

Handboek Publiek-Civiele Samenwerking

*Het ontwerpen van sterke
samenwerkingen tussen
maatschappelijke initiatieven
en overheden*



Voorwoord

Het kan WEL

Er wordt veel over gepraat – hoe schadelijk de afstand tussen ‘de overheid’ en ‘de burger’ is, en hoe belangrijk het eigenlijk is dat iemand daar toch vooral iets aan gaat doen. (Overigens: let in dit soort gesprekken op het gebruik van het woord ‘eigenlijk’: iemand die ‘eigenlijk’ zegt, is in ieder geval niet van plan is er ZELF iets aan te doen...). Maar het klopt, dit is belangrijk: we moeten grote transities vormgeven, de komende jaren. Dat vereist een goede samenwerking tussen mensen in de samenleving en de publieke sector.

In de samenleving organiseren zich overal al initiatieven die aan deze transities werken. Nu is het de beurt aan de overheid om deze initiatieven te steunen en te versterken. Dat blijkt niet eenvoudig. Zulke diepe en grote veranderingen vragen om nieuwe benaderingen, nieuwe ‘frames’. Maar echt nieuwe frames trekken zich niets aan van bestaande structuren, kaders of beleidsterreinen. Een echt nieuwe benadering gaat daar altijd overheen – en dat is enorm lastig voor onze (overheids)organisaties.

Charles Leadbeater heeft eens gezegd dat de echte helden van zo’n verandering niet de ‘creatieven’ zijn, maar de mensen in het veld die ervoor zorgen dat het nieuwe er ook echt komt. Zij strijden een vaak ongeziene strijd tegen de gevestigde orde. Zij veranderen de systemen. En dat is cruciaal.

Uiteindelijk is een transitie alleen succesvol als ze werkt voor de samenleving, als de veranderingen goed uitpakken in het alledaagse leven van mensen. Daarom moet de samenleving ‘aan tafel’ zitten in elke stap van de verandering: van bedenken tot uitvoeren. De uitdaging is een manier te vinden om in samenspel met de overheid vorm geven aan de hoognodige veranderingen, en zorgen dat de samenleving daarbij steeds centraal staat.

Hoe? Daar is dit handboek voor: want het kan WEL.

Kees Dorst

Professor Transdisciplinary Innovation aan de University of Technology Sydney’s TD School en auteur van het boek Frame Innovation

Inhoud

Introductie: De kracht van de maatschappij	6
Waaron dit handboek?	7
Voor wie is dit handboek?	10
Hoe kun je dit handboek gebruiken?	11
Een kennisbasis voor publiek-civiele samenwerking	12
Publiek-civiele samenwerking opbouwen	14
Het belang van een stevig fundament	16
Een gezamenlijke infrastructuur bouwen	24
Aan de slag me publiek-civiele samenwerking	36
Samenwerking ontwerpen	38
Ontwerptools voor samenwerking	40
Appendix	72
Hoe dit handboek tot stand is gekomen	74
Casussen als voorbeeld	76
Werkbladen om te printen	79
Referenties	98
Meer lezen en luisteren	100
Dankwoord	101
Colofon	102



Introductie: de kracht van de maatschappij

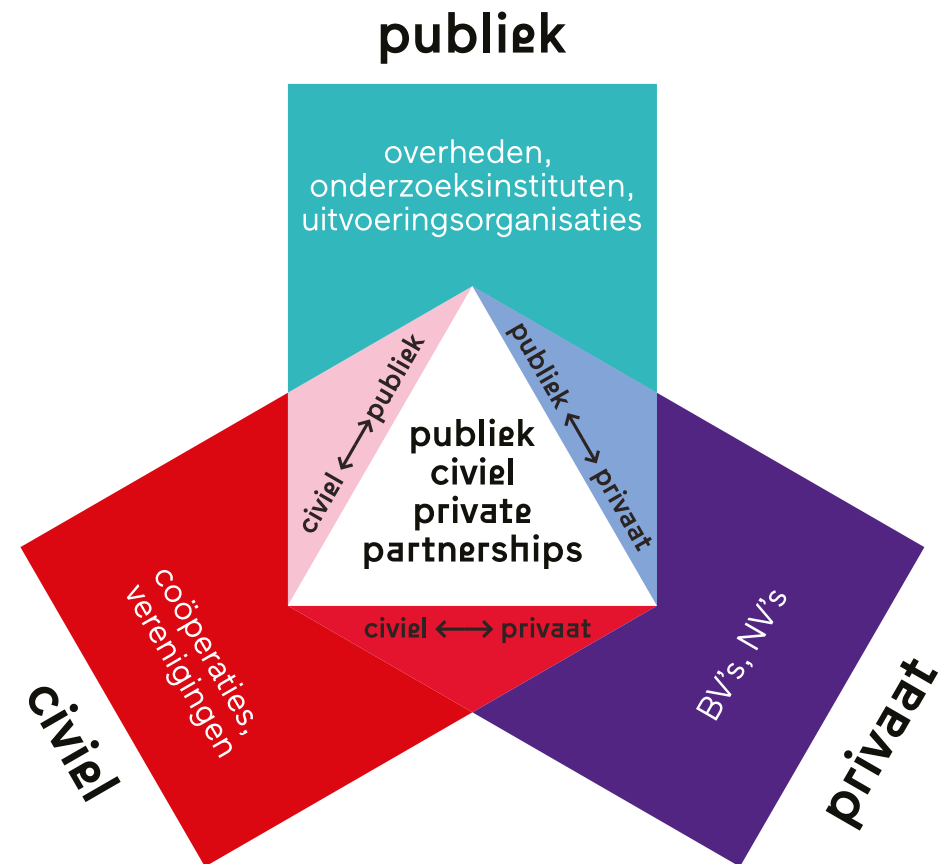
Waarom dit handboek?

Woningtekorten, energiearmoede en ontwrichtende natuurrampen: we leven in een tijd van crises, maar óók een van doorbraken en transities. De maatschappelijke uitdagingen zijn complex en spelen zich af in weerbarstige omgevingen. Ze zijn zowel technisch, ruimtelijk als sociaal-economisch en laten zich niet beperken tot één domein, zoals energie of wonen. Maatschappelijke transities grijpen diep in op ons dagelijkse leven en de manier waarop de maatschappij functioneert en vragen om veranderingen in beleid, cultuur, instituties, gedrag en technologie. Ze vereisen de actieve betrokkenheid van alle lagen van de samenleving, van individuen en gemeenschappen tot bedrijven en overheden.

Het belang van publiek-civiele samenwerking

De afgelopen decennia heeft de overheid vooral samengewerkt met private partijen en is veel uitbesteed aan de markt. Deze publiek-private samenwerkingen hebben niet geleid tot betrokkenheid en brede welvaart. Daarom is het hoog tijd om het publieke belang weer boven het commerciële belang te plaatsen.

Juist de samenwerkingen tussen publieke en civiele partijen bieden de mogelijkheid om waarde te creëren voor de gehele samenleving en complexe maatschappelijke opgaven aan te pakken. Deze samenwerkingen hebben de potentie om maatschappelijke waarde te realiseren door het sociale weefsel te versterken en maatschappelijke betrokkenheid te vergroten. Publiek-civiele samenwerking kan ook financiële waarde creëren en de lokale economie versterken. Door waarde die lokaal ontstaat ook lokaal te herinvesteren ontstaat veerkracht en kunnen er nieuwe waardemodellen worden ontwikkeld.



Wat zijn civiele partijen?

Civiele partijen, ofwel maatschappelijke initiatieven, zijn stichtingen, coöperaties (zoals voedsel-, energie- of zorgcoöperaties), vakbonden, schoolbesturen en vele andere entiteiten die zich georganiseerd hebben, vaak in decentrale en dynamische netwerken. Zij beperken zich doorgaans niet tot één domein, maar omvatten een veelheid aan perspectieven en uitdagingen. Deelnemers komen vaak in actie vanuit intrinsieke motivatie en urgentie, of hebben voldoende tijd en ruimte om deel te nemen. De organisatie heeft geen winstoogmerk en niet het aandeelhoudersbelang maar het ledenbelang staat voorop.

De ontwikkeling van publiek-civiele samenwerking

Maatschappelijke initiatieven hebben zich bewezen als een serieuze organisatievorm naast private en publieke partijen. Maar de huidige regels van ons bestuurlijke, juridische en economische systeem zijn ingericht op publiek-private samenwerking. Daardoor komen civiele partijen vaak buitenspel te staan. Door de komende decennia nadrukkelijk te werken aan publiek-civiele samenwerkingen, wordt er gebouwd aan een gelijk speelveld waar ook ruimte is voor de maatschappelijke organisatiekracht. Om die reden is het noodzakelijk samenwerkingen tussen overheid en maatschappelijk initiatief nader te bestuderen, (opnieuw) te ontwerpen en te ontwikkelen.





Foto: Jimena Gabriella Gauna

Werken aan een wederkerige publiek-civiele samenwerking

Het opbouwen van gedegen publiek-civiele samenwerkingen vraagt om een ander handelingsrepertoire. Er zijn nieuwe kaders nodig waarmee invulling gegeven kan worden aan gezamenlijke infrastructuur zoals governance, sociale inbedding, juridische en financiële instrumenten en open technologie.

Waag Futurelab en Stby hebben onderzocht hoe een wederkerige samenwerking tussen overheid en maatschappelijk initiatief eruit kan zien. Met dit handboek reiken we concrete methoden aan om de basis te leggen om aan die gezamenlijke infrastructuur te werken.

Bredere context van ontwerpend onderzoek

De open en ontwerpende benadering van maatschappelijke uitdagingen krijgt momenteel veel aandacht. Het werd o.a. genoemd in het regeringsakkoord uit 2021 als een belangrijke pijler voor maatschappelijke innovatie. Het kennis- en innovatienetwerk van de creatieve industrie ClickNL, ontstaan uit het topsectorenbeleid van de landelijke overheid, spreekt van '[Key Enabling Methodologies](#)' (KEMs) waarin principes als co-creatie en samen experimenteren centraal staan. Daar bouwt dit handboek op voort.

Dit handboek staat dus niet op zichzelf. Het brengt een aantal bestaande tools bij elkaar en beschrijft hoe deze kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een goede publiek-civiele samenwerking. Hiermee biedt dit handboek hopelijk nuttige ervaringen en instrumenten, verwijzingen en inspiratie voor vele samenwerkingen.

Voor wie is dit handboek?

Dit handboek is voor maatschappelijke initiatieven, ambtenaren en beleidsmakers, maar ook voor financiers en lokale ondernemers die actief zijn in domeinen waar burgers, bedrijven en overheden elkaar tegenkomen. Denk aan de energietransitie of de woningmarkt: domeinen waar naar nieuwe werkwijzen worden gezocht om complexe vraagstukken aan te gaan.

Gebruik het handboek bij de start van een nieuwe samenwerking, om een bestaande samenwerking verder te ontwikkelen, of om een samenwerking te verbeteren. In alle gevallen is er ruimte nodig om gezamenlijk te experimenteren en infrastructuren te bouwen voor wederzijdse waardegeneratie. Daarvoor is het belangrijk dat alle betrokken partijen openstaan voor verandering en bovenal willen onderzoeken hoe zij van een experiment naar een structurele nieuwe manier van samenwerken kunnen gaan. Een open houding om te reflecteren op eigen denkbeelden en handelen is hiervoor een essentiële voorwaarde.





Hoe kun je dit handboek gebruiken?

Een standaardpakket voor goede samenwerkingen bestaat niet. Dit handboek biedt inspiratie en ondersteuning in de zoektocht naar een nieuw perspectief op publiek-civiele samenwerking. Ook reikt het ontwerpmethodes aan voor het vormgeven van deze samenwerking.

Het hoofdstuk *Een kennisbasis voor publiek-civiele samenwerking* geeft een kennisbasis van de condities en voorwaarden die nodig zijn om maatschappelijk initiatief sterker te positioneren in publiek-civiele samenwerking. Deze condities en voorwaarden worden toegelicht met praktijkvoorbeelden.

In het hoofdstuk *Aan de slag* worden tools aangereikt om in concrete stappen publiek-civiele samenwerking vorm te geven. Elke tool bevat een beschrijving en een werkblad met instructies. Daarnaast worden per tool ervaringen gedeeld uit de publiek-civiele samenwerking rond het Noorderpark in Amsterdam, waar alle tools met ondersteuning van Waag en Stby zijn gebruikt. In de appendix staat de Noorderpark casus beschreven, evenals enkele andere casussen die dit handboek geïnformeerd hebben.

→ Meer informatie over de totstandkoming van dit handboek staat in de appendix op pagina 74.

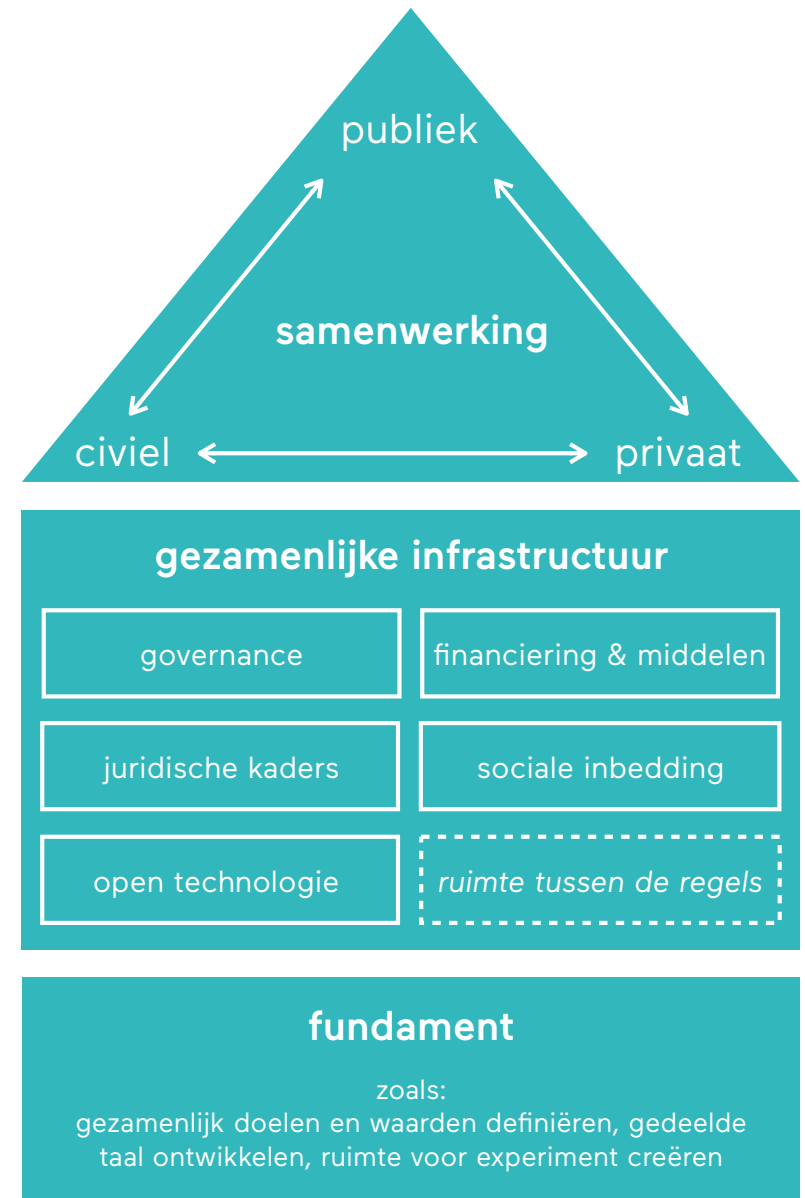
Een kennisbasis voor publiek-civiele samenwerking



Publiek-civiele samenwerking opbouwen

Samenwerken kun je zien als het bouwen van een huis: er is een stevig fundament nodig, voordat de muren en het dak kunnen worden gebouwd. Een goede samenwerking is ook opgebouwd uit een sterk fundament, waarmee de samenwerkende partijen de infrastructuur vormgeven.

Veel publiek-civiele samenwerkingen zijn, net als publiek-private samenwerkingen, gebaseerd op controle en wantrouwen. Dit uit zich bijvoorbeeld in verantwoordingsprocessen die meer papierwerk opleveren dan resultaat. Om tot een constructieve, duurzame samenwerking en wederzijdse waardegeneratie tussen overheid en maatschappelijk initiatief te komen, is het nodig oude structuren te doorbreken en een nieuwe gezamenlijke infrastructuur op te bouwen.



Wat heb je nodig voor een goede samenwerking?

Het fundament

Voor een duurzame samenwerking is een fundament nodig dat is gebaseerd op vertrouwen en wederkerigheid. Het gezamenlijk opstellen van waarden en doelen en het ontwikkelen van een gedeelde taal dragen bij aan het creëren van een cultuur van vertrouwen. Zo ontstaat er ruimte voor een ontwerpde houding en om te experimenteren met elkaar. Door gezamenlijk aan deze condities te werken, ontstaat een relatie die het mogelijk maakt om buiten de gebaande paden te ontwerpen op een manier die zowel overheid als maatschappelijk initiatief past.

De infrastructuur

Wanneer het fundament op orde is, kan er een gezamenlijke infrastructuur opgezet of versterkt worden. Deze infrastructuur bestaat uit een aantal voorwaarden waar door de partijen gezamenlijk invulling aan gegeven moet worden. Dit houdt in dat er afspraken gemaakt worden over de governance, financiën en middelen, juridische kaders, sociale inbedding en open technologie. Voor het maken van die afspraken is het belangrijk dat er gezocht wordt naar ruimte tussen de regels: oplossingen buiten de gebaande paden, die werken voor zowel overheid als maatschappelijk initiatief.

Houding

Openstaan voor andere perspectieven, geduld, lef, ontwerpde houding, gericht op de lange termijn, durven loslaten en op de ander vertrouwen, aannames bevragen

Vaardigheden

Reflectie- en aanpassingsvermogen, aanknopingspunten voor samenwerking herkennen, relationeel (niet transactioneel) naar de samenwerking kijken, kunnen wisselen tussen formele en informele context, multidisciplinair denken en handelen, omgaan met onzekerheid

Kennis

Kennis van de wijk zoals de lokale sociale structuren, de vormen van communicatie in de wijk en daarbij aansluiten, kennis van de systemen van de overheid: waar ligt de ruimte tussen de regels?

Het belang van een stevig fundament

Samenwerken kun je zien als het bouwen van een huis: er is een stevig fundament nodig, voordat de muren en het dak kunnen worden gebouwd. Oftewel: voordat er gestart kan worden met het maken van afspraken over voorwaarden, moet eerst de basis goed staan.

Voor een goede basis is het nodig om:

- Gezamenlijk waarden en doelen te definiëren
- Een gedeelde taal te ontwikkelen
- Ruimte voor experiment te creëren

Als zo'n stevige gemeenschappelijke basis voor publiek-civiele samenwerkingen ontbreekt, wordt samenwerking tussen deze partijen vaak uit de weg gegaan. Het kan voor de overheid best spannend zijn om een partnerschap met maatschappelijk initiatief aan te gaan. Zo'n samenwerking vraagt namelijk om initiatieven in de maatschappij te versterken, ook als dat niet naadloos aansluit bij de ambities van de overheid. Ook voor maatschappelijk initiatief kan die partnerschap spannend zijn: er kan angst bestaan om autonomie te verliezen wanneer zij samenwerking met de overheid aangaan.

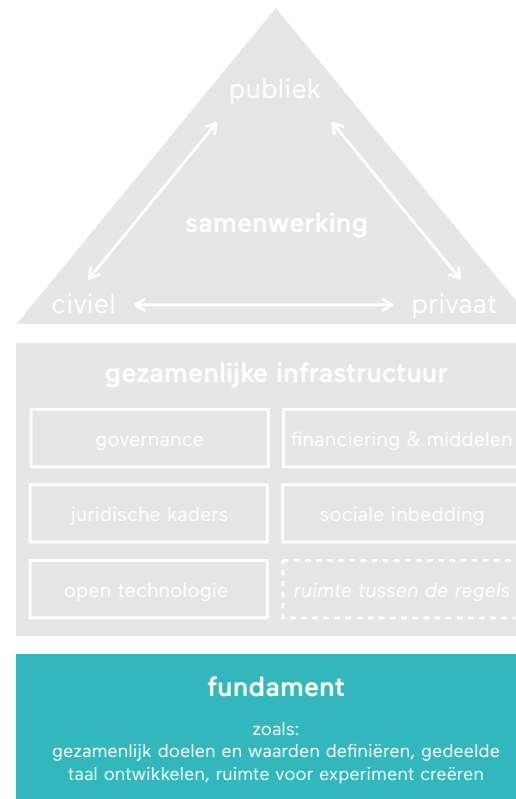




Foto: Max Kneefel

Het fundament is nooit 'af'

Het fundament wordt aan het begin van de samenwerking opgebouwd, maar het is nooit 'af'. Gedurende de hele samenwerking blijf je met elkaar toetsen aan het fundament: sluit wat we doen aan op de gezamenlijke waarden en doelen die we hebben? Begrijpen we elkaar nog goed? Zijn we niet toch weer in onze oude rol geschoten? Door nieuw gedrag, andere processen of verrassende aanpakken uit te proberen en daarop te reflecteren, wordt er kennis en ervaring opgebouwd van wat er in de praktijk werkt. De volgende stap is om dat wat werkt te bestendigen in een gezamenlijke infrastructuur.

Teun Gautier van de Stadmakerscoöperatie vertelt in de [Spelbrekersblog van Waag Futurelab](#) over het belang van het gesprek tussen overheid en bewonersinitiatieven: *“Wij geloven dat het vinden van sleutelfiguren, -plekken en levende thema’s in wijken een aanzet is voor actie. Gemeentes en overheden moeten naar de burgerinitiatieven toe in plaats van ze uit te nodigen voor participatie aan hun eigen oplossingen. Ga nu eens naar buiten en zoek ze op! Ga in gesprek, van mens tot mens, en betrek ze. Niet vanuit functie, maar vanuit nieuwsgierigheid: ga met mensen in gesprek en vraag naar wat er gebeurt, hoe de wijk is, waar mensen trots op zijn en wat ze missen. Zo kom je die sleutelfiguren tegen.”*

Gezamenlijk waarden en doelen definiëren

In een samenwerking komt het vaak voor dat partijen een verschillend beeld voor ogen hebben van wat zij willen bereiken of hoe zij hun rol zien. Dit kunnen diepe overtuigingen betreffen over wat de rol van maatschappelijk initiatief is en wat zij kan bereiken, maar ook hoe partijen vanuit het oude systeem gezien vinden dat hun rol eruit moet zien.

Voordat er een nieuw, gezamenlijk beeld kan worden gevormd, moeten eerst zulke vooronderstellingen blootgelegd worden. Op die manier wordt duidelijk welke aannames de samenwerking niet verder helpen en kunnen de partijen bespreken hoe ze daarin willen veranderen. Het is belangrijk dat bij het opnieuw opstellen van waarden en doelen iedereen invloed heeft zodat er gedeeld eigenaarschap ontstaat.



Gedeelde waarden in kaart brengen

Door de waarden gezamenlijk op te stellen, worden alle perspectieven meegenomen. Zo ontstaat de basis voor een nieuw waardensysteem waarin de belangen van de betrokkenen centraal staan. Het in kaart brengen van waarden biedt ook ruimte om verschillen te bespreken en hoe daarmee om te gaan. De gezamenlijke waarden zijn een ijkpunt om op latere momenten keuzes en afspraken aan te toetsen.

