



Expertise-unit Sociale Stabiliteit
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Samenwerken met gemeenschappen via een netwerk van sleutelpersonen

Handreiking voor gemeenten



Inhoudsopgave

Inleiding 3

Wat is een sleutelpersonennetwerk? 4



Fase 1: De voorbereiding 5

1.1 Doel en bestaansrecht bepalen 6

1.2 Bestuurlijk draagvlak creëren 7

1.3 Kaders en uitgangspunten vaststellen 7



Fase 2: De opbouw 11

2.1 Werving en selectie van sleutelpersonen 12

2.2 Kenmerken en diversiteit 13

2.3 Afspraken maken 14



Fase 3: De uitvoering 15

3.1 Werken aan vertrouwen en zichtbaarheid 16

3.2 Kennis opbouwen en delen 17

3.3 Stabiliteit, verloop en variatie in het netwerk 18

3.4 Evaluatie 18

Afzender en literatuurlijst 19



Inleiding

De overheid betreft burgers steeds meer bij de aanpak van sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Dat gebeurt onder meer via informele netwerken. Die kunnen bijvoorbeeld een cruciale rol spelen bij het voorkomen van polarisatie en het weerbaarder maken van jongeren tegen betrokkenheid bij (ondermijnende) criminaliteit. Gemeenten kunnen op verschillende manieren invulling geven aan een informeel netwerk. Een structurele vorm is een lokaal netwerk van sleutelpersonen.

Elkaar versterken

Sleutelpersonen zijn bruggenbouwers tussen de gemeente, professionals (zoals sociaal werkers) en gemeenschappen. Ze bieden hulp en geven informatie en advies bij de preventie van sociaal-maatschappelijke problemen. Dat doen ze op terreinen waar gemeenten verantwoordelijk voor zijn, zoals gezondheid, sociale cohesie en veiligheid. Daarmee kunnen zij het werk van de gemeente en professionals versterken en ook zelf een betere bijdrage leveren aan de aanpak van problemen en behoeften van de gemeenschap. Wederkerige samenwerking is bij dit netwerk dan ook een belangrijk uitgangspunt.

Drie fasen

Deze handreiking geeft inzicht in de stappen die nodig zijn om een sleutelpersonennetwerk op te bouwen en te onderhouden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie fasen. In de eerste fase staat het vaststellen van doelen en kaders voor het netwerk centraal. De tweede fase gaat in op de werving en selectie van sleutelpersonen en het samenstellen van het netwerk. Ten slotte gaat de derde fase dieper in op het onderhoud en het functioneren van het netwerk.

Deze handreiking biedt nadrukkelijk geen blauwdruk. De keuze voor een netwerkform en de beste manier om een netwerk op te bouwen en te onderhouden, hangt grotendeels af van de lokale situatie en de al bestaande netwerken. De handreiking is vooral bedoeld als inspirerend hulpmiddel bij het opzetten, begeleiden en/of opnieuw vormen van een sleutelpersonennetwerk.

Overzicht netwerkvormen

Een sleutelpersonennetwerk is vooral passend als structurele samenwerking met de gemeenschap via min of meer onafhankelijke personen met een zeker aanzien en vertrouwen binnen die gemeenschap. Soms kan een andere netwerkform meer geschikt zijn. Wanneer er bijvoorbeeld geen structurele samenwerking nodig is, kan een ad hoc netwerk volstaan. De publicatie 'Overzicht netwerkvormen' beschrijft de verschillende netwerkvormen en helpt je op basis van je doel een keuze te maken voor de meest passende netwerkform.

Advies nodig?

Vragen over deze handreiking kun je stellen aan de ESS. Ook voor advies en/of andere vragen over het opbouwen en onderhouden van netwerken kun je contact opnemen met de ESS.



ess@minszw.nl



070 - 333 4558 (tijdens kantoor tijden)

Wat is een sleutelpersonennetwerk?

Voordat we het over het opbouwen van een sleutelpersonennetwerk gaan hebben, is het belangrijk duidelijk te maken wat we precies onder een netwerk en onder sleutelpersonen verstaan. Ook sommen we nog een keer de belangrijkste voordelen en aandachtspunten op van deze netwerkform.

