

Veerkracht versterken van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties

Onderzoeks- en begeleidingsopdracht
Inhoudelijke en methodologische opvolging

EINDRAPPORT



EINDRAPPORT

Onderzoeks- en begeleidingsopdracht Inhoudelijke en methodologische opvolging 'Veerkracht versterken van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties'

JANUARI 2024

UC Leuven-Limburg

Verantwoordelijke Expertisecentrum: Elisabeth Cans
Onderzoekers: Dr. Reinhilde Pulinx en Joris Piot
Expertisecentrum: Inclusive Society



Inhoud

Situering	6
Begeleidingsopdracht: Leren in uitwisseling	10
Onderzoeksbevindingen: Naar effectieve netwerken	13
Veerkracht	14
Veerkracht bij jongeren	14
Veerkracht in de werking	15
Samenwerking	18
Duurzaamheid	21
Na afloop van de projectperiode	21
Verderzetten	22
Stopzetten	23
Doelstelling bereiken of impact realiseren	24
Subsidiëring	26
Doelgroep	27
Bereiken van de doelgroep	28
Aangehouden betrokkenheid	28
Doorstroom naar het reguliere aanbod	29
Verhoogde veerkracht bij jongeren	30
Stappenplan naar een veerkrachtige samenwerking	33
Voorafgaand. Begripsverheldering: hoe kijken naar veerkracht?	33
Stap 1. Zelfscan: de eigen organisatie onder de loep	36
Stap 2. Kiezen voor samenwerking of niet	36
Impact, invloed en controle	37
Motieven voor samenwerking	37
Stap 3. Partnerkeuze voor netwerkvorming	38
Stap 4. Uittekenen van een samenwerkingskader	40
Vier grondvormen van samenwerking	41
Verduurzaming: continueren of experimenteren	43
Stap 5. Vinger aan de pols	44
Quickscan	45
Workshop: samenwerken aan veerkracht in een netwerk	46
Aanbevelingen	49
Aanbevelingen op niveau van de organisatie	49
Aanbevelingen op niveau van het netwerken	50
Aanbevelingen op niveau van de overheid	50
Bronnen	52
Bijlagen	53
Bijlage 1. Overzicht van de 29 goedgekeurde projecten	53
Bijlage 2. Tools bevraging kinderen en jongeren (deelnemers aan het aanbod)	57

Situering

In 2021 kende de minister van Jeugd van de Vlaamse regering (Dep. Cultuur, Jeugd en Media) aan 29 bovenlokale netwerken een subsidie toe om een innovatief, laagdrempelig en vindplaatsgericht vrijetijdsaanbod uit te bouwen voor en samen met kinderen en jongeren in kwetsbare situaties. Dit aanbod moest erop gericht zijn de veerkracht van deze kinderen en jongeren te versterken.

De ondersteuning van deze projecten kaderde in het Vlaamse relanceplan 'Vlaamse veerkracht' en het Jeugd- en kinderrechtenbeleidsplan 2020-2024, dat een set aan maatregelen omvatte bedoeld om de negatieve impact van de COVID-19 maatregelen naar aanleiding van de eerste coronagolf op kinderen en jongeren in kwetsbare situaties op te vangen en hen terug in verbinding te brengen met de buurt en de buitenwereld.

Belangrijk is te vermelden dat de overheid als voorwaarde voor ondersteuning van het innovatieve en vindplaatsgerichte aanbod stelde dat dit aanbod via een bovenlokaal netwerk moest gerealiseerd worden. Het netwerk moest uit minstens drie partners bestaan en kon erg divers samengesteld zijn. Wel vroeg de overheid zowel (boven)lokale initiatieven die een vrijetijdsaanbod realiseren voor de doelgroep op te nemen als initiatieven die dicht bij de doelgroep staan. Het kon steeds gaan om geprofessionaliseerde als vrijwilligersorganisaties. De activiteiten vonden plaats tussen 1 september 2021 en 31 augustus 2023.¹

In antwoord op deze projectoproep, werden 83 projectdossiers ingediend waarvan er dus 29 werden goedgekeurd. De toegekende subsidie per project varieerde tussen (ongeveer) 50.000 en 200.000 euro. De goedgekeurde projecten kenden een geografische spreiding over gans Vlaanderen en omvatten zowel lokale, regionale als Vlaanderen-brede netwerken. De overheid maakte hierbij ook een onderscheid tussen prille en uitgebouwde netwerken, verwijzend naar vroegere samenwerkingservaringen die de partners van een netwerk al dan niet hadden voor de start van deze opdracht. De netwerken voerden de meest uiteenlopende projecten uit, gericht naar zeer diverse doelgroepen – die steeds behoorden tot de ruimere doelgroep van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties.² In bijlage 1 is een overzicht van de 29 goedgekeurde projecten te vinden (het werkingsgebied, een korte omschrijving van het project en de doelgroep).

Ter ondersteuning van de 29 bovenlokale netwerken, schreef de overheid een aanvullende begeleidings- en onderzoeksopdracht uit.³ Deze opdracht liep van 1 december 2021 tot en met 31 december 2023. Na het doorlopen van de gunningsprocedure werd deze opdracht toegekend aan het Expertisecentrum Inclusive Society, UCLL.

¹ Zie projectoproep 'Veerkracht versterken van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties'.

² Dit rapport is dan ook samen te lezen met de overheidsevaluatie van de 29 projecten in het kader van 'Veerkracht versterken'.

³ Zie projectoproep 'Inhoudelijke en methodologische opvolging projecten 'Veerkracht versterken van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties'.

Het ging hierbij dus om een opdracht, bestaande uit twee luiken. Enerzijds ging het om een begeleidingsopdracht ten aanzien van de 29 ondersteunde projecten via het aanbieden van intervisiemomenten doorheen de tweejarige looptijd van deze projecten en via individuele contacten met de projecten.

Anderzijds ging het om een onderzoeksopdracht, gericht op het in kaart brengen van werkbare strategieën, goede praktijken en randvoorwaarden voor het uitbouwen van een netwerk en het bereiken van de beoogde doelgroep. Voor het uitvoeren van deze onderzoeksopdracht werd door de overheid aan de onderzoekers gevraagd zowel kwalitatieve als kwantitatieve analyses te hanteren en ook de zelfreflectie- en evaluatie door de projecten in rekening te brengen. De overheid voorzag immers in het voorleggen van een zelfreflectie en -evaluatie aan de projecten op twee tijdstippen, en dit in samenspraak met de onderzoekers. Dit gebeurde in het najaar van 2022 (na afloop van het eerste projectjaar) en in de zomer van 2023 (bij afloop van het project).

Hieronder wordt een chronologisch overzicht gegeven van de acties die het onderzoeksteam heeft uitgevoerd, zowel in het kader van het begeleidings- als het onderzoeksluik.

Hoewel bepaalde acties meer onderzoeksgericht zijn (zoals de online bevestigingen) en andere meer begeleidingsgericht (zoals de intervisiesessies), zijn beide luiken van de opdracht niet geheel van elkaar te onderscheiden. De individuele bezoeken hadden een duidelijk begeleidend karakter, maar leverde ook informatie op voor het onderzoeksluik. En de regionale focusgesprekken waren opgezet als afsluitende gesprekken in het kader van het onderzoeksgedeelte, maar werden door de deelnemers aangegrepen als een bijkomende intervisiesessie.

Ook waren de verschillende acties onderling voedend, tijdens de gesprekken (individuele bezoeken en focusgroepen) kwamen thema's aan bod die dan verder werden opgenomen tijdens de intervisiesessies. Ook leverden de intervisiesessies elementen op voor de online bevestigingen en de thema's voor de groepsgesprekken.

In de volgende twee onderdelen van dit onderzoeksrapport, trekken we beide onderdelen van de opdracht – enigszins kunstmatig – toch wat uit elkaar, en dit voor de duidelijkheid van de lezer. We gaan eerst in op de opzet van de intervisiesessie en bespreken vervolgens de belangrijkste bevindingen uit het onderzoeksluik.

Vervolgens hebben we de onderzoeksbevindingen vertaald naar een inzichtelijk en hanteerbaar instrument waarmee organisaties en stakeholders onmiddellijk aan de slag kunnen. We hebben deze vertaling vormgegeven als een stappenplan voor het aangaan en onderhouden van veerkrachtige samenwerkingen. Naast een uitvoering beschreven stappenplan, voegen we ook een quickscan toe. De quickscan bevat in een oogopslag de verschillende stappen van het stappenplan.

Dit rapport bevat ook een draaiboek voor het aanbieden van een workshop aan organisaties in de sector van het jeugdwerk, gebaseerd op de bevindingen van deze begeleidings- en

onderzoeksopdracht. En als bijlage voegen we tools toe, die organisaties kunnen gebruiken om de stem van de deelnemers – kinderen en jongeren – te horen over de beleving en evaluatie van het aanbod.

Op basis van dit materiaal – onderzoeksbevindingen, stappenplan, quickscan, draaiboek voor de workshop en tools voor het bevragen van de jongeren – kunnen belangrijke stappen gezet worden naar veerkrachtige samenwerkingen in het jeugdwerk.

Begeleidingsopdracht	Onderzoeksopdracht
<p>17 maart 2022 Intervisie 1 Locatie: Brussel, Vlaamse overheid Inhoud: kennismaking en voorstelling verschillende projecten, conceptualiseren van 'veerkracht', stem van de kinderen en jongeren doorheen het project.</p>	
<p>Juni – sept 2022 Individuele bezoek aan projecten Met elk project werd een diepgaand gesprek gevoerd, met aandacht voor de specifieke focus (doelstellingen, doelgroep, context). Ook werd gepeild naar specifieke ondersteuningsvragen, als input voor de interviewsessies. Er werden vijf regionale focusgroepen georganiseerd (Antwerpen, Brussel, Leuven-Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen).</p>	
	<p>Sept – okt 2022 Eerste online bevraging Thema's: personeel en netwerk, organisatie van het aanbod; doelstelling van het project en doelgroep.</p>
<p>13 december 2022 Intervisie 2 Locatie: Brussel, Vlaamse overheid Inhoud: gelijkenissen & verschillen uit bezoeken en online bevraging, samenwerking en netwerking, en zelfsturende gesprekken.</p>	
<p>20 maart 2023 Intervisie 3 Locatie: Berchem, BAZZZ Inhoud: voorstelling van werking BAZZZ, impact, duurzaamheid en veerkrachtige organisaties, en zelfsturende gesprekken.</p>	
<p>Mei-Juni 2023 Regionale focusgroepen De regionale focusgroepen vormden het midden tussen een (zelf)evaluerend gesprek m.b.t. de doelstellingen, de doelgroep en de verduurzaming van de projecten enerzijds en een bijkomende interviewsessie anderzijds.</p>	
	<p>Juni – Aug 2023 Tweede online bevraging Thema's: personeel en netwerk, verduurzaming van het project, doelstelling van het project en doelgroep.</p>
<p>16 oktober 2023 Intervisie 4 Locatie: Leuven, Re-Soar (Arktos – CIB – Hal5) Inhoud: voorstelling van werking Cirkus in Beweging, voorstelling eerste bevindingen uit het onderzoeksgedeelte.</p>	

Tabel 1. Overzicht van uitgevoerde acties in het kader van de begeleidings- en onderzoeksopdracht 'Veerkracht'

Begeleidingsopdracht: leren in uitwisseling

In de periode voorjaar 2022 – najaar 2023 werden vier intervisiesessies georganiseerd (zie hoger). Zoals aangegeven, differentieerde de opdrachtgever tussen prille netwerken en uitgebouwde netwerken en vroeg de overheid met dit onderscheid rekening te houden in de begeleidingsopdracht.⁴ Als snel bleek dit onderscheid minder relevant dan initieel aangenomen. Sommige netwerken hadden inderdaad nog niet eerder samengewerkt, maar andere netwerken bestonden bijvoorbeeld uit enkele partners die al eerder een netwerk vormden aangevuld met nieuwe partners of partners die in een verder verleden al hadden samengewerkt en nu opnieuw een netwerk vormden.

Al snel bleek een gedifferentieerde werking tijdens de intervisiesessies op basis van thema's of aard van het netwerk (bv. lokaal of regionaal, klein of groter) relevanter dan een opdeling in prille en uitgebouwde netwerken.

De intervisiesessies namen telkens een ganse dag in beslag en werden op verschillende locaties georganiseerd. De eerste twee sessies (maart en december 2022) vonden plaats in de gebouwen van de Vlaamse overheid, respectievelijk in Gent en Brussel. Voor de derde en vierde sessie (maart en oktober 2023) kozen we voor een andere aanpak: we boden de netwerken de kans om de intervisiesessie in de eigen lokalen te organiseren⁵. Zo konden we terecht bij een partner in Berchem, BAZZZ, voor de derde sessie en een partner in Leuven, Cirkus in Beweging, voor de laatste, afsluitende sessie. Tijdens deze twee laatste sessies kregen de betrokken partners de mogelijkheid de eigen werking voor te stellen en hierover vragen te beantwoorden van de deelnemende netwerken. We merkten dat deze aanpak de betrokkenheid van de partners – die van bij de start van dit project al erg hoog was – nog meer stimuleerde en de uitwisseling tussen de deelnemers gericht en concreter maakte.

We hebben steeds gestreefd naar betekenisvolle ontmoetingen, zowel in de interviews, als in de focusgroepen en de intervisies. Zo konden we de betrokkenheid en het engagement van de deelnemers vergroten. Vanaf de start van dit project zochten we bij elke ontmoeting naar een win-win-situatie, en dit doorheen het traject en dus niet enkel op het einde bij het delen van de onderzoeksresultaten. Deze aanpak vertaalde zich in hoge responscijfers en grote leerbereidheid.

Bij de implementatie van de begeleidingsopdracht vertrokken we dan ook van volgende principes: het realiseren van groepsdynamische veiligheid, het oproepen van voldoende relevante kwesties via active reviewing⁶, het uitdiepen van urgente kwesties via interactieve

⁴ In de opdracht van de overheid werd initieel gevraagd 5 intervisiesessies te organiseren, waarvan minstens 2 voor prille netwerken en minstens 1 voor uitgebouwde netwerken, minstens 1 gemengde intervisiemoment en 1 evaluatie/kennisdelingsmoment na afloop van de projectperiode voor de netwerken (na augustus 2023). In dit project hebben we vier intervisiemomenten georganiseerd, telkens voor alle netwerken en waarbij gedifferentieerd werd in aparte groepen. In het door de overheid goedgekeurde plan van aanpak werd dit duidelijk zo vermeld.

⁵ Het ging hierbij voornamelijk om het ter beschikking stellen van de lokalen. De intervisiesessies werden inhoudelijk voorbereid door de onderzoekers en ook de gemaakte kosten voor catering werden gedragen door de projectmiddelen.

⁶ Active reviewing is een methodiek waarbij elke deelnemer wordt geactiveerd tot inbreng (Roger Greenaway, 2015).

werkvormen, afwisselend werken in kleine en grote groep, installeren van keuzevrijheid, verbindend leiderschap, en waar nodig het aanbieden van structurerende input op maat.

Volgende thema's werden, vaak ook cyclisch, aangekaart tijdens de intervisiemomenten:

- Kennismaking, zowel tussen de deelnemers aan de intervisiesessie zelf als wat de verschillende netwerken (opzet, doelstelling en doelgroep) betrof;
- Conceptualiseren van het begrip 'veerkracht' en dit op niveau van de doelgroep (wat betekent veerkracht als het gaat over kinderen en jongeren in kwetsbare situaties) en op niveau van het netwerk (wat is een veerkrachtig netwerk);
- Samenwerken in een netwerk, hoe doe je dat?
- Doelstellingen, impact en duurzaamheid;
- Wat na het project? Moeten we steeds zoeken naar continuering of inkanteling in de reguliere werking?

Naast de thematische sessies, aangeboden door het onderzoeksteam, werd er tijdens elke intervisiesessie ruimte voorzien voor zelfsturende gesprekken. De deelnemers konden eigen thema's aanbrengen die vervolgens werden besproken onder begeleiding van het onderzoeksteam.

De deelname aan de intervisiesessies was erg hoog, in de eerste drie sessies waren telkens meer dan 20 netwerken vertegenwoordigd. Enkel aan de laatste sessie, de afsluitende sessie in oktober 2023, namen slechts deelnemers verbonden aan 14 verschillende netwerken deel. Dat lagere aantal kan verklaard worden door het feit dat deze sessie plaatsvond na afloop van de projectperiode voor de netwerken, heel wat netwerken niet meer actief waren en dus ook heel wat projectmedewerkers naar andere projecten (en/of organisaties) doorgeschoven waren of ontslagen werden.

De beste evaluatie waren de hoge responscijfers. Blijkbaar was het de moeite waard om te blijven komen en actief deel te nemen. Zelfs in een zeer koud lokaal (wegens problemen met de verwarmingsinstallatie) en wanneer het duidelijk was dat de subsidie geen vervolg zou kennen. We vermelden hieronder enkele elementen uit de evaluaties van de intervisiesessies door de deelnemers en vullen aan met enkele citaten. Uit de evaluatie bleek overduidelijk de meerwaarde van het ondersteuningsluik voor de netwerken.

- *"Meestal ben ik eerder een passieve toeschouwer op dergelijke bijeenkomsten. De groepsdynamische aanpak deed me welkom voelen en stimuleerde me tot actieve deelname. Ik voelde me hierdoor betrokken op het onderzoek." (deelnemer aan de intervisiesessies).*

- *"We staan hier als beroepskracht meestal alleen in, met uitzondering van enkele grotere organisaties. Even op verhaal kunnen komen, bevraagd en bevestigd worden, weten dat er ook nog anderen zoekende zijn, een klankbord krijgen, is dan zeer ondersteunend." (deelnemer aan de intervisiesessies).*

Uit de evaluaties van de intervisiesessies kwamen ook deze elementen naar voren:

- Bepaalde projectfasen en het werken met een kwetsbaar publiek wogen (niet risico-loos) op het welbevinden van sommige projectmedewerkers.
- De diversiteit tussen de organisaties bood tevens diverse kennis en skills. Bovendien boden de interactieve werkvormen en goed gedoseerde pauzes voldoende gelegenheid om elkaar hierop aan te spreken.
- Het eigen professionele netwerk kreeg met deze bijeenkomsten een boost. De groepsdynamische kwaliteit vergrootte de kans op een duurzaam contact en dus op een toekomstige potentiële samenwerking.
- Dankzij de diversiteit tussen de organisaties groeide ook meer inzicht in het perspectief van de eigen partners in het netwerk. Zeker tussen jeugdwerk en enerzijds aanbodorganisaties en anderzijds hulpverlening. Dit kon verdere samenwerking binnen het eigen netwerk ten goede komen.
- Het in gesprek gaan over veerkracht verhoogde aanzienlijk het bewustzijn van elke deelnemer. *“Wat bedoelen we eigenlijk met veerkracht? Hoe weten we van kinderen en jongeren dat we ons doel realiseren? Hoe gaan we ons veerkrachtproject duurzaam afronden?”* (deelnemer aan de intervisiesessies).
- De interactie bij sommige netwerken liep niet zoals gewenst. Groepsdynamische en interactieve werkvormen, gebruikt tijdens de intervisiesessies, werden ook ingezet door de netwerken voor de doelgroep en voor het eigen netwerkoverleg.
- Het op maat inzetten van modellen zoals ‘situering veerkracht’, ‘effectbevraging doelgroep’, ‘impact’, ‘design thinking’ en de modellen over samenwerking, gaven inzicht, taal en verdieping.

