwoordelijkheidverschuiving aan willen gaan, introduceren we een gemeentelijk regieprogramma. Dit is een ontwikkelprogramma waarmee de ambtenaar als regievoerder gedurende een bepaalde periode samen met betrokkenen de ontwikkeling van een nieuw of opnieuw actueel thema organiseert en de zelforganisatie van de lokale gemeenschap stimuleert.

Met behulp van het gemeentelijk regieprogramma organiseren we de ontwikkeling van een thema in vijf stappen (figuur 1). Na de introductie van het thema, beginnen we met het ordenen van een actueel netwerk van betrokkenheid, kennis, inzet en vermogen rond het thema. *Met het ordenen van het netwerk begint de relatie van de lokale gemeenschap met het thema te vernieuwen.* We gaan in gesprek, ontwikkelen bewustzijn van het thema en bouwen verder aan netwerken. We nodigen betrokkenen uit om eigen mogelijkheden van de lokale gemeenschap te presenteren, stellen vervolgens vast wat het zelforganiserend vermogen is dat de lokale gemeenschap heeft ontwikkeld

en bepalen aansluitend welke faciliteiten daarbij nog nodig zijn. Bijzonder is dat elk actueel thema een motor kan zijn in de ontwikkeling van de lokale gemeenschap. Uitdaging is steeds: *hoever kunnen we komen in zelforganisatie*, wat laat de lokale gemeenschap nu aan eigen kracht zien, hoe sluiten we daarbij aan en hoe zorgen we dat faciliteiten die we daaraan toevoegen in de praktijk weer zoveel mogelijk overbodig worden.

Ontwikkelperiode

Een gemeentelijk regieprogramma begint met het vaststellen van de ontwikkelperiode. We kijken naar de tijd die we samen met de lokale gemeenschap willen of kunnen investeren in de ontwikkeling van het thema. Dat kan een paar maanden zijn, maar ook een paar jaar. Soms kunnen externe ontwikkelingen de periode van het regieprogramma bepalen, zoals de decentralisatie van de jeugdzorg die loopt van 2011 tot 2015. Naast nieuwe thema's kunnen bestaande thema's ineens weer aandacht vragen. Ook zijn er thema's die altijd aandacht blijven vragen. Door een regieprogramma rond een bepaald thema cyclisch, bijvoorbeeld elke drie jaar te herhalen, maken we het thema steeds weer actueel en creëren we periodiek ruimte voor ontwikkeling.

Elk regieprogramma eindigt met het vaststellen van praktijkafspraken voor een bepaalde periode. Zodra deze praktijkafspraken zijn vastgesteld en gaan lopen, kunnen we met het regieprogramma alweer opnieuw starten en ruimte maken voor verdere ontwikkeling. Zo blijft de aandacht voor het thema actueel. Praktijkafspraken en het regieprogramma lopen dan parallel. Ze voeden elkaar, maar staan wel op zichzelf (zie figuur 1). Soms kunnen we vanuit de lopende praktijk creatief inspelen op ontwikkelingen, maar door de lopende praktijk en de ontwikkeling van de toekomstige praktijk gedurende het regieprogramma parallel te laten lopen, voorkomen we dat vanuit het ontwikkelingsperspectief voortdurend nieuwe eisen worden gesteld aan de lopende praktijk. De ruimte voor ontwikkeling kan dan verdwijnen, omdat de lopende praktijk vastloopt. De context van de lopende praktijk is dan te smal voor ontwikkeling.

Op basis van netwerkstrategie

Het gemeentelijke regieprogramma werkt op basis van netwerkstrategie. De regievoerder betreft de lokale gemeenschap bij het actuele thema via netwerken. Door het ordenen van netwerken krijgen de relaties van de lokale gemeenschap met het thema identiteit en ontstaat een basis voor de ontwikkeling van de lokale gemeenschap. Door te communiceren worden netwerken met elkaar in

contact gebracht, komen knooppunten in beeld en wordt kennis steeds meer toegankelijk. De regievoerder gaat uit van de eigen kracht van betrokkenen en stimuleert betrokkenen om initiatieven te nemen en eigen netwerken op te bouwen. Netwerken zijn bouwstenen voor een gezamenlijke omgeving. Door het verbinden van netwerken prepareren we een gezamenlijke omgeving om uit te putten en ontwikkelt de lokale gemeenschap steeds meer mogelijkheden voor zelforganisatie. Het bijzondere van netwerken is dat posities kunnen verschuiven. De regievoerder streeft ernaar de betrokkenheid van bewoners te vergroten en daarbij de eigen regievoering en de faciliterende rol van professionals steeds meer overbodig te maken. Uiteindelijk gaat het om het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap om vraagstukken aan te kunnen.

3. De regievoering van de jeugdzorg als casus

Aanleiding voor dit onderzoek naar regievoering is de transitie van de jeugdzorg van provincie naar gemeente. Een transitie die ons stil laat staan bij een heel stelsel van afspraken, wetten, regelingen en voorzieningen dat vorm heeft gekregen rond de zorg voor jeugd. Een heel stelsel dat in de loop van de jaren een eigen leven is gaan leiden en moeilijk aansluit bij de eigen kracht van de lokale gemeenschap. Vraagstuk van de transitie is hoe we dit keren en gaan bouwen vanuit de eigen kracht van de lokale gemeenschap. Hoe kunnen we een stelsel opbouwen *vanuit* de lokale gemeenschap in plaats van *voor* de lokale gemeenschap? Gezien de afstemming die de jeugdzorg zowel landelijk, regionaal als lokaal vraagt, zijn de risico's levensgroot dat we toch weer verzanden in een stelsel dat we van buitenaf over de lokale gemeenschap heen leggen. Kunnen we daadwerkelijk een stelsel bouwen waarvan elke schakel aansluit bij de eigen kracht van de lokale gemeenschap?

Ruimte scheppen voor eigen kracht

Als regievoerder kunnen we een belangrijke sleutel zijn. Wat zou er gebeuren als we alle afspraken, wetten en regelingen, met respect waar ze voor staan, even laten voor wat ze zijn en *ruimte scheppen om daadwerkelijk in contact te komen met de eigen kracht van de lokale gemeenschap* op het gebied van 'zorg voor jeugd'? In contact met de eigen kracht van de lokale gemeenschap om ondernemend te zijn, om een gemeenschappelijk bewustzijn op te bouwen, om een maatschappelijke omgeving te bieden en om zelforganiserend te zijn.

Beginnen als regievoerder

De regievoerder nodigt uit op een thema dat te maken heeft met de zorg voor jeugd, ordent wat er allemaal al is in de lokale gemeenschap rond de zorg voor jeugd en brengt het gesprek op gang. Deze stappen van het gemeentelijke regieprogramma klinken zo simpel maar de drempel om te starten is groot. Hoewel de regievoerder veel relaties heeft, ligt er nog niet een vanzelfsprekend netwerk van relaties om open in gesprek te gaan met de lokale gemeenschap. Het is nog geen gewoonte. En toch is het enige wat de regievoerder te doen staat: gewoon beginnen en iedereen erbij betrekken. Handig is om het gesprek te beginnen bij iemand die we kennen die al betrokken is. Daar begint ons netwerk. Dat kunnen naast bewoners ook een of meer professionals zijn die relaties hebben in de

Figuur 10: tafelkleed met netwerkanalyse 'vrolijk groot worden'

Het blijkt veel energie te geven om de aandacht voor jeugd met dit thema op een onverwachte manier te verkennen en er komen via de netwerkanalyse zowel vanzelfsprekende als onverwachte schakels in beeld die meer toegang geven tot de lokale gemeenschap. Volgende stap is het uitnodigen van deze schakels. Zo bouwt de regievoerder via schakels langzamerhand een heel netwerk van relaties in de lokale gemeenschap. Daarmee is de basis gelegd en gaat het er vooral om

consequent te blijven bouwen. Het open gesprek is daarvoor een belangrijk hulpmiddel. Er is ook geen eindpunt aan de te leggen relaties, het is meer een manier van in de lokale gemeenschap staan, de uitdaging aangaan, kijken hoever we op een bepaald moment kunnen komen en accepteren dat het leggen van relaties ook steeds weer opnieuw begint. Voor regievoering is belangrijk om daarin neutraal en ondersteunend te zijn en schakels te zoeken die dat ook zijn. *Iets tot thema maken* is dan een hulpmiddel. Daarmee creëren we als het ware een gezamenlijke onderzoeksruimte waarin ieder op eigen wijze en vanuit eigen kracht kan acteren (zie thema-analyse hoofdstuk 6).