Het opstellen van doelen

Vaak heeft iedere partij een duidelijk beeld van wat haar eigen doelen zijn, en zijn deze vooraf al opgesteld. Om een sterk fundament te creëren is het niet genoeg om verschillende doelen naast elkaar te leggen en de overlap op te zoeken. Juist door gezamenlijke doelen te definiëren wordt er een gemeenschappelijk belang gecreëerd. Dit biedt ook ruimte om vanuit iedere partij te formuleren wat zij daaraan kunnen bijdragen, welke verwachtingen er zijn, en waar zij elkaar nodig hebben.

Voorbeeld: Abstracte visie met concrete ideeën verbinden

Het Europese onderzoeks- en innovatieproject T-Factor gaat over de rol van tijdelijke plekken en burgerbetrokkenheid bij het vormgeven van eerlijke stedelijke transitie. Dit is op het Amsterdam Science Park onderzocht met een focus op biodiversiteit. Er zijn verschillende beleidsvisies voor de vergroening van het gebied op lokaal, gemeentelijk en provinciaal niveau. Deze visies zijn redelijk abstract en komen niet altijd met elkaar overeen. Daarnaast hebben de bewoners van het Science Park zelf ook ideeën en wensen voor hun omgeving. Door in gesprek te gaan over hoe de ideeën van bewoners binnen de grotere beleidsdoelen passen en te experimenteren met (tijdelijke) projecten in de publieke ruimte, ontstaat de ruimte om de beleidsmakers en bewoners met elkaar te verbinden en waarde voor zowel gemeente als bewoners te genereren.

Gedeelde taal ontwikkelen

Iedereen spreekt een eigen taal, gebaseerd op eigen ervaringen, inzichten en kennis. Maar die taal is niet voor iedereen altijd begrijpelijk, zonder dat van elkaar te weten. Denk bijvoorbeeld aan juridisch of financieel jargon. Het vormen van een gedeelde taal die aansluit bij de lokale context is een proces van steeds bevragen en met elkaar checken of iedereen hetzelfde bedoelt.

Werken aan wederzijds begrip

Er is voldoende tijd nodig om het gesprek met elkaar aan te gaan. In deze gesprekken is het van belang dat iedereen het woord krijgt en dat de partijen goed naar elkaar luisteren. Zo wordt een veilige omgeving gecreëerd waarin iedereen gehoord wordt. Dat maakt het ook makkelijker om lastige zaken constructief te bespreken, bijvoorbeeld om afspraken of processen te benoemen die niet goed werken. Dan ontstaat er ruimte om te kijken wat er nodig is om dat te veranderen.

Voorbeeld: De wereld achter de woorden

De casus van het Noorderpark richt zich op meer eigenaarschap voor bewoners over het park. Tijdens een gesprek tussen de gemeente en het bewonersinitiatief, werden de verschillende interpretaties van het woord 'participatie' duidelijk. Voor de gemeente betekent participatie 'samenwerken met de buurt', maar voor een bewonersinitiatief voelt het meer als 'meedoen in het proces van de gemeente'. Door een open gesprek te voeren, kunnen dit soort misverstanden worden voorkomen.

Elkaars context verkennen

Gedurende de samenwerking wordt ook de context van verschillende partijen aan tafel duidelijker. Het gevoel van urgentie kan verschillen voor bewoners en overheid. Waar bewoners bijvoorbeeld snel aan de slag willen met het vergroenen van hun buurt, kan dit in de gemeentelijke context afhankelijk zijn van procedures waardoor er meer tijd nodig is. Maak deze verschillen inzichtelijk en ga op zoek naar wat er wel kan op korte termijn en wat langer de tijd nodig heeft. De sociale infrastructuur in een wijk is heel waardevol. Welke partijen zijn er allemaal actief, welke kennis en vaardigheden brengen zij met zich mee? Maak hier gebruik van, want niemand kent de wijk beter dan de mensen die er wonen. Neem het verkennen van de context ook letterlijk: spreek af in de wijk en zorg dat je zichtbaar bent.

Voorbeeld: De buurt beslist

De stichting Mensen Maken Amsterdam verstrekt subsidies aan bewonersinitiatieven. Een buurtcomité, dat bestaat uit ongeveer tien bewoners, kiest welke initiatieven uitgevoerd worden, aan de hand van wat zij belangrijk vinden voor de wijk. Zo wordt er gebruik gemaakt van de kennis van bewoners over de wijk.

De spin in het web

Vaak is er een verbinder, sleutelfiguur of 'spin in het web': iemand die enerzijds de structuren van de organisatie goed kent, maar anderzijds ook de taal van de andere partijen goed spreekt. Deze mensen kunnen een brug slaan in de samenwerking. Wel is het goed om duidelijk te krijgen wie zij representeren, zowel aan de kant van de overheid als bij maatschappelijk initiatief. Een mogelijk risico is afhankelijkheid van enkele personen, en dat kennis en connecties verloren kunnen gaan wanneer zij vertrekken. Dit zorgt er vaak voor dat initiatieven weer opnieuw moet beginnen met relaties opbouwen en tijdelijk stil komen te liggen. Het is nuttig sleutelmomenten en afspraken formeel te documenteren.

Voorbeeld: Zorgen dat het web van betrokkenen compleet is

Het Leiden Healthy Society Center richt zich op het verkleinen van de grote verschillen in gezondheid in Leiden. Dit doen zij door kennis, initiatieven en vraagstukken met elkaar te verbinden, en samenwerking te stimuleren en faciliteren. Het web van betrokken partijen is hier groot. Daarom werd er bij de start van deze samenwerking voldoende tijd gemaakt om alle sleutelfiguren te betrekken, zodat zij zich aan dit initiatief zouden committeren. Dit kan langer duren dan gewenst, maar zorgt in een later stadium dat er juist sneller stappen kunnen worden gezet en dat iedere partij goed vertegenwoordigd is.

Ruimte voor experiment creëren

Om te kunnen ontwerpen en experimenteren is een veilige ruimte nodig waarin je kunt proberen, risico's nemen, leren en verbeteren. Wat werkt kan dan bestendigd worden in nieuwe gezamenlijke infrastructuren. Een spanningsveld is dat schaarse middelen op een efficiënte en passende wijze moeten worden ingezet, terwijl experimenteren juist vraagt om tijd en ruimte om te kunnen afwijken van de standaard.

De discretionaire ruimte verkennen

De discretionaire ruimte is een begrip dat bekend werd door de Amerikaanse onderzoeker Michael Lipsky. Het houdt in dat er, binnen de grenzen van de wet, gekeken wordt hoe er zinvol gehandeld kan worden. Zo wordt er ruimte gemaakt om af te wijken van de bestaande voorgeschreven procedures of regels. Door de regels goed te kennen (bijvoorbeeld binnen energie- of woonbeleid), wordt de ruimte zichtbaar om anders te handelen. Te weinig kennis van de regels kan verlamdend werken uit angst om iets verkeerd te doen. De juiste expertise ontwikkelen of betrekken is dan ook belangrijk.

Damaris Matthijsen van Economy Transformers vertelt in de [Spelbrekersblog van Waag Futurelab](#) over een nieuwe vorm van waarde en het loslaten van regels:

“Ik probeer mensen te helpen die een nieuwe vorm van waarde of een nieuw systeem willen adopteren maar niet weten hoe. Ik denk dat de overheid op termijn heel veel moet loslaten waar ze nu de regie op voert, en meer moet gaan faciliteren. We moeten ons losmaken van denken binnen de grenzen van de markt en staat.”

Flexibiliteit inbouwen

Er is geen standaard stappenplan voor samenwerking, wel een goed startpunt: begin bij wat er lokaal al is en wat er nog nodig is. De werkelijkheid laat zich vaak maar moeilijk vangen in standaardprocedures. Door afspraken te maken over het proces en de kaders in plaats van over de uitkomsten, wordt er ruimte ingebouwd om te overleggen, te reflecteren en tussentijds bij te sturen. Het is aan de partijen om gezamenlijk een kader op te stellen, waarbinnen maatschappelijk initiatief vrijheid heeft om op haar eigen manier hier verder invulling aan te geven. Bepaalde procedures zijn natuurlijk nodig, maar moeten niet heilig zijn.

“Ik ben niet goed in subsidieaanvragen schrijven. Pas toen een vrouw van de gemeente een dag lang met mij meeliep tijdens het maaltijden bezorgen zag zij met eigen ogen wat wij hier doen, en werd de subsidie toegekend.”

Initiatiefnemer van een lokaal voedselinitiatief uit Amsterdam Zuid-Oost tijdens de Grote - Wij Amsterdam - Initiatievendag

Kunnen & willen

Om echte verandering teweeg te kunnen brengen zijn de ‘juiste’ mensen in de samenwerking nodig: zij die iets kunnen en willen veranderen. Het is dus belangrijk om te weten wie het mandaat heeft om beslissingen te nemen zowel aan de kant van de overheid als maatschappelijk initiatief. Maar net zo goed is het belangrijk om de mensen te vinden die gemotiveerd zijn. In de praktijk hoeft dit niet altijd één en dezelfde persoon te zijn. Dat kan het navigeren door een netwerk van mensen tijdrovend maken. Door eerst een groep gemotiveerde mensen te organiseren kan het makkelijker zijn om mandaat te verwerven.

Voorbeeld:

In het Europese project T-Factor had een groep betrokken bewoners een plan gemaakt voor het onderhoud van de hortus in hun buurt. De gemeente was op afstand betrokken bij het project, waardoor sommige afspraken moeilijk te maken waren. Door zich als groep te organiseren hadden de bewoners meer slagkracht om het gesprek aan te gaan. Daarnaast onderzoeken zij nu of er nog andere spelers in de samenwerking zijn die een rol kunnen spelen.

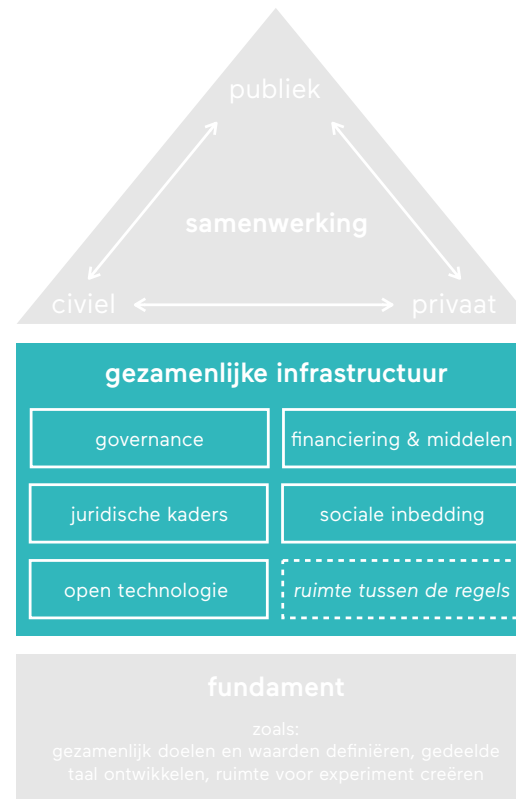
Een gezamenlijke infrastructuur bouwen

Nadat een stevig fundament gelegd is, kan de nieuwe gezamenlijke infrastructuur uitgedacht en ontworpen worden. Bestaande regels in het huidige systeem van de overheid kunnen samenwerking belemmeren of blokkeren. Voor duurzame samenwerking tussen overheid en maatschappelijk initiatief is het nodig om die oude structuren te doorbreken en een nieuwe gezamenlijke infrastructuur op te bouwen.

De infrastructuur bestaat uit een aantal voorwaarden waar invulling aan gegeven moet worden. Dit is niet altijd gemakkelijk. Door een continu proces van proberen en reflecteren kunnen alternatieven die goed werken een structurele plaats in de samenwerking krijgen, in de 'gezamenlijke infrastructuur'.

Een sterke gezamenlijke infrastructuur bestaat uit:

- Financiering en middelen
- Juridische kaders
- Governance
- Sociale inbedding
- Open technologie





Voorbeeld: wetgeving blokkeert samenwerking

Een voorbeeld waarbij een bestaand juridisch kader niet goed werkt is het Didam-arrest. Dit arrest stelt dat overheden eigen vastgoed niet één-op-één mogen verkopen en dat partijen die invloed hebben gehad op de tender of voorkennis hadden, uitgesloten moeten worden van deelname. Hierdoor kunnen tijdelijke initiatieven (bijvoorbeeld een broedplaats) met maatschappelijke meerwaarde geen gesprek aangaan met de desbetreffende gemeente over de ontwikkeling van het stuk grond, waardoor lokaal gecreëerde waarden in één ruk uit de buurt verdwijnen.

“We zouden het mogelijk moeten maken dat bepaalde plekken niet getenderd hoeven te worden, of de tender moeten wijzigen en meer gewicht geven aan sociale aspecten. Nu zijn de criteria meestal: bieding, ontwerp, duurzaamheid. Ook bestaat een jury gewoonlijk uit professionals, maar buurtvertegenwoordigers kunnen ook een interessant en waardevol oordeel geven.”

Marjolein Smeele, De Ceuvel

Financiering en middelen

Om maatschappelijk initiatief volwaardig en structureel te laten deelnemen is het noodzakelijk om passende financiering en middelen voor publiek-civiele samenwerking te ontwikkelen. Vaak is het maatschappelijk initiatief de enige partij die onbetaald aan tafel zit. Ook worden de initiatiefnemers vaak overvraagd om mee te denken over allerlei vraagstukken die spelen in de buurt. Om te kunnen samenwerken zou de publieke kant met een duidelijke opdracht moeten komen, waarin heldere afspraken over de financiering van uren staat opgenomen.



Stabiele, continue financiering is noodzakelijk

Zonder zekerheid over duurzame financiering is het voor maatschappelijke initiatieven bijna niet mogelijk om zich te concentreren op de lange termijn. Het gaat hierbij niet om groei, maar juist om het bestendigen van de organisatie.

“Initiatieven in de opstartende fase lukt het vaker om incidenteel geld te verwerven dan initiatieven die willen verduurzamen. Opstartende initiatieven brengen iets nieuws, versterken het eigenaarschap van mensen in een buurt en dragen bij aan meerdere maatschappelijke doelen. Initiatieven die succesvol zijn en willen verduurzamen worden vaak als project benaderd, met een begin en einddatum, met vooraf vastgestelde doelen en een eindverantwoording. Dit kost het initiatief tijd, expertise, menskracht, iets wat een initiatief al dan wel of niet in huis heeft. Ieder jaar moet er opnieuw een aanvraag worden ingediend, dat is voor veel initiatieven telkens een teleurstelling.”

Amsterdams vermogensfonds, tijdens de Grote - Wij Amsterdam - Initiatieven-dag

Diversifiëring van financiering

Om op termijn niet afhankelijk te zijn van één partij is het van belang om verschillende bronnen van inkomsten te organiseren. Voorbeelden hiervan zijn financieringsstromen uit structurele bronnen, eenmalige financiering (bijvoorbeeld voor een projectaanvraag) en verdiensten door het aanbieden van eigen diensten of producten.

Harmen Zijp van Meet je Stad vertelt in de [Spelbrekersblog van Waag Futurelab](#) over het ontwikkelen van verschillende financieringsbronnen: *“We bewegen nu bij Meet je Stad richting een abonnementsvorm voor lokale overheden, zodat de financiële basis die nodig is om het meetnetwerk draaiend te houden en kennis op te bouwen er altijd is. Daarnaast wordt dat aangevuld met eigen inkomsten uit bijvoorbeeld de verkoop van open hardware. We vragen projectsubsidies aan voor het uitbreiden en innoveren van de techniek. Zo houden we een goede basis en ben je tegelijkertijd flexibel.”*

Middelen die passen bij de fase

Afhankelijk van de fase (opstartende, basis- of duurzame fase) waarin een initiatief zit, is er behoefte aan andere middelen, kennis en netwerken. In de samenwerking is het belangrijk te begrijpen in welke fase een initiatief zich bevindt.

- Een opstartend initiatief heeft behoefte aan: netwerk, menskracht, expertise (bijvoorbeeld op juridisch gebied) en projectfinanciering.
- Om aan een basisorganisatie te kunnen werken hebben initiatieven behoefte aan: organisatie-expertise, reflecteren op de bestuursvorm, vervolgfianciering voor interventies en organisatie.
- Duurzame initiatieven hebben de volgende basisbehoeften: organisatieontwikkeling, duurzame organisatie financiering en bewijsvoering op maatschappelijk effect.

Juridische kaders

Het is goed om binnen de bestaande wetten de ruimte te zoeken om anders te handelen (discretionaire ruimte), zeker wanneer wet- en regelgeving nog niet in lijn is met veranderingen die zich in de samenleving ontwikkelen. Maar het is niet goed als het 'hacken' van beleid op lange termijn en structureel moet plaatsvinden, om zo om het bestaande systeem heen te kunnen werken. In dat geval is het namelijk een 'pleister' om toch enigszins te kunnen samenwerken.

De huidige regels in het systeem leren kennen

Veel van de huidige regels in het systeem zijn complex en veroorzaken belemmeringen in het opzetten, ontwikkelen en uitvoeren van publiek-civiele samenwerking. Voor maatschappelijk initiatief is het een opgave om alle wet- en regelgeving voldoende te leren kennen, om zo alle mogelijkheden te benutten waarop de overheid hen kan ondersteunen. Maatschappelijke initiatieven hebben het gevoel dat de huidige wet- en regelgeving niet altijd toereikend is en zij daardoor geen gelijke speler zijn voor de private sector. Denk hierbij bijvoorbeeld aan eisen in de huidige aanbestedingsprocedures en het inkoopbeleid, die maatschappelijk initiatief buitensluiten.

Ook aan de publieke kant ontbreekt het vaak aan kennis en ervaring over hoe wet- en regelgeving de civiele sector op de beste manier kan bijstaan. Er wordt vooral beredeneerd op basis van zekerheid en controle.

Voorbeeld: Geef Amsterdamse fixbrigades en bewonersinitiatieven ruim baan én een betaalde opdracht

In een manifest aan de gemeente Amsterdam waarschuwt een coalitie van ervaren bewonersinitiatieven en fixbrigades dat zij op geen enkele wijze aan de criteria van de voorgenomen tender kunnen voldoen. *“De eisen van de tender (...) zijn gebaseerd op een standaard marktgerichte aanpak, op basis van kwantiteit, schaalgrootte, certificering, enzovoort. Het gaat daardoor volledig voorbij aan de brede maatschappelijke meerwaarde van de werkwijze van bestaande bewonersinitiatieven. Het gevolg is dat de huidige succesvolle initiatieven, zoals de Fixbrigades, die overal in de stad opereren, worden gepasseerd door nieuwe dienstverleners.”*

Over de muren van domeinen heen

Maatschappelijke initiatieven laten zich niet beperken tot één domein van de overheid en zijn verschillend van karakter, actoren en doelstellingen. Dit maakt het voor de overheid lastig om maatschappelijk initiatief in haar beleid te plaatsen. Door de verbondenheid met de lokale omgeving vragen maatschappelijke initiatieven om een integrale gebiedsgerichte aanpak van opgaven. Dit is een aanpak die beleidsdomein-overstijgend werkt. Het kan uitdagend zijn om over de muren van beleidsdomeinen heen samen te werken, want de bestaande systemen en processen zijn hier niet op ingericht. Afspraken die de overheid maakt op gewenste beleidsuitkomsten is wellicht efficiënt, maar daarna wordt vaak niet goed aangesloten op de vragen in de samenleving. Het integraal naar een gebied kunnen kijken staat straks ook verankerd in de Omgevingswet.

Voorbeeld: BIMl fungeert als verbindend loket

Binnen de gemeente Amsterdam fungeert een afdeling als verbindend loket aan de kant van de overheid voor initiatieven die willen samenwerken met de gemeente: Bureau integraal maatschappelijk initiatief (BIMl). Voor de integrale financiering van initiatieven waren de afgelopen jaren middelen beschikbaar uit het programma Democratisering. In opdracht van het college is het bureau bezig met een verkenning om beleidsveldoverstijgende en meerjarige financiering voor maatschappelijk initiatief mogelijk te maken. Het bureau is bij uitstek een mooi voorbeeld van een instrument dat overheden zouden kunnen inzetten om beter met maatschappelijke partijen samen te werken. Het blijft van belang dat de werkwijze integraal en breed binnen een gemeentelijke organisatie wordt omarmd.

Governance

Publiek-civiele relaties krijgen op dit moment vooral vorm als een transactie. Overheden sturen op resultaat en verantwoording functioneert vooral als controlemechanisme. Het vertrekpunt van de overheid om met maatschappelijk initiatief samen te werken zijn vaak de doelen van de eigen organisatie. Echter vraagt het ondersteunen en versterken van maatschappelijk initiatief juist om aan te aansluiten bij wat er al is in de samenleving. Zowel de overheid als maatschappelijk initiatief moeten op zoek naar hun nieuwe rol en de relatie die zij met elkaar aan willen gaan. De overheid kan voorwaarden scheppen, maar moet de controle durven loslaten. Het schakelen tussen een formele context waarin belangrijke afspraken gedocumenteerd worden en een informele context waarin vertrouwen centraal staat is hierbij van belang.

Samenwerking is altijd in ontwikkeling

De manier waarop de overheid zich organiseert rondom het maatschappelijk initiatief en hoe het maatschappelijk initiatief zich verhoudt tot de overheid staat nooit stil en is altijd afhankelijk van de betrokken personen en onderhevig aan veranderende omstandigheden. Door wisseling van betrokken personen, zowel wethouders, ambtenaren als initiatiefnemers raken vertrouwde contactpersonen uit beeld en moet er weer energie gestopt worden in het bouwen van nieuwe relaties.

Waar de overheid vanuit de samenleving vaak als één geheel wordt gezien, bestaat de overheid in werkelijkheid uit het politieke en het ambtelijke bestuur. In de praktijk komt het voor dat deze twee niet op één lijn zitten. Bij maatschappelijk initiatief zorgt dit voor onbegrip en frustratie. Het kan voorkomen dat een maatschappelijk initiatief alle stappen van procedures voor bijvoorbeeld vergunningen of aanbestedingen netjes doorloopt, maar er op basis van politieke overwegingen toch een tegengesteld besluit wordt genomen.

“Als bewoners boos worden omdat er niet naar ze geluisterd wordt, dan gaat het continue over de vorm. De manier waarop mensen zich gedragen, daar wordt op ingezoomd in plaats van waar het echt over gaat: waarom zijn deze mensen boos? Om dit inhoudelijke gesprek te kunnen voeren is het nodig om relaties op te bouwen en te onderhouden. Als er iemand is om dit gesprek mee te voeren, bij wie de kennis over het dossier ligt, dan zouden we daar enorm mee geholpen zijn. Op dit moment creëren we een omweg, via de publieke opinie om draagvlak te creëren.”

Initiatiefnemer Voedselpark Amsterdam

Volwaardige samenwerkingspartners

Maatschappelijke initiatieven zijn vaak goed ingebed in een wijk: ze kennen de mensen, de taal, en weten wat er leeft en speelt in de buurt. Als autonome partner kunnen maatschappelijke initiatieven waardevolle en unieke diensten leveren. Dat is een groot voordeel ten opzichte van private partijen. De kennis en kwaliteiten van maatschappelijk initiatief worden op echte waarde geschat wanneer publiek-civiele samenwerking zich kenmerkt door gelijkwaardig partnerschap. In dat partnerschap heeft ieder een eigen rol, zijn er afspraken over de opdracht, en worden er kaders opgesteld. Verantwoordingseisen en financiële afspraken zijn hier onderdeel van. De samenwerking is echter niet slechts een transactionele afspraak van diensten voor geld of een controlemechanisme voor legitimatie, maar een relationele afspraak waarin samengewerkt wordt.

