

Netwerken vrijetijdsparticipatie mogelijk maken in lokale besturen

Balanceren in complexiteit

Moeten we nog vertellen dat we in de eeuw van complexiteit terecht gekomen zijn? Dat we in onze samenleving onophoudelijk uitgedaagd worden om antwoorden te zoeken op vraagstukken waarvoor geen eenduidige oorzaken, rechtlijnige oplossingen en persoonlijke verantwoordelijkheden aan te duiden zijn? Die zijn talrijk. Denk aan klimaat, gezondheid of polarisering, om enkele van de meest actuele te noemen. Inclusie is er ook zo eentje: het streven naar een samenleving waaraan iedere burger gelijkwaardig kan deelnemen. En hoewel het lineaire oorzaak-gevolg-denken meer dan ooit dominant lijkt in het maatschappelijke discours: daarmee komen we er niet wanneer we vooruitgang willen boeken op tal van prangende vraagstukken.

Complexe uitdagingen hebben als kenmerk dat vele oorzaken op elkaar ingrijpen. Dat bij elke stap in de richting van oplossingen de situatie verandert en bijgevolg weer nieuwe vraagstukken opduiken. En vooral: dat duurzame verbetering alleen ontstaat als mensen en organisaties hun expertise, missie en sterktes samenbrengen. Het is dus niet zomaar dat Vlaamse en lokale overheden steeds vaker kiezen voor netwerksamenwerking om vooruitgang te boeken in thema's die de draagkracht van het bestuur overstijgen. Het is in netwerken dat betere antwoorden kunnen ontstaan.

Over die netwerksamenwerking gaat dit stuk. Over lokale samenwerkingsverbanden tussen lokale besturen, welzijnsorganisaties, vrijetijdspartners en mensen in armoede. Met dit doel: vrijetijdsbeleving toegankelijk maken voor mensen in armoede. Demos ondersteunt die *lokale netwerken vrijetijdsparticipatie* intussen al meer dan tien jaar. Naast ondersteuningswerk maakt Demos ook tijd voor reflectie, samen met doeners en mogelijkmakers bij de lokale besturen. Om dieper te begrijpen: wat werkt er nu in die lokale netwerken? Welke uitdagingen liggen er voor morgen klaar? Lukt het de lokale besturen om focus te houden in het steeds complexer wordende veld van netwerken die op hun beurt een antwoord bieden op evenzeer complexe maatschappelijke uitdagingen?

In een eerste stap nodigde Demos vijf netwerkregisseurs uit die met elkaar van gedachten wisselden over hun kerntaak: bruggen bouwen. De conclusies uit dit gesprek legde Demos vervolgens voor aan vier mensen in lokale managementfuncties. We spreken met *Hilde Hendricx*, subsidioloog in Sint-Truiden; *Julien Vandenhoucke*, algemeen directeur van de Stad Ronse; *Daan Aerts*, coördinator vrijetijd en samenleven in Hoogstraten en *Sibel Yildiz*, afdelingshoofd vrijetijd en diensthoofd toerisme in Bilzen. Schoof ook mee aan tafel: *Joris Voets*, professor bestuurskunde aan de Universiteit Gent. Samen met *Bart Ketelslegers* en *Ben Verstreyden*, stafmedewerkers bij Demos, stelt professor Voets de vragen.

In dit artikel brengen we hun reflecties bijeen. Dit verhaal gaat over de eigenheden van netwerksamenwerking en hoe die te koesteren in een cultuur die nog dominante waarde hecht aan rationaliteit, kwantificeerbaarheid, en stuurbaarheid. Want dat is het spanningsveld, eigen aan de rol van deze lokale managers: mogelijk maken dat het werkveld elkaar vindt in complexe uitdagingen, en dat in verbinding houden met de logica en gevoeligheden die horen bij een lokaal democratisch proces.