Relevante inzichten en bevindingen, die naar voren kwamen tijdens de intervisiesessie, worden hier niet apart beschreven maar onmiddellijk geïntegreerd in de globale onderzoeksbevindingen.

Onderzoeksbevindingen: naar effectieve netwerken

In het onderzoeksluik van deze opdracht gingen we op zoek naar werkbare strategieën, goede praktijken en randvoorwaarden voor het uitbouwen van een effectief netwerk. Meer specifiek gaat het om een netwerk, dat gericht is op het aanbieden van innovatief, laagdrempelig en vindplaatsgericht vrijetijdsaanbod voor en samen met kinderen en jongeren in kwetsbare situaties. Doorheen het onderzoeksluik keken we in de diepte naar processen en dynamieken kenmerkend voor netwerken die een aanbod organiseren voor kinderen en jongeren in situaties van kwetsbaarheid en sociale uitsluiting.

Hieronder beschrijven we de meest belangrijke bevindingen, zoals die naar voren zijn gekomen doorheen het ganse onderzoeksproject (individuele gesprekken, focusgroepen en surveys, maar zoals hoger aangegeven ook de intervisiesessies). Zoals hoger aangegeven, werden erg uiteenlopende projecten uitgevoerd, gericht naar zeer diverse doelgroepen. We beschrijven hieronder globale bevindingen, waarin de meeste van de netwerken zich konden vinden. Afhankelijk van de aard van het netwerk en het uitgevoerde project, zijn deze bevindingen in meer of mindere mate van toepassing op specifieke projecten. Wel stemmen de bevindingen overeen met de ervaringen van de jeugdwerkers (binnen en buiten de specifieke projecten) en kunnen ze inspirerend en richtinggevend zijn voor de ruimere sector van het jeugdwerk.

We integreren hierbij de elementen uit de verschillende onderzoeksacties tot overkoepelende bevindingen en verduidelijken met voorbeelden en casussen van concrete projecten en netwerken. We geven de voorbeelden en casussen aan, zonder te verwijzen naar concrete netwerken of organisaties. Dit rapport houdt immers geen evaluatie van de individuele netwerken en partners in, maar gaat op zoek naar werkbare strategieën, goede praktijken en randvoorwaarden voor het uitbouwen van veerkrachtige netwerken in het jeugdwerk.

Een aantal elementen uit de afsluitende online survey⁷ worden apart vermeld, op die manier kan ook de zelfevaluatie van de netwerken na afloop van de projectperiode een plaats krijgen. We verduidelijken dat de vraagstelling van deze eindbevraging voortvloeide uit de andere onderzoeksacties, gericht op het verder aftoetsen en verdiepen van deze eerste bevindingen. 22 van de 29 gesubsidieerde netwerken vulden deze afsluitende bevraging in.

We beschrijven de bevindingen uit het onderzoeksluik aan de hand van volgende vier hoofdthema's, die doorheen de begeleidings- en onderzoeksopdracht steeds duidelijker naar voren kwamen. We structuren de beschrijving van de onderzoeksbevindingen aan de hand van deze vier thema's:

- Veerkracht
- Samenwerking
- Duurzaamheid
- Subsidiering

In een afsluitend luik, zoomen we apart in op de doelgroep die door de projecten werd bereikt.

⁷ De netwerken ontvingen twee herinneringen voor het invullen van de vragenlijst. 22 netwerken hebben de online bevraging ingevuld, 7 netwerken hebben niet gereageerd op onze vraag naar invullen van de bevraging. De vragenlijst werd afgenomen in de periode juni-augustus; zoals verder wordt aangegeven zijn sommige netwerken in die periode al in de fase van afbouw van de projectwerking en dit met verminderde personeelsinzet.

VEERKRACHT

Veerkracht bij jongeren

Kwetsbare jongeren zijn al veerkrachtig.

Deze jongeren zijn het symbool van veerkracht.

(Medewerkers van de netwerken)

Een centraal begrip, zowel in de aanbodsopdracht van de netwerken als in onze begeleidings- en onderzoeksopdracht, is het begrip 'veerkracht'. Tijdens de eerste interviewronde merkten we al snel op dat veerkracht als term amper gehanteerd wordt. De vraag naar de eigen definitie van veerkracht leverde in eerste instantie zelden een duidelijk antwoord op. Veerkracht bleek voor de netwerken een containerbegrip dat vele ladingen dekt.

De medewerkers van de netwerken geven in hoofdzaak een pro-actieve invulling aan veerkracht, wanneer ze het hebben over de kinderen en jongeren waarmee ze werken. Ze zijn van mening dat deze jongeren van veel meer veerkracht getuigen dan andere jongeren, rekening houdend met de moeilijke omstandigheden waarin zij opgroeien. Veerkracht is niet zozeer een individuele eigenschap of een individueel kenmerk, maar een vaardigheid die binnen een groep, met de steun van een groep, kan versterkt worden. Een reactieve invulling van veerkracht, met name veerkracht als herstel, wordt slechts in beperkte mate aangehaald. Het gaat dan vooral over het sociale herstel na het isolement tijdens de COVID-19 pandemie, het herstel van verbinding met anderen en met de ruimere omgeving. Het onderscheid tussen enerzijds een proactieve invulling en anderzijds een reactieve invulling van het begrip veerkracht kwam steeds meer naar voren doorheen de begeleidings- en onderzoeksopdracht. Deze indeling is achterliggend gebaseerd op de preventiepiramide van Johan Deklerck (2010).

De netwerken kunnen de veerkracht van kinderen en jongeren vooral versterken door hen een veilige plek te bieden. Ze kunnen in een plek voorzien waar jongeren zichzelf kunnen zijn, waar ze zich kunnen thuis voelen, en waar ze verbinding kunnen ervaren met anderen. Vaak ontbreekt het aan zo'n veilige plek in de omgeving waarin deze jongeren zich begeven en bewegen.

De netwerken en betrokken organisaties hebben helder voor ogen welke rol ze willen spelen ten aanzien van hun doelgroep. Ze willen de kinderen en jongeren leren anticiperen op (moeilijke periodes in) het latere leven; hen tools, vaardigheden en (succes)ervaringen aanreiken waarop ze later kunnen terugvallen. Doorheen hun werking kunnen ze de leefwereld van de doelgroep verbreden. Via participatie aan het vrijetijdsaanbod verruimt niet alleen het sociale netwerk van de jongeren, maar ook hun blik op de wereld. De kinderen en jongeren doen nieuwe ervaringen op, verruimen de eigen interesses en ontdekken talenten. Maar vooral willen de netwerken kinderen en jongeren een gevoel van 'agency' bijbrengen. Agency verwijst hier naar het concept zoals gedefinieerd door Albert Bandura (2001), met name de capaciteit die mensen hebben om doelgericht en intentioneel het eigen leven en levensomstandigheden te beïnvloeden. De netwerken willen kinderen en jongeren niet alleen tonen maar vooral ook laten ervaren dat er beweeg- en veranderruimte is. En dat zijzelf die ruimte kunnen creëren. Deze agency wordt via de werking gesti-

muleerd in de context van de vrije tijd, maar zij zien dit als opstap naar andere domeinen van het leven van de jongeren. Heel wat van de netwerken onderschrijven dan ook het belang van het ontwikkelen van doorgroeittrajecten in de eigen werking, zo kunnen jongeren doorgroeien van deelnemer naar uitvoerende vrijwilliger, vervolgens naar verantwoordelijke vrijwilliger en in bepaalde gevallen zelfs naar betaalde medewerker.

En dit alles behoort tot het basiswerk van jeugdorganisaties. Hoewel de projectoproep gericht was op het versterken van veerkracht bij kinderen en jongeren in kwetsbare situaties, geven de netwerken aan dat deze doelstelling in elke activiteit, doorheen gans de werking verweven zit. En niet specifiek geldt voor het aanbod dat in het kader van deze projectsubsidie werd ontwikkeld en geïmplementeerd. Wel merken de organisaties op dat de complexiteit van problemen waarmee de doelgroep te kampen krijgt de laatste jaren lijkt toe te nemen, hun rugzak wordt steeds zwaarder en gevulder – en de complexiteit van de jeugdwerking neemt bijgevolg evenzeer toe.

Veerkracht in de werking

Over veerkracht bij jongeren waren de projectmedewerkers van de netwerken het snel eens (ook al is het een begrip met een ruime, brede lading). De veerkracht van de kinderen en jongeren versterken is deel van hun basiswerking, dat is zo evident dat er bij wijze van spreken in de begeleidingsopdracht geen verdere aandacht aan besteed moest worden.

Doorheen het project – en dan vooral tijdens de intervisiesessies en de focusgroepen – werd de veerkracht van de medewerkers en de netwerken echter steeds vaker vernoemd en geproblematiseerd.

De projectmedewerkers vermeldde tijdens de bijeenkomsten (intervisiesessies en focusgesprekken) veelvuldig dat de financiële marges binnen de organisaties verminderden, de uitval en uitstroom van collega's toenamen en de werkdruk verhoogde. Door de toegenomen werkdruk, viel vaak de noodzakelijke tijd voor onderling overleg en intervisie weg, en kwam soms ook de kwaliteit van de begeleiding van de jongeren in het gedrang. Dit alles had een erg negatieve impact op de eigen veerkracht en de veerkracht van de organisaties.

Volgens de projectwerkers is er in het jeugdwerk bijna een zo goed als structureel tekort aan middelen, tijd en ruimte. Zeker in kleine organisaties, is geen buffer aanwezig om het (tijdelijk) wegvallen van collega's op te vangen. Daarnaast is het werken met de specifieke doelgroep van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties erg veeleisend. Sommige projectwerkers geven aan dat zij 24/24 en 7/7 bereikbaar en beschikbaar zijn voor de jongeren.

Wel konden zij erg duidelijk omschrijven welke actieve ingrediënten nodig zijn om de eigen veerkracht en de veerkracht in de werking te bevorderen en op peil te houden. We onderscheiden hierbij drie niveaus: het niveau van de medewerker; het niveau van de organisatie; en het niveau van het netwerk.

- Veerkracht van werkers is gebaat bij voldoende afbakening van de eigen taken en verantwoordelijkheden; de nodige autonomie en flexibiliteit om deze taken uit te voeren en verantwoordelijkheden op te nemen; en ruimte en plaats te ervaren voor intervisie maar ook informele uitwisseling met collega's.

- Veerkracht van een organisatie wordt versterkt door:
 - o Het installeren van een leercultuur, waarbij in groep gereflecteerd wordt over en betekenis gegeven wordt aan gebeurtenissen, verwezenlijkingen, mislukkingen en veranderingen. Hierbij is het belangrijk gedeelde referentiekaders en een gedeelde taal te hebben om over veerkracht te spreken, bv. solution focus (Iveson, 2002) en growth mindset (Dweck, 2008).
 - o Het structureel inbouwen van nazorg voor de eigen medewerkers. Het kan gaan om het regelmatig ruimte maken voor het delen van ervaringen en bespreken van voorvallen of cases binnen het team. Afhankelijk van de specifieke doelgroep waarmee er gewerkt wordt, kan het ook noodzakelijk zijn om aanvullend te voorzien in psychologische ondersteuning van de medewerkers.
 - o Hoewel nog niet altijd courant in de sector van het jeugdwerk, kan het in kaart brengen (monitoren) van het bereik en de verwezenlijking van de vooropgestelde doelstellingen een positieve impact hebben op het professionele welbevinden van de medewerkers. Het meer opnemen van accountability of verantwoording, het zichtbaar maken van behaalde resultaten, toont immers aan dat de geleverde inspanningen en het geïnvesteerde engagement lonen.
 - o Het voorzien in een ondersteunende 'back-office' (de meer administratieve en ondersteunende medewerkers) die op organisatorisch en praktisch vlak ontzorgend en ondersteunend werkt voor de soms zeer organisch opererende 'front-office' (de werkers op het terrein). Een dergelijke structuur is vaak enkel mogelijk in grotere organisaties.

Uit het bovenstaande kunnen we afleiden dat het zoeken naar een evenwicht tussen psychologische veiligheid enerzijds en accountability (verantwoording, rekenschap) anderzijds op organisatieniveau kan bijdragen tot het installeren van een leercultuur (Decuyper, Raes en Boon, 2019).

- Veerkracht in het netwerk.
Sommige netwerken waren bijzonder veerkrachtig en anderen dan weer amper. Vaak kon dit teruggebracht worden tot de wijze van de initiële vorming, het uitbouwen en onderhouden van het netwerk.

Veel netwerken kenden een krachtige initiator die vanuit een eigen maatschappelijk belang (verplicht) op zoek ging naar twee partners. Niet toevallig twee, gezien drie organisaties voldoende waren om een netwerk te vormen. Bovendien werd er vaak omwille van tijdsdruk (en op basis van beperkte samenwerkingservaring) eerder voor gekende, evidente, nabije partners gekozen. In mindere mate was er van bij de start een duidelijk gedeeld, wervend belang als motor van het netwerk aanwezig.

Zo waren meerdere netwerken een eerder zakelijke samenwerking, een samenwerking

op basis van een overeenkomst gebaseerd op een kortetermijnvisie. Eén organisatie kocht zich in bij de andere organisaties. Zo gingen jeugdwerkorganisaties op zoek naar een aanbod-, vindplaats- en/of hulpverleningsorganisaties en vice versa. Nieuw aanbod werd niet samen ontwikkeld, maar doelgroep, aanbod en vindplaats/locatie werden samengebracht. Hiervoor volstond een begincontract, veelal opgesteld op enkele vergaderingen op beleidsniveau met weinig inbreng vanuit het uitvoerende niveau. Regelmatige opvolging, investeringen in het netwerk, persoonlijke banden waren in deze formule minder nodig. Deze netwerken waren beduidend minder bestand tegen onverwachte schokken. De actieve ingrediënten voor een veerkrachtig netwerk waren slechts in beperkte mate aanwezig.

De veerkracht van een netwerk kan versterkt worden door:

- Partners vinden vanuit een gedeelde wervende missie en deze missie samen verder verfijnen.
- Het opstellen van een duidelijk werkkader met afspraken over taakverdeling, inzet en bevoegdheid. Onduidelijkheden leiden tot misverstanden.
- Investeren in een groepsdynamisch klimaat leidend tot een open werksfeer binnen het netwerk. Het inschakelen van een procesbegeleider kan helpend zijn. Misverstanden dienen aan de oppervlakte te komen.
- Overeenstemming bereiken binnen elke organisatie tussen beleids- en uitvoerend niveau. In de meest ideale situatie liggen cultuur, praktijk en beleid op één lijn. Dan kan er gesproken worden over een authentieke organisatie en bijgevolg een authentiek netwerk (Booth & Ainscow, 2009).
- Het netwerk ambieert best meer dan de som van de delen. Het samenwerken dient een meerwaarde te realiseren voor het project en voor elke partner. Iets nieuw ontwikkelen waarbij het eindresultaat nog niet volledig vaststaat, leidt tot experimenteren en leren.
- Werken aan gedeeld eigenaarschap bij elke partner, al kan de mate van dit gedeeld leiderschap verschillen tussen de partners. Wel wordt de valkuil best vermeden, waarbij één sterke partner op basis van overeenkomsten de diensten van andere partners inkoopt (zie hoger).
- Naast goed opstarten behoeft ook een goede afronding of continuering en heel het proces daar tussen regelmatig overleg met een open feedback cultuur.

Aandacht, zorg en ruimte voor het versterken van veerkracht op niveau van de medewerkers, de organisaties en het netwerk is een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van een effectief netwerk.

SAMENWERKING

Uitsluitend (boven)lokale netwerken met minstens drie partners kwamen in aanmerking voor het verkrijgen van subsidies gericht op het realiseren van een innovatief, laagdrempelig en vindplaatsgericht vrijetijdsaanbod voor en samen met kinderen en jongeren in kwetsbare situaties. Tijdens de begeleiding en in het onderzoek ging er dan ook heel wat aandacht naar het realiseren van sterke partnerschappen, krachtige samenwerkingen en effectieve netwerken. De meest urgente vragen en aandachtspunten van de netwerken hadden betrekking op het samenwerken, het realiseren van krachtige netwerken. Samenwerking vormt dan ook het centrale thema van dit rapport. In het begeleidingstraject merkten we dat verschuivende perspectieven en verdiepende inzichten naar voren treden over het aangaan en onderhouden van samenwerkingsverbanden bij de verschillende netwerken.

We vroegen in de afsluitende online bevraging naar de stabiliteit van de netwerken, in welke mate waren de netwerken doorheen de tweejarige projectperiode constant gebleven. Van de 19 netwerken die deze vraag hebben beantwoord gaven 8 netwerken aan dat de samenstelling van het netwerk niet was veranderd, dezelfde groep van partners hadden het project gestart en ook beëindigd. 3 netwerken werden in de loop van het project uitgebreid, en dan vooral met partners gericht op een beter bereik van de doelgroep. Partners die meer ervaring en expertise hadden op het vlak van vindplaatsgericht werken en het aanspreken van moeilijk bereikbare doelgroepen, werden gezocht. 8 partners gaven aan dat het netwerk tijdens de projectperiode verzwakt was: partners vielen uit of de samenwerking met partners werd stopgezet omwille van moeilijke samenwerking. In zo goed als alle 8 gevallen werd een vermindering van de beschikbare middelen, personeelsuitval en personeelsverloop bij deze partners als (één van de) reden(en) opgegeven voor de falende samenwerking.

Uit deze bevraging en de interviews bleek eveneens dat de meeste netwerken van bij de start voldoende complementariteit in het samenwerkingsverband hadden opgenomen. Het gekozen netwerk was veelal in staat om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren. De partner die het meest gemist werd, was een organisatie gericht op het bereiken van de doelgroep (aangegeven door 8 van de 21 netwerken die deze vraag hebben beantwoord): organisaties met een laagdrempelige eerstelijnssteuning, die de doelgroep kon bereiken en toeleiden naar het aanbod, organisaties die dicht bij de doelgroep werkten. Zie hierboven, netwerken die in de loop van het project het samenwerkingsverband hebben uitgebreid deden dit precies om deze reden. Ook volgende organisaties werden benoemd als mogelijke meerwaarde voor het netwerk, zij het dan in mindere mate: lokale overheden, gericht op het organiseren van structureel overleg tussen stakeholders binnen verschillende domeinen en over deze domeinen heen, en het voorzien in infrastructuur; grotere organisaties met een stabiele basiswerking en basisfinanciering; en een onderzoeksinstelling gericht op het monitoren en evalueren van het project.

We vroegen zowel bij de interviews, de focusgroepen als in de eindbevraging ook naar de samenwerkingskwaliteiten die vooral gezocht worden bij het aangaan van een part-

nerschap, bij de opstart van een netwerk. Heel wat kwaliteiten werden benoemd, toch werden een aantal kwaliteiten opvallend vaak vermeld:

- Betrouwbaarheid
- Betrokkenheid bij en kennis van de doelgroep;
- Gedeelde basishouding van gelijkwaardigheid en vertrouwen naar de doelgroep toe;
- Flexibiliteit en oplossingsgericht werken, ook wel nemen van initiatief;
- Transparante communicatie;
- Beschikken over een gedeelde visie;
- Inspireren en enthousiasmeren.

De netwerken ervoeren vooral een sterke samenwerking wanneer aanbod ontwikkeld werd dat inspeelde op de directe noden van de doelgroep en waarbij complementaire ervaring en expertise door de verschillende partners moest ingebracht worden. Het omzetten van een gedeelde missie, een gedeeld belang naar concrete acties was een sterke motivator in de samenwerking.