“Als gemeente moet je, na het gunnen van een opdracht ook durven loslaten en de uitvoering lokaal aan de initiatiefnemers in de wijk overlaten. De gemeente is dienend aan de gemeenschap en zou de vraag moeten stellen: wat is er voor het initiatief nodig? Daarvoor is aan de kant van de overheid rolvastheid en vertrouwen nodig, maar ook lef.”

Coby van Berkum, procesbegeleider
De Ceuveld, Amsterdam-Noord

Sociale inbedding

Maatschappelijke initiatieven fungeren als intermediair tussen de overheid en doelgroepen die de overheid minder goed weet te bereiken. Initiatieven zijn lokaal geworteld en geïntegreerd: ze weten wat er leeft en speelt in de buurt. Maatschappelijke initiatieven staan dankzij deze inbedding in de lokale context dichtbij de leefwereld van bewoners. Dit stelt hen in staat om vanuit wederzijds vertrouwen in te spelen op specifieke situaties en behoeften per buurt, iets waar de publieke sector vaak mee worstelt.

“De kracht van coöperaties is het maken van een lokale energiegemeenschap, dat ze mensen kunnen organiseren en dan komen de andere dingen, zoals technologie, economie en de regeltjes die daarbij horen, vanzelf. De coöperaties maken als maatschappelijke ondernemingen een prachtige brug tussen de bewoners en datgene wat vanuit de overheid doelstellingen zijn voor de energietransitie, waarbij de overheid niet vanzelfsprekend de mensen meekrijgt.”
Initiatiefnemer energiecoöperatie Den Haag



Focus op spreiding

Eenzijds bestaat vanuit de overheid een zoektocht naar inclusiviteit: iedereen moet mee kunnen doen. Terwijl mensen die een maatschappelijk initiatief initiëren vaak vanuit intrinsieke motivatie of urgentie in actie komen. Of betrokkenen hebben voldoende tijd en ruimte om deel te nemen. Anderzijds leeft de gedachte dat niet iedereen mee wil doen, of in elk geval niet altijd op hetzelfde niveau. Het gaat niet om het opschalen, uitvergroten en massa creëren van maatschappelijk initiatieven. Opschalen past als doel niet bij het lokale en decentrale karakter, juist de eigenheid en lokaliteit is de kracht. Om die te behouden is het wenselijk dat maatschappelijk initiatieven zich verder kunnen ontwikkelen. Inzichten, kennis, structuren of andere elementen van initiatieven kunnen vervolgens op meerdere plaatsen worden toegepast, waarin veel ruimte wordt gelaten voor de lokale context, behoefte en expertise.

Lokale waarde behouden

Allerlei maatschappelijke initiatieven, zoals coöperaties en sociale ondernemingen, genereren waarde op lokale schaal. Het versterken van de positie van maatschappelijk initiatief, in de relatie tot publieke en private partijen, draagt eraan bij dat opbrengsten van investeringen terugvloeien naar de (lokale) omgeving. Hiermee wordt voorkomen dat financiële waarde uit het gebied wegvloeit. Naast financiële waarde, zorgen lokale samenwerkingen ervoor dat lokale wijkeconomieën zich verder ontwikkelen en worden er veel andere lokale waarden gecreëerd zoals werkgelegenheid, sociale netwerken, veiligheid en gelijkheid.

Voorbeeld: Het Preston Model

In het Engelse Preston, iets ten noorden van Manchester en Liverpool, werd het Community Wealth Building Project gestart na de financiële crisis van 2008. Organisaties als de gemeente, scholen en ziekenhuizen werken er samen om op de lange termijn de lokale economie te verbeteren door een lokaal inkoopbeleid. Het is een economische aanpak die zorgt dat geld in de regio blijft en ten goede komt aan de bewoners.

Open technologie

In een samenwerking wordt een digitale structuur opgesteld om met elkaar te communiceren of om bijvoorbeeld data te delen en documenten op te slaan. De keuze welke tools en platforms er worden ingezet doet ertoe. Microsoft Teams, WhatsApp en Google Docs zijn vaak voordehandliggende tools, maar deze worden niet geleverd door eerlijke, open aanbieders. Veel van de beschikbare tools waarmee je digitaal kunt samenwerken zijn gebaseerd op businessmodellen van extractie, surveillance en tracking, ook wel surveillance-kapitalisme genoemd. Deze digitale tools zijn een zwarte doos waarin kennis en code worden afgeschermd door de makers. Wanneer je eenmaal aan een bepaalde digitale infrastructuur vastzit, is het moeilijk deze nog te veranderen. Daardoor wordt je als gebruiker structureel afhankelijk gemaakt (de zogenaamde 'vendor lock-in').

Platformcoöperatieven zijn niet de standaard

Platformcoöperatieven en coöperaties in het algemeen zijn civiele organisatievormen, waarin gemeenschappen diensten aanbieden met open of gedeelde oplossingen via een open technologische infrastructuur.

Zo worden de drempel en kosten lager voor lokale initiatieven om eigen oplossingen te beheren, en niet afhankelijk te worden van een centrale en commerciële platformaanbieder. Toch komen deze initiatieven vaak moeilijk in aanmerking bij de opdrachtformulering van de overheid voor digitale systemen. Open standaarden, interoperabiliteit en open-source zijn nog niet het uitgangspunt, ondanks dat dit een vendor lock-in voorkomt. Om te kunnen concurreren met internationale commerciële aanbieders, zouden open technologieën op grote schaal gebruikt moeten worden.

Socrates Schouten vertelt in de [Spelbrekersblog van Waag Futurelab](#) over de nieuwe economie: *‘Door de invloed van grote platforms op de stad, worden kleine winkels verdreven. Dat betekent iets voor de sociale verbanden. Flitsbezorgers en dark stores hebben niets te maken met lokale economie. Voor zowel werknemers als voor klanten verdwijnt de binding met de lokale identiteit, waardoor lokale sociale structuren onder druk komen te staan. En dat terwijl we voor enorme uitdagingen staan als het gaat over het klimaat en de energietransitie. Daar hebben we de kracht van het collectief, samenwerking en solidariteit voor nodig.’*

Eerlijke, open digitale tools

Er is een verzameling aan technologieën beschikbaar die wel zijn gebaseerd op publieke waarden. Wanneer je in de samenwerking tools inzet die gebruiken van open standaarden en die open-source zijn ontwikkeld, is het beter mogelijk om mede-eigenaarschap van de betrokkenen te realiseren. Doordat het gebruikers meer controle geeft over de technologie, sluiten platforms en tools beter aan bij de behoeften en waarden van de gebruikers. De verzameling van deze open, eerlijke en veilige alternatieven wordt de [Public Stack](#) genoemd.

Kies in het begin van de samenwerking bewust voor de technologie die je samen gebruikt. Bij technologieën die vanuit publieke waarden zijn ontwikkeld kun je denken aan de gezamenlijke kennisbank Wikipedia of een open kaart die met lokale kennis is opgebouwd: Open Street Map. Maar ook aan tools zoals Jitsi voor online videogesprekken of Nextcloud voor het gezamenlijk beheren van documenten.

Voorbeeld: Burgermeetnetwerk

In Hollandse luchten meten sinds 2018 bewoners van Noord-Holland zelf de luchtkwaliteit met eerlijke, betaalbare sensoren. Deze data is openbaar beschikbaar op het dataplatform, waar iedereen de gegevens kan zien en analyseren. Doordat bewoners toegang hebben tot dezelfde data als overheden en experts, hebben zij dezelfde informatiepositie en kunnen ze zo gelijkwaardiger aansluiten in het gesprek over hun leefomgeving.

→ Meer public stack tools hier: waag.org/nl/article/waag-shares-thuiswerken-de-public-stack/

Aan de slag met publiek-civiele samenwerking



Samenwerking ontwerpen

Dit hoofdstuk biedt praktische tools waarmee je een publiek-civiele samenwerking kunt starten, verstevigen of vernieuwen. Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven staat, is er eerst een stevig fundament nodig, voordat je nieuwe gezamenlijke infra-structuren kunt ontwerpen. Het fundament vorm je met elkaar uit gedeelde waarden, doelen en taal. Daarnaast is er een veilige ruimte en cultuur van vertrouwen nodig om met nieuwe vormen van samenwerken te kunnen experimenteren. De tools in dit handboek ondersteunen je bij zowel het creëren van een stevig fundament en het creëren van ruimte om te experimenteren.

Voor de benadering en de tools op de volgende pagina's hebben we ons laten inspireren door de diepe kennisbasis van Frame Innovation, ontwikkeld door Kees Dorst. Frame Innovation is in essentie een benadering om complexe vraagstukken te bekijken vanuit nieuwe perspectieven, om zo tot nieuwe oplossingen te komen.

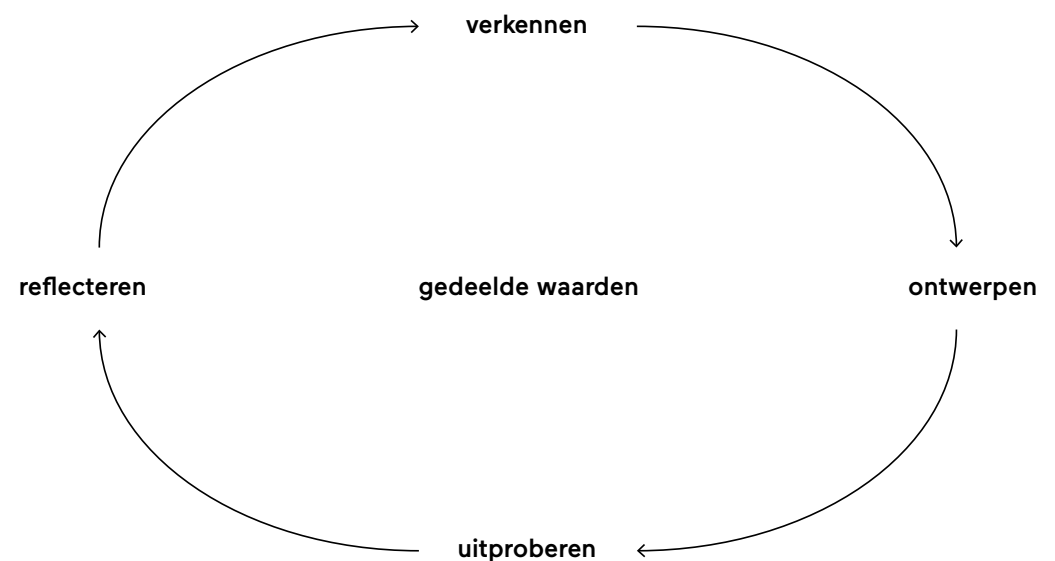
De tools in deze toolkit zijn toegepast op de casus van het Noorderpark in Amsterdam. In deze casus onderzoeken Stichting Noorderpark, Stadsdeel Amsterdam Noord, Bureau Integraal Maatschappelijk initiatief (BIMI) van de gemeente Amsterdam en de Roze Tanker hoe de samenwerking in het Noorderpark in Amsterdam anders kan. Bij iedere tool in deze toolkit staat beschreven hoe de tool is gebruikt in deze casus.



De cyclus van ontwerpen en reflecteren

Om ruimte voor experiment te creëren, is een helder leer- en maakproces nodig voor alle betrokkenen. Appreciative Inquiry, oftewel waardierend onderzoek, is hiervoor heel geschikt omdat het een flexibele en herkenbare dynamiek biedt: een cyclus in vier stadia rondom de gedeelde waarden in de samenwerking.

- De **gedeelde waarden** vormen de basis voor de samenwerking: het zijn de kernwaarden die je in de samenwerking centraal stelt en waar je met zijn allen op kunt bouwen.
- Tijdens het **verkennen** vorm je een beeld van wat je wilt bereiken, in dit geval de nieuwe samenwerking die je met elkaar wil vormgeven. Wat is de stip op de horizon?
- Tijdens het **ontwerpen** maak je concreet hoe die droom werkelijkheid kan worden. Wat is nodig om die stip op de horizon te bereiken?
- Tijdens het **uitproberen** experimenteer je met nieuwe vormen van samenwerking. Je probeert iets nieuws en het hoeft niet meteen te slagen.
- Tijdens het **reflecteren** kijk je met elkaar terug op de experimenten. Wat heeft gewerkt en wat niet? En hoe kun je positieve uitkomsten bestendigen? Door te reflecteren komen ook weer nieuwe ideeën en wensen naar boven, waarna de cyclus opnieuw doorlopen kan worden.



Ontwerptools voor samenwerking

Dit handboek biedt vijftien tools om een nieuwe samenwerking te ontwerpen of een bestaande samenwerking te verstevigen. Het zijn handvatten om een veilige ruimte voor experiment te creëren, waarin geprobeerd, gefaald, geleerd en verbeterd kan worden. Wat werkt kan dan bestendig worden in nieuwe gezamenlijke infrastructuren voor een structureel andere manier van samenwerken.

Op de volgende pagina vind je een overzicht van alle tools. De indeling kun je gebruiken om de tool te vinden die je nodig hebt. Maak eenvoudigweg de zin af: *'Wij willen...'* Je kunt een tool kiezen die past bij de specifieke vraag die je hebt of barrière die je wilt doorbreken. Het is ook mogelijk om de tools op volgorde te doorlopen.

Bij elke tool staat een korte uitleg van de tool, waarom je deze gebruikt, hoe je de tool gebruikt en een voorbeeld van hoe de tool in de praktijk is ingezet (in de casus van het Noorderpark). In de appendix vindt je een beschrijving van de Noorderpark casus en andere casussen in dit handboek. Daar staan ook de werkbladen voor alle tools, zodat je ze eenvoudig zelf kunt gebruiken, op papier, op een whiteboard of in een digitale omgeving.

wij willen...

**... de basis
versterken**

door...

**...in kaart te brengen
wie allemaal
betrokken zijn**

Tool 1 Stakeholderkaart

**... mogelijkheden
verkennen**

door...

**...te leren over andere
manieren van
samenwerken**

Tool 6 Stip op de
Horizon

**... voorstellen
ontwerpen**

door...

**...uit te zoeken wie en
wat we (nog) nodig
hebben voor succes**

Tool 9 Ontbrekende
Perspectieven

**... ideeën
uitproberen**

door...

**...te experimenteren
met een nieuwe
aanpak**

Tool 11 Waarden &
Aanpak

**... reflecteren
en leren**

door...

**...de balans van onze
samenwerking op
te maken**

Tool 14 Value Pursuit

**...te begrijpen
hoe de huidige
samenwerking tot
stand is gekomen**

Tool 2 Tijdlijn
Samenwerking

**...uit te zoeken waar
wij op hopen en
voor vrezen in onze
samenwerking**

Tool 7 Hoop & Vrees

**...inspiratie op te
doen bij andere
samenwerkingen**

Tool 10 Andere
Contexten

**...keuzes te maken
over de aard van
de samenwerking**

Tool 12 Onderlinge
Verhoudingen

**...samen open te
reflecteren op
ervaringen en
experimenten**

Tool 15 Logboek
Reflectie

**...te evalueren wat er
wel en niet goed gaat
in de samenwerking**

Tool 3 Behouden/
Stoppen/Starten

**...verschillende
toekomstbeelden
te schetsen**

Tool 8 Toekomstige
Krantenkoppen

**...ervaringen vast te
leggen tijdens het
experimenteren**

Tool 13 Logboek

**...in kaart te brengen
welke gedeelde
waarden we hebben**

Tool 4 Waardenkaart

**...samen te bepalen
welke waarden het
belangrijkst voor
ons zijn**

Tool 5 Waardenpiramide

Tool 1 Stakeholderkaart

Wat is een Stakeholderkaart?

Dit is een eenvoudig visueel overzicht van alle betrokkenen in de publiek-civiele samenwerking en hoe zij zich tot elkaar verhouden. De verschillende rollen en verschillende mate van betrokkenheid worden ook enigszins zichtbaar, maar bovenal is een Stakeholder Kaart een manier om met elkaar in gesprek te raken over rollen en betrokkenheid van de partners.

Waarvoor gebruik je een Stakeholderkaart?

De kaart biedt helderheid aan de betrokkenen in de samenwerking. Bij publiek-civiele samenwerking kan het onduidelijk zijn wie er allemaal betrokken zijn en welke rol zij vervullen. Bovendien kan dit gaandeweg veranderen. Deze samenwerkingen zijn vaak niet op contracten gebaseerd die rollen en betrokkenheid vastleggen. Ook is het aantal betrokken organisaties soms groot. De cirkels op de kaart helpen onderscheid te maken tussen de meer en minder intensief betrokken partners.

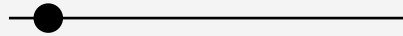
wij willen...

**...de basis
verstevigen**

door...

**...in kaart te brengen
wie allemaal
betrokken zijn**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

30 minuten.

Breng mee...

Werkblad met concentrische cirkels, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je de Stakeholderkaart?

Maak een Stakeholderkaart door eerst te bespreken en op te schrijven wie er allemaal betrokken is bij de samenwerking: dat zijn de stakeholders. Er zijn meestal erg actieve en minder actieve partners, en partijen die vooral ondersteunen en niet actief deelnemen. Ook (potentiële) financiers kun je benoemen, lokale gemeenschappen of netwerken die je ondersteunen of wil bereiken.

Als iedereen die in zekere mate betrokken is staat genoteerd, plaats dan de sticky notes op de juiste plek op de Stakeholderkaart. Dit geeft inzicht in wie welke rol en welke verantwoordelijkheid heeft in de samenwerking.

Besprek onderstaande vragen per stakeholder:

- In welke mate is de stakeholder betrokken? (In de kern of verder weg)
- Welke rol en verantwoordelijkheid heeft de stakeholder?
- Wat is de verantwoordelijkheid van de stakeholder?

Schrijf de antwoorden op de sticky note van de stakeholder.

Stakeholderkaart Noorderpark

Maatschappelijk initiatief als 'spin in het web'

Door met elkaar op te schrijven wie er betrokken zijn bij het initiatief en dit gezamenlijk visueel te maken, kom je met elkaar op nieuwe ideeën en toevoegingen. Ook kwam duidelijk naar voren dat bij het omzetten van experimenten in structurele afspraken weer nieuwe betrokkenen een rol spelen. Zoals bij het Alles is Noord Feest in het Noorderpark, waarbij de verschillende onderdelen van de organisatie dit jaar belegd waren bij de partijen in en rondom het park, in plaats van tijdens eerdere jaren bij één organiserende partij.

“Het Noorderpark, de sociale structuur die daar is opgebouwd, bestaat zo'n 17 jaar en heeft verschillende verschijningsvormen gehad. De stichting Noorderpark doet veel werk op het vlak van financiering, programmering en het betrekken van meer groepen. Rond het park werken we met allerlei groepen samen en de stichting is voor ons als gemeente een goede partner in relatie tot al die groepen rondom het park. Het is fijn dat de stichting zich makkelijk kan wenden tot die groepen. De stichting werkt dan ook soms als een verlengstuk van de gemeente, maar soms ook niet want ze zijn ook kritisch op wat wij doen. Eigenlijk functioneert de stichting als intermediair tussen allerlei groepen bewoners, gemeente en andere betrokken partijen.” - Deelnemer casus Noorderpark



Tool 2 Tijdlijn Samenwerking

Wat is de Tijdlijn Samenwerking?

De Tijdlijn Samenwerking is een chronologisch overzicht dat laat zien hoe de samenwerking zich ontwikkeld heeft van het begin tot het heden. Doelen van de samenwerking die nog niet bereikt zijn kun je op de tijdlijn plaatsen als toekomst.

Waarom zou je de Tijdlijn Samenwerking gebruiken?

De tijdlijn geeft een overzicht van alles wat al bereikt is en wat de samenwerking nog niet bereikt heeft. Dit kunnen doelen in de toekomst zijn, of barrières die nog niet overwonnen zijn. Samen zien wat al bereikt is geeft vaak voldoening en energie: het is mogelijk om resultaten te behalen. De barrières kunnen aanleidingen geven tot gesprek over hoe deze te overwinnen, en het delen en in de tijd plaatsen van toekomstige doelen zijn belangrijk om de koers van de samenwerking te bepalen. Ten slotte is de tijdlijn nuttig om nieuwe partners te introduceren in de samenwerking.

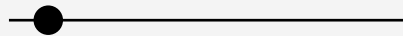
wij willen...

**...de basis
verstevigen**

door...

**...te begrijpen
hoe de huidige
samenwerking tot
stand is gekomen**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner

Dit duurt...

30 minuten.

Breng mee...

Werkblad met tijdlijn, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Tijdlijn Samenwerking?

In een werksessie met in ieder geval de belangrijkste partners in de samenwerking, gebruik je een aantal vragen om de belangrijkste activiteiten en resultaten van de samenwerking op te schrijven, elk op één sticky note. De onderstaande vragen kunnen daarbij helpen:

- Wat was het proces van de samenwerking?
- Wat waren de belangrijkste activiteiten, en wat komt er nog?
- Wat was uitdagend of ingewikkeld in het samenwerken?
- Welke tegengestelde belangen bestaan in de samenwerking?
- Wat zijn de verschillende verwachtingen voor de toekomst?

Maak een tijdlijn van de start van de samenwerking tot en met de toekomst. Voeg de sticky notes toe aan de tijdlijn zodra ze geschreven zijn, en bespreek met elkaar wat er nog meer op de tijdlijn moet staan. Bekijk uiteindelijk met elkaar welke lessen over de samenwerking uit de tijdlijn blijken, en wat haalbare gezamenlijke doelen zijn.

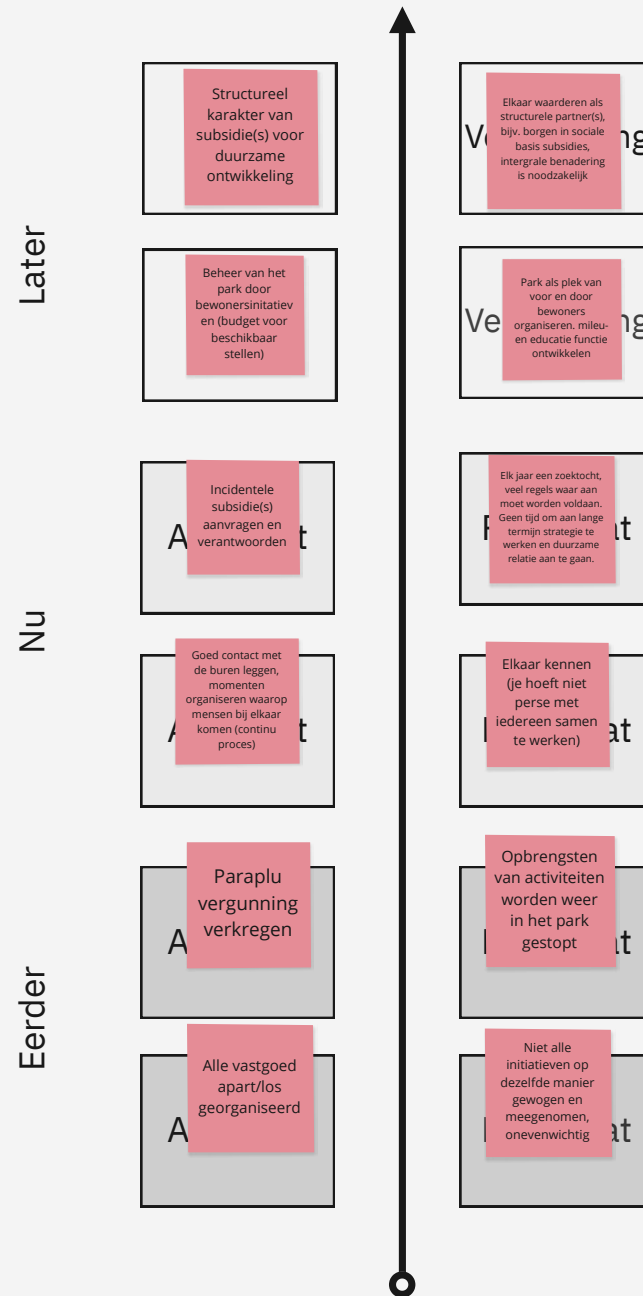
Tijdelijk Samenwerking Noorderpark

Langetermijnstrategie noodzakelijk voor verduurzaming

Door het bespreekbaar maken van de samenwerking wordt er gezamenlijk geleerd en kennis opgebouwd. Zo komt er vaak naar voren dat de partijen dezelfde uitdagingen herkennen en dat zij de noodzaak zien om gezamenlijk doelen te stellen. Een terugkerend voorbeeld is dat samenwerking wordt belemmerd door het ontbreken van structurele subsidie. Het maatschappelijk initiatief kan dienen als intermediair tussen allerlei verschillende belanghebbenden, maar moet vanwege tijdgebrek of doordat de uren niet worden bekostigd continu afwegingen maken. Wanneer de betrokken partijen een structurele samenwerking aangaan, worden doelen sneller en effectiever behaald.