Over **netwerken** zijn in de literatuur vele definities te vinden. Een voorbeeld hiervan is de definitie van Terpstra voor uitvoeringsnetwerken: “een geheel van organisaties die gezamenlijk en met enige duurzaamheid betrokken zijn bij de uitvoering van een bepaald beleid of programma”. Belangrijk hierbij is dat (lokale) netwerken zich op verschillende manieren kunnen organiseren. Een netwerk kan bestaan uit formele organisaties dan wel uit personen of informele groepen. Een ander onderscheid betreft de mate van continuïteit en de breedte van de doelstellingen.

Een **sleutelpersoon** heeft toegang tot brede en verschillende informele en formele netwerken en is daarmee in staat om verbindingen te leggen tussen deze netwerken en een sleutelpositie in te nemen in een gemeente, wijk of buurt. Een sleutelpersoon maakt vaak zelf onderdeel uit van een gemeenschap – al is dat geen voorwaarde. Hierdoor geniet hij of zij een bepaald aanzien en vertrouwen. Sleutelpersonen zijn in staat groepen te bereiken die voor gemeenten en reguliere instellingen soms moeilijk bereikbaar zijn.

Snel op de hoogte en makkelijk in contact

De verbinding van sleutelpersonen met de gemeenschap geeft sleutelpersonen de mogelijkheid om snel op de hoogte te raken van wat er speelt. Daarnaast kan een sleutelpersoon mensen eenvoudig met elkaar in contact brengen en ervoor zorgen dat er zo nodig snel actie wordt ondernomen.

Kenmerken



Bevordert verbinding tussen professionals en de gemeenschap



Geschikt als (kritisch) klankbord voor gemeente



Fysieke bijeenkomsten zijn een pré



Geschikt voor het signaleren, voorkomen en tegengaan van problemen



Breed scala aan achtergronden (o.a. ondernemers, vrijwilligers, imams)

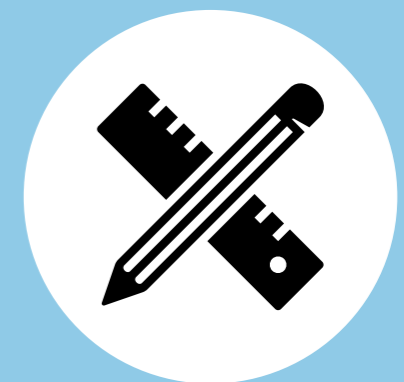
Aandachtspunten

- Sleutelpersonen moeten zeker aanzien hebben binnen de gemeenschap
- Sleutelpersonen moeten over motivatie, lef en capaciteit beschikken
- Voortdurende werving binnen (verschillende) gemeenschappen
- Voldoende reflectie en evaluatiemomenten tussendoor
- Differentiatie in de rollen van de sleutelpersonen
- Wederkerigheid tussen netwerk en gemeente is een voorwaarde

Als je uiteindelijk besluit (nog) geen lokaal sleutelpersonennetwerk op te zetten, dan kun je er natuurlijk voor kiezen wel contact te (blijven) onderhouden met individuele sleutelpersonen en relaties met relevante organisaties, zoals zelforganisaties en religieuze organisaties. Zonder een lokaal netwerk van sleutelpersonen is een gemeente wel meer afhankelijk van de inzet van (semi-)professionele organisaties.

Fase 1: De voorbereiding

Bepalen van doelen en kaders
voor het netwerk





Bij de opbouw van een sleutelpersonennetwerk is een goede voorbereiding cruciaal. In deze fase bepaal je de doelen en daarmee het bestaansrecht van het netwerk. Dit is nodig om bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak te kunnen creëren voor de opbouw van het netwerk. Daarna bepaal je de kaders voor het netwerk.