Vrijetijd is een recht én een complexe uitdaging

Je rolt het niet zomaar even uit

Waarom zouden we ons druk maken over vrijetijdsparticipatie? Is dat überhaupt een kerntaak van het lokale bestuur? Kerntaak of niet, vrijetijdsbeleving is een recht, en een cruciaal deel van het psychisch en fysisch welbevinden van mensen. Een hefboom voor lokale verbinding tussen mensen. Het is Julien (Ronse) die met deze uitspraak de toon zet. De gesprekspartners zijn het erover eens. Het thema is belangrijk, het gaat niet vanzelf én er bestaat niet één rechttoe-rechtaan pad om het recht op vrijetijd waar te maken voor elke burger. *Je rolt het niet zomaar even uit.*

Met wat goede wil en een knap uitgedacht initiatief kom je er niet. De vrijetijdspas in Ronse is daar een voorbeeld van. Slechts een tachtigtal van de 2600 rechthebbenden maakte er in de beginjaren gebruik van. De pas loste het probleem niet vanzelf op. Sinds de start van het lokale netwerk, gedragen door stedelijke diensten en sociale organisaties, gaat het wel vooruit. 'Dat de toeristische dienst nu tijd vrijmaakt voor een werking rond Rap op Stap, vind ik één van de mooiste realisaties van het netwerk.' Het illustreert dat de geesten tijd nodig hebben om te rijpen. Dat de gevoeligheid voor inclusie ontstaat waar mensen naar elkaar luisteren en samen kansen zien.

Er is – zoals Julien het noemt – inderdaad een *mindswitch* nodig bij iedereen die een bijdrage kan leveren: gemeentelijke diensten én partners in de civiele samenleving. Om te ontdekken dat deelnemen aan de samenleving voor vele mensen niet vanzelf gaat. En om te ervaren wat er verandert als meer mensen wél kunnen participeren aan al het moois dat onze samenleving te bieden heeft.

Eigen aan een complexe uitdaging: *best practices* zijn relatief, want geen twee lokale situaties zijn dezelfde. De vraagstukken zijn wel herkenbaar: hoe betrekken we welzijnsorganisaties en doelgroepen in het netwerk? Hoe geven we die samenwerking vorm op basis van co-creatie en gelijkwaardigheid? En kan een lokale overheid het initiatief delen met partners in de welzijns- en vrijetijdssector? Want het leeuwendeel van een toegankelijk vrijetijdsaanbod wordt niet eens door het lokale bestuur georganiseerd. Welzijnsorganisaties, buurtwerkingen, sport- en socioculturele verenigingen maken tot 90% van de lokale vrijetijdskansen. Wat het bestuur wél kan doen is verbinden, aanmoedigen, inspireren en ondersteunen.

'We worstelen nog met het bouwen van netwerken', zegt Daan (Hoogstraten). 'Nu zie ik vooral nog stadsdiensten actief zijn. De civiele samenleving is te weinig betrokken. En het is belangrijk dat wél na te streven, want het zijn toch de verenigingen die vooral een vrijetijdsaanbod doen.' In Bilzen en Sint-Truiden speelt een gelijkaardige vraag. Sibel (Bilzen) herkent eenzelfde uitdaging. 'Het blijft gewoon een vaststelling dat we als lokaal bestuur mensen in armoede en mensen met een beperking maar moeilijk bereiken. Zelfs al proberen we dat echt wel. Sibel vat de uitdaging voor morgen zo samen: 'Hoe gaan we aan de slag met de welzijnspartners en de verenigingen? En hoe verbinden we ook tussen de verschillende stedelijke diensten welzijn en vrijetijd onze kennis? Het is tijd om daar nu over na te denken.'

Uitkijken voor instrumentalisering van burgerinitiatieven

Geen glans zonder schuren

Bart: Netwerkregisseurs van de lokale netwerken geven aan dat het belangrijk is dat er voldoende vrije ruimte nodig is t.o.v. de politieke en administratieve beleidslogica. Daarbij kan het een voordeel zijn om in de luwte te kunnen werken, zonder grote politieke zichtbaarheid en los van ideologische

discussies. Tegelijkertijd is zichtbaarheid belangrijk om voldoende draagvlak te hebben binnen het lokaal bestuur en effectief projecten te realiseren. Ervaren jullie dit dilemma?