“Initiatieven zijn telkens hijgerig bezig met het verwerven van nieuwe subsidies, er is geen tijd om even een stapje terug te doen. Door regels, afrekeningen, rechtmatigheid en doelmatigheid haken initiatieven dan ook af. Er is geen ruimte om een langetermijnstrategie te ontwikkelen om tot meer verduurzaming te komen. Ze zijn constant bezig met het draaien van programma, activiteiten, en de vraag of ze het gaan overleven.”

Deelnemer casus Noorderpark



Tool 3 Behouden/Stoppen/Starten

Wat is Behouden/Stoppen/Starten?

Dit is een vorm van gezamenlijke evaluatie die reflectie op hoe de samenwerking verloopt bevordert, en combineert met concrete vervolgstappen in drie categorieën: wat moeten partners vooral blijven doen, waar moeten ze mee stoppen, en waar moeten ze mee beginnen?

Waarvoor gebruik je Behouden/Stoppen/Starten?

Deze tool helpt partners in de samenwerking gezamenlijke taal en doelen te ontwikkelen. De ideeën bij 'Starten' geven een goed beeld van waar de behoefte en energie zitten, bijvoorbeeld mede-eigenaarschap en open dialoog geven duidelijk aan dat er behoefte is contact en samenwerken. 'Stoppen' geeft een goed beeld van welke dingen niet meer werken, maar ook waar frustraties liggen. 'Behouden' is de gezamenlijke basis waarop je kunt vertrouwen met elkaar, en verder op kan bouwen.

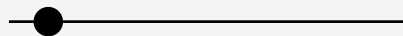
wij willen...

**...de basis
verstevigen**

door...

**...te evalueren wat
er wel en niet
goed gaat in de
samenwerking**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

30 minuten.

Breng mee...

Werkblad met 3 vakken, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Behouden/Stoppen/Starten?

Organiseer een bijeenkomst en vraag alle deelnemers deze voor te bereiden door alvast na te denken over de volgende vragen:

- wat vind je dat het samenwerkingsverband zou moeten blijven doen?
- waar zou het samenwerkingsverband mee moeten stoppen volgens jou?
- waarmee zou je een begin willen maken?

Laat iedereen aan het begin van de meeting een aantal gedachten opschrijven op drie verschillend gekleurde sticky notes, één voor elke categorie.

Maak drie vakken op de muur waarin deelnemers om de beurt hun suggesties opplakken en uitleggen. Als anderen vergelijkbare suggesties hebben, kunnen die het beste meteen toegevoegd worden. Het is belangrijk goed te luisteren naar de woorden die gebruikt worden: die geven een indicatie van een gedeelde taal of juist het gebrek daaraan.

Bepaal door het gesprek uiteindelijk samen wat tot nu toe goed werkte in de samenwerking ('Behouden'), wat niet goed werkte ('Stoppen'), en wat je zou willen uitproberen in het vervolg van de samenwerking ('Starten').

Behouden/Stoppen/Starten Noorderpark

Van en met elkaar leren

Als er veel dingen in de samenwerking fout gaan, dan is er de neiging om naar elkaar te wijzen. Daardoor kan de samenwerking in een negatieve spiraal komen en wordt er geen oplossing gevonden. Door na te gaan wat er behouden kan worden, wat goed gaat, en waarmee gestart en gestopt moet worden, ontstaat er een breder begrip voor het samenwerkingsproces. Deze stap dient als reflectie op de gehele samenwerking, waardoor er ruimte ontstaat om van en met elkaar te leren, de sterke punten te benadrukken en verbetering te identificeren.

“Een wethouder heeft altijd een politieke voorkeur, bij wisseling van wethouders verschuiven dingen. Daar moet je je de hele tijd toe verhouden, zowel als sociaal initiatief met een tijdelijke plek als ambtenaren die contacten onderhouden met die initiatieven. Dat kan soms best wel grillig zijn, bepaalde afwegingen snap ik, maar soms is het ook moeilijk uitlegbaar als je een groep mensen hebt die heel hard werken aan iets en dan de ene keer dit horen en een andere keer een heel ander verhaal.”

Deelnemer casus Noorderpark



Behouden

Reguliere afspraken zonder vaste agenda

Samen aan plannen werken (voorbij het activiteiten niveau)

De buurt bereiken via sleutelfiguren in de wijk



Stoppen

Door subsidie van gemeente het gevoel dat er altijd ja gezegd moet worden als er iets gevraagd wordt

Bij ontwikkeling/groei gaat veel energie en moeite verloren die je niet meer terug krijgt

Door verkiezingen komt alles stil te liggen en moet er opnieuw gestart worden om in 'de molen' te komen



Starten

wie vertegenwoordigen de 'bekende gezichten' en wie zien we niet?

Open dialoog: gelijkwaardige samenwerking en duidelijke communicatie

Bewoners als mede-eigenaren van het park

Tool 4 Waardenkaart

Wat is de Waardenkaart?

Met de waardenkaart breng je jouw waarden en die van je organisatie in kaart. Samen maak je inzichtelijk wat de partijen en personen in de samenwerking belangrijk vinden. Hierdoor verstevig je de basis van de samenwerking.

Waarvoor gebruik je de Waardenkaart?

Via de Waardenkaart vind je de waarden die jou motiveren in je werk en de waarden die je organisatie uitdraagt. Deze waarden hebben veel invloed op wat je doet. Waarden kunnen vanzelfsprekend voelen, ze kunnen iets zijn wat je voor lief neemt, of wat je nog nooit hebt uitgesproken of opgeschreven. Het uitspreken en opschrijven van zulke waarden kan heel nuttig zijn voor het samenwerken met collega's of partners. Wanneer de waarden eenmaal bekend zijn, kunnen ze gebruikt worden als gedeeld referentiepunt. Gedeelde waarden vormen een basis die het maken van beslissingen versnelt en versimpelt en die het werk consistent houdt.

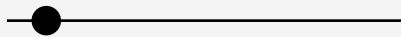
wij willen...

**...de basis
verstevigen**

door...

**...in kaart te brengen
welke gedeelde
waarden we
hebben**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

30 minuten.

Bring mee...

Werkblad met drie vragen, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je de Waardenkaart?

Schrijf in het bovenste vak welke waarden jij persoonlijk belangrijk vindt in verband met samenwerken in jouw leven en werk. Waarom doe je wat je doet? Wat drijft je? Schrijf zoveel mogelijk waarden op (tien of meer). Plaats vervolgens de waarden die jouw organisatie belangrijk vindt in het tweede vak. Het derde vak vul je door uit de eerste twee vakken te kiezen welke waarden jij belangrijk vindt voor de samenwerking. Dit kunnen dus zowel waarden uit je persoonlijke vak als waarden van je organisatie zijn - of waarden die je deelt met je organisatie. Iedereen doet dit individueel op zijn eigen werkblad.

Als iedereen klaar is, worden de werkbladen centraal gedeeld. Dan geven alle deelnemers feedback en wordt duidelijk voor wie wat precies belangrijk is, zowel voor iedereen persoonlijk als voor alle organisaties. Het wordt duidelijk op welke waarden de samenwerking kan bouwen. Wanneer iemand het lastig vindt om waarden te bedenken, kan het helpen om een lijst met waarden op tafel te leggen.

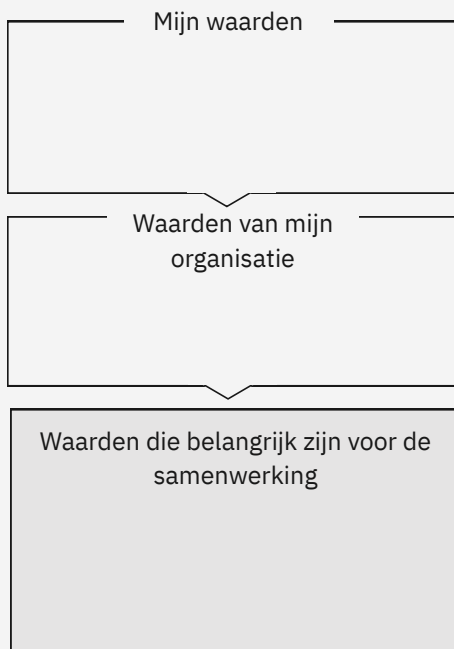
Waardenkaart Noorderpark

Kennis van je eigen waarden en die van de ander

De Waardenkaart is een goed instrument om een gestructureerd, helder gesprek te voeren over de fundamentele waarden die de betrokken civiele en publieke organisaties en de mensen daarbinnen drijven. Door eerst zelf na te denken over deze waarden en ze daarna te vergelijken in een gesprek worden impliciete verbindingen expliciet gemaakt. In het gesprek over de gedeelde waarden voor samenwerking was er veel overlap, bijvoorbeeld waarden als vertrouwen en maatwerk kwamen vaak voorbij. Wat opviel was dat de persoonlijke waarden en organisatorische waarden soms goed met elkaar in lijn lagen, en soms ook juist behoorlijk verschillen. De reflectie op de verschillen tussen beide vormde ook een belangrijk onderdeel van het gesprek.

“Ik merk dat de gemeenteambtenaren en ik al dicht bij elkaar liggen. Eigenlijk werken we al heel goed samen. We weten wel wat er mis is, maar binnen de bredere overheid is het logger.”

Deelnemer casus Noorderpark



Tool 5 De Waardenpiramide

Wat is de Waardenpiramide?

Dit is een manier om samen te bespreken en besluiten welke waarden het belangrijkste zijn voor de samenwerking.

Waarvoor gebruik je de Waardenpiramide?

Als je helderheid hebt over de belangrijkste waarden in de samenwerking, dan wordt het eenvoudiger om samen beslissingen te nemen, zowel individueel als gezamenlijk. Ook kunnen beslissingen sneller worden genomen. Je hebt dan eigenlijk een gezamenlijk kompas dat iedereen in de samenwerking helpt met beoordelen in hoeverre keuzes en manieren van samenwerken in lijn zijn met de gedeelde waarden in de samenwerking.

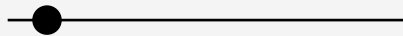
wij willen...

**...de basis
verstevigen**

door...

**...samen te bepalen
welke waarden het
belangrijkst voor
ons zijn**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

20 minuten.

Breng mee...

Werkblad met piramide, sticky notes, pennen, mogelijk een aantal voorbeeldwaarden.

Hoe gebruik je de Waardenpiramide?

Laat iedereen voor zichzelf een aantal waarden opschrijven die voor hen de belangrijkste basis vormen voor een prettige en succesvolle samenwerking. Schrijf elke waarde op een aparte sticky note. Het kan helpen om een lijst met voorbeelden van waarden aan te bieden, want sommige mensen zullen het moeilijk vinden om te bedenken wat mogelijke waarden zijn.

Bepaal vervolgens samen in gesprek waar welke waarden moet belanden op de piramide. Hou het eenvoudig en plaats niet teveel waarden bovenaan. Twee of drie kernwaarden bovenaan is vaak al genoeg, dan kan iedereen ze goed onthouden. In de lagen daaronder kun je eventueel wat meer waarden zetten.

Op de kernwaarden aan de top kan iedereen steeds terugvallen. Bijvoorbeeld bij het nemen van moeilijke beslissingen of wanneer er ergens in de samenwerking wrijving of een probleem ontstaat. Daarom wil je het aantal kernwaarden aan de top beperkt houden. Oplossingen die in lijn zijn met de kernwaarden, vinden meestal brede instemming. Verder naar beneden staan de waarden die minder belangrijk zijn in de samenwerking, maar die nog steeds richting kunnen geven.

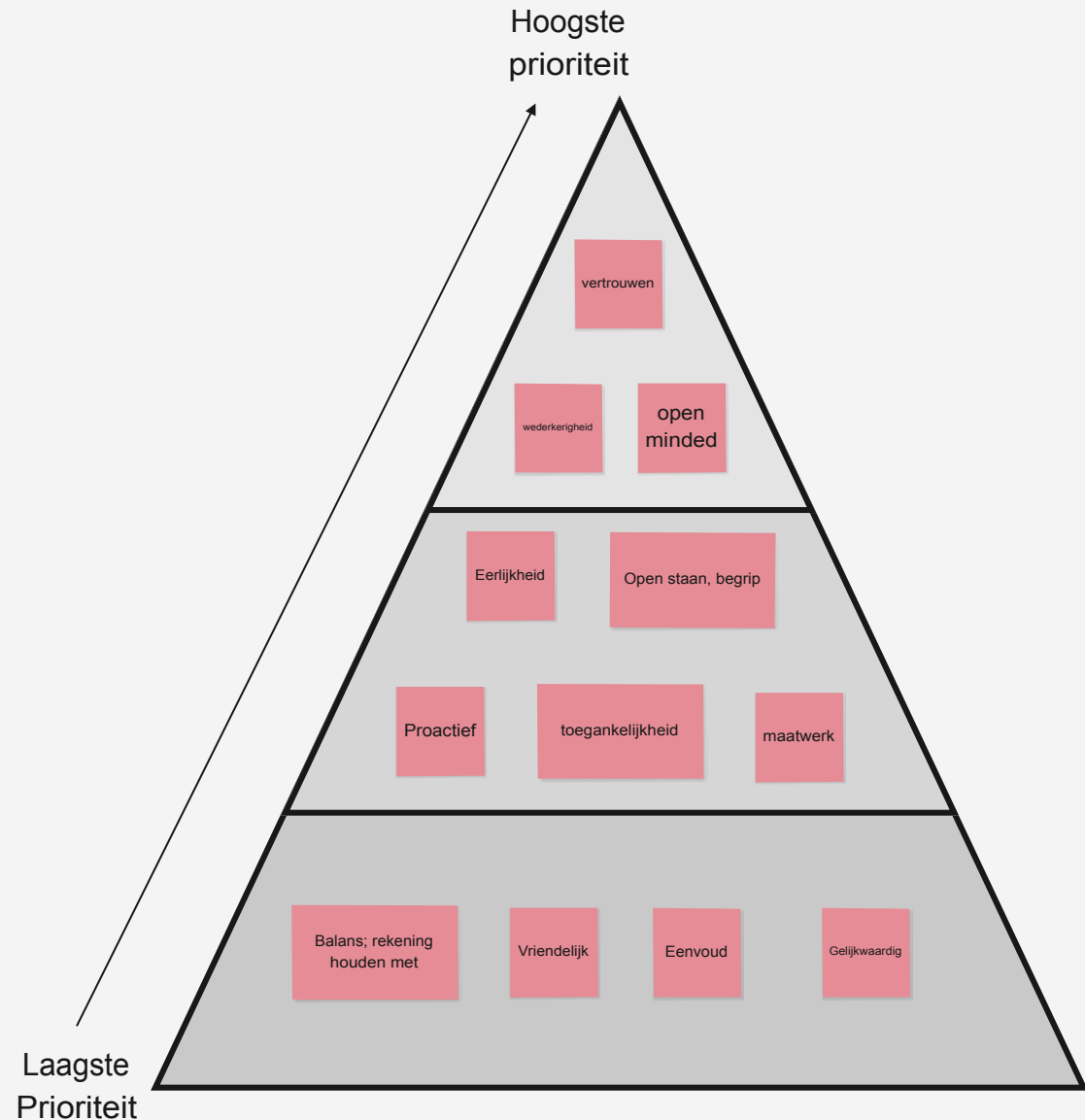
De Waardenpiramide Noorderpark

Waarden als gedeeld startpunt voor samenwerking

In het gesprek over welke waarden de groep het meest belangrijk vindt, ontstaat er ook ruimte om de betekenis achter de woorden met elkaar te duiden. Deze gesprekken leggen de basis voor het vormen van een gedeelde taal. Ook worden nuances en verschillen in opvatting worden duidelijk. Het invullen van de Waardenpiramide bracht partijen rondom het Noorderpark in gesprek over gelijkwaardigheid en de vraag of iedereen gelijk is in de samenwerking. Uiteindelijk beslist de groep dat wederkerigheid een beter passende waarde voor de samenwerking is, omdat hierin besloten ligt dat iedereen in de samenwerking iets geeft en iets neemt.

De gezamenlijke waarden voor de een hernieuwde samenwerking rond het Noorderpark zijn:

- Vertrouwen
- Out of the box denken
- Wederkerigheid



Tool 6 Stip op de Horizon

Wat is Stip op de Horizon?

Door vanuit de gedeelde waarden (zie Tool 5: Waardenpiramide) naar de samenwerking te kijken, kunnen we een nieuwe blik op de samenwerking werpen: wat gebeurt er als we op deze andere manier kijken en op basis daarvan invulling geven aan de samenwerking? Welke nieuwe perspectieven levert dit op?

Waarvoor gebruik je Stip op de horizon?

Stip op de horizon gebruik je om samen te ontdekken welke nieuwe richtingen nuttig kunnen zijn voor de samenwerking. Door in kaart te brengen welke elementen van de samenwerking je wilt veranderen en deze vanuit de gezamenlijke waarden te benaderen, ontstaan er nieuwe stippen op de horizon voor de samenwerking.

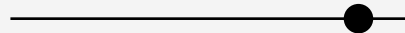
wij willen...

...mogelijkheden verkennen

door...

...te leren over andere manieren van samenwerken

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

45 minuten.

Breng mee...

Werkblad, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Stip op de Horizon?

De waarden die centraal staan in de samenwerking (zie Tool 5: Waardenpiramide) zijn het uitgangspunt voor een nieuwe manier van kijken naar verschillende onderdelen van de samenwerking. Bespreek met elkaar welke nieuwe perspectieven dit oplevert en wat deze kunnen betekenen voor de samenwerking.

Hiervoor kun je de volgende formule gebruiken: als we vanuit X naar Y kijken, dan Z.

X = de waarde die we centraal stellen.

Y = het onderdeel uit de samenwerking waar we nieuwe perspectieven op willen ontwikkelen.

Z = de nieuwe uitkomst die we krijgen.

Een voorbeeld: Als we vanuit vertrouwen naar het maken van beslissingen kijken, dan...

- Gaan we ervan uit dat iedereen in de samenwerking integer handelt.
- Is er ruimte om kwetsbaarheid en twijfels te laten zien.
- Hoef je niet met hand en tand je positie of standpunt te verdedigen.

Stip op de Horizon Noorderpark

Zet een stip op de horizon waar jullie heen willen

Door te werken met de tool Stip op de Horizon zet je een of meerdere stippen op de horizon van een ideale situatie. In de Noorderpark casus wordt hier bijvoorbeeld de waarde maatwerk toegepast op het onderdeel financieringen. In het gesprek komt al snel het volgende naar voren: financiering zou laagdrempeliger en langduriger moeten zijn, zodat een initiatief meer continuïteit ervaart.

Veel ideeën die met deze tool gevormd worden, zullen in eerste instantie nog groot, abstract en soms utopisch lijken. Maar ze vormen een goed uitgangspunt voor waar je in de samenwerking aan wil werken. Door de ideeën op te delen in kleinere stappen en ze te concretiseren, kunnen ze later als experiment worden uitgevoerd (zie Tool 11: Waarden en Aanpak, en Tool 13: Logboek).

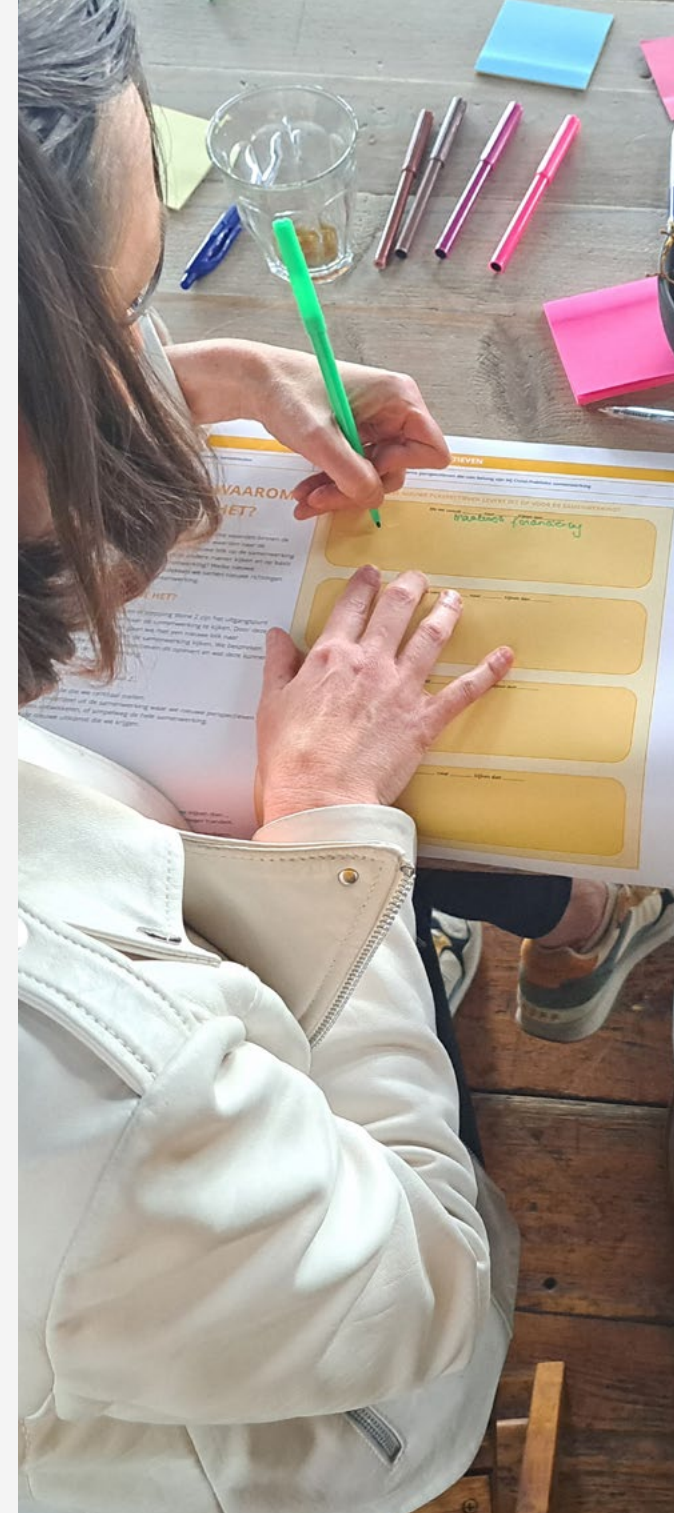
Besteed daarnaast ook aandacht aan het laaghangende fruit. Een van de nieuwe perspectieven die in het gesprek ook naar voren kwam was om meer zichtbaar te zijn in de wijk. Dat is relatief eenvoudig uit te voeren.

als we vanuit _____
naar _____ kijken
dan _____

als we vanuit _____
naar _____ kijken
dan _____

als we vanuit _____
naar _____ kijken
dan _____

als we vanuit _____
naar _____ kijken
dan _____



Tool 7 Hoop & Vrees

Wat is Hoop & Vrees?

