

Whitepaper

Een frisse blik op regionale samenwerking in zorg en welzijn

Hoe ecosystemisch denken bijdraagt aan impactvolle netwerken



ROS

netwerk

Hoe ecosystemisch denken bijdraagt aan impactvolle netwerken

Wil je écht anders samenwerken? Dan moet je uitzoomen. Ecosystemisch denken biedt een ander perspectief: geen focus op structuren en afspraken alleen, maar ook op dynamiek, onderling vertrouwen en gedeelde motivatie.

Zorg en welzijn staan onder druk. De uitdagingen zijn complex, de verwachtingen hoog. En juist nu moeten we anders gaan samenwerken. Niet meer vanuit vaste structuren en ingesloten patronen, maar vanuit beweging, verbondenheid en gezamenlijke waarden. Onderzoek laat zien dat een ecosysteem en daarmee niet-traditionele samenwerking, moet worden gezien als transformatie: een innovatieve beweging.

In deze whitepaper delen we inzichten uit drie regionale netwerken. We laten zien hoe een ecosystemische aanpak bijdraagt aan duurzame impactvolle samenwerking.

Hoe beweegt samenwerking in jouw netwerk mee met veranderingen? Wat vraagt aandacht? Waar zet je op in? En hoe helpt een ecosystemische bril om anders te kijken én handelen?

“We willen transformeren, maar werken vaak nog samen zoals we dat altijd deden”

Wat als we samenwerking niet langer zien als een optelsom van losse initiatieven, maar als een levend ecosysteem? Een netwerk dat meebeweegt met maatschappelijke ontwikkelingen en rekening houdt met regionale kenmerken, waarin passie en vertrouwen net zo belangrijk zijn als governance en financiering?

Organisaties als onderdeel van een groter geheel

Organisaties functioneren niet los van elkaar, maar zijn onderdeel van een groter ecosysteem waarin zij – bewust en onbewust – met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk zijn. Waar traditionele netwerken

vaak draaien om vaste afspraken, financiering en governance, kijkt het ecosystemisch perspectief ook naar relaties, motivatie, passie en regionale kenmerken (‘terroir’).

“Wat als we samenwerking bekijken als een ecosysteem – een flexibel netwerk waarin organisaties op een natuurlijke manier met elkaar verbonden zijn?”



Zo'n ecosysteem groeit organisch en brengt, soms vanuit onverwachte hoek, diverse organisaties en professionals samen. Juist deze mix van perspectieven en expertise leidt tot innovatieve oplossingen voor regionale uitdagingen. Om daarin samen te werken, is onderling begrip cruciaal. Iedereen moet elkaars rol en bijdrage erkennen.

Dit principe van 'creating shared value'² zorgt ervoor dat samenwerking niet alleen voordelen oplevert voor de betrokken organisaties, maar ook bijdraagt aan

het grotere maatschappelijke doel. Ecosystemen zijn minder hiërarchisch, minder controlerend. Ze zijn gebaseerd op gedeelde waarden, vertrouwen en gezamenlijke ambities. Maar het is geen alles-of-niets-verhaal! Ook in traditionele netwerken zijn gezamenlijke doelen en verbondenheid aanwezig, terwijl ecosystemen juist baat kunnen hebben bij duidelijke structuren. De kunst is: om balans te vinden.



De onderstaande tabel laat zien hoe traditionele organisatienetwerken verschillen van ecosystemen.

	Organisatienetwerken	Ecosystemen
Concept	Georganiseerde structuur	Organische ontwikkeling
Actoren	Functionele actoren (ketens/stakeholders): doel Exclusief ('who's in or out?') 'Usual suspects': Get smart!	Alle actoren in een organische omgeving: terroir Inclusief ('all are in!') Samenleving in diversiteit: 'Get Real!'
Focus	Interdependentie en gezamenlijke doelbereiking	Interdependentie en natuurlijk evenwicht ecosysteem
Patroon	Overzichtelijke patroon (een 'net')	Beweeglijke kluwen (een 'rizoom')
Flow	Statisch: stabiliteit als constante (programma, afspraken, doel-bereiking)	Dynamisch: groei als constante (historie, traditie ontwikkeling, innovatie)
Rationaliteit	Functioneel: doelgericht (doel-rationaliteit) (verbinden omdat het moet)	Substantieel: waardevol (waarde-rationaliteit) (verbinden omdat het kan/er is/wil zijn)
Verbinding	Hiërarchie en controle	Waarde, affectie, passie en traditie
Kracht	Objectief: rule based: functies en bevoegdheden, organisaties en budgetten	Subjectief, energy based: diversiteit mensen, relaties, waarden en energie
Sturing	Controle en hiërarchie Causaal-serieel: 'Ordnung muß sein'	Ondernemerschap, genereren energie en verbinding Parallel: 'Laat 1.000 bloemen bloeien'

