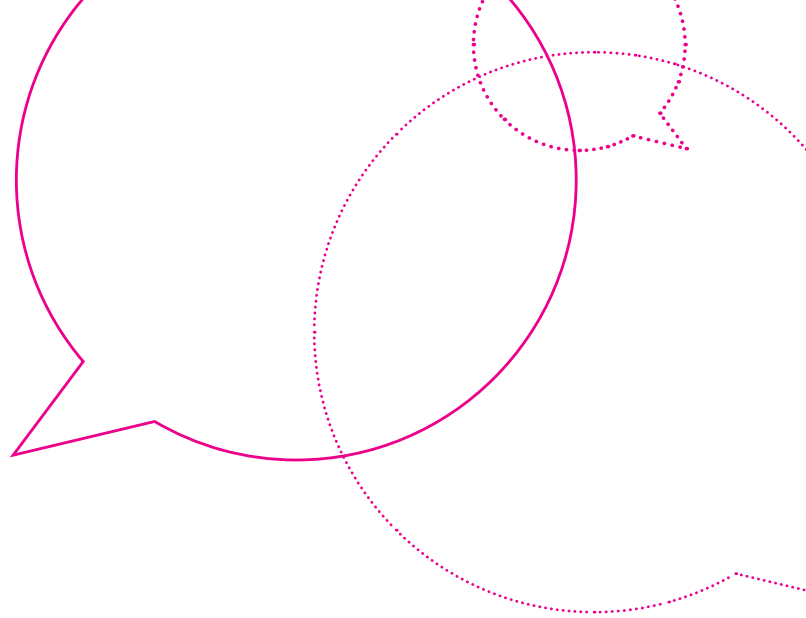




LOKALE NETWERKEN

HOE WERKEN VANUIT EEN NETWERK- SAMENWERKING?



In een lokaal netwerk vrijetijdsparticipatie draait het om mensen die, ondanks hun kwetsbare situatie, meer en beter kunnen deelnemen én deelhebben aan het aanbod van jouw stad of gemeente. Je kan dit op het terrein waarmaken met handvaten en inspiratie van Dēmos. Die vind je in een aantal fiches die elk op één aspect inzoomen. In deze fiche geven we duiding bij de *netwerksamenwerking* in een lokaal netwerk.

info@demos.be

www.demos.be



www.facebook.com/demosvzw



www.twitter.com/demosvzw

CONTEXT

Eén van de maatregelen in het Vlaams Participatiedecreet (2008) is het stimuleren van ‘Lokale netwerken voor de vrijetijdsparticipatie van mensen in armoede’. De maatregel stuurt sterk aan op de meerwaarde van lokale netwerksamenwerking in het verhogen en verbeteren van de vrijetijdsparticipatie van mensen in armoede. Het zijn deze lokale partners die samen een afsprakennota maken met daarin de basis voor hun samenwerking.

De afsprakennota is de op papier beklonken samenwerking. Maar om die op het terrein waar te maken, is er heel wat nodig. In de praktijk zien we nogal wat netwerken die worstelen met één of meerdere facetten van het organisatieoverschrijdend samenwerken. Met dit document willen we je informeren en toeleiden naar bestaande inzichten en materiaal.

‘NETWORK GOVERNANCE’: WAAROM EEN NETWERKSAMENWERKING?

De netwerksamenleving walst ook door de gemeentehuizen. Elke stad of gemeente is een knooppunt van netwerken die elkaar overlappen, elkaar uitsluiten en voortdurend veranderen. In de netwerksamenleving ligt de kracht en de samenhang van netwerken in de eerste plaats in horizontale samenwerking tussen de knooppunten. Filip De Rynck, hoogleraar bestuurskunde aan de UGent, heeft het over [de gemeente 3.0](#): *“Gemeenten kunnen steeds minder alleen en evolueren steeds meer naar de gemeente-in-netwerking.”*

Veel beleidsthema’s zijn verknoopte problemen: niemand weet juist hoe de vork aan de steel zit, er zijn veel stakeholders met onvolledige of tegenstrijdige kennis, veel meningen over de probleemanalyse en evenveel opinies over de oplossingen. Deze ‘wicked problems’ vragen een multidisciplinaire, transversale aanpak, ook op lokaal vlak. Het onthaal van vluchtelingen in een stad of gemeente, het lokale armoedebeleid en de Huizen van het Kind zijn enkele voorbeelden.

