

# Regie voeren voor sterk lokaal sociaal beleid

Lokale besturen voelen een steeds sterker appel op hun regiefunctie. Voor het lokale sociaal beleid stemmen lokale besturen als regisseurs het aanbod van hulp- en dienstverlening af op de lokale behoeften. Als een lokale problematiek dat vereist, moet de gemeente of stad meerdere organisaties laten samenwerken. We kunnen regie op veel manieren definiëren, maar eigenlijk gaat het over: invloed uitoefenen, sturen, afstemmen en coördineren.



**H**oe gaan lokale besturen concreet aan de slag met hun functie als regisseur in lokaal sociaal beleid? Welke instrumenten zetten ze in? Hoe kunnen ze nog bewuster omgaan met die taak? De VVSG ging een dag ter plaatse bij achttien lokale besturen en een intergemeentelijk samenwerkingsverband om dit in beeld te brengen. Overall kwam een groep medewerkers

samen – onder wie soms ook enkele mandatarissen – met een regisserende opdracht binnen het brede lokale sociaal beleid, dus op het vlak van wonen, werk, gezin, welzijn, ruimtelijke ordening of onderwijs.

#### **Lokale realiteit bepaalt instrumenten**

Lokale besturen hebben een heel arsenaal aan regie-instrumenten die ze zelf uitgewerkt hebben, maar ze krijgen er ook ter beschikking van een centrale overheid. Hun regieopdracht is zeer complex, daarvan zijn ze zich goed bewust. Al doende worden veel regie-instrumenten stapsgewijs verfijnd of bijgestuurd op basis van hun doel en de lokale context.

Regie-instrumenten kunnen beter of minder goed werken en hebben ook valkuilen. Een premie die nauwelijks gebruikt wordt, een netwerk dat de doelstelling niet realiseert, een bestek waar enkel die organisatie op intekent die een lokaal bestuur net graag wilde vervangen... De verklaringen hiervoor zijn niet alleen afhankelijk van het instrument zelf, maar vooral ook van de lokale context. In bepaalde gemeenten zijn er gewoon weinig partners, waardoor de regie nogal leeg is. Als er één partner is met een bepaalde expertise of toegang tot de doelgroep, ga je daar anders mee om dan als die partner nog veel concurrenten in je gemeente heeft. Het heeft dus weinig zin 'goede' regie-instrumenten op te lijsten; wat werkt op de ene plek, zal dat ergens anders

niet noodzakelijk doen. Wat wel overal geldt: de mate waarin een bestuur doorzettingsmacht gebruikt, moet aansluiten bij het doel en de lokale realiteit. Anders gezegd: gebruik niet meer doorzettingsmacht dan nodig. Te sterk willen sturen kan een negatief effect hebben op de relatie met een partner, te weinig sturen leidt ertoe dat je het beoogde resultaat niet haalt.

#### **Kijken naar organisatienetwerken**

Met regie-instrumenten tracht je de manier te sturen waarop doelstellingen worden bereikt. Naast een groter belang van het lokale bestuur om te regisseren, is er ook een duidelijke vraag om in netwerken samen te werken. Die regie en die vraag om netwerken op te zetten en aan te sturen, horen en hangen samen. En soms zetten ze druk op elkaar. In organisatienetwerken werken organisaties samen om zaken te bereiken die ze los van elkaar niet kunnen bewerkstelligen. Organisationsatienetwerken zijn zo beter in staat om complexe problemen op te lossen. Organisatiedeskundigen zeggen dat organisatienetwerken bestaan uit soevereine en unieke organisaties. Dat betekent dus dat organisaties in principe geen verantwoording verschuldigd zijn aan elkaar, behalve voor de zaken die ze afspreken in het netwerk. Daar schuren de regieopdracht en de taak van lokale besturen in organisatienetwerken tegen elkaar. Dat maakt het extra van belang dat lokale besturen goed



STEFAN DEVICIERE

### **Voor wie de regie moet voeren**

Op [www.vvsg.be](http://www.vvsg.be) (zoek op regie en organisatienetwerken) vind je alle achtergrond over regie bij lokale besturen. Je vindt er korte filmpjes met uitleg over regie-instrumenten, soorten netwerken, netwerkmanagement en instrumenten waarmee je zelf aan de slag kunt. Zo is er een korte test om zicht te krijgen op je sterktes in netwerkmanagement, een instrument (arena-analyse) om in kaart te brengen welke partners je wanneer in een netwerk betreft en een fiche om een regie-instrument te beoordelen.



STEFAN DRUWIKERE

nadenken over welke soort regie-instrumenten ze inzetten en wat de impact is op de relaties met hun partners.

