



EEN TRANSITIE

VELE WERKELIJKHEDEN



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Een transitie, vele werkelijkheden

Over de rol van gezamenlijke betekenisgeving in samenwerking
en gezamenlijk handelen in regionale zorgnetwerken

Thesis ter afronding van de Master of Health Business Administration (MHBA)

Erasmus Centrum voor Zorgbestuur
Erasmus Universiteit Rotterdam

Thesisbegeleider: Dr. Kor Grit

Tweede beoordelaar: Dr. Oemar van der Woerd

Mw. mr. Karen Matthijsen

Mei 2026

Het kunstwerk op het voorblad is van kunstenaar Julie Mehretu en het heet Stadia II (2004)

Managementsamenvatting

Vergrijzing, personeelstekort en stijgende kosten zetten de huidige ouderenzorg onder druk. In de regio zoeken zorgorganisaties, gemeenten, welzijn en huisartsen elkaar daarom op om gezamenlijke antwoorden te vinden. Maar samenwerking ontstaat niet vanzelf. Partijen verschillen niet alleen in middelen en mandaat, maar ook in wat zij eigenlijk onder de opgave verstaan. Wat de ene een fundamentele systeemverandering noemt, ziet de ander als praktisch coördineren van wat er al is.

Dit onderzoek vroeg welke rol gezamenlijke betekenisgeving speelt in zulke regionale samenwerkingsverbanden. Het is een kwalitatieve studie bij de Buurt als Ecosysteem in Haarlem, waar partijen samenwerken aan een toekomstbestendige, zorgzame buurt. Op basis van elf interviews en acht documenten is onderzocht hoe betrokkenen zich tot de transitie verhouden, hoe zij via taal betekenis geven aan samenwerking, wie daarin richtinggevend is en hoe dit doorwerkt in wat er feitelijk wordt gedaan.

Vier inzichten staan centraal. Een gedeelde probleemdefinitie ontbreekt, maar blijkt in deze fase geen voorwaarde voor voortgang. Betrokkenen duiden de transitie verschillend naast elkaar zonder dat dit de samenwerking blokkeert. Frames en narratieven houden de samenwerking bijeen zonder partijen tot één visie te dwingen. Door positieve framing, klein te beginnen en de bewoner als gemeenschappelijk vertrekpunt te nemen, blijven uiteenlopende organisaties verbonden. Een sleutelfiguur op de achtergrond, in dit geval de programmamanager, maakt samenwerking mogelijk. Zij vertaalt tussen niveaus, dempt spanningen en bepaalt welke verhalen waar terechtkomen. En handelen loopt vooruit op afstemming. Mensen doen, ervaren wat werkt en bouwen daaruit gaandeweg gedeelde betekenis op. Bestuurders raken verbonden door wat zij in de buurt zien gebeuren, niet door strategische gesprekken vooraf.

Wat in deze fase werkt, is ook kwetsbaar. De samenwerking leunt op een klein aantal mensen, tijdelijke financiering en thema's die bewust buiten beeld blijven. Dit levert nu beweging op, maar vormt geen vanzelfsprekende basis voor duurzame verankering. Zodra eigenaarschap, financiering en sturing expliciet worden, kunnen dezelfde mechanismen verankering juist bemoeilijken.

Voor bestuurders, beleidsmakers en netwerkregisseurs betekent dit dat zij niet alleen moeten investeren in samenwerking als activiteit, maar ook in de mensen, structuren en gesprekken die deze samenwerking op termijn dragen. Wie nu de juiste gesprekken voert, vergroot de kans dat een beweging die in de buurt is ontstaan ook over vijf jaar nog bestaat.

Management summary

Elderly care must be organised fundamentally differently in the coming years. Ageing, staff shortages and rising costs make the current system unsustainable. Regional healthcare organisations, municipalities, welfare organisations and general practitioners are therefore seeking shared answers. But collaboration does not arise by itself. Parties differ not only in resources and mandate, but also in how they define the challenge: what one sees as system change, another as coordinating what already exists.

This qualitative study examines the role of joint sensemaking in regional collaborations, using Buurt als Ecosysteem in Haarlem as a case. Based on eleven interviews and eight documents, it analyses how participants relate to the transition, how language and stories shape collaboration, who influences meaning, and how this affects what is done in practice.

Four insights stand out. First, progress does not require a shared problem definition: participants hold different interpretations without blocking collaboration. Second, frames and narratives create cohesion without forcing a single vision; positive framing, starting small and keeping the resident central help diverse organisations stay connected. Third, a key behind-the-scenes actor (the program manager) enables collaboration by translating between levels, easing tensions and steering which stories travel. Fourth, action precedes alignment: people act, learn what works and build shared meaning retrospectively; administrators engage through what they see in the neighborhood rather than prior strategic debate.

What works in this phase is also fragile. Collaboration depends on a few individuals, temporary funding and issues kept deliberately out of view. These conditions enable momentum now but offer no self-evident basis for durable embedding. It may hinder it once ownership, funding and governance must be addressed explicitly.

For administrators, policymakers and network coordinators this means investing not only in collaboration, but also in the people, structures and conversations that sustain it. Asking timely questions about ownership, funding and what can be discussed increases the chance that today's neighborhood-based momentum will still exist five years from now.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Management summary.....	4
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding.....	8
1.1 Context.....	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Relevantie.....	9
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	9
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	9
1.4.3 Persoonlijke relevantie	9
1.5 Onderzoeksvraag.....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Gezamenlijke betekenisgeving in een transitievraagstuk.....	11
2.2 De rol van macht, taal en interactie bij betekenisgeving.....	12
2.2.1 Macht als moderator van betekenisgeving.....	12
2.2.2 Frames en narratieven als mechanismen van macht.....	13
2.2.3 Interactie als arena	14
2.2.4 Macht, framing, narratieven en interactie onlosmakelijk verbonden	16
2.3 Regionale netwerksamenwerking in de zorg.....	16
2.3.1 Het regionale netwerk als construct	16
2.3.2 Samenwerking vindt plaats in alledaagse praktijk	17
2.3.3 Betekenisgeving tussen niveaus in het netwerk	18
2.4 Gezamenlijke betekenisgeving in een regionaal zorgnetwerk.....	18
3. Onderzoeksofzet	20
3.1 Type onderzoek en onderzoeksdesign	20
3.2 Respondenten en selectie.....	21
3.3 Dataverzameling	21
3.3.1 Semigestructureerde interviews.....	21
3.3.2 Documentanalyse.....	21

3.4	Data-analyse.....	22
3.5	Borging kwaliteit van het onderzoek	23
3.6	Positionering van de onderzoeker	23
3.7	Ethiek en gebruik van kunstmatige intelligentie	23
4.	Onderzoeksresultaten	24
4.1	Duiding van de transitieopgave	24
4.1.1	De opgave als vraagstuk van het zorgstelsel	24
4.1.2	De opgave als maatschappelijk vraagstuk	25
4.1.3	De opgave als samenwerkings- en verbindingsvraagstuk.....	25
4.1.4	Meervoudige duidingen zonder gezamenlijke probleemdefinitie	26
4.2	Narratieven en frames in de betekenisgeving aan samenwerking.....	26
4.2.1	Een bewust positief en uitnodigend frame.....	26
4.2.2	Het narratief van klein beginnen, doen en zichtbaar maken	27
4.2.3	Het frame van aansluiten, versterken en niet overnemen	28
4.2.4	Gezamenlijkheid rondom de bewoner en de buurt	28
4.2.5	Taal werkt op elk niveau anders	29
4.2.6	Taal als bind- en smeermiddel.....	30
4.3	Machtdynamieken in de betekenisgeving.....	30
4.3.1	Kartrekker is bepalend	30
4.3.2	De programmamanager als poortwachter van betekenis.....	31
4.3.3	Symbolische betrokkenheid: de ‘deal’	32
4.3.4	Wat onbesproken blijft.....	32
4.3.5	Macht structureert	33
4.4	Gezamenlijke betekenis en gezamenlijk handelen.....	33
4.5	Afsluiting.....	35
5.	Discussie, conclusie en aanbevelingen	36
5.1	Discussie	36
5.1.1	Waar gedeeldheid in BaES vorm krijgt	36
5.1.2	Wat onbesproken blijft en wie dat organiseert	37
5.1.3	De paradox tussen beweging en verankering	39
5.2	Conclusie	40

5.3	Reflectie op het onderzoek.....	41
5.4	Aanbevelingen voor de praktijk	41
5.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	41
	Literatuurlijst	42
	Bijlage 1: Topiclijst voor semigestructureerde interviews	45
	Bijlage 2: Codelijst (Atlas.Ti)	47
	Bijlage 3: Informed consentformulier en informatiebrief voor respondenten	48

1. Inleiding

1.1 Context

De ouderenzorg bevindt zich in een transitie waarvan de richting breed wordt onderschreven, maar waarvan de invulling nergens vastligt. Vergrijzing, personele krapte, stijgende kosten en veranderende zorgbehoeften maken dat het systeem niet houdbaar is in zijn huidige vorm (Arslan et al., 2025; VWS, 2025). In 2024 stegen de uitgaven aan gezondheids- en welzijnszorg met 8,9%, waarmee het aandeel van zorg in het bruto binnenlands product opliep tot 13,8% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2025). Dat de zorg anders georganiseerd moet worden is daarmee geen ideologisch standpunt, maar een praktische noodzaak.

Op nationaal niveau wordt die noodzaak vertaald in landelijke akkoorden als het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het latere Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) die samenwerking tussen zorg, welzijn en informele netwerken moeten versnellen (Rijksoverheid, 2022; Rijksoverheid, 2025). Deze opgaven worden geduid als derde-orde veranderingen: fundamentele systeemveranderingen zonder vooraf gedefinieerd eindpunt (De Witte, 2025). Doel, vertrekpunt en ontwikkelrichting worden in de praktijk zelf onderhandeld, juist omdat partijen fundamenteel van mening kunnen verschillen over wat de transitie behelst, welke prioriteiten gesteld moeten worden en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Zulke veranderingen kunnen niet door individuele organisaties tot stand worden gebracht. Zij vragen om samenwerking tussen actoren met uiteenlopende perspectieven, belangen en motieven. Samenwerking wordt vaak als vertrekpunt gepresenteerd, terwijl zij in de praktijk zelf onderdeel is van het vraagstuk. Waar onderzoek naar stagnatie in netwerksamenwerking zich doorgaans richt op belangenconflicten, governance en beschikbare middelen (ING Research, 2025), blijft een andere dimensie onderbelicht. Het probleem is namelijk niet alleen organisatorisch, maar ook interpretatief. Actoren verschillen niet alleen in middelen en mandaat, maar ook in wat zij onder de opgave verstaan. Waar de ene partij het heeft over een fundamentele herinrichting van zorg, ziet de ander een beleidsopgave die binnen bestaande structuren moet worden ingepast (De Witte, 2025). Dergelijke interpretatieve verschillen hoeven samenwerking niet onmogelijk te maken, maar roepen wel de vraag op hoe binnen regionale netwerken voldoende gezamenlijke richting ontstaat om tot afstemming en handelen te komen. Juist daar lijkt gezamenlijke betekenisgeving relevant te worden: als proces waarin actoren in interactie duiding geven aan de opgave, aan elkaars rollen en aan wat samenwerking van hen vraagt.

1.2 Probleemstelling

Gezamenlijke betekenisgeving wordt in de transitieliteratuur beschouwd als een belangrijk proces in de afstemming tussen actoren en in het tot stand komen van samenwerking rond complexe opgaven. Binnen regionale zorgnetwerken in de ouderenzorg wordt daarbij vaak verondersteld dat gezamenlijke betekenisgeving bijdraagt aan richting, legitimiteit en gezamenlijk handelen in transitieprocessen (De Caluwé & Kaats, 2023). Tegelijkertijd is gezamenlijke betekenisgeving geen vanzelfsprekend gegeven, omdat actoren uiteenlopende perspectieven, belangen en duidingen meebrengen die niet noodzakelijkerwijs samenvallen (Maitlis & Christianson, 2014).

Hoewel het belang van gezamenlijke betekenisgeving in de literatuur vooral theoretisch wordt onderkend, is er nog beperkt empirisch inzicht in hoe actoren binnen regionale zorgnetwerken in de ouderenzorg betekenis geven aan transitieopgaven, welke rol gezamenlijke betekenisgeving daarin speelt en hoe dit doorwerkt in hun samenwerking en gezamenlijk handelen. Dit empirische tekort vormt het vertrekpunt van dit onderzoek.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de rol die gezamenlijke betekenisgeving speelt in de samenwerking en het gezamenlijk handelen rond transitieopgaven binnen regionale zorgnetwerken in de ouderenzorg. Daarnaast beoogt het onderzoek relevante inzichten te bieden aan bestuurders, beleidsmakers en netwerkregisseurs in de ouderenzorg over de wijze waarop gezamenlijke betekenisgeving samenwerking kan beïnvloeden en welke patronen daarin een rol spelen.

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek vergroot het empirisch inzicht in de rol van gezamenlijke betekenisgeving binnen regionale zorgnetwerken rond transitieopgaven in de ouderenzorg. Hoewel betekenisgeving en netwerksamenwerking afzonderlijk veelvuldig zijn onderzocht, blijft hun onderlinge samenhang in complexe zorgnetwerken empirisch onderbelicht. Met name de vraag hoe actoren met uiteenlopende perspectieven toch tot afstemming en gezamenlijk handelen komen, is nog beperkt verkend. Dit onderzoek adresseert deze lacune en draagt daarmee bij aan een beter begrip van de condities waaronder gezamenlijke betekenisgeving samenwerking in een regionale transitiecontext mogelijk maakt.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt inzicht in hoe actoren binnen regionale samenwerkingsverbanden betekenis geven aan complexe transitieopgaven en welke vraagstukken daarbij ontstaan. Daarmee draagt het bij aan een beter begrip van regionale samenwerking in de zorg. De uitkomsten zijn relevant voor bestuurders, beleidsmakers en programmamanagers die werken aan toekomstbestendige ouderenzorg in een context van vergrijzing, personeelstekort en een stijgende zorgvraag. Uiteindelijk gaat het daarbij niet alleen om betere samenwerking tussen organisaties, maar om wat die samenwerking oplevert voor de mensen om wie het draait: ouderen die zo lang mogelijk zelfstandig en met goede ondersteuning in hun eigen buurt kunnen leven.

1.4.3 Persoonlijke relevantie

Dit onderzoek raakt aan mijn professionele rol binnen de ouderenzorg, waarin ik van dichtbij ervaar hoe complex regionale transitieopgaven zijn. In mijn werk zie ik dat samenwerking vaak stagneert, niet zozeer door een gebrek aan bereidheid of middelen, maar doordat betrokken partijen verschillend kijken naar wat de transitie inhoudt, wat urgent is en wat dit vraagt van hun handelen. Door te onderzoeken hoe gezamenlijke betekenisgeving zich in de praktijk van regionale netwerksamenwerking manifesteert, wil ik mijn rol als veranderaar verdiepen.

1.5 Onderzoeksvraag

De volgende onderzoeksvraag staat centraal in dit onderzoek:

Welke rol speelt gezamenlijke betekenisgeving in de samenwerking en het gezamenlijk handelen rond transitieopgaven in regionale zorgnetwerken in de ouderenzorg?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Hoe duiden verschillende actoren de transitieopgave binnen het regionale netwerk?
- Welke rol spelen narratieven en frames binnen het regionale netwerk in de betekenisgeving aan samenwerking?
- Welke actoren en perspectieven zijn dominant in de betekenisgeving en welke blijven onderbelicht?
- In hoeverre en op welke wijze draagt gezamenlijke betekenisgeving bij aan de vertaling naar daadwerkelijk gezamenlijk handelen?

Afbakening van kernbegrippen uit hoofdvraag

In dit onderzoek verwijst een regionaal zorgnetwerk specifiek naar het samenwerkingsverband rond BaES, waarin zorg-, welzijns-, gemeentelijke en andere betrokken actoren samenwerken rond een transitieopgave in de ouderenzorg. Gezamenlijke betekenisgeving wordt opgevat als het proces waarin deze actoren in interactie betekenis geven aan de opgave, aan hun onderlinge rollen en aan wat samenwerking van hen vraagt. Met gezamenlijk handelen wordt niet alleen formele besluitvorming bedoeld, maar ook het concrete 'doen' in de buurt, de afstemming tussen betrokken organisaties en de bestuurlijke steun die nodig is om die praktijk mogelijk te maken.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader bestaat uit drie samenhangende lijnen. De eerste lijn betreft gezamenlijke betekenisgeving als centraal fenomeen. De tweede lijn verkent de mechanismen die dat proces vormgeven, aan de hand van drie sensitizing concepts: macht, frames en narratieven en interactie. De derde lijn beschrijft het regionale zorgnetwerk als de specifieke context waarbinnen betekenisgeving plaatsvindt.