Schakels naar jeugd

Wie zijn nu schakels naar jeugd? We zijn als regievoerder geneigd om eerst naar professionele partners te kijken. Daarmee hebben wij zelf immers contact. Toch zijn zij, ondanks hun opdracht, niet vanzelfsprekend in contact met jeugd. Eigenlijk zitten veel schakels met dezelfde vraag, namelijk hoe ze in contact kunnen komen met jeugd. Waar zit nu de kracht van de lokale gemeenschap zelf om contact te maken met jeugd en hoe kunnen we die kracht benutten? Een hulpmiddel is om op zoek te gaan naar vanzelfsprekende ontmoetingsplekken. Scholen komen dan weer meer in beeld, maar ook veel winkels, zoals de supermarkt en de rijwielhandelaar. Het zijn vooral neutrale plekken waar iedereen er gewoon kan zijn en die vanzelfsprekend onderdeel zijn van samenleven. Het zijn vaak algemene voorzieningen die vanzelfsprekende ontmoetingsplekken geven omdat iedereen er gebruik van maakt. Hoe kunnen we met onze regievoering en het netwerk van schakels daarin *het gewone van samenleven* versterken en laten werken voor dat wat aandacht vraagt?

Aansluiten bij mensen die vanzelfsprekend iets doen

In elke samenleving zijn er mensen die *vanzelfsprekend iets doen* waar anderen baat bij hebben. Ze doen dat, omdat een bepaald onderwerp hen aantrekt, omdat ze graag ergens voor zorgen, omdat ze toevallig ergens ingerold zijn of zich ergens voor verantwoordelijk voelen. Dat is het gewone van samenleven. Dat is ook zelforganisatie en kunst van regievoering is dat we daar beginnen en logisch bij aansluiten. En dan keert alles zich om. Beleidsthema's worden dan actuele thema's die spelen in de lokale gemeenschap. Wijkgericht werken wordt dan werken vanuit de wijk. Bewoners heten dan geen vrijwilligers, maar actieve ouders, betrokken ondernemers of fijne burens in de wijk. We halen dan geen vrijwilligers in een wijkteam, maar brengen professionals uit een wijkteam de wijk in. Een wijkteam staat dan niet centraal, maar professionals zijn als ondersteunende knooppunten

vanzelfsprekend en toegankelijk aanwezig in de wijk, stimuleren het netwerk van relaties en halen de kracht van de wijk naar boven. Dan staat niet de casus in het zorgnetwerk centraal, maar de daadwerkelijke betrokkenheid bij een bepaalde jongere, zijn gezin en het netwerk dat we vanuit de eigen kracht van de jongere weten op te bouwen. Ook loketten staan dan niet centraal maar participeren mee in een netwerk van bewoners dat het gesprek rond opvoedingsthema's dwars door de wijk organiseert, waarbij vooral de expertise van bewoners zichtbaar wordt, bewoners elkaar leren vinden en de professionals met eigen expertise hierop aansluiten. En daarbij kunnen we diverse ontmoetingspunten van bewoners gebruiken. Zie omgevingsanalyse (hoofdstuk 6) voor het hanteren van de dynamiek tussen eigen kracht van betrokkenen, netwerken en voorzieningen.

Doen vanuit de lokale gemeenschap

Een regievoerder kan vanuit de lokale gemeenschap een netwerk van relaties opbouwen rond een thema en iedere schakel uitnodigen en uitdagen om dat ook te doen. Daarbij is essentieel dat we als regievoerder of professional *zelf nooit de grens zijn voor organiseren*, maar dat we door het bouwen aan een netwerk van relaties mogelijkheden vinden. Basis van deze wijze van organiseren is dat we niet vanuit problemen aan de slag gaan, maar steeds vanuit (initiatief)kracht gaan bouwen. Om de aandacht te organiseren kunnen we thema's benoemen, mensen bij elkaar brengen, ontmoetingen organiseren, relaties leggen, netwerken verbinden en stimuleren dat netwerken worden gedeeld. We kunnen mensen toerusten op het organiseren van samenleven, het bundelen van krachten en het omgaan met vraagstukken die onverwacht op hen afkomen en we kunnen als regievoerder ook leren van de vermogens die ze al in huis hebben om hun leven te organiseren. Ambitie is dat we bewust bouwen aan een pedagogisch klimaat voor jongeren waarin we het opgroeien en ontwikkelen van talenten ondersteunen. Dat we bouwen aan een ondernemend klimaat waarin we jongeren stimuleren om met initiatieven te komen en leren om ondernemend te zijn. Dat we bouwen aan een uitnodigend klimaat waarin jongeren er vanzelfsprekend mogen zijn en eigen ruimte kunnen zoeken. En tenslotte dat we bouwen aan een inspirerend klimaat waarin we zelf voorbeeld zijn en waarvan we zelf ook kunnen genieten.

Afspraken met aanbieders over voorzieningen

Het is essentieel dat er goede afspraken worden gemaakt met aanbieders over voorzieningen. De kunst is om deze afspraken meer te laten inspireren door en te verankeren in de lokale gemeenschap

dan af te dwingen via wetten en regels. Van prestatieafspraken met aanbiedende voorzieningen naar vanzelfsprekende betrokkenheid van die voorzieningen bij de lokale gemeenschap vraagt zowel een andere opdracht als een andere taakopvatting. Het gaat niet om het leveren van generieke producten voor algemene individuen, maar om het zien wat een zinvolle aanvulling is bij deze lokale gemeenschap. Dat is niet eenvoudig bij voorzieningen die regionaal of landelijk georganiseerd zijn. Het vraagt aandacht om juist ook vanuit dit soort voorzieningen aan een relatie met de lokale gemeenschap te bouwen. Daarmee creëren we ruimte voor de jongere om in contact te blijven met de eigen omgeving en deze omgeving te betrekken bij zijn ontwikkeling. Het gaat er dan ook om dat we jeugd en gezin veel meer benaderen ingebed in de eigen lokale gemeenschap en de kracht daarvan waarderen en benutten.

Omgaan met afspraken, regels, wetten en voorzieningen

Natuurlijk hebben we afspraken, regels, wetten en voorzieningen nodig om uit te putten. Dat vraagt ook respect. Maar het zijn niet deze afspraken, regels, wetten en voorzieningen die een lokale gemeenschap sturen. Een lokale gemeenschap kan zich alleen opbouwen en ontwikkelen als de eigen kracht van binnenuit centraal staat. We gaan vaak voorbij aan de eigen kracht van de lokale gemeenschap omdat we oplossings- en aanbodgericht denken vanuit wat er ontbreekt, in plaats van dat we eerst waarnemen wat er allemaal al is (zie vermogensanalyse hoofdstuk 6). Soms gaan we in het maken van wetten en regels zover dat we zelfs de eigen kracht en inzet van bewoners van buitenaf gaan voorschrijven. Dat werkt averechts. Het gaat erom dat we het stelsel van afspraken, wetten, regels en voorzieningen ondersteunend maken en niet dwingend. Waar voorzieningen en zelforganisatie bij elkaar komen, wordt creativiteit gevraagd en hebben we vertaalslagen nodig om vanuit de lokale gemeenschap verbinding te maken. Door consequent uit te blijven gaan van de lokale gemeenschap kunnen we ons, bij het ontwerpen van regionale of landelijke afspraken, wetten, regels en voorzieningen, ook laten inspireren door lokale voorbeelden waar we trots op zijn.

Integraal werken aan gemeentelijke regievoering van de jeugdzorg

Als regievoerder jeugdzorg hebben we ook te maken met andere thema's die actueel zijn, zoals 'wmo begeleiding', 'passend onderwijs' en 'werken naar vermogen'. De vraag is hoe we andere regievoerders betrekken bij het thema 'zorg voor jeugd' en zelfs tot een integrale benadering komen. Andere regievoerders zijn dan schakels, geven toegang tot andere netwerken en zijn nodig om tot

afstemming te komen. Dat vraagt voorbereiding. Beginnen we meteen bij afstemming en planning, dan lopen we het risico dat we voortdurend aan anderen lopen trekken om tijdig stappen te nemen. Door het analyseren van betrokkenheid en het zichtbaar maken van de schakelposities van andere regievoerders in het netwerk rond de zorg voor jeugd, ontstaat een gezamenlijke netwerkidentiteit. Door contact te maken en het gesprek te organiseren groeit het bewustzijn van de relatie tussen bijvoorbeeld zorg voor jeugd en passend onderwijs. Op grond daarvan kunnen we tot afstemming komen en het proces gaan organiseren.

We organiseren een programmalijn met duidelijke ontmoetingsmomenten, duidelijke perioden van voorbereiding per ontmoetingsmoment, een duidelijke uitnodiging aan betrokkenen en een duidelijk einde. Daarbij zorgen we steeds voor zichtbaarheid van organisatie en planning van de programmalijn. Kunst van regievoeren is om zelf actief en energiek te zijn en de uitnodiging aan anderen in het netwerk vanzelfsprekend te laten zijn, zonder te gaan trekken. Daarmee blijven we zelf als regievoerder een inspirerend voorbeeld.