Met deze oefening kun je goed bepalen hoe iedereen in de samenwerking staat. Door angsten te benoemen, kunnen twijfels of risico's voor de samenwerking naar boven komen. De hoop benoemen kan daarentegen verwachtingen of ambities voor de samenwerking aan het licht brengen. Zijn er zorgen met betrekking tot de samenwerking? Of juist bepaalde dingen die de deelnemers hopen te bereiken met de samenwerking?

Waarvoor gebruik je Hoop & Vrees?

Doordat iedereen zijn hoop en vrees voor de samenwerking uitspreekt, kun je gezamenlijk de verwachtingen en risico's in kaart brengen. Wanneer je bewust bent van de mogelijke risico's, kun je daar rekening mee houden in het ontwerpen van een nieuwe aanpak in de samenwerking. De verwachtingen kun je met elkaar toetsen: worden de verwachtingen in de groep gedeeld? En hoe kunnen we zorgen dat we naar een nieuwe aanpak toewerken?

wij willen...

...mogelijkheden verkennen

door...

...uit te zoeken waar wij op hopen en voor vrezen

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

20 minuten.

Breng mee...

Werkblad met 2 vakken, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Hoop & Vrees?

Schrijf individueel op welke hoop en/of vrees je hebt voor de samenwerking.

Je kunt de zinnen afmaken:

- Ik hoop dat...
- Het zou mooi zijn als...
- Ik maak me zorgen dat...
- Ik zie een gevaar in...

Nadat iedereen dit heeft gedaan deel je om beurten wat je opgeschreven hebt. Door dit gesprek met elkaar aan te gaan spreek je je verwachtingen uit. Dit is belangrijk omdat dit de andere deelnemers ook inzicht geeft in wat je hoopt. Door de risico's met elkaar te bespreken, kun je vroeg in de samenwerking al op zoek gaan naar hoe je hiermee om kunt gaan om problemen in een later stadium te voorkomen.

Hoop & Vrees Noorderpark

Maak zorgen en twijfels bespreekbaar

Het is belangrijk om vooral goed te luisteren naar welke zorgen er uitgesproken worden. Door nadrukkelijk te bevragen waar gevaren en zorgen liggen kan daar rekening mee gehouden worden.

Zo komt bij het gebruik van deze tool bijvoorbeeld ter sprake dat maatwerk in de samenwerking een mooi uitgangspunt is, maar ook kan leiden tot willekeur en ongelijke behandeling. De situatie wordt geschetst van een subsidieaanvraag: hoe kun je bij het beoordelen van een aanvraag laten zien dat iedereen een eerlijke kans heeft gekregen, als je iedere aanvraag op een andere manier behandelt?

Een tweede voorbeeld van een zorg die gedeeld wordt in de casus van het Noorderpark, is dat overheid en maatschappelijk initiatief vaak niet dezelfde beschikking hebben over middelen: de laatste heeft doorgaans minder tijd en geld ter beschikking. Het zijn juist dit soort punten die je met elkaar op de radar wilt krijgen en waarop je wilt blijven reflecteren in de samenwerking. Kun je hier op een andere manier mee omgaan? Wat heb je daarvoor nodig?

Hoop Vrees

voor de samenwerking



Tool 8 Toekomstige Krantenkoppen

Wat is Toekomstige Krantenkoppen?

Deze opdracht is een creatieve, speelse manier om verschillende toekomsten te schetsen:

1. een toekomst met de best mogelijke uitkomst (best-case scenario),
2. een toekomst die beschrijft als de toekomst blijft zoals het nu is (business-as-usual scenario)
3. een toekomst met de slechtste uitkomst (worst-case scenario)

Door deze drie toekomsten te formuleren als krantenkoppen, wordt duidelijk wat de groep zou willen bereiken en wat niet.

Waarvoor gebruik je Toekomstige Krantenkoppen?

Het kan lastig zijn om te bepalen welke acties je in de juiste richting leiden en welke acties je juist wegleden van een gewenste toekomst. Het helpt je in het ontwerpen van acties om na te denken over wat de best mogelijke, maar ook slechts mogelijke uitkomsten van de samenwerking zijn.

wij willen...
...mogelijkheden verkennen

door...
...verschillende toekomstbeelden te schetsen

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

20 minuten.

Breng mee...

Werkblad met 9 vakken, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Toekomstige Krantenkoppen?

Doe deze oefening in duo's.

Bespreek samen wat er mogelijk in de krant staat als het initiatief waar jullie samen aan werken of dat jullie zullen starten in de toekomst geweldig loopt. Wat zou er staan als het volgens plan gaat? En wat staat er als het helemaal fout gaat? Je kunt hier eventueel Tool 7: Hoop & Vrees gebruiken als input.

De verschillende deelnemers wisselen daarna centraal hun krantenkoppen met elkaar uit. Het is interessant om onderling te vergelijken: zijn er overeenkomsten of juist grote verschillen?

Wees zo creatief mogelijk in je krantenkoppen.

Toekomstige Krantenkoppen Noorderpark

Business-as-usual is voor niemand wenselijk

Krantenkoppen zorgen voor creativiteit en zo worden de scenario's, zelfs de slechtst mogelijke uitkomsten, luchtig en makkelijker bespreekbaar. Het gaat niet zozeer om de krantenkop zelf, maar om welk gesprek daaruit voortkomt over de dieperliggende waarden. Eén van de slechts mogelijke uitkomsten voor de toekomst die voor het Noorderpark geschetst werd, is dat er helemaal geen activiteiten meer zullen plaatsvinden in het park. Dit leidde tot een goede discussie over eigenaarschap en dat er altijd bewoners zullen zijn die zich organiseren in het park, of er nu een samenwerking is met de gemeente of niet. En dit spiegelt direct ook de best mogelijke uitkomst voor de toekomst, namelijk dat bewoners 'de sleutel tot het park in handen' hebben, oftewel volledig eigenaarschap hebben.

Door het gesprek over een toekomst die voortzet wat er nu al is, namelijk het steeds weer moeten veiligstellen van één jaar subsidie, werd duidelijk dat het voortzetten van de huidige situatie eigenlijk door niemand gewenst was. Dit maakte de noodzaak voor verandering duidelijk.

Eerste park ter wereld bestuurd door bewoners! - Eén van de best-case scenario's die voor het Noorderpark als krantenkop is opgeschreven

Positief	Neutraal	Negatief
[KOP] Datum [...]	[KOP] Datum [...]	[KOP] Datum [...]

Krantenkoppen uit de toekomst
over de samenwerking



Tool 9 Ontbrekende Perspectieven

Wat is Ontbrekende Perspectieven?

Bij het experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking kan blijken dat alle relevante perspectieven niet in de bestaande groep aanwezig zijn. Soms is extra kennis nodig om de samenwerking goed te laten verlopen. Met deze tool kun je achterhalen wie op een andere manier naar de samenwerking kan kijken.

Waarvoor gebruik je Ontbrekende Perspectieven?

Je gebruikt Ontbrekende Perspectieven om inzichtelijk te maken welke perspectieven en expertises er al in de groep aanwezig zijn en welke perspectieven ontbreken. Daarmee wordt duidelijk wie er nog betrokken moeten worden bij het initiatief.

wij willen...

**...voorstellen
ontwerpen**

door...

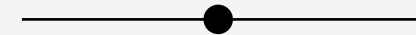
**...uit te zoeken wie
en wat we (nog)
nodig hebben voor
succes**

Hoe gebruik je Ontbrekende Perspectieven?

Bespreek met elkaar welke relevante kennis en perspectieven voor de samenwerking al binnen handbereik zijn. Vul het eerste vak daarmee in. Hiervoor kun je ook Tool 1: De Stakeholderkaart er weer even bij pakken. Kijk vervolgens kritisch en creatief naar wat de samenwerking nog nodig heeft, gegeven de gestelde doelen. Schrijf in het tweede vak welke relevante perspectieven en kennis nog ontbreken. Denk ten slotte samen na over wie deze zou kunnen bijdragen.

De mensen die in deze stap worden genoemd, kunnen niet alleen helpen bij het uitvoerbaar maken van de plannen en doelen van de samenwerking. Zij kunnen ook inzicht bieden in mogelijke valkuilen van de samenwerking.

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

20 minuten.

Breng mee...

Werkblad met 3 vakken,
sticky notes, pennen.

Ontbrekende Perspectieven Noorderpark

Betrekken van mensen buiten de 'coalitie van bereidwilligen'

In de Noorderpark casus werd tijdens het gesprek al snel duidelijk dat er buiten de deelnemers aan tafel ook andere mensen nodig zouden zijn om het initiatief verder te ontwikkelen. Een van de ideeën die geopperd werd om verder te verkennen, is hoe andere financieringen, zoals fondsen, een rol kunnen spelen in de samenwerking.

“Wij zijn de coalition of the willing, de wrijving zit juist bij degenen die niet willen en andere belangen hebben. Hoe krijgen we daarin echt beweging in? Verandering zit misschien niet bij ons, maar hoe we met andere partijen omgaan.”

Deelnemer casus Noorderpark

Kennis en perspectieven



Tool 10 **Andere Contexten**

Wat is Andere Contexten?

In deze werkvorm doe je inspiratie op uit een aantal casussen. In deze casussen wordt op een andere manier samengewerkt dan je gewend bent. Je doet onderzoek naar een aantal voorbeelden om zo nieuwe perspectieven op je eigen samenwerking te ontwikkelen. Je kunt voorbeelden uit dit boek gebruiken of je eigen voorbeelden zoeken.

Waarvoor gebruik je Andere Contexten?

Door andere samenwerkingen als voorbeeld te nemen en te onderzoeken welke elementen in die context werken, kun je nieuwe ideeën opdoen voor hoe je de uitdagingen in je eigen samenwerking aan kunt gaan.

wij willen...

**...voorstellen
ontwerpen**

door...

**...inspiratie op te
doen bij andere
samenwerkingen**

Moelijkheidsgraad



Wees met minstens...

2 personen per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

45 minuten (+ voorbereiding om cases te verzamelen).

Breng mee...

Voorbeelden van case studies, werkblad met 3 vakken, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Andere Contexten?

Deze opdracht bestaat uit twee delen: het verzamelen van voorbeelden en het gezamenlijk bespreken van de voorbeelden. Iedereen zoekt een inspirerend voorbeeld van een vernieuwende manier van samenwerken. Dit kan binnen een maatschappelijk collectief of de overheid zijn, of een samenwerking tussen beide. Zoek een voorbeeld dat aansluit op de waarde die voor jullie samenwerking belangrijk is (zie Tool 4: Waardenkaart). Bedenk ook binnen welk onderwerp je op zoek bent naar een nieuw perspectief. Bijvoorbeeld een andere manier van financieren, van verantwoording afleggen, van controleren, of van stimuleren.

Stap twee is de reflectie: bespreek welke vormen van samenwerking gekozen zijn, welke doelen de samenwerkingen hebben, op welke waarden ze gebaseerd zijn, en hoe dit alles terug komt in het voorbeeld. Welke elementen uit het voorbeeld zouden ook nuttig zijn voor jullie eigen samenwerking? En hoe kun je deze vertalen naar jullie context?

Andere Contexten

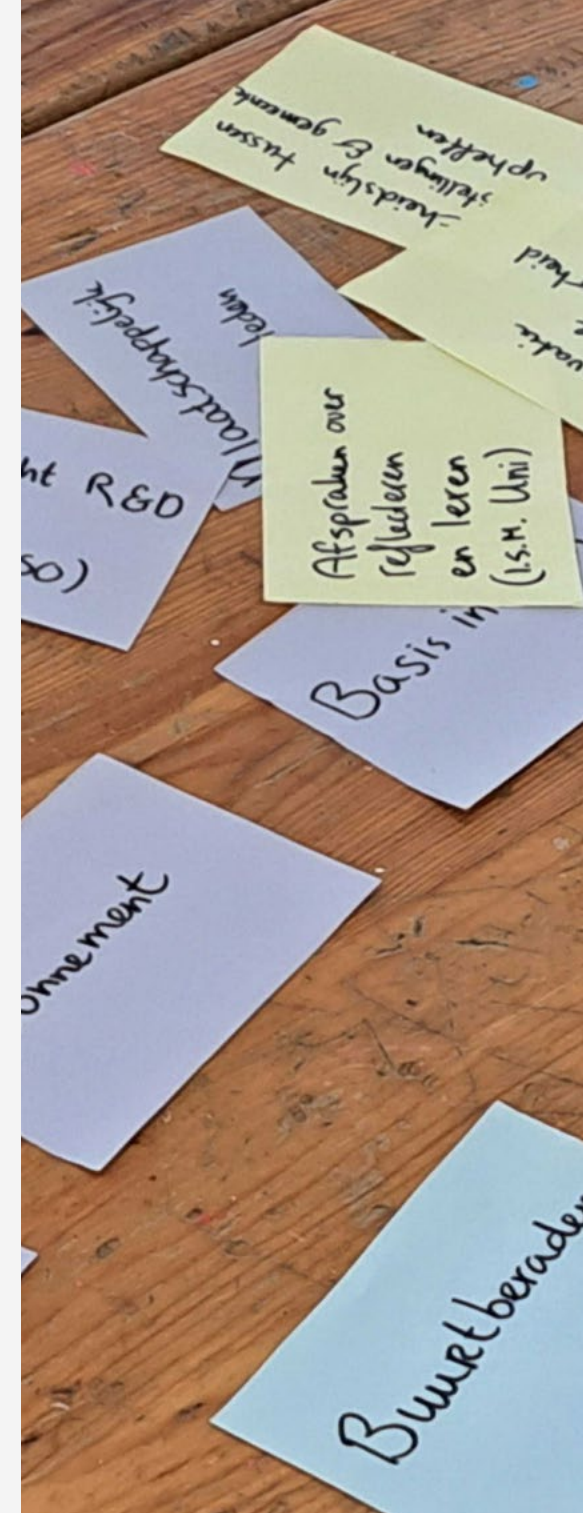
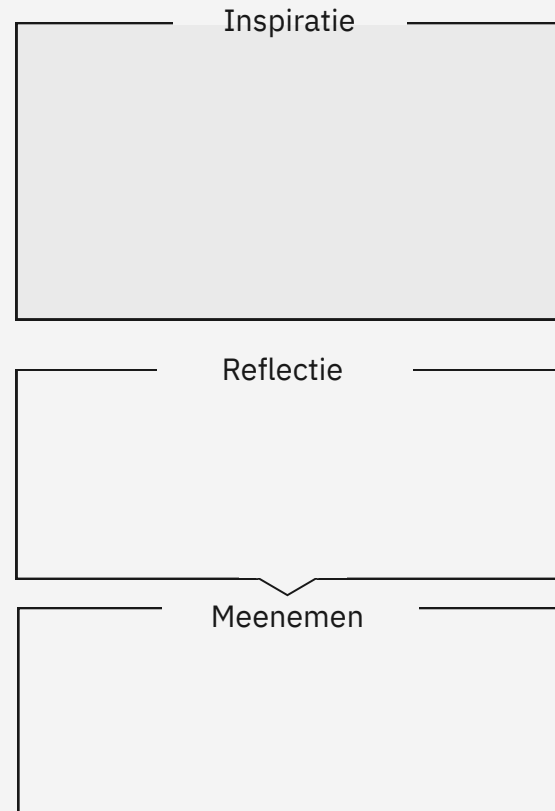
Noorderpark

Vertalen van voorbeelden naar de eigen context

Wanneer je deze tool gebruikt, is het belangrijk om met een open blik andere voorbeelden te bekijken. Bij het doorlopen van de voorbeelden in de Noorderpark-casus was een eerste reactie dat kopiëren van het voorbeeld naar de context van het Noorderpark niet mogelijk was. Dat is ook niet het doel van het verkennen van andere contexten. Andere contexten bieden inspiratie en concrete andere perspectieven. Elementen die waardevol zijn uit die voorbeelden kunnen vertaald worden naar de eigen context van de samenwerking. In het gesprek kwam het begrip 'basisinkomen' naar voren, aan de hand van het voorbeeld van Meet je Stad uit Amersfoort, waar de gemeente een 'abonnement op de meetgegevens' heeft. Zo is er een stabiele financieringsstroom voor Meet je Stad. Voor het Noorderpark is dit een interessant voorbeeld: stabiele financiering geeft de ruimte om over de lange termijn na te kunnen denken, zonder dat steeds de zorg over financiering voor het volgende jaar in de weg zit.

"Toen we het hadden over basisinkomen, zag ik opeens dat je pas echt ruimte hebt om met nieuwe dingen aan de slag te gaan als je je niet steeds over financiën zorgen hoeft te maken. Dat geldt voor een individu net zoveel als voor een organisatie."

Deelnemer casus Noorderpark



Tool 11 Waarden & Aanpak

Wat is Waarden & Aanpak?

Deze tool helpt je om te brainstormen en ideeën te bedenken voor een andere aanpak, gebaseerd op gedeelde waarden. Op die manier kun je ideeën bedenken voor concrete acties, die als experimenten kunnen worden uitgevoerd.

Waarvoor gebruik je Waarden & Aanpak?

Het doel is om tot concrete acties te komen van hoe je op een andere manier met elkaar de samenwerking invulling kunt geven.

wij willen...

**...ideeën
uitproberen**

door...

**...te experimenteren
met een nieuwe
aanpak**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

2 personen.

Dit duurt...

45 minuten.

Breng mee...

Werkblad met 3 vakken,
sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Waarden & Aanpak?

Je kunt deze opdracht het beste in een duo doen. Start met het formuleren van een gedeelde waarde van waaruit je in dit experiment wilt samenwerken, hiervoor kun je Tool 5: Waardenpiramide gebruiken. Een gedeelde waarde kan bijvoorbeeld 'vertrouwen' zijn.

Kies vervolgens een uitdaging of probleem in de huidige samenwerking waar je aan wilt werken. Je kunt er ook voor kiezen om antwoorden uit Tool 6: Een stip op de horizon te gebruiken. Bijvoorbeeld 'stabiele, duurzame financiering'. Dit is de aanpak die je centraal stelt en die je verder gaat uitwerken in concrete acties.

Brainstorm met elkaar over wat er mogelijk is vanuit de aanpak die je centraal stelt. Schrijf bij deze mogelijkheden ook concrete acties (experimenten) op. Bijvoorbeeld 'geef een initiatief een bedrag om vrij te besteden, een blanco budget, waarvoor minimale regels omtrent verantwoording gelden'. Schrijf alle ideeën op sticky notes.

Ga met elkaar in gesprek over wat er nodig is om die ideeën uit te voeren, wat uitdagingen zijn en welke acties genomen moeten worden. Kies uiteindelijk welke acties haalbaar en effectief zijn om als experiment uit te voeren.

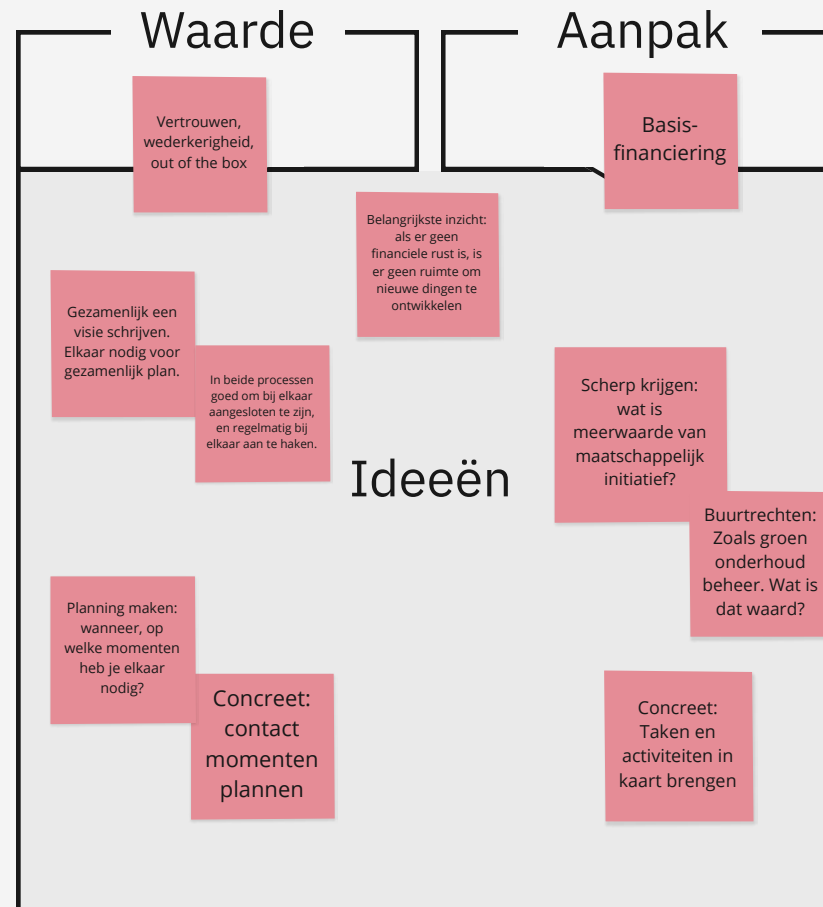
Waarden & Aanpak Noorderpark

Een plan maken voor concrete acties

Voor deze oefening werden in de Noorderpark-casus de drie gedeelde waarden uit Tool 5: Waardenpiramide centraal gezet: vertrouwen, wederkerigheid en "out of the box" denken. De aanpak van basisfinanciering, gebaseerd op het voorbeeld van Meet je Stad dat in Tool 10: Andere Contexten was besproken. Het belangrijkste inzicht hiervoor was dat er geen ruimte is om nieuwe dingen te ontwikkelen, als er altijd onrust is over financiering.

Tijdens het gesprek werden verschillende kaders geschetst van wat nodig is voor basisfinanciering van het Noorderpark. Verschillende mogelijkheden voor het diversificeren van financiering, zoals door fondsen, sponsoring of crowdfunding werden besproken en welke concrete stappen hier op gezet kunnen worden.

Daarnaast was het inzichtelijk maken van de meerwaarde van maatschappelijk initiatief een belangrijk punt. Vervolgacties bestaan uit: het inzichtelijk maken welke taken maatschappelijk initiatief allemaal uitvoert in het park, overzicht krijgen van welke waarden initiatieven leveren en het zoeken van een model waarmee dit gekwantificeerd kan worden.



Tool 12 Onderlinge Verhoudingen

Wat is Onderlinge Verhoudingen?

Deze tool geeft inzicht in de verschillende keuzes die je als partijen hebt om invulling te geven aan de onderlinge verhoudingen in een samenwerking. Er zijn vaak meer opties dan je in eerste instantie denkt, en deze tool maakt die opties expliciet duidelijk voor alle betrokkenen.

Waarvoor gebruik je Onderlinge Verhoudingen?

De mate van samenwerken en de stijl van samenwerken kun je samen vormgeven. Als je ziet welke mogelijkheden er zijn, kun je steeds opnieuw keuzes maken voor nieuwe manieren waarop je wilt experimenteren in de samenwerking, bijvoorbeeld om een andere dynamiek te realiseren.

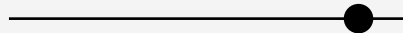
wij willen...

**...ideeën
uitproberen**

door...

**...keuzes te maken
over de aard van
de samenwerking**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

60 minuten.

Breng mee...

Werkblad met tabel, lege A4-tjes, pennen.

Hoe gebruik je Onderlinge Verhoudingen?