Complementariteit in het partnerschap werd – onder meer op basis van de ervaringen tijdens deze projecten – verkozen boven partners met een gelijkaardige werking. Zoals hoger vermeld, werd de expertise op vlak van vindplaatsgericht werken (het toeleiden van moeilijk bereikbare doelgroepen) steeds meer als een noodzakelijk element in de samenwerking beschouwd en erkend als bijzondere knowhow. Overlapping in de werking leidt niet alleen tot een te beperkte set aan ervaring en competenties binnen het samenwerkingsverband, maar ook tot mogelijke concurrentie tussen de partners. Toch is voldoende gemeenschappelijkheid nodig, en dan wel op vlak van betrokkenheid bij de doelgroep en de doelstellingen die de partners samen willen bereiken.

Heel wat netwerken gaven aan dat de projectoproep weinig tijd tot het vormen van samenwerkingsverbanden gaf. De tijd tussen het publiceren van de projectoproep en de indiendatum was erg beperkt, vaak werd er dan ook teruggevallen op reeds gekende partners en bestaande samenwerkingsverbanden (eventueel aangevuld met een nieuwe partner). Er was onvoldoende ruimte om innoverende samenwerkingen af te toetsen.

Eens een netwerk is opgestart, moet er geïnvesteerd worden, niet alleen in het aanbod voor en de werking naar de jongeren toe, maar ook in de samenwerking binnen het netwerk zelf (zie hoger ook veerkracht in organisaties en netwerken). Het gaat dan om aandacht voor de groepsdynamica binnen het netwerk, regelmatig formeel en informeel overleg tussen de partners en dit op niveau van zowel de veldwerkers als de beleidswerkers van de verschillende organisaties. De optie om – indien nodig, bijvoorbeeld bij de opstart van een nieuw netwerk of op momenten van crisis in de samenwerking – beroep te kunnen doen op een externe procesbegeleider werd zeer positief onthaald. Volgend citaat illustreerde dit mooi 'de externe procesbegeleider zorgde voor een gelijk speelveld waarop vertrouwen kan groeien'. (medewerker van een netwerk)

Wanneer de samenwerking stokte, dan bleek het vaak te schorten aan één van de hoger-
vermelde kwaliteiten:

- Het ontbreken van gelijkwaardigheid tussen de partners van een netwerk, bijvoorbeeld wanneer de trekker van een netwerk vooral de expertise of inbreng van andere partners 'inkoopt' om tot een breder aanbod of een breder bereik van de doelgroep te komen. Samenwerking beperkt zich in dit geval tot het naleven van een 'koopcontract'. Zo waren er bv. instellingen, onder meer scholen, die hun samenwerking begrepen tot het aanbieden van een vindplaats.
- Het werken met de doelgroep van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties vraagt heel wat flexibiliteit, zowel op het vlak van beschikbaarheid en bereikbaarheid ("niet enkel tijdens de kantooruren") als op vlak van aanpassing en bijsturing van de werking en het aanbod. Partners die werken op basis van striktere procedures, afgebakende beschikbaarheid en planning op langere termijn botsen vaak met de realiteit van het outreachend, doelgroepgericht en vraag gestuurd werken, dat noodzakelijk was in deze projecten. Flexibiliteit bleek ook nodig wat het inzetten van de middelen en het verdelen van de taken tussen de partners betreft. Een te strikte verdeling van taken en middelen bij de opmaak van het project bleek soms onhoudbaar tijdens de uitvoering van het project. Tijdens de derde intervisiedag kreeg een deelnemer veel bijval bij het doen van deze uitspraak: "Onze jongeren geraken niet in de hulpverlening omdat zij zich moeten aanpassen aan hun systeem en niet omgekeerd".
- Het betrekken van partners die laagdrempelig en dicht bij de doelgroep werken werd door de meeste netwerken als noodzakelijk ervaren. Dit betekende echter niet dat alle partners voldoende bekend waren met de doelgroep. De complexiteit van het bereiken van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties werd soms onderschat, net als de tijd en ruimte die hiervoor moest vrijgemaakt worden. Dit leidde tot spanning tussen partners maar ook tot een beperkt bereik van de doelgroep. Een medewerker gaf aan: "Dit hadden we echt onderschat! We dachten dat onze gemeentelijke partners wel voor de nodige toeleiding gingen zorgen".

Daarnaast werd de samenwerking in bepaalde netwerken bemoeilijkt door de beperkte financiële marge in de betrokken organisaties of bij sommige partners, personeelsuitval en –verloop (zoals hoger reeds vermeld). En als laatste punt werd ook het verschil in werkritme en engagement vermeld tussen organisaties die vooral functioneren op basis van professionele krachten en organisaties die sterk steunen op een vrijwilligerswerking. Een medewerker verwoordde dit als volgt: "Communiceren met een regionale vrijwilligersgroep gaat traag, omdat ze slechts maandelijks vergaderen. Daar hadden we niet op gerekend".

Basiskwaliteiten van samenwerking, zeker in werkingen gericht naar de doelgroep van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties zijn: complementariteit, betrokkenheid bij en kennis van de doelgroep, een gedeelde basishouding naar de jongeren toe; betrouwbaarheid en flexibiliteit.

DUURZAAMHEID

Na afloop van de projectperiode

Tijdens de tweede intervisiedag bespraken we met de netwerken dat verduurzaming ruimer kan zijn dan enkel het verderzetten van het project, het kan ook gaan om het integreren van nieuwe kennis of methodieken in de reguliere werking, het aangaan van nieuwe samenwerkingen of de doorstroom van de doelgroep naar de reguliere werking. Hierbij aansluitend, vroegen we in de afsluitende online bevraging aan de netwerken op welke manier het project verduurzaamd zou worden vanaf september 2023 (dus na afloop van de gesubsidieerde projectperiode).

22 netwerken hebben deze vraag beantwoord in de survey. Slechts 5 van hen gaven dat het project op geen enkele manier verduurzaamd zou worden vanaf september 2023. Ook al was de bereidheid bij deze partners groot om de werking verder te zetten, de financiële middelen waren niet voor handen om dit te doen.

De meeste andere netwerken zagen wel mogelijkheden tot verduurzaming, en die mogelijkheden konden van uiteenlopende aard zijn.

Sommige netwerken hadden nieuwe middelen verkregen via andere projectsubsidies of onderhandeling met lokale besturen. Meerdere keren werd vermeld dat het project geleid had tot innovatie van de werking van de partnerorganisaties via het ontwikkelen van nieuwe werkvormen en methodieken en het opdoen van knowhow. De kwaliteit van het eigen aanbod was versterkt en verbeterd op basis van het project. Het project werd met andere woorden gezien als een opportuniteit tot professionalisering van de eigen werking.

Deelname aan 'Veerkracht versterken' was voor andere netwerken, en organisaties binnen het netwerk, dan weer de startbasis om het eigen netwerk te verbreden, nieuwe organisaties en stakeholders in de eigen regio te leren kennen en nieuwe samenwerkingen in het vooruitzicht te stellen.

In één netwerk heeft de samenwerking zelfs geleid tot een fusie van twee betrokken partners.

Ongeveer de helft van de netwerken, die geantwoord hebben op de vraag naar bijkomende acties tot verduurzaming (11 op 21), geeft aan op zoek te blijven gaan naar extra middelen, hetzij via onderhandeling met lokale besturen, hetzij via het indienen van projectvoorstellen op lokaal, Vlaams of Europees niveau, hetzij via het organiseren van events en activiteiten. Daarnaast wordt het aanwezig blijven in en actief deelnemen aan het opgebouwde netwerk, lokale werkgroepen en overlegplatforms ook door heel wat netwerken gezien als een manier om mogelijks in de toekomst bijkomende middelen te kunnen verkrijgen en de duurzaamheid van dit project te bevorderen.

Duurzaamheid of het verduurzamen van het project was van bij de start een belangrijk aandachtspunt van de netwerken. Enerzijds was er grote tevredenheid over de ontvangen projectsubsidies, anderzijds was er bezorgdheid over continuering van de werking na afloop van deze subsidies. Op elke intervisiebijeenkomst werd dit thema besproken, ofwel aangebracht door de begeleiders ofwel aangebracht door de vertegenwoordigers van de netwerken. Ook tijdens de focusgroepen in de laatste fase van de projectperiode, werd

dit thema ruim besproken. De hamvragen waren telkens: verderzetten of stopzetten? En wat houdt 'verderzetten' dan precies in?

Hieronder werken we deze twee opties verder uit, steeds gevoed door de gesprekken tijdens de intervisiesessies en de focusgroepen.

Gezien de financiële krapte in de sector van het jeugdwerk (zoals herhaaldelijk aangegeven door de vertegenwoordigers van de netwerken), was het financiële aspect van mogelijke verderzetting van de werking steeds een aandachtspunt. Toch konden wij, als begeleiders van de intervisiemomenten, doorheen het begeleidingstraject een meer genuanceerde kijk op 'verderzetten' ontwaren.

Verderzetten

Verduurzaming of verderzetting kan veel meer inhouden dan louter de werking van een project continueren. Nieuwe partners kunnen gevonden worden leidend tot nieuwe samenwerkingen; nieuwe methodieken en werkvormen ontwikkeld en geïntegreerd in de eigen werking; de bereikte doelgroep kan verbreed worden en de doorstroom naar de reguliere werking kan verhoogd worden; ervaringen kunnen gedeeld worden en expertise opgebouwd (bv. met nieuwe doelgroepen, nieuwe methodieken en werkvormen); de werking van andere organisaties (bv. lokale besturen) kan beïnvloed worden en de aandacht gevestigd worden op bepaalde doelgroepen en noden.

Ook al was verduurzaming voor alle netwerken een aandachtspunt, uit gesprekken bleek dat sommige netwerken hier vroeger actief mee aan de slag gingen dan anderen.

Sommige netwerken waren zich van bij de projectaanvraag bewust van de tijdelijkheid van de extra financiële ruimte. Het project 'Veerkracht versterken' was dan vooral een kans tot experimenteren, innoveren en de eigen werking kwalitatief verbeteren. We zagen hier ook voorbeelden van netwerken die gericht toewerkten naar een eindproduct als resultaat van het project, bv. een vernieuwende methodiek (zie lager). Deze netwerken bestonden veelal uit partners die niet afhankelijk waren van de projectsubsidie voor (een gedeelte van) de basisfinanciering.

Een aantal, veelal kleinere, partners waren wel (gedeeltelijk) afhankelijk van onder meer deze projectsubsiëring voor de basiswerking. De vraag naar verderzetting van de werking en dus continuering van projectsubsidie was in deze gevallen urgenter.

De eerste groep van netwerken was zich ook meer bewust van de mogelijkheden tot leren als organisatie, leren als werker. Er werd gedaan, geobserveerd, gereflecteerd, geconcludeerd en waar nodig bijgestuurd. De andere groep verkeerde eerder in een 'overlevingsmodus', waarbij de focus zich vernauwde tot het verderzetten van de werking; het leren en een andere kijk op verduurzaming verdwenen meer uit het zicht. Uiteraard was er ook een middengroep van netwerken die zich tussen deze twee uiteinden van het continuüm bevonden.

De mogelijkheden tot verduurzaming leken, op basis van de ervaringen van de betrokken netwerken, ook sterk afhankelijk van de aard van de samenwerking. Ook hier kunnen we twee uiteinden van een continuüm benoemen.

De ene kant wordt dan gevormd door de samenwerking op basis van een 'koopcontract', dat hoger reeds werd benoemd. In dit geval is er meestal één partner die de subsidie ontvangt, en hiermee andere partners in een soort van 'onderaanneming' bepaalde taken laat uitvoeren. Deze partner is vaak gericht op de verderzetting van het eigen aanbod en kleurt verduurzaming dan ook vanuit de eigen werking in. De andere partners krijgen hierin geen rol toebedeeld.

Aan het andere uiteinde van het continuüm vinden we dan netwerken waarbij alle partners verantwoordelijkheid opnemen voor het welslagen van de samenwerking, en het continueren van de gezamenlijke realisaties (aanbod, maar ook opgebouwde expertise, nieuwe overlegplatformen of innoverende methodieken). Verduurzaming zit ook in de kennis- en vaardigheidsopbouw van elke organisatie.

Stopzetten

Stopzetting van de werking is niet steeds gelijk aan stopzetting van de na-werking van het project. Positieve effecten van het project kunnen op andere manieren doorwerken. Stopzetting kan ook een gevoel van verlies en rouw met zich meebrengen, waarbij negatieve gevoelens overheersen. Die negatieve effecten kunnen gesitueerd worden op vier niveaus: het niveau van de doelgroep, het niveau van het netwerk, het niveau van de organisatie en het niveau van de werker/hulpverlener.

Stopzetting of onvoldoende doorwerking van projecten die opgezet worden voor kinderen en jongeren in kwetsbare situaties, heeft in de allereerste plaats een negatieve impact op deze jongeren zelf. Projectwerking maakt het mogelijk meer ruimte – op vlak van middelen en tijd – vrij te maken voor een vindplaatsgerichte werking, voor het voorzien van bijkomend hulpverleningsaanbod en aanbod op maat. Kinderen en jongeren worden tijdens deze projecten dan ook in hogere mate bereikt, ze krijgen aanbod dat tegemoetkomt aan hun wensen, noden en behoeften. Sommige projecten voorzien in het wegwerken van financiële drempels om participatie aan bepaald aanbod mogelijk te maken. En dan stopt dat aanbod.

Met jongeren uit een doelgroep die moeilijk te bereiken is, werden unieke contacten gelegd en vertrouwensbanden opgebouwd – een noodzakelijk basis voor participatie aan en doorstroom naar activiteiten en aanbod. Wanneer deze contacten en vertrouwensbanden niet kunnen onderhouden worden, ontstaat er frustratie bij de jongeren. Ze voelen zich in de steek gelaten, ook al gaat het om een tijdelijke stopzetting en wordt de werking later terug opgestart. Deze frustraties hypothekeren toekomstig contact met en deelname aan ander aanbod van jeugdwerking en jeugdhulpverlening.

Wanneer een samenwerking of een netwerk zonder enig gevolg wordt stopgezet, gebeurt dat vaak abrupt. In heel wat gevallen zijn de projectwerkers voor het einde van de projectperiode overgeschakeld naar een ander project binnen dezelfde organisatie of naar een andere organisatie. Het netwerk wordt dan stopgezet zonder afrondende, groepsdynamische reflectie. Op die manier gaat een belangrijk leermoment verloren, evaluatie van en uitwisseling over mogelijke impact op middellange termijn wordt niet opgenomen en toekomstige samenwerkingsmogelijkheden worden niet geëxploreerd.

Gelijkaardige dynamieken kunnen ook vastgesteld worden binnen de partnerorganisaties zelf. Zeker in kleinere organisaties ontbreekt de tijd om het procesverloop, de behaalde resultaten en de bereikte impact grondig te evalueren. Op die manier gaan heel wat leer- en verbeterkansen voor de eigen werking en het rendement van het aanbod verloren. Zoals hoger reeds vermeld, zijn bepaalde organisaties afhankelijk van projectsubsidies voor de basiswerking. Het wegvallen van subsidiëring kan dan ook de stopzetting van een gedeelte van de werking of een ganse werking tot gevolg hebben.

Dit alles heeft natuurlijk ook negatieve gevolgen voor de jeugdwerker of de hulpverlener. Werken met kwetsbare doelgroepen vraagt heel wat persoonlijk engagement en betrokkenheid, ook van professionele werkers. Het moeten loslaten van de vertrouwensband, die werd opgebouwd met kinderen en jongeren, wordt vaak ervaren als een persoonlijk verlies en doet soms de zinvolheid van de job in vraag stellen. Dit geldt ook voor de contacten die binnen het netwerk, met collega's van andere organisaties, werden uitgebouwd. Het wegvallen van een projectwerking betekent soms ook het verlies van de eigen job. In deze gevallen is het voor de jeugdwerker of de hulpverlener een hele uitdaging om het noodzakelijke engagement en de eigen veerkracht te behouden.

Bij tijdelijke projectsubsidies met weinig garantie op voortzetting, lopen werkingen uitsluitend gericht op nieuw of bijkomend aanbod voor jongeren of de inzet van een bijkomende werker of outreacher het meest kan op schade bij doelpubliek en professionele werkers. Dit is nog meer het geval wanneer de verwachting doorheen het project blijft leven op het vinden van mogelijkheden tot continuering. De tijdelijkheid van het project wordt dan onvoldoende in rekening gebracht en een ruime invulling van de na-werking van het project onvoldoende voorbereid.

Doelstelling bereiken of impact realiseren

We vroegen de netwerken om de realisatie van de doelstellingen, zoals ze die bij de opmaak van het projectvoorstel hadden benoemd, te evalueren en aan het eigen netwerk een score van 1 tot 10 toe te kennen. 21 projecten kenden zichzelf een score toe, met een gemiddelde van 7,5/10. Slechts twee projecten gaven een score van minder dan 7/10 voor de realisatie van de doelstellingen, alle andere projecten scoorden 7/10 of meer. De netwerken kenden zich dus hoge scores toe.⁸

⁸ De onderzoeksopdracht had niet tot doel de realisatie van de doelstellingen van de netwerken te evalueren, onze opdracht situeerde zich op het niveau van de samenwerking, op het in kaart brengen van werkbare strategieën, goede praktijken en randvoorwaarden voor het uitbouwen van een netwerk en het bereiken van de beoogde doelgroep.

Naast de doelstellingen die de netwerken bij de start van het project hadden gedefinieerd, werden er nog heel wat minder verwachte maar positieve effecten vastgesteld.

Netwerken gaven aan dat er op het niveau van het netwerk zelf meer effecten werd gerealiseerd dan verwacht. In de eerste plaats werd het eigen netwerk van de organisaties uitgebreid, ook doorheen het project werden vaak nieuwe partners ontdekt en betrokken bij de werking (niet onmiddellijk als partner bij het netwerk 'Veerkracht versterken' maar als partner, stakeholder in tweedelij). Door van bij de start voldoende belang te hechten aan teambuilding tussen de organisaties van het netwerk, ontstond er een nieuw netwerk-team waarbinnen hecht en effectief gewerkt kon worden. Regelmatig voorzien in uitwisseling en advies droeg hieraan bij.

Inzicht in de mogelijkheden van de partners en het netwerk werd vergroot en een beter begrip van de noden en behoeften in de eigen regio werd gerealiseerd: nieuwe doelgroepen konden bereikt en nieuw aanbod kon ontwikkeld worden.

Binnen het netwerk werden ook nieuwe doorgroeimogelijkheden voor de jongeren ontdekt (bv. deelnemers bij de ene partner, vonden een vakantiejob bij een andere partner). In verschillende regio's wekte de werking van het netwerk de interesse van de pers en de media op, waardoor de naambekendheid van de werking en het netwerk toenamen.

Samenwerking met partners buiten het eigenlijke netwerk – zoals scholen, lokale overheden, ouders – heeft het begrip bij deze partners voor de noden en behoeften van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties doen toenemen en tot aanpassingen aan de werking van deze partners geleid (bv. verlagen inschrijvingsgeld voor bepaalde doelgroepen, voorzien in laagdrempelig onthaal en vragen van advies en feedback op de eigen werking).

Deze positieve effecten verwijzen eerder naar het realiseren van impact, die verder reikt dan het bereiken van de vooropgestelde projectdoelstellingen. Met impact verwijzen we naar het lange(re) termijn effect – dat zowel positief als negatief kan zijn (de hoger vermelde voorbeelden verwezen naar positieve effecten van de netwerken 'Veerkracht versterken'). We brachten deze kijk binnen op de tweede intervisiedag.