4. Stappen gemeentelijk regieprogramma

Het gemeentelijke regieprogramma bestaat uit vijf stappen (figuur 1) die na elkaar starten en eigen organisatie vragen, maar allemaal gedurende het hele regieprogramma blijven doorlopen. Het regieprogramma begint met het benoemen van het thema en de positionering van regievoering (stap 1). Vervolgens ordenen we de (netwerk)relaties van de lokale gemeenschap met het thema en creëren we een basis voor organisatie (stap 2). Door contact te maken en breed in gesprek te gaan, begint de lokale gemeenschap zich steeds meer bewust te worden van het thema en het netwerk te organiseren (stap 3). De lokale gemeenschap wordt gestimuleerd om initiatieven te nemen en mogelijkheden van de lokale gemeenschap om het thema te organiseren komen in beeld en ontwikkelen zich (stap 4). Het regieprogramma eindigt met het vaststellen van het zelforganiserend vermogen en de faciliteiten die daarbij aansluiten (stap 5).



Figuur 1: Gemeentelijk regieprogramma op basis van netwerkstrategie

Stap 1 Introduceren thema en patroon regievoering



Eerste stap van het gemeentelijk regieprogramma is het benoemen van het nieuwe of actuele thema en het expliciet maken van het patroon (figuur 2) dat de regievoerder met zich meeneemt om de ontwikkeling van het thema te organiseren vanuit de eigen kracht van de lokale gemeenschap.

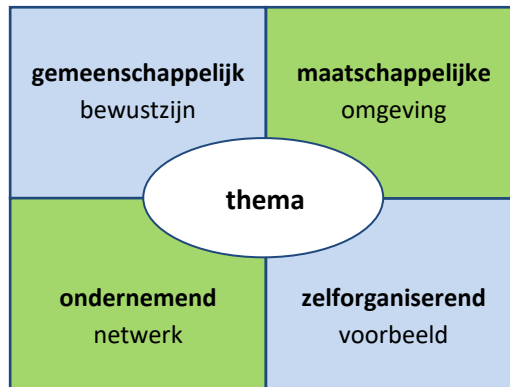
Thema

Een thema is een belangrijke motor voor de ontwikkeling van de lokale gemeenschap. We zoeken voor een thema een naam die aantrekt, ruimte schept, uitnodigt en uitdaagt. ‘Zorg voor jeugd’ klinkt heel anders dan ‘Jeugdzorg’ en een thema als ‘Vrolijk groot worden’ zet de zorg voor de jeugd in een bredere context. Een thema als ‘gewoon opgroeien’ nodigt uit om de draagkracht van het gewone weer op te zoeken. Het gaat erom dat we bij de essentie komen van waar we aan willen werken, dat een thema aanspreekt, levend wordt, vanzelfsprekend aandacht krijgt in de stad, het dorp of de wijk, opbouwend is en dat iedereen die betrokken is erin past. Soms heeft een thema voor de herkenbaarheid en de gezamenlijke beweging een landelijke naam nodig, zoals ‘Werken naar vermogen’ of ‘Passend onderwijs’, maar dat soort namen kunnen in een landelijke beweging ook snel weer aan kracht verliezen. Soms heeft een thema juist een nieuwe, verrassende naam nodig om weer opnieuw actueel te worden en aandacht te krijgen. We zoeken altijd een aantrekkelijke en opbouwende naam voor het thema. Problemen die aandacht vragen, bijvoorbeeld ‘overlast’ buigen we in een gemeentelijk regieprogramma om naar een aantrekkelijk thema waaraan we kunnen bouwen, bijvoorbeeld ‘ontdek de ruimte’, dat gaat over ruimte in de eigen buurt voor oud en jong.

Patroon van regievoering

De regievoerder stimuleert de lokale gemeenschap om zich te organiseren rond het thema en richt zich op verschillende delen (figuur 2). Het gaat om de lokale gemeenschap als:

- een *ondernemend* netwerk dat betrokken is bij het thema.
- een *gemeenschappelijk* bewustzijn dat kennis heeft van het thema.
- een *maatschappelijke* omgeving die inzet heeft voor het thema.
- een *zelforganiserend* voorbeeld dat het vermogen heeft om het thema te organiseren.



Figuur 2: patroon van regievoering

Deze delen vormen samen een patroon dat de regievoerder met zich meeneemt bij het organiseren van de lokale gemeenschap en rond een bepaald thema consequent hanteert. Dit terugkerende patroon voor regievoering beschouwen we, geïnspireerd door Bateson (1984), als een ‘verbindend patroon’ dat zich vormt in een dans van op elkaar inwerkende delen. Door de dans blijven de delen zowel op zichzelf, opeenvolgend, in wisselwerking en als geheel met elkaar verbonden. Door het patroon expliciet te maken, kan de regievoerder anderen erbij betrekken en erover communiceren. Het patroon kan betrokkenen aanknopingspunten geven om aan het thema te bouwen (zie onderzoeksinstrument hoofdstuk 6). Door de ondernemendheid, de gemeenschappelijkheid, de maatschappelijkheid en de zelforganisatie van de lokale gemeenschap rond het thema te versterken wordt regievoering langzamerhand steeds meer overbodig.

Stap 2 Ordenen van (netwerk)relaties



De regievoerder introduceert het actuele thema en zijn patroon van regievoering en begint met het ordenen van wat er allemaal al is aan betrokkenheid, kennis, inzet en vermogen in de lokale gemeenschap. De regievoerder gebruikt daarbij het netwerk als ordeningsprincipe, hanteert verschillende netwerkstrategieën om relaties te leggen en nodigt daarmee ook de lokale gemeenschap uit om het thema te organiseren en tot organisatie te komen. De instrumenten die we daarbij gebruiken, worden in hoofdstuk 6 uitgebreid beschreven:

- een netwerkanalyse om het netwerk van betrokkenheid te ordenen,
- een thema-analyse om de knooppunten in de kennis te ontdekken,
- een omgevingsanalyse om de inzet van krachten te analyseren en de dynamiek tussen eigen kracht en aanvullende voorzieningen in beeld te krijgen
- een vermogensanalyse om helder te krijgen wat het zelforganiserende vermogen is van de lokale gemeenschap om vraagstukken aan te kunnen en voorbeeld te zijn.

Bijzondere van netwerkstrategie is het onderzoekend bouwen. Door de betrokkenheid rond het thema te onderzoeken, bouwen we aan het netwerk. Door de knooppunten in de kennis te zoeken bouwen we aan bewustzijn. Door de inzet van krachten te onderzoeken, bouwen we aan de omgeving en door het vermogen te analyseren, bouwen we aan voorbeelden. Na deze ordening van alles wat er al is, staat de organisatie van het actuele thema in wezen al in de steigers en is een basis gelegd om te ontwikkelen. Het patroon van regievoering begint inhoud te krijgen. De regievoerder daagt de lokale gemeenschap uit om de relatie met het thema verder te ontwikkelen en daarbij steeds weer gebruik te maken van alles wat er is. De verschillende instrumenten (hoofdstuk 6) blijven gebruikt worden bij het verder verdiepen en organiseren van het thema.

Stap 3 Contact maken en breed in gesprek gaan



Derde stap in het regieprogramma is het gesprek. Het gesprek is een belangrijk hulpmiddel om de aandacht voor het thema bewust te maken en verder te brengen. Het gaat erom dat het gesprek rond het actuele thema breed op gang komt. Uitdaging is dat het thema het gesprek van de dag wordt en als een lopend vuurtje door de stad, het dorp of de wijk gaat. Als regievoerder stimuleren we het gesprek in de lokale gemeenschap door het thema met ons mee te nemen bij alles wat we doen en met iedereen die we tegen komen open in gesprek te gaan, nieuwsgierig te zijn en diversiteit in beeld te brengen. We mobiliseren iedereen om mee te doen aan het gesprek, contacten te leggen en te bouwen aan netwerken. We hebben speciaal aandacht voor de schakels in netwerken die zelf weer zorgen dat het gesprek verder gaat. Er zijn altijd verschillende bewoners die zo'n positie innemen en ook ondernemers zijn interessante schakels. Naast bewoners en ondernemers kunnen de aanwezige voorzieningen, zoals scholen, wijkcoördinatoren, CJG coördinatoren, buurtwerkers, jongerenwerkers enzovoort vanuit betrokkenheid belangrijke partners zijn bij het dragen van een actueel thema en schakels zijn in het verder brengen van het gesprek.