Bestuurskundigen herkennen bij overheden drie perspectieven om te besturen: de traditionele publieke administratie, het ‘new public management (NPM)’ en het ‘network-governance’. Bij de traditionele publieke administratie is hiërarchie en politieke sturing een belangrijk kenmerk, bij NPM vinden bedrijfs- en marktmechanismen hun ingang en bij network-governance ontstaat een meer

gelijkwaardige relatie tussen overheid en actoren. De doelstellingen ontstaan uit interactie en er wordt gebruik gemaakt van netwerkmanagement om tot beleid te komen. De maatregel 'lokale netwerken vrijetijdsparticipatie' in het Participatiedecreet is een vorm van 'network-governance'.

EEN ANDERE WERKINGSCULTUUR?

De beweging naar een netwerkgemeente vraagt lokale overheden om een andere werkingcultuur te ontwikkelen. In de netwerkgemeente verwachten burgers, organisaties uit het middenveld en bedrijven een lokale overheid die meer gaat faciliteren en improviseren in plaats van sturen, en die samenwerkt in plaats van soloslim te spelen.

'Netwerken' bieden een aantrekkelijk en dynamisch perspectief. Maar we mogen niet naïef zijn. Een samenleving van netwerken impliceert mensen die erbij horen, maar ook mensen die aan de zijlijn blijven staan. Een te grote groep mensen heeft geen toegang tot netwerken die nodig zijn om een goed huis, een goede school, een stabiele baan of een zinvolle vrijetijdsbesteding te hebben. Die sociale dualisering is nog altijd aan de orde, en wordt in sommige gevallen versterkt door de netwerksamenleving. Ambtenaren en beleidsmakers zitten vaak, zonder dat ze het willen of beseffen, in netwerken van gelijkgestemden. Ongewild werken lokale besturen ongelijkheid in de hand, omdat wie niet in dat netwerk zit minder weegt op en profiteert van het beleid.

MENSENWERK

Netwerksamenwerkingen zijn mensenwerk. Het is de kwaliteit van de relatie met partners en tussen partners onderling die de werking en de resultaten zullen bepalen. En een relatie opbouwen vraagt tijd, ruimte en aandacht.

"Als je snel wil gaan, ga dan alleen.

Als je ver wil geraken, ga dan samen."

Met andere woorden: werk samen in een netwerksamenwerking wanneer je iets wil en kan bereiken dat je alleen of met twee niét kan bereiken. Er moet een echte meerwaarde zitten aan het samenwerken voor alle partners, anders doe je het beter niet. Ook dat toont onderzoek aan.

ARROW ROOTS: EEN OMVATTEND MODEL VOOR INTERORGANISATIONEEL SAMENWERKEN

Het **ArrowRoots-Model** (PRONET – Arteveldehogeschool) biedt een overzicht van de domeinen en processen die ‘gemanaged’ moeten worden om samenwerking tussen organisaties succesvol te laten verlopen. PRONET bundelde inzichten uit praktijkonderzoek met de literatuur over interorganisationale samenwerking. PRONET putte uit ervaringen bij opleiding en begeleiding van samenwerkingsprocessen op het terrein.

Uit deze informatie worden **10 domeinen** gedistilleerd die telkens cruciaal blijken te zijn voor interorganisationale samenwerking. Het model geeft een visie en denkkader dat houvast wil bieden op de soms woelige zee van samenwerking. Je vindt het model en relevante instrumenten en werkvormen op de [PRONET-webpagina's](#).

COLLECTIEF LEREN

Een vaak vergeten drijfveer en tegelijk voorwaarde voor een succesvolle netwerksamenwerking is de aandacht die je geeft aan het ‘verbindend’ of het ‘collectief leren’. Hierbij is de vraag: Hoe zorgen we voor een leercultuur? We willen alert zijn voor de leerwinsten en de groei en ontwikkeling die voortvloeien uit de samenwerking (zowel op het niveau van het netwerk, van de organisaties als van de individuen). Die aandacht kan belangrijk zijn op het moment dat concrete resultaten van je netwerk op zich laten wachten of je een tegenslag te verwerken krijgt. Een open en lerende houding in het netwerk heeft een positieve invloed op de resultaten en op de dynamiek en de kwaliteit van de interacties in de groep.

VERTROUWEN EN WANTROUWEN IN HET NETWERK

Een goede samenwerking vraagt vertrouwen én een mate van wantrouwen. Vertrouwen bouw je op, dag na dag, week na week en als je er slordig mee omspringt, is het ook heel snel weer verloren. Partners haken dan af, sluiten zich af of gaan uitsluitend verder voor het eigenbelang. Over ‘vertrouwen’ formuleerde PRONET [15 vuistregels](#).

In zijn masterthesis Bestuurskunde (2020), focuste Fred Gillebert op het aspect vertrouwen bij netwerkwerkactoren van lokale netwerken vrijetijdsparticipatie. Het resultaat van dit onderzoek toont dat bijna 72% van de 231 respondenten een hoog vertrouwen heeft in de netwerkaanpak.