2.1 Gezamenlijke betekenisgeving in een transitievraagstuk

Een transitie kan worden opgevat als een fundamentele verandering, waarbij bestaande culturen, structuren en arrangementen ingrijpend worden herzien binnen maatschappelijke systemen (Grin et al., 2010). Zulke processen verlopen niet lineair, maar schoksgewijs en iteratief (Rotmans & Loorbach, 2010). In dergelijke transitiecontexten is zelden vanaf het begin helder wat de opgave precies is, hoe urgent deze wordt geacht en welke richting wenselijk is (Hebinck et al., 2022). Dat geldt ook voor de ouderenzorg, waar regionale samenwerking wordt gepresenteerd als antwoord op de groeiende zorgvraag, arbeidsmarktkrapte en de fragmentatie van zorg en ondersteuning (Van der Woerd, 2026; Schuurmans et al., 2021). Binnen zulke samenwerkingsverbanden komen actoren samen met verschillende achtergronden, belangen en perspectieven. Daardoor staat niet van tevoren vast wat de transitie behelst, waarom zij urgent is en wat zij van betrokken partijen vraagt. De betekenis van de opgave ontstaat juist in de interactie tussen partijen.

Het proces waarin actoren de opgave in interactie met elkaar duiden, kan worden begrepen als betekenisgeving, ofwel *sensemaking* (Weick, 1995). Het is meer dan alleen een situatie interpreteren. Bij interpretatie worden bestaande kaders gebruikt, terwijl gezamenlijke betekenisgeving veelal opgebouwd wordt (Maitlis & Christianson, 2014). Het is een fundamenteel sociaal proces, waarin betekenis niet enkel tot stand komt in de hoofden van individuen, maar via interactie, taal en onderhandeling tussen actoren (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2020; De Caluwé & Kaats, 2023).

In transitievraagstukken, waar partijen continu geconfronteerd worden met onzekerheid en verandering, is vaak een nieuwe duiding van de situatie nodig. Volgens Maitlis & Christianson (2014) leveren geschonden verwachtingen die de dagelijkse routine doorbreken, een aanleiding voor betekenisgeving. Sandberg en Tsoukas (2020) zetten daar iets naast. Bij hen ontstaat betekenisgeving niet alleen als routines doorbroken worden, maar zit het vaak al verweven in dagelijks handelen. Voor dit onderzoek is hun begrip van *immanent sensemaking* relevant. Daarmee verwijzen zij naar de vaak impliciete manier waarop mensen vanuit hun dagelijkse praktijk betekenis geven aan situaties, zonder dat daar steeds expliciete reflectie aan voorafgaat. In een regionaal zorgnetwerk betekent dit dat actoren de transitieopgave niet pas in het netwerk beginnen te duiden, maar al bestaande betekenisaders meebrengen vanuit hun eigen organisatie, professie en praktijk. Gezamenlijke betekenisgeving begint daarmee niet bij nul, maar is een voortdurend proces van afstemming tussen kaders die al bestaan en niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten.

Het resultaat van dat proces is geen volledige consensus, maar *intersubjectiviteit*. Dit verwijst naar een betekenis die gedeeld genoeg is om samen handelen mogelijk te maken (Maitlis & Christianson, 2014). Van der Giessen et al. (2022) laten zien dat partijen bij complexe maatschappelijke opgaven niet toewerken naar een gezamenlijk verhaal, maar dat verschillende benaderingen functioneel naast elkaar kunnen bestaan. Juist door deze variatie kunnen verschillende manieren van werken succesvol samengaan binnen een samenwerking, zonder dat alle partijen volledige consensus bereiken. De Caluwé en Kaats (2023) geven aan dat het vinden van volledige consensus, een gezamenlijk masterplan, een oeverloze exercitie zou zijn en stellen dat er wel sprake moet zijn van een gedeelde richting, maar met een zekere bandbreedte die ruimte geeft voor verschillende handelingsperspectieven. Wat als gedeeld genoeg wordt ervaren, is daarbij niet neutraal. Het ontstaat in interacties waarin perspectieven niet automatisch evenveel gewicht krijgen.

Dit roept de vraag op hoe uiteenlopende partijen zonder consensus toch tot afstemming komen. Star en Griesemer (1989) benadrukken in dit kader dat partijen uit verschillende sociale systemen een *mutual modus operandi* kunnen vinden zonder hun eigen specifieke perspectieven op te geven. Zij geven hiervoor een theoretische verklaring via het concept van *boundary objects* (Star & Griesemer, 1989). Grensobjecten zijn begrippen, instrumenten of andere gedeelde objecten die voor verschillende partijen bruikbaar zijn, juist omdat ze open genoeg zijn om verschillend te worden geïnterpreteerd, maar tegelijk stabiel genoeg blijven om als gezamenlijk referentiepunt te functioneren. Door de dubbelzinnigheid van deze boundary objects worden ze functioneel, omdat ze coördinatie mogelijk maken zonder dat consensus over betekenis een voorwaarde is. In dat opzicht sluiten boundary objects direct aan bij het idee van intersubjectiviteit.

De vraag is niet of gedeelde betekenis nodig is. De vraag is hoe gedeeld deze betekenis moet zijn en wie dat bepaalt. In regionale netwerken zijn partijen vaak ongelijk gepositioneerd. Taal speelt daarbij een sturende rol in wat als legitiem, relevant of richtinggevend wordt gezien.

2.2 De rol van macht, taal en interactie bij betekenisgeving

Gezamenlijke betekenisgeving is een fundamenteel sociaal proces dat meerdere vormen aanneemt en niet per se resulteert in een eenduidige vorm. De intersubjectiviteit die uiteindelijk gevormd wordt, al dan niet dankzij *boundary objects*, vloeit voort uit de wijze waarop interactie, taal en machtspositie hier een rol in spelen.

2.2.1 Macht als moderator van betekenisgeving

Volgens Maitlis en Christianson (2014) is er binnen het klassieke denken over sensemaking te weinig aandacht geweest voor de rol van politieke machtsdynamieken, terwijl macht als het ware werkt als ‘moderator’ van betekenisgeving. Schildt et al. (2020) stellen dat sensemaking de arena is waar macht zich materialiseert. Hierbij laten zij zien dat macht niet alleen zichtbaar wordt in wie formeel beslist, maar ook in hoe mensen een situatie begrijpen. Macht werkt door in welke duidingen van een probleem als overtuigend, legitiem of vanzelfsprekend worden. Dat sluit aan bij Schön en Rein (1994) die laten zien dat beleidsconflicten niet alleen over botsende belangen gaan, maar over botsende frames: verschillende manieren om een probleem te begrijpen en te benoemen. In die zin is ook sprake van een strijd om betekenis.

Schildt et al. (2020) onderscheiden twee vormen van macht: systemische macht en episodische macht. Systemische macht is verankerd in dominante taal en denkbeelden (discours), professionele identiteit en geïnstitutionaliseerde kennisstructuren. Dit bepaalt wat als rationeel of legitiem argument kan worden gezien, waardoor bepaalde partijen automatisch meer invloed hebben. Een zorgbestuurder die de transitieopgave duidt in de termen van het IZA oefent niet bewust macht uit. Door de dominante taal van het systeem te volgen, bepaalt hij welke vragen op de agenda komen en welke onbesproken blijven. Episodische macht gaat over directe pogingen van partijen (of individuele deelnemers) om betekenisgeving van anderen te sturen of te beïnvloeden. Deze twee vormen staan niet los van elkaar, omdat systemische macht veelal de ruimte creëert waarbinnen episodische interventies worden toegepast (Schildt et al., 2020).

Het concept van *sensegiving*, geïntroduceerd door Gioia en Chittipeddi (1991), maakt deze episodische macht zichtbaar. Zij beschrijven hoe een leider bewust betekenis construeert en deze communiceert om steun te krijgen voor een nieuwe koers. Ontvangers maken deze boodschap eigen of verwerpen dit en geven zo ook weer betekenis terug aan de leider, die de koers daar weer op bijstelt. Het is in essentie dus een iteratief proces van sensemaking en sensegiving. Dit laat zien dat betekenisgeving geen eenrichtingsverkeer is. Ook degenen op wie sensegiving gericht wordt, vormen actief het proces mee. Schildt et al. (2020) laten zien dat episodische macht, zoals sensegiving, dan ook niet per definitie onderdrukkend werkt, maar varieert van afsluiten van alternatieven tot het juist openen van nieuwe perspectieven of stimuleren van kritische reflectie, die weer bijdraagt aan sensemaking.

Tegelijkertijd beschikken zelfs minder dominante actoren over sociaal kapitaal, professionele expertise en relaties waarmee zij dominante interpretaties kunnen omzeilen, negeren of ondermijnen (Schildt et al., 2020). Weerstand tegen sensegiving is daarmee niet per se een verstoring van betekenisgeving, maar kan juist een productieve kracht zijn die ruimte maakt voor andere interpretaties. Die weerstand hoeft zich niet te uiten in openlijke tegenspraak. Partijen kunnen de dominante interpretaties gebruiken en een eigen invulling geven. Wat naar buiten toe instemming lijkt, is dan van binnenuit een andere betekenisgeving. La Grouw (2025) laat zien dat actoren in samenwerkingen primair gericht zijn op het bewaken van hun eigen positie en het 'intact' houden van hun eigen perspectief, ook als er op papier een gedeeld doel is geformuleerd.

2.2.2 Frames en narratieven als mechanismen van macht

De vraag is vervolgens via welke mechanismen macht concreet doorwerkt in de gezamenlijke betekenisgeving. Hierin spelen frames en narratieven een centrale rol. Hoewel de termen vaak door elkaar worden gebruikt, vervullen zij beide een andere rol. Frames bepalen hoe een vraagstuk wordt gezien, terwijl narratieven een verhaal maken dat richting geeft aan handelen.

Frames bepalen welke aspecten van een complexe situatie worden opgemerkt en welke buiten beeld blijven, maar ook welke oplossingen er eventueel zouden zijn (Schön & Rein, 1994). Hoe een zorgbestuurder de onderliggende transitieopgave voor een regionale samenwerking frame, bepaalt daarmee ook welke oplossingsrichtingen of strategieën daarvoor nodig zijn. Een bestuurder uit het sociaal domein, die deelneemt aan hetzelfde netwerk en met dezelfde onderliggende opgave te maken heeft, kan hier een ander frame op toepassen, passend bij diens eigen overtuigingen. Frames zijn daarmee niet statisch en kunnen onderling schuren.

Narratieven, ofwel verhalen, vervullen een complementaire functie. Waar frames bepalen hoe een situatie wordt gezien en welke aspecten daarbinnen relevant zijn, maken narratieven daar een samenhangend verhaal van dat concreet richting geeft aan handelen in de praktijk (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014). Maitlis en Christianson (2014) spreken over narratieven als een medium waarmee menselijke ervaringen betekenis krijgen. Hartwell et al. (2025) laten in hun studie naar strategievorming zien hoe narratieven abstracte visies kunnen vertalen naar concrete handelingspaden. Hiermee wordt onzekerheid over een ongrijpbare transitie hanteerbaar gemaakt. Narratieven kunnen daarmee niet alleen richting geven aan gezamenlijk handelen, maar ook worden ingezet om dominante frames naar de eigen situatie te vertalen. Zo worden ze een instrument van zowel afstemming als strategische positionering.

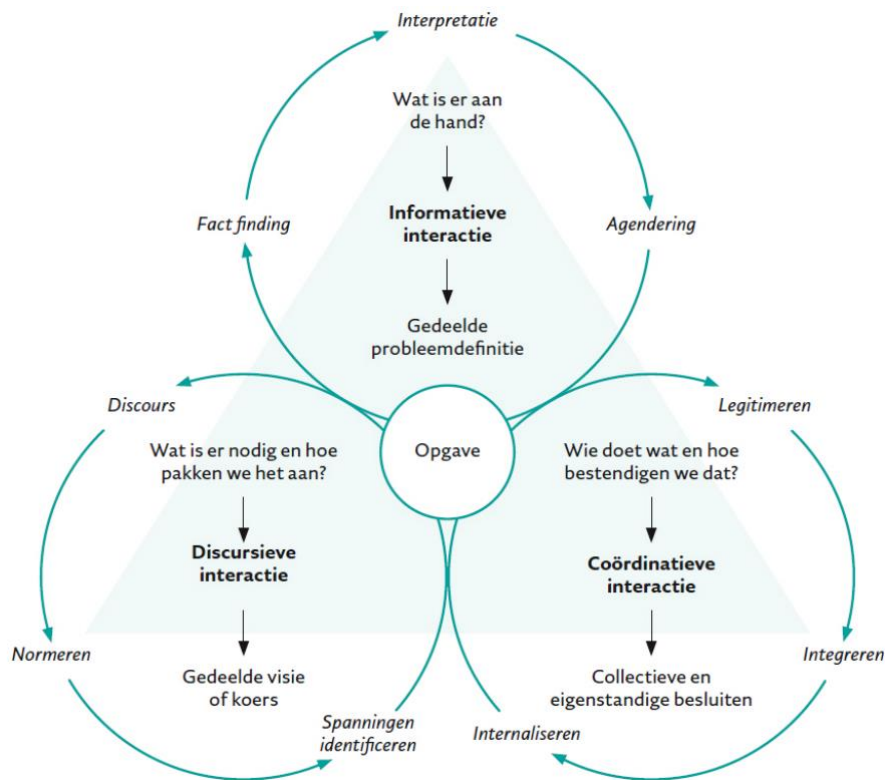
In regionale netwerken komen partijen samen die elk vanuit hun eigen dagelijkse praktijk al betekenisaders hebben opgebouwd, eerder beschreven als immanente betekenisgeving (Sandberg & Tsoukas, 2020). De frames en narratieven die zij meebrengen zijn daardoor niet neutraal, maar gekleurd door hun eigen professionele praktijk, belangen en ervaringen. Wanneer deze kaders elkaar ontmoeten in een netwerk, kunnen zij onderling schuren op manieren die niet met overleg opgelost kunnen worden. Dit vraagt dan om wat Schön en Rein (1994) *reframing* noemen, ofwel het vermogen om eigen frames te herzien. Schildt et al. (2020) sluiten hierbij aan met hun begrip, *sensebreaking*, ofwel het afbreken van bestaande betekenissen om ruimte te maken voor nieuwe interpretaties. Maar, waar *reframing* gaat om het herzien van frames, inclusief die van jezelf, gaat het bij *sensebreaking* om actief ‘breken’ van bestaande betekenis van anderen om ruimte te maken voor iets nieuws. Frames en narratieven zijn daarmee niet enkel dragers van betekenis, maar actieve mechanismen die mede bepalen hoe de transitieopgave binnen een zorgnetwerk wordt geduid en hoe gezamenlijk handelen wordt afgestemd.

Bestaande frames die verankerd zijn in professionele overtuigingen sluiten aan bij wat Schildt et al. (2020) beschrijven als systemische macht. Zij bepalen onbewust wat als plausibel of acceptabel wordt ervaren. Het actief inzetten van narratieven, *reframing* of *sensebreaking* zijn eerder uitingen van episodische macht, waarbij bewuste pogingen worden gedaan om betekenisgeving van anderen te beïnvloeden. Die koppeling tussen systemische macht en episodische macht is echter niet absoluut. Frames kunnen ook episodisch worden ingezet en narratieven kunnen ook systemisch werken. Een dominant beleidsverhaal dat niet meer wordt bevraagd, werkt bijvoorbeeld als systemische macht, terwijl dit oorspronkelijk als narratief kan zijn geconstrueerd.

2.2.3 Interactie als arena

Dan blijft de vraag bestaan waar deze machtsdynamieken, framing en narratieven zich in de praktijk voltrekken. Macht werkt namelijk niet abstract, maar vindt plaats in concrete interacties tussen partijen. Interactie is daarmee niet alleen de context, maar ook de arena waarin machtsverhoudingen, frames en narratieven vorm krijgen, zichtbaar worden en ter discussie kunnen komen te staan.

De Caluwé en Kaats (2023) bieden een analytisch onderscheid, voortbouwend op Landwehr (2010). Zij onderscheiden drie vormen van interactie met elk een andere functie in het proces van gezamenlijke betekenisgeving (zie Figuur 1).



Figuur 1: Interactievormen volgens De Caluwé & Kaats (2023)

Informatieve interactie is gericht op het uitwisselen van feiten en gezamenlijk duiden van de situatie. Discursieve interactie gaat een stap verder en is gericht op het verkennen van perspectieven en waarden. Coördinatieve interactie is gericht op het vertalen van gedeelde inzichten naar concreet handelen (De Caluwé & Kaats, 2023).

De Caluwé en Kaats (2023) beschrijven deze drie interactievormen als onderling samenhangend en in functionele zin opeenvolgend. Idealiter volgt coördinatieve interactie op discursieve interactie, omdat gezamenlijke keuzes sterker worden wanneer eerst ruimte is geweest om betekenissen met elkaar te verkennen. Als dat discursieve proces wordt overgeslagen, ontstaat volgens hen risico op onderhandelingen, compromissen of een belangenstrijd. Tegelijk is dit geen strak, lineair model. Het gaat om een doorlopend proces waarin de interactievormen elkaar beïnvloeden. De ene vorm maakt de ander dus niet alleen effectiever, maar geeft er ook richting aan. Zij beïnvloedt mede wat als relevant, wenselijk en passend gezamenlijk handelen wordt gezien.

Als interacties de arena vormen waarin macht en taal gestalte krijgen, rijst niet alleen de vraag waar en wanneer bepaalde interactievormen plaatsvinden die van invloed zijn op gezamenlijke betekenisgeving. Ook is relevant wie bepaalt welke stemmen gehoord worden in informatieve, discursieve en coördinatieve interactie. Juist in regionale samenwerkingsverbanden, waar aansturing soms diffuus en gedeeld is, wordt dit een reële vraag. De Caluwé & Kaats (2023) bevestigen dit zelf ook door te stellen dat machtsverschillen in netwerken ertoe kunnen leiden dat interactie niet inclusief is en voortgang geblokkeerd wordt.