Als regievoerder kunnen we voor het organiseren van het gesprek ook gebruik maken van bijvoorbeeld interviewers die een diversiteit aan mensen portretteren en/of onderzoekers die met narratief onderzoek een netwerk van verhalen verzamelen en dat verwerken tot een gezamenlijk verteld verhaal (Basten, 2011). We kunnen ook speciale netwerkbouwers inschakelen die niets anders doen dan relaties leggen en het gesprek in stad/dorp/wijk rond een bepaald thema verder brengen (Poorthuis en Hoogerwerf, 2008).

Ook groepssessies met netwerkanalyse (hoofdstuk 6) kunnen het gesprek en de ontmoeting tussen verschillende betrokkenen ondersteunen, bijvoorbeeld een ontmoeting tussen jongeren en politiek, jongeren en ondernemers of bewoners en professionals. Door samen een netwerkanalyse te doen rond een actueel thema komt een gesprek op gang. Door te communiceren met het thema in het midden verdiept de communicatie en door het netwerk dat verschijnt komen mogelijkheden in beeld.

Belangrijk is om alles wat te maken heeft met het thema gedurende de ontwikkelperiode zichtbaar en toegankelijk te maken via verschillende media, zoals een website, plaatselijke kranten, radio, televisie, nieuwsbrieven, posters of tentoonstellingen, bijvoorbeeld in de hal van een bedrijf, in winkels, een gemeentehuis, een bibliotheek of een wijkcentrum. We verzamelen uitspraken en materiaal en laten zien wat mensen en hun netwerken feitelijk doen en weten van het thema. Het gaat niet om meningen en verwachtingen van of over anderen, maar om bouwstenen voor ontwikkeling. We kunnen hierbij ook de thema-analyse (hoofdstuk 6) gebruiken, bijvoorbeeld als raamwerk voor het ordenen en vullen van een website waar iedereen de toegang tot een diversiteit aan informatie kan vinden en toevoegen. Door de diversiteit wordt informatie neutraal en wordt het thema van alle kanten zichtbaar.

Een lokale gemeenschap heeft natuurlijk te maken met meerdere thema's en elk thema kan een motor zijn in de ontwikkeling van de lokale gemeenschap. Ambitie is om een gespreks traditie op gang te brengen rond maatschappelijke thema's, waarbij het vanzelfsprekend wordt om elkaar te ontmoeten, uit te wisselen, nieuwsgierig te zijn naar diversiteit, kennis toegankelijk te maken en iedereen als knooppunt te zien.

Stap 4 Presenteren mogelijkheden van zelforganisatie



Ieder mens gaat vergezeld van netwerken (Latour, 2005) om uit te putten, relaties te leggen en mogelijkheden te vinden om vraagstukken op te lossen met betrekking tot het actuele thema. Veel vraagstukken lossen zich ook op door te putten uit deze eigen netwerken. Soms moeten we nog leren om gebruik te maken van eigen netwerken, soms hebben wij netwerken van anderen nodig en soms delen we onze eigen netwerken weer met anderen. In interactie wordt duidelijk welke inzet nodig is en wat de mogelijkheden zijn van de netwerken in de lokale gemeenschap om deze inzet zelf te organiseren. De regievoerder heeft door de eerste ordening van relaties (stap 2) al een beeld gekregen van mogelijkheden van de lokale gemeenschap met betrekking tot het actuele thema dat aan de orde is en stimuleert betrokkenen om daarin verder te ondernemen en te organiseren, met initiatieven te komen, mogelijkheden te onderzoeken, inzet te ontwikkelen en dit alles te presenteren. Daarbij zoekt de regievoerder naar manieren om ondernemendheid en inventiviteit te stimuleren en de lokale gemeenschap uit te dagen met bijvoorbeeld interessante perspectieven, prijsvragen, verrassende relaties of premies. We eindigen met een manifestatiemoment waarin alle oogst van netwerken, initiatieven, voorbeelden enzovoort zichtbaar wordt gemaakt en de lokale gemeenschap mogelijkheden van zelforganisatie laat zien.

Stap 5 Vaststellen zelforganiserend vermogen en faciliteiten



Laatste stap van het regieprogramma is het vaststellen van het zelforganiserende vermogen van de lokale gemeenschap, de voorzieningen die daarbij aanvullend nodig zijn en de mogelijkheden om daarvoor middelen te genereren. De afstemming met het lokaal bestuur wordt gemaakt en afspraken met aanbieders van voorzieningen worden voorbereid.

We hebben gedurende het regieprogramma geïnvesteerd in ontwikkeling, kijken nu waar we staan en ronden af. We kijken waar we staan aan de hand van de volgende vragen: wat zijn we nu, wat weten we nu, wat willen we nu, wat kunnen we nu, wat doen we nu als lokale gemeenschap? (figuur 3). Het gaat om een pas op de plaats.



Figuur 3: Zelforganiserend vermogen lokale gemeenschap

Gedurende de periode van het regieprogramma zijn de relaties met alles wat betrokken is georganiseerd en heeft de organisatie van de lokale gemeenschap rond het actuele thema zich ontwikkeld. Er is geen eindpunt aan deze ontwikkeling, wel een eindpunt aan het regieprogramma. Uitdaging is steeds: *hoever kunnen we komen in de periode dat het regieprogramma loopt?*

We ronden af met de vraag welke faciliteiten aansluitend bij het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap nog nodig zijn. Welke voorzieningen hebben we nodig om (onverwachte) vraagstukken met betrekking tot het thema aan te kunnen, welke middelen horen daarbij en hoe kunnen we deze middelen genereren? Deze stap vraagt nadrukkelijk een bredere kijk dan alleen het inkopen of financieren van voorzieningen door de gemeente. Het ontwikkelen van deze brede kijk en de creativiteit om middelen te genereren, kan weer een thema zijn om samen met de lokale gemeenschap te onderzoeken.

Een nieuwe praktijk en een nieuw regieprogramma



Na stap 5 van het regieprogramma start de nieuwe praktijk. We hebben op basis van zelforganisatie en aanvullende faciliteiten afspraken gemaakt over de praktijk rond het thema in de lokale gemeenschap en vastgesteld wat de duur is van deze afspraken. We gaan nu (officieel) in praktijk brengen wat we hebben ontwikkeld.

Sommige thema's vragen eenmalig aandacht. We laten de gerichte aandacht los na de afronding van het regieprogramma. Andere thema's blijven aandacht vragen en die maken we steeds weer opnieuw actueel. Dat betekent dat we na elke afronding van het regieprogramma weer een nieuw regieprogramma starten, het thema opnieuw benoemen en aantrekkelijk maken voor ontwikkeling. Op deze manier blijft het thema levend en worden nieuwe afspraken tijdig voorbereid.

Het regieprogramma creëert ruimte voor ontwikkeling. Uiteraard spelen we gedurende de lopende praktijk ook in op ontwikkelingen en onverwachte situaties, maar met het regieprogramma beginnen we opnieuw met organiseren. We vernieuwen de basis voor zelforganisatie van het thema in de lokale gemeenschap en bouwen we de praktijk opnieuw op. Deze nieuwe basis ontstaat doordat we beginnen met opnieuw ordenen van alles wat er is en van daaruit komen we tot nieuwe verhoudingen.

Overzicht stappen gemeentelijk regieprogramma

Stap 1: Introduceren thema en regievoering

Het gemeentelijke regieprogramma begint met het benoemen van het thema en het expliciet maken van het patroon van regievoering vanuit de eigen kracht van de lokale gemeenschap.

Stap 2: Ordenen (netwerk)relaties

Ordenen van de (netwerk)relaties die de lokale gemeenschap al kan leggen met het thema. In beeld brengen wat er allemaal al is aan betrokkenheid, kennis, inzet en vermogen. Daarmee creëren van een basis voor (zelf)organisatie.

Stap 3: Contact maken en breed in gesprek gaan

Het gesprek in de lokale gemeenschap breed op gang brengen. Door contact te maken en in gesprek te gaan, begint de lokale gemeenschap zich steeds meer bewust te worden van het thema en het netwerk te organiseren.

Stap 4: Presenteren mogelijkheden van zelforganisatie

De uitnodiging en de uitdaging voor de lokale gemeenschap om initiatieven te nemen en mogelijkheden te ontwikkelen om het thema te organiseren en in beeld te brengen. De oogst van netwerken, initiatieven en voorbeelden.

Stap 5: Vaststellen vermogen lokale gemeenschap en faciliteiten

Het regieprogramma eindigt met het vaststellen van het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap, het bepalen van faciliteiten die daarbij nog nodig zijn en de mogelijkheden om daarvoor middelen te genereren. Er is geen eindpunt aan zelforganisatie. De uitdaging is steeds: hoever kunnen we komen.