Sibel: 'Ik zie het dilemma niet. Beiden zijn belangrijk: resultaten boeken en vertellen waarmee je bezig bent. We moeten blijven draagvlak bouwen, ook bij het beleid.' Want *draagvlak*, een begrip al snel in de mond genomen door beleidsmensen wanneer ze het hebben over de bevolking, werkt ook in de andere richting. In een democratie versterken de initiatieven van de civiele samenleving ook dankzij het draagvlak bij verkozenen. Een zorgzaam afgewogen strategie van aan het draagvlak bouwen, kan helpen. Zoals in Ronse, waar het netwerk van start ging in de luwte om later – wanneer het krachtig genoeg werd – de relaties met het politieke bedrijf te versterken.

Julien: 'Bij de start kozen wij bewust om niet meteen politieke actoren te betrekken. Dat is toen ook goed met het beleid afgetoetst. We wilden een veilige ruimte maken waarin alles kon gezegd worden. Want nogal wat welzijnspartners, afhankelijk van subsidies, vinden het lastig om vrijuit te praten als het bestuur aanwezig is. Als het netwerk sterker is, kan dat geleidelijk beter en beter. Dan zijn de relaties en het vertrouwen sterk genoeg om met respect voor elkaar moeilijke thema's aan te kaarten en zich soms ook kwetsbaar op te stellen. Ook zo met collega's uit de diensten: eerst mikten we op een dynamiek van *believers*. Later zijn ook anderen uitgenodigd. Kunst is wel goed te blijven terugkoppelen, dat zorgt voor vertrouwen bij het bestuur en betrokkenheid.'

Daan voegt een aandachtspunt toe. Hij merkt een gevoeligheid op bij lokale beleidsmensen: de ervaring van een *democratisch deficit*. 'De dynamiek van (bovenlokale) netwerken lijkt aan politici te ontglippen, terwijl de impact ervan toch wel belangrijk is. Een reflex is nog een extra stuurgroep bij te creëren, en dat maakt het uiteindelijk hopeloos ingewikkeld.' Bovendien is het – zoals Daan observeert – ook wel zo dat de dynamiek van een netwerk al eens afdrijft van de oorspronkelijke doelstellingen. 'Als je dan daarop ingrijpt, dreig je gelatenheid in het netwerk te creëren. Dat durft wel te schuren', zegt Daan.

Geen glans echter, zonder schuren, merkt Daan nog op. Het midden zoeken dus. Tussen wat wil bewegen in het werkveld en welke strategische doelstellingen een lokale overheid in gedachte heeft. Want vanzelfsprekend heeft een lokaal beleid doelstellingen waar te maken. In netwerken worden die doelen mee gerealiseerd door lokale partners. Verenigingen doen een vrijetijdsaanbod en kunnen dat openen voor mensen in armoede. Welzijnsorganisaties staan dicht bij de doelgroep en kunnen drempels weghalen. Het gevaar van instrumentaliseren ligt maar net om de hoek: de civiele samenleving voor de kar van het beleid spannen. Want, zegt Hilde (Sint-Truiden): 'een lokaal bestuur wil vat krijgen op de dingen.'

Hoe leeft dit spanningsveld bij de gesprekspartners? Zien zij de neiging van het bestuurlijke niveau om te strak te willen sturen? Of vindt men die middenweg? Julien geeft een voorbeeld. 'Toen we twee jaar geleden een bijsturing deden van de vrijetijdspas, wilden we de verenigingen krachtig stimuleren om mee in het verhaal te stappen. Het lokaal netwerk en de stedelijke diensten vonden het een goed idee om de subsidies voor verenigingen te koppelen aan hun bereidheid om hun werking open te stellen voor mensen in armoede. Het stadsbestuur volgde die aanbeveling niet. Ze vonden het belangrijk dat verenigingen vrijwillig meedoen. Er kwam geen verplichting, wel een stimulans door extra subsidiepunten.' Uiteindelijk zijn 60% van de erkende verenigingen ingestapt in de vrijetijdspas. Julien: 'Dat ziet er goed uit. Toch blijf ik me wel de vraag stellen: hoe kwetsbaar is die vrijwilligheid? Ze hangt af van zoveel factoren. Er moet bijvoorbeeld maar een enthousiaste voorzitter vertrekken, en het kan al veranderen.'