2.2.4 Macht, framing, narratieven en interactie onlosmakelijk verbonden

Macht beïnvloedt welke interpretaties als vanzelfsprekend worden ervaren en welke uitgesloten worden. Frames en narratieven structureren welke kaders als relevant worden beschouwd en welke handelingsrichtingen daaruit voortvloeien. De aard van de interactie bepaalt of en hoe betekenisgeving wordt uitgewisseld, bevroegd of wordt vertaald naar gezamenlijk handelen. Deze drie concepten zijn theoretisch gezien te onderscheiden, maar in de praktijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. Belangen, drijfveren en posities van partijen worden hierbij niet gezien als verklaringen vooraf, maar als dynamieken die in betekenisgeving zichtbaar worden en er tegelijk door worden gevormd. Betekenisgeving laat dus niet alleen bestaande verhoudingen zien, maar beïnvloedt ook welke belangen ertoe doen, welke perspectieven gewicht krijgen en hoe partijen zich tot elkaar verhouden. Hoe dit in de praktijk uitwerkt, hangt mede samen met de kenmerken van regionale zorgnetwerken, die vaak complex en gelaagd zijn en waarin verantwoordelijkheid en sturing diffuus verdeeld zijn.

2.3 Regionale netwerksamenwerking in de zorg

In hoeverre gezamenlijke betekenisgeving vorm krijgt en richting geeft aan gezamenlijk handelen, hangt niet alleen af van macht, interactie en taal. Ook de aard van het samenwerkingsverband speelt een rol. In het zorgdomein krijgt dit vaak vorm in regionale netwerken, die een specifieke en gelaagde context vormen voor betekenisgeving.

2.3.1 Het regionale netwerk als construct

Regionale zorgnetwerken worden vaak gepresenteerd als oplossing voor de fragmentatie van zorg en welzijn (Van der Woerd, 2026). De institutionele context van de ouderenzorg werkt daarbij niet vanzelfsprekend mee. Het Nederlandse zorgstelsel is gebaseerd op gereguleerde marktwerking, waarin organisaties eerder als concurrenten dan als partners worden gepositioneerd. Regelgeving en kaders zijn vooral gericht op individuele organisaties, niet op samenwerking. Daarbij komt dat verschillende (zorg)domeinen onder gescheiden wettelijke kaders vallen die onderling slecht op elkaar aansluiten, waardoor het voor partijen ingewikkeld is om domeinoverstijgend verantwoordelijkheid te nemen voor een regionale populatie. De regio is daarmee een beleidslaag zonder eigen governance-structuur, waarin samenwerking vrijwillig blijft en deelname door bestuurders als risicovol kan worden ervaren (Van der Woerd et al., 2024). De veronderstelling dat partijen die regionaal met elkaar in verbinding worden gebracht zorg doelmatiger en meer geïntegreerd kunnen organiseren, gaat dan ook voorbij aan de vraag wat de 'regio' en 'het netwerk' eigenlijk zijn. Schuurmans et al. (2021) stellen dat een zorgregio geen afgebakende geografische eenheid is, maar een sociaal en bestuurlijk netwerk van actoren die zich rondom een gedeelde maatschappelijke opgave organiseren. Organisaties en professionals werken samen in allerlei netwerkverbanden, waarvan sommige samenvallen met door beleidsmakers aangewezen regio's en andere niet. Deze netwerken zijn volgens Schuurmans et al. (2021) van nature onstabiel: allianties vormen en ontbinden zich, afhankelijk van veranderende belangen, beschikbare middelen en strategische keuzes.

Van der Woerd et al. (2025) bouwen hierop voort en laten zien hoe actoren in een samenwerkingsverband de regio transformeren van een geografische plek tot *governance object-in-the-making*. Dit wordt actief geconstrueerd door partijen die in interactie urgentie creëren,

beleid (her)onderhandelen en infrastructures opnieuw vormgeven. La Grouw (2025) signaleert in aanvulling hierop dat samenwerking vaak wordt gepresenteerd als een neutrale oplossing die vanzelf leidt tot betere uitkomsten, terwijl de alledaagse interacties waaruit samenwerking ontstaat vol risico's en machtsstrijd zitten. Regionale samenwerkingsverbanden zijn hierdoor geen gegeven, maar dynamische verbanden die voortdurend moeten worden opgebouwd, onderhouden en gelegitimeerd (La Grouw et al., 2024)

Om deze dynamiek analytisch te kunnen benaderen, maakt Van der Woerd (2024) het onderscheid tussen *networks* en *networking*. *Networks* verwijst naar de architectuur van samenwerkingsverbanden, ofwel wie aan welke tafel zit, hoe de governance is ingericht en welke afspraken er gemaakt zijn. *Networking* is een werkwoord en gaat over de dagelijkse, praktische samenwerking, waarin in interactie, contacten, het navigeren tussen spanningen en opbouwen van relaties centraal staan. Dit onderscheid is behulpzaam omdat gezamenlijke betekenisgeving in beide vormen plaatsvindt, maar op verschillende manieren. In het netwerk als structuur (*networks*) is betekenis vastgelegd in afspraken en governance als resultaat van eerdere dialoog en onderhandeling tussen partijen. Dit roept de vraag op in hoeverre zulke vaste vormen van betekenis duurzaam zijn of eerder tijdelijk van aard en of daarbinnen ruimte blijft bestaan voor variatie in betekenisgeving. In netwerken als werkwoord is betekenisgeving een doorlopend proces dat zich voltrekt in taal, onderhandeling, lobbywerk en gezamenlijk handelen. Beide zijn met elkaar verweven. De structuur geeft kaders aan de alledaagse praktijk, terwijl die praktijk de structuur voortdurend bevraagt en hervormt.

2.3.2 Samenwerking vindt plaats in alledaagse praktijk

Samenwerking ontstaat dus niet vanzelf en moet voortdurend worden geproduceerd en gereproduceerd in concrete praktijken. La Grouw et al. (2024) noemen deze alledaagse praktijken *mundane dynamics*, waarbij samenwerking rond complexe opgaven worden gevormd door schijnbaar kleine handelingen, op de werkvloer en aan de vergadertafel. Dit vindt plaats door activiteiten van mensen in interactie (gesprekken, bijeenkomsten), de (fysieke) omgeving, maar ook door taal en onderhandeling. In deze *mundane dynamics* worden zaken zichtbaar die veelal onzichtbaar blijven op papier, zoals machtsdynamieken en de wijze waarop actoren anticiperen op elkaars positie. Ook stellen La Grouw et al. (2024) dat zaken als vertrouwen, commitment en autoriteit niet eenmalig verworven worden binnen een samenwerking, maar juist in deze alledaagse praktijk continu geproduceerd, gereproduceerd en onderhandeld moeten worden.

Dit heeft consequenties voor gezamenlijke betekenisgeving in netwerksamenwerking. Als vertrouwen en commitment continu onderhandelbaar zijn, dan geldt dat ook voor de gedeelde betekenis die daarop gebouwd is. Gezamenlijke betekenisgeving heeft, zoals eerder gesteld, geen begin en geen einde en vraagt hiermee dus een voortdurend onderhoud, in het groot, maar vooral in het klein van de dagelijkse praktijk. Daarbij stellen Van der Woerd et al. (2024) dat partijen vaak aan verschillende tafels tegelijkertijd zitten, waardoor zij gelijktijdig navigeren tussen horizontale en verticale samenwerkingen. Betekenisgeving in een regionaal zorgnetwerk staat daarmee nooit op zichzelf, maar is altijd ingebed in een breder veld van overlappend en soms conflicterende samenwerkingsverbanden en onderliggende opgaven.

2.3.3 Betekenisgeving tussen niveaus in het netwerk

Samenwerking in regionale zorgnetwerken is niet eendimensionaal. De transitieopgave wordt op verschillende plekken geduid, van bestuurstafels waar strategische keuzes worden voorbereid tot de werkvloer waar professionals dagelijks samenwerken. Van der Woerd et al. (2024) onderscheiden een werkvloer waar loyaliteit vooral ligt bij de directe patiëntenzorg, een managementlaag waar bestuurders en directeuren balanceren tussen organisatiebelang en regionaal belang en een beleidslaag waar financiers, toezichthouders en beleidsmakers richting geven. Op elk van deze plekken krijgt betekenisgeving een andere invulling, met een eigen taal, logica en handelingsoriëntatie. Wat dit extra complex maakt, is dat partijen institutioneel zijn gevormd binnen gescheiden financieringsstromen, sectorale grenzen en een zorgstelsel dat samenwerking niet vanzelfsprekend beloont. De frames en narratieven die zij meebrengen zijn daardoor niet alleen gekleurd door professionele overtuigingen, maar ook door institutionele logica's die samenwerking eerder bemoeilijken dan bevorderen.

Voor gezamenlijke betekenisgeving is niet zozeer het bestaan van deze lagen van belang, maar hoe zij met elkaar worden verbonden. Van der Woerd (2024, 2026) beschrijft dat in regionale netwerken bemiddelende actoren opereren op het snijvlak tussen lokale organisaties en regio-overstijgende beleidsniveaus. Hij duidt hen aan als '*vage figuren*', actoren zonder duidelijke afgebakende positie, taak of formeel mandaat. Die ambigue en informele rol stelt hen in staat om tussen niveaus en domeinen te bewegen, waar formeel gepositioneerde actoren door hun eigen mandaat begrensd zijn. In een proces van gezamenlijke betekenisgeving zijn zij daarmee niet alleen verbindend, maar ook medebepalend voor welke signalen, kennis en ervaringen hun weg vinden naar andere niveaus.

Daarmee is gezamenlijke betekenisgeving in netwerken niet alleen een kwestie van afstemming binnen niveaus, maar vooral van vertaling ertussen. In netwerken moet die samenhang steeds opnieuw worden geproduceerd, want anders dan in individuele organisaties is het niet vanzelfsprekend wie richting geeft. La Grouw (2025) laat zien dat in die alledaagse praktijk voortdurend wordt onderhandeld over wie aan tafel zit en meepraat. Van der Giessen et al. (2022) tonen dat de mate van betrokkenheid en verbondenheid bepaalt of die samenhang standhoudt.

2.4 Gezamenlijke betekenisgeving in een regionaal zorgnetwerk

De theoretische concepten in dit hoofdstuk staan niet naast elkaar, maar verhouden zich tot elkaar als fenomeen, mechanisme en context. Gezamenlijke betekenisgeving is het centrale fenomeen. Het is een voortdurend proces waarin actoren in onderlinge afstemming duiden wat de transitieopgave behelst en wat die van hun samenwerking vraagt. Macht, interactie, narratieven en frames zijn de mechanismen die vormgeven aan dat proces. Zij beïnvloeden welke interpretaties richtinggevend worden en welke onderbelicht blijven, wiens perspectief gewicht krijgt en wiens perspectief buiten beeld raakt en of betekenisgeving wordt uitgewisseld, bevroegd of vertaald naar handelen. Dominantie en onderbelichting zijn daarmee geen toevallige uitkomsten, maar liggen besloten in de systemische macht die bepaalt welke taal als vanzelfsprekend geldt, in de episodische macht via frames en narratieven en in de strategische stilte waarmee gevestigde posities in stand worden gehouden.

Het regionale zorgnetwerk vormt daarbij de specifieke context waarbinnen dit proces plaatsvindt. Die context is dynamisch: samenwerkingsverbanden moeten voortdurend worden opgebouwd en onderhouden in een stelsel dat samenwerking niet vanzelfsprekend beloont. Tegelijkertijd is die context gelaagd. Gezamenlijke betekenisgeving krijgt vorm op verschillende niveaus, van beleid en bestuur tot uitvoering, en moet juist ook tussen die niveaus vertaald en afgestemd worden. Binnen een samenwerkingsverband zonder vanzelfsprekende sturing, waarin meerdere niveaus elk hun eigen logica meebrengen, moet gezamenlijkheid daarom steeds opnieuw worden onderhandeld en opgebouwd.

Gezamenlijk handelen vereist, zoals uiteengezet in paragraaf 2.1, geen volledige consensus. Intersubjectiviteit en boundary objects maken coördinatie mogelijk ook waar betekenissen uiteenlopen. Maar, wat als voldoende gedeeld geldt, is geen neutraal gegeven. Het is de uitkomst van processen waarin positie, taal en aard van interactie een sturende rol spelen. Welke mate van gedeeldheid volstaat, maar ook wie dat bepaalt, is daarmee een open, empirische vraag.

Dit kader roept enkele analytische vragen op die van belang zijn voor de empirische verkenning. De eerste betreft de verhouding tussen betekenisgeving en handelen. Als betekenisgeving al verweven kan zijn met dagelijks handelen en functionele volgordelijkheid tussen interactievormen geen strikt lineair gegeven is, dan is de vraag hoe die verhouding zich in de praktijk van een regionaal zorgnetwerk manifesteert. De tweede vraag gaat over de werking van taal. Als frames en narratieven zowel verbindend als selectief kunnen werken en zowel systemisch als episodisch ingezet kunnen worden, dan is de vraag welke functies taal daadwerkelijk vervult in deze samenwerking. De derde vraag betreft de gelaagdheid. Als betekenisgeving op verschillende niveaus een eigen vorm aanneemt en vertaling tussen niveaus niet neutraal is, dan is de vraag hoe die vertaling zich voltrekt en wie daarin een rol speelt.

De drie sensitizing concepts (macht, interactie en framing/narratieven) functioneren in dit onderzoek als onderling verweven lenzen. Frames zijn verankerd in systemische machtsdynamieken, narratieven worden ingezet als episodische beïnvloeding en interactie is de plek waar beide zichtbaar worden, worden betwist en mogelijk vertaald worden naar gezamenlijk handelen. Dit kader biedt geen antwoord op hoe gezamenlijke betekenisgeving eruit zou moeten zien. Het maakt zichtbaar hoe zij in de praktijk van regionale netwerksamenwerking tot stand komt, welke vormen zij aanneemt op verschillende niveaus en wat dit betekent voor samenwerking en gezamenlijk handelen rond een transitieopgave.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Type onderzoek en onderzoeksdesign

Dit onderzoek heeft een exploratieve, kwalitatieve onderzoeksopzet. Om te begrijpen hoe actoren binnen regionale samenwerkingsverbanden betekenis geven aan een transitieopgave en hoe dit hun samenwerking richting geeft, is het noodzakelijk hun ervaringen en taal in beeld te brengen. Een kwalitatieve benadering maakt dit mogelijk (Mortelmans, 2024). Het onderzoek is exploratief omdat er nog beperkt empirisch inzicht bestaat over dit onderwerp. Het is dus niet gericht op het toetsen van hypothesen, maar op het ontwikkelen van een genuanceerd begrip van de onderzochte dynamieken.

Het onderzoek is uitgevoerd als single case study binnen de Buurt als Ecosysteem (BaES) in Haarlem. Voor deze opzet is gekozen omdat BaES een informatierijke context vormt waarin verschillende organisaties, niveaus en perspectieven samenkomen rond een transitieopgave.

Onderzoekscontext: Buurt als Ecosysteem Haarlem

De Buurt als Ecosysteem (BaES) is een landelijke alliantie van zestien wijkzorgorganisaties, opgericht op initiatief van Buurtzorg Nederland. Vertrekpunt is de overtuiging dat het zorgsysteem niet verder geoptimaliseerd, maar fundamenteel anders georganiseerd moet worden. Zo beweegt het van aanbodgericht naar buurtgericht, van 'productdenken' naar relationele zorg (Buurt als Ecosysteem, 2024). BaES positioneert zichzelf als herstelbeweging en als antwoord op een systeem dat door centralisering de verbinding met de leefwereld van mensen heeft verloren.

In de regio Zuid-Kennemerland is Zorgbalans trekker van dit initiatief. Zorgbalans is een grote VVT-organisatie waar zowel intra- als extramurale zorg wordt geleverd. Binnen de regio is het een van de grootste zorgorganisaties met zowel bestuurlijk gewicht als operationele nabijheid in de wijk. De financiering van BaES loopt in deze fase via IZA-transitiegelden die zijn aangevraagd door de landelijke alliantie.

Concreet wordt gewerkt aan de opbouw van een buurtnetwerk in de Vijfhoek in Haarlem, waarin buurtbewoners, eerstelijns zorgprofessionals zoals wijkverpleegkundigen en huisartsen, vrijwilligers, welzijnswerkers, lokale ondernemers en buurtorganisaties samenwerken. Dit gebeurt langs vijf pijlers, waarin niet alleen het buurtnetwerk van belang is, maar ook het anders organiseren van de zorg door behandeling dichtbij en versterkte eerstelijnszorg te prioriteren. Het buurtnetwerk is, volgens de plannen van BaES zelf, programmatisch leidend. Niet de organisaties, maar de buurt bepaalt de richting.