Een nieuwe praktijk

Met het gemeentelijke regieprogramma hebben we een nieuwe praktijk voorbereid en voor een bepaalde periode afspraken gemaakt die we nu in praktijk gaan brengen. Vraagt een thema nog aandacht dan start tegelijk weer een nieuw regieprogramma.

5. Regievoering delen via het regieprogramma

Iedereen regievoerder

We spreken van een gemeentelijk regieprogramma en schrijven dit boek vanuit de gemeenteambtenaar als regievoerder, maar in de praktijk kan ieder mens vanuit zijn eigen positie en met zijn eigen thema's een regievoerder zijn en de stappen van het regieprogramma toepassen. Door de kennis van het regieprogramma te delen en iedereen vanuit zijn eigen positie en met zijn eigen thema's als een regievoerder te benaderen en ervaringen uit te wisselen, nemen we daadwerkelijk de consequenties van het werken vanuit de eigen kracht van betrokkenen en bouwen we aan een stevige basis voor het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap. Gericht op zelforganisatie kunnen we als gemeenteambtenaar dan ook zorgen dat betrokkenen het regieprogramma leren kennen en op eigen wijze leren gebruiken.

Afstemmen met professionals

De stappen van het regieprogramma kunnen ook gebruikt worden om de relatie met professionele aanbieders te organiseren. Zo kan bijvoorbeeld een verzoek van een professionele aanbieder voor financiering, met behulp van het regieprogramma worden voorbereid. Dat begint met het thema, waar de aanbieder aan wil bijdragen, als vertrekpunt te benoemen, de relatie van de aanbieder met de lokale gemeenschap vanuit het vertrekpunt te ordenen en de betrokkenheid van de aanbieder helder te krijgen. Het vraagt een omkering in denken om niet meer uit te gaan van vaste voorzieningen, maar cyclisch aan te sluiten bij de eigen kracht van de lokale gemeenschap en van daaruit gewenste faciliteiten vast te stellen. De vanzelfsprekendheid dat aanbieders gefinancierd worden verdwijnt, maar met betrokkenheid bij de lokale gemeenschap, uitwisseling van kennis en afstemming van voorzieningen op de eigen kracht van de lokale gemeenschap, maken aanbieders een grote kans om steeds weer van de partij te kunnen zijn. *Omdat ze in dat geval nooit iets doen wat overbodig is.* En het genereren van geld voor voorzieningen kan dan een breed gedragen inspanning worden van een netwerk van betrokkenen in plaats van alleen een klant-leveranciersverhouding tussen gemeente en aanbieder.

Afstemmen met collega regievoerders in de gemeente

Regievoerders werken samen met collega regievoerders in de eigen gemeente. Collega regievoerders in de gemeente werken aan verschillende thema's maar vanuit dezelfde lokale gemeenschap. Dat vraagt afstemming in organiseren, maar wel vanuit de eigen kracht van iedere regievoerder. Als regievoerder zijn we betrokken bij de thema's van collega's en nemen we posities van betrokkenheid in (zie casus jeugdzorg hoofdstuk 3). We bouwen vanuit eigen thema's aan netwerken en verbinden netwerken om tot gezamenlijke inzet te komen. Via de stappen van het regieprogramma kunnen we een thema integraal gaan benaderen.

Afstemmen met collega regievoerders in de regio

Regionaal werken regievoerders samen met collega's en soms sociale partners aan dezelfde thema's. Dan gaat het veelal over gezamenlijke afspraken met aanbieders, kennisontwikkeling en/of wetten en regelingen. Het vraagt aandacht van de regievoerder om vanuit de lokale gemeenschap te blijven acteren en regionale of landelijke afspraken, wetten en regelingen ondersteunend te laten zijn. Het risico dat dit zich omkeert en dat regionale of landelijke afspraken de lokale gemeenschap gaan sturen, is levensgroot aanwezig. Dat vraagt zeker aandacht bij de omvangrijke transitie van de jeugdzorg van provincie naar gemeente (hoofdstuk 3). Kunst is om met respect voor gezamenlijke afspraken, wetten en regelingen, toch altijd te beginnen bij eigen kracht van de lokale gemeenschap en creatief te zoeken naar verbindingen. Maak de eigen kracht van de lokale gemeenschap niet afhankelijk van afspraken, wetten en regelingen. Het kan zijn dat er extra schakels nodig om afstemming te krijgen en tot de verbindingen te komen die op dat moment nodig zijn. En door consequent te blijven bouwen vanuit de lokale gemeenschap verschijnen er voorbeelden die weer inspiratie geven om afspraken, wetten en regelingen te vernieuwen.

Regievoering interne organisatie

Naast de organisatie van de lokale gemeenschap (wat binnen gemeenten wel 'extern' wordt genoemd) heeft iedere ambtenaar te maken met een interne organisatie. Deze interne gemeentelijke organisatie is voorbereidend en faciliterend, zowel voor de regievoering van de lokale gemeenschap als voor lokaal bestuur en politiek. Ook voor de interne organisatie zijn er thema's die ontwikkeling vragen en medewerkers die initiatieven nemen om aandacht voor iets te vragen en bij te dragen aan ontwikkeling. De stappen van een gemeentelijk regieprogramma kunnen we ook

toepassen op de ontwikkeling van het eigen werk in de interne gemeentelijke organisatie. Met behulp van het regieprogramma kunnen we de betrokkenheid, de kennis, de inzet en het vermogen van iedereen die nodig is bij de ontwikkeling van ons werk gaan organiseren en waar mogelijk zelforganiserend maken. Behalve dat we op deze wijze ook de interne organisatie vanuit de eigen kracht van iedere betrokkene opbouwen, kunnen we op deze wijze ook intern met regievoering oefenen. Wat aandacht vraagt is dat, vergelijkbaar met de organisaties achter professionals, de hele interne organisatie uiteindelijk zo opgebouwd wordt dat het bijdraagt aan de eigen kracht en met name het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap.

Regievoering zelf tot thema maken

Om zowel met collega's als met alle betrokkenen in de lokale gemeenschap vaardig te worden in regievoering kan het helpen om regievoering zelf ook tot een thema te maken en een regieprogramma te organiseren. Door uit te gaan van ieders kracht in de eigen regievoering en door regievoering met elkaar te delen komt een cultuur van regievoering op gang en een leerklimaat om regievoering te ontwikkelen. In essentie sluiten we aan bij de eigen regie van ieder mens op zijn leven.

Ook voor regievoering begint de kunst van organiseren bij ondernemerschap. We nemen het initiatief tot regievoering, beginnen met het ordenen van betrokkenheid bij regievoering en ordenen een netwerk van regievoering. We maken contact met allerlei schakels in regievoering en benutten knooppunten in het netwerk om toegang te krijgen tot de kennis van regievoering in de lokale gemeenschap. We zoeken naar de verbindingen tussen netwerken en bereiden ons voor op een gezamenlijke inzet vanuit de eigen kracht van de lokale gemeenschap. Uitdaging is om tot een regievoering te komen waarbij alles wat betrokken is een eigen rol inneemt. Regievoering delen met anderen betekent ook dat we betrokkenen vertrouwen geven en iets gunnen. We bouwen een stelsel van regievoering waarin we zelf vanzelfsprekend ruimte geven aan de eigen kracht van anderen die dichter bij de kern kunnen komen en versterken dit door daar subtiel op in te spelen.

6. De instrumenten voor het ordenen van (netwerk)relaties

Met het ordenen van de relaties leggen we de basis voor organisatie van het thema in de lokale gemeenschap. We hanteren daarbij het netwerk als ordeningsprincipe. We onderscheiden verschillende instrumenten, die het gemeentelijke regieprogramma en het patroon van regievoering ondersteunen:

- De netwerkanalyse voor het analyseren van netwerken van betrokkenheid.
- De thema-analyse voor het analyseren van kennisknooppunten.
- De omgevingsanalyse voor het analyseren van krachten en de interactie daartussen.
- De vermogensanalyse voor het analyseren van zelforganisatie.
- Patroononderzoek rond een thema.

Alle instrumenten zijn zo ontworpen dat je individueel als regievoerder of initiatiefnemer kunt beginnen en via netwerken steeds grotere verbanden organiseert, waarbij je zelf steeds meer naar de achtergrond verschuift.

Instrument 1: netwerkanalyse

Een netwerkanalyse (figuur 4) gebruik je voor het analyseren van betrokkenheid rond een bepaald initiatief/thema. Netwerken van betrokkenheid bestaan niet alleen uit mensen maar uit alles wat betrokken is bij een bepaald initiatief/thema, zoals ideeën, middelen, gedachten, bronnen, materialen, software enzovoort. Je begint met een brainstorm van wat er allemaal betrokken is bij het initiatief/thema, de ingrediënten en zoekt vervolgens wie daarbij schakel zijn. Daarna bereid je contacten voor en verken je verschillende posities van betrokkenheid. Daarmee komt het netwerk in beeld. Kern van het netwerk is het initiatief/thema. Wordt het initiatief/thema losgelaten dan valt het netwerk en alles wat erbij betrokken is weer uiteen. Door een nieuw initiatief/thema is er weer een nieuwe kern en vormt zich weer een nieuw netwerk.