De meest gehanteerde definitie van impact werd geformuleerd door de OECD en klinkt als volgt: "Impact gaat over de positieve en negatieve, bedoelde en onbedoelde effecten, directe en indirecte effecten, die zich op lange termijn en ten gevolge van een praktijk of interventie voordoen" (onder meer Socius, 2014). Op die manier naar impact kijken, trekt het blikveld open. Effecten kunnen zich ook voordoen op langere termijn en kunnen op verschillende manieren tot uiting komen.

De mogelijke effecten van een praktijk of interventie kunnen op deze manier worden voorgesteld:

	Bedoeld	Onbedoeld +	Onbedoeld -
Voorzien	Geplande doelstellingen	Voorspelbare positieve effecten	Voorspelbare risico's of negatieve neveneffecten
Niet voorzien	Nieuwe doelstellingen	Aangename verrassing	Onaangename gebeurtenis of tegenslag

Tabel 2. Mogelijke effecten van een praktijk of interventie (impact)

Netwerken moeten zich dan ook voldoende bewust zijn van de impact op langere termijn die ze kunnen realiseren, ook na afloop van het project en het bereiken van de kortetermijn projectdoelstellingen. Zoals het schema duidelijk maakt, kan er op die langere termijn impact ingespeeld worden, kunnen hiertoe acties en initiatieven genomen worden (bv. voorspelbare, positieve effecten).

Bij tijdelijke projectwerking, onder meer gesubsidieerd door de overheid, kan er een onderscheid gemaakt worden tussen het bereiken van de kortetermijn doelstellingen enerzijds en het realiseren van impact op lange(re) termijn anderzijds (al zijn beide vaak gelink aan elkaar). Ook is het van belang verduurzaming van een project ruimer in te vullen dan het louter continueren van het project, heel wat mogelijkheden tot nawerking kunnen gerealiseerd worden ook bij stopzetting van het tijdelijke aanbod. Een ruimere invulling geven aan impact vraagt reflectie en evaluatie doorheen het ganse projectverloop (van opmaak tot afronding).

SUBSIDIERING

Vooraleer we de focus verschuiven van het netwerk naar de doelgroep, benoemen we expliciet de wijze van subsidiëring van de projecten 'Veerkracht versterken'. Doorheen de intervisiemomenten, de individuele en focusgesprekken kwamen hierover meerdere aandachtspunten naar voren.

In de eerste plaats werden verschillende positieve elementen benoemd wat de modaliteiten van deze projectsubsidiering betreft.

Het kader voor subsidiëring was minder dwingend omschreven. Er werd ruime inhoudelijke vrijheid gelaten, wat leidde tot erg uiteenlopende projecten, gericht naar zeer diverse doelgroepen (zie bijlage 1. Overzicht van de 29 goedgekeurde projecten). De projectaanvraag die opgesteld moest worden was eerder beperkt. Hierdoor konden kleinere organisaties met een kleinere staf (en dus minder schrijfcapaciteit) ook aan de subsidieronde deelnemen.

Daarnaast werd er in mindere mate gevraagd naar kwantitatieve indicatoren, wat meer aansloot bij de kwalitatieve werking van het jeugdwerk.

Een voorwaarde voor het verkrijgen van subsidies, was de netwerkvorming. Ook dit werd als erg positief geëvalueerd. Zonder deze voorwaarde, zou er veel minder eigen initiatief tot samenwerking genomen zijn en bijgevolg waardevolle samenwerkingsverbanden niet uitgebouwd zijn.

De toegekende budgetten per project werden als voldoende, als ruim beschouwd. Hierbij werd wel de kanttekening gemaakt dat de basiswerking van sommige kleinere organisaties na afloop van het project werd bedreigd.

Als één van de meest positieve elementen van de projectsubsidie werd het complementaire intervisietraject benoemd. De intervisiesessies (maar zoals hoger benoemd ook de regionale focusgroepen) boden kansen tot verrijkende ontmoetingen, uitwisseling, leren van elkaar en begeleiding, die anders niet tot de mogelijkheden hadden behoord.

Verbeterpunten met oog op nieuwe projectoproepen werden eveneens benoemd.

De voorwaarde tot netwerkvorming werd positief onthaald, wel werd aangegeven dat er in de aanvraagprocedure te weinig tijd werd voorzien om te komen tot echt vernieuwende netwerken. De reeds gekende partners werden aangesproken, nieuwe en minder voor de hand liggende samenwerkingen kwamen minder tot stand.

Vooraleer kleinere organisaties (onder meer steunend op een vrijwilligerswerking) vermelden de nood aan zakelijke ondersteuning bij de opmaak van het projectvoorstel en tijdens de uitvoering van het project (elementen zijn beleidsplanning, financieel plan, samenwerkingsdesign, personeelsbeleid). Ook voor deze vorm van ondersteuning moet er ruimte voorzien worden in de projectsubsidie.

Hoewel de netwerken een voldoende realistische kijk hebben op de tijdelijkheid van projectsubsidies, vragen ze de subsidiërende overheid enig perspectief te bieden op verlenging van een aantal projecten. Zo kunnen een beperkt aantal projecten, na evaluatie, bijkomende middelen toegekend krijgen voor verderzetting van de werking. Het bieden van een dergelijk perspectief spoort de partners ook aan om tot het einde van de projectperiode te blijven investeren in het project wat personeel, tijd en evaluatie betreft (zie ook hoger).

DOELGROEP

Tijdens de intervisiebijeenkomsten en de focusgroepen werden vooral thema's met betrekking tot netwerkvorming en samenwerking behandeld – we merkten dat de nood rond uitwisseling en input over deze thema's erg groot was bij de verschillende netwerken en organisaties. In de afsluitende survey besteedde we dan ook ruime aandacht aan de doelgroep van de projecten 'Veerkracht versterken'.

Op de vraag naar het bereik van de doelgroep over de ganse projectperiode heen, hebben 22 netwerken geantwoord in de afsluitende survey. In totaal werden 13.250 jongeren bereikt in het kader van de projecten 'Veerkracht versterken'. 17 netwerken bereikten tussen de 100 en 650 kinderen en jongeren, er waren ook enkele uitschieters naar boven (bereik van 1.000 en 7.000 jongeren, op basis van eenmalige activiteiten) en een uitschieter naar beneden (bereik van 12 jongeren).⁹

De meeste netwerken hebben de doelgroep, zoals gedefinieerd in de projectaanvraag (zie bijlage 1), niet aangepast in de loop van het project. Aanpassingen die wel vermeld werden, hadden veelal betrekking op verfijning van de leeftijd (uitbreiding van de leeftijdscategorieën of net versmalling van de beoogde leeftijd); verschuiving van de vindplaatsen van de jongeren (bijvoorbeeld van scholen naar voorzieningen en wijken) of verbreding van de sectoren (bijvoorbeeld van werking binnen uitsluitend jeugdzorg naar meerdere sectoren zoals onderwijs en vrije tijd). De netwerken gaven aan veelal de beoogde doelgroep, zowel wat aantal als wat profiel betreft, te hebben bereikt.

—

⁹ Afhankelijk van de aard van de activiteiten gaat het om contactmomenten of om bereikte jongeren.

Bereiken van de doelgroep

Dé succesfactor voor het bereiken van de doelgroep van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties is outreachend werken (De Visscher & De Ruyter, 2023): voorzien in een laagdrempelig aanbod, aanwezig zijn in de leefwereld van de jongeren, jongeren actief opzoeken op pleintjes en in wijken. In deze projecten werd gewerkt met jongeren die vaak in sociaal isolement leven, aanhoudend present zijn is een sleutelfactor voor het leggen van contacten en het opbouwen van vertrouwensbanden. Die persoonlijke benadering is fundamenteel voor het toeleiden van deze jongeren naar een meer georganiseerd aanbod.

Andere succesfactoren werden benoemd, maar in beduidend mindere mate. Het ging dan om: kwalitatief, uniek en innovatief aanbod; diversiteit en complementariteit in het team; flexibiliteit in de werking en autonomie voor de werkers; een gedeelde basishouding van vertrouwen en gelijkwaardigheid naar de doelgroep toe; en het aangaan van langdurige engagementen door de partners.

De netwerken somden ook enkele drempels op, die het leggen van contacten met en het toeleiden van de doelgroep bemoeilijkten. Ook deze drempels liggen volledig in de lijn met elementen die reeds hoger werden benoemd: ontbreken van toegang tot de doelgroep bij de start van het project (contact en vertrouwen moesten nog volledig worden opgebouwd; erg verspreide werking over de regio wat outreachend werk moeilijk maakte); beperkte of moeizame communicatie met de lokale overheden (met oog op bekendmaking van de werking; toegang tot infrastructuur; en verduurzaming van het project); onvoldoende bekendheid van de werking in de regio; onvoldoende toegang tot geschikte infrastructuur (vaak met betrekking tot sportlocaties zoals voetbalterrein of zwembad); en personeelsverloop en -uitval bij de verschillende partnerorganisaties.

Aangehouden betrokkenheid

Outreachend werken is niet enkel van belang voor het leggen van contacten met de doelgroep en het toeleiden naar het aanbod. Dit moet gedurende het ganse traject, het volledige project aangehouden worden. Enkel op die manier kan de betrokkenheid van de doelgroep behouden blijven.

Om aangehouden deelname van de doelgroep te verzekeren is het aanbod zelf erg bepalend. Het aanbod moet continu en consistent aangeboden worden en veelzijdig zijn. Jongeren willen ook inspraak hebben in het soort van activiteiten die worden aangeboden, aanbod kan niet opgelegd worden. Hierbij wordt wel opgemerkt dat dit vraaggestuurde aanbod soms in spanning komt te staan met de doelstelling van het verbreden van de leefwereld van de jongeren en het aanbieden van nieuwe ervaringen (zie hoger, bij invulling van veerkracht op niveau van de doelgroep).

Om de opkomst en de betrokkenheid hoog te houden, moet het aanbod ook toegankelijk zijn. Er mogen geen financiële drempels worden ingebouwd, het aanbod moet plaatsvinden op herkenbare en bereikbare plekken. De plaats waar de activiteiten worden georganiseerd speelt een centrale rol: heel wat jongeren hebben nood aan een veilige plek, waar ze zich thuis voelen, waar ze ook 'gewoon kunnen zijn' zonder deel te moeten nemen aan specifieke activiteiten en waar ze inspraak hebben in de inrichting, het gebruik en de functionaliteiten van de locatie. Een eigen plek, dus. Een werker formuleerde dit als volgt:

"We organiseren specifieke workshops voor groepen die we niet bereiken speciaal in ons jeugdhuis zodat het geleidelijk ook hun plek kan worden. Dit vraagt tijd en aandacht."

Wanneer er gewerkt wordt met jongere kinderen, is aandacht voor de betrokkenheid van de ouders belangrijk. Er moet niet alleen outreachend gewerkt worden naar de kinderen toe, maar ook naar de ouders. Het gaat dan om het aanspreken van de ouders bij het bekendmaken van het aanbod, maar ook tijdens de activiteiten (bijvoorbeeld bij het brengen en ophalen van de kinderen) en het voorzien van opendeur- of toonmomenten.

Het belang van het uitbouwen van vrijetijdsaanbod voor en samen met kinderen en jongeren in kwetsbare situaties, zoals aangegeven in de projectoproep van de overheid, wordt onderstreept door de ervaringen van de verschillende netwerken.

Doorstroom naar het reguliere aanbod¹⁰

Doorstroom naar het reguliere aanbod was niet voor elk netwerk, elk project in dezelfde mate van toepassing. In bepaalde projecten ging het om nieuw aanbod, in andere projecten werd het aanbod van bij de start ingekanteld in de reguliere werking (bijvoorbeeld, het aanbod werd georganiseerd op dezelfde locatie als het reguliere aanbod, maakte deel uit van de reguliere werking).

Wanneer er toch doorstroom naar het reguliere aanbod werd beoogd, dan bleek dit veel moeizamer te verlopen dan verwacht. Verschillende redenen werden aangegeven.

Het profiel van de doelgroep 'Veerkracht versterken' verschilde soms sterk van het profiel van de deelnemers aan de reguliere werking. De reguliere werking werd niet als een veilige omgeving ervaren, de jongeren herkenden zich niet in de doelgroep van het reguliere aanbod ('daar zijn geen kinderen zoals ik, ik kom liever naar hier').

Die herkenbaarheid speelde ook mee wat de locatie betrof. Het reguliere aanbod werd vaak op een andere plek georganiseerd, die niet gekend was bij de doelgroep. Op die locatie waren ook andere begeleiders en werkers aan de slag, het contact moest opnieuw gelegd worden en de vertrouwensband opnieuw opgebouwd.

De jongeren misten op de reguliere locatie ook het thuisgevoel dat ze ervaren hadden in de projectwerking: de eigen plek, die ze mee konden vormgeven, waarin ze vrij en veilig waren.

Andere drempels waren het inschrijvingsgeld, dat wel moet betaald worden bij deelname aan het reguliere aanbod, inschrijfprocedures die soms wat complexer zijn (bijvoorbeeld online inschrijven) en zelf moeten opgenomen worden.

Het realiseren van een 'warme overdracht' kan de doorstroom naar het reguliere aanbod bevorderen. Jongeren bezoeken en ontdekken samen met begeleiders, die ze kennen en vertrouwen, de nieuwe locatie en de reguliere werking, leggen samen de eerste contacten met de nieuwe begeleiders en werkers. Gesprekken met ouders, kinderen en jongeren over mogelijkheden binnen het reguliere aanbod moeten tijdig worden opgestart, niet enkel gedurende de laatste weken van de projectwerking. Op die manier kunnen drempels verkend en oplossingen gezocht worden.

¹⁰ Deze bevindingen sluiten onder meer aan bij: Masterplan diversiteit in/en het jeugdwerk, bruggenbouwers, verbindingssambassadeurs, Vlaamse Overheid, Dep. Cultuur, Jeugd en Media, 2021.

Tenslotte wordt er opgemerkt dat drempels zich niet alleen aan de kant van de doelgroep situeren maar ook aan de kant van de reguliere aanbieders. Niet alle organisaties zijn voldoende bekend met het werken met deze doelgroep.

Aanklappend en outreachend werken is dus niet enkel van belang bij het leggen van contacten, toeleiding en deelname aan het aanbod. Ook doorstroom naar het reguliere aanbod moet op eenzelfde betrokken en persoonlijke manier voorbereid en begeleid worden.

Verhoogde veerkracht bij jongeren

We merken op dat de elementen die hieronder vermeld worden betrekking hebben op zelfrapportage door de werkers van de netwerken. Het nagaan van het effect van deelname aan de activiteiten op de veerkracht van de jongeren viel buiten de eigenlijke onderzoeksopdracht. Wel hebben we de netwerken in het kader van de begeleidingsopdracht tools aangereikt om de jongeren te bevragen naar hun ervaring en beleving van deelname aan het aanbod.

Om de stem van kinderen en jongeren een plaats te geven in dit onderzoek werden de begeleiders uit de diverse netwerken als co-onderzoeker uitgenodigd om de beleving van de deelnemers aan het eigen aanbod in kaart te brengen.

Op de eerste intervisiedag (maart 2022) bespraken we met de aanwezige netwerken mogelijke tools voor het bevragen van de kinderen en jongeren van de eigen doelgroepen. We stelden tools voor die op verschillende manieren ingezet konden worden:

- Individueel of in groep
- Meer of minder verbaal
- Impliciet of expliciet

Op basis van de input, gegeven door de deelnemers aan de intervisiedag, werkten we 6 tools uit, steeds rekening houdend met de vraag dat de inzet van de tools niet te tijdsintensief mocht zijn. In bijlage 2 zijn deze tools te vinden.

De netwerken werden door de onderzoekers gestimuleerd om deze tools toe te passen binnen de eigen doelgroep na afloop van het eerste projectjaar (juni – augustus 2022), wijzend op het belang om ook de stem van de kinderen en jongeren te laten klinken (hoewel dit niet de eerste focus van de onderzoeksopdracht was). Slechts 9 van de 29 netwerken hebben één van de aangereikte tools effectief ingezet en resultaten bezorgd aan de onderzoekers. 9 andere netwerken hebben aangegeven dat het inzetten van een dergelijke tool, gericht op het bevragen van de deelnemers, nog niet aan de orde was aangezien de werking nog niet voldoende vergevorderd was. Ook werd aangegeven dat de vakantieperiode geen geschikt moment was om een dergelijke bevraging te organiseren of dat de werkdruk te hoog was om een extra activiteiten in te lassen.¹¹

¹¹ Op een volgende intervisiedag, bevroegen we ook andere netwerken naar de inzet van deze tools. Gelijkaardige redenen voor het niet inzetten werden opgegeven (werking was onvoldoende vergevorderd, vakantieperiode geen geschikt moment, te hoge werkdruk).

Van de 9 netwerken die de eigen doelgroep aan de hand van de aangereikte tools bevroegen, kozen 8 netwerken voor een expliciete bevraging (6 verbaal, in groep en 2 verbaal, individueel) en 1 netwerk voor een impliciete bevraging (verbaal, individueel). De resultaten van deze bevraging zijn te beperkt om conclusies te trekken. Wel kunnen we stellen dat er een top 3 duidelijk werd voor deelname aan het aanbod, met name: 1) aangaan van nieuwe vriendschappen; 2) plezier maken, zich amuseren; en 3) nieuwe dingen ontdekken, nieuwe dingen kunnen doen.

Tijdens de intervisiesessies en focusgesprekken brachten we het thema van bevraging van de eigen doelgroep opnieuw ter sprake. Het werd duidelijk dat de netwerken, hoewel er aan evaluatie en reflectie wordt gedaan, dit niet altijd samen opnemen met de doelgroep en zeker niet wat betreft de concrete effecten van de werking.

We gaven hoger reeds aan dat de netwerken en organisaties een eigen definitie hanteren van veerkracht bij de doelgroep van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties. Deze invulling van het begrip 'veerkracht' is niet gewijzigd doorheen de uitvoering van het tweejarig project, maar eerder nog versterkt. De waardering van werkers en begeleiders voor de veerkracht, waarover deze jongeren beschikken, nam enkel toe. Ze raakten verwonderd over de manier waarop de deelnemers het eigen kunnen en de eigen vaardigheden met coaching en begeleiding konden uitdagen en versterken. Zo gaf een werker aan: "Het valt me ook telkens op dat de wensen, dromen en verwachtingen van een jongere met een beperking niet zoveel verschilt van een jongere zonder beperking."

We vroegen de netwerken aan te geven op welke manier zij de veerkracht van de jongeren hebben zien toenemen doorheen de werking, doorheen de deelname aan de activiteiten. Verhoogde veerkracht (ook al beschikten de jongeren van bij de start over enorm veel veerkracht, zo werd ons meermaals op het hart gedrukt) werd op verschillende vlakken vastgesteld.

Kinderen en jongeren ontwikkelden heel wat vaardigheden die inzetbaar zijn in verschillende levensdomeinen.

Voorale sociale en groepsdynamische vaardigheden werden benoemd: op constructieve wijze uitdrukking geven aan eigen meningen, ideeën en emoties; luisteren naar elkaar, samenwerken en fair play. Deelname aan de werkingen bood nieuwe kansen op sociale interacties, het leggen van contacten met leeftijdsgenoten en het ontstaan van (prille) vriendschappen. De eigen buurt werd ook meer ontdekt, linken en contacten met andere organisaties en plekken in de eigen leefwereld werden gelegd. Het project droeg dus zeker bij tot het doorbreken van het sociale isolement waarin kinderen en jongeren uit deze doelgroep na corona waren terechtgekomen.