BaES is als onderzoekscontext om twee redenen uitgekozen. Ten eerste is er een centrale spanning binnen dit netwerk, namelijk een transitieopgave die breed wordt onderschreven, maar waarover de deelnemende partijen fundamenteel anders kunnen denken. Ten tweede brengt BaES een grote diversiteit aan actoren, organisatietypen en domeinen samen, wat het mogelijk maakt om te verkennen hoe betekenissen binnen zo'n netwerk tot stand komen, botsen en al dan niet worden gedeeld. BaES is dan ook niet het object van onderzoek, maar een context waarbinnen de werking van gezamenlijke betekenisgeving empirisch wordt verkend.

3.2 Respondenten en selectie

Het onderzoek richt zich op actoren die betrokken zijn bij Buurt als Ecosysteem (BaES). Daaronder worden vertegenwoordigers verstaan van organisaties die binnen het netwerk een rol vervullen op strategisch, programmatisch, operationeel of extern betrokken niveau. In totaal zijn elf respondenten geïnterviewd, afkomstig uit regionale welzijns-, VVT-, huisartsen-, ziekenhuis- en gemeentelijke organisaties. Het betrof onder meer zorgprofessionals, coördinatoren, programmamanagers en directie. Omwille van de anonimiteit van respondenten is afgezien van een gedetailleerd respondentenoverzicht, gezien de beperkte omvang van het netwerk.

De respondenten zijn geselecteerd via doelgerichte steekproeftrekking. Daarbij is bewust gestreefd naar variatie in organisatietype, perspectief en functieniveau.

3.3 Dataverzameling

3.3.1 Semigestructureerde interviews

De primaire dataverzameling bestond uit elf semigestructureerde interviews van gemiddeld 60 minuten. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie Bijlage 1), gebaseerd op de sensitizing concepts uit het theoretisch kader en opgehouden voor nieuwe thema's. Na elf interviews trad duidelijke herhaling op in de hoofdthema's, waardoor aanvullende interviews naar verwachting beperkt nieuwe inzichten zouden opleveren (Mortelmans, 2024). De interviews zijn met toestemming opgenomen, getranscribeerd met behulp van Amberscript en vervolgens handmatig gecontroleerd en gecorrigeerd.

3.3.2 Documentanalyse

Ter aanvulling op de interviewdata is een documentanalyse uitgevoerd van acht documenten, geselecteerd op basis van hun relevantie voor de onderzoeksvraag en hun positie in het netwerk. De selectie omvat documenten op verschillende niveaus en uit verschillende fasen van het project Buurt als Ecosysteem, waardoor de interviewdata kon worden geplaatst binnen een bredere context. Dit hielp voor datatriangulatie.

In *Tabel 2: Overzicht Documenten* staat een overzicht van de documenten die zijn meegenomen in dit onderzoek:

Document	Type	Auteur	Doelgroep	Moment
Projectplan Buurt als Ecosysteem	Intern organisatiedocument	Zorgbalans	Projectorganisatie Zorgbalans	April 2024
Projectvoorstel IZA: De Buurt als Ecosysteem	Intern organisatiedocument	Zorgbalans	Directieberaad/ Raad van Bestuur Zorgbalans	Juni 2024
Landelijk transitieplan wijkverpleging alliantie Buurt als Ecosysteem	Landelijk beleidsdocument	Landelijke alliantie (o.l.v. Buurtzorg)	Zorgverzekeraars/ landelijke partners	Augustus 2024
Toelichtingspresentatie BaES voor bestuurders	Bestuurlijke presentatie	Zorgbalans	Bestuurders regio Zuid-Kennemerland	September 2024
Vragenlijstresultaten buurtonderzoek	Publiekscommunicatie	Projectteam BaES Haarlem/ Wijkplatform	Buurtbewoners Vijfhoek/Binnenstad	April 2025
Buurtmagazine <i>Wat is er in onze buurt?</i>	Publiekscommunicatie	Projectteam BaES Haarlem	Buurtbewoners Vijfhoek/Binnenstad	November 2025
Stand van zaken en opschaling	Intern voortgangsdokument	Projectteam BaES Haarlem	Netwerkpartners/ Wijkplatform	November 2025
Onderzoeksverslag <i>Samen in het ecosysteem van de buurt</i>	Publiekscommunicatie Paper	Antropoloog Buurt als Ecosysteem Haarlem	Professionals, partners, bestuurders, geïnteresseerden	Februari 2026

3.4 Data-analyse

De data-analyse volgde een hybride en iteratief coderingsproces, passend bij het gebruik van sensitizing concepts en de thematische analysebenadering van Braun en Clarke (2006). In een eerste fase zijn de interviewtranscripten open gecodeerd in ATLAS.ti, zonder vooraf vastgesteld coderingsschema, zodat ruimte bleef voor nieuwe inzichten en thema's. Dit leverde 149 codes op. Deze codes zijn vervolgens geclusterd rond patronen die in meerdere interviews terugkeerden, zoals de duiding van de opgave, het gebruik van taal binnen BaES, onderbelichte perspectieven en vormen van handelen. Op basis van deze clustering zijn de 149 codes teruggebracht tot 28 overkoepelende codes (zie Bijlage 2: Codelijst). De documenten zijn daarna gebruikt om te onderzoeken of dezelfde frames, narratieven en spanningen ook daarin zichtbaar werden. Daarbij zijn de sensitizing concepts macht, interactie, frames en narratieven niet gebruikt als vaste categorieën, maar als analytische lenzen om patronen in de data verder te verdiepen en te

interpreteren. De uiteindelijke thema's zijn geselecteerd omdat zij terugkeerden in meerdere bronnen, aansloten bij de deelvragen en hielpen om de rol van gezamenlijke betekenisgeving beter te begrijpen.

3.5 Borging kwaliteit van het onderzoek

Omdat dit onderzoek een kwalitatief en interpretatief karakter heeft, is de kwaliteit beoordeeld aan de hand van de criteria van Guba en Lincoln (1989 in Mortelmans, 2024). De geloofwaardigheid is versterkt door triangulatie van interviews en documenten, systematische vergelijking tussen interviews en het bespreken van voorlopige interpretaties met respondenten en via peer debriefing met de scriptiebegeleider en medestudenten. De overdraagbaarheid is ondersteund door een rijke, contextgebonden beschrijving van de casus, de onderzoekssetting en de betrokken actoren. De afhankelijkheid en bevestigbaarheid zijn geborgd door systematische reflectie op onderzoekskeuzes. Daarnaast is in het onderzoek bewust aandacht besteed aan meerdere perspectieven binnen het netwerk.

3.6 Positionering van de onderzoeker

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een dubbele positie; als MHBA-studentonderzoeker en als professional werkzaam binnen Zorgbalans. Deze positie bood toegang en contextkennis, maar bracht ook risico's mee als vooringenomenheid, blinde vlekken en vanzelfsprekendheden, zeker omdat Zorgbalans als belangrijke partij in het onderzoek naar voren komt. Ook kan mijn nabijheid hebben beïnvloed wat respondenten tijdens interviews wel of niet expliciet benoemden. Daarom is gedurende het onderzoeksproces regelmatig gereflecteerd op mijn eigen aannames en positie, onder meer door de topiclijst en door voorlopige interpretaties te bespreken met de scriptiebegeleider.

3.7 Ethiek en gebruik van kunstmatige intelligentie

Bij de uitvoering van dit onderzoek is zorgvuldig omgegaan met ethische aspecten. Deelname van respondenten is vrijwillig en vond plaats op basis van expliciet informed consent (Bijlage 3). Anonimiteit en vertrouwelijkheid zijn gewaarborgd door zorgvuldige anonimisering van transcripten en citaten.

Kunstmatige intelligentie (Claude AI, ChatGPT) is uitsluitend gebruikt ter ondersteuning van ideeontwikkeling, het structureren van argumentatie en als schrijfondersteuning, met name om zelfgeschreven teksten te reduceren in woordaantal. Er zijn geen herleidbare persoonsgegevens ingevoerd in AI-systemen. De analyse, codering, interpretatie en theoretische keuzes zijn door de onderzoeker zelf gemaakt.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek uiteengezet. De analyse is gebaseerd op een aanvullende analyse van acht kerndocumenten (zie Tabel 2, hoofdstuk 3) en elf interviews met respondenten afkomstig uit zorg-, welzijns- en gemeentelijke organisaties (zie Tabel 1, hoofdstuk 3).

4.1 Duiding van de transitieopgave

Uit de interviews en documentanalyse komen drie duidingen van de transitieopgave naar voren. Ze verschillen vooral in waar respondenten de kern van het probleem leggen: bij de houdbaarheid van het zorgstelsel, bij een bredere maatschappelijke ontwikkeling of bij de samenwerking tussen organisaties in de regio.

4.1.1 De opgave als vraagstuk van het zorgstelsel

Het grootste deel van de respondenten ziet de transitie als een vraagstuk van de houdbaarheid van het zorgstelsel. De opgave wordt verbonden aan meerdere samenhangende factoren, zoals arbeidsmarktkrapte, vergrijzing, financiële druk en een stelsel dat onvoldoende is ingericht op samenwerking. Voor zes respondenten is BaES een manier om buurten voor te bereiden op een moment waarop de professionele zorg de vraag niet meer aankan.

RS1: *'Als de geldkraan ergens dichtgaat of er is geen personeel (...) het gaat gebeuren dat omdat je daar geen mensen meer hebt, je het hier moet gaan oplossen. Je bent nu als Buurt als Ecosysteem de buurt aan het voorbereiden dat dat gewoon gaat gebeuren.'* RS2 voegt daar vanuit de eerstelijnszorg een tijdsperspectief aan toe: *'Er komt nogal wat op ons af. Als we kijken naar 2030 of 2040, dan hebben we echt een forse opgave hier met elkaar te verhapstukken. Laten we daar nu al mee bezig zijn, zodat we klaar zijn voor die hoos die op ons afkomt.'* Beide respondenten benadrukken daarmee dat de urgentie misschien nu nog beheersbaar is, maar op termijn onvermijdelijk toeneemt. BaES wordt vanuit deze duiding gezien als voorbereiding op wat onafwendbaar komt.

Deze duiding komt ook terug in de beleidsdocumenten. In het projectvoorstel uit 2024 wordt de aanleiding geformuleerd als een capaciteits- en houdbaarheidsvraagstuk, met reductiedoelen van 15% minder ureninzet van de wijkverpleging en 10-20% minder huisartsconsulten. In het landelijke transitieplan wordt BaES gepositioneerd als antwoord op een 'zorginfarct'.

Binnen deze duiding liggen verschillende accenten. Voor sommige respondenten blijft de transitie een opgave op macroniveau. Andere vertalen die druk meteen naar de inhoud van het professionele werk. RS8 verbindt dit aan de hervorming van de wijkverpleging: *'Het uiteindelijke doel is dat we naar een andere inbedding komen van de wijkverpleging (...) Die is de laatste 20 jaar denk ik vooral vanuit marktwerking gestuurd (...), terwijl de rol van de wijkverpleging breder is. Het is maatschappelijke gezondheidszorg en die zouden veel meer aan preventie moeten doen. Aan netwerken en samenwerking.'* Voor RS8 is de transitie niet alleen een organisatorische aanpassing, maar een principiële herijking van het wijkverpleegkundig vak. Van productiegerichte taakopvatting gestuurd door marktwerking naar een bredere rol in de wijk gericht op preventie,

netwerken en maatschappelijke zorg. In dezelfde lijn leggen RS2, RS5 en RS6, allen werkzaam in de zorg, het accent op toegankelijkheid, zelfredzaamheid, juiste zorg op de juiste plek en samenwerking in de keten. De stelselduiding krijgt daarmee niet alleen een financieel of bestuurlijk karakter, maar ook praktische vertaling voor het werk van professionals.

4.1.2 De opgave als maatschappelijk vraagstuk

In vijf interviews komt een andere duiding naar voren, als maatschappelijk vraagstuk in brede zin. Het probleem ligt bij de individualisering van de maatschappij, verzwakking van sociale cohesie, marktwerking en een gebrek aan collectief en gemeenschapsdenken. RS9 spreekt over een samenleving die ‘sterk geïndividualiseerd’ en ‘sociaal armoedig’ is geworden en waarin opnieuw geleerd moet worden om het met elkaar te rooien. Voor RS3 begint de transitie niet bij systemen, maar bij mensen die weer naar elkaar omkijken: *‘Het gaat over omkijken naar elkaar, zorgen voor elkaar.’*

Deze maatschappelijke duiding is ook terug te vinden in de documenten. In het onderzoeksrapport *Samen in het ecosysteem van de buurt* wordt gesteld dat transitie niet begint in structuren, maar in mensen en relatie en dat het ecosysteem groeit in alledaagse contacten, vertrouwen en nabijheid.

De stelselduiding en de maatschappelijke duiding sluiten elkaar niet uit. Volgens vrijwel alle respondenten die deze duiding benoemden, is de maatschappelijke duiding geen alternatief voor de stelselduiding. Het is een voorwaarde waaronder het zorgstelsel überhaupt houdbaar kan worden: zonder sociale cohesie en gemeenschapszin geen duurzame zorg.

4.1.3 De opgave als samenwerkings- en verbindingsvraagstuk

In een derde duiding leggen vijf van de elf respondenten de kern bij de aansluiting tussen bestaande partijen en initiatieven in de regio.

RS4 verwoordt deze duiding: *‘En de vraag blijft voor mij wel in welke mate is dit [BaES] transitie? In welke mate is dit werkend krijgen wat er al is? (...) Het zit meer in verbindingen en netwerken bouwen dan een totale vernieuwing.’* RS5: *‘We komen niet het wiel opnieuw uitvinden (...) We willen niet iets overnemen, maar we willen kijken om iets toe te voegen. Eigenlijk alles wat er in de buurt is, daarop aansluiten: wat kunnen we doen en hoe kunnen we elkaar helpen?’* Daarmee benadrukken RS4 en RS5 dat de opgave niet om vervanging gaat, maar om versterking van wat er al is. RS2 ziet de transitie breder in de regio, waarbij BaES één van de meerdere parallelle initiatieven is die samen de regionale transitie moeten dragen: *‘Ik zie het echt als onderdeel van die bredere transitie (...) Buurt als Ecosysteem lost dit stukje op en Kernteam in de Wijk lost dat op.’*

Wat deze respondenten delen, is dat zij de transitieopgave definiëren als een coördinatievraagstuk tussen partijen die allemaal al iets doen in de regio en niet spreken over een fundamentele verandering in de manier van werken. Ook RS2, die BaES expliciet plaatst binnen een bredere transitie in de regio, vult dat in als het verbinden en benutten van initiatieven en organisaties die er al zijn. De vraag wordt niet hoe het zorgstelsel of de samenleving zou moeten veranderen, of waarin de zorg en ondersteuning anders zouden moeten werken, maar wat partijen in de regio kunnen doen om bestaande inspanningen beter op elkaar aan te laten sluiten.

4.1.4 Meervoudige duidingen zonder gezamenlijke probleemdefinitie

De drie duidingen worden binnen BaES niet samengebracht tot een gezamenlijke probleemdefinitie, maar vormen ook geen bron van conflict. Ze bestaan naast elkaar.

Meerdere respondenten herkennen dit en zien het niet als een probleem. RS2 zegt hierover: *‘Je hebt nooit dat alle neuzen dezelfde kant op gaan wijzen. Dat moet je ook niet nastreven, want dat gaat niet lukken. Maar het is wel goed om dat te bespreken, van waar schuurt het?’* Of, zoals RS9 het stelt: *‘Dat is misschien wel inherent aan een transitie waarbij zoveel spelers betrokken zijn.’*

Binnen BaES ontstaat daarmee geen eenduidig beeld van ‘de’ transitie. De verschillende duidingen blijven gelijktijdig aanwezig. Elk van deze duidingen heeft haar eigen taal en respondenten schakelen daartussen afhankelijk van de situatie en gesprekspartner. BaES kan tegelijkertijd worden gepresenteerd als antwoord op de onhoudbaarheid van de wijkverpleging, als beweging tegen individualisering en als poging om bestaande initiatieven beter met elkaar te verbinden, zonder dat iemand hoeft te kiezen. De opgave functioneert daarmee als een gedeeld referentiepunt dat voor verschillende partijen iets anders kan betekenen, zonder dat dit de samenwerking blokkeert. De verbindingskracht van het netwerk lijkt deels uit die ruimte voort te komen.

4.2 Narratieven en frames in de betekenisgeving aan samenwerking

Naast verschillen in de duiding circuleren binnen BaES meerdere narratieven en frames die de samenwerking betekenis geven. Deze taal gaat niet alleen over de inhoud van de verandering, maar ook over hoe BaES wordt gepresenteerd en hoe partijen aangehaakt blijven.

4.2.1 Een bewust positief en uitnodigend frame

Het meest opvallende kenmerk van het taalgebruik van BaES is de consequente positieve framing. In de publiekscommunicatie wordt het initiatief niet in termen van tekort of bezuiniging beschreven, maar in taal van ontmoeting, warmte en energie. Het buurtmagazine spreekt over “een buurt waar je elkaar kent, naar elkaar omkijkt en voor elkaar klaar staat”. RS1 verwoordt dit ook als uitgangspunt voor het projectteam: *‘We gaan echt vanuit de positieve kant werken’*.