'Organisatienetwerken en Ecosystemen' - 2022 © Eelco van Hout

Een ecosysteem is altijd in beweging

Een vitaal ecosysteem staat nooit stil. Het ontwikkelt zich voortdurend, gedreven door vernieuwing, verandering en innovatie. Niet alleen een verzameling van projecten, maar als een manier van structureel samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken.

Die samenwerking krijgt alleen betekenis als er energie³ in zit. Energie ontstaat als organisaties elkaars

kwaliteiten benutten en samen bijdragen aan een groter geheel. Door verbinding op een gezamenlijke ambitie, interactie en passie. Binnen een ecosysteem kunnen partijen rekenen op steun van uiteenlopende partners – uit de zorg, overheid, het bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke organisaties. Deze samenwerking ontstaat niet via opgelegde structuren, maar groeit natuurlijk.

² Deelnemende organisaties creëren waarde voor elkaar (Porter & Kramer, 2011)

³ Een leidend principe binnen ecosystemisch werken is dat het eerder energy based is dan rule based (van Hout, 2022)



Balans tussen functionele en sociale oriëntatie

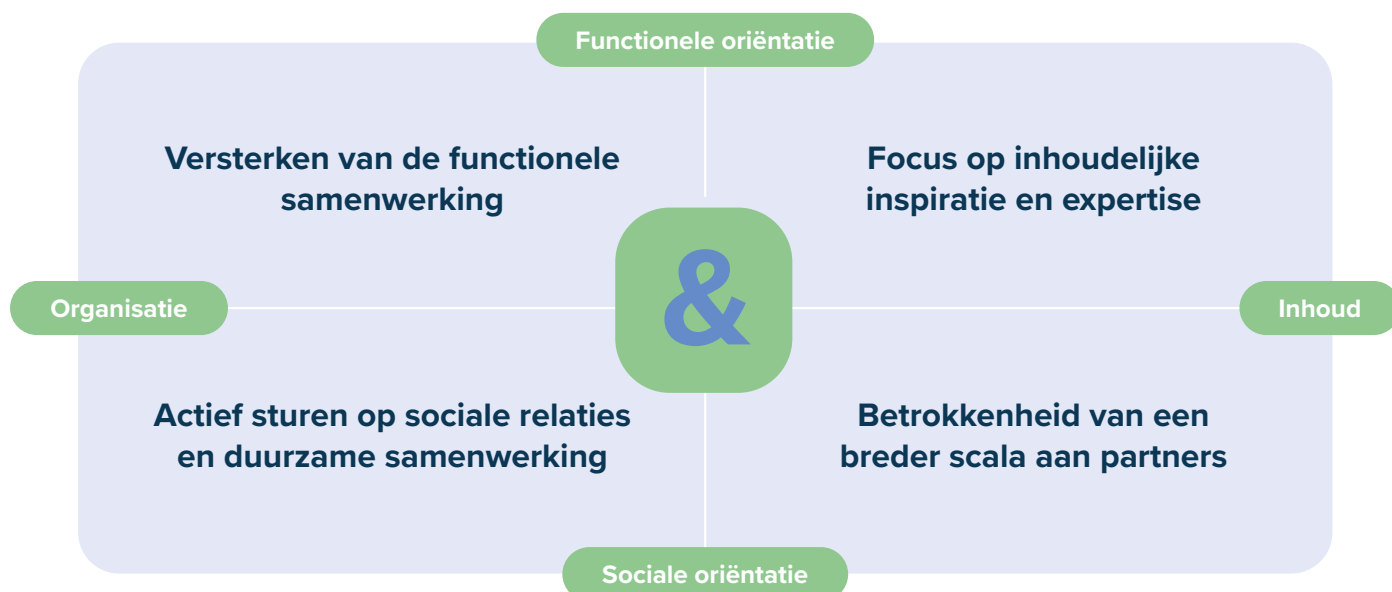
Centraal in deze whitepaper staat het kwadrant: een bril om vanuit ecosystemisch perspectief te kijken naar waar energie stroomt en waar niet! Het kwadrant biedt netwerken inzicht in de samenhang tussen structuur

en relaties. Het kwadrant draagt bij aan bewustwording, ondersteunt het gesprek en helpt bij het maken van gerichte keuzes over waar je op moet focussen.