Jongeren ervaren dat ze een stem kunnen hebben, gehoord kunnen worden. Dit geeft hun het nodige zelfvertrouwen om hulpvragen te stellen, de aangeboden hulp te aanvaarden en open te staan voor advies of perspectieven van anderen.

Opvallend was ook dat de jongeren doorheen de werking minder gevoelig werden voor groepsdruk, eigen interesses en noden leerden ontdekken en vervolgens ook de eigen voorkeuren naar voren konden brengen.

Ze voelden hun eigen vaardigheden en mogelijkheden toenemen, ze stelden zich open

om eigen verantwoordelijkheid op te nemen en engagementen aan te gaan (toenemend gevoel van 'agency'). Kortom, de jongeren toonden toegenomen zelfvertrouwen, toegenomen zelfstandigheid en toegenomen eigenaarschap ten opzichte van de werking, het aanbod en de veilige plek.

Werkers en begeleiders rapporteren met andere woorden effecten van het aanbod bij de deelnemers, eerder op basis van impliciete en informele indrukken dan op basis van meer gesystematiseerde evaluatie en reflectie. De mate en wijze van evaluatie van en en reflectie over de (effecten van de) werking dient verder onderzocht te worden en houdt naar alle waarschijnlijkheid opportuniteiten tot grotere participatie in zich.

'Outreach is key' in het bereiken en toeleiden van de doelgroep, het realiseren van continue deelname en een mogelijke doorstroom naar het reguliere aanbod.

Veerkracht is van bij de start aanwezig, maar kan versterkt worden door deelname aan de werking en betrokkenheid bij de evaluatie van de activiteiten.

Stappenplan naar een veerkrachtige samenwerking

De onderzoeksopdracht was, zoals bepaald door de overheid, gericht op het in kaart brengen van werkbare strategieën, goede praktijken en randvoorwaarden voor het uitbouwen van een netwerk en het bereiken van de beoogde doelgroep. Naast de onderzoeksbevindingen, zoals hierboven beschreven, wilden we ook output (anders gezegd, een product) ontwikkelen dat behulpzaam is voor de jeugdwerkorganisaties. We wilden het onderzoeksluik vertalen naar een inzichtelijk en hanteerbaar instrument waarmee organisaties en stakeholders onmiddellijk aan de slag kunnen.

We hebben deze vertaling vormgegeven als een stappenplan voor het aangaan en onderhouden van veerkrachtige samenwerkingen. Op basis van de input die we als onderzoekers aanreikten tijdens de intervisiesessies, de thema's die aangebracht werden door de vertegenwoordigers van de netwerken, onderzoeksbevindingen, en de gedeelde ervaringen van de netwerken tijdens verschillende bijeenkomsten, hebben we dit stappenplan uitgewerkt. We voeden het stappenplan met theoretische inzichten en concrete handvaten. Deze inzichten en handvaten hebben we tijdens de intervisiebijeenkomsten gehanteerd doorheen de begeleiding, soms expliciet en soms impliciet. We doorliepen in de feiten samen met de netwerken het stappenplan, boden opportuniteiten tot zelfreflectie en bewustwording over het eigen netwerk (aard, vorm, wijze van samenwerking), boden nieuwe perspectieven en waar mogelijk alternatieven. Doorheen dit proces konden we de gehanteerde kaders nog meer vormen naar de context van 'Veerkracht versterken' en het stappenplan concretiseren.

We kaderen dit stappenplan duidelijk binnen de context van het jeugdwerk en het ontwikkelen en implementeren van aanbod met het versterken van de veerkracht van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties voor ogen. Dit verhindert uiteraard niet dat het uitgewerkte stappenplan ook inspirerend kan zijn voor netwerken en samenwerkingsverbanden in andere sectoren of gericht naar andere doelgroepen. We sluiten af met een handzame quickscan.

VOORAFGAAND. BEGRIPSVERHELDING: HOE KIJKEN NAAR VEERKRACHT?

Veerkracht was dan wel een centraal begrip in het projectkader van de overheid, de netwerken zelf bleken bij de start van het begeleidingstraject minder met dit begrip te werken. De basisgedachte was immers dat de kinderen en jongeren van de doelgroep over heel wat veerkracht beschikten. Na overleg en uitwisseling, werd duidelijk dat de netwerken – eerder impliciet – een erg proactieve invulling aan het begrip veerkracht gaven. Hoewel er heel wat uiteenlopende definities en strategieën aan het begrip veerkracht verbonden werden, vonden we ook heel wat gemeenschappelijkheden terug (die beschrijven we hoger uitgebreid). Samenvattend kunnen we zeggen dat veerkracht eerder impliciet gehanteerd werd door de meeste netwerken, met een ruime en proactieve invulling.

Om het begrip en de mogelijks te kiezen strategieën voor het versterken van veerkracht bij kinderen en jongeren in kwetsbare situaties meer inzichtelijk te maken voor organisaties en netwerken, plaatsen we deze strategieën op enkele continuïms:

- Impliciet – expliciet
 - Impliciet: informeel aanbod zonder te benoemen dat dit veerkrachtversterkend is, veelal om het laagdrempelig te houden.
 - Expliciet: formeel aanbod waar jongeren voor kiezen om (terug) tot meer veerkracht te komen.
- Individueel – groep
 - Individueel: het aanbod richt zich op het individu, veelal in tweegesprekken met hulpverleners.
 - Groep: het aanbod richt zich op de groep, veelal ontspannende activiteiten en in mindere mate thematische groepsgesprekken.
- Proactief – reactief
 - Proactief via
 - Gemeenschapsvorming: het vormen van groepen met een hoge groepsdynamische kwaliteit waar elke groepslid zich thuis voelt én subtiel geprikkeld wordt tot persoonlijke ontplooiing.
 - Competentieopbouw: het beoefenen en groeien in competenties op het vlak van sport, ambacht, kunst, onderwijs, ondernemerschap. Minder in specifieke veerkrachtige skills (positief zelfbeeld, grenzen aangeven, hulpbronnen inzetten ...).
 - Reactief via
 - Herstel: plaats en ruimte creëren om via persoonlijke gesprekken te helen van inbreuken op persoonlijke veerkracht.

Het versterken van veerkracht bij kinderen en jongeren in kwetsbare situaties benoemen we volgens het Cynefin Framework van Dave Snowden (2005) als een complex probleem en dus niet als een eenvoudig of ingewikkeld probleem.

Kort geduid, zijn dit de verschillen tussen eenvoudige, ingewikkelde en complexe problemen:

- Bij een eenvoudig probleem is de oorzaak-gevolg relatie voorspelbaar en duidelijk voor alle betrokkenen (bv. iedereen binnen een team, organisatie of netwerk). Er kan gewerkt worden met vastgestelde regels en standaardprocedures om het probleem op te lossen.
- Bij een ingewikkeld probleem kan de oorzaak-gevolg relatie begrepen worden, maar die ligt niet voor de hand. Het begrijpen van dit probleem vraagt om een diepgaande analyse. De juiste antwoorden zijn aanwezig maar zijn niet evident. Experts zijn nodig om de situatie te analyseren en de juiste oplossingen aan te dragen.
- Bij een complex probleem kan de relatie tussen oorzaak en gevolg pas achteraf verklaard worden, de situatie is erg ongeordend. Er zijn op voorhand geen juiste standaardantwoorden, er kunnen op voorhand geen of weinig analyses uitgevoerd worden. Antwoorden worden enkel gevonden via experimenteren, evalueren, analyseren en dan bijsturen of andere experimenten opstarten.

Een complex probleem, zoals het versterken van veerkracht bij jongeren in kwetsbare situaties, vergt dan ook een multipartijsamenwerking (Gray, 1989), zoals de projectoproep 'Veerkracht versterken' terecht voorschreef. Een multipartij samenwerking is eenvoudigweg het samen toewerken naar een gezamenlijk resultaat van verschillende partijen met een gemeenschappelijk doel, belang of betrokkenheid. Er zijn vijf kritische succesfactoren voor een geslaagde multipartijsamenwerking:

1. De betrokken stakeholders zijn interafhankelijk;
2. De oplossingen verschijnen wanneer er constructief met verschillen wordt omgegaan;
3. Er is gedeeld eigenaarschap van beslissingen;
4. De betrokken stakeholders hebben een collectieve verantwoordelijkheid voor de toekomstige richting en ontwikkeling van het probleemdomein;
5. De multipartijsamenwerking is een 'zich ontwikkelend proces' dat vorm krijgt naarmate de betrokken stakeholders met elkaar samenwerken.

De meeste van de organisaties binnen de netwerken behoren tot het jeugdwerk, hun veerkrachtstrategieën situeren zich voornamelijk op volgende manier op de drie continuïms:

- Ze kiezen voor een impliciete strategie;
- Het aanbod is gericht op de groep;
- Ze werken proactief via gemeenschapsvorming en competentieopbouw.

Organisaties ervaren de jongeren waarvoor en waarmee ze werken als zeer veerkrachtig, maar beseffen dat dit soms ontoereikend is gezien de kwetsbare situaties waarin deze jongeren verkeren. Een aantal jeugdwerkorganisaties kozen dan ook voor een netwerk dat hun veerkrachtstrategie versterkte met een eerder expliciet, individueel, reactief (herstelgericht) aanbod. De multipartijsamenwerking was dan op complementariteit gestoeld.

Van bij de start van het begeleidingstraject en onderzoeksproces werd duidelijk dat de focus van de netwerken veelal lag op het realiseren en onderhouden van sterke samenwerkingsverbanden. De focus werd veel minder gelegd op het versterken van de veerkracht van de jongeren, die focus was bij de netwerken vooral impliciet en inherent in de werking aanwezig.

Net omdat de invulling die aan het begrip veerkracht wordt gegeven en de strategieën die hieraan gekoppeld worden veelal onbenoemd blijven, kan hierover onduidelijkheid ontstaan binnen het netwerk. Vage en onuitgesproken begripsvorming over veerkracht (definitie en mogelijke strategieën), kan leiden tot verschillende opvattingen en verwachtingen over de werking, visie en doelstellingen. En dit zowel op niveau van de werkers en hulpverleners, de organisaties en het netwerk.

We adviseren dan ook om voldoende tijd en ruimte te voorzien – op niveau van de individuele organisaties en in een latere fase op niveau van het netwerk – voor reflectie en begripsvorming over veerkracht. Zo starten we het stappenplan naar veerkrachtige samenwerking!

STAP 1. ZELFSCAN: DE EIGEN ORGANISATIE ONDER DE LOEP

De eerste stap voor het realiseren van veerkrachtige netwerken wordt gevormd door een reflectieoefening over het begrip veerkracht. We benadrukken dat deze stap natuurlijk ook kan (en moet) herhaald worden doorheen de eigen werking en de samenwerking met andere organisaties: inzichten verbreden, nieuwe ervaringen worden opgedaan en andere strategieën dienen zich aan.

In deze eerste stap wordt de reflectieoefening over veerkracht ingebed in een zelfscan, waarbij de organisatie de eigen werking onder de loep gaat nemen.

Centrale vragen hierbij zijn:

- Wat is veerkracht voor ons als organisatie?
- Hoe willen we die veerkracht bereiken?
- Op welke manier werken we al rond veerkracht?

Op basis van visiebepalingen, missieteksten, vastgelegde doelstellingen en strategieën, uitgevoerde evaluaties en bijsturingen, beleidsplannen en projectdossiers kunnen elementen verzameld worden om de vragen van de zelfscan te beantwoorden. Uiteraard staan groeps gesprekken en denkoefeningen binnen het team centraal in deze zelfscan.

Vervolgens kan bepaald worden in welke mate de begripsvorming in de organisatie duidelijk is en gedragen wordt. Een helder en gedragen begrip over veerkracht vraagt om de nodige reflectiemomenten binnen de organisatie. Ondersteuning en facilitatie van externe begeleiding kunnen hierbij waardevol zijn als dit tot de mogelijkheden van de organisatie behoort.

STAP 2. KIEZEN VOOR SAMENWERKING OF NIET

Eens de zelfscan afgerond is, moet de vraag naar samenwerking met andere organisaties beantwoord worden. Kunnen we met de eigen werking de veerkracht van onze doelgroep versterken of hebben we hiertoe samenwerking met andere organisaties nodig? Willen we een netwerk vormen gericht op het versterken van veerkracht van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties?

Hoger hebben we reeds aangegeven dat het aanpakken van een complex probleem – zoals veerkracht versterken – het best wordt opgenomen door een multipartijsamenwerking. Toch zagen we dat heel organisaties de dwingende voorwaarde van de projectsubsidie nodig hadden om tot samenwerking te komen. De keuze voor veelal evidente, gekende partners wees er nog meer op dat grondigere reflectie tot optimalere samenwerkingen had kunnen leiden.

Op de vraag 'Kiezen we voor samenwerking of niet?' kunnen twee antwoorden worden

gegeven:

- Nee, we beschikken over voldoende bronnen om de gewenste resultaten te bereiken. Samenwerken vraagt altijd inspanningen en is onzeker.
- Ja, we gaan op zoek naar partners en trachten een netwerk te vormen.

Meer veerkracht realiseren voor kinderen en jongeren in kwetsbare situaties is een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid, die de inzet van zeer veel spelers veronderstelt. We willen dan ook, los van een mogelijke subsidiestimulus, het belang van samenwerken onderstrepen.

Impact, invloed en controle

De afweging al dan niet tot samenwerking over te gaan wordt het best planmatig aangepakt. Een methodiek (als voorbeeld, vele andere methodieken kunnen toegepast worden) is de Theory of Change (ToC) methodiek. Deze methodiek is gebaseerd op drie opeenvolgende lenzen voor een complexe verandering, met name impact, invloed en controle.

- Impact: Waarom doe je het? Wat is het uiteindelijke groot gedurfd doel? Hoe zou een kind of jongere zijn veerkracht benoemen? Wat is de uitkomst in diverse settings daarvan? Zie hoger: kortetermijn doelstellingen en langetermijn impact.
- Invloed: Welke factoren beïnvloeden dit en hoe hangen die factoren aan elkaar? Waar zitten de hefboomen om hierop impact te realiseren?
- Controle: Op welke hefboomen hebben wij controle? En welke interventies gaan we daartoe doen?

Voorbij de veerkrachtstrategie van de eigen organisatie kijken, en gewenste (gedroomde) impact benoemen voor kinderen en jongeren in kwetsbare situaties in Vlaanderen en Brussel, verruimt het blik- en speelveld van de organisatie.

Meer en andere hefboomen worden gedetecteerd, die verschil kunnen maken; de hefboomen waarover de organisatie zelf controle heeft (en niet) worden duidelijker. En dus ook de nood aan en complementariteit van mogelijke partners komen in het vizier. Het grondig bespreken van de drie lenzen van de Theory of Change, bevordert ook het expliciteren en verduidelijken van bepaalde aannames en veronderstellingen (waarom denken we dat we daar geen controle over hebben? Waarom durven we niet verder dromen dan onze huidige werking?). De complexiteit van het probleem (in dit geval: veerkracht versterken van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties) wordt ontleed, besproken vanuit verschillende perspectieven, en opportuniteit en potentieel tot samenwerking komen aan de oppervlakte.

Motieven voor samenwerking

In het model 'Van motieven naar grondvorm en organisatie van samenwerken' van Kaats, Van Klaveren en Opheij (2005) worden vier motieven voor samenwerking bepaald: marktontwikkeling; kostenvoordelen, kennisontwikkeling en externe stimulans. Deze vier motie-

ven konden we ook terugvinden in ons onderzoek. Hieronder vertalen we deze motieven naar de context van de netwerken 'Veerkracht versterken' en vullen verder aan.

- Doelgroep verruimen (cfr. marktontwikkeling)
 - Binnenwaarts: het doelpubliek van de bestaande werking verruimen naar kinderen en jongeren in kwetsbare contexten door samen te werken met vindplaatsgerichte organisaties.
 - Buitenwaarts: outreachend werken, al dan niet met een finaliteit in de bestaande werking.
- Financiële stimulans (cfr. kostenvoordelen)
 - o Voor de eigen werking, bv. subsidie biedt ruimte om de eigen werking uit te breiden, te vernieuwen (zoals therapeutisch/hulpverlenend aanbod binnen de werking).
 - o Voor de doelgroep, bv. subsidie kan gebruikt worden om het aanbod toegankelijk te maken voor de doelgroep (zoals inschrijvingsgeld verlagen).
- Materiaalontwikkeling en expertiseopbouw (cfr. kennisontwikkeling)
 - o Bijvoorbeeld: ontwikkeling van vernieuwende methodieken, trajecten en aanbod en experiment, uitwisseling en cross-over.
- Samenwerking als subsidievoorwaarde (cfr. externe stimulans)
 - o Zoals in het geval van 'Veerkracht versterken', werd netwerkvorming als voorwaarde gesteld voor subsidieaanvragen.

Hieronder concretiseren we dit kort naar het project 'Veerkracht versterken'.

Alle organisaties konden duidelijk hun motieven tot samenwerken weergeven in de interviews. Of ze dit ook deden in het netwerk weten we niet. Het is in elk geval aan te bevelen om hier open kaart in te spelen.

Het viel op dat het motief 'samen ontwikkelen van methodieken, materiaal, trajecten' nadrukkelijk voor meer samenwerking, interactie zorgde. Bovendien leidde dit tot meer duurzame resultaten die het beëindigen van de subsidie beter overleefden.

We stippen aan dat het open delen van het samenwerkingsmotief met potentiële partners noodzakelijk is voor een goede start. Binnen een tijdelijke subsidie biedt een ontwikkel/leermotief meer kansen tot betere interactie in het netwerk en tot duurzamere projectresultaten.

STAP 3. PARTNERKEUZE VOOR NETWERKVORMING

Zoals eerder beschreven, stelde de overheid netwerkvorming als voorwaarde voor het indienen van een projectvoorstel maar voorzag weinig tijd in de aanvraagprocedure voor het vormen van vernieuwende netwerken. De reeds gekende partners werden aangesproken, nieuwe en minder voor de hand liggende samenwerkingen kwamen minder tot stand.

Uit de intervisiebijeenkomsten en gesprekken bleek wel dat verschillende samenwerkingen tot stand zijn gekomen via gemeentelijk of regionaal jeugd-welzijnsoverleg, dat blijken belangrijke fora te zijn om potentiële partners voor samenwerking te ontmoeten.

Onderzoek, onder meer van Kaats, Opheij (2014), bevestigt dat de partnerkeuze voor samenwerking vaak gebaseerd is op 1) het persoonlijk netwerk van werkers binnen een organisatie; 2) regionale nabijheid van andere organisaties; en 3) eerder bestaande, langer durende relaties met partnerorganisaties.

We sporen organisaties dan ook aan om – op basis van de reflectieoefening in stap 2 (Kiezen voor samenwerking of niet) voldoende inspanning te leveren om de scope van partners breed te houden en niet enkel te laten hangen van persoonlijke contacten, partners in de buurt of al gekende partnerorganisaties. Net zoals 'outreach key is' voor het bereiken van de doelgroep, geldt dit ook voor het exploreren van mogelijke samenwerkingsverbanden: proactief aanwezig zijn op overlegfora en regionale activiteiten, en kennismakingmomenten inplannen met potentiële partnerorganisaties. Overheden kunnen hiertoe bijdragen door het faciliteren van overleg en netwerkmomenten.

Met wie werken we dan het best samen?

Volgens Child, Faulkner en Tallman (2005) moet een organisatie bij samenwerking op zoek gaan naar een strategische én een culturele fit.

