

Samenwerken over sectoren heen

Inhoud

In deze workshop wordt de betekenis en de meerwaarde van samenwerken tussen verschillende organisaties uitgewerkt. We schetsen hoe zo'n samenwerking kan evolueren, welke spelregels best gehanteerd worden om tot een vlotte samenwerking te komen, wat noodzakelijk is om tot een gemeenschappelijke en gedragen samenwerking te komen. Hieruit vloeien heel wat aandachtspunten en praktische tips voort.

- ✓ Lies Beunens, Stafmedewerker Samenlevingsopbouw Vlaanderen.
<http://www.samenlevingsopbouw.be>

Verslag sessie

Sessie 6 werd geleid door Lies Beunens (Samenlevingsopbouw Vlaanderen)

Dit verslag dient gelezen te worden samen met de presentatie 'Samenwerken met partners'. Een aantal elementen uit de presentatie worden hieronder verder uitgewerkt, verdiept.

De deelnemers aan sessie 6 hadden erg uiteenlopende achtergronden en bijgevolg ook uiteenlopende verwachtingen. De totale groep van deelnemers kan omschreven worden als een meta-groep, zowel vertegenwoordigers op beleids-, ondersteunend- en uitvoerend niveau.

- Coördinator van de Brede School Molenbeek, regio Historisch Molenbeek (aan deze Brede School participeren onder meer vijf scholen, een IBO, buurtsportinitiatieven, verschillende culturele initiatieven en organisaties, initiatieven werkzaam met kwetsbare jongeren);
- Coördinator van de recent opgestarte Brede School Helmet, Schaarbeek;
- Vertegenwoordiger van het Provinciaal Integratiecentrum De Som West-Vlaanderen kijkt naar mogelijke realisaties op vlak van huiswerkbegeleiding en ouderbetrokkenheid in het kader van Brede School;
- Brede School Anderlecht
- Directeur van het Sint-Norbertusinstituut Antwerpen geeft aan dat er reeds een Brede School is opgezet maar dat verdere evolutie mogelijk is. De huidige activiteiten lijken niet meer aan te sluiten bij de leefwereld van de jongeren (onder meer turnkring, oudleerlingenverenigingen);
- Vertegenwoordiger van Hop-On, partner bij de Opvoedingswinkel Brussel en werkt samen met verschillende (brede) scholen in Brussel;
- Coördinerend directeur van Scholengemeenschap Sint-Goedele Brussel. Binnen deze scholengemeenschap zijn reeds twee basisscholen Brede Scholen, nieuwe ideeën mbt samenwerking worden gezocht voor deze en andere scholen;
- Vertegenwoordiger van de Katholieke Hogeschool Tielt. Binnen deze hogeschool is een expertise- en onderzoekscentrum Brede School opgericht;
- Vertegenwoordiger van de Federatie van Marokkaanse Verenigingen. In het kader van het onderwijsproject IQRA-Vlaanderen wordt ook gezocht naar het opzetten van een Brede School;

- Vertegenwoordiger van Onderwijscentrum Brussel. Het OCB verleent ondersteuning aan lokale coördinatoren Brede School;
- Vertegenwoordiger van het Gemeenschapscentrum Everna te Evere. Dit Gemeenschapscentrum organiseert naschoolse activiteiten en werkt mee aan de opstart van een Brede School;
- Scouts en Gidsen Vlaanderen
- Vertegenwoordiger van het OVSG. Momenteel wordt er gewerkt aan een omgevingsanalyse mbt de scholen behorende tot dit net;
- Vertegenwoordiger van de CLB's van het GO! wil de mogelijkheden van een Brede School nagaan;
- Een provinciaal consulent kinderopvang ziet in Brede School een mogelijke oplossing voor de organisatie van buitenschoolse kinderopvang;
- Vertegenwoordiger van het stedelijk onderwijs Antwerpen. Vanuit deze dienst wordt er ondersteuning verleend aan Brede Scholen en wordt het concept Brede School meegenomen als element bij de nieuwbouw van scholen;
- Vertegenwoordiger van de gemeente Mol, waar een Brede School wordt opgestart;
- Vertegenwoordiger van IGO Leuven. Deze organisatie staat in voor buitenschoolse opvang in onder meer Herent en Haacht en zoekt naar vormen voor samenwerking;
- Vertegenwoordiger van het Departement Onderwijs bekijkt mogelijkheden van Brede School in het kader van Cultuureducatie.
- Brede School vanuit Pleinscholen Kortrijk
-