Figuur 4: Analyseren netwerk rond initiatief/thema

De netwerkanalyse bestaat uit vijf stappen

Stap 1 initiatief /thema

Kies een initiatief/ thema waar je echt mee aan de slag wilt, geef dit een krachtige naam en zet dit in het midden van het tafelkleed.

Stap 2 ingrediënten

Schrijf per persoon aan de buitenranden van het tafelkleed alles wat opkomt dat betrokken is bij het netwerk, zoals ideeën, gedachten, middelen, mensen, gebouwen, software, instanties, beelden enzovoort. Neem ruim de tijd voor deze brainstorm. Ga nog niet overleggen of ordenen, maar laat het stromen. Er mag ook best een paar keer hetzelfde staan. Loop vervolgens rond het tafelkleed en lees wat iedereen aan de randen heeft geschreven. Vraag zo nodig kort toelichting aan elkaar.

Stap 3 schakels

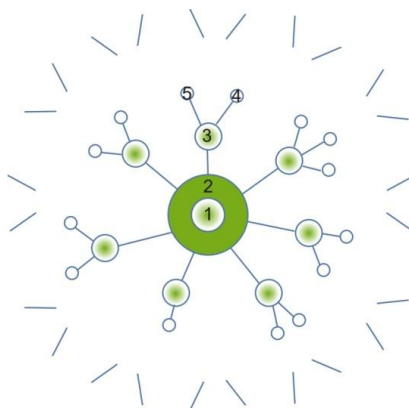
Zoek vervolgens naar de schakels die relaties kunnen leggen tussen de ingrediënten en het initiatief/thema. Kijk steeds naar feitelijke betrokkenheid van schakels en niet naar verwachtingen (dus niet: dit zou hij moeten doen, vanwege zijn functie). Verbind via schakels de ingrediënten met het initiatief/thema dat in het midden staat. Maak de schakels concreet, liefst met namen. Zoek de schakels vooral in de lokale gemeenschap en niet alleen bij professionals. Zo krijg je een netwerk in beeld om mee aan de slag te gaan.

Stap 4 contacten

Bereid nu het contact met je schakels voor. Sommige schakels kun je beter individueel benaderen en anderen kun je in een groep uitnodigen. Je kunt schakels ook weer uitnodigen om een netwerkanalyse te doen, zodat steeds meer netwerken rond het initiatief/thema in beeld komen. Bereid je voor op ieder contact. Benader elke schakel met een eigen verhaal. De ingrediënten waar de schakels bij betrokken zijn, geven daarvoor inspiratie.

Stap 5 posities van betrokkenheid

Onderzoek vervolgens de contacten op daadwerkelijke betrokkenheid bij het initiatief/thema. In totaal kun je vijf posities van betrokkenheid onderscheiden in een netwerk (figuur 5).



Figuur 5: posities van betrokkenheid in een netwerk

Vijf posities van betrokkenheid in een netwerk

1. Initiatiefnemers starten het initiatief/thema, beginnen vaak alleen en gaan op zoek naar betrokkenheid.
2. Partners zetten hun schouders onder het initiatief/thema, geven het voorbeeld, dragen het uit, accepteren de consequenties en creëren ruimte om het thema te onderzoeken.
3. Schakels leggen relaties, zijn ambassadeurs, geven toegang tot bronnen en helpen gericht om het initiatief/thema te organiseren.
4. Leveranciers brengen hun specialisme, middelen en materialen in.
5. Gebruikers benutten het netwerk dat ontstaat voor het vinden van antwoorden op vragen en als basis voor hun handelen.

De netwerkanalyse geeft een momentopname van een levend en dynamisch netwerk waarin alles wat betrokken is zich steeds opnieuw ordent (ingrediënten) en posities van betrokkenen kunnen verschuiven. Mensen kunnen verschuiven van positie doordat hun betrokkenheid verandert. Betrokkenheid begint bij het initiatief/thema en positioneert zich los van formele functies. Je kunt mensen wel uitdagen en uitnodigen om een andere positie in te nemen. En mensen kunnen ook meerdere posities innemen. Sommige betrokkenen ontwikkelen zich tot partner of tot schakel, maar

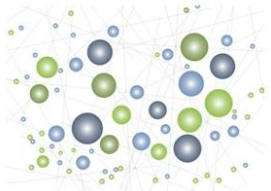
het kan ook zijn dat betrokkenheid juist afneemt. Het gaat erom steeds te weten vanuit welke positie betrokkenen acteren. Het maakt duidelijk welke stappen nodig zijn om tot de kern te komen.

Tips voor het werken met de netwerkanalyse

- Met de netwerkanalyse onderzoek je relaties en bouw je tegelijkertijd het netwerk.
- Door bij de ingrediënten te beginnen en niet bij de schakels kom je los van je vaste netwerken.
- Met een netwerkanalyse kun je het netwerkdenken op gang brengen: het leren kijken naar en ordenen van alles wat er is vanuit een kern waardoor netwerken verschijnen.
- Je kunt een netwerkanalyse alleen doen of samen met anderen.
- Ook als je met een groep werkt, kan het soms handig zijn om eerst iedereen een individuele netwerkanalyse te laten maken en dan uit te wisselen. Als iedereen eerst zijn eigen initiatief/thema en netwerk in beeld heeft kunnen brengen, heb je naast een rijke oogst vaak ook een betere basis voor samenwerking.
- Gebruik bij een (gezamenlijke) netwerkanalyse een papieren tafelkleed. De horecagroothandel heeft verschillende maten.
- Zorg dat de tafels in de ruimte waar je aan de slag gaat met een netwerkanalyse groot genoeg zijn voor de maat van het tafelkleed.
- Geef iedere deelnemer een paar verschillende kleuren viltstiften. Het afwisselen van kleuren maakt het lezen van de brainstorm makkelijker.
- Ter voorbereiding kun je alvast een cirkel voor het initiatief/thema en wat cirkels voor schakels op het tafelkleed zetten. Het helpt mensen om vast de structuur van het netwerk te zien, maar essentieel is om bij de brainstorm aan de buitenrand te beginnen en het netwerk op te bouwen vanuit alles wat er is.

Instrument 2: thema-analyse

Met behulp van een thema-analyse (figuur 6) orden je je eigen verhaal en verzamel je alles wat je weet van de lokale gemeenschap dat te maken heeft met het thema, zoals opmerkingen, uitspraken, initiatieven, voorbeelden, ideeën, activiteiten en netwerken.

Naam thema Maak een kleine brainstorm van woorden om een pakkende naam te vinden voor je thema 	Verhaal Als je iemand tegenkomt wat vertel je dan over je thema? Wat is je verhaal?	Initiatieven Welke concrete initiatieven zijn er al waar je verbinding mee kunt maken? Welke concrete initiatieven ga je nemen?
Opmerkingen/uitspraken Wat hoor je over het thema? Wat zeggen mensen als je over je thema vertelt?	Ideeën, activiteiten en voorbeelden Welke ideeën komen op? Wat kun je allemaal gaan doen? Wat gebeurt er al? Welke voorbeelden?	Netwerk Met wie begin je het netwerk op te bouwen en wie kun je bijvoorbeeld betrekken bij een netwerkanalyse? 
Tijddlijn Maak een tijddlijn vanaf de start van het thema tot en met de manifestatie waarmee je het thema afrondt. Welke periode werk je aan je thema? Welke ontmoetingsmomenten organiseer je als tussenstappen? Hoe bereid je de ontmoetingsmomenten voor? Wie breng je bij elkaar? 		