Sibel: 'Ik geloof sterk in die vrijwilligheid. Ik zie dat vele verenigingen onder druk staan, en dat de verschillen tussen de verenigingen groot zijn. Ik wil graag rekenen op het inspirerende effect tussen verenigingen onderling.' Ook Daan onderstreept dat elke partner in het netwerk in zijn vrijheid moet gerespecteerd worden. Om hen niet per sé te willen inschakelen in allerlei doelen van het lokale bestuur. 'Die neiging tot *instrumentaliseren* komt toch makkelijk om de hoek kijken,' zegt Daan. 'We grijpen naar instrumentalisering om vat te krijgen op de dingen', vult Hilde aan. 'Maar als we iedereen in zijn waarde laten, kan samen met de burger beter beleid gemaakt worden. Toch blijft *co-creatie* politiek een lastige term. Het zou mooi zijn als VVSG dat meer promoot naar lokale beleidsmensen.'

"We grijpen naar instrumentalisering om vat te krijgen op de dingen. Als we iedereen in zijn waarde laten, kan samen met de burger beter beleid gemaakt worden."

– Hilde Hendricx

Het unieke leven van een netwerk: tussen meten en vertellen

Verder kijken dan laaghangend fruit

Een toeristische dienst die met een Rap op Stap werking komt in Ronse. Een sportdienst die de boer opgaat om jongeren in kwetsbare situaties te bereiken met buurtsportactiviteiten in Bilzen. Kortingsstarieven bij de schaatsbaan in Sint-Truiden. Het zijn uitdrukkingen van wat er begint te bewegen als partners elkaar vinden in een gedeelde missie. Maar hoe overtuigend zijn die – op het eerste zicht – kleine resultaten voor een lokaal bestuur, dat ook een rationele personeelsinzet en zichtbaarheid van acties mee in overweging moet nemen? En, stelt Bart (Demos) nog als vraag: is wat meetbaar is, dan ook wat nagestreefd behoort te worden?

Julien: 'Resultaten die we kwantitatief kunnen opvolgen, zoals het gebruik van de vrijetijdspas en Rap op Stap, hebben we snel in beeld. Maar de kwaliteit en meerwaarde van het netwerk gaat verder dan cijfers. We leggen vooral de focus op de werking zelf: de acties zichtbaar maken, die verhalen brengen, de partners vermelden in artikels. En ervoor zorgen dat we de link maken met het bestuur. Dat de schepen erin betrokken wordt, dat hij ervaart wat er leeft. Die concrete resultaten mee kunnen beleven is uiteindelijk belangrijker dan de cijfers.'

Het narratief – de verhalen dus - is inderdaad belangrijker dan de cijferresultaten, vindt ook Daan. Maar om dat goed te doen, heeft het netwerk een helder doel nodig en moeten partners met de juiste intentie aan tafel komen. De juiste mensen ook: mensen die een signaalrol kunnen opnemen en verantwoordelijkheid willen pakken. Daan: 'En liever dan één oplossing te willen uitrollen voor het hele grondgebied, kiezen we om te blijven *piloten*. Met partners die voeling hebben met het werkveld.'

Joris: Ervaar je een spanningsveld tussen de ruimte die het werken in netwerken nodig heeft, de personeelsinzet die mogelijk is en de resultaten die door het lokale bestuur gevraagd worden?

