

Verslag deelsessie: samenwerking en netwerkvorming binnen de Brede School

Voorstelling

Rita L'Enfant is stafmedewerker bij Samenlevingsopbouw Vlaanderen, waar ze verantwoordelijk is voor vorming, training en opleiding. In deze deelsessie gaat zij in op een theoretische kader rond samenwerken en netwerkvorming. Dit theoretisch kader wordt geïllustreerd aan de hand van ervaringen uit de proefprojecten. Tijdens de voormiddagsessie kwamen Liv Colonne en Veerle Debrander van Brede School Tielt en Mieke Fleurackers van Het Keerpunt aan bod; tijdens de namiddagsessie gaven Sofie Claeysens van Jouw Kind Groeit op In de Wijk en Herlinde Swennen en Annelies Vangoidsenhoven van Brede School Molenbeek toelichting.

Meer uitleg vindt u in de [praktijkfiche 'Samenwerking en netwerkvorming in een Brede school'](#). Binnenkort verschijnt ook een nieuw handboek van Samenlevingsopbouw Vlaanderen rond dit thema.

Uitgangspunten i.v.m.samenwerken

Expertise Rita L'Enfant (Samenlevingsopbouw Vlaanderen)

- Samenwerken wordt bekeken als een middel/strategische optie voor een kwalitatieve dienstverlening (door samen te werken komen we tot betere resultaten, betere oplossingen); het is geen doel op zich.
 - Dit klinkt evident, maar wordt in de praktijk vaak vergeten
 - Samenwerken lijkt een trend: het wordt in regelgeving meer en meer verplicht
 - Niet samenwerken als het niet nodig is voor het eigen werk, want is moeilijk
- Samenwerking is een breed begrip en dekt verschillende ladingen, het kan verschillende invullingen krijgen, met eigen verloop en aanpak
 - Letterlijk, 'samen rond tafel': is dominante vorm van samenwerking, maar is niet steeds de meest geschikte. Ook e-mail, telefoon, ...: geldt als samenwerking. Wat je op deze manier kan regelen, moet je zo doen. Rest is tijdverlies
 - Verschillende manieren van samenwerken gedifferentieerd inzetten, gericht op het doel dat je wil realiseren. Alle vormen van samenwerking zijn evenwaardig, het gaat erom de juiste vorm te kiezen voor de juiste doelstelling Het is dus ook een strategische keuze
- Samenwerking krijgt vaak ook de betekenis dat 'de neuzen in de dezelfde richting' moeten gezet worden: consensusgedachte dringt zich op, maar dit is onrealistisch
 - Elke partner wil uniciteit en identiteit behouden
 - Niet gefrustreerd geraken als er wrijvingen en conflicten zijn, deze horen erbij

Voorstelling proefprojecten Brede School

Voorstelling Mieke Fleurackers (Het Keerpunt) (voormiddagsessie)

zie ook www.bredeschoolhetkeerpunt.be

- Is school voor beroepsonderwijs, werkt samen met heel veel verenigingen (interne partners zitten mee onder één dak in het schoolgebouw) er zijn ook externe partners

- Eerste partner: het kinderdagverblijf 't Lieverdje – samenwerking op basis van noodzaak: groot aantal tienermoeders en opleiding kinderverzorgsters
- Tweede partner: muziekschool vanuit de doelstelling de blanke middenklasse ook binnen te halen in de school
- Derde partner de Marokkaanse verenigingen
- Visietekst werd ontwikkeld met de veertien partners samen.
- Buurtsport wordt de toekomstige partner.

Voorstelling Liv Colonne (Brede School Tielt) (voormiddagssessie)

zie ook www.bredeschooltielt.be

- Is gegroeid vanuit de lerarenopleiding en vaststelling dat verschillende organisaties eerder vrijblijvend samenwerkten en dat er vaak naast elkaar werd samen gewerkt. De lerarenopleiding nam initiatief voor verkennende gesprekken.
- Website geeft olijsting van alle partners die betrokken zijn. Men is teruggekomen van de netwerkidée en spreekt liever van een overlegplatform.
- Omgevingsanalyse vanuit de verschillende gesprekken – bestaande samenwerkingsverbanden versterken zoeken naar nieuwe samenwerkingsmogelijkheden en dat verruimen naar de brede buurt (breed leren)
- Stimuleren en optimaliseren van ontwikkelingslijnen.