Op welke manier is de samenwerking tussen maatschappelijk initiatief en overheid vormgegeven? Wie heeft welke invloed en is die invloed meer informeel of juist formeel? Dit zijn allemaal dingen waarmee geëxperimenteerd kan worden.

Kies eerst een onderwerp waarmee je in de samenwerking wil experimenteren. Bekijk daarna samen dit werkblad en bespreek welke stijl van samenwerken je uit zou willen proberen. Maak een korte beschrijving van enkele mogelijke experimenten.

Kies een van de experimenten en spreek af wat er gaat gebeuren en wie wat doet. Bepaal ook de experiment-eigenaren. Dit zijn twee mensen, één uit de civiele partij en één uit de publieke. Spreek vervolgens af in welke periode het experiment plaatsvindt en hoe de kennis en inzichten die opgedaan zijn gedeeld zullen worden.

Onderlinge Verhoudingen Noorderpark

Kiezen wanneer je formeel of informeel afspraken maakt

Het overzicht van Onderlinge Verhoudingen geeft een scala aan keuzes weer die je met elkaar kunt doornemen. Een van de belangrijke doelen voor het Noorderpark is om bewoners meer eigenaarschap te geven over het park. Daarvoor is een andere interactie met bewoners nodig. In het overzicht staat bij 'betrekken' een scala aan opties die de deelnemers doornemen van informeel, zoals luisteren, tot meer formeel, zoals betrokkenheid in een vroeg stadium van het initiatief. Door die keuzes door te nemen ontstaat er ruimte om keuzes in de samenwerking in te gaan bouwen.

Het geeft houvast om met de groep te bespreken op welke momenten formele afspraken en structuren nodig zijn, en wanneer een informele aanpak juist beter werkt.

	Beïnvloeden	Betrekken	Ontwerpen	Ontwikkelen	Ondersteunen	Leveren	Controleren
<i>Informeel</i> <i>Zachtere krachten, vaak gedeeld met anderen</i>	adviseren	luisteren	stimuleren	voortrekkersrol	Kosten innen	vrijwillige codes	delegeren
Stijlen van samenwerken	lobbyen	kennisdelen	betrekken	overeenkomsten	subsidies	voorlichten	zekerheid
	agenda	consuleren	analyseren interpreteren	partnerships	aanbestedingen	investeringen	vergunningen
	rolmodel	samenbrengen	voorspellen	strategie	co-financieren	diensten leveren	regels uitvaardigen
	controleren	samenwerken	scenario's	opdrachten verlenen	bepaald onderwerp	steun creëren	interventie
<i>Formelere krachten, vaak geassocieerd met publieke instanties</i> <i>Formeel</i>	governance	vroege betrokkenheid	testen	beleid vertalen	investeren	garanderen	handhaven
	uittesten	verkiezingen	uitproberen	vastleggen	financiering	preventieve maatregelen	sancties opleggen
	toetsingscommissies	standaarden	evalueren	wetsvoorstel	terugvorderen	beschermen	vervolgen

Tool 13 Logboek

Wat is een Logboek?

In het Logboek houdt iedere deelnemer bij met welke acties zij geëxperimenteerd hebben. Een fysiek boekje dat je op je bureau kunt leggen werkt het beste. Doordat je het boekje ziet liggen, wordt je herinnerd aan dat je acties uitvoert en opschrijft wat je ervaart.

Waarvoor gebruik je een Logboek?

Het doel is dat deelnemers deze nieuwe manieren van samenwerken uitproberen en documenteren wat dit oplevert. Door concrete experimenten te beschrijven, die uit te proberen, en daarop te reflecteren krijg je inzicht in wat er gebeurt als je anders handelt. Je legt op die manier de eerste basis voor nieuw gedrag voor de samenwerking.

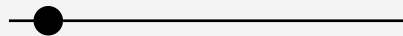
wij willen...

**...ideeën
uitproberen**

do or...

**...ervaringen vast te
leggen tijdens het
experimenteren**

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

15 minuten.

Breng mee

Geprinte logboeken.

Hoe gebruik je het Logboek?

Het Logboek gebruik je om de samenwerking gedurende een afgesproken periode, bijvoorbeeld een experiment dat je uitvoert, zelfstandig te monitoren en daarna gezamenlijk te bespreken.

Het is belangrijk dat in het Logboek concrete experimenten en acties worden beschreven. Alle betrokken personen houden een eigen Logboek bij, ook in de publieke organisatie. Schrijf tijdens een vooraf afgesproken periode in je eigen Logboek de voor jou belangrijkste gebeurtenissen in de samenwerking op, evenals persoonlijke observaties en reflecties op die gebeurtenissen. Elke pagina heeft een titel, een datum en een beschrijving. Als je tijdens het bijhouden van het Logboek patronen ontdekt, schrijf die dan ook op. Dat is vaak een goed startpunt voor het bespreken van het Logboek met anderen (zie Tool 15: Reflectie op Logboek).

Logboek Noorderpark

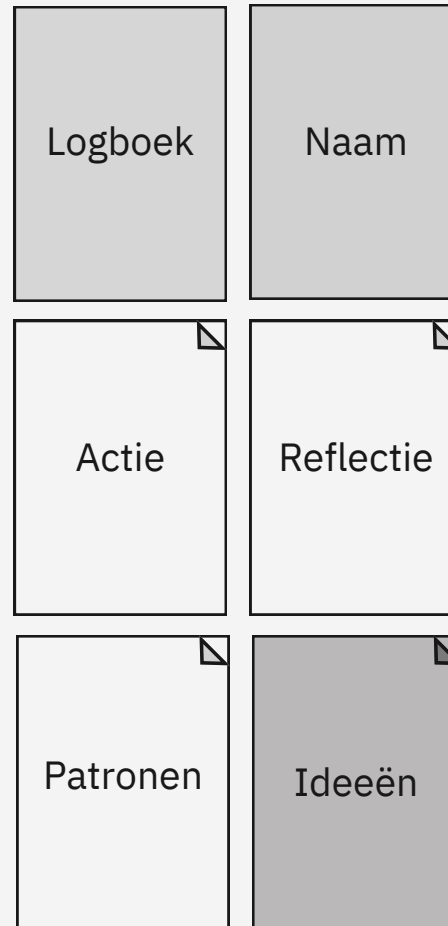
Uitspreken wat je anders wil doen en dat uitproberen

Als onderdeel van het onderzoek in de casus Noorderpark hebben alle deelnemers gedurende de zomer een logboek bijgehouden waarin zij hun acties en reflecties opgeschreven hebben. Zo kwam een zorg over het stellen van grenzen aan beschikbare tijd naar voren. Een van de voorgenomen acties die daarop aansluit was om die grenzen beter te bewaken. Een concrete actie die daarbij hoort is om in gesprekken duidelijker aan te geven wat er wel en niet mogelijk is binnen de beschikbare tijd. Daarmee wordt een zorg van een van de deelnemers zichtbaar gemaakt en kan dit in de samenwerking bespreekbaar gemaakt worden.

Tool 15: Logboek Reflectie sluit aan bij dit hoofdstuk. Door ervaringen met elkaar te bespreken met behulp van Tool 15: Logboek Reflectie, reflecteren de deelnemers met elkaar op wat werkt en hoe dit verder bestendig kan worden in de samenwerking.

“Ik ga me zakelijker opstellen in afspraken, om binnen mijn eigen grenzen te blijven. Het is wel nog een zoektocht wanneer ik dit moet toepassen.”

Deelnemer casus Noorderpark



Tool 14 Value Pursuit

Wat is Value Pursuit?

Value Pursuit is een tool voor het aanmoedigen en optimaliseren van samenwerking in een netwerk door te inventariseren en reflecteren op hoe samenwerking verloopt. Het is een spelbord dat gebruikt kan worden om te verduidelijken welke doelen stakeholders in een specifiek project of programma hebben, welke bijdragen elke stakeholder levert en wie daarvan gebruik maakt, en waar de verschillende stakeholders mee worstelen.

Waarvoor gebruik je Value Pursuit?

Het doel van Value Pursuit is om te reflecteren op hoe je de doelen die je gezamenlijk hebt gesteld, samen kunt behalen, en wie daarbij hulp kan bieden aan een ander. Daarnaast laat Value Pursuit ook zien wie relatief veel en wie relatief weinig bijdraagt aan het behalen van de doelen. Naar aanleiding daarvan kun je samen bespreken of die balans bijgesteld dient te worden.

wij willen...

...reflecteren en leren

door...

...de balans van onze samenwerking op te maken

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

90 minuten.

Breng mee

Werkbladen met grote cirkels, sticky notes in verschillende kleuren, stickers in verschillende kleuren.

Hoe gebruik je Value Pursuit?

De eerste cirkel laat zien wat organisaties die samenwerken in een netwerk bijdragen en ontvangen. Van buiten naar binnen vul je op deze cirkel met sticky notes in wat de doelen en bijdragen (ervaring, expertise, oplossingen, geld, etc.) van elke organisatie zijn, en welke barrières (uitdagingen of obstakels) bestaan om (beter) samen te werken. Iedere betrokken organisatie vult een 'taartpunt' in met sticky notes van een bepaalde kleur. Nadat alle notities op het bord zijn geplakt, lees je de notities van anderen en geef je aan welke barrières van anderen je kunt helpen doorbreken met een bijdrage van jouw organisatie. Plak een stip van jouw kleur sticky notes op de barrière waarbij je kunt helpen. Zo wordt duidelijk wie elkaar van dienst kunnen zijn in het netwerk.

Op de tweede cirkel zie je een soort radar, waarop je telt hoeveel bijdragen elke partnerorganisatie gegeven en ontvangen heeft. Plaats een stip van jouw kleur op de ring met het getal van het aantal bijdragen dat je leverde. Doe hetzelfde met een sticky note van jouw kleur voor het aantal bijdragen dat je ontving. Bespreek met elkaar of het juiste evenwicht tussen ontvangen en gegeven bijdragen bestaat. Zo niet, bekijk dan hoe de partner die te weinig ontvangt meer uit de samenwerking zou kunnen halen.

Value Pursuit Noorderpark

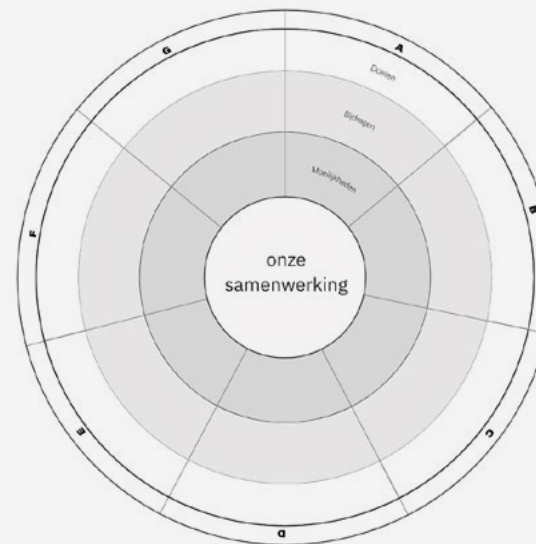
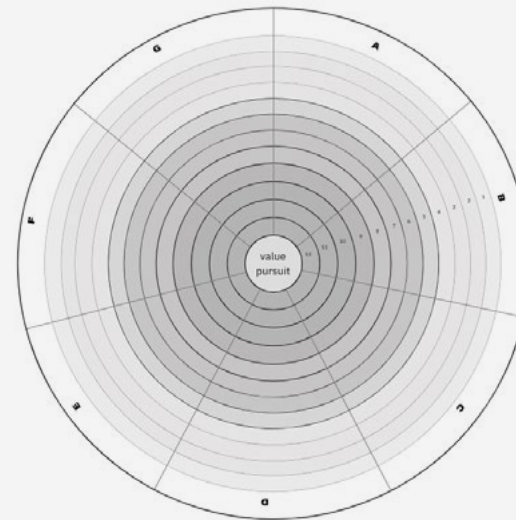
Van experimenteren naar integreren

Met deze tool wordt inzichtelijk wie wat te bieden heeft in de samenwerking, en wie wat te halen heeft. Door hier als groep op te reflecteren wordt ook bespreekbaar hoe er met een disbalans in geven en nemen omgegaan kan worden. Maar wat uiteindelijk vooral belangrijk bleek is erachter komen wie er nog niet aan tafel zitten. Zij moeten ook onderdeel van de samenwerking worden, omdat zij ook een rol spelen.

Door als groep vervolgstappen uit te spreken worden ook direct samenwerkingen afgesproken. De dynamiek verandert van 'experimenteren' naar 'integreren'. Vanaf dit moment wordt het ook belangrijker om buiten de groep deelnemers samenwerkingen aan te gaan, buiten de 'coalition of the willing'.

“Eigenlijk zit er een heleboel tussenruimte - in de samenwerking en welke doelen we gezamenlijk hebben, maar het is een constante zoektocht. Bijvoorbeeld met financiën: alles moet gecheckt, verantwoord en op orde gebeuren. Aan de andere kant beperkt dat in de ruimte, vrijheid en het maatwerk wat je wilt geven. Het is aan ons de taak om deze voorbeelden te verzamelen, massa te maken en met een voorstel te komen.”

Deelnemer casus Noorderpark



Tool 15 Logboek Reflectie

Wat is Logboek Reflectie?

Deze tool gebruik je aan het einde van een periode waarin je geëxperimenteerd hebt met nieuwe manieren van samenwerken. Gebruik Tool 13: Logboek om tijdens die experimenten acties, resultaten en ervaringen te documenteren. Deze tool gebruik je vervolgens om samen in gesprek te gaan over de observaties in ieders logboek. Wat heb je anders gedaan, en wat heeft dat opgeleverd? Hoe voelde die andere manier van samenwerking? Gebruik de notities in ieders logboek om op basis van concrete informatie met elkaar te reflecteren en waar mogelijk conclusies te trekken.

Waarvoor gebruik je Logboek Reflectie?

Door met elkaar te reflecteren op de manier van samenwerken en de verschillende stappen daarin, worden positieve en negatieve ervaringen geïdentificeerd en gedeeld. Zo ontstaat ruimte om met elkaar de kansen voor verbetering te bespreken en hoe die kansen benut kunnen worden.

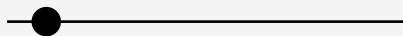
wij willen...

***...reflecteren
en leren***

door...

***...samen open te
reflecteren op
ervaringen en
experimenten***

Moeilijkheidsgraad



Wees met minstens...

1 persoon per samenwerkingspartner.

Dit duurt...

90 minuten.

Breng mee

Ingevulde logboeken, leeg A3-vel, sticky notes, pennen.

Hoe gebruik je Logboek Reflectie?

Aan de hand van ingevulde logboeken (zie Tool 13: Logboek) ga je het gesprek aan met elkaar over het experiment dat jullie uitgevoerd hebben. Ieder vertelt over gebeurtenissen, observaties en patronen uit het eigen Logboek. Wat werkte wel en wat niet? Hoe komt dat? Wat miste er bijvoorbeeld? Tijd, geld, kennis? Welke inzichten zijn waardevol om mee te nemen in het vervolg van de samenwerking? Details blijken vaak belangrijk in deze reflecties. Die kun je uit je logboek halen. Tussen details kun je mogelijke verbanden en patronen ontdekken die nuttig zijn voor het verbeteren van de samenwerking.

Drie belangrijke vragen voor de reflectie:

- Wat heb je anders gedaan?
- Wat heeft dat opgeleverd? Of heeft het juist niets opgeleverd?
- *Als iedereen zijn of haar ervaringen gedeeld heeft, bespreek je welke inzichten daaruit voortkomen: Wat willen jullie daarvan meenemen in jullie samenwerking?*

Logboek Reflectie

Noorderpark

Ontdekken wat werkt en hoe dat te bestendigen

Door op de experimenten te reflecteren, krijg je inzicht in hoe ideeën in de alledaagse realiteit uitpakken. Zo is dit de eerste stap in het bestendigen van nieuwe werkpraktijken en een gezamenlijke infrastructuur. Het wordt duidelijk wat wel en niet werkt en welke vervolgstappen mogelijk zijn. Eén van de deelnemers is vaker naar het park gegaan om meer zichtbaar te zijn in de wijk. Daardoor ontstonden nieuwe contacten en het idee om ook collega's mee te nemen. Een andere deelnemer droeg taken over aan een aantal bewoners voor de organisatie van het Alles is Noord Feest in het park. Het ondersteunen en begeleiden van deze bewoners kostte meer tijd, maar dit maatwerk leverde eigenaarschap van bewoners op. Zij werden in hun kracht gezet om taken en diensten van de stichting over te nemen. Op het eerste gezicht lijken het misschien kleine veranderingen, maar juist die kleine aanpassingen leveren interessante nieuwe inzichten op die kunnen worden gebruikt om tot structurele veranderingen te komen.

“Het was voor mij wel echt nieuw om taken uit handen te geven, gewoonlijk houd ik graag de controle bij mezelf. Je moet de tijd nemen om een relatie op te bouwen en mensen de ruimte geven zodat ze datgene kunnen doen waar ze goed in zijn.”
Deelnemer casus Noorderpark

Individuele reflectie

werkt	werkt	werkt
werkt niet	werkt niet	werkt niet

Gezamenlijke reflectie

nieuw	nieuw	nieuw
wat nu?	wat nu?	wat nu?

Appendix



Foto: Lotte Dale

Hoe dit handboek tot stand is gekomen

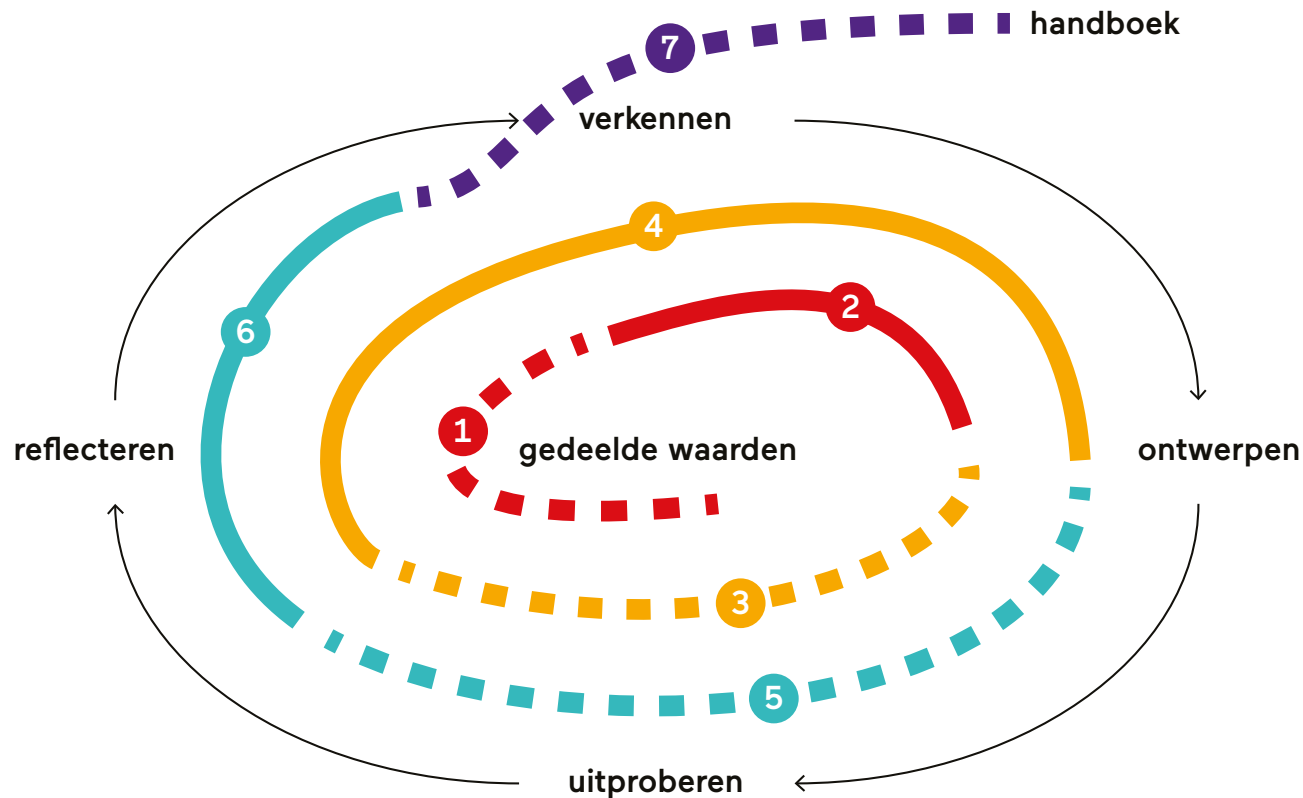
Waag Futurelab en Stby startten april 2022 samen een onderzoek met de vraag: *Wat hebben burgercollectieven en de overheid nodig om duurzame samenwerking te realiseren vanuit het idee van wederzijdse waardecreatie?* Ons doel was het experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking tussen overheid en maatschappelijk initiatieven. Onze leidraad was de diepe kennisbasis van Frame Innovation. Uit de lessen die we geleerd hebben is in december 2023 dit handboek ontstaan.

Eerst hebben we diverse maatschappelijke initiatieven in Nederland onderzocht, in uiteenlopende domeinen, zoals voedsel en energie. Er zijn verscheidene interviews gehouden met experts en betrokkenen in publiek-civiele samenwerkingen, gebruik makend van tools 1-3 in dit handboek. Na analyse hiervan zijn diverse blogs gepubliceerd door Waag ("Meer lezen en luisteren" op pagina 100). Hieruit bleek dat gezamenlijk beter leren samenwerken op basis van gedeelde waarden de sleutel is voor succes in publiek-civiele samenwerkingen.

Daarop heeft Stby het Appreciative Inquiry model voorgesteld als leidraad voor het uitvoeren van een casus. In samenwerking hebben BIMl en Waag als casus een samenwerking rond het Noorderpark in Amsterdam geselecteerd om diverse experimenten met ontwerptools uit te voeren. Stby selecteerde deze tools uit diverse bronnen en paste deze aan voor de casus. Ze werden gebruikt in 3 workshops die we organiseerden met zes deelnemers van de casus Noorderpark. Op de volgende pagina staat een overzicht van het Appreciative Inquiry-proces en de gebruikte tools.

In dit handboek zijn de tools die we gebruikten enigszins aangepast naar aanleiding van de experimenten in de casus en om ze meer algemeen bruikbaar te maken. Bij elke tool staan ervaringen uit de Noorderpark casus. De tools waren voor ons waardevol bij het ontwerpen van betere publiek-civiele samenwerking, daarom bieden we ze in dit handboek aan in een praktische vorm die hopelijk voor velen bruikbaar is.

Appreciative Inquiry in de Noorderpark casus



1. Vooronderzoek
2. Eerste workshop 'Waarden'
3. Experimenteren en documenteren in logboek
4. Tweede workshop 'Nieuwe perspectieven'
5. Experimenteren en documenteren in logboek
6. Derde workshop 'Integreren'
7. Reflecteren op proces

Casussen als voorbeeld

Om een goed beeld te krijgen van de uitdagingen waar maatschappelijk initiatief en overheid voor staan bij het starten van een publiek-civiele samenwerking zijn diverse casussen onderzocht. Hierin is rekening gehouden met verschillende domeinen (van energie tot voedsel), verschillende vormen (meer vanuit de overheid geïnitieerd en meer maatschappelijk geïnitieerd) en verschillende fases waarin de samenwerking zich bevindt (van startend en nog zoekend naar wat kan werken, tot al jarenlang een succesvolle samenwerking) om zo tot een divers beeld te komen. Inzichten uit deze casussen en vele andere voorbeelden worden in dit boek gedeeld en vormen de basis voor het nieuw kader voor publiek-civiele samenwerking.

