

Tips voor samenwerken in zorgzame buurten

Dit document bevat tips en acties voor samenwerken in zorgzame buurten (soms afgekort naar 'ZZB'). Ze ontstonden uit interviews met SAAMO-medewerkers actief in zorgzame buurten. De eerste interview richtte zich op samenwerken met lokale besturen. De tweede op samenwerken met lokale partners. De tips en acties zijn echter breed toepasbaar, en de twee reeksen overlappen deels.

1. Tips voor samenwerken met lokale besturen

In een ideale wereld zijn alle medewerkers binnen het lokale bestuur meteen mee met de idealen van de zorgzame buurt. Maar dat idee blijkt vaker een wensdroom dan realiteit. In werkelijkheid vraagt bouwen aan zorgzame buurten, met het lokale bestuur als partner, om een procesmatige ontwikkeling van visie en samenwerking.

Na een eerste, verkennende fase sluiten SAAMO en het lokale bestuur een principeakkoord en convenant af. In een tweede, voorbereidende fase kunnen de teambegeleider/stafmedewerker en het bevoegde diensthoofd samenzitten om alvast de eerste processtappen af te spreken. Daarin zitten krijtlijnen voor visie en samenwerking, en het mandaat van de opbouwwerker. Daarna gaat de opbouwwerker effectief aan de slag in de 'uitvoerende' fase.

Maar een zorgzame buurt is echter geen doorsneeproject. Normaal wordt het mandaat vastgelegd met het lokale bestuur als opdrachtgever. De opbouwwerker kan vervolgens autonoom werken binnen dat mandaat. In een zorgzame buurt moeten lokaal bestuur en opbouwwerker elkaar blijven vinden en samenwerken als gelijkwaardige partners. Dat is een hele andere dynamiek.

Onderstaande tips en acties zijn daarom belangrijk, zowel voor het sluiten van de samenwerkingsovereenkomst, maar zeker ook tijdens. Bovendien zijn elke buurt, is elk proces anders. Pas de tips en acties dan ook toe met veel aandacht voor de lokale context en geschiedenis.

1. Ontwikkel een ZZB-visie samen met de medewerkers binnen het lokale bestuur.

- Ga het gesprek aan.
- Zoek medestanders.
- Haak in op hun ideeën/initiatieven/projecten (vanuit hun eigen expertise).
- Neem medewerkers mee naar de buurt(activiteiten) en vertel succesverhalen.
- Laat medewerkers niet los als ze moeilijker te overtuigen zijn.

2. Formuleer duidelijke doelen, afspraken en verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar.

- Ga voor open communicatie.
- Maak duidelijke, realistische afspraken.
- Wijs hen op hun verantwoordelijkheden.
- Ga het gesprek aan bij spanningsvelden, eventueel via medestanders.

3. Geef zoveel mogelijk ruimte aan de bottom-up ontwikkeling van het ZZB-initiatief.

- Gebruik je mandaat om échte burgerparticipatie te realiseren.
- Verken de besluitvorming binnen het lokale bestuur.
- Vraag geen goedkeuring voor acties, maar voor een mandaat.
- Zoek naar compromissen indien je vastloopt.

1. Ontwikkel een ZZB-visie samen met de medewerkers binnen het lokale bestuur.

- Ga het gesprek aan

Communiceren is vooralsnog de enige manier om van gedachten te wisselen. Heeft het lokale bestuur zich de ZZB-filosofie al eigen gemaakt? Wat als dat niet het geval is? Ga je meteen in zee met het lokaal bestuur in een gezamenlijk initiatief, of hou je de boot voorlopig af en is er eerst een gezamenlijk of intern visietraject nodig? Ga het gesprek aan en beantwoord bovenstaande vragen.

- Zoek medestanders.

Niet iedereen zal meteen overtuigd zijn van het ZZB-verhaal. Maar sommige medewerkers binnen het lokale bestuur zijn dat misschien al wel. Wie van de medestanders heeft goede relaties en/of invloed op de sleutelfiguren die nog niet overtuigd zijn? Identificeer wie de gewenste interne partners zijn, wat hun kwaliteiten zijn, en breng in kaart wie goede relaties met elkaar heeft. Ze hebben bvb. ervaring, mandaat, positivisme, enthousiasme, zijn gangmaker, netwerker, ... Zij kunnen samen met jou de ZZB-coalitie vormen die anderen overtuigd.