De strategische fit toont zich door het systematisch in kaart brengen van competenties en capaciteiten van de verschillende organisaties, en hierbij op zoek te gaan naar voldoende complementariteit. De culturele fit gaat vooral over het begrijpen en respecteren van elkaars culturele achtergrond, waarden en normen. Organisaties vinden vrij snel een strategisch match omdat dit de meest zichtbare meerwaarde in een samenwerking is. De strategische fit geeft vooral een indicatie van de potentie van een samenwerking, maar geen garantie. Het afdrukken van de culturele match vraagt meer overleg en uitwisseling, bijvoorbeeld door het samen doorlopen van stap 1 en stap 2 van het stappenplan.

Er is voldoende tijd nodig om tot netwerking te komen.

Ook dit vonden we terug in de ervaringen van de netwerken uit het project 'Veerkracht versterken'. In de deelnemende netwerken zagen we vaak die strategische fit terugkomen – we hebben al vermeld dat de tijd om te komen tot netwerkvorming voor indiening van het projectvoorstel beperkt was. Er werd vooral gezocht naar afstemming over competenties op vlak van de doelgroep: bekendheid met de noden en behoeften van de doelgroep en toegang tot de doelgroep. Van afstemming (of ontbreken van afstemming) op vlak van organisatie- en samenwerkingscompetenties werden netwerken zich vaak pas bewust tijdens de samenwerking. Een beperkte culturele fit kon dan ook tot spanning in het netwerk leiden. Gezien tijdsdruk en relatief beperkte ervaring in complexere samenwerkingen werd hiervoor te weinig tijd en reflectie uitgetrokken. De strategische match was eerder basaal en weinig uitgediept. De culturele match kwam zelden bij de aanvang ter sprake, maar dook op tijdens het project. Gezien de samenwerking weinig groepsdynamisch was versterkt, was dit amper tot niet bespreekbaar.

Er was wel één element dat betrekking had op de culturele fit en vaak voorafgaand aan de samenwerking werd afgetoetst, met name de basishouding van betrokkenheid bij en vertrouwen in de doelgroep (we gaven hoger reeds aan dat dit één van de basiskwaliteiten voor samenwerking was die vaak werd benoemd).

Andere elementen en dimensies van culturele fit komen pas aan de oppervlakte doorheen overleg, uitwisseling en gezamenlijke actie. We kunnen dus enkel het belang van een proactief netwerk nogmaals onderstrepen.

Het verkennen van een strategische en culturele fit gebeurt best zowel op beleidsniveau als op operationeel niveau. Een aantal netwerken hadden te kampen met organisaties waar beide niveaus niet op dezelfde golflengte zaten.

+ Culturele match -	Geen waarde	Optimale partner
	Zinloos, zonde van de tijd	Voldoende startpunt
	Strategische match	
	-	+

Tabel 3. Matrix strategische en culturele match van Child, Faulkner en Tallman (2005)

Samenvattend, de meerwaarde die een organisatie via competenties en vaardigheden voor het netwerk kan bieden, is een absolute vereiste om partner te worden. Een optimale partner combineert deze strategische match met een culturele match. Samenwerken is altijd werken! Maar indien de culturele match er niet is, zal dit extra werk vereisen.

STAP 4. UITTEKENEN VAN EEN SAMENWERKINGSKADER

De partners zijn gekozen, een volgende stap is dan het bepalen van de manier waarop we willen samenwerken. Het is belangrijk van bij de start van de samenwerking een kader uit te tekenen waarin verduidelijkt wordt wat alle partners verwachten van de samenwerking. Het gaat dan over de aard van de samenwerking, welk soort samenwerking wordt er aangegaan.

Kaats en Opheij (2014) werkten een model met vier grondvormen van samenwerking uit. Dit model vertrekt vanuit twee assen. Deze assen helpen bij het kiezen van een grondvorm. Ze zijn ook zeer bruikbaar om naar de huidige en de gewenste samenwerking te kijken. Op basis van dit kader kan samenwerking vanuit een ander perspectief bekeken worden, mogelijkheden kunnen duidelijk gemaakt worden, meer bewustzijn kan gecreëerd worden over de aard van samenwerking die door de verschillende partners verwacht worden.

We vertrekken in dit kader van een initiatiefnemende organisatie, een organisatie die op basis van de voorgaande stappen heeft besloten om samenwerking met andere partners aan te gaan.

Vier grondvormen van samenwerking

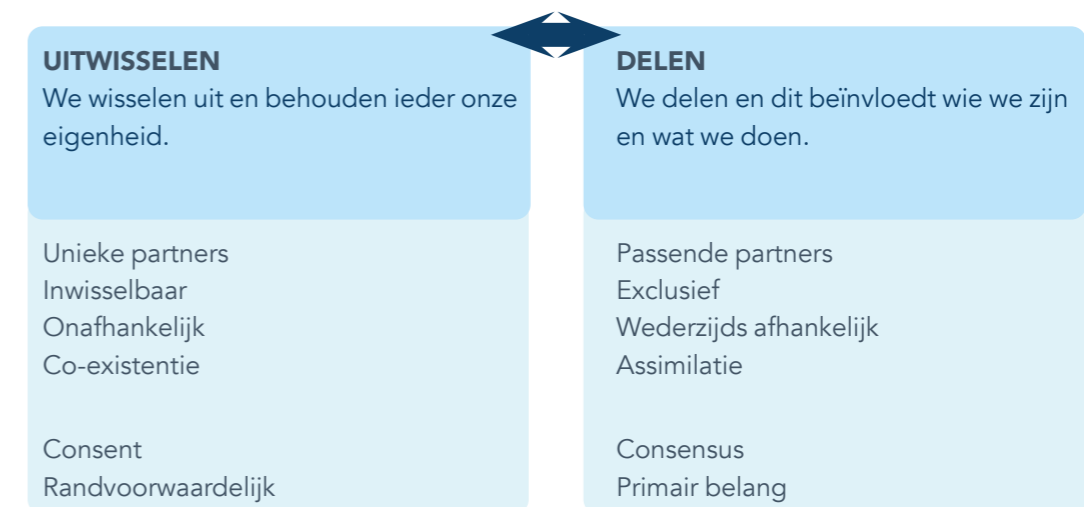
- De eerste as is de as van 'verbeteren of vernieuwen'.



Tabel 4. As 'verbeteren of vernieuwen' uit 'vier grondvormen tot samenwerking' (Kaats en Opheij, 2014)

Eerst situeert de initiatiefnemende organisatie zich op de as 'verbeteren of vernieuwen' waarvoor ze het netwerk wil inzetten. Dit gaat vooral over de beheersing of de toekomstgerichtheid van de samenwerking.

- De tweede as is de as van 'delen of uitwisselen'.



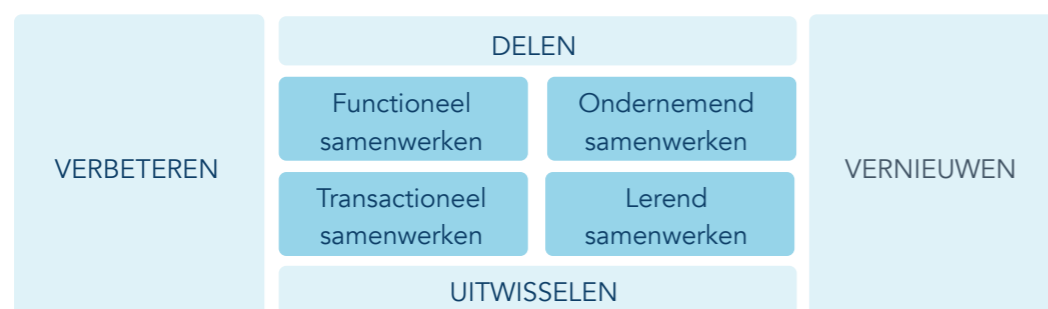
Tabel 5. As 'uitwisselen of delen' uit 'vier grondvormen tot samenwerking' (Kaats en Opheij, 2014)

Vervolgens situeert de initiatiefnemende organisatie het netwerk op de as 'uitwisselen of delen'. Hiermee geeft de organisatie aan hoe beperkt of hoe groot de bereidheid is om doorheen de samenwerking ingrijpend te veranderen.

En in een volgende stap legt de initiatiefnemende organisatie aan de potentiële partners voor welke verwachtingen ze hebben ten aanzien van de samenwerking, in welke mate ze zelf willen investeren in deze samenwerking. Dit wordt in overleg verder besproken tot er voldoende duidelijkheid is gecreëerd en alle partners zich kunnen vinden in de situering van de samenwerking op beide assen.

- Vier grondvormen van samenwerking

De combinatie van beide assen maakt de grondvorm, het samenwerkingskader duidelijk.



Tabel 6. Vier grondvormen tot samenwerking (Kaats en Opheij, 2014)

- Functioneel samenwerken: een organisatie ontplooit een deel van de werking bij een andere partij die daartoe beter is uitgerust. Ze kan ook samenwerken met die partij en die deelwerking samen ontwikkelen en uitvoeren. Zo groeit een intense samenwerking op die deelwerking op lange termijn.
Bv: een organisatie verzorgt een vrijetijdsaanbod in een jeugdhulporganisatie waarbij beide organisaties samen de begeleiding opnemen, voortdurend evalueren en bijsturen. Zo verbeteren ze gestaag hun aanbod.
- Ondernemend samenwerken: organisaties met verschillende expertises werken samen om een nieuwe dienst aan derden te ontwikkelen die ze alleen niet zouden kunnen realiseren. Elke partij loopt risico.
Bv: een hulpverleningsorganisatie wil een moeilijk bereikbaar doelpubliek aanspreken en ontwikkelt samen met een sportorganisatie een vindplaatsgerichte, innovatief en permanent aanbod op een nieuwe locatie.
- Lerend samenwerken: partijen in één sector of met een soortgelijke opdracht maken een open netwerk gericht op het uitwisselen van ervaringen, het ontwikkelen van activiteiten en het samen uitproberen van die activiteiten.
Bv: drie organisaties die werken met jongeren met een beperking experimenteren wat natuurbeleving voor hun publiek kan betekenen.

- Transactioneel samenwerken: partijen maken met elkaar afspraken die tot een dienst leiden, men koopt zich als het ware in. De afspraken regelen de transactie: wie beidt wat, waarvoor en onder welke condities.
Bv: een school koopt vormingen voor hun leerlingen bij drie organisaties in en betaalt daar een vergoeding voor.

Voor de volledigheid vermelden we dat er volgens Kaats en Opheij (2014) na het bepalen van de motieven tot samenwerking en de grondvorm van samenwerking nog een volgende stap nodig is, met name het bespreken van de inrichting van de samenwerking. Die inrichting bestaat uit vier elementen (die we hier niet verder verduidelijken, dat zou ons in dit kader te ver leiden): 1) de juridische vorm van samenwerking; 2) het bestuur of de leiding van de samenwerking; 3) de identiteit van de samenwerking; 4) de infrastructuur van de samenwerking.

Kortom, het model van de vier grondvormen biedt een handzaam kader om binnen het netwerk de aard van samenwerken te expliciteren en uiteindelijk al dan niet de samenwerking op te starten. Dit kader kan ook doorheen de samenwerking gebruikt worden als evaluatie van de samenwerking en eventueel tot bijsturing van de samenwerking leiden. In elk geval is een open constructief gesprek over de motieven en de grondvormen van samenwerking noodzakelijk.

We verduidelijken dat het kader van de vier grondvormen van samenwerking geen normerend kader is. Er is geen 'beste' of 'betere' vorm van samenwerking. Het is vooral belangrijk dat de motieven en gekozen vorm vooraf besproken, verduidelijkt en samen afgeklopt worden. Wel merken we hierbij op dat de vorm transactioneel samenwerken vooral gericht is op korte termijn en eerder afstandelijk van aard is. De andere vormen van samenwerking bieden meer kans tot innovatie en leren.

Verduurzaming: continueren of experimenteren

We beschreven hoger al uitvoerig dat verduurzaming of duurzaamheid ruimer kan zijn dan het louter continueren van de projectwerking. Doorheen het onderzoeksproces hebben we twee basisprofielen op vlak van verduurzaming kunnen onderscheiden. Het verschil tussen deze twee profielen is een gevolg van de dynamiek tussen enerzijds het gevoerde subsidiëeringsbeleid en anderzijds de keuzes van de organisatie of het netwerk.

- Voor het eerste profiel is het verkrijgen van subsidie gelinkt aan het voortbestaan van de werking (en de organisaties). Verduurzamen is het verderzetten van de bestaande werking, heeft bijna uitsluitend betrekking op de eigen werking. Deze organisaties en samenwerkingsverbanden moeten voortdurend op zoek gaan naar nieuwe subsidies om de werking in stand te houden. De focus ligt vooral op het bereiken van doelstellingen en minder op het realiseren van impact.
- Voor het tweede profiel zijn subsidies vooral mogelijkheden om te experimenteren, te vernieuwen en te veranderen. Deze organisaties zijn niet afhankelijk van de projectsubsidie voor de eigen basisfinanciering. Verduurzaming krijgt in deze organisa-

ties en netwerken een veel ruimere invulling, het kan gaan om kennisopbouw, netwerkopbouw, of verbetering van methodieken en materialen. Verduurzaming heeft steeds betrekking op alle werkingen én het netwerk. Er wordt gedaan, geobserveerd, gereflecteerd, geconcludeerd en waar nodig bijgestuurd. De focus ligt meer op het realiseren van impact dan enkel het bereiken van de doelstellingen.

Een netwerk is gebaat bij de aanwezigheid van beide profielen, zeker omdat het gaat om een complex probleem dat multipartijssamenwerking vereist. Ook de faciliterende overheid kan hier een rol in spelen, met name door kansen te voorzien voor organisaties van profiel 1 te laten doorgroeien naar profiel 2. Dit verhoogt immers de diversiteit van aanpak en komt de slagkracht van dergelijke subsidies ten goede.

STAP 5. VINGER AAN DE POLS

Eens het netwerk opgestart, gaat het om het levend houden van de samenwerking. Heel eenvoudig gesteld, komt dit neer op het cyclisch doorlopen van het stappenplan doorheen de ganse periode van samenwerking, waarbij soms de ene stap meer aandacht zal vragen dan de andere. Op regelmatige tijdstippen overleg- en uitwisselingsmomenten inplannen, de tijd nemen om zowel operationeel, groepsdynamisch als lerend af te toetsen en af te stemmen. En zoals eerder benoemd, is het ook van belang om de doelgroep van de werking te betrekken bij evaluatie van en reflectie over (de effecten van) het eigen aanbod.

Quickscan

Hieronder lijsten we de belangrijkste reflectievragen van het stappenplan apart op, als leidraad doorheen de werking van een netwerk of samenwerkingsverband.

- **Voorafgaand: Begripsverheldering, hoe kijken naar veerkracht**
 - Reflectie over de invulling van het begrip veerkracht: wat betekent dit voor ons als organisatie (en wat betekent dit voor ons als netwerk)?
 - Welke strategieën kiezen we om de veerkracht voor onze doelgroep te versterken?
- **Stap 1. De eigen organisatie onder de loep**
 - Wat is veerkracht voor ons als organisatie?
 - Hoe willen we die veerkracht bereiken?
 - Op welke manier werken we al rond veerkracht?
- **Stap 2. Kiezen voor samenwerking of niet**
 - Nee, we beschikken over voldoende bronnen om de gewenste resultaten te bereiken. Samenwerken vraagt altijd inspanningen en is onzeker.
 - Ja, we gaan op zoek naar partners en trachten een netwerk te vormen.
 - Kijken door drie lenzen: impact, invloed en controle
 - Motieven voor samenwerking: doelgroepverruiming; financiële stimulans; materiaalontwikkeling en expertiseopbouw; samenwerking als subsidievoordeel
- **Stap 3. Partnerkeuze bij netwerkvorming**
 - Houden we de scope van mogelijke partnerorganisaties voldoende breed?
 - Is er een strategische en/of culturele fit?
- **Stap 4. Uittekenen van een samenwerkingskader**
 - Verbeteren of vernieuwen
 - Uitwisselen of delen
 - Functioneel, ondernemend, lerend of transactioneel samenwerken
 - Continueren of experimenteren
- **Stap 5. Vinger aan de pols**
 - Zitten we nog steeds op dezelfde golflengte?
 - Hebben we onze doelgroep betrokken bij de evaluatie van en reflectie over het aanbod?

In een iteratief proces de verschillende stappen op netwerkniveau cyclisch doorlopen.

Workshop: samenwerken aan veerkracht in een netwerk

Hieronder is het draaiboek te vinden voor het aanbieden van een workshop aan organisaties in de sector van het jeugdwerk en gebaseerd op de bevindingen van deze begeleidings- en onderzoeksopdracht.