### Zin en onzin van samenwerken

Samenwerking opzetten kost tijd. Volgens organisatienetwerkdeskundigen duurt het meer dan twee jaar voordat een netwerk 'winst' oplevert. Maar liefst drie op de vier netwerken misluk-

type netwerk en de doelstelling ervan. Doelstellingen van een netwerk worden in principe mee vorm gegeven door het netwerk. Dat betekent dat de samenstelling van je netwerk

**Niemand is goed in alle aspecten van netwerkmanagement; dé netwerkmanager bestaat niet. Voortdurend vanuit een gezamenlijke visie willen werken is een belangrijke valkuil van samenwerking in netwerken.**

ken. Denk dus eerst goed na of je wel een netwerk nodig hebt om het probleem op te lossen, en dan pas over hoe je het in dat geval doet. Als je iets alleen kunt oplossen, doe het dan alleen, want samenwerken is moeilijk. We stelden vast dat weinig lokale besturen de strategische vraag stellen of een netwerk het zinvolste antwoord is op een complex probleem.

Lokaal zien we een hoop netwerken. Veel van die netwerken creëren de lokale besturen zelf. Maar er zijn ook netwerken die Vlaanderen vastlegt in decreten, de gemandateerde netwerken. Opvallend in de oefeningen die we met de besturen deden is dat er overlapping bestaat en dat er netwerken zijn met min of meer dezelfde doelstellingen. Vaak zitten daar ook nog eens dezelfde partners aan tafel. Vlaams gemandateerde netwerken doorkruisen soms bestaande lokale netwerken en doen de samenwerking soms achteruitgaan in plaats van vooruit.

### Partners in beweging brengen

Of een netwerk functioneert hangt onder andere af van de samenstelling, het

ook impact heeft op je doelstelling. Een voorbeeld: als de leefbaarheid van een buurt wordt aangepakt door een netwerk van partners die enkel met veiligheid bezig zijn, dan wordt leefbaarheid al snel teruggebracht tot een veiligheidsprobleem. Er spelen natuurlijk veel meer zaken mee bij leefbaarheid: er zijn doelgroepen met welzijnsproblemen, de lokale economie is uit de buurt verdwenen met leegstand tot gevolg, het plein is zo ingericht dat criminaliteit meer kans krijgt. Als je dan een netwerk opzet met alleen maar veiligheidsorganisaties, krijg je dit complexe probleem niet opgelost. Voor veel netwerken is de doelstelling te breed geformuleerd. Dit geldt zowel voor netwerken die lokale besturen zelf opzetten als voor netwerken die tot stand komen op vraag van de Vlaamse overheid. Te brede doelstellingen leiden er dikwijls toe dat een veelheid aan partners rond de tafel wordt gebracht maar dat ze niet worden gestimuleerd om actie te ondernemen. Met een goed geformuleerde doelstelling kunnen partners ook effectief zien welke rol ze kunnen spelen (of niet) in een netwerk.

### Een hamer ziet spijkers

Netwerken werken in het algemeen beter als er mensen met verschillende achtergronden rond de tafel zitten. Dat geldt zowel voor de expertise als voor de stijl die ze in een netwerk binnenbrengen. Zo zien hulpverleners vooral de behoefte aan hulpverlening, terwijl veiligheidsmensen ertoe neigen een leefbaarheidsprobleem tot een veiligheidsprobleem te reduceren. Een hamer ziet alleen spijkers. Complexe problematieken moet je vanuit verschillende hoeken bekijken, en het perspectief van de gebruiker mag je daarin niet vergeten.

Aan de hand van een arena-analyse bekeken medewerkers de doelstelling en samenstelling van een netwerk waarin ze vanuit het bestuur regie voeren. De lokale netwerken die goede resultaten opleveren, zijn opgericht omdat ze enkel door samenwerking een antwoord konden bieden op problemen, ze zijn zorgvuldig samengesteld en hebben een duidelijke doelstelling. Zo'n doelstelling moet enerzijds wervend en concreet genoeg zijn, maar ze moet anderzijds gedragen kunnen worden door de verschillende organisaties in het netwerk. Dat maakt dat de samenstelling van een netwerk bekeken moet worden in functie van het meer concreet worden van de doelstelling. Afhankelijk van de acties heb je andere partners nodig, of in meer of mindere mate.

Dit betekent in geen geval dat de partners rond de tafel dezelfde visie moeten delen. Voortdurend vanuit een gezamenlijke visie willen werken is een belangrijke valkuil van samenwerking in netwerken. Dit leidt heel vaak tot ellenlange visioefeningen. Willen we



## Op zoek naar meer?

We gaan dit jaar opnieuw langs bij vijftien lokale besturen. Tijdens een interactieve werkdag bij je bestuur kijken we naar een kort theoretisch kader, maar gaan we vooral in gesprek aan de hand van een aantal oefeningen. Geïnteresseerden kunnen zich aanmelden bij [griet.briels@vvsb.be](mailto:griet.briels@vvsb.be).