Deze framing is functioneel en wordt gekozen in reactie op taal die volgens respondenten in het verleden niet heeft gewerkt. RS1 beschrijft hoe een beroep op zorgdruk juist weerstand oproept: *‘Als je het hebt over ‘als je deze bijdrage doet, help je de zorgdruk afnemen’, dan zeggen ze: no fucking way, dit is een probleem van de overheid’*. Het positieve frame maakt het daarmee mogelijk om samen te werken zonder dat overeenstemming over de urgentie van de stelselproblematiek een voorwaarde is.

Meerdere respondenten beschrijven dit als een grote kracht van BaES. RS7 stelt dat het positieve, uitnodigende frame zorgt voor een samenwerking ‘waar mensen bij willen horen’. Volgens respondenten maakt het BaES aantrekkelijk voor partijen die zich niet aangesproken voelen door beleidstaal en draagt ertoe bij dat het initiatief niet wordt gezien als verkapt bezuiniging.

4.2.2 Het narratief van klein beginnen, doen en zichtbaar maken

Naast positieve framing ontwikkelt zich een tweede patroon: beweging en commitment ontstaan niet uit grote plannen, maar in de concrete praktijk en kleine successen. Waar het positieve frame de toon bepaalt, bepaalt dit tweede narratief hoe verandering wordt verteld. Verandering ontstaat door met elkaar te gaan doen in het klein, niet door beleid.

Dit narratief keert bij alle respondenten terug. RS2 gebruikt het beeld van steentjes in een meertje, ofwel kleine acties die samen beweging creëren: *'We beginnen nu met kleine steentjes te gooien in dat meertje. We moeten ergens beginnen.'* RS9 vergelijkt het met een eerste danser, wie als eerste 'doet', maakt het voor anderen mogelijk om te volgen: *'Nou, hup, dan maar laten zien, laten zien en maar laten zien. Zo ontstaat het. Het is een beetje als die first dancer.'* In de documenten komt dat patroon terug. In het interne voortgangsdokument 'Stand van zaken en opschaling' worden kleine, relationele successen benadrukt ('waar eerst bewoners door professionals werden opgehaald, halen ze nu elkaar op'). Het verhaal dat BaES over zichzelf vertelt, is consequent een verhaal van kleine, menselijke bewegingen die samen iets groters vormen.

RS3 stelt vanuit ervaring in de wijk dat deze verhalen het verschil maken, bijvoorbeeld om bewoners en andere professionals te activeren: *'Dat zijn de verhalen inderdaad (...) Tellen is leuk, maar vertellen doet ertoe.'* Het verschuift het criterium voor voortgang weg van vooraf bepaalde kwantificeerbare doelstellingen naar kleine gebeurtenissen die zich in verhalen laten vangen. RS5 beschrijft vanuit de projectgroep hoe sceptische collega's van perspectief veranderden op het moment dat bewoners zelf begonnen te vertellen over hun ervaringen. Vereenzaamde cliënten die door kleine contacten in de buurt weer onderdeel werden van de sociale cohesie, bleken overtuigender dan elk beleidsargument. Dat verklaart deels waarom de harde reductiedoelen uit het oorspronkelijke IZA-transitieplan nagenoeg afwezig zijn in tussentijdse rapportages of publiekscommunicatie. Niet omdat ze losgelaten of minder belangrijk zijn, maar omdat het narratief een ander doel dient: niet verantwoording afleggen over vooraf bepaalde doelen, maar beweging genereren en commitment opbouwen.

De functie in de samenwerking is dat dit narratief beweging en commitment genereert via ervaring in plaats van via argument en tegelijk legitimatie biedt aan bestuurders die het initiatief moeten ondersteunen. RS9 stelt scherp: *'Dit was nooit gelukt als je dit bestuurlijk had aangevlogen. Nooit.'* Dit narratief werkt niet alleen op operationeel niveau, maar genereert ook bestuurlijk commitment. Volgens de meeste respondenten komt dit door de kracht die verhalen hebben op bestuurlijk niveau. RS9 beschrijft dit aan de hand van een recente bestuurdersochtend: *'Dan is het delen van het contact tussen bewoners wat iedereen eigenlijk tof vindt (...) Op zo'n ochtend ontstaat zeg maar die samenwerking, die eigenlijk heel vanzelfsprekend zou moeten zijn, maar nooit was.'* Hierbij verwijst RS9 niet naar de operationele samenwerking in de buurt, die al gaande was, maar naar het verstevigde bestuurlijk commitment dat op zulke momenten ontstaat wanneer bestuurders zelf horen wat er in de buurt gebeurt. RS6, werkzaam in de zorg, bevestigt dat juist de stem van bewoners zelf het verschil maakt op die momenten. Niet een professional die namens hen spreekt, maar bewoners die in hun eigen woorden vertellen *'wat het hun gebracht heeft (...) wat dat allemaal voor betekenis heeft gekregen voor hen als persoon'*. Die directheid maakt het narratief geloofwaardig op bestuurlijk niveau.

4.2.3 Het frame van aansluiten, versterken en niet overnemen

Het derde patroon is het frame van aansluiten bij wat er al is. Het initiatief wordt zelden gepresenteerd als iets nieuws dat bestaande partijen moet vervangen, maar als iets dat toevoegt, verbindt en versterkt. Waar de positieve framing de toon bepaalt en het narratief van het klein maken bepaalt hoe verandering wordt verteld, bepaalt dit frame hoe BaES zich positioneert ten opzichte van andere partijen in het veld.

De taal van aansluiten komt bij meerdere respondenten terug. RS1 is uitgesproken over wat juist niet werkt: *‘Wij komen niet binnen met ‘oh, maar wij gaan dit beter doen’. Daar zijn mensen hier heel allergisch voor. Je moet je hier echt lerend opstellen.’* Dit wordt bevestigd door twee andere respondenten werkzaam in het projectteam. In meerdere documenten wordt BaES gepositioneerd als *‘tijdelijke aanjager, booster en voortrekker’* die aansluit bij wat er al is en verrijkt naar behoefte. Uit de interviews en de data blijkt echter dat in de praktijk wel nieuwe activiteiten in de buurt worden gebracht door het projectteam, zoals het Uurtje van het Buurtje, een ontmoetingsmoment bij het lokale café of gezondheidschecks in de bibliotheek.

De functie van dit frame is dat het bestaande partners meer ontvankelijk maakt. Wanneer BaES zich positioneert als aanvulling in plaats van vervanging, hoeven partnerorganisaties hun eigen rol of positie niet aan te passen. Dat is relevant in een veld waarin organisaties elkaar historisch eerder als concurrenten dan als partners hebben ervaren.

Het frame zorgt daarmee voor een spanningsveld. Wat gepresenteerd wordt als ‘aansluiten’, betekent in de praktijk dat BaES nieuwe rollen en activiteiten in de buurt brengt, die er zonder BaES niet zouden zijn geweest. Deze zullen op termijn over moeten worden gedragen aan bestaande organisaties en bewoners. Het frame is vooral krachtig als manier om partners in eerste instantie gerust te stellen en gevoelde bedreiging weg te nemen. Juist omdat het die geruststellende werking heeft, functioneert het als bindmiddel in de samenwerking.

4.2.4 Gezamenlijkheid rondom de bewoner en de buurt

De bewoner en de buurt keren in bijna alle interviews terug als het punt waarop uiteenlopende partijen elkaar vinden. RS5 zegt dit expliciet vanuit het projectteam: *‘Buurt als Ecosysteem staat voor samen doen. De bewoner moet echt centraal staan, niet het project.’* In de documenten krijgt dit ankerpunt een herkenbare vorm. Het buurtmagazine presenteert BaES via bewonersportretten en alledaagse ontmoeting.

De kracht hiervan is dat het partners in staat stelt om voorbij organisatiebelang te spreken. RS8 herkent dit: *‘Ja, we doen het voor die bewoners (...) en dan moet je eigenlijk over je eigen schaduw heen stappen en zeggen, nou, dat buurthuis daar komt geen kip, dat gaan we sluiten. We doen gewoon een uurtje van het buurtje en that’s it.’* Meerdere respondenten beschrijven de bestuurdersochtenden als plek waar dit ankerpunt bestuurders onderling verbindt. Een respondent beschrijft hoe de kwaliteit van het contact tussen bewoners iets losmaakt bij bestuurders: *‘Op zo’n ochtend ontstaat zeg maar die samenwerking, die eigenlijk heel vanzelfsprekend zou moeten zijn, maar nooit was.’* De emotionele respons op bewonersverhalen produceert daarmee samenwerking die langs formele weg niet tot stand kwam.

Dit frame verdient wel nuancering. Waar de ‘bewoner centraal’ staat voor de meeste respondenten, is de feitelijke positie van bewoners binnen BaES beperkt. Volgens enkele respondenten mist de inbreng van bewoners in de formele kerngroep, ook al zijn enkele professionals ook bewoners van de wijk. Dat brengt kennis van de buurt binnen, maar maakt het bewonersperspectief niet vanzelfsprekend breed. De bewoner is in de taal prominent aanwezig, in de structuur minder. Dat maakt het frame niet ongeloofwaardig, maar het laat zien dat de functie vooral zit in de manier waarop het partijen bij elkaar houdt en minder in de mate waarin het bewoners werkelijk aan tafel brengt.

4.2.5 Taal werkt op elk niveau anders

De hiervoor beschreven frames en narratieven werken niet op elk niveau in het netwerk op dezelfde manier. Die observatie keert in bijna alle interviews terug.

Op operationeel niveau werkt taal vooral via concrete voorbeelden, enthousiasme en herkenbaarheid. RS5, zorgprofessional: *‘Door het met enthousiasme over te brengen, gaan mensen daarop aan’*, wat RS3 vanuit het sociaal domein aanvult met praktijkvoorbeelden: *‘Door de praktijkvoorbeelden te benoemen, laten zien waarom werken bepaalde dingen wel en waarom bepaalde dingen niet.’* Dit wordt bevestigd door alle respondenten uit uitvoerend niveau. Op dit niveau loopt betekenisgeving vaak parallel aan of na het handelen: professionals en bewoners zien dat iets werkt en de taal om het te vertellen ontstaat in of na de praktijk.

Tussen het operationele en bestuurlijke niveau openbaarde zich in vrijwel alle interviews een tussenlaag, waarin taal vooral de functie krijgt van vertaalwerk. Deze laag wordt in BaES vooral gedragen door de programmamanager. RS4 beschrijft haar eigen rol daarin expliciet: *‘Ik kan taaltechnisch dingen aan elkaar te verbinden die misschien tegenovergesteld lijken.’* Zij vertelt hoe een belangrijk deel van haar werk bestaat uit *‘heel veel praten en heel veel delen’*, uit het geruststellen van partners die in eerste instantie *‘geïrriteerd zijn en denken ‘wat kom jij hier doen?!’* tot het moment waarop zij het gevoel krijgen van gezamenlijkheid. RS1 gebruikt voor hetzelfde vertaalwerk het beeld van ‘inmasseerwerk’: *‘Het is de hele tijd de dynamiek van ‘waar kunnen we draagvlak creëren?’ En dat doet de programmamanager eigenlijk veel.’*

Dit vertaalwerk heeft een talige en een beschermende component. RS4 spreekt in dit verband van een ‘hitteschildfunctie’. Zij probeert de politieke druk, het lobbywerk en het organisatiebelang zoveel mogelijk weg te houden van het projectteam, zodat de mensen in de buurt hun werk kunnen doen. Wat er in deze tussenlaag gebeurt, is dat taal wordt ingezet om boodschappen af te stemmen, spanning te verzachten en partijen aan tafel te houden. De bestuurlijke politiek wordt vertaald naar iets waar een operationeel team mee kan werken en andersom.

Op bestuurlijk niveau werkt taal weer op een eigen manier. Commitment volgt daar niet zozeer op uitgebreide strategische gesprekken of overtuigende toelichting, maar door het verhaal dat door bewoners zelf wordt verteld, zoals ook uiteengezet in paragraaf 4.2.4.

Taal binnen BaES functioneert daarmee niet als een uniforme boodschap die naar alle niveaus wordt doorgegeven, maar als een repertoire dat per niveau en per gesprekspartner wordt aangepast. Dat maakt begrijpelijk waarom de tussenlaag een zwaarwegende rol speelt. Zonder een plek waar vertaling actief plaatsvindt, zou taalgebruik op verschillende niveaus uit elkaar

kunnen lopen in plaats van elkaar te versterken en daarmee ook de samenwerking zelf onder druk komen te staan.

4.2.6 Taal als bind- en smeermiddel

De vier frames en narratieven werken op elkaar in. Ze zetten een beeld van BaES neer waar partners zich aan kunnen verbinden zonder dat meedoen van hen vraagt om hun eigen positie of belangen te herzien. Taal werkt niet uniform, maar gelaagd. Dezelfde frames doen op operationeel, tussen- en bestuurlijk niveau iets anders. Juist daardoor overbruggen ze een netwerk waarin een uniforme boodschap niet zou werken.

De taal in BaES legt geen gedeelde definitie vast, maar creëert voldoende gedeelde betekenis om uiteenlopende partijen bij elkaar te houden. Daarmee fungeren narratieven en frames binnen BaES als een bind- en smeermiddel. Zij houden het proces gaande in een context waarin volledige overeenstemming niet haalbaar en ook niet nodig is.

Dat bindmiddel kent echter ook grenzen. Spanningen die ontstaan tussen wat er via taal wordt beloofd en wat er feitelijk gebeurt, worden niet opgelost. Het frame van aansluiten laat onbeantwoord wat er op lange termijn met nieuw opgebouwde activiteiten gebeurt. Initiatieven als het Uurtje van het Buurtje zijn ontstaan vanuit het projectteam, maar het blijft onduidelijk wie het eigenaarschap draagt als de projectfinanciering wegvalt of er behoefte is aan meer opschaling. De prominente plek van bewoners in taal, vertaalt zich niet automatisch naar een prominente plek in de structuur van het netwerk. Bewoners worden in alle documenten en door vrijwel alle respondenten aangewezen als degenen om wie het draait, maar zijn in de praktijk niet als aparte partij vertegenwoordigd in de overlegstructuren waar over de koers van BaES wordt besloten, ook al zijn enkele zorgprofessionals ook bewoners van de buurt zelf. De besluitvorming over richting, prioriteit en middelen vindt plaats tussen organisaties, niet met de buurt.

4.3 Machtsdynamieken in de betekenisgeving

De vraag is wie dominant is in de betekenisgeving en welke perspectieven onderbelicht blijven. Macht wordt hierin niet opgevat als hiërarchische aansturing, maar als het vermogen om te beïnvloeden welke betekenissen richtinggevend worden en welke thema's binnen of buiten het gezamenlijk gesprek blijven.

4.3.1 Kartrekker is bepalend

BaES is niet als gezamenlijk initiatief ontstaan. Zorgbalans heeft het concept geadopteerd vanuit de landelijke alliantie, de eerste buurt gekozen, de programmamanager aangesteld en de financiering geregeld. Een respondent vanuit Zorgbalans: *'We hebben gewoon gezegd: we gaan dit doen. Punt. (...) Dit was ondernemerschap.'* De keuze voor de eerste buurt werd vooraf bepaald, terwijl uit vier van de elf interviews bleek dat dit aanvankelijk weerstand opriep bij partners die zich niet meegenomen voelden in de besluitvorming en de urgentie van het initiatief niet vanzelf deelden.

RS2 bevestigt dit vanuit het partnerperspectief: *'Zorgbalans heeft ja gezegd, terwijl we eigenlijk niet in de regio eerst met elkaar hebben gecheckt. Het transformatieplan was al ingediend, daar konden we niet veel meer aan veranderen.'*

Die voortvarendheid heeft gezorgd voor snelheid en zichtbare resultaten in de buurt, maar bij partners ook het gevoel gegeven dat de koers al bepaald was voordat zij konden meepraten. De mogelijkheid om eerst te doen en pas daarna draagvlak te organiseren bleek ook afhankelijk van de mogelijkheden van Zorgbalans door hun positie, omvang, middelen, het mandaat en de bestuurlijke dekking om die kartrekkersrol te nemen. De legitimiteit is in de loop van het proces opgebouwd via frames en praktische resultaten, maar de kaders lagen al vast voordat het netwerk bestond dat die kaders kon toekennen.

Die spanning werkt ook door richting de landelijke alliantie. Meerdere respondenten benoemen dat Zorgbalans binnen de grote lijnen van de landelijke alliantie opereert, maar daarin wel een eigen koers uitzet. RS9: *'Ons perspectief is, we willen gewoon het verschil gaan maken. We beginnen op kleine schaal en we gaan laten zien dat het kan.'* Waar het landelijke plan meer uitging van zelforganisatie en uniforme interventies in de buurt, laten respondenten zien dat de lokale beweging in Haarlem juist is ontstaan door actieve programmatische sturing. Daarmee laat de casus zien dat lokaal handelen niet alleen binnen regionale verhoudingen spanning oproept, maar ook ten opzichte van de uitgangspunten waarmee BaES landelijk wordt verbonden. Tegelijkertijd is het juist deze aanpak die ervoor heeft gezorgd dat er in de buurt daadwerkelijk beweging is ontstaan waar partners zich gaandeweg bij hebben aangesloten.

4.3.2 De programmamanager als poortwachter van betekenis

In 5.2.5 werd de programmamanager beschreven als vertaler en hitteschild. Uit de interviews volgt nog een ander perspectief. Het gaat niet alleen om wat zij doorgeeft, maar ook wat zij tegenhoudt, filtert en regisseert.