Julien: 'Dat spanningsveld is in Ronse niet zo groot. We hebben de doelstelling van een toegankelijk vrijetijdsaanbod mee in de BBC (beleids- en beheerscyclus, het plannings-, registratie- en evaluatiesysteem van de lokale besturen n.v.d.r) gezet. Bij het begin van de nieuwe beleidsperiode konden we van start met strategische doelstellingen en acties. Is er dan nog ruimte voor innovatie? Zeker wel. Het BBC is een belangrijke leidraad, maar niet in steen gebeiteld. Precies om nog in te kunnen spelen op actuele noden. We monitoren wel wat cijfers om de vooruitgang te kunnen blijven volgen. Sociale partners hebben de neiging om resultaten liefst te tonen via verhalen, maar dat ligt binnen het managementteam ook wel wat moeilijk. Het is zaak om een goed evenwicht te zoeken tussen én cijfers, én verhalen.'

Bart: zie je dat dan als een rol van het lokaal bestuur om die sociale partners ook mee te nemen in dat denken dat het, naast verhalen, ook nodig is om dingen te becijferen?

Julien: 'Ja, al moeten we erover waken niet alle nadruk te leggen op cijfers, want dan kunnen we vervallen in het plukken van laaghangend fruit: ons vooral focussen op mensen die makkelijker te activeren zijn. Dan ga je voorbij aan waarom je een netwerk opzet: omdat je, precies door samen te werken, mensen wil bereiken die moeilijk bereikbaar zijn. Dat is tijdsintensief. Daar moet je van bij het begin heel duidelijk over zijn.'

Hilde: 'En het intern durven tonen als we de resultaatsverbintenissen niet behalen. Ook dat gesprek kan de resultaten weer vooruit helpen.'

*"We waken erover dat we niet alle nadruk leggen op cijfers.
Want dat leidt tot een focus op het plukken van laaghangend
fruit. En dan ga je voorbij aan het waarom van het netwerk in de
eerste plaats."*

– Julien Vandenhoucke

Met het aantal netwerken, neemt ook de complexiteit van het beheer toe Door bomen het bos blijven zien

Nu zijn de lokale netwerken vrijetijdsparticipatie zeker niet de enige netwerksamenwerkingen die de lokale managers mee mogelijk maken. De Vlaamse overheid stimuleert netwerkvorming op tal van thema's, zoals recent nog in de buitenschoolse kinderopvang. Sommige netwerken werken specifiek voor het grondgebied van de gemeente. Andere – zoals in nogal wat intergemeentelijke samenwerkingsprojecten – vaak bovenlokaal. En die bovenlokale gebiedsafbakening durft nogal eens te verschillen tussen de netwerken. Allemaal worden ze opgezet om met alle mogelijke expertise aan tafel een aanpak af te stemmen voor complexe vraagstukken. Alleen, het managen van al die netwerken lijkt op zichzelf een bijzonder ingewikkeld kluwen te worden. Hoe gaan de managers met die veelheid van thema's om? En hoe belangrijk is afstemming?

Daan voegt daarbij nog een complexiteit toe: Het is, zo zegt hij, voor een lokaal bestuur niet vanzelfsprekend om een deel van de lokale beslissingsbevoegdheid overtuigd aan een bovenlokaal netwerk over te laten. ‘Daardoor staat netwerking politiek wel wat onder druk.’

Het is inderdaad ingewikkeld geworden, zegt Hilde. ‘De Vlaamse overheid vraagt van de lokale besturen om – vaak via werkgroepen of stakeholdersgroepen -te bewijzen dat we met thema’s aan de slag zijn. En dat zijn er echt heel veel. We gaan dat meer geïntegreerd moeten bekijken. Zoeken naar linken en specialisatie. Vele netwerken zijn organisch ontstaan, en kunnen in de loop van de tijd naar mekaar toegroeien.’ Julien beaamt. Hij wil in 2022 alle netwerkstructuren – lokaal én regionaal - in kaart brengen, om dan enkele rationele keuzes te maken. Weer overzicht krijgen, tijdsinvesteringen zorgvuldig afwegen, zien wie in welke netwerken betrokken is en hoe informatie beter kan stromen. Eenzelfde geluid horen we bij Sibel en Daan.