Te veel structuur zonder sociale interactie blijft kil. Alleen interactie zonder richting leidt tot vrijblijvendheid. Het kwadrant nodigt uit tot reflectie en gesprek.

Het helpt betrokkenen om samen te verkennen: hoe gaat het eigenlijk met ons netwerk? Waar zit de kracht, waar de stagnatie?

“Een ecosysteem vraagt om aandacht voor zowel structuur als relatie. Het kwadrant helpt om daarin balans en richting te vinden.”



Het kwadrant; de kracht van ecosystemisch balanceren

Governance en structuur

Een goede samenwerking vraagt om kaders. Governance met duidelijke afspraken, heldere rollen en een overzichtelijke organisatiestructuur biedt houvast.

Maar let op: te veel sturing kan verstikken. In een onderzocht netwerk werkte een strak systeem eerst goed, maar op den duur verdween de energie. Een ander netwerk begon met inspirerende, open bijeenkomsten waar spontaan initiatieven ontstonden. Het netwerk groeide organisch, maar het ontbrak later aan formele afspraken om de resultaten te kunnen borgen.

Structuur geeft richting, maar zonder ruimte voor ontmoeting verdwijnt de bezieling

Het draait om een goede balans tussen het functionele en het sociale. Een intermediair kan hierin een sleutelrol vervullen. Door te signaleren waar het stokt, het gesprek te openen en nieuwe vormen van ontmoeting aan te jagen. Soms is er meer sturing nodig, soms juist meer lucht!

IN DE PRAKTIJK

Netwerk in een dip

Een netwerk werkte volgens een strak format: heldere governance, vaste bijeenkomsten, duidelijke doelen. Op een gegeven moment raakte het netwerk in een dip: de structuur was gaan overheersen. Na het organiseren van inspirerende sessies, ruimte voor ontmoeting op inhoud en meer flexibiliteit, kwam het netwerk weer volledig tot leven.



Versterken van diversiteit in netwerken

Samenwerkingen blijven vaak steken in een vertrouwde kring van zorg- en welzijnsorganisaties.

Maar wie verder durft te kijken, ontdekt verrassende partners, zoals de supermarkt op de hoek, de bank, het buurthuis of de school. Een diversiteit van deelnemers versterkt het netwerk in het aanpakken van complexe vraagstukken in zorg en welzijn.

In twee van de onderzochte regio's groeide het netwerk doordat er ruimte kwam voor partijen buiten het zorgdomein. Daardoor ontstonden nieuwe ideeën en onverwachte verbindingen. In een ander netwerk bleef het bij de gebruikelijke partijen – met als gevolg minder dynamiek en minder vernieuwing.

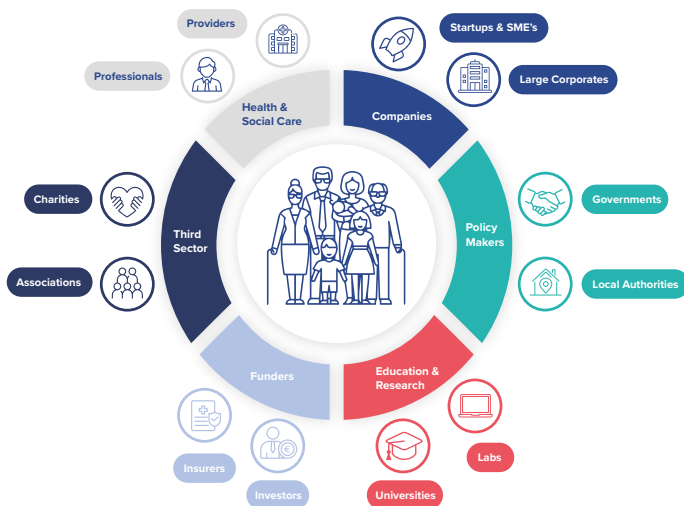
IN DE PRAKTIJK

Een breed scala aan organisaties en de inwoner

Een van de netwerken heeft deelnemers uit alle domeinen, waarin ook een bank en onderwijsinstellingen vertegenwoordigd zijn. Dit zorgt in het netwerk voor veel verschillende perspectieven en daardoor voor veel inspiratie.