RS4 beschrijft haar positie als knooppunt: *'Bij mij komt alles samen. De praktische uitvoering, de plannen, de financiering, de relaties op regioniveau.'* De respondenten beschrijven de programmamanager als degene die in belangrijke mate bepaalt welke boodschappen wanneer en naar wie uitgaan. Daarmee beïnvloedt zij ook welke interpretaties van BaES in het netwerk circuleren en welke niet.

Die selectie werkt in twee richtingen. Naar het projectteam toe houdt zij politieke druk en organisatiebelangen weg. RS3 beschrijft hoe dit ruimte creëert: *'Zij probeert echt de maximale ruimte voor ons te maken, dat wij ons werk kunnen doen zoals wij denken dat goed is.'* RS5 benoemt hierin een keerzijde: *'Als er dingen tegenvallen... Zij draagt dat.'* Het projectteam functioneert daardoor in een beschermde ruimte, maar die bescherming betekent ook dat het team geen volledig zicht heeft op de spanningen die boven hen spelen. Naar partners en bestuurders toe vertaalt zij de operationele resultaten naar taal die aansluit bij hun logica en vangt zij weerstand op, voordat die het projectteam bereikt. RS4 beschrijft hoe dat werkt: *'Eerst zijn ze geïrriteerd en denken ze 'wat kom jij hier doen?' En hoe meer ik ze het gevoel geef van 'maar we doen het samen' (...) en we boeken resultaten, dan zijn er weer belangrijke mensen blij mee.'*

De machtsdimensie van deze positie zit niet in hiërarchie. RS4 benoemt zelf dat haar rol is 'gegund', terwijl zij feitelijk een onmisbare spin in het web is. De programmamanager is de enige die zowel de operationele werkelijkheid in de buurt als de bestuurlijke dynamiek en de partnerbelangen kent. Dat geeft haar een feitelijke macht om te bepalen wat er wel en niet tussen

niveaus wordt doorgegeven. RS9 bevestigt dit vanuit bestuurlijk perspectief: *‘Er is blind vertrouwen dat zij de goede dingen doet. Ze hoeft nooit te vragen ‘vind je dit goed?’.*

De positie heeft inherente spanning. Dezelfde persoon die het team beschermt tegen organisatiebelangen, bepaalt ook welke spanningen het team te zien krijgt. RS3 vanuit een rol in het projectteam: *‘Wij krijgen daar wel dingen over te horen, maar daar worden we enigszins buiten schot gehouden (...) Ik zou het juist wel fijn vinden om daar als team wat meer van te weten, zodat je ook weet wat er eigenlijk op het spel staat.’* Het projectteam handelt daarmee vanuit een gedeeltelijk zicht op de werkelijkheid. Dat beïnvloedt niet alleen wat zij weten, maar ook welke betekenis zij kunnen geven aan wat zij doen en waarom.

Wat zichtbaar wordt, is een poortwachtersrol met aanzienlijke impact. De programmamanager lijkt niet alleen invloed te hebben op hoe betekenissen worden overgebracht, maar ook welke betekenissen in het netwerk bespreekbaar zijn en uiteindelijk dominant worden.

4.3.3 Symbolische betrokkenheid: de ‘deal’

Meerdere respondenten beschrijven een patroon waarin partners formeel meedoen, maar inhoudelijk niet meteen meebepalen. Meerdere respondenten benoemen dit als symbolische betrokkenheid. RS1: *‘De dedication is dat ze een medewerker in het projectteam zetten. Maar het is niet dat zij dit opnemen als organisatiedoel.’*

De functie is paradoxaal. Symbolische betrokkenheid maakt het netwerk breder, zonder dat het de operationele ruimte van het projectteam verkleint. RS4 beschermt die ruimte bewust: *‘Deze projectgroep sla je dood als je zo’n netwerk veel zeggenschap geeft. Dan staan niet meer de buurtbewoners op één, dan staan alle organisatiebelangen op één.’* De impliciete deal, afstand houden in ruil voor zichtbaarheid, voorkomt precies dat scenario. Waar BaES in de publiekscommunicatie gezamenlijk oogt, blijkt uit de interviews dat de samenwerking mede functioneert door begrensde betrokkenheid. Binnen het projectteam werken partners operationeel wel samen, maar de koers en kaders worden bepaald door het projectteam en de kartrekkende VVT-organisatie, terwijl partners op bestuurlijk niveau op meer afstand meedelen in de opbrengst.

4.3.4 Wat onbesproken blijft

Macht werkt ook via wat onbesproken blijft. Respondenten herkennen structurele spanningen die binnen het netwerk zelf niet op tafel komen. Een respondent verwijst daarbij naar de samenwerking tussen de betrokken zorgorganisaties: *‘We weten allemaal dat jullie niet echt samenwerken, maar dat mogen we niet hardop uitspreken.’* RS11 beschrijft hetzelfde mechanisme over bekostiging: *‘De financiering van ons systeem staat eigenlijk alles in de weg.’* Ook de afwezigheid van de huisartsen in de projectgroep en de beperkte aanwezigheid van bewoners in formele inrichting van BaES worden door respondenten aangehaald als onderbelichte perspectieven.

Een vergelijkbaar patroon is te zien in de positie van de gemeente. De gemeente is geen partner in het projectteam, maar haar invloed is onmiskenbaar. RS9: *‘Een deel van de financiering loopt inmiddels langs de gemeente. Ze zijn gewoon bepalend hierin. Ze zijn niet bezig met de regie op de Buurt als Ecosysteem, maar wel een volgende en medebepalende partij.’* De gemeente is

opdrachtgever van de grootste partner in het sociaal domein en bepaalt zo indirect hoeveel ruimte die organisatie heeft om te participeren. Respondenten beschrijven de gemeente bovendien als een partij die zich in deze fase terughoudend opstelt, maar tegelijk al voorbereid op een actievere rol. RS7 laat de mogelijkheid open dat de gemeente *'op enig moment wat sturender'* wordt en wijst op het moment waarop incidentele gelden aflopen: *'Dan wordt onder andere ook naar de gemeente gekeken.'* De gemeente stuurt niet op inhoud, maar bepaalt via financieringsstromen en opdrachtrelaties wel mede welke richting mogelijk is. Daarmee verschijnt de gemeente niet als een afwezige actor, maar als een partij die haar invloed gefaseerd opbouwt. Die positie wordt in het netwerk nauwelijks expliciet besproken als machtsdynamiek, maar werkt wel mee in de vraag welke richting op termijn mogelijk wordt.

4.3.5 Macht structureert

De dominantie in de betekenisgeving ligt bij Zorgbalans als kaderstellende kartrekker en bij de programmamanager als de figuur die dagelijks regisseert welke betekenissen circuleren. Onderbelicht blijven perspectieven die respondenten herkennen, maar collectief onbenoemd laten: de feitelijke samenwerking tussen VVT-organisaties, de bekostigingslogica, de positie van de huisartsen en de formele betrokkenheid van bewoners. De relatie tussen de dominantie en de onderbelichte perspectieven is niet toevallig. De frames en narratieven die dominante spelers gebruiken (positief en gericht op 'doen' en de bewoner) lijken juist te functioneren doordat zij de thema's buiten het gezamenlijk gesprek houden.

De gemeente neemt hierin een bijzondere positie in. Zij bepaalt via financieringsstromen en opdrachtrelaties indirect welke richting mogelijk is en hoeveel ruimte partners hebben om te participeren. RS7 wijst op wat er gebeurt als incidentele gelden aflopen: *'Al die initiatieven van nu, het is allemaal incidenteel geld. Hoe gaat dat over één, twee of drie jaar?'* Die vraag wordt in het netwerk niet als machtsdynamiek besproken, maar is wel bepalend voor de toekomst van BaES.

De gezamenlijkheid in taal komt niet overeen met hoe invloed feitelijk verdeeld is. RS9 verwoordt dit als volgt: *'Hoe intrinsiek is die betekenisgeving echt? Is ons bestuurlijk handelen echt in organisaties verankerd? Dat vind ik een hele spannende.'* De samenwerking draait op gedeelde frames en narratieven, energie van het projectteam en de positie van een beperkt aantal bestuurlijk betrokken personen.

Meerdere respondenten benoemen de kwetsbaarheid die daaruit volgt. Een respondent op bestuurlijk niveau: *'Als het geld op is, wat gebeurt er dan? Geen idee.'* De vraag hoe het bereikte wordt bestendigd, blijft binnen BaES onbeantwoord.

4.4 Gezamenlijke betekenis en gezamenlijk handelen

Wat opvalt uit de interviews is dat er niet eerst een gedeelde visie wordt geformuleerd waarna gezamenlijk handelen volgt. Er wordt gehandeld en de gedeelde betekenis groeit gaandeweg mee. RS4: *'Door concreet samen te werken wordt het gezamenlijk. Je moet er niet te veel over praten, zeker niet bij deze groep. Echt niet te veel kletsen.'* RS9 bevestigt dat de omgekeerde route in BaES

bewust is vermeden: *'We hebben in het begin gedacht, gaan we eerst breed draagvlak zoeken? Nou, dan waren we nog steeds niet gestart.'*

Deze omgedraaide volgorde werkt niet op elk niveau hetzelfde, blijkt uit de interviews.

Op operationeel niveau is dit het meest direct. Het projectteam handelt, experimenteert en bouwt relaties op. RS4: *'Wij zitten op handelingsniveau. Veel projecten blijven hangen bij gesprekken. Wij zijn aan het doen. Daar zit de kracht. Daar zit ook de echte voorwaarde voor samenwerking.'* RS3 laat zien hoe snel dat kan gaan wanneer het op persoonlijke netwerken rust: *'Binnen een maand hadden we het Uurtje van het Buurtje geregeld. [Naam projectlid] kende de eigenaar van die kroeg. Bam! Klaar.'* Gedeelde betekenis ontstaat hier uit de ervaring van iets samen voor elkaar krijgen.

Op bestuurlijk niveau werkt het anders. Bestuurders worden niet overtuigd door strategische discussies, maar door wat er in de buurt al is gebeurd. RS6 beschrijft hoe de bestuurdersochtend voor het eerst het gevoel gaf *'dat we eindelijk met dezelfde visie, dezelfde blik dezelfde richting uitkeken'*, wat door drie andere respondenten ook zo werd ervaren. Dat gevoel ontstond uit het horen van bewonersverhalen. In deze casus lijkt bestuurlijk commitment vooral een reactie op zichtbare resultaten en minder een sturende kracht die het handelen in gang zet.

Tussen die niveaus speelt de programmamanager als tussenlaag een verbindende rol, bevestigen de meeste respondenten. Waar zij al is beschreven in voorgaande paragrafen als vertaler en poortwachter, heeft zij hier een aanvullende functie als degene die deze omgekeerde volgorde mogelijk maakt. Juist doordat iemand ervoor zorgt dat betekenis achteraf wordt opgebouwd en op het juiste moment naar het juiste niveau wordt doorgegeven, kan het handelen doorlopen. De vertaling vindt daarbij niet alleen plaats tussen operationeel en bestuurlijk niveau, maar ook tussen het lokale netwerk en de landelijke en gemeentelijke context waarbinnen BaES opereert. Zonder die tussenlaag zou het doen op operationeel niveau los komen te staan van het commitment op bestuurlijk niveau. RS11 ziet dit ook: *'Daar is ze gewoon heel slim in. En dan ondertussen niet veel ego heeft, waardoor ze de mensen die het echt aan het doen zijn het echt laat doen. Dus je hebt wel zo'n soort verbinder nodig.'*

Respondenten op operationeel niveau spreken een urgentiebesef uit dat zij in hun omgeving niet terugzien. RS7, die de urgentie wel ervaart, relateert: *'Ik zit ook een beetje in een bubbel.'* Uit de interviews blijkt niet dat een gedeelde duiding van de transitieopgave het handelen stuurt. Wat er wel is, is een groep betrokkenen die onderling voelt dat er 'iets' moet gebeuren en die ruimte heeft om daarnaar te handelen.

Die ruimte komt ook voort uit persoonlijk opgebouwde relaties. RS3: *'Ga met de snelheid van het vertrouwen, dan kom je ergens.'* RS8 beschrijft het als de kern van BaES: *'De kracht is dat je werkt op basis van relaties.'* Meerdere respondenten beschrijven hoe samenwerking en handelen in de praktijk ontstaat doordat professionals elkaar kennen, vertrouwen en weten te vinden. Maar diezelfde persoonlijke basis maakt het handelen kwetsbaar. RS1: *'Als deze mensen ermee stoppen, heb je niks.'*

De verhouding tussen betekenisgeving en handelen binnen BaES is geen stapsgewijs proces, maar een doorlopende cyclus. Op operationeel niveau ontstaat gedeelde betekenis door samen

te doen. Via de tussenlaag wordt die betekenis vertaald naar bestuurlijk niveau, waar zij als legitimatie werkt voor verdere steun, waarna de cyclus zich herhaalt. De samenwerking draait daarmee niet op een vooraf gedeelde duiding van de transitieopgave, maar op urgentiebesef, relationeel vertrouwen en de ruimte om te handelen.

4.5 Afsluiting

In dit hoofdstuk vormt zich een beeld van gezamenlijke betekenisgeving die niet functioneert als gedeelde overtuiging, maar als een voortdurend proces van organiseren, vertalen en doen. Respondenten duiden de transitieopgave op uiteenlopende manieren, zonder dat die duidingen worden betwist of samengebracht. De bewoner en de buurt fungeren daarin als moreel ankerpunt waarop partijen elkaar kunnen vinden. Narratieven en frames houden de samenwerking bijeen door voldoende gedeelde betekenis te creëren zonder dat volledige overeenstemming nodig is. De programmamanager speelt daarin een sleutelrol: als poortwachter bepaalt zij niet alleen hoe betekenissen worden overgebracht, maar ook welke thema's überhaupt bespreekbaar zijn. Partners die formeel meedoen, maar inhoudelijk op afstand blijven, houden het netwerk breed zonder de operationele ruimte van het projectteam te beperken. De macht om te bepalen welke betekenissen dominant worden en welke buiten het gesprek blijven, lijkt bij een beperkt aantal spelers te liggen. Wat onbesproken blijft, zoals de feitelijke samenwerking tussen VVT-organisaties, de bekostigingslogica en de gemeentelijke positie, lijkt daarin geen toevalligheid, maar een structureel kenmerk van hoe dit netwerk in deze fase functioneert. De vertaling naar gezamenlijk handelen volgt niet op gedeelde duiding, maar gaat eraan vooraf.

Dit patroon lijkt krachtig genoeg om beweging en samenwerking mogelijk te maken. Of het ook toekomstbestendig is, is een vraag die respondenten zelf stellen maar onbeantwoord laten. Het rust op gedeelde frames en narratieven, op een urgentiebesef dat niet breed wordt gedeeld, op projectfinanciering zonder structurele borging en op een beperkt aantal mensen wiens vertrek of wegvallen de continuïteit zou bedreigen.

5. Discussie, conclusie en aanbevelingen

5.1 Discussie

De bevindingen laten zien dat gezamenlijke betekenisgeving in BaES niet berust op brede consensus over de transitieopgave. Er is geen gedeelde probleemdefinitie en geen breed gedeeld eigenaarschap. Toch is er wel gedeelde betekenis. Die bevindt zich in een beperkt aantal referentiepunten waaraan partijen zich verbinden, zonder daar precies hetzelfde onder te verstaan.

Dat sluit aan bij het onderscheid tussen consensus en intersubjectiviteit. Consensus veronderstelt een gedeeld verhaal, terwijl intersubjectiviteit betekent dat betekenis voldoende gedeeld is om samen te handelen ondanks blijvende verschillen (Maitlis & Christianson, 2014; Van der Giessen et al., 2022). Star en Griesemer (1989) verklaren dit via boundary objects. Dit zijn begrippen of objecten die open genoeg zijn voor verschillende interpretaties, maar stabiel genoeg om als gezamenlijk referentiepunt te functioneren.

In deze discussie liggen nog drie vragen voor: waar gedeeldheid in BaES vorm krijgt, wat onbesproken blijft en hoe deze beperkte gedeeldheid zich verhoudt tot duurzame verankering.

5.1.1 Waar gedeeldheid in BaES vorm krijgt

In BaES krijgt intersubjectiviteit vorm rond drie referentiepunten: de transitieopgave, de bewoner en de buurt, en het gezamenlijk handelen.

De transitieopgave als boundary object

Respondenten geven uiteenlopende betekenissen aan de transitieopgave: als zorgstelselvraagstuk, maatschappelijk vraagstuk of samenwerkingsvraagstuk. Deze duidingen worden niet samengebracht tot een gezamenlijk verhaal, maar dat blijkt in deze fase geen voorwaarde voor voortgang. De transitieopgave functioneert daarmee als boundary object. Het is herkenbaar genoeg om regionale partijen te verbinden, maar open genoeg om verschillende invullingen toe te laten (Star & Griesemer, 1989). Partijen hoeven hun eigen perspectief niet op te geven om aan BaES deel te nemen. Juist daarin ligt de verbindende kracht.