Daan: ‘Het is niet zo erg als ikzelf al eens de weg kwijt ben. Wat me meer zorgen baart is dat onze doelgroepen de weg dreigen te verliezen. Daan merkt, en formuleert het in voorzichtige termen, dat ook welzijnsorganisaties vaker met elkaar concurreren om dezelfde *klanten en/of projecten*.

“Het is niet zo erg als ikzelf al eens de weg kwijt ben in al die netwerken. Wat me meer zorgen baart is dat onze doelgroepen de weg dreigen te verliezen. Of in een concurrentiestrijd terecht komen.”

– Daan Aerts

Joris: Zitten we met teveel mensen en organisaties op het terrein? Is er nood aan vereenvoudiging van het landschap? En wat met de concurrentiestrijd die daaruit voortvloeit?

Daan: ‘De conclusie voor mij is niet dat er teveel partners zijn, maar dat we soms vergeten om partners in te zetten op hun specifieke sterktes. Ik denk dat we daar binnen onze netwerken meer aandacht aan kunnen schenken: wie, wanneer, voor welke uitdaging inschakelen?’ Bovendien, zo vermoedt Hilde, staan de organisaties – die vaak sterk op hun zelfstandigheid staan - onder druk van projectfinanciering. ‘Voor basistaken zijn er steeds minder middelen. Teveel financiering moet via innovatieve projecten binnenkomen.’ En, voegt Julien toe, dat heeft tot gevolg dat welzijnsorganisaties soms buiten hun corebusiness gaan. Enerzijds. Anderzijds gaat er ongezond veel tijd zitten in het managen van projecten, in rapportering, waardoor er minder ruimte overblijft voor de kerntaken in die projecten.

Net als voor de lokale overheid trouwens. Hilde, subsidioloog in Sint-Truiden, houdt dagelijks zicht op alle subsidiekanalen die voor de stedelijke werking toegankelijk zijn. Op het moment van dit gesprek zijn er dat 421. Nog eens: vierhonderd eenentwintig. ‘En overal moet je wel een overlegplatform hebben waarmee je het participatieve karakter van je lokale project kunt aantonen.’

Lokale besturen ervaren dat hun taken, opgelegd door de Vlaamse overheid, blijven toenemen. En dat de middelen niet altijd volgen. ‘dan krijg je de neiging om efficiëntiewinsten te gaan nastreven. Aanbod en dienstverlening centraliseren bijvoorbeeld. Doorgedreven digitaliseren. Maar niet iedere

burger komt naar een centrale dienst of maakt gebruik van digitale toepassingen,' zegt Julien. En hij voegt eraan toe: 'We moeten ook vindplaatsgericht kunnen blijven werken. Misschien kan digitalisering en centralisering ook wel net die ruimte scheppen, om met hetzelfde personeelskader enkele extra doelstellingen te openen.'

Plek van netwerkregisseurs in de lokale overheid Mensen op scharnieren plaatsen om bruggen te slaan

Van het personeelskader gesproken... hoe lastig is het voor lokale besturen om medewerkers te rekruteren voor de ondersteuning van netwerken? Julien: 'Je ziet heel snel de mensen die goed aarden in netwerken. Het zijn mensen die zich kunnen verplaatsen in de anderen en van daaruit werken aan gezamenlijke doelstellingen. Belangrijk is wel: welke plaats krijgt de netwerkregisseur in de organisatie? Je maakt de meeste kans op slagen als je als netwerktrekker op een scharnier zit tussen administratie, politiek bestuur, civiele organisaties en meerdere netwerken. Dan kan je makkelijker bruggen bouwen.'

Ben: hoe ondersteun je hen vanuit het management?

Joris: of moet je ze vooral met rust laten?

'Zorg voor mandaat', zegt Daan. Hij verwijst naar de duurzaamheidsambtenaar. Die krijgt makkelijker mandaat. Dit zou voor de regisseur vrijetijdsparticipatie ook moeten kunnen. Hilde vult aan: 'Duurzaamheid heeft die *sense of urgency*. Voor vrijetijdsparticipatie ligt dat moeilijker.' Precies daarom gebruikte Daan de SDG's (Sustainable Development Goals, n.v.d.r.) in zijn argumentatie. Want werken aan armoede verminderen is ook werken aan duurzaamheid. 'Al moet ik eerlijk zeggen: dat argument slaat minder sterk aan dan bijvoorbeeld het verminderen van CO2 uitstoot.'