Drie vormen van samenwerking

Er zijn drie vormen van samenwerking:

- **Overleg:** is voornamelijk gericht op uitwisseling en vindt plaats op basis van een duidelijk gestructureerde agenda (voorstelling van verschillende organisaties, initiatieven, individuen; verduidelijking van ieders opdrachten en doelstellingen; inwinnen van advies over bepaalde kwestie bij verschillende organisaties/initiatieven);
- **Ad hoc samenwerking:** vindt plaats rond duidelijk afgebakende, vaak éénmalige activiteit;
- **Netwerk:** is samenwerking op middellange tot lange termijn en vraagt een duidelijk engagement van de verschillende actoren;

- (In bepaalde gevallen kan samenwerking zo ver doorgedreven worden dat er sprake is van een fusie, het samenwerkingsverband evolueert dan naar een nieuwe organisatie).

Brede School valt onder de samenwerkingsvorm van 'netwerk'. Een aantal initiatieven kunnen eerder in de sfeer van een 'overleg' liggen of een 'ad hoc samenwerking'.

Deze vormen van samenwerking zijn te plaatsen op een continuüm (overleg – ad hoc samenwerking – netwerk – fusie) waarbij onder meer volgende dimensies onderscheiden kunnen worden:

- Gemeenschappelijke belangen;
- Feitelijke beslissingen;
- Formele beslissingen;
- Hulp- en machtsbronnen;
- Engagement;
- Identificatie.

Afhankelijk van de vorm van samenwerken zal er minder of meer gezamenlijk ingezet worden op deze dimensies.

Samenwerking rond een ISSUE (taakdimensie)

Een samenwerking wordt steeds tot stand gebracht rond een welbepaald thema of ISSUE, dat geplaatst wordt binnen volgende elementen:

- TAAK: het thema of issue behoort tot de taak, opdracht van mijn organisatie;
- IK: mijn organisatie wordt door dit thema aangesproken
- WIJ: een samenwerking is nodig om het thema of issue te realiseren. Mijn organisatie dient op zoek te gaan naar actoren om via samenwerking dit thema of issue samen te realiseren. Het is niet mogelijk om dit thema alleen te realiseren;

De formulering van een issue is een evenwichtsoefening. Een issue moet voldoende concreet zijn zodat de juiste partners zich aangetrokken voelen tot, herkennen in het geformuleerde thema in relatie tot de eigen opdrachten en doelstellingen. Daarentegen mag een issue niet te concreet geformuleerd zijn (geen volledig uitgewerkte doelstelling), dan zou er geen bijdrage of inbreng meer nodig zijn van de andere deelnemende partners. De betrokkenheid van de partners zou dan van bij de start erg laag kunnen zijn.

Een welbepaald issue kan binding creëren tussen de verschillende partners. De samenwerking rond een issue moet een voordeel opleveren voor de verschillende partners, moet bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen/opdrachten van de verschillende partners. Een issue mag niet te ruim geformuleerd worden, anders zou een te groot aantal partners zich aangetrokken voelen tot het samenwerkingsverband en is een evolutie naar een netwerk minder realiseerbaar.