Netwerkactoren hebben vertrouwen dat regels en normen duidelijk zijn, dat er een gedeelde ambitie ontstaat, dat er ruimte is voor innovatie, leiderschap, verschil in visies en bereidheid tot het maken van compromissen. Bovendien vrezen ze geen negatieve uitkomst, ze hebben dus een laag wantrouwen.

Eén op vier van de respondenten is waakzaam en verwacht een negatieve uitkomst. Een bepaalde mate van wantrouwen in de netwerkaanpak is niet zinloos. Wantrouwen houdt de netwerkactor alert en scherp. Aanwezig wantrouwen voorkomt dat de netwerkactor vervalt in een blind vertrouwen. Opvallend daarbij is het verband tussen hoog vertrouwen en het aantal vergadermomenten. Vanaf 3 tot 4 vergadermomenten per jaar is er een hoog vertrouwen in de netwerkaanpak. Het grootste deel van de respondenten (43%) vergadert 3 tot 4 keer per jaar, 12% van de respondenten vergadert meer dan 4 keer per jaar en ruim 30% vergadert slechts 1 tot 2 keer per jaar.

AANDACHT EN RESPECT VOOR ELKAARS BELANGEN

Van op een afstand bekeken lijkt de maatregel lokale netwerken vrijetijdsparticipatie een koud kunstje. Met een minimum aan vorm- en procedurevereisten kan een netwerk opgestart en gesubsidieerd worden. De afsprakennota omschrijft de gedeelde visie, de doelgroep en de doelstellingen van het netwerk en beschrijft kort de betrokkenheid van elke partner. Wanneer de nota er is, kunnen we die uitvoeren en resultaten behalen.

In de realiteit vraagt het proces veel meer tijd en meer aandacht. Het proces dat geleid heeft tot de afsprakennota – hoe waardevol ook – heeft in vele gevallen onvoldoende tijd en ruimte gekregen om volbracht of gereikt te zijn. Je kan best stilstaan bij welke verschillende belangen er zijn bij deze samenwerking. Het helpt de netwerksamenwerking indien de openheid bestaat om deze verschillende belangen als gelijkwaardig te zien en ze fundamenteel te respecteren. We aanvaarden de ander fundamenteel zoals hij of zij is. Dit wordt dubbel belangrijk wanneer we in een context werken waarbij mensen die zich in een kwetsbare situatie bevinden als ervaringsdeskundige bijdragen in het netwerk.

In 2018 begeleidde Demos een traject met het lokaal netwerk Surplus van stad Kortrijk. Voor de nieuwe afsprakennota van 2020-2025 bereidde dit traject volgens de principes van waarderend onderzoek een ruwe aanzet voor. De start van het traject was een brede netwerkbijeenkomst, waarbij alle relevante actoren op het kruispunt van vrije tijd en armoede werden uitgenodigd om samen te brainstormen en te dromen van een stad waar alle inwoners gelijkaardig kunnen deelnemen en deelhebben aan de stad. 80 mensen, van afdelingsdirecteur tot ervaringsdeskundige in de armoede, van loketbediende tot outreachende jeugdwerker, deelden hun ideeën en droegen bij aan heel sterk fundament voor de vernieuwde visie en aanpak in het netwerk.

BRENG DE INZICHTEN VAN DE GEBRUIKER BINNEN IN HET NETWERK

De VVSG, de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten, brengt op haar webpagina's nuttig materiaal samen over het werken in netwerken en de regierol van de gemeente. De VVSG deelt de overtuiging dat de kans dat je netwerk tot relevante acties komt, gevoelig zal stijgen wanneer je de inzichten van de gebruiker, in ons geval mensen in armoede, meeneemt in het proces. Hoewel er heel wat manieren zijn om inzichten vanuit de gebruiker mee te nemen, wordt het in de praktijk vaak als moeilijk ervaren. Gebruikersparticipatie wordt vaak zeer klassiek vormgegeven. Men doet grote bevragingen of onderzoeken, of vertrekt vanuit een vertegenwoordigingslogica. Vaak leveren deze manieren van werken niet de verhoopte resultaten op.

De verleiding is zeer groot om in een organisatienetwerk (en in individuele organisaties) discussies te voeren op het niveau van de organisaties zelf. Organisatiebelangen wegen dan heel erg door. De elf ontwerpprincipes (zie verder) helpen om dat te doorbreken. Een andere erg effectieve manier om organisatiedenken te doorbreken is het binnenbrengen van gebruikersinzichten en van daaruit het proces sturen.