Voorstelling Herlinde Swinnen (BROM - Brede School Molenbeek, ex-PIM) (namiddagssessie)

- Evolutie van Oud-Molenbeek naar heel Molenbeek
- Weinig bewegingsruimte en kinderopvang + thuistaal niet Nederlands

Voorstelling Sofie Claeysens (Jouw Kind Groeit Op in de Wijk, Gent) (namiddagssessie)

- Vanuit samenlevingsopbouw: bewonersinitiatieven rond leemtes en hiaten in de wijk
- Probleemformulering -> oplossingsvoorstellen partners
- Recente acties: buurtbewoners meer betrekken bij onderwijsproject dat oorspronkelijk vanuit de bewoners gegroeid was

Verschillende samenwerkingsvormen

Expertise Rita L'Enfant (Samenlevingsopbouw Vlaanderen)

Verschillende samenwerkingsvormen:

- Overleg: eerder vrijblijvende samenwerkingsformule: inzet/engagement van de partners is beperkt, geen complexe kwesties, er hangen weinig verplichtingen aan vast. Is goed om van elkaars werk op de hoogte te blijven, uit te wisselen, signalen te geven.
- Ad hoc samenwerking: eenmalig, specifiek onderwerp, specifieke periode. Vanuit gemeenschappelijk belang wordt gewerkt aan gemeenschappelijke acties. Bvb een gemeenschappelijke buurtfeest, een gemeenschappelijke brochure.
- Netwerkvorm: nodig om te werken aan complexe, ongestructureerde problemen waar niet onmiddellijk een oplossing voor is. Er wordt meerwaarde gehaald bij anderen. Er is een procesbenadering nodig met professionele begeleiding en coördinatie. Iedereen behoudt identiteit maar op termijn groeit er een gemeenschappelijk belang.

Deze vormen zijn allemaal gelijkwaardig, maar ze moeten wel ingezet worden waarvoor ze dienen.

Kenmerken netwerkvorm:

- Er moet uitdrukkelijk voor gekozen worden
- I.f.v. cruciaal inhoudelijk element van de eigen werking dat je niet alleen kan: anderen nodig om resultaat te behalen. Partners zijn onderling afhankelijk
- Gemeenschappelijke activiteiten, meer dan vergaderen: er gebeurt iets
- Iedere partner behoudt zijn identiteit – hier wordt vaak tegen gezondigd. Je moet de identiteit van de andere respecteren
- respect voor de eigenheid van de partners indien niet komen er conflicten en raken partners gedemotiveerd
- Tijdelijk of duurzaam: slechts laten bestaan zolang het nuttig is
- Onderling vertrouwen is niet de startpositie, groeit en moet aan gewerkt worden: wantrouwen bij de start is normaal, ieder vertrekt vanuit eigen belang. Eigen belang blijft noodzakelijk als voeding voor het netwerk
- Start niet met doelstellingen, maar met een kwestie/issue: doelstellingen moeten groeien, samen met alle betrokkenen. Als je begint met een doelstelling krijgen partners te weinig het gevoel dat ze een inbreng kunnen hebben
- Duidelijkheid over beslissingslijn: welk mandaat hebben deelnemers
- Ingrediënten:
 - Issue: een onderwerp, een kwestie. Dit moet wervend zijn, meerdere partners aanspreken. Bijvoorbeeld een probleemsituatie, beleidsprogramma, doelgroep, werkmethode of territorium – vaak een combinatie van deze verschillende onderwerpen
 - Actoren:
 - onderscheid tussen verschillende soorten actoren.
 - Lidactoren: kern- en randactoren (allemaal lid – moeten gelijkwaardig behandeld worden). Kernactoren hebben een machtsbron voor het issue, voor het bereiken van de doelstellingen. Randactor: machtsbron is gemakkelijk te vervangen, samenwerking valt niet op zijn gat als deze actor vervangen wordt. Toch behandel je de beide actoren als gelijkwaardige partners = belangrijk regel in spel van netwerking: hebben dus evenveel respect behandeld.
 - Omkaderingsactor: dit is de persoon die het netwerk coördineert of omkadert. Belangrijk als het gaat over complexe problemen. Neutrale omkaderingsactor is wenselijk maar in vlaamse context vaak niet mogelijk = een financiële kwestie.

Omkaderingsactor en lidactor is te verzoenen als dit aanvaard wordt door de partners.