Met de casus van het Noorderpark is er in de praktijk aan de slag gegaan om een ruimte voor experiment en reflectie te vormen. Daarin is onderzocht hoe de samenwerking tussen overheid en maatschappelijk initiatief op een andere manier gevormd kan worden. In het hoofdstuk *Aan de slag* worden inzichten over de ervaring in deze casus gedeeld.



Noorderpark Amsterdam

De methode uit het handboek is in de casus van het Noorderpark in de praktijk gebracht. In deze casus onderzoeken Stichting Noorderpark, Stadsdeel Amsterdam Noord, Bureau Integraal Maatschappelijk initiatief (BIMI) van de gemeente Amsterdam en de Roze Tanker hoe de samenwerking in het Noorderpark in Amsterdam anders kan. De ambitie is om te ontwikkelen naar een nieuwe organisatiestructuur in de vorm van een 'trust' waarbij de buurt meer eigenaarschap over het park krijgt. Een aantal uitdagingen die spelen zijn financiële duurzaamheid voor initiatieven: subsidie procedures en verantwoording vragen veel tijd en kennis die niet altijd georganiseerd kunnen worden. Ook is inclusiviteit voor oude en nieuwe Noorderlingen van belang, net als de huidige vorm van participatie: een klankbordgroep.

Meet je Stad

Meet je Stad is een initiatief voor burgerwetenschap in Amersfoort. Het initiatief komt voort uit de samenwerking tussen de coöperatieve Universiteit Amersfoort, opgezet door een groep bewoners, en de Gemeente Amersfoort. Met hun werk experimenteren ze hoe overheid en bewoners samen open kennis kunnen opbouwen en hoe die samenwerking er uitziet.

Leiden Healthy Society Center

Leiden Healthy Society Center is in 2022 ontstaan als een nieuw samenwerkingsverband tussen de Universiteit, het Academisch Ziekenhuis, de Hogeschool en de gemeente met als doel om kennis te delen en initiatieven met elkaar te verbinden rond vraagstukken op het gebied van gezondheid en welzijn in Leiden.

T-Factor

Het doel van het project T-Factor is om te ontdekken hoe cultuur, ecologie, creatieve samenwerking en betrokkenheid tot levendige plekken van inclusieve stedelijke vernieuwing kunnen leiden. Samen met ecologen, kunstenaars, onderzoekers, bewoners en studenten wordt onderzocht wat de rol kan zijn van tijdelijke plekken bij het vormgeven van eerlijke stedelijke transitie. In Amsterdam wordt gefocust op ecologie en de 'meer-dan-menselijke' stad: hoe kunnen we lokale capaciteit voor vergroening stimuleren op een inclusieve manier en voor een verscheidenheid aan levensvormen; zoals mensen, planten, dieren en microben? T-Factor is een Europees innovatie- en onderzoeksproject, waarvan de Amsterdamse Pilot door Waag Futurelab wordt uitgevoerd.

De Ceuvel

De Ceuvel is een tijdelijke circulaire broedplaats in Amsterdam-Noord. De initiatiefnemers willen haar doorontwikkelen tot een permanente regeneratieve wijk die voor de eeuwigheid duurzame en betaalbare huisvesting moet gaan garanderen. Ze zien kans om, vanuit bestaande netwerken in Amsterdam-Noord, een lokale vereniging op te richten om zo een simultane oplossing te kunnen bieden voor de huisvestings- en klimaatcrisis, maar met oog voor het eigen karakter van een buurt en haar bewoners. Door de uitspraak van de Hoge Raad in het Didam-arrest is het gevolg dat de gemeente de grond zal uitgeven middels een aanbesteding.

Coöperatie Sterk op Stroom

Coöperatie Sterk op Stroom bevordert het lokaal opwekken van duurzame (zonne)stroom in de Vruchtenbuurt in Den Haag. De coöperatie vindt dat duurzame energie voor iedereen bereikbaar moet zijn. Naast het zelf opwekken van groene stroom op de Groene Mient, ontwikkelt de coöperatie een slim lokaal energiesysteem (een smart grid) voor de hele buurt.

Hollandse Luchten

Hollandse Luchten is een burgermeetplatform waarbij bewoners zelf de luchtkwaliteit in Noord-Holland meten. Hollandse Luchten is geïnitieerd door de Provincie Noord-Holland en is een onderzoeksproject waarin onderzocht wordt hoe bewoners, overheid en onderzoeksinstituten op een andere manier met elkaar kunnen samenwerken en gezamenlijk kunnen werken aan een gezonde leefomgeving. Hollandse Luchten is een project van Waag Futurelab.

Voedselpark Amsterdam

Voedselpark Amsterdam is een groep personen en organisaties die de Lutkemeerpolder (43 hectaren) aan de westrand van Amsterdam wil ontwikkelen tot een agro-ecologisch landschapspark. Daarin willen zij samenwerken met Gemeente Amsterdam (o.a. om het bestemmingsplan van het gebied te wijzigen). De grond is nu nog bestemd als bedrijventerrein. Voedselpark Amsterdam wil graag een omslag in denken en handelen teweegbrengen en stad en platteland verbinden. Dit is van belang voor het klimaat, de wateropvang, het betrekken van de jeugd bij voedsel, de verbinding van culturen en de hoognodige stimulans voor de biodiversiteit. Sinds begin 2022 heeft Voedselpark Amsterdam een samenwerking met Land van Ons opgezet om de de grond te kunnen kopen.

Werkbladen om te printen

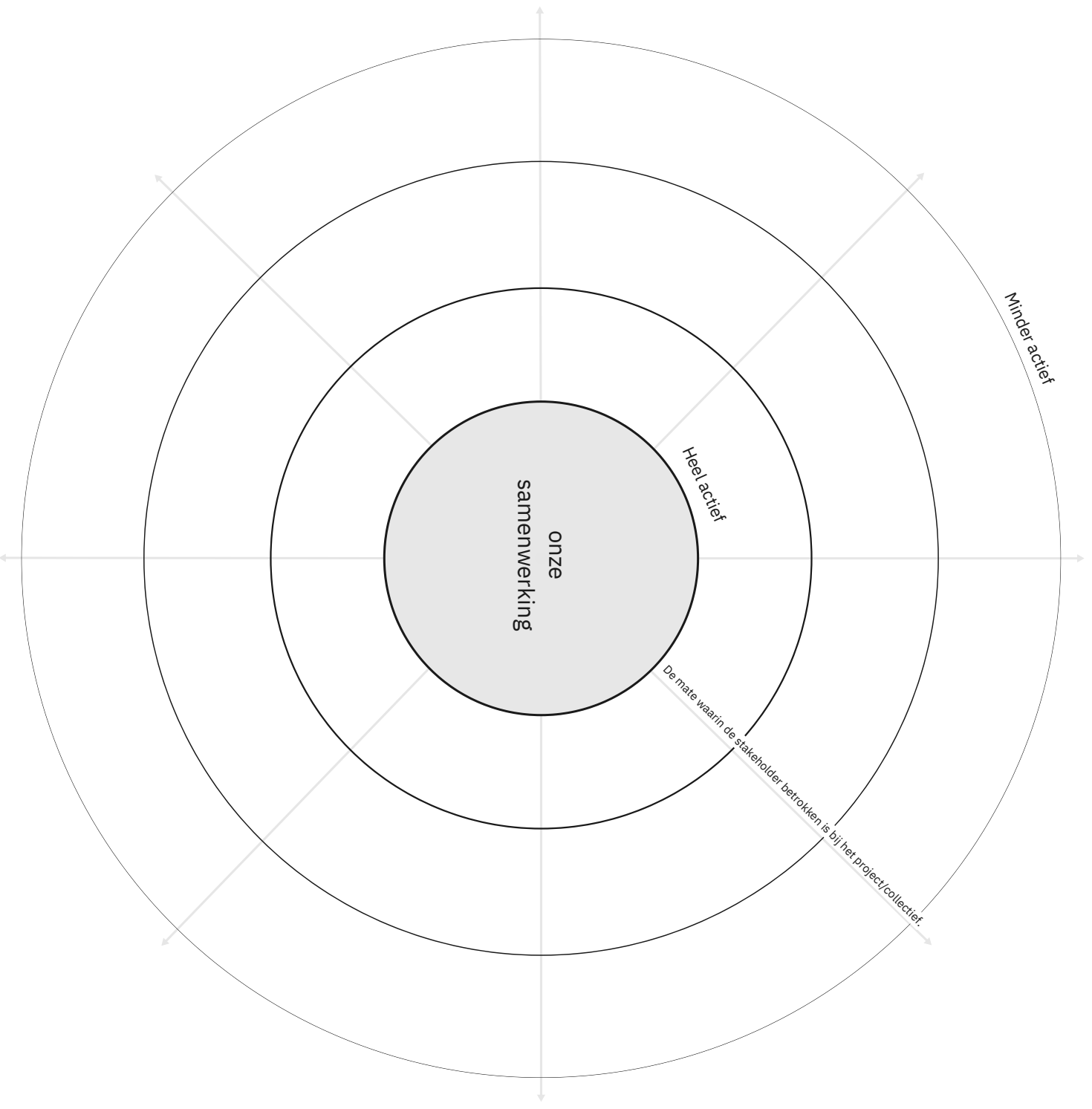
Op de volgende pagina's staan alle werkbladen die in dit handboek uitgelegd worden in een printbare versie.

Je kunt deze uitprinten op A4 of A3-formaat en direct gebruiken. De meeste tools werken beter op een A3-formaat zodat meerdere mensen er sticky notes op kunnen plakken.

Printen is niet per se nodig. Veel werkbladen zijn eenvoudig na te tekenen op een groot vel papier, bijvoorbeeld een flipover sheet. Dan heb je nog meer ruimte, en dat is bij sommige tools wel zo makkelijk.

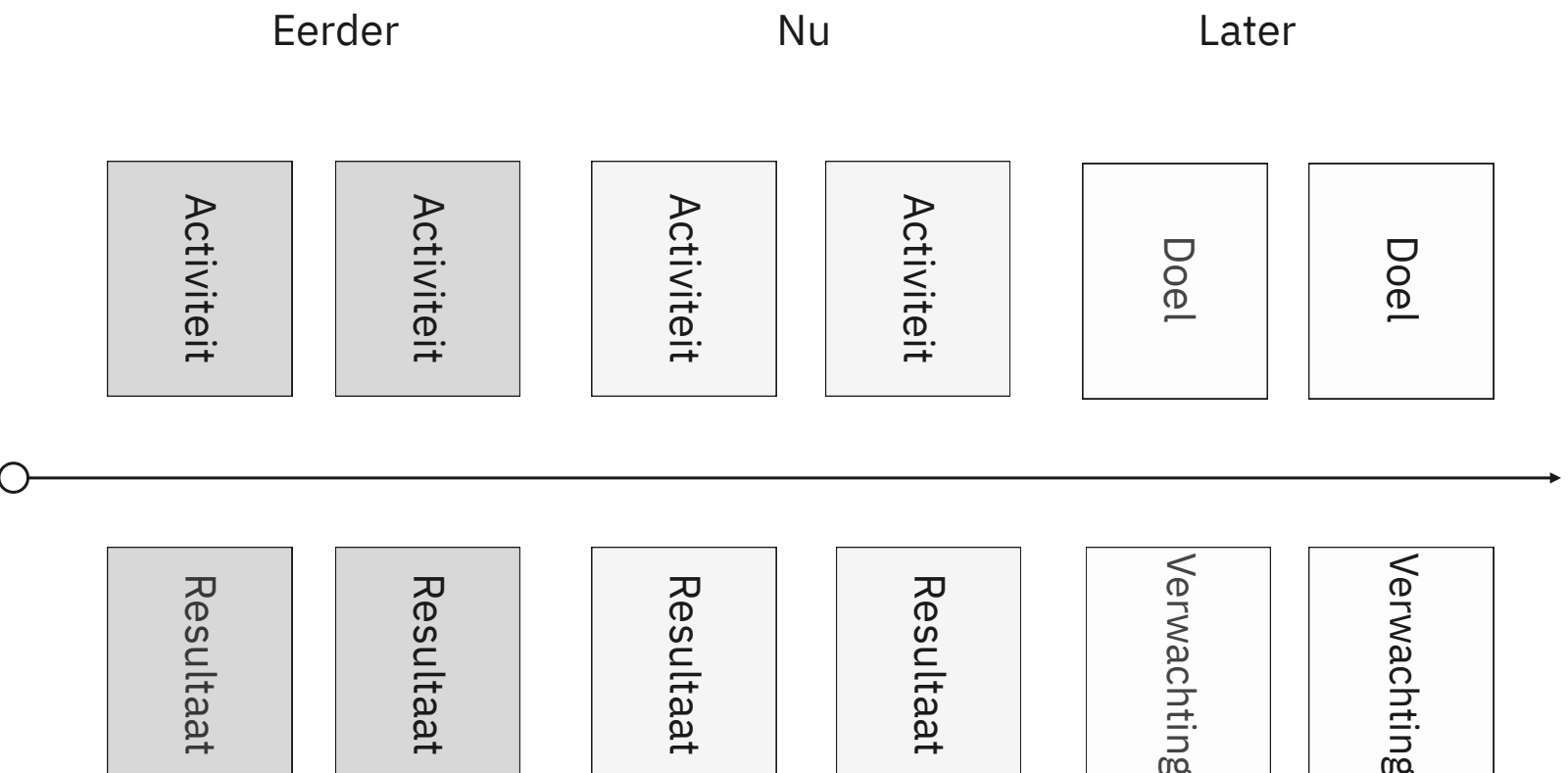
Ik wil... onze basis verstevigen
door... in kaart te brengen wie er allemaal betrokken zijn.

Tool 1: Stakeholderkaart



Ik wil... onze basis verstevigen
door... te begrijpen hoe de huidige samenwerking tot stand is gekomen.

Tool 2: Tijdlijn Samenwerking



Ik wil... onze basis verstevigen
door... te evalueren wat er wel en niet goed gaat in de samenwerking.

Tool 3: Behouden/Stoppen/Starten



Wat willen we behouden? _____



Waar willen we mee stoppen? _____



Waar willen we mee starten? _____

Ik wil... onze basis verstevigen
door... in kaart te brengen welke gedeelde waarden er zijn.

Tool 4: Waardenkaart

Dit zijn mijn eigen waarden
in de samenwerking

Dit zijn de waarden van mijn organisatie
in de samenwerking

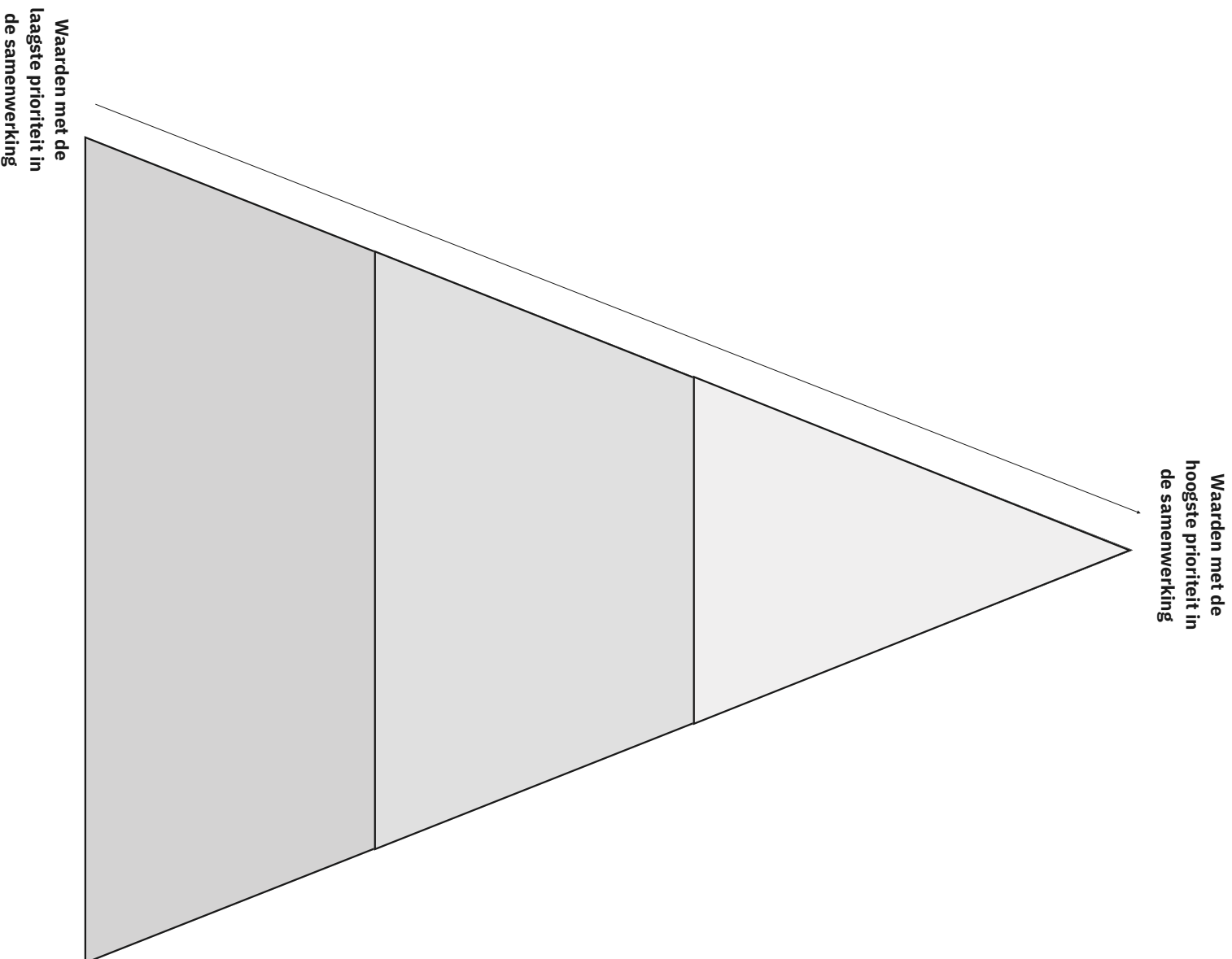
Dit zijn de waarden die belangrijk zijn
voor onze samenwerking

Ik wil... onze basis verstevigen

door... samen te bepalen welke waarden het belangrijkste voor ons zijn.



Tool 5: Waardenpiramide



Ik wil... mogelijkheden verkennen
door... te leren over andere manieren van samenwerken.

Tool 6: Stip op de Horizon

Welke nieuwe perspectieven levert dit op voor de samenwerking?

We gebruiken de formule: als we vanuit X naar Y kijken dan Z...

X = is de waarde die we centraal stellen.

Y = is het onderdeel uit de samenwerking waar we nieuwe perspectieven op willen ontwikkelen, of simpelweg de hele samenwerking.

Z = is de nieuwe uitkomst die we krijgen.

als we vanuit _____	_____
naar _____	_____ kijken
dan _____	_____

als we vanuit _____	_____
naar _____	_____ kijken
dan _____	_____

als we vanuit _____	_____
naar _____	_____ kijken
dan _____	_____

als we vanuit _____	_____
naar _____	_____ kijken
dan _____	_____

Ik wil... mogelijkheden verkennen
door... uit te zoeken waar wij op hopen en voor vrezen in onze samenwerking.

Tool 7: Hoop & Vrees

Hoop

Ik hoop dat...
Het zou mooi zijn als...

Vrees

Ik maak me zorgen dat...
Het zou mooi zijn maar...

Ik wil... mogelijkheden verkennen
door... verschillende toekomstbeelden te schetsen.

Tool 8: Toekomstige Krantenkoppen

Positief	Neutraal	Negatief
<p>Welke krantenkop zou verschijnen als de toekomstige samenwerking geweldig loopt?</p> <p>[KOP] Auteur [...] Datum [...]</p> <p><i>"Stadsdeel Noord stelt gelijkwaardigheid centraal, groot feest als dank voor alle betrokkenen van het Noorderparkfestival!"</i> <i>(Gemeente Amsterdam, 20 juni 2023)</i></p>	<p>Welke krantenkop zou verschijnen als de toekomstige samenwerking volgens plan gaat?</p> <p>[KOP] Auteur [...] Datum [...]</p> <p><i>"ZP'ers weten de weg naar subsidiepot van Gemeente weer goed te vinden."</i> <i>(Gemeente Amsterdam, 20 juni 2023)</i></p>	<p>Welke krantenkop zou verschijnen als de toekomstige samenwerking helemaal fout gaat?</p> <p>[KOP] Auteur [...] Datum [...]</p> <p><i>"Noorderparkfestival dit jaar afgelast, vrijwilligers staken medewerking door gebrek aan waardering."</i> <i>(Gemeente Amsterdam, 20 juni 2023)</i></p>

Ik wil... voorstellen ontwerpen
door... uit te zoeken wie en wat we (nog) nodig hebben voor succes.

Tool 9: Ontbrekende Perspectieven

Welke relevante kennis en perspectieven hebben we al?	Welke kennis en perspectieven hebben we nog nodig?	Wie kan kennis en perspectieven toevoegen aan de samenwerking?

Kennis en perspectieven

Ik wil... voorstellen ontwerpen
door... inspiratie op te doen bij andere samenwerkingen.

Tool 10: Andere Contexten

Inspiratie

Schrijf hier inspirerende voorbeelden van
vernieuwende manieren van samenwerken

Reflectie

- Bespreek de voorbeelden gezamenlijk. Schrijf per voorbeeld
antwoorden op deze drie vragen:
- Welke vorm van samenwerking zien we terug in dit voorbeeld?
 - Welk doel heeft de samenwerking?
 - Op welke waarden is deze samenwerking gebaseerd?

Meenemen

Bespreek samen welke elementen van de
voorbeelden nuttig zijn om mee te nemen naar de
eigen samenwerking, en hoe je zou kunnen
inzetten.

Ik wil... ideeën uitproberen
door... te experimenteren met een nieuwe aanpak.

Tool 11: Waarde & Aanpak

Waarde die centraal staat	Aanpak die centraal staat
<p style="text-align: center;">Brainstorm!</p> <p style="text-align: center;">schrijf hier alle ideeën op voor experimenten waar je samen aan zou kunnen werken</p>	

Ik wil... ideeën uitproberen

door... keuzes te maken over de aard van de samenwerking.

Tool 12: Onderlinge Verhoudingen

		Beïnvloeden	Betrekken	Ontwerpen	Ontwikkelen	Ondersteunen	Leveren	Controleren
<i>Informeel</i> Zachtere krachten, vaak gedeeld met anderen		burgers en hun organisaties adviseren	luisteren naar burgers en organisaties	stimuleren burgers en experts om te co-creëren	voortrekkersrol aannemen	kosten innen voor gemeentelijke diensten	gebruik van vrijwillige codes aanmoedigen	delegeren van beslissings-bevoegdheid
		lobbyen via bestaande organisaties	delen van kennis en data	burgers en organisaties betrekken	Formele overeenkomsten	verandering stimuleren met subsidies	voorlichten van burgers	Zorgen voor zekerheid en controles
		agenda voor de toekomst neerzetten	burgers en organisaties consuleren	gegevens analyseren en interpreteren	formele partnerships vormen	openbare aanbestedingen gebruiken	investeringen doen in openbare infrastructuur	vergunningen uitgeven
		rolmodel zijn bewustzijn en vertrouwen	Expertise uit het hele systeem samenbrengen	voorspellen van toekomst scenarios	strategie bepalen en plannen maken	samen met partners co-financieren	diensten leveren met financiering en doelen stellen	regels uitvoerdigen om gedrag te beïnvloeden
Stijlen van samenwerken Formelere krachten, vaak geassocieerd met publieke instanties		activiteiten controleren en beoordelen	samenwerken met verschillende actoren systeem	vormgeven verschillende scenario's	opdrachten verlenen aan organisaties	Invloed uit oefenen op een bepaald onderwerp	steun creëren bij burgers voor bepaalde wetgeving	Een interventie uitvoeren
		governance van samenwerking inrichten	vroege betrokkenheid bij een gedeeld belang	effectiviteit van een prototype testen	beleid vertalen naar verschillende rechtsgebieden	investeren in de gemeenschap	welzijn van kwetsbaren garanderen	handhaven van regels
		Op kleine schaal uittesten en leren	Democratische diensten en verkiezingen	interventies uitproberen op kleine schaal	regels voor samenwerkingen vastleggen	Directe financiering om bepaalde uitkomst te krijgen	Instellen van preventieve maatregelen	sancties opleggen bij schending van regels
		Instellen van toetsings-commissies	standaarden neerzetten voor samenwerkingen	effectiviteit van interventies evalueren	wetsvoorstel in wetgeving omzetten	terugvorderen van gelden bij fouten en fraude	rechten van burgers beschermen	strafbare feiten onderzoeken en vervolgen

Ik wil... ideeën uitproberen
door... ervaringen vast te leggen tijdens het experimenteren.

