



Zeven tips om het samenwerken op het vlak van integratie en achterstelling te doen slagen

De toenemende diversiteit van hun bevolking is een grote maatschappelijke uitdaging voor lokale besturen. Gelukkig staan ze niet alleen. Andere overheden en organisaties nemen ook hun verantwoordelijkheid. Maar er zijn zo veel initiatieven dat samenwerken op lokaal vlak niet altijd gemakkelijk is. Sommige organisaties willen wel samenwerken maar ze worden aangestuurd door hogere overheden of overkoepelende structuren. Andere missen misschien de capaciteit om deel uit te maken van een lokaal netwerk. Daar komen voor het lokale bestuur regie en coördinatie op de proppen. Hoe gaat een bestuur hier het best mee om? *Lokaal* distilleerde enkele succesfactoren uit goed werkende samenwerkingsinitiatieven op het vlak van diversiteit in onder meer Genk, Mechelen en de Nederlandse gemeente Venlo.

TEKST LUCY VEREERTBRUGGHEN BEELD LAYLA AERTS

1

Verzamel relevante informatie.

Een goed project staat of valt met een goede analyse. Besteed daarom voldoende aandacht aan het opsporen van informatie en tendensen, maar verlies u hier ook niet in. Wees pragmatisch, baken af en probeer zo veel mogelijk van bestaande informatie te vertrekken.

Interessante informatie kan uit bestaande omgevingsanalyses en uit de cijfers van de gemeentelijke diensten worden gehaald, bij de partners van de samenwerking of bij de doelgroep. Ook bestaande overlegfora of de weerslag van inspraakmomenten kunnen waardevolle informatie opleveren. In Lier nodigt het Diversiteitsforum jaarlijks alle burgers (autochtoon en allochtoon) uit op een avond waarop ze hun hart kunnen luchten over verschillende onderwerpen. Thema's als werk, school, oud worden komen er uitvoerig ter sprake. De bekommernissen en ideeën van de deelnemers worden aan het bestuur overge maakt. Later krijgt de bevolking toelichting bij wat er met de aanbevelingen gebeurt.

3

Maak een strategische analyse van uw positie binnen het bestuur.

Het is belangrijk uw positie te bepalen ten aanzien van de organisaties en groepen waarmee u wilt werken. Maar dit geldt ook voor uw positie binnen het bestuur. Kunt u terecht bij collega's? Werken ze mee omdat ze het project zelf interessant of belangrijk vinden of worden ze hiervoor vrijgesteld en krijgen ze echt de ruimte om volop mee te werken? Uw eigen positie ten aanzien van andere diensten is doorslaggevend voor de manier waarop u kunt samenwerken. In het beste geval krijgt u een mandaat om andere diensten aan te sturen. Integratiemedewerkers hebben dit mandaat zelden. De integratie- of diversiteitsdienst bungelt meestal ergens onderaan in het gemeentelijke organogram. Dit maakt het erg moeilijk om collega's in andere departementen ertoe aan te zetten hun steentje bij te dragen. Is uw mandaat niet zo duidelijk of wordt uw positie gecontesteerd, dan zult u veel meer tijd moeten steken in overtuigen en bemiddelen om mensen mee te krijgen. Met een duidelijk mandaat kunt u onwillige partners indien nodig dwingen tot samenwerking.

2

Selecteer de partners voor samenwerking aan de hand van hun inbreng.

De Nederlandse gemeente Venlo zette in 2009 het project Veelkleurige Participatie Venlo op. Bedoeling was meer vrouwelijke nieuwe Nederlanders aan de Venlose samenleving te laten participeren, zodat de integratie van deze vrouwen en hun familie en vrienden wordt bevorderd. Venlo vertrok van een uitgebreide inventaris van alle organisaties met een aanbod voor allochtone vrouwen. Daarna bracht de gemeente in kaart of er nog dingen ontbraken die deze doelgroep nodig heeft om te kunnen participeren. Vervolgens werden bestaande samenwerkingsovereenkomsten en subsidieregelingen opgelijst en geanalyseerd. De convenants werden aangepast om het aanbod beter op elkaar te laten aansluiten en om ontbrekende diensten en producten te ontwikkelen. Zo ontstond een optimale afstemming tussen de organisaties die in Venlo bezig zijn met vrouwelijke nieuwkomers. De unieke samenwerking tussen allerlei organisaties – taalaanbieders, welzijnsstichting, Vluchtelingenwerk, gemeente – was zo succesvol dat de methode werd uitgebreid naar andere beleidsdomeinen waar afstemmingsproblemen tussen verschillende organisaties en de gemeente bestaan. Ook de Vereniging van Nederlandse Gemeenten nam het model over en promoot het nu in andere gemeenten.