- Contextactoren en verankeringsactoren (kunnen uitstraling en legitimiteit geven): je kan deze betrekken of ze er buiten houden.
- Netwerken met veel partners zijn moeilijk werkbaar – men zoekt naar structuren – vb stuurgroep. Hier moet goed over nagedacht worden. Duidelijk kiezen: handelingsbereide actoren: op voorhand nadenken wie je in je netwerk wil betrekken. Aan elk netwerk gaat ook een voorbereidingsfase vooraf waarbij je bekijkt wie er in de arena zit die belangrijk is voor het issue en die handelingsbereid is. Niet iedereen moet in het netwerk stappen. Afwegen: met wie gaan we samenwerken, met wie gaan we contact onderhouden..., werkbaar houden.
- Machts- en hulpbronnen: wat hebben de actoren dat van belang is? Dit is het cement van het netwerk: men heeft mekaar nodig omdat de andere iets heeft wat ik niet heb en ik de andere nodig heb om een resultaat te behalen? Bij voorkeur complementaire i.p.v. concurrentiële machtsbronnen
- Afhankelijkheden

Illustratie Liv Colonne (Brede School Tielt) (voormiddagsessie)

- Vanuit de verkennende gesprekken gestart. Partners ondertekenden de projectaanvraag. 30 partners, ieder zijn eigenheid.
- Vertrokken vanuit kerncellen – doel lag niet vast, men is op zoek gegaan naar issues. 2 kerncellen als resultaat: gezondheidseducatie en brede ontwikkelingskansen (buitenschoolse opvang – naschools aanbod van sport en cultuur buiten de buurt, men vindt de weg naar het aanbod niet. Mogelijkheden scheppen om aanbod te verhogen door sport en cultuur naar de scholen te brengen)
- 2 kerncellen waren nog te ruim – van daar afbakening in 5 werkgroepen:
- Werkgroepen zijn ad hoc werkgroepen – over een korter termijn inspelen op lokale behoeften.
- Website is gezicht van Brede School – werkt ook met een intranet systeem – pas gestart, moet op termijn geëvalueerd worden. Elke partner heeft een inlog. Wie niet concreet aansluiting vindt bij een bepaalde werkgroep, kan zo verbinding blijven houden.
- Er is een stuurgroep die maandelijks samenkomt
- Algemene vergadering komt 2 keer per jaar samen.

Illustratie Mieke Fleurackers (Het Keerpunt) (voormiddagsessie)

- Onderscheid tussen formeel en informeel overleg
 - Formeel: info uitwisselen, mekaar op de hoogte houden geeft soms aanleiding tot ad hoc werkgroepen. Bewonersoverleg komt 5 keer samen. Inhoudelijk: over wat kunnen we mekaar bieden
 - informeel overleg: men zit samen in een gebouw en komt elkaar daar tegen. Er is een werkgroepje informeel overleg – hippe taverne aan de speelplaats, organisatie van allerlei zaken waar men elkaar informeel kan ontmoeten en waar ideeën groeien. Dit is een belangrijke bron van inspiratie
- Partners in het netwerk hebben elkaar nodig: partners hadden nood aan infrastructuur maar ook bijvoorbeeld onthaal. Partners moeten wel aan onderwijs gerelateerd zijn en een meerwaarde hebben voor de buurt en de omgeving. Men moet het doelpubliek zien als volwaardige klanten en niet als zorgobjecten.

Illustratie Herlinde Swinnen (BROM - Brede School Molenbeek) (namiddagssessie)

Stuurgroep en Algemene Vergadering: veranderingen gaande:

- Wie in Algemene Vergadering zit: is nog een open vraag. (Organisaties uit verschillende sectoren)
- Stuurgroep ligt al vast: vroeger 2 scholen, IBO, Chiro – nu enkele extra gemeentelijke partners
- Vanuit PIM kwam men te weinig tot concrete acties. Nu is er een systeem van werkgroepen: engagement rond specifieke thema's, keuze mogelijk
- Doelstellingen stonden vast in aanvraagdossier
- Samenwerken liep moeilijk voor er een coördinator was: betrokken organisaties hadden er geen tijd voor, geen neutrale persoon aanwezig
- Binnen groep partners zijn er die voor heel de gemeente werken en anderen die eerder in buurten werken

Illustratie Sofie Claeysens (Jouw Kind Groeit Op in de Wijk, Gent) (namiddagssessie)

- Issue: problemen ouders in contact met scholen
 - Geclusterd + oplossingsformuleringen
- Werkingsmiddelen Stichting Koningin Paola
- Veel partners + bewoners: stuurgroepvergaderingen
 - Voordeel Samenlevingsopbouw: vertrouwen want niet uit onderwijs
 - Onderwijs bij aanvang niet erg open: levert de energie die we in samenwerking steken wel iets op?
- Sterkte: van in begin erg concrete acties gedaan
- Nu
 - Stuurgroepvergaderingen 5x/jaar, Algemene Vergadering 3x/jaar, werkgroepen (recent ook met leerkrachten – meerwaarde, maar grote groep soms moeilijk aan te sturen en te overzien)
 - Partners hebben heel wat logistieke/organisatorische taken overgenomen van Samenlevingsopbouw
- Vanaf volgend jaar wordt project overgedragen naar andere ondersteuner, nl. stedelijke pedagogische begeleidingsdienst