Tool 13a: Logboek

**PUBLIEK-CIVIELE
SAMENWERKING**

Dit logboek is van:

Mijn organisatie is:

In dit logboek kun je ervaringen en reflecties bijhouden tijdens
het experimenteren met andere manieren van samenwerking

**PUBLIEK-CIVIELE SAMENWERKING
LOGBOEK**

Ik wil... ideeën uitproberen
door... ervaringen vast te leggen tijdens het experimenteren.

Tool 13b: Logboek

**PUBLIEK-CIVIELE
SAMENWERKING**

Datum: _____

REFLECTIE

Reflectie op activiteit:

Wat betekenen die ervaringen?

Hoe ben je ermee omgegaan?

Wat leer je ervan?

Welke emoji representeert het best je gevoel bij deze actie?



**PUBLIEK-CIVIELE
SAMENWERKING**

Datum: _____

ACTIE

Noteer hier een actie die je neemt naar aanleiding van WS2:

Wat heb je gedaan?

Wat is je bijgebleven?

Welke cruciale momenten waren er?

Ik wil... ideeën uitproberen
door... ervaringen vast te leggen tijdens het experimenteren.

Tool 13c: Logboek

Datum:

PUBLIEK-CIVIELE
SAMENWERKING

IDEEËN BOX

Als je reflecteert op wat je doet komen er altijd ideeën op. Parkeer deze hier...



Datum:

PUBLIEK-CIVIELE
SAMENWERKING

PATRONEN

Patronen ontdekken in je reflecties.

Lees ne enige tijd de reflectiepagina's terug en kijk welke conclusies je kan trekken:

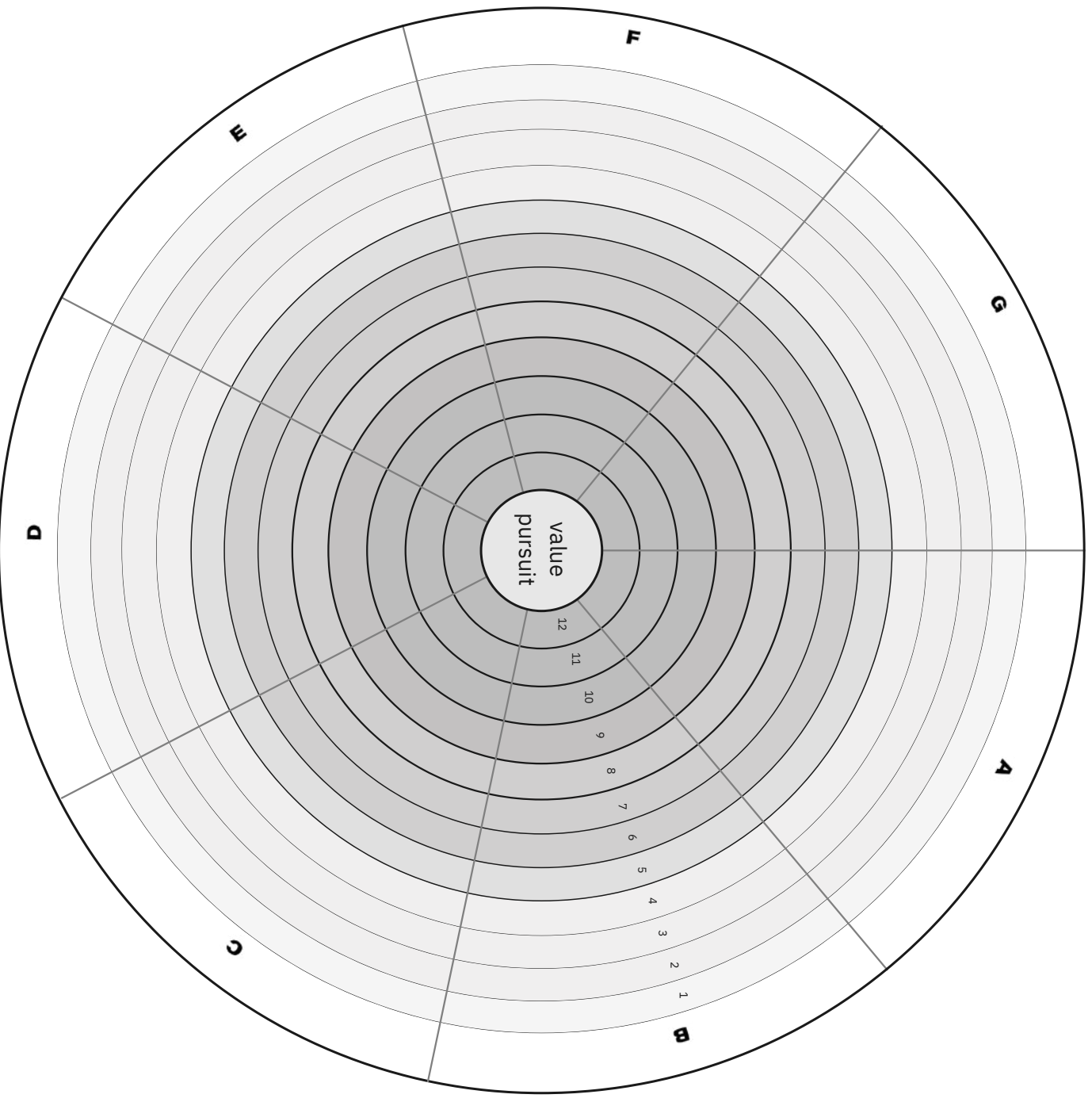
Welke onderwerpen komen regelmatig terug in je reflecties?

Wat zegt dat over hoe je naar gebeurtenissen kijkt?

Welke patronen komen bovendien?

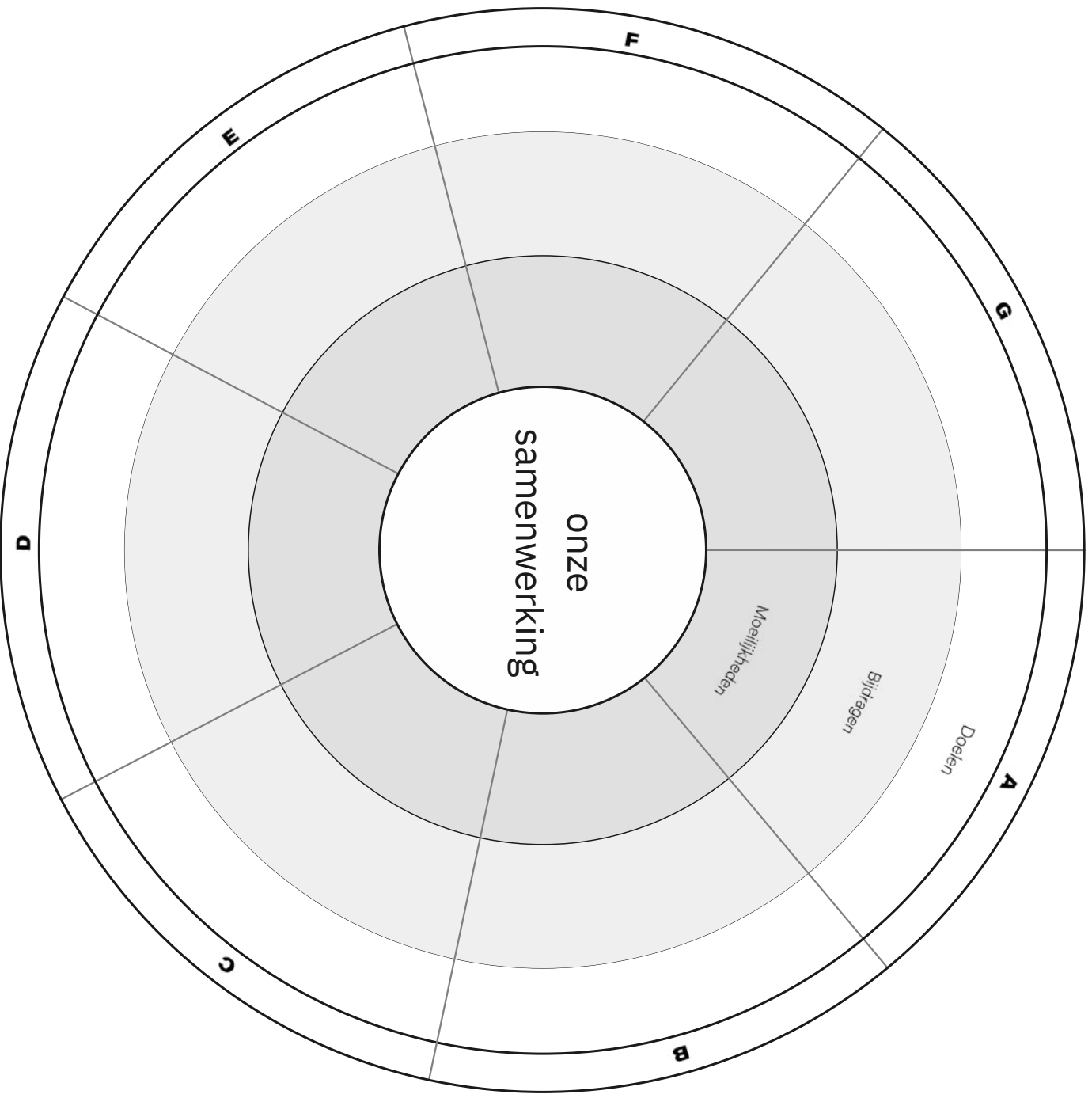
Ik wil... reflecteren en leren
door... de balans van onze samenwerking op te maken.

Tool 14a: Value Pursuit



Ik wil... reflecteren en leren
door... de balans van onze samenwerking op te maken.

Tool 14b: Value Pursuit



Ik wil... reflecteren en leren
door... gezamenlijk en open te reflecteren op ervaringen en experimenten

Tool 15: Logboek Reflectie

Het doel van deze reflectie is expliciet maken van inzichten die deelnemers kunnen meenemen in een volgende samenwerking. Belangrijk is dat duidelijk wordt waarom bepaalde experimenten wel of niet succesvol waren

Individuele reflectie

wat werkte wel?	wat werkte wel?	wat werkte wel?	wat werkte wel?
wat werkte niet?	wat werkte niet?	wat werkte niet?	wat werkte niet?

Gezamenlijke reflectie

Wat heb je anders gedaan?	Wat heb je anders gedaan?	Wat heb je anders gedaan?	Wat heb je anders gedaan?
Wat wordt je volgende stap en wat is daarvoor nodig?	Wat wordt je volgende stap en wat is daarvoor nodig?	Wat wordt je volgende stap en wat is daarvoor nodig?	Wat wordt je volgende stap en wat is daarvoor nodig?

Referenties

In hoofdstuk '**Introductie: de kracht van de maatschappij**' wordt verwezen naar:

ClickNL (2022), *Key Enabling Methodologies*, kems.nl

In hoofdstuk '**Een Kennisbasis voor Publiek-civiele samenwerking**' wordt verwezen naar:

The Preston Model of Community Wealth Building in the UK (2018),

www.centreforpublicimpact.org/case-study/the-preston-model-of-community-wealth-building-in-the-uk

Bureau Integraal Maatschappelijk Initiatief (BIMI), gemeente Amsterdam, wijamsterdam.nl/initiatievenbureau

Deny de Jong, Suzanne Kooij (2017). *Van capacity building naar Funding Plus*. Via fundingplus.nl

Brief voor Wethouders Zita Pels en Rutger Groot Wassink, *Geef Amsterdamse fixbrigades en bewonersinitiatieven ruim baan én een betaalde opdracht. Stop de tender voor de energiebesparingservice!* Via Stadmakers Amsterdam appgroep

Waag Futurelab (2021), *Public Stack*, publicstack.net

In hoofdstuk '**Aan de slag met publiek-civiele samenwerking**' wordt verwezen naar:

Kees Dorst, *Frame Innovation. Create New Thinking by Design* (2015). The MIT Press.

Appreciative Inquiry, methode gebaseerd op: Cooperrider, Whitney and Stavros (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*. Ohio: Crown Custom Publishing. Via involve.org.uk/resource/appreciative-inquiry

Hier verwijzen we graag naar de bronnen waarop de tools in het hoofdstuk '**Aan de slag met publiek-civiele samenwerking**' zijn gebaseerd of waar ze op zijn geïnspireerd:

Tool 1: Stakeholderkaart. Geïnspireerd op Nesta (2014) DIY Toolkit, www.nesta.org.uk/toolkit/diy-toolkit/

Tool 2: Tijdlijn Samenwerking. Ontwikkeld door Stby (2022)

Tool 3: Behouden/Stoppen/Starten. Geïnspireerd op DeLong, T.J. (2011). 'Three Questions for Effective Feedback,' Harvard Business Review

Tool 4: Waardenkaart. Geïnspireerd op Nesta (2014) DIY Toolkit, www.nesta.org.uk/toolkit/diy-toolkit/

Tool 5: Waardenpiramide. Geïnspireerd op Nesta (2014) DIY Toolkit, www.nesta.org.uk/toolkit/diy-toolkit/

Tool 6: Stip op de Horizon. Ontwikkeld door Waag en Stby (2023)

Tool 7: Hoop & Vrees: Geïnspireerd op IBM (2018) Enterprise Thinking Toolkit, www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/hopes-and-fears

Tool 8: Toekomstige Krantenkoppen: Geïnspireerd op MURAL (2023) Future headlines, www.mural.co/templates/future-headlines

Tool 9: Ontbrekende Perspectieven. Ontwikkeld door Waag en Stby (2023)

Tool 10: Andere Contexten. Ontwikkeld door Waag en Stby (2023)

Tool 11: Waarden & Aanpak. Ontwikkeld door Stby (2023)

Tool 12: Onderlinge Verhoudingen. Geïnspireerd op Policy Lab, Andrea Siodmok (2020). Introducing a "Government as a System" toolkit, openpolicy.blog.gov.uk/2020/03/06/introducing-a-government-as-a-system-toolkit/

Tool 13: Logboek, ontwikkeld door Stby (2023)

Tool 14: Value Pursuit. Karianne Rygh (2011) Value Pursuit. CRISP, www.crisprepository.nl/project/pss-101/prototype/value-pursuit

Tool 15: Logboek Reflectie. Ontwikkeld door Stby (2023)

Meer lezen en luisteren

Blogserie Spelbrekers

Wat als we niet langer de groei van de economie als einddoel nemen, maar bijvoorbeeld solidariteit, circulariteit of de verzekering dat we in 2090 nog zuurstof kunnen happen? Met andere woorden: wat als we de regels van het spel veranderen?

In de blogserie Spelbrekers gaat Waag in gesprek met kunstenaars, muzikanten en wereldverbeteraars die het anders doen. We vragen hen: welke nieuwe spelregels zijn er nodig voor een open, eerlijke en inclusieve toekomst?

Damaris Matthijsen: *Grondgebruik voorbij de regels van markt en staat*

→ waag.org/article/spelbreker-10-grondgebruik-voorbij-de-regels-van-markt-en-staat

Teun Gautier: *Nu de overheid nog*

→ waag.org/article/spelbreker-9-nu-de-overheid-nog

Sandra Sijbrandij & Harmen Zijp: *Open kennis voor en door de stad*

→ waag.org/article/spelbreker-8-open-kennis-voor-en-door-de-stad

Socrates Schouten: *Van deeleconomie naar gemeenschaps-economie*

→ waag.org/article/spelbreker-2-van-deeleconomie-naar-gemeenschaps-economie

Blog Publiek-civiele samenwerking

Imme Ruarus & Tessel van Leeuwen: *Fixbrigade: hét alternatief voor doorgeslagen marktwerking*

→ waag.org/article/fixbrigade-het-alternatief-voor-doorgeslagen-marktwerking

Planet B Podcast

In de Planet B Podcast van Waag Futurelab bespreken we ontwikkelingen op het gebied van nieuwe technologie, kunst, onderzoek en actualiteit. Elke aflevering gaan we op reis naar een niet-bestaande planeet die we opnieuw mogen ontwerpen. Want de verbeeldingskracht om een hele nieuwe planeet vorm te geven, die hebben we nodig voor alternatieven in het hier en nu, op planeet aarde.

→ waag.org/planet-b-podcast

PONT: De publieke ontwerppraktijk

Oktober 2023 is een nieuw programma gelanceerd dat overheden en ontwerpers helpt beter samen te werken. Dit programma heet PONT en biedt meerdere mogelijkheden om deel te nemen voor zowel ontwerpers als ambtenaren en maatschappelijke organisaties.

→ Meer informatie op www.depubliekeontwerppraktijk.nl

Artikel: Ontwerpde Overheid

Overheid van Nu (2023) 'Deze transitietijd vraagt om een ontwerpde overheid'. Interview met André Schaminée.

→ www.overheidvanu.nl/actueel/artikelen/2023/10/04/in-transitie-tijd-moet-je-rol-juist-niet-afbakenen

Dankwoord

Bij de totstandkoming van dit handboek hebben we waardevolle inbreng mogen ontvangen van verschillende personen. We willen hen hartelijk danken voor alle bijdragen, inzichten, en deelname aan de sessies en interviews waarin zij open deelden over hun werk. De bijdrage van deze personen betekent niet dat zij zich aan de inhoud van dit handboek verbinden.

Anne Schepers – *Waag Futurelab*

Anne Jan Zieleman – *Stadsdeel Noord, Gemeente Amsterdam*

Annoesjka Nienhuis – *Gemeente Amsterdam*

Barbara Brons – *Stadsdeel Noord, Gemeente Amsterdam*

Boris Alberda – *Oranjefonds*

Carelain Bergtop – *Roze Tanker*

Chris Julien – *T-Factor*

Coby van Berkum – *De Ceuvel*

Damaris Matthijsen – *Economy Transformers*

Dian Kroes – *Stadsdeel Zuidoost, Gemeente Amsterdam*

Dorota Gazy – *Stby*

Emma Schep – *Waag Futurelab*

Floortje Vermeer – *T-Factor, Waag Futurelab*

Harmen Zijp – *Meet je Stad*

Judith Veenkamp – *Waag Futurelab*

Kees Dorst – *University of Technology, Sydney*

Lieke Schuurman – *Ombudsman Amsterdam*

Lili Sanders – *Stby*

Linda Luth – *Stadsdeel Noord, Gemeente Amsterdam*

Maike Vernooij – *Stichting Noorderpark*

Margaret Gold – *Citizen Science Lab, Universiteit Leiden*

Marjolein Smeele – *Commoncity*

Marleen Stikker – *Waag Futurelab*

Natasha Hulst – *Voedselpark Amsterdam*

Niels van Zeben – *Oranjefonds*

Ruben Brugge – *Gemeente Amsterdam*

Sander van der Waal – *Waag Futurelab*

Sandra Sijbrandij – *Gemeente Amersfoort*

Socrates Schouten – *Waag Futurelab*

Sylke van Duijnen – *Waag Futurelab*

Thessa Syderius – *Gemeente Amsterdam*

Teun Gautier – *Coöperatie Stadmakers*

Willie Berentsen – *Sterk op stroom*

Conferenties en evenementen die zijn bijgewoond:

- Stadsmakers Conferentie Haarlem. *Samen maken we de stad!*
- Collectieve Kracht conferentie *De Nacht van CollectieveKracht* in Rotterdam en *Burgercollectieven en overheid, genoeg geëxperimenteerd?!* in Eindhoven.
- Grote – Wij Amsterdam – Initiatievenavond in Ru Paré en NoLIMIT
- Lunchlezing *Een zoektocht naar `commons'-vriendelijke vormen van financiering* door David Bollier.
- DDW 2023 *Andere Intelligentie* door Waag Futurelab
- Slotevenement *boundary spanners in actie. Handelingsmogelijkheden voor professionals bij domeinoverstijgende grootstedelijke vraagstukken* door Hogeschool van Amsterdam.

Colofon

Dit handboek is voortgekomen uit de samenwerking tussen Waag Futurelab en Stby. Het doel van het project was om te onderzoeken wat maatschappelijk initiatief en de overheid nodig hebben om een duurzame samenwerking te realiseren.



Het onderzoek is (mede)gefinancierd met de PPS-toeslag van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat vanuit CLICKNL. CLICKNL is het topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) van de creatieve industrie.



Waag Futurelab is een creatieve onderzoeksinstituting uit Amsterdam en draagt bij aan het onderzoek, het ontwerp en de ontwikkeling van een duurzame, rechtvaardige samenleving.



Stby is een creatief onderzoeksbureau in Londen en Amsterdam dat bijdraagt aan betekenisvolle, positieve verandering door te pionieren in het zich steeds verder ontwikkelende veld van design research.

Auteurs

Bas Raijmakers, *creatief directeur van Stby*
Imme Ruarus, *lead van het Smart Citizens Lab van Waag Futurelab*
Paulien Kreutzer, *senior design researcher bij Stby*
Tessel van Leeuwen, *conceptontwikkelaar bij Waag Futurelab*

Vormgeving

Alain Otjens, *Waag Futurelab*

Foto's (tenzij anders vermeld)

Waag Futurelab
Stby

Foto voorkant

Wardie Hellendoorn



Dit werk valt onder een Creative Commons-licentie:
Naamsvermelding / Niet commercieel / Gelijk delen Int. 4.0
© Waag 2024

Handboek Publiek–Civiele Samenwerking

*Het ontwerpen van sterke
samenwerkingen tussen
maatschappelijke initiatieven
en overheden*

Maatschappelijke transitie grijpen diep in op ons dagelijkse leven en de manier waarop de maatschappij functioneert en vragen om veranderingen in beleid, cultuur, instituties, gedrag en technologie. Juist samenwerkingen tussen publieke en civiele partijen bieden de mogelijkheid om complexe maatschappelijke opgaven aan te pakken en waarde te creëren voor de gehele samenleving. Deze samenwerkingen hebben onder andere de potentie om maatschappelijke waarde te realiseren door het sociale weefsel te versterken en maatschappelijke betrokkenheid te vergroten.

De overheid heeft de afgelopen decennia vooral samengewerkt met private partijen, en deze marktwerking heeft in veel gevallen niet geleid tot beter resultaat of brede welvaart. Er zijn nieuwe gezamenlijke infrastructuren nodig voor publiek-civiele samenwerking op het gebied van governance, sociale inbedding, juridische en financiële instrumenten en open technologie.

In dit handboek worden concrete voorbeelden en methoden aangereikt om de basis te leggen om aan die gezamenlijke infrastructuren te werken. Het handboek biedt hopelijk nuttige ervaringen, instrumenten, verwijzingen en inspiratie voor vele publiek-civiele samenwerkingen!



Voor meer informatie:
go.waag.org/handboek