- Haak in op hun ideeën/initiatieven/projecten (vanuit hun eigen expertise).

Lokale besturen doen al ontzettend veel. Zoek naar het juiste, verbindende verhaal om te vertellen naargelang de medewerker die voor je zit. Hou er bvb. rekening mee of dit de hoofdtaak van de medewerker is, of slechts een bijtaak. Gebruik hier zeker het referentiekader voor.

Wat staat in hun meerjarenplan, beleidsplannen per domein, decreten en opdrachten? Welke beleidsinitiatieven, -acties en projecten doen ze al die (deels) aansluiten bij ZZB? Welke doelen, methodes, taal gebruikt de medewerker die in het ZZB-verhaal meegenomen kunnen worden, of die ik kan gebruiken in gesprek met deze specifieke medewerker?

Overweldig, vanuit je idealisme, de medewerker niet met het volledige ZZB-verhaal wanneer de medewerker een enge focus heeft omwille van inhoudelijke, organisatorische, praktische, ... redenen. Blijf niet hameren op dezelfde punten als die niet werken, of zelfs een omgekeerd effect hebben.

- Neem medewerkers mee naar de buurt(activiteiten) en vertel succesverhalen.

Beperk de samenwerking niet tot samenzitten en vergaderen in stoffige bureaus en meeting rooms. Neem de medewerkers mee naar de buurt. Leer elkaar en de buurt kennen. Ga eens samen eten, wandelen, deelnemen aan buurtactiviteiten, ...

Hoe goed kent de medewerker de buurt? Enkel cijfermatig en oppervlakkig, of ook de mensen en groepsdynamieken, de couleur locale, de buurtgeschiedenis, ... ? : Heb je verhalen uit de buurt die aansluiten bij de leefwereld van de medewerker en diens perspectief kunnen verbreden? Probeer met succesverhalen de medewerker te overtuigen en het draagvlak te vergroten.

- Laat medewerkers niet los als ze moeilijker te overtuigen zijn.

Sommige medewerkers hebben wat meer tijd nodig om warm te worden voor het ZZB-verhaal. Of ze kunnen niet meteen betrokken worden op dé ideale manier die jij voor ogen had.

Denk dan aan de verschillende participatiemogelijkheden die er zijn, en ga op zoek naar de mogelijkheden die bij de medewerker passen om toch verbonden te blijven. Informeren, raadplegen, advies vragen, coproduceren of meebeslissen? Denk eraan alle gewenste mogelijkheden aan te bieden doorheen de tijd, zodat je iedereen die wil aan boord houdt.

2. Formuleer duidelijke doelen, afspraken en verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar.

- Ga voor open communicatie.

Helderheid troef. Duidelijk uitspreken wat doelen en verwachtingen zijn, alsook mogelijke spanningsvelden, helpt om beter samen te werken.

Een beetje frictie is onvermijdelijk. Maar het maakt een wereld van verschil of je daarover kan praten, of dat die onderhuids speelt en frustraties zich opstapelen.

Maak dingen bespreekbaar: “Ik heb een bezorgdheid die ik met je wil delen, om te kijken of en hoe we die samen aan kunnen pakken.”, “Ik ben zoekende naar mijn rol in ...”.

- Maak duidelijke, realistische afspraken.

Afspraken vertrekken best vanuit de doelen die je samen wil bereiken. De afspraken vertrekken dan ook vanuit een inhoudelijke motivatie. Wat is nodig om iets te realiseren, en hoe?

Pas wanneer die denkoefening compleet is, en je dus weet wat je te doen staat, kan je zinvolle afspraken gaan maken – rekening houdend met de reële mogelijkheden van elke medewerker qua tijdsbesteding, inzet van middelen, ...

Tegelijk is het moeilijk om dat alles op voorhand te weten, of zelfs onwenselijk. In zorgzame buurten wil je ook een soort van ‘vrije ruimte’ behouden, om kleinschalig zaken uit te proberen op basis van wat bottom-up opborrelt.

- Wijs hen op hun verantwoordelijkheden.

Medewerkers binnen het lokale bestuur, van basiswerkers tot beleidsmedewerkers en schepenen, hebben het vaak druk en hebben soms moeite met de manier van werken die nodig is voor zorgzame buurten (o.a. meer outreachend en bottom-up werken).