De netwerkregisseur moet tegelijk in de luwte kunnen bouwen aan relaties, en goede banden hebben met het bestuur. En een flinke drive hebben, zegt Sibel. 'Ik vraag me nu af of we de netwerkregisseurs beter samenbrengen in een ondersteunende dienst. Zodat het organisatiebreed kan bekeken worden.'

Joris: hoe zorg je ervoor dat die mensen zich kunnen blijven ontwikkelen en hun ei kwijt kunnen?

Julien: 'Eerst zoeken we naar iemand intern die geloofwaardigheid heeft opgebouwd en natuurlijk leiderschap toont. Die geven we mandaat en ruimte in zijn takenpakket. Opleiding is zeker mogelijk, maar wat vooral belangrijk is, is dat de leidinggevende coachend aanwezig is. Dat hij/zij een klankbord kan bieden om mee te reflecteren rond vragen en de boel helpt lostrekken als die vast is komen te zitten.'

Joris: is dat met enige systematiek? Zit dat in het personeelsbeleid?

Julien: 'Eigenlijk niet voor netwerktrekkers. En nu ik erover nadenk: voor projectmanagers doen we dat wel. Daar is een opleiding projectmanagement voorzien en standaard coaching. Dit zouden we kunnen doortrekken naar netwerkmanagers.'

Er is- in de steeds intenser genetwerkte samenleving – een nieuw soort taken ontstaan voor lokale besturen. Naast het inmiddels vertrouwde projectmanagement is er het afgelopen decennium een

netwerkregie bijgekomen. Hilde: 'Er mag wel wat extra opleiding zijn rond het nieuw soort ambtenaar, zoals projectmanagers en netwerkregisseurs. Het zou mooi zijn als er vanuit de kennisinstellingen intenser met lokale besturen en burgerorganisaties samengewerkt zou worden.'

Ook voor de mensen op lokaal managementniveau liggen er nieuwe uitdagingen. Zoals Sibel zegt: 'Het is goed om nu een zicht te krijgen op alle netwerken en structuren. Daar slimmer mee omgaan. Om collega's netwerkregisseurs bijeen te brengen voor overleg en samenwerking. En om hen vanuit het leidinggevend kader beter te ondersteunen en te coachen.' En, vult Julien nog aan: 'vervolgens in de netwerken doen waar we nog niet zo bijster goed in slagen: de mensen waar we het uiteindelijk voor doen zelf meer aan het woord laten.'

"Het is goed om nu een zicht te krijgen op alle lokale netwerken en structuren. Om collega's netwerkregisseurs bijeen te brengen voor overleg en samenwerking."

– Sibel Yildiz

Tijd.

Als we tijd vinden.

Tijd maken.

Elkaar tijd en ruimte gunnen,

om de aandacht te richten op wat aandacht nodig heeft.

Want dat lijkt de crux: innovatie is nodig, en vraagt toewijding, samenwerken en tijd. Tijd om te leren. Om te experimenteren. Om te overleggen. Om te verbinden en te steunen. Om resultaten zichtbaar te maken. Om af en toe een goed gesprek te voeren en een idee op te pikken.

Zoals vandaag.

In gesprek met



Sibel Yildiz is afdelingshoofd vrije tijd en diensthoofd toerisme bij de stad Bilzen. Ze maakt deel uit van het managementteam en is verantwoordelijk voor de diensten cultuur, jeugd, sport, zwembad, bibliotheek, toerisme en evenementen. Haar passie ligt in projectmanagement. Ze krijgt er energie van als ze medewerkers kan ontzorgen zodat ze zich kunnen focussen op hun kernopdracht. Sibel kon een afdeling vrije tijd creëren waarin de diensten samen zoeken naar een gevarieerd en toegankelijk aanbod voor alle bewoners en bezoekers.