De bewoner en de buurt als moreel referentiepunt

Een tweede bron van gedeeldheid is de bewoner en diens leefomgeving. Vrijwel alle partijen kunnen zich verbinden aan het idee dat BaES uiteindelijk primair om bewoners en buurten draait. De concrete betekenis daarvan verschilt echter. Voor uitvoerende professionals gaat het vooral om nabijheid, kleine contacten en praktische hulp. Voor bestuurders gaat het om legitimiteit en toekomstbestendige zorg. Voor partners in het sociaal domein en de gemeente om gemeenschapsvorming.

De bewoner en de buurt vervullen als moreel referentiepunt een vergelijkbare functie als boundary objects. Het is geen formele afspraak of technische instructie, maar een gedeelde waarde die partijen voorbij hun eigen organisatiebelang verbindt. Bewonersverhalen spelen hierin een belangrijke rol. Zij maken bestuurlijke verbinding mogelijk waar formele afstemming beperkt blijft.

Handelen voorafgaand aan duiding

Een derde bron van gedeeldheid zit in het mechanisme dat handelen in BaES voorafgaat aan gedeelde duiding. Waar De Caluwé en Kaats (2023) beschrijven dat informatieve en discursieve interactie idealiter voorafgaan aan coördinatief handelen, is die volgorde in BaES omgekeerd. Het projectteam handelt, ervaart en bouwt daaruit gaandeweg betekenis op. Dat betekent niet dat er geen basis was. Er bestond een urgentiebesef, vertrouwen tussen sleutelfiguren en een lokale interpretatie van het landelijk concept. Wat ontbrak, was een expliciete gedeelde duiding van de opgave. Dit sluit aan bij Weick (1995), die sensemaking ziet als retrospectief, en bij Sandberg en Tsoukas (2020), die wijzen op immanent sensemaking, waarbij betekenisgeving verweven is met dagelijks handelen.

BaES voegt hieraan toe dat betekenisgeving niet alleen binnen een groep ontstaat, maar ook tussen niveaus. De operationele praktijk handelt, de tussenlaag vertaalt en het bestuurlijke niveau verbindt zich aan die vertaling. Daarmee nuanceert dit onderzoek de functionele volgordelijkheid van De Caluwé en Kaats (2023). In regionale transitienetwerken kan coördinatief handelen voorafgaan aan discursieve afstemming, mits een tussenlaag de duiding achteraf organiseert.

5.1.2 Wat onbesproken blijft en wie dat organiseert

De gedeeldheid in BaES wordt mede gevormd door wat niet gedeeld of niet besproken wordt. Thema's als bekostiging, concurrentie, eigenaarschap, governance en structurele verantwoordelijkheid blijven grotendeels buiten het gezamenlijke gesprek. Dit is geen tekortkoming, maar draagt bij aan hoe BaES nu werkt.

Productieve stilte

Met productieve stilte wordt bedoeld dat bepaalde thema's niet worden ontkend, maar tijdelijk buiten het gesprek blijven, omdat explicitering de samenwerking onder druk zou kunnen zetten. Het positieve frame van BaES werkt onder andere doordat spanningen rond de financiering, machtsverhoudingen en formele verantwoordelijkheid niet voortdurend centraal staan. Ook de spanning tussen de wijze waarop bewoners binnen BaES voor alle partijen centraal staan en hun beperkte structurele betrokkenheid als groep blijft daardoor werkbaar. Deze terughoudendheid is begrijpelijk vanuit het Nederlandse zorgstelsel, waarin bekostiging, regelgeving en verantwoording voornamelijk gericht zijn op individuele organisaties en hun prestaties, waar samenwerking niet vanzelfsprekend loont en regionale samenwerking geen eigen stevige governance-structuur kent (Van der Woerd et al., 2024). Partijen committeren zich daardoor voorzichtig.

Stilte heeft hier dus een functie. Van der Woerd (2026) spreekt over beleidsstilten, kwesties die in de positieve framing van regionale netwerken buiten beeld blijven. La Grouw (2025) laat zien dat actoren hun positie bewaken door thema's niet te agenderen. Dit onderzoek laat zien dat zulke stilten binnen BaES niet alleen op beleidsniveau bestaan, maar ook in de operationele praktijk samenwerking mogelijk maken.

De vraag is daarom niet alleen wat stilte verhult, maar ook wat zij mogelijk maakt. Zolang eigenaarschap, financiering en structurele borging niet expliciet worden gemaakt, hoeven partijen zich daar nog niet volledig aan te verbinden. Dat maakt handelen mogelijk, maar creëert ook

kwetsbaarheid zodra tijdelijke middelen, persoonsafhankelijke inzet en bestuurlijk draagvlak afnemen.

De programmamanager als organisator van betekenis

Stilte ontstaat niet vanzelf. Zij wordt georganiseerd via de manier waarop verhalen worden doorgegeven, spanningen worden gedoseerd en thema's wel of niet op verschillende niveaus terecht komen. In BaES speelt de programmamanager hierin een centrale rol. Zij verbindt operationeel, bestuurlijk en regionaal niveau, maar doet meer dan verbinden. Zij vertaalt, kadert en schermt af. Zij verbindt daarbij partijen die formeel onder gescheiden wettelijke kaders en domeinen opereren. Tussen die domeinen bestaat geen vanzelfsprekende overlegstructuur.

Daarmee lijkt zij op wat Van der Woerd (2026) een 'vaag figuur' noemt. Dit is een actor zonder formeel mandaat die tussen niveaus opereert om regionale partijen te stimuleren om over domeinen en kaders heen samen te werken, ondanks de institutionele context waarbinnen dit juist ingewikkeld is. Binnen deze scriptie wordt dit begrip van 'vaag figuur' verder aangescherpt. De programmamanager is niet alleen een vormer van het netwerk, maar ook organisator van betekenis. Haar rol loopt dwars door de gelaagdheid van het netwerk heen. Haar werk kan worden begrepen als sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991), ofwel het actief beïnvloeden van hoe anderen de situatie begrijpen. Tegelijk gebeurt dit via alledaagse praktijken zoals geruststellen, doseren en vertalen, passend bij wat La Grouw et al. (2024) mundane dynamics noemen.

Macht en framing

Wie bepaalt welke verhalen circuleren en welke thema's onbesproken blijven, oefent macht uit. Zorgbalans heeft het landelijke concept naar de lokale context vertaald en daarmee belangrijke taal en richting vastgelegd voordat het netwerk deze gezamenlijk kon toetsen. Tegelijk legitimeren de gekozen frames deze positie. Het positieve frame, het narratief van doen en het frame van aansluiten maken richting geven mogelijk zonder dat dit direct als machtsuitoefening wordt ervaren.

Schildt et al. (2020) laten zien dat macht en sensemaking elkaar wederzijds vormen. In BaES werkt systemische macht door via de logica van het zorgstelsel en de institutionele realiteit. Zorgbalans en de programmamanager oefenen daarnaast episodische macht uit door specifieke frames in omloop te brengen. Macht werkt in BaES niet alleen door wat, al dan niet bewust, wordt geagendeerd. Het werkt ook door wat onbenoemd blijft. De productieve stilte is daarmee zelf een vorm van machtsuitoefening, geen afwezigheid ervan. Gezamenlijke betekenisgeving is daarmee niet neutraal, maar verbonden met positie, toegang en institutionele ruimte.

Dat wordt zichtbaar in wie minder sterk vertegenwoordigd is. Binnen het project zijn de huisartsen en bewoners niet structureel betrokken. Dat enkele professionals zelf in de wijk wonen brengt lokale kennis binnen, maar vervangt geen formele bewonersinbreng. De gemeente is inhoudelijk terughoudend, maar via financiering en borging wel bepalend. Wie nu beperkt aan tafel zit, kan later juist doorslaggevend worden. Diezelfde dynamiek werkt ook door in dit onderzoek zelf. De respondentenselectie liep via de programmamanager. De stemmen die binnen dit onderzoek zijn gehoord liggen daarmee dicht bij het centrum dan bij de randen van het netwerk.

5.1.3 De paradox tussen beweging en verankering

De kern van BaES is een paradox. BaES bestaat omwille van toekomstbestendige ouderenzorg en een zorgzame buurt. Maar over de voorwaarden van die toekomstbestendigheid is binnen het netwerk weinig gedeelde betekenis. Vragen over eigenaarschap, financiering, governance, de rol van de gemeente, bewonersbetrokkenheid en samenwerking tussen zorgorganisaties blijven grotendeels open. De gedeeldheid die BaES nu mogelijk maakt, gaat niet over wat BaES uiteindelijk wil bereiken. Het gaat over wat het netwerk in deze fase samen kan dragen.

Dat hoeft in deze fase geen probleem te zijn. Partijen vinden elkaar in positieve verhalen, concrete praktijkervaring, de bewoner als ankerpunt en het idee dat klein beginnen beter werkt dan direct op grote schaal. Die smalle gedeeldheid past bij een transitie waarin richting niet vooraf volledig vastligt. Zij maakt handelen mogelijk zonder dat alle verschillen eerst opgelost hoeven worden. De omgekeerde volgorde die BaES kenmerkt, waarbij handelen voorafgaat aan duiding, kan alleen functioneren wanneer onderliggende vragen tijdelijk buiten het gesprek blijven.

Daarin ligt dan ook de scherpte van deze paradox. De mechanismen die BaES nu werkbaar houden, zijn dezelfde mechanismen die verankering bemoeilijken zodra deze geëxpliciteerd moet worden. Productieve stilte houdt de thema's die voor verankering besproken moeten worden buiten het gesprek. De tussenlaag draagt samenwerking door spanningen weg te 'masseren' en te doseren richting verschillende niveaus, maar de rol is persoonsgebonden en niet formeel verankerd. Selectieve betrokkenheid van partners houdt het netwerk breed zonder de operationele ruimte te beperken, maar produceert daarmee ook de afstand die later structurele commitment in de weg kan staan. Hierin zit een spanning waar BaES uiteindelijk een antwoord op zal moeten vinden.

Deze mechanismen kennen een houdbaarheidsdatum. Naarmate zaken als financiering of bestuurlijk momentum afnemen, worden de thema's die nu buiten het gesprek blijven bepalend voor de toekomst. Het aflopen van de IZA-gelden is daarvan een concrete illustratie. Op dat moment kan de productieve stilte rond bekostiging niet langer functioneel blijven. Hetzelfde geldt voor de positie van de gemeente, die nu alle kanten op kan blijven bewegen, maar die zich op dat moment zal moeten uitspreken over haar rol en bijdrage. Ook andere partners zullen dan duidelijker moeten maken welke structurele verantwoordelijkheid zij willen dragen. Daarmee verschuift de vraag van gezamenlijke betekenisgeving als voorwaarde voor handelen naar gezamenlijke betekenisgeving als voorwaarde voor verankering. In de huidige fase is er precies genoeg gedeeldheid om te kunnen handelen. Voor duurzame verankering kan dat te weinig zijn. De vraag is niet of de stilte op enig moment moet wijken, maar of BaES dan in staat is om de gedeeldheid te verbreden zonder de handelingskracht te verliezen die haar nu draagt.

5.2 Conclusie

Dit onderzoek vroeg welke rol gezamenlijke betekenisgeving speelt in samenwerking en gezamenlijk handelen rond transitieopgaven in regionale zorgnetwerken in de ouderenzorg. Het antwoord is paradoxaal. Gezamenlijke betekenisgeving in BaES is wat het netwerk in beweging houdt en tegelijk wat haar toekomst onzeker maakt.

In BaES bestaat geen gedeelde probleemdefinitie. Betrokkenen duiden de transitieopgave verschillend, als stelselvraagstuk, als maatschappelijk vraagstuk of als samenwerkingsvraagstuk. Toch blokkeert dat het handelen niet. Partijen verbinden zich aan referentiepunten waar zij niet hetzelfde onder verstaan: de transitieopgave zelf, de bewoner en de buurt en concrete praktijkervaringen. Deze referentiepunten functioneren als boundary objects en houden de samenwerking bijeen zonder consensus af te dwingen. Wat BaES draagt is intersubjectiviteit, niet eensgezindheid.

Deze gedeeldheid ontstaat niet voorafgaand aan handelen maar erdoorheen. Op operationeel niveau wordt gehandeld en geëxperimenteerd in de buurt. In de tussenlaag wordt dat handelen vertaald naar bestuurlijk niveau, waar het uitmondt in commitment. Daarmee verloopt de volgorde tussen handelen en duiding in BaES anders dan in netwerksamenwerking doorgaans wordt verondersteld. Coördinatief handelen gaat hier vooraf aan discursieve afstemming. In regionale transitienetwerken kan duiding ook achteraf georganiseerd worden, mits er een tussenlaag is die hiervoor de organisatie op zich neemt.

Wat deze cyclus mogelijk maakt, is wat er buiten blijft. Eigenaarschap, bekostiging, concurrentie tussen (VVT-)organisaties, governance, de positie van huisartsen, de rol van de gemeente en directe bewonersinbreng komen nauwelijks aan bod. Deze productieve stilte is geen tekortkoming, maar een werkend mechanisme dat actief wordt georganiseerd. Door Zorgbalans, dat de kaders neerzette voor dat het regionale netwerk daarop kon reageren. En door de programmamanager, die als organisator van betekenis bepaalt welke verhalen circuleren en welke thema's bespreekbaar zijn. Gezamenlijke betekenisgeving in BaES is daarmee niet neutraal, maar verbonden met positie, toegang en institutionele ruimte.

De rol van gezamenlijke betekenisgeving is dus dubbel. Zij creëert de ruimte om te handelen en houdt tegelijk de vragen open waarvan de beantwoording bepaalt of dat handelen blijvend is.

Daarin ligt de overkoepelende bijdrage van dit onderzoek. Wat in theorie kan werken als verstoring, zoals afwezige consensus of onbesproken thema's, blijkt hier juist productief. De condities die handelen mogelijk maken, zijn dezelfde condities die verankering moeilijk maken. Dat is geen ontwikkelingsfase die vanzelf wordt overstegen, maar moet expliciet geadresseerd worden. De volgende fase van BaES vraagt daarom niet om meer doen, maar om het tijdig openen van de gesprekken die nu nog productief stil zijn. Of dat lukt zonder de handelingskracht van BaES te verliezen, blijft binnen dit onderzoek onbeantwoord. Het is wel de vraag die bepaalt of wat in de buurt is opgebouwd over vijf jaar nog bestaat.

5.3 Reflectie op het onderzoek

Bij de interpretatie van deze bevindingen passen vier kanttekeningen. Ten eerste is de onderzoeker werkzaam bij Zorgbalans. Deze positie gaf toegang en contextkennis, maar kan de dataverzameling en interpretatie hebben gekleurd. Ten tweede is de selectie van respondenten verlopen via de programmamanager, waardoor perspectieven van niet-participerende actoren mogelijk ondervetegenwoordigd zijn. Dat raakt vooral de bevinding over selectieve betrokkenheid: wie afstand houdt, is in dit onderzoek vooral via anderen gehoord. Ten derde leunt de analyse op hoe respondenten de patronen beschrijven. Of die patronen zich ook in concrete interacties zo voltrekken, vereist observatieonderzoek. Ten vierde betreft dit een single case study in een specifieke fase van het netwerk. Wat er gebeurt wanneer verankering daadwerkelijk aan de orde komt, blijft buiten het bereik van dit onderzoek.

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Ten eerste is het raadzaam om de rol van programmamanager niet te zien als projectfunctie, maar als blijvend onderdeel van hoe het netwerk functioneert. Deze rol verbindt partijen die normaal niet of nauwelijks samenwerken, vertaalt tussen werkvloer en bestuurskamer en houdt spanningen werkbaar voordat ze het netwerk verstoren. Dat werk laat zich niet vangen in een functieprofiel en zou aan kracht inboeten zodra dat strak wordt ingekaderd. Wel kan het netwerk deze rol minder kwetsbaar maken door haar door meerdere mensen te laten dragen, met een eigen budget en met ruimte om over organisatiegrenzen heen te bewegen, niet langer ondergebracht bij één kartrekkende organisatie. Zo blijft de wendbaarheid behouden zonder dat de continuïteit afhangt van een individu.

Ten tweede is het van belang dat bestuurders van betrokken partners gezamenlijk bespreken welke onderwerpen het netwerk in de huidige fase nog buiten het gesprek laat en welke om besluitvorming vragen. Niet om alle stiltes ineens op te heffen, maar om bewust te kiezen wat wanneer aan de orde komt. Concreet betekent dit dat zij voor het aflopen van de incidentele middelen tot afspraken komen over wie doorbetaalt, hoe besluitvorming wordt belegd als BaES geen project meer is maar onderdeel van de regionale samenwerking en wie het netwerk draagt wanneer geen enkele organisatie meer de kartrekkende rol vervult. Zolang deze besluiten niet worden genomen, blijft BaES afhankelijk van tijdelijke financiering en de inzet van een beperkt aantal mensen, ook wanneer wat in de buurt is opgebouwd inmiddels meer draagt dan een projectvorm aankan.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Longitudinaal onderzoek kan de paradox tussen werkbaarheid en verankering volgen door de tijd: volgt verankering of breekt samenwerking op het moment dat de stilte moet wijken? Observatieonderzoek kan zichtbaar maken hoe vertaling, dosering en framing in concrete interacties van de tussenlaag werken, iets wat op basis van interviews en documenten alleen niet vast te stellen is. Onderzoek dat het bewonersperspectief centraal stelt, kan tot slot laten zien hoe het frame van 'de bewoner centraal' zich verhoudt tot wat bewoners zelf ervaren en welke betekenis zij geven aan een netwerk dat naar hen verwijst maar hen niet structureel aan tafel heeft.