Samenwerking rond een bepaald issue kan van tijdelijke of duurzame aard zijn. Een issue moet doorheen de samenwerking evolueren naar een gezamenlijk doel. Het formuleren van het gezamenlijk doel vraagt voldoende vertrouwen tussen de partners, er moet voldoende bereidheid zijn bij de verschillende partners om mee te willen werken aan het formuleren en later realiseren van het gezamenlijke doel. Toch mag het ombuigen van een issue naar een gezamenlijk doel niet al te veel tijd in beslag nemen, anders dreigt de interesse voor en de bereidheid tot samenwerking van de

verschillende partners af te nemen. Het is mogelijk dat een aantal partners afhaken bij het vertalen van het issue naar een gezamenlijke doelstelling. Het is immers mogelijk dat de gezamenlijke doelstelling minder aansluit bij de kernopdracht van bepaalde organisaties dan het initiële issue.

Samenwerken: personen, organisaties en netwerken (groeidimensie)

In een samenwerkingsverband zitten personen. Elke persoon heeft drie referentiepunten: zichzelf, zijn organisatie en het netwerk waar hij deel van uitmaakt:

- **PERSOON:** de vertegenwoordiger van een bepaalde partner in het samenwerkingsverband;
- **ORGANISATIE:** de organisatie, partner die deelneemt aan een samenwerkingsverband;
- **NETWERK:** het samenwerkingsverband bestaande uit verschillende organisaties, vertegenwoordigd door personen.

De wisselwerking tussen deze drie niveaus evolueren in de tijd:

- Bij de start van het samenwerkingsverband (netwerk) is er nog een sterke communicatie tussen de persoon en de eigen organisatie;
- Naarmate de samenwerking meer gestructureerd en duurzaam wordt, wordt de communicatie tussen de persoon en het netwerk sterker;
- Het is echter zeer belangrijk te bewaken dat er steeds voldoende communicatie blijft bestaan tussen de persoon en de organisatie. Alleen zo wordt gegarandeerd dat er ook een link ontstaat tussen de organisatie en het netwerk. Bepaalde beslissingen kunnen immers niet door de persoon worden genomen, maar moeten door de organisaties genomen worden. Ook moet het risico vermeden worden dat het netwerk te afhankelijk wordt van personen en minder van participerende organisaties.

Een belangrijk aspect hierbij is het mandaat dat de personen vanuit hun organisaties hebben. In hoeverre krijgen ze een mandaat om zelf beslissingen te mogen nemen of wordt eerder verwacht dat ze alles terugkoppelen naar de eigen organisatie. Samen met dit mandaat dat een persoon krijgt, speelt of die persoon dit dan ook opneemt zoals gevraagd wordt door zijn organisatie, dan wel of deze persoon omwille van persoonlijk belang of netwerkbelang toch meer beslissingen neemt dan aanvankelijk mag. Omgekeerd kan het ook dat een persoon wel degelijk een mandaat krijgt om beslissingen te nemen maar dit niet opneemt omwille van onzekerheid.

- **Terugkoppeling:** de persoon geeft informatie door van het samenwerkingsverband naar de eigen organisatie (en omgekeerd), maar de beslissingen worden binnen de eigen organisatie genomen;
- **Beslissing:** de persoon kan binnen het samenwerkingsverband beslissingen nemen in naam van de eigen organisaties.

Binnen een samenwerkingsverband kunnen er verschillende actoren onderscheiden worden:

- Niet alle actoren zijn even noodzakelijk voor het realiseren van de vooropgestelde gezamenlijke doelstelling. Een organisatie, die van plan is het initiatief te nemen tot het opzetten van een samenwerkingsverband, moet de noodzakelijke actoren identificeren (welke moeten zeker meewerken aan het netwerk om de doelstelling te kunnen realiseren?);

- Daarnaast kunnen er een aantal omkaderingsactoren gedefinieerd worden. Dit zijn actoren die niet noodzakelijk lid moeten zijn van het samenwerkingsverband, maar die op bepaalde tijdstippen/in bepaalde omstandigheden een faciliterende rol kunnen spelen en bijgevolg voldoende geïnformeerd moeten worden over de (voortgang) van het samenwerkingsverband.



Verslag: Reinhilde Pulinx

Foto's: Vicky Verley