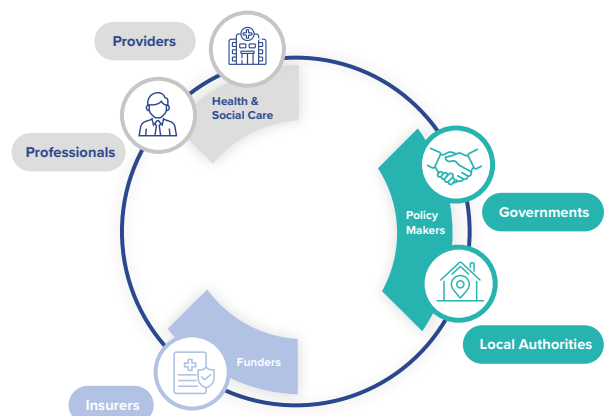
Durf dus verder te kijken dan je eigen domein. Denk buiten de gebruikelijke organisaties. Welke rol kunnen ondernemers, onderwijsinstellingen en/of cultuurorganisaties bijdragen aan de beweging van zorg naar gezondheid?

Diversiteit in het netwerk maakt innovatie mogelijk en versterkt het gezamenlijke leervermogen



Volwassen zorg-ecosysteem

(Bron: Eelco van Hout, 2024)



Samenwerkingsverbanden in Casusonderzoek

Created Shared Value: onderlinge afhankelijkheid

Een gezond ecosysteem werkt alleen als er sprake is van wederkerigheid⁴. Organisaties die samen optrekken, versterken elkaars impact.

Maar dan moeten die onderlinge belangen wel zichtbaar zijn. In veel netwerken blijven die impliciet of worden samenwerkingen gestart zonder dat deelnemers precies weten wat de ander drijft. Toch blijkt juist dit wederzijdse begrip van grote waarde voor effectieve samenwerking.

Iedere organisatie doet mee om uiteenlopende motieven, zoals toegang tot kennis, innovatie, strategische positionering of maatschappelijke impact. Als je deze belangen expliciet maakt, ontstaat onderling begrip en ruimte voor samenwerking waarin iedereen iets te winnen heeft.

Een intermediair kan het verschil maken door dit gesprek te faciliteren. Door te zorgen dat alle belangen op tafel komen en de verbindingen sterker worden.

66 **Transparantie over drijfveren
versterkt de onderlinge verbinding
en maakt gezamenlijke
waardecreatie mogelijk** 99

IN DE PRAKTIJK

Crisiservaring zorgt voor betere samenwerking

In een netwerk ontstond een groot zorgvraagstuk rondom de Coronapandemie, die alle partijen in de regio raakte. De partijen zagen hun gezamenlijk belang, wisten dat ze het alleen niet op konden lossen en sloegen de handen ineen. Een boost voor de samenwerking!



⁴ Een gezond ecosystemisch samenspel ontstaat wanneer er sprake is van een grote diversiteit van spelers die in hun activiteiten van elkaar afhankelijk zijn en daarom verweven moeten zijn (Pique, Berbegal & Etzkowitz, 2018)

Waarde-gedreven verbinding: vertrouwen, gedeelde waarden en passie

Structuur is belangrijk, maar mensen maken het verschil⁵. Samenwerking komt pas tot leven door onderlinge relaties, vertrouwen en gedeelde motivatie.

66 **Waar mensen elkaar écht
ontmoeten, ontstaat energie
en beweging** 99

Vaak zijn het juist de spontane momenten die zorgen voor verbinding: een onverwachte ontmoeting, een goed gesprek, een gedeelde ervaring. Zulke momenten maken de samenwerking waardevol en versterken het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid.



Sleutelfiguren maken hierin het verschil. Zij zien kansen om mensen samen te brengen, houden de vlam brandend, zorgen voor inspiratie en verbinden mensen aan het grotere doel. Ook hier geldt: een intermediair die weet wat er leeft, kan deze dynamiek versterken en ruimte maken voor verbinding.