Literatuurlijst

- Arslan, I., Jansen, L., Meijer, M., Simanowski, J., & Van Tuyl, L. (2025). *De beweging naar een sterkere eerste lijn: 1-meting ten behoeve van de monitoring van het Integraal Zorgakkoord* [Interactieve rapportage]. Nivel.
- Buurt als Ecosysteem (2024). *De buurt als ecosysteem voor maatschappelijke gezondheidszorg: Plan wijkverpleging alliantie in het kader van IZA-transitiegelden (versie 6–8–2024)*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2025). *Uitgaven gezondheids- en welzijnszorg stegen met 8,9 procent in 2024*. <https://www.cbs.nl>
- Caluwé, M. de, & Kaats, E. (2023). *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven*. Boom.
- De Witte, M. (2025). *Zorg in transitie: Een veranderkundige verkenning*. Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge.
- Hartwell, K., Patriotta, G., Spedale, S., & Cornelissen, J. (2025). Talking about strategy: Unpacking the connection between forms of talk and sensemaking in strategy work. *Strategic Organization*. Advance online publication.
- Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., Beers, P. J., Barsties, L., Buchel, S., Greer, R., van Steenbergen, F., & Loorbach, D. (2022). An actionable understanding of societal transitions: The X-curve framework. *Sustainability Science*, 17(3), 1009–1021.
- ING Research. (2025). *Themastudie Healthcare 2025*. ING. <https://www.ing.nl/zakelijk/sector/healthcare/themastudie-zorgtransformatie-komt-nauwelijks-van-de-grond>
- La Grouw, Y. M. (2025). *Positioning dynamics: Dealing with the risks of incongruent perspectives and domination in collaborative decision-making about preventive healthcare* [Doctoral thesis, Vrije Universiteit Amsterdam].
- La Grouw, Y., van der Woerd, O., Visser, E. L., & Blijleven, W. (2024). Mundane dynamics: Understanding collaborative governance approaches to ‘big’ problems through studying ‘small’ practices. *Public Policy and Administration*, 39(3), 412–435.
- Landwehr, C. (2010). Discours and Coordination: Modes of Interaction and their Roles in Political Decision-Making. *The Journal of Political Philosophy* 18(1), 101- 122.

- Maitlis, S., & Christianson, M. K. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Mortelmans, D. (2024). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco.
- Rijksoverheid. (2022). *Integraal Zorgakkoord: Samen werken aan gezonde zorg*.
- Rijksoverheid. (2025). *Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA)*.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2010). Towards a better understanding of transitions and their governance: A systemic and reflexive approach. In J. Grin, J. Rotmans, & J. Schot (Eds.), *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change* (pp. 105–220). Routledge.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1–34.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241–265.
- Schön, D. A., & Rein, M. (1994). *Frame reflection: Toward the resolution of intractable policy controversies*. Basic Books.
- Schuermans, J. J., van Pijkeren, N., Bal, R., & Wallenburg, I. (2021). Regionalization in elderly care: what makes up a healthcare region? *Journal of Health Organization and Management*, 35(2), 229–243.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, “translations” and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–1939. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.
- Van der Giessen, M., Langenbusch, C., & Cornelissen, J. P. (2022). Collective sensemaking in the local response to a grand challenge: Recovery, alleviation and change-oriented responses to a refugee crisis. *Human Relations*, 75(5), 903–930.
- VWS. (2025). *VWS Monitor juni 2025*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
- Van der Woerd, O. (2024). *The ethnography of caring networks: Disentangling a governance order in-the-making* [Doctoral thesis, Erasmus University Rotterdam]. EUR Research Information Portal.
- Van der Woerd, O. (2026) Beleidsstiltten in de netwerkprophetie. *Beleid en Maatschappij*, 51(1), 56-65.
- Van der Woerd, O., Wallenburg, I., van der Scheer, W., & Bal, R. (2024). Regional network-building for complexity: A region-oriented policy response to increasing and varied demands for older person care in the Netherlands. *Public Administration*, 102(2), 461–478.

Van der Woerd, O., Schuurmans, J., Wallenburg, I., van der Scheer, W., & Bal, R. (2025). Heading for health policy reform: Transforming regions of care from geographical place into governance object. *Policy & Politics*, 53(3), 484–505.

Bijlage 1: Topiclijst voor semigestructureerde interviews

Deze topiclijst fungeerde als een leidraad voor de semigestructureerde interviews. De thema's zijn afgeleid van de onderzoeksvragen en de theoretische *sensitizing concepts*. De topiclijst fungeerde als leidraad. Per interview werd, afhankelijk van de rol en positie van de respondent, een selectie en volgorde van topics gehanteerd of zelfs een aanpassing van de vragen in de topiclijst doorgevoerd. Doorvragen en het volgen van relevante thema's die door respondenten zelf worden ingebracht, zorgden voor een semigestructureerd karakter en hoorden bij de onderzoeksstrategie (Mortelmans, 2024).

In de communicatie met respondenten werd tijdens het onderzoek het begrip *gezamenlijke betekenisgeving* zoveel mogelijk vermeden. Dit begrip is voor veel respondenten abstract en roept niet vanzelfsprekend een herkenbare associatie op. Daarom werd in interviews, maar ook in de voorafgaande communicatie gebruikgemaakt van meer toegankelijke formuleringen om dit concept op een begrijpelijke en herkenbare wijze te verkennen, zonder de analytische scherpte van het onderzoek te verliezen (bijvoorbeeld: gezamenlijk verhaal, eenduidig verhaal, gedeelde visie)

Thema/topic	Voorbeeldvragen
Rol, positie en betrokkenheid in het netwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Kunt u beschrijven welke rol u heeft binnen de Buurt als Ecosysteem? • Vanuit welke verantwoordelijkheid bent u betrokken bij deze transitie? • Hoe verhoudt uw rol zich tot die van andere partijen binnen de Buurt als Ecosysteem?
Betekenis van de transitieopgave en samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Wat betekent de transitieopgave volgens u? • Wat betekent de transitieopgave voor u persoonlijk en voor uw organisatie? • Wat staat er volgens u op het spel als deze transitie wel of niet slaagt? • Wat verstaat u in deze context onder 'goede samenwerking' en 'gezamenlijk handelen'? • Merkt u dat andere partijen hier anders naar kijken? Waarin ziet u die verschillen?
Gedeeld verhaal en functie van gezamenlijke betekenisgeving	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre is er binnen het netwerk een gedeeld verhaal over wat deze transitie vraagt? • Wat doet zo'n gedeeld (of juist verdeeld) beeld volgens u met de samenwerking? • Wanneer helpt een gezamenlijk uitgangspunt de samenwerking en wanneer juist niet?
Interacties, frames en narratieven	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verlopen gesprekken en overleggen binnen het netwerk doorgaans? • Gaat het vooral om informatie delen, meningen uitwisselen of besluiten nemen? • Welke woorden, beelden of verhalen hoort u vaak terug als het over deze transitie gaat? • Merkt u dat verschillende partijen andere invalshoeken of verhalen gebruiken? • Wat betekenen verschillende verhalen voor de onderlinge samenwerking, volgens u?

Invloed, machtsdynamieken en andere perspectieven	<ul style="list-style-type: none"> • Wie heeft volgens u veel invloed op hoe de samenwerking en koers worden bepaald? • Welke perspectieven krijgen makkelijk ruimte en welke minder? • Waar ziet u spanning tussen formele rollen en feitelijke invloed?
Doorwerking naar handelen en versterking	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre beïnvloeden gedeelde of botsende beelden wat er daadwerkelijk gebeurt? • Kunt u een concreet voorbeeld geven waarin afstemming leidde tot actie of juist stilstand? • Wat zou volgens u nodig zijn om tot meer gezamenlijkheid in denken en doen te komen? • Welke rol zouden proces, leiderschap of structuur hierin kunnen spelen? • Wat werkt volgens u juist belemmerend?
Reflectie en afronding	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er aspecten die nog niet aan bod zijn gekomen, maar wel belangrijk zijn? • Wat zou u anderen willen meegeven die met vergelijkbare transitieopgaven werken?

Bijlage 2: Codelijst (Atlas.Ti)

Project: MHBA scriptie 26

Report created by Karen Matthijsen on 5-5-2026

Code Report - Selected codes (28)

- Aansluiting, politiek en commitment bij netwerkpartners
- BaES niet als bedreiging maar als win-win voor partners
- Beelden en frames op transitievraagstuk
- Betekenis en samenwerking ontstaan door samen doen, niet door praten
- Betekenisgeving aan BaES
- Bewoners staan centraal - frame
- Daadkracht en ´doen´ van projectteam als succesfactor voor beweging
- Doorontwikkeling BaES
- Gemeente als sturende partij, poortwachter en financier
- Kloof tussen zorg en sociaal domein
- Kracht en beweging in de kleine schaal/buurt
- Mate van gedeeld beeld en consensus
- Ontwikkeling en leerproces team projectteam
- Onuitgesproken tussen partners
- Organisatie vs transitiebelang
- Proces van transitie binnen het netwerk
- Relationele voorwaarden samenwerking
- Rol en ontwikkeling van Buurts
- Samenknopen en versterken van lopende initiatieven en werkzaamheden
- Spanning lokaal vs landelijk BaES
- Symbolische betrokkenheid en de deal
- Taal, narratieven en framing in BaES voor koers en commitment
- Tussenlaag als vertaler, lobbyist en verbinder
- Urgentie wel/niet voor BaES
- Verschuiving van solo naar afstemming over tijd
- VVT-A als initiator en kartrekker
- Weerstand en frame 'wij doen het al'
- Zorgprofessionals hebben geen ruimte voor verandering

Bijlage 3: Informed consentformulier en informatiebrief voor respondenten

Een transitie, vele werkelijkheden: een onderzoek over gezamenlijke betekenisgeving in samenwerking

Informed consentformulier

Ik ben gevraagd deel te nemen aan een wetenschappelijk onderzoek genaamd: “Gezamenlijke betekenisgeving bij transitievraagstukken in samenwerking”.

Hierbij **verklaar** ik het volgende:

(S.v.p. aanvinken indien van toepassing)

- Ik heb de informatiebrief over het onderzoek gelezen.
- Ik ben in de gelegenheid gesteld om aanvullende vragen te stellen en (indien van toepassing) de vragen die ik had zijn voldoende beantwoord.
- Ik heb genoeg tijd gehad om te beslissen om deel te nemen aan het onderzoek.
- Mijn deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig.
- Ik weet dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet (meer) mee te doen aan het onderzoek. Ik hoef hiervoor geen reden te geven.
- Ik weet dat de verzamelde gegevens zodanig worden verwerkt, dat deze bij publicatie nooit herleidbaar zijn tot mij of andere individuele personen.

Hierbij geef ik **toestemming** voor het volgende:

(S.v.p. aanvinken indien van toepassing)

- Ik geef toestemming om mijn (geanonimiseerde) gegevens te gebruiken voor een thesisonderzoek naar gezamenlijke betekenisgeving in regionale samenwerkingsverbanden. Hierbij worden mijn antwoorden mogelijk geciteerd (geanonimiseerd).
- Als ik meedoe aan een interview of groepsgesprek geef ik toestemming voor het maken van geluidsopnamen en voor het omzetten van mijn antwoorden in geschreven tekst.
- Ik geef toestemming om mijn gegevens maximaal 1 jaar na afloop van dit onderzoek te bewaren.

Ondertekening:

Deelnemer	Onderzoeker
Datum:	Datum:
Achternaam:	Achternaam: Matthijsen (Karen)
Handtekening:	Handtekening:

Graag nodig ik u uit om uw ervaringen en inzichten te delen over regionale samenwerking rond complexe transitieopgaven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn masterthesis. In deze informatiebrief leest u waar het onderzoek over gaat, wat deelname inhoudt en hoe zorgvuldig met uw gegevens wordt omgegaan.

Waar gaat het onderzoek over?

Dit onderzoek gaat over hoe mensen binnen regionale samenwerkingsverbanden omgaan met grote veranderingen en uitdagingen. Centraal staat hoe deelnemers zelf kijken naar de opgave waar zij samen aan werken, welke ideeën en verwachtingen zij daarbij hebben en hoe deze doorwerken in de samenwerking en het gezamenlijk handelen.

Het doel van het onderzoek is om beter te begrijpen in hoeverre een gedeeld beeld of gezamenlijk verhaal helpt om goed samen te werken, waar dit juist kan schuren en welke patronen en spanningen daarbij een rol spelen.

Het onderzoek in het kort

Het onderzoek bestaat voornamelijk uit gesprekken met mensen die betrokken zijn bij de *Buurt als Ecosysteem*. In deze gesprekken staat uw eigen ervaring en perspectief centraal. Ter aanvulling worden relevante beleids- en samenwerkingsdocumenten bestudeerd en kan, indien passend, een observatie plaatsvinden tijdens een overleg of bijeenkomst. Zo ontstaat een samenhangend beeld van hoe samenwerking in de praktijk vorm krijgen.

Waarom vragen we u om deel te nemen?

U wordt uitgenodigd omdat u betrokken bent bij de *Buurt als Ecosysteem* en vanuit die rol ervaring heeft met regionale samenwerking rond een complexe transitieopgave. Uw perspectief helpt om beter te begrijpen hoe verschillende betrokkenen naar de opgave kijken, hoe samenwerking wordt ervaren en waar verschillen of overeenkomsten ontstaan.

Vrijwillige deelname

Deelname aan dit onderzoek is volledig vrijwillig. U beslist zelf of u wilt deelnemen en kunt op ieder moment stoppen, zonder opgaaf van reden.

Onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid

Ik voer dit onderzoek uit in het kader van mijn masteropleiding. Hoewel ik werkzaam ben bij Zorgbalans en mijn werk-e-mailadres gebruik voor de communicatie, staat dit onderzoek los van mijn functie en van de rol die Zorgbalans vervult binnen het samenwerkingsverband. De informatie die u deelt wordt zorgvuldig, vertrouwelijk en geanonimiseerd verwerkt en uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek. Uitspraken worden niet herleidbaar teruggekoppeld naar personen, organisaties of programmamanagers. Deelname en de inhoud van uw bijdrage hebben geen gevolgen voor uw positie of relatie binnen het netwerk.

Wat houdt uw deelname in?

Als u besluit deel te nemen, wordt u gevraagd om mee te doen aan een interview van circa 60 minuten. Het gesprek gaat over uw ervaringen binnen de *Buurt als Ecosysteem*. Het interview vindt plaats op een moment en locatie die voor u passend zijn. Met uw toestemming wordt het gesprek opgenomen om het zorgvuldig uit te werken. U hoeft niet alle vragen te beantwoorden

en kunt onderwerpen overslaan. Na afloop kunt u aanvullingen doen of onjuistheden laten aanpassen.

Mogelijke risico's of ongemakken

Er zijn geen fysieke risico's verbonden aan deelname. Het gesprek kan onderwerpen raken die als gevoelig worden ervaren, zoals samenwerking, spanningen of invloed. U bepaalt altijd zelf wat u wel en niet wilt delen en kunt uw deelname op ieder moment beëindigen.

Wat levert uw deelname op?

Deelname levert geen direct persoonlijk voordeel op, maar kan wel inzichten geven op uw eigen ervaringen en rol binnen het netwerk. Daarnaast draagt u bij aan kennisontwikkeling over regionale samenwerking rond transitieopgaven in de ouderenzorg. De inzichten uit dit onderzoek kunnen op termijn worden benut door professionals en beleidsmakers.

Omgang met persoonsgegevens

Voor dit onderzoek worden alleen gegevens verzameld die nodig zijn voor het begrijpen van uw perspectief, zoals uw rol binnen het samenwerkingsverband. Contactgegevens worden uitsluitend gebruikt voor het maken van afspraken.

Met uw toestemming wordt het interview opgenomen en uitgeschreven. In rapportages kunnen korte citaten worden gebruikt, altijd geanonimiseerd en niet herleidbaar. Uw gegevens worden alleen ingezien door mij en mijn scriptiebegeleider en niet gedeeld met andere partijen. Indien informatie mogelijk toch herleidbaar is, wordt deze alleen gebruikt na uw expliciete toestemming. In dat geval wordt voor gebruik contact met u opgenomen.

Bewaren en inzien van gegevens

De onderzoeksgegevens worden maximaal één jaar na afronding van de thesis veilig bewaard. U heeft het recht om uw gegevens in te zien, te laten aanpassen of te laten verwijderen. Hiervoor kunt u contact met mij opnemen.

Bij vragen of zorgen over privacy kunt u zich daarnaast wenden tot de functionaris voor gegevensbescherming van de Erasmus Universiteit Rotterdam (informatie via de website van de universiteit).

Resultaten van het onderzoek

Als u interesse heeft in de resultaten, kunnen deze na definitieve beoordeling van de thesis met u worden gedeeld.

Ethische toetsing en contact

Het onderzoeksvoorstel is beoordeeld en goedgekeurd door een beoordelingscommissie van het Erasmus Centrum van Zorgbestuur.

Heeft u vragen over het onderzoek of over uw deelname, dan kunt u contact met mij opnemen via xxxx@xxxx.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw tijd en bereidheid om mee te denken.

Met vriendelijke groet,

Karen Matthijsen