Maar eens de gezamenlijke visie onderschreven is en heldere afspraken gemaakt, moeten de wederzijdse verantwoordelijkheden ook effectief vervuld worden. Gebeurt dat niet? Dan is het weer tijd voor open communicatie: “Ik merk dat je het heel druk hebt, waardoor het nog niet gelukt is om X, Y en Z op te nemen. Wat kunnen we doen om dit toch mogelijk te maken?”

En bij gebrek aan (uitzicht op) beterschap: “We zullen dit eens moeten bekijken met het diensthoofd/de schepenen* om een structurele oplossing te vinden.” Eventueel kan dit via je eigen teamverantwoordelijke of coördinator.

*Denk aan wie je medestanders zijn, cfr. de tip ‘Zoek medestanders’ op de vorige pagina.

- Ga het gesprek aan bij spanningsvelden, eventueel via medestanders.

Ontbreekt tijd en/of energie? Matcht de werkwijze niet? Vertraagt of verhindert dit het ZBB-initiatief? Dan is het belangrijk om dit spanningsveld te benoemen, maar ook om medestanders te zoeken die mee aan de kar kunnen trekken.

3. Creëer zoveel mogelijk formele ruimte voor de bottom-up ontwikkeling van het ZZB-initiatief.

- **Gebruik je mandaat om échte burgerparticipatie te realiseren.**

Als het lokale bestuur de bottom up-werkwijze van zorgzame buurten onderschrijft, heb je eigenlijk al het mandaat om met buurtbewoners en -partners aan de slag te gaan, doelen te bepalen en die samen te bereiken. Het lokaal bestuur is dan één van de gelijkwaardige partners in dat proces.

- **Verken de besluitvorming binnen het lokale bestuur.**

Hoe werkt de te volgen procedure net? Als je die vanbinnen en vanbuiten kent, zowel qua papierslag als sleutelfiguren die je kunnen helpen, dan gaat goedkeuring vragen telkens wat vlotter gaan.

Denk ook steeds aan het informele proces naast de procedure: welk lobbywerk bij medestanders en sleutelfiguren kan je doen om de procedure te versnellen en de kans te vergroten op een gunstige uitkomst? Die sleutelfiguren verschillen van lokaal bestuur tot lokaal bestuur, en kunnen veranderen doorheen de tijd.

- **Vraag geen goedkeuring voor acties, maar voor een mandaat.**

Voor elke actie die je wil nemen goedkeuring vragen, zou enorm vertragend werken. Kan je acties bundelen en het mandaat voor een groter pakket vragen? Zijn er bezorgdheden bij medewerkers binnen het lokale bestuur over een teveel aan vrijheid? Kan je die bezorgdheden counteren door regelmatig samen te zitten, partnerschap en opvolging te voorzien?

- **Zoek naar compromissen indien je vastloopt.**

Sommige van je ideeën zullen niet goedgekeurd worden. Op welk deel van je idee liep het vast? Waarrond kan samen een compromis gevonden worden? Wat kan je misschien toch zelf doen, ook al had je het liever samen gedaan?

2. Tips voor samenwerken met externe partners

In een ideale wereld/buurt heb je dolenthousiaste, samenwerkingsgerichte partners bij de vleet. Ze zoeken elkaar op en nemen samen initiatief. Op veel plekken is buurtgericht (samen)werken echter iets nieuw.

Schep zoveel mogelijk een context waarin een zelfsturende, bottom-up dynamiek kan ontstaan. Want idealiter leg je zoveel mogelijk eigenaarschap bij de bewoners en andere partners in de buurt. Dat vraagt om een doelbewust, participatief proces, waar jij als opbouwwerker de facilitator van bent.

Momenteel is er echter vaak vooral 'netwerkoeverleg', zonder concrete samenwerkingsengagements en acties. Als opbouwwerker ben je ook matchmaker, die potentiële partners samenbrengt op basis van gezamenlijke noden, doelen, ... die je detecteerd.

Belangrijk: drop niet zomaar de vraag 'hoe gaan we samenwerken?' tijdens een meeting. Die valt vaak op een koude steen. Zie de matchmaking niet als een moment, maar als een proces waarin alle partners zich engageren om proactief na te denken en info te verzamelen om doelbewust de keuze voor (niet) samenwerken te kunnen maken.