Figuur 6: thema-analyse

Stappen van de thema-analyse

- Je begint een thema-analyse met het benoemen van het thema. Je maakt een kleine brainstorm die je de woorden geeft waaruit je uiteindelijk een naam kiest voor het thema. Je kiest een naam die aantrekkelijk en uitnodigend is voor iedereen die het aangaat. Een naam die op zijn plek valt. Door het benoemen van het thema creëer je ruimte voor onderzoek en gesprek.
- De brainstorm van woorden geeft je ook de ingrediënten voor een eerste verhaal om aan mensen te vertellen over je thema. Het verhaal ontwikkelt zich verder in elke relatie.
- Vervolgens kun je in de verschillende vakken van de thema-analyse gaan schrijven. Dit kun je associatief doen, waarbij je steeds wisselt tussen de vakken afhankelijk van wat er in je opkomt. Je beschrijft welke ideeën en activiteiten opkomen, welke voorbeelden je kent, welke initiatieven er al zijn en welke initiatieven je zelf wilt nemen.
- Je verzamelt opmerkingen en uitspraken over het thema. Wat zeggen mensen in gesprek of in de wandelgangen over het thema? Welke opmerkingen hoor je van mensen of komen naar voren als je vertelt over het thema?
- Je ordent een eerste netwerkje van betrokkenheid. Zo'n netwerkje geeft ook zicht op mensen die je vervolgens kunt uitnodigen voor het doen van een netwerkanalyse. Je maakt een begin van een netwerk en doordat het er is, kan het zich steeds meer uitbreiden.
- Tenslotte bestaat een thema-analyse ook uit een globale tijdlijn voor het thema. Je bepaalt de periode dat je met het thema aan de slag wilt met een start- en een manifestatiemoment. Door vervolgens ontmoetingsmomenten te benoemen, markeer je het thema in de tijd en kun je aandacht gaan geven aan de voorbereidingstijd tussen de ontmoetingsmomenten.

Met de thema-analyse analyseer je wat er al is aan kennis in de lokale gemeenschap en wat *aanknopingspunten* zijn voor communicatie. Er ontstaat als het ware een (kennis)veld met een diversiteit aan knooppunten en verbindingen. Dit wordt wel een nodaal netwerk genoemd (Castells, 2000). Een nodaal netwerk heeft niet één kern, maar een geheel van knooppunten. Door te communiceren komen knooppunten (nodes) in beeld.

Tips voor het werken met de thema-analyse

- Een goed papierformaat voor het werken aan een thema-analyse is A3-papier.
- Je kunt ook een digitale versie maken van een thema-analyse.
- Een thema-analyse kun je ook gebruiken als basisordening voor een website waarop je (interactief) alles verzamelt wat met het thema te maken heeft.
- Ga je met een groep werken aan hetzelfde thema, dan kan het verrijkend zijn om eerst allemaal individueel een thema-analyse te maken en deze vervolgens uit te wisselen.
- Geef je iemand anders een opdracht voor het organiseren van een thema, dan kan het ondersteunend zijn om eerst samen een thema-analyse te maken zodat ook de consequenties van de opdracht duidelijk worden.

Instrument 3: Omgevingsanalyse

Omgevingsanalyse (figuur 7) is een instrument voor het analyseren van eigen kracht en omgeving, waarmee je de dynamiek tussen eigen kracht van betrokkenen, netwerken en voorzieningen in beeld krijgt en op elkaar afstemt. Je onderzoekt in hoeverre betrokkenen vraagstukken aankunnen en de lokale gemeenschap als omgeving voorbereid is op de verrassing. Een omgeving waaruit je kunt putten om antwoorden te vinden op vragen, om netwerken te bouwen, kennis en kunde te vinden en vermogen te ontwikkelen.

De omgevingsanalyse is geïnspireerd op de ‘voorbereide omgeving’, een van de meest bekende beginselen van Montessori (1949). Montessori beschouwt alle activiteit van de leraar als voorbereiding. De leraar bereidt zich voor op het ‘help mij het zelf te doen’ van de leerling. De leraar stemt af op de leerling en laat de leerling vervolgens zijn eigen weg gaan. Montessori beschrijft de leraar in de school die zich voorbereidt en vervolgens een positie inneemt van waarnemer met nieuwsgierigheid en eerbied voor verschijnselen. Is de omgeving voorbereid, dan gaat de leerling als gebruiker van de omgeving zijn eigen weg. Doet de leerling dan niet wat je als leraar had verwacht, zeg dan niet de leerling doet het niet goed, maar bereid je opnieuw voor. Dit is ook de uitdaging van regievoering. Met betrokkenheid, kennis, inzet en vermogen een rijke omgeving voorbereiden die de lokale gemeenschap ruimte geeft en uitdaagt om zichzelf te organiseren en opnieuw voorbereiden als de omgeving niet meer aansluit.

Werken met de omgevingsanalyse

In de omgevingsanalyse (zie figuur 7) staat de eigen kracht centraal, met daaromheen verschillende kringen die als een omgeving de eigen kracht ondersteunen, zoals netwerken, sociale omgeving, algemene en specifieke voorzieningen, en tenslotte als context een maatschappelijk thema, zoals ‘zorg voor jeugd’. Het model benadert eigen kracht en omgeving vanuit vier verschillende invalshoeken: betrokkenheid, kennis, inzet en vermogen.

De eigen kracht, die in het midden staat, kan gaan over personen, systemen, zoals een jongere en zijn gezin, organisaties en ook de hele lokale gemeenschap. Met behulp van de omgevingsanalyse onderzoeken we hoe de omgeving is opgebouwd en de eigen kracht ondersteunt en ook wat de omgeving doet om de eigen kracht te versterken en overbodig te worden.

Analyseren van de omgeving rond eigen kracht aan de hand van vragen

Wat is je kennis?

Hoe maak je die kennis toegankelijk?

Hoe communiceer je daarover?

Hoe bouw je aan bewustzijn?

Hoe sluit dit aan bij eigen kracht?

Hoe maak je jezelf overbodig?

Wat is je inzet?

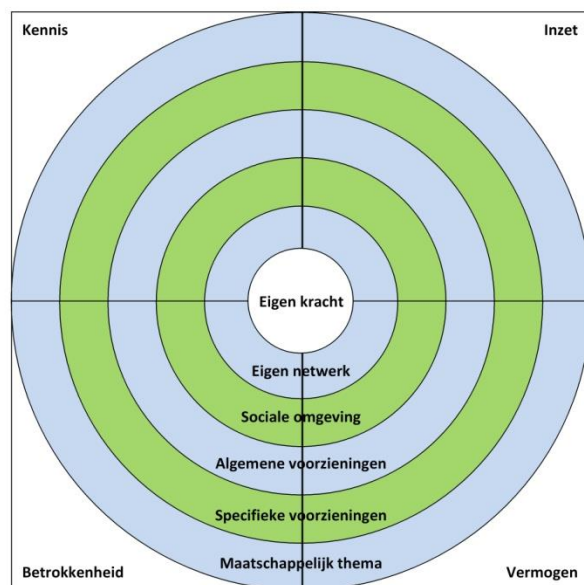
Hoe deel je de aandacht met anderen?

Hoe verbind je netwerken?

Hoe zorg je voor afstemming?

Hoe sluit dit aan bij eigen kracht?

Hoe maak je jezelf overbodig?



Wat is je betrokkenheid?

Hoe en via wie maak je contact?

Hoe bouw je aan het netwerk?

Wat is je positie in het netwerk?

Hoe sluit dit aan bij eigen kracht?

Hoe maak je jezelf overbodig?

Wat is je vermogen?

Waar ben je voorbeeld van?

Hoe maak je dat zichtbaar?

Hoe geef je dat door aan betrokkenen?

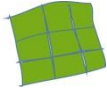
Hoe sluit dit aan bij eigen kracht?

Hoe maak je jezelf overbodig?

Figuur 7: omgevingsanalyse

Instrument 4: Vermogensanalyse

Met de vermogensanalyse (figuur 8) onderzoeken we in hoeverre de lokale gemeenschap in staat is om een zelforganiserend geheel op te bouwen. Een stelsel van netwerken, bewustzijn, omgeving en voorbeelden, waarmee de lokale gemeenschap vraagstukken rond belangrijke maatschappelijke thema's zoals de zorg voor jeugd kan hanteren.

Regievoering	<i>Analyseren relaties</i>	<i>Communiceren patronen</i>	<i>Prepareren bouwstenen</i>	<i>Faciliteren wat je doet</i>
	Netwerk 	<i>Ondernemend</i>	Betrokkenheid	<i>Wat je bent als lokale gemeenschap</i>
	Bewustzijn 	<i>Gemeenschappelijk</i>	Kennis	<i>Wat je weet als lokale gemeenschap</i>
	Omgeving 	<i>Maatschappelijk</i>	Inzet	<i>Wat je wilt als lokale gemeenschap</i>
	Voorbeeld 	<i>Zelforganiserend</i>	Vermogen	<i>Wat je kunt als lokale gemeenschap</i>
	Lokale gemeenschap			

Figuur 8: Vermogensanalyse

Een stelsel dat niet van buitenaf via afspraken, wetten en regels wordt gestuurd, dat niet als een plaatje over de lokale gemeenschap heen wordt gelegd, maar een stelsel dat van binnenuit, vanuit de eigen kracht steeds opnieuw wordt opgebouwd, en waarbij afspraken, wetten en regels logisch ondersteunend zijn en zich steeds vernieuwen aansluitend bij de eigen kracht. Het gaat om het opbouwen van een stelsel dat zich vanuit eigen kracht wortelt in de samenleving en dat de uitdaging aangaat om regie zoveel mogelijk overbodig te maken. Regievoering is een subtiel spel van volgen en leiden. Daarbij vraagt ook de taal die de regievoerder spreekt met de lokale gemeenschap aandacht. Soms zit de sturing van buitenaf in een enkel woord, bijvoorbeeld het woord 'vrijwilliger'.