Doel: vergroten van inzicht over samenwerken in een netwerk om kinderen en jongeren te versterken in hun veerkracht

- Zelfreflectie als organisatie over veerkracht en over samenwerken
- Vanuit missie tot een groter veld van potentiële partners komen
- Tot een optimalere keuze van netwerkpartner komen
- Ruw design van interactie

Randvoorwaarden

- Groepsgrootte van maximaal 12 deelnemers om interactief te kunnen werken
- Ruim lokaal met een kring stoelen en extra ruimte om in kleine groepen te werken
- Flipchart, post-its, beamer en scherm

00u00	<p>Welkom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situering: veerkracht versterken is een complex probleem, impactrijke oplossingen bereik je enkel door samen te werken, bevindingen onderzoek 'Veerkracht versterken' • Doel: vergroten van inzicht over samenwerken in een netwerk om kinderen en jongeren te versterken in hun veerkracht <ul style="list-style-type: none"> o Zelfbewustzijn als organisatie over veerkracht o Vanuit missie tot een groter veld van potentiële partners komen o Tot een optimale keuze van netwerkpartner komen o Design van opstart en onderhoud netwerk • Actieve en interactieve aanpak: <ul style="list-style-type: none"> o We verkennen vandaag wat veerkracht voor jouw organisatie betekent, o vervolgens zoomen we met theory of change uit. Zo krijgen we zicht op potentieel interessante netwerkpartners. o We zoomen dan in op samenwerken. Is er een strategische en een culturele fit? Welke grondvorm van samenwerken ambiëren we? o Tenslotte staan we stil bij het realiseren van samenwerken en hoe je dit onderhoudt.
-------	--

00u15	<p>Kennismaken rechtstaand in een kring via line ups</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zet je in een cirkel zo snel als mogelijk alfabetisch op voornaam <ul style="list-style-type: none"> o Voornamen beluisteren o Input: samenwerken vergt een groepsdynamische kwaliteit dat openheid bevordert • Zet je nu zonder te praten op de postcode van je organisatie van 1000 tot 9992 <ul style="list-style-type: none"> o Postcode, organisatie, voornamen beluisteren o Input: veerkracht versterken kan op veel manieren • Wat heb je nodig om veerkrachtig te zijn, één woord, zonder verbale en non-verbale taal alfabetisch op volgorde <ul style="list-style-type: none"> o Woorden beluisteren o Input: veerkracht is een containerbegrip, we gaan dit verder verkennen
00u30	<p>Hoe werkt je organisatie aan veerkracht, positioneer je in het lokaal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verticaal: Individueel – groep <ul style="list-style-type: none"> o Kort enkele deelnemers bevragen • Horizontaal: proactief - Reactief <ul style="list-style-type: none"> o Kort enkele deelnemers bevragen • Hand opsteken: impliciet – expliciet <ul style="list-style-type: none"> o Kort enkele deelnemers bevragen • Input: samenwerken door gemeenschappelijkheid of door complementair verschil
00u45	<p>Samenwerken in een netwerk doe je niet zomaar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissel uit over hoe je organisatie veerkracht versterkt en waarom je overtuigd bent dat dit werkt <ul style="list-style-type: none"> o Vorm een groepje van drie met wie dicht bij jou staat o Delen in grote groep • Welke organisaties in deze groep zie je als mogelijke partner? <ul style="list-style-type: none"> o Per drie o Uitwisselen in grote groep en bevragen op motieven • Input <ul style="list-style-type: none"> o Samenwerken vraagt inzet, kies weloverwogen o Vier motieven om samen te werken o Schema van strategische en culturele fit

01u30	<p>Uitzoomen met theory of change: impact – invloed - controle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input: <ul style="list-style-type: none"> o We denken niet lang na over mogelijke partners, vooral keuze o.b.v. persoonlijk netwerk, regionale nabijheid en langdurige relaties. o We gaan een oefening doen om het aanbod van partners te verbreden. • Verwoord de gewenste impact in hoe een veerkrachtig kind/jongere dit zou beleven en uitdrukken <ul style="list-style-type: none"> o Per 2, elke uitkomst op een witte post-it o Bespreken in grote groep post-its clusteren, missen we nog iets? • Welke hefboomen (oorzaken) zijn er die veerkracht kunnen bevorderen? <ul style="list-style-type: none"> o Per 2, elke hefboom op een groene post-it o Bespreken in grote groep, post-its clusteren • Over welke hefboomen hebben we controle als organisatie? <ul style="list-style-type: none"> o Bespreken in grote groep en omcirkelen o Per 4 zoeken naar partners die wel controle hebben op de niet omcirkelde hefboomen en of je al dan niet hiermee zou samenwerken • Uitwisselen in grote groep, hoe kiezen we onze partners, waarom wel, waarom niet samenwerken
03u00	<p>Grondvormen van samenwerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input: schema grondvormen van samenwerking • Oefening per 3, elkaar bevragen <ul style="list-style-type: none"> o Je organisatie kiest voor verbeteren of vernieuwen o Je organisatie kiest voor uitwisselen of delen o Welke grondvorm bekom je en plaats dit in het schema? • Groepsgesprek <ul style="list-style-type: none"> o In grote groep overlopen we het schema en maken het zo concreter. o Wat betekent die keuze van grondvorm voor jouw organisatie en voor jouw partner?
04u30	<p>Na reflectie en weloverwogen keuze laat je een samenwerking vlotter door?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe laat je een samenwerking opzettelijk mislukken? <ul style="list-style-type: none"> o Per 2 zoveel mogelijke sabotagegedrag vinden o Uitwisseling via mitraille • Maak een design voor interactie in de samenwerking <ul style="list-style-type: none"> o Per 4 bespreken wat is belangrijk voor de interactie? Hoe bereik je dit? o Teken op een flap, schematisch een design van interactie o Uitwisselen, bevragen, aanvullen vanuit onderzoek

05u45	<p>Wat van deze workshop ga je inzetten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesprek op voeten <ul style="list-style-type: none"> o Staande kring o Popcorngewijs één element per keer zeggen o Anderen zetten een stap naar voor als ze hetzelfde hebben • Dank u wel!
06u00	

Aanbevelingen

Aanbevelingen op organisatie-, netwerk- en overheidsniveau zijn te vinden doorheen het ganse rapport. We hebben de onderzoeksbevindingen en het stappenplan zo uitgewerkt dat concrete handvaten en adviezen onmiddellijk herkenbaar zijn voor de verschillende stakeholders.

Hieronder geven we een beknopt overzicht van deze aanbevelingen bij wijze van samenvatting.

AANBEVELINGEN OP NIVEAU VAN DE ORGANISATIE

- Veerkrachtige organisaties zorgen voor veerkrachtige medewerkers en omgekeerd, elementen van veerkrachtige organisaties zijn:
 - o Installeren van een leercultuur;
 - o Structureel inbouwen van zorg en nazorg voor de werkers;
 - o In kaart brengen van verwezenlijkingen (bereik van de doelgroep, realiseren van doelstellingen en realiseren van impact);
 - o Indien mogelijk, een ondersteunende back-office voor een organisch opererende front-office.
- De doelstellingen, te realiseren met een projectsubsidie, voldoende afstemmen op de aard van de subsidie (omvang budget, looptijd van het project, perspectief op verlenging of structurele inbedding van de subsidie). Tijdelijke projectsubsidies met weinig garantie op voortzetting niet inzetten voor nieuw ondersteuningsaanbod of inzet van extra werkers (outreachers) – zie negatieve effecten bij stopzetting.
- Bij de uitwerking van een projectvoorstel, proactief reflecteren over het mogelijke verduurzamingspotentieel. Ook de mogelijke langetermijn effecten (impact) in kaart brengen, niet alleen de te bereiken kortetermijn doelstellingen.
- Veerkracht van kinderen en jongeren in kwetsbare situaties versterken is een complex probleem en vraagt om een multipartijssamenwerking.

AANBEVELINGEN OP NIVEAU VAN HET NETWERKEN

- Initiatiefnemende organisaties doorlopen het stappenplan voor veerkrachtige samenwerking bij het aangaan van nieuwe netwerken:
 - o Stap 1. De eigen organisatie onder de loep;
 - o Stap 2. Kiezen voor samenwerking of niet;
 - o Stap 3. Partnerkeuze bij netwerkvorming;
 - o Stap 4. Uittekenen van een samenwerkingskader;
 - o Stap 5. Vinger aan de pols.

Een optimale partner combineert een strategische match met een culturele match. Samenwerken is altijd werken! Maar indien de culturele match er niet is, zal dit extra werk vereisen.

- Veerkracht behouden op het niveau van het netwerk, kan onder meer op basis van:
 - o Een gedeelde missie en gedeeld eigenaarschap;
 - o Gedeelde ambitie voor het realiseren van meerwaarde (1+1=3);
 - o Duidelijk werkkader;
 - o Investeren in een groepsdynamisch klimaat en open feedbackcultuur;
 - o Overeenstemming over de samenwerking op beleids- en uitvoerend niveau van de organisaties.
- Het realiseren van een netwerk-team vraagt de nodige investering, zowel in aanloop naar de samenwerking, doorheen de samenwerking en bij afronding van de samenwerking. Overleg en uitwisseling op regelmatige tijdstippen zijn gericht op verschillende niveaus van samenwerking:
 - o Operationeel;
 - o Groepsdynamisch: openheid, vertrouwen;
 - o Evaluatief en bijsturend;
 - o Lerend, creëren van meerwaarde en impact.

Overleg en uitwisseling kan ondersteund worden door een procesbegeleider.

AANBEVELINGEN OP NIVEAU VAN DE OVERHEID

- Naast het waarderen van het behalen van doelstellingen, ook impact-winsten waarderen (zie: schema impact).
- Faciliteren van samenwerking door projectsubsiëring:
 - o Weinig dwingend kader, met inhoudelijke vrijheid (stimuleert diversiteit in projecten en bereikte doelgroepen); beperkte vereisten voor het uitgeschreven projectvoorstel.
 - o Aandacht voor kwalitatieve indicatoren naast kwantitatieve indicatoren.
 - o Stimuleren van netwerkvorming (veerkracht versterken van deze doelgroep is immers een complex probleem), en voorzien van voldoende tijd en ruimte om te

komen tot vernieuwende, veerkrachtige samenwerkingen (voldoende tijd voor het doorlopen van het stappenplan).

- o Voorzien van een complementair intervisietraject.
 - o Ruimte laten voor zakelijke ondersteuning in de projectwerking (bijvoorbeeld ondersteuning voor beleidsplanning, financieel plan, samenwerkingsdesign, personeelsbeleid)
 - o Betere afstemming tussen de verschillende subsidiekanalen en projectoproepen (timing, inhoud, modaliteiten, ...), en waar mogelijk in samenwerking met andere beleidsdomeinen. Zie: subsidiewijzer.
 - o Indien juridisch mogelijk, bieden van perspectief op verlenging van beperkt aantal projecten na evaluatie.
- Faciliteren van intervisietrajecten en betekenisvolle ontmoetingen tussen netwerken en organisaties die een werking uitbouwen gericht naar kinderen en jongeren in kwetsbare situaties. Dergelijke intervisiemomenten en ontmoetingen bieden opportuniteiten tot zelfreflectie en bewustwording over het eigen netwerk (aard, vorm, wijze van samenwerking), nieuwe perspectieven en waar mogelijk alternatieven.
 - Investeren in de ontwikkeling van handzame, energiezuinige systemen van het meten van verwezenlijkingen en impact binnen het jeugdwerk (kwantitatieve en kwalitatieve registratiemodellen, afgestemd op het vindplaatsgericht, flexibel en vraaggestuurd jeugdwerk).

Bronnen

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory An Agentic Perspective. Annual Review Psychology, 52, 1-26.

Booth, T. & Ainscow, M. (2009). Index voor inclusie. Werken aan leren en participeren op school. Fontys-OSO-reeks.

Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. (2005). Cooperative Strategy: Managing alliances, networks, and joint ventures. Oxford University Press.

Decklerck, J. (2010). De preventiepiramide. Preventie van probleemgedrag in het onderwijs. ACCO Uitgeverij.

Decuyper S, Raes, E. & Boon, A. (2019). High impact teaming. Bewust, effectief, efficient samenwerken. Business Contact.

De Visscher, K. & De Ruyter, D. (2023). Verbindingambassadeurs voor het jeugdwerk. KdG Research.

Dweck, C. S. (2008). Mindset. Ballantine Books.

Gray, B. (1989). Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Greenaway, R. (2015). Active Reviewing: A Practical Guide for Trainers and Facilitators. CreateSpace Independent Publishing Platform

Iveson, C. (2002). Solution-Focused Brief Therapy. Journal of Continuing Professional Development, 8, 149-156.

Kaats, E., Van Klaveren, P. & Opheij, W. (2005). Organiseren tussen organisaties. Scriptum.

Kaats, E. & Opheij, W. (2014). Leren samenwerken. Boom.

Masterplan diversiteit in/en het jeugdwerk, bruggenbouwers, Verbindingsambassadeurs, Vlaamse Overheid, Dep. Cultuur, Jeugd en Media, 2021.

Snowden, D. (2005), "Strategy in the context of uncertainty", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 47-54.

Bijlagen

BIJLAGE 1.

OVERZICHT VAN DE 29 GOEDGEKEURDE PROJECTEN

Hoofdindieners	Werkingsgebied	Korte omschrijving van het project en de doelgroep
Homie	Limburg	Samen met de partners, zal Homie een inloophuis voor jongeren tussen de 16 en 25 jaar uitbouwen om zo dakloosheid te voorkomen. In het huis wil het netwerk o.a. een vrijetijdsaanbod uitbouwen voor deze doelgroep. De jongeren staan centraal en worden begeleid om zelf keuzes maken op welk levensdomein zij willen inzetten.
Vagevuur Open Jeugdwerk	Lokeren	Met behulp van een outreachende jeugdwerker wil men samen met de jongeren activiteiten organiseren. Een outreachende therapeut zal met individuele therapie een vertrouwensband opbouwen met doelgroepspecifieke jongeren (anderstalige nieuwkomers, hangjongeren, BUSO-jongeren, jongeren uit de Bijzondere Jeugdzorg én meisjes met een migratieachtergrond).
KT-Scholengroep LEON-huis	Hasselt	Samen met partners wil LEONhuis een vrijetijdswerking uitbouwen en een duurzaam organisatienetwerk opzetten. In een eerste fase richten ze zich op de optimalisatie hiervan in Hasselt, in een tweede fase zal dit uitgebreid worden. Ze gaan voor een sterk participatief traject met een talentenarchipel, talentenportfolio's en de doorgroeimogelijkheid voor de deelnemers om monitor te worden.
De Moeve	Lier	Jeugdhuis De Moeve maakt deel uit van een netwerk van organisaties binnen Lier. Het netwerk wil haar werking verder intensifiëren. Jongeren zullen worden betrokken via toeleiders, vindplaatsgericht werken en 'Sport in de wijk'. Er is ook een participatief luik waarbij jongeren zelf de communicatierol van het project opnemen via sociale media. De OverKop-werking zal het reeds lang bestaande netwerk intensifiëren.
Homaar (Villa Omaar)	Wetteren	Samen met Vonk en het Poorthuis zal Homaar een tweede groeiplek opstarten in Boechout. Op deze plek wordt een laagdrempelig, veerkrachtbestendig vrijetijdsaanbod voor psychisch kwetsbare jongeren ontwikkeld. De activiteiten en trajecten zullen begeleid worden door therapeuten en jongerenbegeleiders. Het is een participatief project dat inzet op inbreng van de deelnemers en co-creatie.
Broeiklas	Aalst	Met het project 'Broeiklas voor Talent' biedt Broeiklas studiebegeleiding aan lagere schoolkinderen uit kwetsbare gezinnen. De vzw heeft hierbij aandacht voor de buurt en de samenleving als geheel. Er wordt ingezet op een gerichte en systematische participatie van kinderen en jongeren. Daarnaast is er aandacht voor het uitbouwen en verankeren van een (boven)lokaal netwerk. Hierbij staat samenwerking buurtwerkingen, welzijnsorganisaties, voorzieningen en lokaal bestuur centraal.
Junior Argonauts	Vlaanderen	Junior Argonauts zal met hun participatief project 10 Vlaamse steden selecteren voor een activatieproject, zodat kwetsbare jongeren hun potentieel kunnen ontdekken en benutten. De geboden ruimte kunnen ze ook zelf vormgeven en zo een blijvende impact op jongeren teweegbrengen. Er zal ingezet worden op 2 kampen, een 'safe space' voor kwetsbare en niet-kwetsbare jongeren bij alle deelnemende gemeenten en op de lokale community van jongeren, experts en vrijwilligers.
't Hope	Roeselare	De kinder- en jongerenwerking van 't Hope, Jakedoe heeft een langlopende samenwerking met OCMW Roeselare en het Orthopedagogisch Centrum Sint-Idesbald en wilt deze samenwerking continueren. Het netwerk zal inzetten op vindplaatsgericht werken, bekendmaking van het outreachende jeugdwerkeraanbod, participatief groepswerk en het uitwisselen van expertise. Er wordt een co-creatief ontmoetingsaanbod uitgewerkt en jongeren nemen de rol op als ambassadeur om hun eigen knelpunten te leren benoemen.

Toestand	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Toestand wil enerzijds het bestaande netwerk verruimen en versterken door samenwerkingen aan te gaan met de buurt en partners. Het netwerk wil jongeren laten proeven van andere soorten vrijetijdsbesteding. Anderzijds wil het netwerk een gevarieerd (vakantie) aanbod realiseren voor kinderen en jongeren (lokaal, maar ook daarbuiten).
Circus Zonder Handen	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	De drie trekkers (Circus zonder handen, TOOP en Zonnelied) gaan de samenwerking aan met Brusselse organisaties Nakama en Imany die zich inzetten voor kinder-, jongeren- en vrijwilligerswerking. Het project omvat o.a. een doelgroepspecifieke wekelijkse circusactiviteit, een wekelijks vormings- en reflectiemoment en een circuskamp. Met dit project willen ze ook nieuwe animatoren opleiden die expertise vormen hebben met het werken met deze doelgroep. De jongeren zullen zelf de evenementen trekken om zo tot zelfsturing te komen.
Media Actie Kuregem Stad	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	De organisatie en haar partners wil een antwoord op het probleem dat er weinig perspectief is voor de kansarme Brusselse kinderen en jongeren in de kanaalzone. Het netwerk wil via een kruisbestuiving tussen de verschillende organisatieculturen een diepgaandere pedagogie ontwikkelen. Voor dit project willen ze 6 opleidingsweekends organiseren, waarvan de eerste drie steeds vormgegeven worden door één trekker en de laatste drie door de kinderen en jongeren zelf. Na afloop zullen de deelnemers zelf wijkevents organiseren. Jongeren worden ook opgeleid tot ambassadeurs en treden zelf op als experts om hun knowhow te delen.
World-Children-Unity-Dance	Vlaanderen	WCU-Dance werkt voor dit project samen met Sportpret vzw, BBJJA en Sportaround vzw. Deze partners zijn in verschillende regio's actief. Het netwerk wil beweging inzetten om veerkracht op te bouwen en richten zich hiervoor op een zeer diverse groep (qua leeftijd, problematiek, woonplaats,...). Naast de deelnemers zijn er ook studenten die het project mee vorm geven.
Nour	Boom	Het netwerk bestaat uit Nour, Intisaar, De Touter vzw, De Tichel, JAC en het lokaal bestuur van Boom. Het project is een verderzetting en verbreding van het project Hefboom in het kader van Generatie Veerkracht. De bestaande werking willen ze uitbreiden met sportmob, een mobiele toolbox, verschillende outreachactiviteiten, talentlabs en een safe space. De jongeren zullen participatief betrokken worden bij de opstart van de activiteiten.
Safe Space	Antwerpen	Safe Space bereikt kinderen en jongeren van 5 tot 30 jaar met diverse etnische achtergronden en recruteert jongeren in kwetsbare buurten vanuit nabijheid en laagdrempeligheid. Safe Space zorgt voor een preventieve totaalaanpak van vrijetijdsactiviteiten, begeleiding en hulp. De organisatie wil samen met haar partners de komende jaren de werking versterken en uitdiepen.
Koninklijke Sporting Club City Pirates	Antwerpen	Dit project moet een antwoord bieden op de signalen dat er een tekort is aan vrijetijdsactiviteiten voor anderstalige nieuwkomers. Het netwerk bestaat al een tijd, maar men wil de huidige samenwerking uitbreiden en verdiepen. Atlas zal voor expertise en toeleiding zorgen, terwijl City Pirates en partners voor de begeleiding en ontplooiing zorgen. Ze willen jongeren versterken door hen concrete handvaten aan te reiken d.m.v. vrijetijdsactiviteiten.. Daarnaast wil met de jongeren op termijn ook de kans geven om door te stromen naar het reguliere aanbod of/en om als vrijwilliger bij City Pirates aan de slag te gaan.
Jeugdhuis 'T Schipke	Menen	Het opstartend samenwerkingsverband bestaat uit het jeugdhuis, de jeugdendienst van de stad Menen, Uit De Marge en het Lokaal Dienstencentrum Het Applauws in Lauwe. Ze willen inzetten op een laagdrempelig groepsgericht vrijetijdsaanbod. De animatoren zoeken de (kwetsbare) jongeren op in de openbare ruimte en gaan aan de slag met opgevangen signalen. Ze werken samen met hen aan een wekelijkse chillspot/activiteit op een door de jongeren gekozen plein.