We hopen dat onderstaande tips en actiepunten kunnen helpen, aanvullend op de bestaande kaders rond onder andere samenwerking en participatie.

1. Overtuig partners met een verhaal dat hén aanspreekt.

- Leer elkaar kennen.
- Maak de gezamenlijke opdracht scherper.
- Bereik mensen met invloed.
- Hou het contact warm.

2. Help partners vertragen om echt vraaggestuurd en participatief te werken.

- Verhelder samen het idee.
- Toets het idee af bij bewoners en partners.
- Zoek naar de win-win op korte en lange termijn.

3. Evolveer naar gedeeld eigenaarschap met participatie en samenwerking op maat.

- Wees matchmaker.
- Vertaal mogelijkheden naar heldere en realistische afspraken.
- Faciliteer participatie en samenwerkingen op maat.
- Voorzie (in)formele netwerkmomenten.

1. Overtuig partners met een verhaal dat hén aanspreekt.

- Leer elkaar kennen.

Onbekend is onbemind. Om een goede samenwerking op te kunnen starten, is het belangrijk elkaar goed te leren kennen. Wat is de missie en visie van deze partner? Hoe proberen ze die te realiseren? Wat zijn de noden en behoeften van de partner op vlak van samenwerken? Leren kennen doe je niet enkel tijdens meetings in vergaderlokalen, maar ook door naar de buurt te trekken en samen te ontdekken wat die voor jou en de partner betekent.

- Maak de gezamenlijke opdracht scherper.

Wat zijn de raakpunten van de partner met het ZZB-verhaal? “What’s in it for them?” en kan hen overtuigen? Zijn de raakpunten beperkt, dan is het volledige ZZB-verhaal misschien te overweldigend. Denk strategisch na waarvoor en hoe je deze partner kan betrekken: hoe versterken de ZZB-activiteiten de partner in diens doelen? Welke meerwaarde valt er te bereiken met lichte bijkomende inspanningen, ‘quick wins’? Of, als er veel raakpunten en enthousiasme zijn, neem de tijd om samen het verhaal te schrijven.

Vertaal dit vervolgens in participatie en samenwerking op maat (zie ‘Faciliteer participatie en samenwerkingen op maat’ onder ‘3. Evolveer naar gedeeld eigenaarschap met participatie en samenwerking op maat.’).

- Bereik mensen met invloed.

Als je dingen wil veranderen, heb je ook medestanders nodig die de invloed hebben om dingen te veranderen. Zij hebben bijvoorbeeld ervaring, het nodige mandaat, positivisme, enthousiasme, ... Ze zijn gangmaker, netwerker, ...

Loop je tegen muren aan, die je met de huidige partner(s) niet overwint? Wie heeft er invloed op deze situatie? Kan je die personen overtuigen er iets aan te doen, of loop je weer tegen een muur? Blijf proberen zolang je, liefst samen, mogelijke oplossingen kan bedenken.

- Hou het contact warm.

Wanneer een partner niet meteen overtuigd is om samen te werken en intensief betrokken te worden, betekent dat niet dat je hen volledig moet loslaten. Hou het contact warm, door bvb. wel de nieuwsbrief te bezorgen en periodiek in te checken. En wanneer je nieuwe samenwerkingskansen ziet, probeer je nog eens echt samen te zitten.

2. Help partners vertragen om echt vraaggestuurd en participatief te werken.

- Verhelder samen het samenwerkingsidee.

Het is belangrijk om op een lijn te zitten, echt te begrijpen wat de ander bedoelt en wat jijzelf bedoelt. En je ervan te vergewissen of het samenwerkingsidee in de ZZB-filosofie past/kan passen.

Wat zijn de aanleiding voor het idee, en het doel ervan? Sluiten die echt aan bij (wat leeft en al gebeurt in) de buurt? Is er nood en ruimte om het idee participatief verder te ontwikkelen met de buurt? Of volgt het idee meer een top-down buurtgericht opzet vanuit bestaand aanbod? ...

- Toets samen het idee af bij bewoners en buurtpartners.

Kijk terug naar afgelopen contacten met bewoners en buurtpartners. Neem het idee mee naar geplande contacten en bijeenkomsten. Sluit het echt aan bij (wat leeft en al gebeurt in) de buurt? Welke aanpassingen zijn nodig? Wie wil mee aan deze kar trekken? Is er voldoende enthousiasme – vonken en vuur?