Daan Aerts is coördinator vrijetijd en samenleven bij de stad Hoogstraten. Hij ondersteunt en coacht een team van medewerkers binnen vrijetijd. Het team samenleven bestaat uit alle beleidsmedewerkers en diensten die doelgroepen ondersteunen of werken rond samenlevingsthema's als (kinder)armoede, gezondheid, (psychisch) welzijn, integratie,.... Hij houdt ervan contexten te creëren waarin mensen kansen durven grijpen en initiatief durven nemen. Regionaal stapte Hoogstraten in het UiTPAS verhaal en was Daan initiatiefnemer voor een project rond psychisch welzijn voor jongeren.



Hilde Hendricx was 27 jaar diensthoofd toerisme in Sint-Truiden, en 5 jaar directeur vrije tijd. Sinds dit jaar is ze subsidioloog voor de Stad. In die functie houdt ze een oog op subsidiekanalen, onderzoekt ze mogelijkheden en schrijft samen met projectgroepen aan dossiers. Ze was nauw betrokken bij de start van het lokale netwerk vrijetijdsparticipatie en trotse mede-initiatiefnemer van de UiTPAS Haspengouw. Werken aan een inclusief beleid in samenwerking met de sector vrijetijd heeft ze jarenlang als boeiend en uitdagend ervaren.



Julien Vandenhoucke is algemeen directeur van de stad Ronse. Tussen 2018 en 2021 was hij afdelingshoofd vrijetijd. In Ronse bestaat die afdeling uit de diensten cultuur, jeugd, sport, evenementen, kunstacademie, bibliotheek, erfgoed en toerisme. Zijn passie ligt erin om in nauwe samenwerking met tal van actoren dingen teweeg te brengen waarvan ieder vooraf dacht dat het onmogelijk was. Hij is trots op de daadkracht, positieve ingesteldheid en no-nonsense aanpak van het lokale netwerk vrijetijdsparticipatie.

Gespreksbegeleiding

Joris Voets is professor bestuurskunde aan de Universiteit Gent. In die hoedanigheid doceert hij onder meer *netwerkmanagement in de publieke sector, lokale besturen* en *public governance* aan studenten bestuurskunde en publiek management. Rond deze thema's doet Joris onderzoek en dienstverlening aan de praktijk. Zijn passie ligt bij beleidsrelevant onderzoek doen en het vertalen van wetenschappelijke kennis naar de praktijk.

Bart Ketelslegers is stafmedewerker lokale netwerken bij Demos. Hij ondersteunt lokale netwerken vrijetijdsparticipatie met info, advies, coaching, vorming en intervisie rond praktijkontwikkeling en goede praktijken. Hij houdt van het aanbieden van coaching en vorming, vindt het fijn om te mogen inspireren en om zelf geïnspireerd te worden door sterke gesprekken met partners.

Ben Verstreyden is collega van Bart, stafmedewerker lokale netwerken vrijetijdsparticipatie. Hij is ondersteuner van lokale besturen rond vrijetijdsparticipatie via coaching, vorming en het verzamelen en delen van praktijken. Ben houdt ervan mensen te ontmoeten en hen te 'zien'. Hij geniet ervan als hij een mens of groep goed kan 'lezen' en er iets aan terug te geven wat hen energie of perspectief geeft.

Schrijver

Griet Bouwen is Appreciative Inquiry facilitator en Storyweaver. 'Storyweaving' is een praktijk om verhalen van mensen naar boven te halen en samen te weven. Om mensen te verbinden, te leren van elkaars levenservaring en te groeien naar een gewenste toekomst. In 2021 dompelde Griet zich onder in de wereld van ecopsychologie en ecofilosofie. Als Storyweaver en econarratief facilitator brengt ze inzichten en praktijken die relaties sterker maken in onze tijd die bol staat van complexe uitdagingen: tussen mensen onderling en tussen mensen en de wereld van de ideeën, dingen en natuur.