Er zijn veel manieren waarop je te werk kan gaan. Een voorbeeld dat bij ons bleef hangen is dat van het lokaal netwerk in Westerlo, waar het Projectenhuis De Dreef de vzw Verhalenweverij onder de arm nam voor een ruim en diepgaand traject met mensen in armoede over hun beleving van vrije tijd en van deelnemen en deelhebben in Westerlo. Met interviews, interactieve werkvormen met iconen en beelden ging de groep aan de slag. De principes van Storytelling en Storyweaving bieden heel veel potentieel. Het resulteerde in sterke inhoud die via een fototentoonstelling met quotes en getuigenissen gedeeld werd met een bredere groep.

Op de [website van de VVSG](#) vind je fiches voor andere methodieken zoals een Persona-oefening, het interview, een 'customer journey' (of gebruikersreis) en het aanleggen van een dagboek.

11 ONTWERPPRINCIPES VOOR EEN NETWERKSAMENWERKING

Een netwerk komt meestal niet vanzelf tot schitterende resultaten en botst onderweg soms op een hindernis; de betrokkenheid van (één van) de leden blijft uit, er is overleg maar geen resultaat ... Suzanne Verdonschot onderzocht welke aanpakken in organisatienetwerken voor een doorbraak zorgden. Op basis daarvan kwam ze tot 11 ontwerpprincipes. Elk van de ontwerpprincipes biedt inspiratie om een aanpak te ontwerpen die een netwerk nieuw leven kan inblazen. Op basis van een uitdaging die je ziet in je netwerk kies je een ontwerpprincipe uit. De uitleg bij elk van de ontwerpprincipes is kort en abstract, maar biedt op die manier inspiratie om een aanpak te ontwerpen ...

1. Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk
2. Ontwerp een nieuwe aanpak
3. Werk vanuit de persoonlijke drijfveren
4. Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid
5. Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid
6. Werk vanuit kracht
7. Maak samen iets
8. Verleid tot het zien van nieuwe signalen en het geven van nieuwe betekenissen
9. Verbind de wereld van de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten
10. Werk aan de kwaliteit van de interactie
11. Maak er een leerproces van

Meer informatie over deze ontwerpprincipes vind je [hier](#).

NETWERKMANAGEMENT EN DE ROL VAN DE TREKKER(S) VAN HET NETWERK

Medewerkers van lokale besturen of van partnerorganisaties die organisatienetwerken beheren moeten van vele markten thuis zijn. Niemand is echter goed in alles en dus is het relevant om na te denken over welke rollen mensen van nature uit goed opnemen in het aansturen van een netwerk. We onderscheiden [vijf rollen in netwerkmanagement](#): (UGENT - 'Lab for network analysis'): de netwerkkoperator, de netwerkpromotor, de visiebewaker, de creatieve denker en de netwerkkampioen.

Heel vaak worden deze netwerkmanagementrollen in de schoenen van één persoon geschoven. Organisatienetwerken worden ook vaak toevertrouwd aan erg jonge mensen met weinig werkervaring. Als netwerken alles toevertrouwen aan één persoon spreken we ook niet meer van een netwerk. Het is dus van belang te kijken naar wie binnen het organisatienetwerk welke netwerkmanagementrol opneemt. Het is overigens niet de bedoeling dat je de rollen opknipt en verdeelt over vijf personen. Het is dynamischer dan dat. Deze vijf rollen kunnen dienen als een reflectiekader om te kijken naar wie op welke manier mee instaat voor het management van het organisatienetwerk. Meer info hierover vind je [hier](#). Demos publiceerde in 2018 een - fictieve - [vacature voor een lokale netwerkmakeelaar in de vrijetijdsparticipatie van mensen in armoede](#). De rollentest (van de VVSG) en de vacature kunnen voor je netwerk nuttig gespreksstof opleveren over de rollen en verwachtingen van partners naar het netwerkbeheer.

NUTTIGE LINKS:

- ⇒ [De “Gemeente 3.0”](#) – Filip De Rynck UGENT
- ⇒ [Webpagina](#) van PRONET rond netwerksamenwerking, met heel wat materiaal over de verschillende fasen en componenten van een netwerksamenwerking:
- ⇒ [15 vuistregels voor vertrouwen](#) (PRONET)
- ⇒ [Het omvangrijke “Arrow Roots” model](#) voor netwerksamenwerking van PRONET
- ⇒ [Hoe inzichten van de gebruiker binnenbrengen](#) in een netwerk
- ⇒ [11 ontwerpprincipes](#) voor innoverend leren in organisaties (VVSG)
- ⇒ [5 rollen](#) in netwerkmanagement (UGENT “Lab for network analysis”)
- ⇒ [Vacature](#) voor een netwerkmakeelaar voor vrijetijdsparticipatie in een lokaal netwerk (Demos)