- Zoek samen naar de win-win op korte en lange termijn.

Het sleutelwoord in bovenstaande tips, en in samenwerking in't algemeen, is 'samen'. Hopelijk heb je bovenstaande, stapsgewijs, *samen* kunnen doen. En kan je nu samen, in alle openheid, bekijken wat effectief mogelijk is op korte en lange termijn, vanuit ieders mogelijkheden.

'Samen' bevat nu niet enkel de initiële partner met het samenwerkingsidee, maar ook de bewoners en buurtpartners die nauwer betrokken willen worden. Of is er weinig enthousiasme en ontbreken die? Dan is dat een indicatie dat de oorspronkelijke ambitie misschien bijgesteld moet worden, zeker op korte termijn.

3. Evolveer naar gedeeld eigenaarschap met participatie en samenwerking op maat.

- Wees kickstarter.

In een ideale wereld/buurt heb je dolenthousiaste, samenwerkingsgerichte partners bij de vleet. Ze zoeken elkaar op en nemen samen initiatief. Op veel plekken is buurtgericht (samen)werken iets nieuw, en is er iemand nodig om het proces op gang te brengen: de kickstarter. Bij aanvang onderneem je zelf veel actie en draag je initiatieven wat meer. Die initiële successen kunnen partners ook overtuigen om mee buurtgericht te gaan (samen)werken.

- Wees matchmaker.

Tegelijk schep je als 'samenwerkingsregisseur' ook al de context waarin – stilaan – een zelfsturende, bottom-up dynamiek kan ontstaan. Nodig doelgericht potentiële partners uit om samenwerkingsmogelijkheden te bespreken. Welke partners (willen) werken rond dezelfde uitdagingen? Met jouw kennis van de lokale context zie je mogelijke kruisbestuivingen die anderen misschien niet zien. Je kan samenwerkingsoproepen delen, contactgegevens doorspelen, doelbewust partners matchen en het verkenningsgesprek organiseren, faciliteren en mee opvolgen, ...

- Vertaal mogelijkheden naar heldere en realistische afspraken.

Zorgzame buurten in beweging brengen is balanceren tussen dromen en doen. Sommige partners staan open voor een visie-oefening, andere willen zo snel mogelijk concreet worden. In elk geval is het belangrijk heldere en realistische afspraken te maken. Wat willen we met de samenwerken bereiken, qua uitkomst of proces? Welke activiteiten, wie en welke inzet hebben we daarvoor nodig? Welke gezamenlijke en partnerspecifieke afspraken maken we, zodat we zoveel mogelijk stappen vooruit zetten naar het doel?

Er zijn vaak meer 'handen op de ploeg' nodig, meer samenwerking in de uitvoering op het terrein. Denk eraan om ook die verwachtingen en afspraken helder uit te spreken, zodat er écht iets gebeurt.

- Faciliteer participatie en samenwerkingen op maat.

Participatie- en samenwerkingsmogelijkheden verschillen. De ene partner wil momenteel misschien enkel op de hoogte gehouden worden, de andere wil mee nadenken, eens 'proeven' van de samenwerking of zelfs mee de kar trekken. Wees je bewust van die verschillende mogelijkheden, voel ze aan in gesprek, voorzie ze in je werking.

Ook samenwerken kan heel verschillende vormen aannemen: van doorverwijzen en passief infodelen, over actief afstemmen, echt samen dingen doen tot bijvoorbeeld het vormen van een lerend netwerk. Ook hierin is het balanceren tussen doel, noden en mogelijkheden, zowel gezamenlijk als van de verschillende partners.

- Voorzie (in)formele netwerkmomenten.

De focus moet niet altijd hyperdoelgericht op Wat Moet Gebeuren staan. Elkaar uitnodigen voor en kennismaken tijdens fijne, meer informele momenten in de buurt versterkt de band, het gevoel dat je iets gemeenschappelijk hebt. En het niet-doelgerichte geeft zuurstof, creatieve impulsen.

Ga na welke 'feestelijke' gebeurtenissen er al zijn in de buurt en bekijk hoe je daar informele netwerkmomenten van kan maken – vaak simpelweg door partners erop uit te nodigen. Vul waar nodig aan met eigen (in)formele netwerkmomenten die wat explicieter de zorgzame buurt-stempel dragen.