Het proces in de samenwerking

Expertise Rita L'Enfant (Samenlevingsopbouw Vlaanderen)

- Samenwerken rond complexe ongestructureerde problemen vraagt een procesaanpak (processen produceren inhoud)
- Het proces in een netwerk kan gevat worden in 4 dimensies
 - Taakdimensie: er wordt gewerkt aan een taak
 - Issue
 - probleemvaststelling (niet gemakkelijk: vb. 'onveiligheid': probleemdefinitie door politie, opbouwwerk, jeugdwerkers... een gemeenschappelijke probleemvaststelling gebeurt niet in één keer.)
 - doelstellingen: nadenken over wat gemeenschappelijke opdracht kan zijn: welke doelstelling willen we vooropstellen? Geen wollige toestanden maar concreet en realistisch

- plan van aanpak (hoe gaan we aan de doelstelling werken en wie gaat wat doen: taken verdelen tussen de partners. Het is immers niet de bedoeling dat de coördinator alle taken op zich neemt. Duidelijke afspraken over beslissingsstructuren zijn op zijn plaats.
- Relatiedimensie: dit gaat over de onderlinge verhoudingen
Groepsklimaat:
 - Open gesprek of verborgen agenda's?
 - Kan men omgaan met meningsverschillen en spanningen?
 - Dominante figuren: krijgen zij ruimte?
 - Principe van gelijkwaardigheid
 - Professionaliteit i.v.m. spelregels van communicatie, o.m. inzet erkenning (= levenselixir van elke samenwerking), erkenning verschil in perceptie (probeer de verschillen niet op te lossen: echte verschillen tussen partners zijn onoplosbaar – erken verschillen en zoek naar wat de partners bindt).
- Profileringsdimensie: afspreken hoe je als netwerk naar buiten komt: wie is woordvoerder?
- Groeidimensie (= relatie tussen persoon en zijn organisatie): persoon in netwerk en zijn organisatie, mandaat van organisatie
- Coördinator moet dit faciliteren, is specialist in voeren van proces en is niet noodzakelijk de inhoudelijke deskundige
Principes:
 - Openheid: samenwerking gekenmerkt door overleg dialoog een transparantie
 - Veiligheid: centrale belangen van de actoren worden beschermd, ruimte voor eigenbelang
 - Voortgang: er moet verder gewerkt worden; goed omgaan met conflicten die deze voortgang verhinderen
 - Voldoende inhoudelijke elementen: belang goede keuze partners i.f.v. expertise => best breed beginnen

Illustratie Liv Colonne (Brede School Tielt) (voormiddagssessie)

- Naast katholiek onderwijs is ook het Gemeenschapsonderwijs betrokken. Men had niet onderkend dat dit de kleine broer was. De impact hiervan werd onderschat
- Stadsbestuur werd mee betrokken in de stuurgroep (cultuurfunctionaris). Nu ook aanwezigheid van de stuurgroep.
- 20% aangesteld als coördinator – er moet nog gewerkt worden aan inzet van de partners

Illustratie Mieke Fleurackers (Het Keerpunt) (voormiddagssessie)

- Vooral praktische moeilijkheden – vooral daar rond gewerkt
- Coördinator maakt dat heel veel van de problemen een oplossing krijgen. Coördinator is ook een aanspreekpunt, wat belangrijk is voor de partners.

Illustratie Sofie Claeysens (Jouw Kind Groeit Op in de Wijk, Gent) (namiddagssessie)

- Begin gekozen voor 'veilige' doelstelling, later geëvolueerd naar gevoeliger punten: na 4 jaar werd dit (m.n. communicatie kwaliteit scholen naar de buurt) door een van de partners zelf aangebracht

- Erop letten dat het project gedragen blijft door de buurtbewoners en leerkrachten, zodat het niet los van zijn wortels komt te staan
- Zelf als ondersteuner begonnen met concrete acties: kan werken als 'wortel' om vertrouwen te wekken en partners te stimuleren om op termijn ook zelf acties te ondernemen

Illustratie Herlinde Swinnen (BROM - Brede School Molenbeek) (namiddagsessie)

- Vergelijkbare evolutie van veilige thema's naar zaken die meer inzet en engagement vragen
- Gaat soms heel traag. Pas na 2 jaar echte betrokkenheid van leerkrachten en veldwerkers bij inhoudelijke thema's