IN DE PRAKTIJK

Een onverwachte regenbui

In een netwerk ontstond een bijzondere groepsdynamiek toen een diner op een zomerse avond werd verstoord door noodweer. Het gezamenlijke moment van improviseren en lachen zorgde voor een sterkere onderlinge band en een open samenwerking.



Regionale verankering: de rol van terroir in samenwerking

Elke regio heeft zijn eigen dynamiek. Wat zijn de natuurlijke grenzen in een regio, verschil tussen stad en platteland. Cultuur, historie, sociale verbanden – het speelt allemaal mee. We noemen dat het terroir van een regio. Het bepaalt hoe mensen samenwerken en op welke manier verbinding ontstaat.

In een subregio van een van de netwerken kenden mensen elkaar al goed. De samenwerking verliep daar soepel en vanzelfsprekend. De drempel om samen te werken was lager. In een andere regio liepen regio- en gemeentegrenzen dwars door de plannen heen, wat de afstemming bemoeilijkte.

Een intermediair met voelsprietten voor de regio is hier onmisbaar. Die weet wat er leeft, waar de kansen liggen en hoe je partijen écht verbindt.

IN DE PRAKTIJK

“Men komt de dijk niet over”

In twee van de netwerken was duidelijk sprake van subregio's waarin er verschillen waren in populatie, problematiek en omgang met elkaar. Gesprekken die gevoerd worden gaan over wat je regionaal moet afspreken, en hoeveel je lokaal mag verschillen.



Ecosysteem in actie: reflecteer met deze 7 vragen

Gebruik deze vragen om je netwerk wakker te schudden en samen te reflecteren:

1. Waar zit onze energie – en waar niet?
2. Is het kwadrant in balans? Structuur en relatie: hoe vullen we beide in?
3. Wie zitten er aan tafel? En wie ontbreekt er nog?
4. Weten we van elkaar waarom we meedoen? Zijn belangen bespreekbaar?
5. Is er ruimte voor ontmoeting én richting?
6. Herkennen we ons terroir? Wat maakt onze regio uniek?
7. Wie zijn onze sleutelpersonen? En hoe kunnen we hun rol versterken?

Gebruik ze in je team, netwerk of als intermediair om het gesprek te openen. Het ecosysteem beweegt – deze vragen helpen je om bewust te sturen.

Samenvattend

Een impactvol ecosysteem in zorg en welzijn vraagt om een nieuw perspectief: weg van de vaste formats, op weg naar een levendig netwerk dat meebeweegt met wat nodig is. De balans tussen structuur en relatie is daarbij cruciaal. Governance, financiering en rollen blijven belangrijk – maar vertrouwen, gedeelde motivatie en diversiteit zijn de motor.

66 Niet blauwdrukken, maar bewegen. Niet vastleggen maar verbinden. 99

Door ruimte te maken voor ontmoeting, transparantie en lokaal gevoel, ontstaat een ecosysteem dat klaar is voor de toekomst. Intermediairs spelen hierin een sleutelrol door functioneel en sociaal met elkaar te verbinden. De Regionale Ondersteuningsstructuren (ROS) zijn zulke intermediairs. Het ROS-netwerk is het landelijk dekkend netwerk van dertien Regionale Ondersteuningsstructuren (ROS'en).

Zo draagt ecosystemisch samenwerken bij aan innovatie, betrokkenheid en betere zorg en welzijn voor de regio. En ondersteunt het de transformatie die nodig is om de zorg en welzijn toekomstbestendig te maken.

Deze whitepaper is een samenvattend resultaat van een praktijkgericht onderzoek in opdracht van Elaa, Proscop en Robuust. Zij maken deel uit van het landelijke ROS-netwerk.

Onderzoek is uitgevoerd door Dr. Eelco van Hout (zelfstandig onderzoeker en tevens verbonden aan TIAS, School for Business & Society), Dr. Jessie Meis (Robuust), Dr. Lianne Mulderij (Proscop) en Nathalie Bredek MSc. (Elaa).

Voor meer informatie:

Jacqueline Philipsen
(ROS-netwerk)

j.philipsen@rosrobust.nl
06 83243143

WWW.ROS-NETWERK.NL