4

Werk met een mandaat.

Een strategische positie binnen het organogram is belangrijk voor uw geloofwaardigheid als trekker. Een verankering in het managementteam opent deuren. Zo maakt de medewerker diversiteit in Halle deel uit van de dienst welzijn. Het diensthoofd welzijn zetelt in het managementteam. Dit leidde onmiddellijk tot meer aandacht voor diversiteit en andere sociale thema's in het meerjarenplan van de gemeente.

Maar het kan ook anders. Als het bestuur met organisatiebreed geformuleerde facilitaire of operationele doelstellingen werkt, kunt u als trekker van een project of beleidsactie ook het mandaat krijgen om andere diensten en departementen te responsabiliseren. In Antwerpen loonde deze aanpak. Om diversiteit als een rode draad doorheen de werking van de stad te laten lopen, is diversiteit als facilitaire doelstelling in de strategische beleidscyclus opgenomen. Alle stadsbedrijven worden aangemoedigd om diversiteit maximaal op te nemen. Daarvoor krijgen ze ook ondersteuning van het Bureau voor Diversiteitsmanagement, een onderdeel van het stadsbedrijf Samen Leven. Het Bureau coördineert en begeleidt stadsbrede diversiteitsprojecten en met elk individueel stadsbedrijf werkt het samen diversiteitstrajecten uit. Het Bureau bekijkt samen met de stadsbedrijven hoe ze diversiteit in hun opdracht kunnen opnemen.

→

5

Werk aan draagvlak.

Een goede interne positie is (nog) niet weggelegd voor de meeste integratiemedewerkers of -diensten. Daarom is het belangrijk werk te maken van draagvlak om bestuurders mee te krijgen. Alle partijen in het college moeten minstens op de hoofdlijnen eensgezind zijn om de regie te versterken. In Mechelen gingen ze aan de slag met een visietekst om het college voor een geïntegreerd beleid warm te maken. De integratiemedewerkers spraken in eerste instantie hun eigen departement aan om aan een visie en missie Samenleven in Diversiteit te werken. Via een participatieve gespreksmethodiek konden alle leidinggevendenden en stafmedewerkers hun zeg doen. In een tweede fase werden de politici erbij gehaald. Door koppelingen met het bestuursakkoord te maken en gesprekken met de burgemeester en enkele schepenen te voeren werd het politieke draagvlak voor deze tekst versterkt. Uiteindelijk keurde het voltallige college de visie en missieverklaring goed. Vervolgens ging de dienst met deze visietekst aan de slag om andere departementen te sensibiliseren. De medewerkers startten trajectbegeleiding met de diensten preventie, jeugd, onderwijsondersteuning, burgerzaken en de stafdienst interne veiligheid om de aandacht voor diversiteit in hun werking te integreren.



6

Overtuig door wetenschappelijke informatie, goede praktijken en win-winsituaties.

In de meeste situaties heeft de trekker van een samenwerkingsproject geen echte regisseursfunctie. Hij heeft meestal geen of weinig instrumenten in handen om samenwerking van organisaties en mensen af te dwingen. Aangezien partners niet verplicht zijn om met het lokale bestuur samen te werken, moet het bestuur ze ertoe overtuigen en verleiden. Dit is een tijdsintensief proces, met veel hindernissen op het parcours. Hilde Haerden is directrice van de opvoedingswinkel in Genk. De stad stelde haar ter beschikking voor deze taak. Zij ondervond dat wetenschappelijk onderbouwde argumenten, goede praktijken en streven naar win-winsituaties van doorslaggevend belang waren om het project Instapje te doen slagen.

Instapje is een voorschools project. Kinderen tussen 1 en 2,5 jaar uit laagopgeleide, maatschappelijk kwetsbare gezinnen kunnen dankzij dit project hun slaagkansen in hun schoolloopbaan vergroten. Het project steunt op een breed samenwerkingsverband met partners als het Flankerend Onderwijsbeleid, Kind en Gezin, het Centrum voor Leerlingenbegeleiding, de dienst Sociale Zaken, de Werkwinkel, de provincie Limburg, Interreg SUN, het Nederlands Jeugdinstituut en de Vlaamse overheid (sociale economie). Vóór het project vond een onderzoek plaats, Genk schakelde hier een thesisstudent voor in. De nadruk lag op het wetenschappelijk onderbouwen van enkele goede praktijken.