Zichtbaar maken van vermogen

- in hoeverre de lokale gemeenschap een organisatorische geheel vormt dat daadwerkelijk gebruik kan maken van de netwerken, het bewustzijn, de omgeving en de voorbeelden die er zijn.
- in hoeverre een lokale gemeenschap als samenhangend geheel daadwerkelijk in staat is om regie te nemen over vraagstukken die opkomen vanuit een bepaald thema.
- in hoeverre gemeentelijke regievoerder en ondersteunende professionals daadwerkelijk bezig zijn zichzelf overbodig te maken.

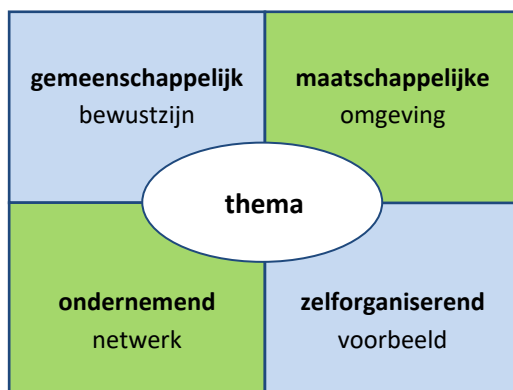
Regievoering naar vermogen

De kunst van regievoering in de lokale gemeenschap is meervoudig. Het gaat om:

- Een netwerk van regievoering opbouwen, met alle schakels die daarvoor beschikbaar zijn en geworteld in de lokale gemeenschap. Met schakels die zowel aansluiten bij als toegang geven tot de lokale gemeenschap.
- De lokale gemeenschap begeleiden bij het opbouwen van een zelforganiserend stelsel.
- Met de lokale gemeenschap de middelen genereren en verdelen om dat wat nog aandacht vraagt in de bestaande praktijk te faciliteren, waar nodig in samenwerking met professionals die tijdelijke voorzieningen treffen.
- Met de lokale gemeenschap de thema's die aandacht vragen voorbereiden voor het lokaal bestuur dat de thema's vaststelt.
- Zaken rond een bepaald thema die nog ontwikkeling vragen, weer meenemen in een nieuw programma.
- De eigen interne gemeentelijk organisatie meenemen in en afstemmen op ontwikkeling.

Instrument 5: patroononderzoek regievoering

Een hulpmiddel om regievoering samen met anderen te verdiepen is patroononderzoek. We onderzoeken het patroon met een groep mensen die zo divers mogelijk bij de regievoering van het thema betrokken zijn.



Figuur 9: patroon van regievoering

De stappen van patroononderzoek

- Neem een groot papieren tafelkleed en teken daarop een groot kruis. Zet in het midden het thema en in de vakken de vier onderdelen van regievoering.
- Nodig uit tot een korte brainstorm over het patroon van regievoering. Vraag deelnemers om bij elk deel de associaties te schrijven die opkomen.
- Daarna gaan we in gesprek aan de hand van de woorden die op papier staan en stellen ons een aantal vragen: Wat verstaan we onder ondernemend, gemeenschappelijk, maatschappelijk en zelforganiserend? Hoe verhouden deze onderdelen zich tot elkaar en tot het thema? Hoe kunnen we met dit patroon organiseren rond een thema? Hoe nemen we anderen daarin mee?
- Door een patroon voor regievoering in beeld te brengen en te onderzoeken, ondersteunen we de communicatie en ontwikkelen we een brede en samenhangende kijk op regievoering.

Literatuurverwijzingen

- Basten *Maken van een design voor narratief onderzoek*, Reader Campus Orleon, 2011.
<http://www.campusorleon.nl/webshop/reader-maken-van-een-design-voor-narratief-onderzoek>
- Bateson, G. *Het verbindend patroon*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 1984.
- Heijningen, A. & Basten, F. *Fijenoord vertelt*. Bewoners die vertellen en initiatieven nemen. De toepassing van narratief onderzoek en het bouwen van microstructuren in Fijenoord. SEV Rotterdam, 2010
- Latour, B. *Reassembling the Social. An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Montessori M. *Aan de basis van het leven*. Rustenburg Amsterdam, herdruk 1976.
- Poorthuis A. en Hoogerwerf, L. red. *Netwerkverkenning Deventer. Duurzaamheid als kracht van de stad*. Stichting Eigentijdse Verbindingen, 2008.

Boeken en artikelen over netwerkprogrammatisch organiseren

- Poorthuis, A., Putter, P., Amersfoort, D. van, Hooijer, J. *Organiseren van een netwerklerende school*. Open Universiteit, lerarenreeks, 2012 <http://www.ou.nl/web/look/lerarenreeks>
- Poorthuis, A. Bouwen aan netwerken in: *Basisboek Integrale Veiligheid*, W.Stol ea (red) Coutinho, 2011.
- Poorthuis, A. Tussen potentieel en praktijk: onderzoekend bouwen met het netwerk als ordeningsprincipe in: *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, G. Smid en E. Rouwette (red), Van Gorcum Assen, 2009.
- Poorthuis, A. red. *De kracht van netwerkbenadering*. Assen: Van Gorcum, 2006.

Over de auteur

Anne-Marie Poorthuis is directeur van de Stichting Eigentijdse Verbindingen en partner in Netwerkimpuls. Zij werkt vanuit een strategische netwerkbenadering aan organisatie-, stad- en gebiedsontwikkeling, werkt met netwerkprogramma's rond maatschappelijke thema's en faciliteert het organiseren van netwerkleren. Zij doet promotieonderzoek naar het besturen van netwerkrelaties.

Over het project Gemeentelijke Netwerkstrategie voor Regievoering

Tussen januari en september 2012 heeft de Stichting Eigentijdse Verbindingen samen met team Samenleving van de gemeente Renkum als lerend voorbeeld, het project Gemeentelijke Netwerkstrategie voor Regievoering, met de jeugdzorg als casus, uitgevoerd. Tijdens dit project is het Gemeentelijk Regieprogramma ontwikkeld. Deze methodiek is gebaseerd op netwerkprogrammatisch organiseren, een concept van de Stichting Eigentijdse Verbindingen. Het project is gefinancierd door de provincie Gelderland.

Gemeente Renkum

Van team Samenleving hebben deelgenomen:

Wulf Baars,	Jeugdzorg
Rina Moorman,	wmo begeleiding
Brigitte van Veggel,	Kunst & Cultuur
Joan de Graaff	Passend Onderwijs
José Krechting	Werken naar Vermogen
Erna van de Peppel	Teamleider

Stichting Eigentijdse Verbindingen

Het project is georganiseerd en uitgevoerd door:

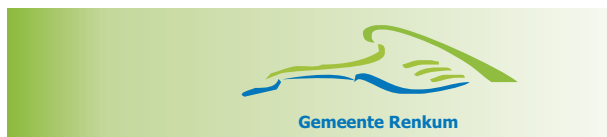
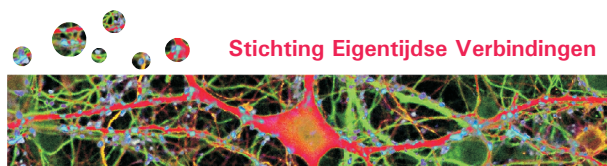
Anne-Marie Poorthuis	Projectleiding en methodiekontwikkeling
Floor Basten	Onderzoeksleertraject

Reflectiegroep Methodiekontwikkeling Eigentijdse Verbindingen

Een reflectiegroep van Eigentijdse Verbindingen heeft gereflecteerd op de methodiek:
Gerdine van Ramshorst, Eelkje Wouda en Estelle Smits.

Leren (zelf)organiseren door onderzoekend bouwen aan ontwikkeling

Eigentijdse Verbindingen ondersteunt gemeenten bij het (zelf)organiseren van ontwikkeling. Betrokkenen leren om de ontwikkeling van de lokale gemeenschap, de eigen ontwikkeling, de ontwikkeling van de interne organisatie en de bestuurlijke ontwikkeling via het netwerk als orderingsprincipe met elkaar in verband te brengen en voor elkaar te laten werken. Voor informatie mail contact@eigentijdseverbindingen.nl of kijk op www.eigentijdseverbindingen.nl.



Een project van
Eigentijdse Verbindingen

In samenwerking met
de gemeente Renkum

Met financiering van
de provincie Gelderland