Cirkus In Beweging	Leuven	Het programma is opgebouwd rond vier pijlers: voeding, beweging, gemeenschapsopbouw en duurzaam ondernemen en zorgt voor een nieuwe dynamiek op de Centrale Werkplaatsen. Het project richt zich op kinderen en jongeren in jeugd delinquentie, kansarme kinderen en jongeren, vluchtelingen, kinderen en jongeren met mentale beperking en kinderen in de kinderpsychiatrie.
JeP	Turnhout	Een samenwerkingsverband dat erop gericht is om een betere sociale integratie teweeg te brengen bij nieuwkomers. Ze willen de drempel verlagen voor anderstalige nieuwkomers om een rol te kunnen spelen in het jeugdwerk en de maatschappij in haar geheel. Dit betekent dus ook het inzetten van nieuwkomers als monitoren, die de kans krijgen om een animatorcursus te volgen.
Arktos Limburg	Tongeren	De focus ligt op vindplaatsgericht en outreachend werken, samen met de jongeren zal gewerkt worden aan het ontwikkelen en toepassen van nieuwe vormen van deze werkwijze. De jongerenwerker zal samen met de jongeren de ideale (fysieke en digitale) jongerenplek uitbouwen in Tongeren. Op de maandelijkse powermeetings kunnen jongeren hun noden delen en de powerateliers – waar jongeren hun talenten ontdekken – zullen leiden tot een halfjaarlijks toonmoment. De jongeren worden maximaal betrokken bij de uitvoering en evaluatie van het project.
Autisme Limburg	Limburg	De organisatie zet zich in voor kinderen, jongeren en jongvolwassenen met een autisme spectrum stoornis en gaat ook vormingen en ondersteuning bieden aan het regulier jeugdwerk om drempelverlagend te werken voor deze doelgroep. Dit project biedt een antwoord op het probleem dat mensen uit deze doelgroep verre verplaatsingen moeten maken of op lange wachtlijsten terechtkomen voor vrijetijdsactiviteiten. De jongeren zullen zelf actief participeren in het uitwerken van het aanbod, zo kunnen ze de regie in handen nemen, denken ze mee het beleid uit en krijgen ze de keuze om een gepaste vrijetijdsinvulling te vinden.
Oranje-Jeugdwerk	Oost- en West-Vlaanderen	Voor dit project gaat de organisatie met 3 kernpartners samenwerkingen aan voor het opzetten van 126 kleinschalige acties. Door samenwerkingen aan te gaan met lokale werkingen van JNM en Natuurpunt kan een vernieuwend aanbod uitgewerkt worden. Ze willen de doelgroep laten proeven van het aanbod en op basis daarvan de interesses en drempels ontdekken. De deelnemers worden meegenomen in elk deel van het proces en hebben zo de kans om het mee vorm te geven.
ToekomstATELIER de l'Avenir	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	TADA werkt sterk onderwijs- en sportgerelateerd. Het doel van dit project is d.m.v. meer en betere workshops meer kwetsbare jongeren te bereiken. Er worden verschillende activiteiten georganiseerd, zoals 1) maatschappijvormende zaterdagactiviteiten met RUSG en KANAL, 2) een pedagogisch versterkte buurtwerking (KANAL) en jeugdwerking (RUSG) met veerkracht-versterkende activiteiten via het train the trainer-programma voor volwassenen die werken met kwetsbare jongeren. Het doel van de workshops is om de jongeren te prikkelen en aansluiting te zoeken bij hun leefwereld en interesses.
GC De Kroon	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	GC De Kroon maakt deel uit van N22, een netwerk van 22 Nederlandstalige gemeenschapscentra in Brussel. De bedoeling binnen dit project is om de banden die de afgelopen jaren zijn gevormd te versterken en te verdiepen. Voor dit project willen ze twee extra ateliers opzetten in de komende twee jaar. Daarnaast wil het netwerk ook drie creaweken met toonmomenten organiseren. Het idee is om de deelnemers (een intergenerationale groep) creatief te leren denken en te laten handelen vanuit diverse vormen van expressie, taal, muziek en hergebruikbare materialen. Er wordt ingezet op co-creatie.
Bellenbos	Affligem	Bellenbos vzw wil een verbreding en verdieping van de werking teweeg brengen. Zo willen ze het netwerk gaan uitbreiden en tonen ze aan dat ze de partnerschappen functioneel gekozen hebben, zodat er sprake is van aanvullende expertise die de werking kan verduurzamen. Ze zetten in op actuele thema's zoals natuurbeleving.

Speelplein 3sje	Wemmel	Samen met Vitaal en SportyFun wil de organisatie een laagdrempelig aanbod uitwerken voor kwetsbare jeugd met een taalbevorderende insteek. In een eerste fase worden de noden van de lokale jeugd bevestigd zodat er kan gewerkt worden naar een kindvriendelijke gemeente. Ze zullen een talentcoach inhuren die zijn expertise kan delen en het is aangeraden om beroep te doen op de grote expertise die aanwezig is in het jeugdwerkzorgsysteem.
Idrops	Gent	Samen met haar partners wil de organisatie een vrijetijdsaanbod ontwikkelen die de jongeren in aanraking laat komen met de afvalstroom. Ze willen hiervoor de deelnemers meer bijleren over circulaire economie en over het gebruik van biomaterialen. De deelnemers zullen bedrijven opzetten die als doel hebben om maatschappelijke- en milieugerelateerde uitdagingen aan te pakken. Hiermee wil het netwerk zorgen voor een bewustzijn en toekomstgericht denken.
Bazzz	Antwerpen	Samen met opvangcentrum Deurne, Waka Waka Generation en JAC wil Bazzz zich inzetten voor kinderen en jongeren met een migratieachtergrond. Ze spelen in op de uitdagingen die ze tegenkomen in hun identiteitsontwikkeling. Door de geografische spreiding zullen ze buurtoverschrijdend werken. Voor dit project zet het netwerk proeftuinen op met nieuwe methodieken om te experimenteren. De jongeren worden participatief betrokken bij het project, zo gaan ze zelf met de bakfiets op pad om jongeren te bereiken en een rol als buddy op te nemen. In maandelijkse werkgroepen worden de activiteiten door de jongeren opgevolgd.
Habbekrats	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Dit project is een mobiel concept waardoor het mogelijk zal zijn om de impact van BRU'XL On Tour over een ruime regio te verspreiden. Hierdoor is het project makkelijk te verplaatsen en kan het doorgaan waar er nood is aan zulke initiatieven. In een eerste fase starten ze met een kleinschalig proefproject, daarna zal het een reizend initiatief worden. Op elke locatie zullen de activiteiten afgestemd worden met de lokale doelgroep. Ze willen zeker sterk inzetten op het bereiken van niet begeleide minderjarige vluchtelingen en kinderen en jongeren uit voorzieningen.
Groeilap	Sint-Niklaas	In samenwerking met tal van partners (3 jeugdorganisaties, JOS, verschillende welzijnspartners en het toekomstige OverKopphuis) zet Groeilap zich om kinderen en jongeren in kwetsbare situaties te bereiken en voor hen een vrijetijdsaanbod uit te werken. Er wordt outreachend gewerkt. Het netwerk wil ook inzetten op deelfietsen aangezien dit drempelverlagend werkt. Bij de start van het project zullen de noden van de beoogde doelgroep onderzocht worden en zal men werken aan vertrouwensbanden. De verzamelde signalen zullen ook doorgegeven worden naar de betrokken sectoren en het lokale beleid.

BIJLAGE 2.

TOOLS BEVRAGING KINDEREN EN JONGEREN (DEELNEMERS AAN HET AANBOD)

Om de stem van de kinderen en jongeren te horen, kan gebruik gemaakt worden van onderstaande tools. Op basis van het keuzemenu kan er op maat van elk netwerk, elke doelgroep gewerkt worden.

Eerst kies je één van beide vragen die je het meest gepast lijkt:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan deze werking?

Vervolgens kies je de strategie van de vraagstelling:

- Expliciet individueel
- Expliciet in groep
- Impliciet individueel
- Impliciet in groep

Tenslotte kies je de werkvorm:

- Verbaal
- Minder verbaal

Aanpassing van de tools kan steeds! De jeugdwerker weet immers als geen ander wat er bij de eigen doelgroep werkt en niet werkt.

TOOL EXPLICIET INDIVIDUEEL - verbaal

Kies één van beide vragen die je het meest gepast vindt:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan onze werking?

Kaartjes (vind je achteraan)

- Vriendschap
- Amuseren
- Mezelf mogen zijn
- Iets nieuw kunnen doen
- Kunnen praten over dingen die belangrijk voor me zijn
- Behoren tot de groep
- Respect krijgen
- Kansen krijgen, ook al maak je een fout
- Vertrouwen krijgen
- Mee mogen beslissen
- Enkele onbeschreven kaartjes

Verloop:

1. Verwelkomen, bedoeling en aanpak schetsen
2. Vraag stellen en eerst gewoon luisteren
3. Kaartjes op tafel leggen, waarbij ook enkele onbeschreven kaartjes
 - o Staat alles wat je zei dat je (of je vrienden) ging missen op deze kaartjes geschreven? Indien niet, dan zetten we het nog op de onbeschreven kaartjes.
 - o Rangschik nu deze kaartjes van hard missen naar helemaal niet missen en leg kort je keuze uit.
 - o Vertel bij de kaartjes 'hard missen' een moment dat je dit ervaarde in onze werking?
 - o Extra: wat kunnen we doen om wat op deze kaartjes geschreven staat nog te versterken?
4. Bedankt, wil je nog iets kwijt?

Oogsten:

- In de eerste plaats hopen we dat dit jou als begeleider handzame feedback geeft over het belang van je werking en eventueel sporen aanreikt om te versterken.
- Voor het onderzoek 'veerkracht' waar we ook graag de stem van de kinderen/jongeren in willen laten weerklinken, zou het handig zijn als je ons dit kan bezorgen:
 - o Welke vraag heb je gesteld?
 - o Welke werkvorm heb je gekozen?
 - o Een foto van definitieve rangschikking van de kaartjes.
 - o Een samenvatting van de input van de gasten.
 - o Waarbij je de voor jouw relevante elementen voor veerkracht in fluo geel markeert.

TOOL EXPLICIET INDIVIDUEEL - minder verbaal

Kies één van beide vragen die je het meest gepast vindt:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan onze werking?

Ontwikkelingsnoden (Kolb) waarvoor je afbeeldingen zoekt

- Vriendschap
- Amuseren
- Mezelf mogen zijn
- Iets nieuw kunnen doen
- Kunnen praten over dingen die belangrijk voor me zijn
- Behoren tot de groep
- Respect krijgen
- Kansen krijgen, ook al maak je een fout
- Vertrouwen krijgen
- Mee mogen beslissen

Verloop:

1. Verwelkomen, bedoeling en aanpak schetsen.
2. Klaarzetten: kaartjes vervang je door afbeeldingen. Dit kunnen boemerangkaarten zijn, of gewoon foto's uit enkele tijdschriften. Zo maak je twee verzamelingen.
3. De eerste verzameling plaats je links, dit zijn de foto's die de kwaliteiten symboliseren waarvan jij als begeleider denkt dat de werking deze mogelijk maakt. De tweede verzameling zijn gewoon een hoop andere foto's en plaats je rechts. Vervolgens vraag je:
 - o Verplaats de foto's met een beetje uitleg zodat ze tot de juiste verzameling behoren
 - o Rangschik de foto's uit de linkse verzameling van hard naar geheel niet missen
4. Stel pas extra vragen als je voelt dat het gepast is, dat er goesting is om erover te praten.
5. Bedankt, wil je nog iets kwijt?

Oogsten:

- In de eerste plaats hopen we dat dit jou als begeleider handzame feedback geeft over het belang van je werking en eventueel sporen aanreikt om te versterken.
- Voor het onderzoek 'veerkracht' waar we ook graag de stem van de kinderen/jongeren in willen laten weerklinken, zou het handig zijn als je ons dit kan bezorgen:
 - o Welke vraag heb je gesteld?
 - o Welke werkvorm heb je gekozen?
 - o Een foto van definitieve rangschikking van beelden
 - o Een samenvatting van de input van de gasten
 - o Waarbij je de voor jouw relevante elementen voor veerkracht in fluo geel zet.

TOOL EXPLICIET IN GROEP - verbaal

Kies één van beide vragen die je het meest gepast vindt:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan onze werking?

Kaartjes (vind je achteraan)

- Vriendschap
- Amuseren
- Mezelf mogen zijn
- Iets nieuw kunnen doen
- Kunnen praten over dingen die belangrijk voor me zijn
- Behoren tot de groep
- Respect krijgen
- Kansen krijgen, ook al maak je een fout
- Vertrouwen krijgen
- Mee mogen beslissen
- Enkele onbeschreven kaartjes

Verloop:

1. Verwelkomen, bedoeling en aanpak schetsen
2. Vraag stellen en gewoon even luisteren
3. Kaartjes op tafel leggen, waarbij enkele onbeschreven kaarten
 - o Staat alles wat je zei dat je (of je vrienden) ging missen op deze kaartjes geschreven? Indien niet, dan zetten we het nog op de onbeschreven kaartjes.
 - o Rangschik deze kaartjes van hard naar helemaal niet missen en leg kort je keuze uit.
 - o Vertel bij de kaartjes 'hard missen' een moment dat je dit ervaarde in onze werking?
 - o Extra: wat kunnen we doen om wat op deze kaartjes geschreven staat nog te versterken?
4. Bedankt, wil je nog iets kwijt?

Oogsten:

- In de eerste plaats hopen we dat dit jou als begeleider handzame feedback geeft over het belang van je werking en eventueel sporen aanreikt om te versterken.
- Voor het onderzoek 'veerkracht' waar we ook graag de stem van de kinderen/jongeren in willen laten weerklinken, zou het handig zijn als je ons dit kan bezorgen:
 - o Welke vraag heb je gesteld?
 - o Welke werkvorm heb je gekozen?
 - o Een foto van definitieve rangschikking van de kaartjes
 - o Een samenvatting van interessante toelichtingen
 - o Waarbij je voor jouw relevante elementen voor veerkracht in geel fluo zet.

TOOL EXPLICIET IN GROEP – verbaal – alternatief

Kies één van beide vragen die je het meest gepast vindt:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan onze werking?

Verloop:

1. Verwelkomen, doel en aanpak schetsen.
 2. Groep zit in een kring en heeft één groot gesloten touw vast. In dit touw zitten drie knopen. Elke knoop betekent iets.
 3. De groep schuift het touw in wijzerzin door hun handen. Wanneer iemand de knoop in zijn handen heeft waar die iets over wilt meedelen, roept die stop. Het touw komt tot stilstand en de persoon met de knoop neemt het woord.
 - a. Bij de verbindingsknoop voor de twee uiteinden (bv platte knoop): vertel een plezierig moment dat je ooit beleefd hebt in deze groep
<https://www.youtube.com/watch?v=VAek4OuV0WM>
 - b. Bij de paalsteek (lijkt op een Q van question): stel een vraag aan de groep of aan iemand over hoe die de werking beleeft.
https://www.youtube.com/watch?v=KQ1e_i814R0
- Bij de zaksteek (gewone knoop): geef een antwoord op een vraag of vertel iets wat je fijn vindt in deze werking

<https://www.youtube.com/watch?v=v8AKpTD3pF0>

4. Als na enkele rondes niemand meer iets inbrengt, kondig dan de laatste ronde aan. Het kan geen kwaad als er een tijdje niemand iets zegt.
5. Bedankt, wil iemand nog iets kwijt?

Oogsten:

- In de eerste plaats hopen we dat dit jou als begeleider handzame feedback geeft over het belang van je werking en eventueel sporen aanreikt om te versterken.
- Voor het onderzoek 'veerkracht' waar we ook graag de stem van de kinderen/jongeren in willen laten weerklinken, zou het handig zijn als je ons dit kan bezorgen:
 - o Welke vraag heb je gesteld?
 - o Welke werkvorm heb je gekozen?
 - o Een samenvatting van de input van de gasten.
 - o Waarbij je de voor jouw relevante elementen voor veerkracht in fluo geel zet.

TOOL EXPLICIET IN GROEP - minder verbaal

Kies één van beide vragen die je het meest gepast vindt:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan onze werking?

Ontwikkelingsnoden (Kolb) waarvoor je afbeeldingen zoekt

- Vriendschap
- Amuseren
- Mezelf mogen zijn
- Iets nieuw kunnen doen
- Kunnen praten over dingen die belangrijk voor me zijn
- Behoren tot de groep
- Respect krijgen
- Kansen krijgen, ook al maak je een fout
- Vertrouwen krijgen
- Mee mogen beslissen

Verloop:

1. Verwelkomen, bedoeling en aanpak schetsen
2. De kaartjes vervangen door beelden. Dit kunnen boemerangkaarten zijn, of gewoon foto's uit enkele tijdschriften. Leg twee verzamelingen.
3. De eerste verzameling plaats je links de foto's die de kwaliteiten symboliseert waarvan jij als begeleider denkt dat de werking dit mogelijk maakt, hier kunnen maximaal 7 foto's liggen. De tweede verzameling zijn gewoon andere foto's en plaats je rechts.
 - o Om de beurt mag iemand een foto verplaatsen of een verplaatsing van een groepslid van extra motiveren. Indien een foto meerdere malen wordt verplaatst, heeft dit steeds een extra motivatie.
 - o Wanneer er geen verplaatsingen meer zijn, richten we ons op de linkse verzameling foto's. Rangschik de foto's in een kolom van hoog (hard missen) naar laag

(weinig missen), iedereen mag nog maar één foto verplaatsen.

4. Stel als begeleider pas extra vragen als je voelt dat het gepast is, dat er goesting is om erover te praten. Natuurlijk hoe meer toelichting bij verplaatsingen, hoe meer info je verkrijgt.
5. Bedanken, wil je nog iets kwijt?

Oogsten:

- In de eerste plaats hopen we dat dit jou als begeleider handzame feedback geeft over het belang van je werking en eventueel sporen aanreikt om te versterken.
- Voor het onderzoek 'veerkracht' waar we ook graag de stem van de kinderen/jongeren in willen laten weerklinken, zou het handig zijn als je ons dit kan bezorgen:
 - o Welke vraag heb je gesteld?
 - o Met welke werkvorm?
 - o Een foto van de verzameling van beelden
 - o Een samenvatting van de input van de gasten
 - o Waarbij je de voor jouw relevante elementen voor veerkracht in fluogeel zet.

TOOL IMPLICIET IN GROEP OF INDIVIDUEEL

Impliciet betekent dat je het terloops bevroegt omdat het je op dat moment het meest gepast lijkt. Bij de afwas, het kampvuur, wandelend naar een activiteit, ...

Werkvormen hiervoor ontwikkelen zou het impliciete karakter teveel schaden. Het gaat eerder over alerte begeleiders die het moment aangrijpen met een korte babbel, iets tekenen in het zand, ...

Onderstaande vragen zijn dan ook eerder richtinggevend:

- Wat zou je missen indien onze werking zou stoppen?
- Wat missen jouw vrienden door niet deel te nemen aan onze werking?

De ontwikkelingsnoden (Kolb) kunnen misschien inspireren:

- Vriendschap
- Amuseren
- Mezelf mogen zijn
- Iets nieuw kunnen doen
- Kunnen praten over dingen die belangrijk voor me zijn
- Behoren tot de groep
- Respect krijgen
- Kansen krijgen, ook al maak je een fout
- Vertrouwen krijgen
- Mee mogen beslissen

Oogsten:

- In de eerste plaats hopen we dat dit jou als begeleider handzame feedback geeft over het belang van je werking en eventueel sporen aanreikt om te versterken.
- Voor het onderzoek 'veerkracht' waar we ook graag de stem van de kinderen/jongeren in willen laten weerklinken, zou het handig zijn als je ons dit kan bezorgen:

o Welke vraag heb je gesteld?

o Een samenvatting van de input van de gasten

o Waarbij je de voor jouw relevante elementen voor veerkracht in fluogeel zet.

VRIENDEN MAKEN

ME AMUSEREN

MEZELF MOGEN ZIJN

IETS NIEUW KUNNEN DOEN

PRATEN OVER WAT VOOR MIJ BELANGRIJK IS

BIJ DE GROEP HOREN

RESPECT KRIJGEN

KANSEN KRIJGEN

VERTROUWEN KRIJGEN

MEE MOGEN BESLISSSEN

...