‘Ondanks het feit dat erg veel gezinnen in Instapje van allochtone afkomst zijn, ligt de nadruk niet louter op taalachterstand of etnische origine,’ zegt Hilde Haerden. ‘Wetenschappelijk onderzoek toonde meermaals aan dat taal alleen nooit het probleem is. Zo hebben anderstalige kinderen van hoogopgeleide ouders geen schoolachterstand. Vooral de sociaal-economische positie van het gezin en de interactie tussen ouder en kind zijn doorslaggevend voor de toekomstige schoolresultaten van het kind. Instapje is ontwikkeld voor gezinnen in potentiële achterstandssituaties met het oog op een verbetering van de onderwijskansen van hun kinderen.

De vier voorspellers voor onderwijssucces zijn: emotionele veerkracht, sociale competenties, cognitieve en taalontwikkeling en de ondersteuning door de opvoeder. Om onderwijskansen te vergroten is een aanpak nodig die aan de vier factoren werkt. Dit betekent dat sommige activiteiten van Instapje in de moedertaal plaatsvinden. Ook wordt er met contactmedewerkers van verschillende etnische afkomst gewerkt. Zij gaan op huisbezoek bij de verschillende Genkse gezinnen en winnen snel het vertrouwen omdat ze afkomstig zijn uit de eigen gemeenschap. Hoe taalvaardiger een kind wordt in de moedertaal, hoe sneller en beter het Nederlands leert. Taal is een politiek gevoelige kwestie en dit lag in het begin moeilijk in het bestuur, maar een overtuigende wetenschapper trok de weifelende schepenen over de streep.’

De opvoedingswinkel toonde enerzijds aan dat de uitgangspunten van het project wetenschappelijk zijn, anderzijds kon hij ook het succes van gelijkaardige projecten in andere landen staven. Instapje haalt de mosterd bij de Instap-programma's van het Nederlands Jeugd Instituut, geïnspireerd door het vroegere Israëlische HIPPIY-project. De opvoedingswinkel kon aantonen dat de effectiviteit van die projecten was bewezen. Dit overtuigde de belanghebbende organisaties. Een laatste belangrijk argument voor de hele samenwerking was benadrukken dat iedereen erbij won. Dankzij het brede partnerschap zijn de doorverwijzing en de samenwerking tussen onderwijs en gespecialiseerde hulpverlening erg verbeterd. Alle organisaties winnen bij het vroeg detecteren van problemen en de verbeterde doorverwijzing. Duidelijke afspraken over concrete zaken en de afbakening van de actieradius van elke organisatie maakten de samenwerking en doorverwijzing tot een succes.

Meer weten over samenwerking en regie?

De VVSG organiseert in oktober de Ronde Van Vlaanderen. In alle provincies kunt u dan workshops volgen over samenwerking en regie. Politici stellen een goede praktijk voor. Het programma staat op www.vvsg.be (kalender).

Op 15 september verscheen ook de gratis VVSG e-publicatie 'Samenwerking en regie' op www.vvsg.be, knop sociaal beleid, Etnisch-culturele diversiteit



7

Evalueer en meet.

Door te meten en te evalueren behoudt u de motivatie bij partners. In Antwerpen werden indicatoren aan de doelstellingen gekoppeld. De inspanningen en de resultaten van de verschillende stadsbedrijven worden bijgehouden. Door te meten en te rapporteren analyseert het Bureau de sterktes en zwaktes en wordt er bijgestuurd. In Venlo werd er gemonitord op afspraken tussen de gemeente en de partnerorganisaties en werden de aantallen van de te bereiken doelgroep bijgehouden. De Opvoedingswinkel in Genk ging samen met het Flankerend Onderwijsbeleid nog verder en engageerde de KULeuven voor een effectenonderzoek. De centrale vraag was: versterkt Instapje de startsituatie voor het kind op het ogenblik dat het aan het kleuteronderwijs begint? Het onderzoek stelde vast dat Instapje positieve effecten heeft op de kwaliteit van de moeder-kindinteractie en dit bij alle gezinnen die deelnemen aan het onderzoek. Wat betreft de impact op de cognitieve ontwikkeling van de kinderen bleek Instapje minder succesvol te zijn voor kinderen met een moeder die buiten België is geboren, de zogenaamde nieuwkomers. De opvoedingswinkel buigt zich nu over de vraag hoe hij het programma beter kan afstemmen op de situatie van eerste-generatiemoeders. ■

Lucy Vereertbrugghen is VVSG-projectmedewerker etnisch-culturele diversiteit