Dit najaar start de VVSG met lerende netwerken over regie. Omdat we vaststelden dat de grootte van het lokale bestuur effect heeft op de uitdagingen en discussies die er leven betreffende regie, plannen we drie parallelle netwerken op basis van grootte van het lokale bestuur. We mikken in deze netwerken expliciet op die medewerkers van lokale besturen die taken opnemen in netwerkmanagement. Geïnteresseerden mogen zich nu al aanmelden via [griet.briels@vvsb.be](mailto:griet.briels@vvsb.be).

echt dat een politieagent en een hulpverlener dezelfde visie hebben? Ongetwijfeld niet. Maar ze kunnen wellicht wel elk belangrijke inzichten in een problematiek brengen en een belangrijke rol spelen in het realiseren van een gemeenschappelijke doelstelling om die problematiek te ondervangen.

### Vertrouwen als sleutelwoord?

Als een netwerk niet werkt, ligt dat volgens lokale besturen dikwijls aan een gebrek aan vertrouwen tussen de

het best voor welke materie of doelstelling inzetten. In het beste geval sluit het type netwerk goed aan bij de mate van vertrouwen, het aantal deelnemers en de mate van doelconsensus.

### Dé netwerkmanager, een witte raaf

Het managen van een netwerk is nog een factor die de slaagkansen verhoogt. Het valt op dat het dikwijls medewerkers van lokale besturen zijn die de netwerken aansturen op basis van hun inhoudelijke expertise, maar een goede

**Als je iets alleen kunt oplossen, doe het dan alleen, want samenwerken is moeilijk. We stelden vast dat weinig lokale besturen de strategische vraag stellen of een netwerk het zinvolste antwoord is op een complex probleem.**

leden. Op basis van die vaststelling worden er dan acties uitgezet zoals het organiseren van kennismakingsmomenten. Nochtans kunnen organisatienetwerken ook goed werken als het vertrouwen beperkt is. Daar heb je een bepaald type netwerk voor nodig, namelijk het leidersorganisatienetwerk. Daarin worden alle activiteiten en belangrijke besluiten gestuurd door één van de leden van het netwerk. Uiteraard moet er dan wel een zeker vertrouwen zijn in wie het netwerk aanstuurt, maar niet per definitie tussen alle partners.

Lokale besturen zullen nog meer moeten nadenken welk type netwerken ze

netwerkmanager hoeft niet per se over die expertise te beschikken. Veel belangrijker zijn eigenschappen zoals een open geest, geduld, communicatieve en luistervaardigheden. Vaak moet een lokaal bestuur inhoud aanbrenge in het netwerk, maar de keuze om medewerkers vanuit hun inhoudelijke expertise netwerken te laten managen, is eigenlijk niet logisch. Los daarvan zagen we bij alle lokale besturen waar we kwamen, inhoudelijke medewerkers met skills in netwerkmanagement. Aangezien lokale besturen veel samenwerkingsprojecten aangaan en deel uitmaken van veel organisatienetwerken, is het belangrijk dat ze voldoende

oog hebben voor netwerkmanagementskills bij hun huidige en toekomstige medewerkers en meer op basis van dit soort competenties bekijken wie een netwerk aanstuurt. Belangrijk daarbij is dat niemand goed is in alle aspecten van netwerkmanagement, dé netwerkmanager bestaat niet.

In samenwerking met Joris Voets, professor aan de UGent, ontwikkelen we een korte test die de invuller zicht geeft op die rol(len) in netwerkmanagement waarin hij/zij goed is. Wie de test op dienstniveau invult, krijgt zicht op de profielen die de dienst mist. Bovendien helpt hij medewerkers met een registrerende functie na te denken welke netwerkmanagementrollen ze in een netwerk tekort komen.

### Wat leverde de begeleidingsdag op?

Na afloop vroegen we de lokale besturen wat de begeleidingsdag hun heeft opgeleverd. Regie is een technisch thema, waarover ze niet gauw over beleidsdomeinen heen discussiëren. Het inhoudelijke kader over regie leverde een gemeenschappelijke taal op en bevestigde dat regie op basis van de concrete context uitgewerkt moet worden. Het is dus beter geen eenheidsworst na te streven voor alle lokale beleidsdomeinen. Al zorgt een gemeenschappelijke taal er nog niet voor dat iedereen weet welke stappen nodig zijn om de volgende uitdagingen aan te gaan. Lokale besturen signaleren vooral dat ze nu bewuster kijken naar netwerken. Ze stellen zich vragen over de doelstelling, hun rol en de noodzaak van een nieuw netwerk. Daarnaast geven een aantal lokale besturen aan dat collega's onderling vlotter samenwerken door ideeën onderling af te toetsen of nieuwe initiatieven afdelingoverschrijdend te bekijken. ■

GRIET BRIELS EN PETER COUSAERT ZIJN VVSG-STAFMEDEWERKERS LOKAAL SOCIAAL BELEID