1.1 Doel en bestaansrecht bepalen

Voordat je een netwerk opzet is het belangrijk vast te stellen welk (concreet) maatschappelijke vraagstuk je wilt aanpakken en hoe een lokaal netwerk hier oplossingen voor kan bieden. Binnen de gemeente kun je daarvoor diverse ambtenaren (van verschillende domeinen) bijeenbrengen. Bij voorkeur betrek je ook andere lokale partijen, zoals de politie en maatschappelijke organisaties, en de (potentiële) sleutelpersonen zelf. Zo kun je gezamenlijk beoordelen of een lokaal netwerk bestaansrecht heeft en kun je vanaf de start al invulling geven aan de wederkerigheid en gelijkwaardigheid binnen de samenwerking.

Als iedereen zich in het doel en de werkwijze van het netwerk herkent, vergroot dat de kans op een effectieve en duurzame samenwerking. Ook de ervaringen van andere gemeenten (in de regio) kunnen in deze fase waardevol zijn.

Hulpvragen bij het bepalen van doel en bestaansrecht

- Wat is de sociaal-maatschappelijke opgave die je wilt aanpakken met het netwerk en wat is het beleid van de gemeente rondom deze opgave?
- Is een lokaal (sleutelpersonen)netwerk het meest passende middel om aan de maatschappelijke doelen te werken of kunnen de doelen ook op andere manieren worden bereikt? Of is er een combinatie nodig van een lokaal netwerk met andere maatregelen en interventies?
- Kunnen bestaande netwerken (deels) al aan de behoefte voldoen of is het echt nodig om een nieuw netwerk op te zetten?
- Hoe verhoudt een nieuw lokaal netwerk zich tot bestaande netwerken in de gemeente met aanverwante doelstellingen?

Mogelijke doelen van het lokale netwerk



Voorlichting en bewustwording

Bij de aanpak van veel sociaal-maatschappelijke opgaven speelt het vergroten van bewustwording een belangrijke rol. Door bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten of debatten met jongeren en/of ouders ontstaat meer inzicht in de processen achter deze thema's en ruimte om er het gesprek over aan te gaan.

Versterken veerkracht en weerbaarheid

Een netwerk van sleutelpersonen kan op verschillende manieren (kwetsbare) jongeren weerbaarder maken. Denk daarbij aan activiteiten die zich richten op verbinding, sociale cohesie, solidariteit en dialoog of aan opvoedingsondersteuning aan ouders.

De-escaleren van spanningen

Een lokaal netwerk kan helpen voorkomen dat de 'achterban' van sleutelpersonen of andere jongeren in problemen (dreigen te) raken. Het netwerk kan praktische, emotionele en sociale ondersteuning en begeleiding bieden. Ook kunnen sleutelpersonen bemiddelen bij polarisatie tussen of binnen bevolkingsgroepen.

Bijdragen aan effectief beleid

Sleutelpersonen kunnen ook meedenken over beleidsvorming rondom de weerbaarheid en veerkrachtigheid van jongeren. Hun meerwaarde is dat zij goed kunnen inschatten wat werkt, doordat ze aansluiting hebben bij de doelgroep. Ook kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren door het (kritisch) feedback geven op bestaand gemeentelijk beleid.

Een gemeente kan ook in een later stadium de functie en de rol van het netwerk nog bespreken met de geworven sleutelpersonen en de functie en rol zo nodig nog aanpassen. Dit kan in sommige gevallen leiden tot een verbreding naar andere sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Zo hebben de sleutelpersonen ook invloed op de agenda van het netwerk. Dit kan een positieve uitwerking hebben op het draagvlak voor het netwerk.



Investeren in vredestijd

Het is belangrijk om ook in perioden van rust te investeren in contacten met sleutelpersonen binnen de gemeente. Dat bevordert hun vertrouwen in de gemeente en laat zien dat ze serieus genomen worden. Deze investering maakt het gemakkelijker een netwerk te vormen op het moment dat de noodzaak er is, bijvoorbeeld bij een crisis of in perioden van spanningen. Het kost dan minder tijd om draagvlak voor het lokale netwerk te creëren, vertrouwen in de gemeente te winnen en sleutelpersonen bereid te vinden tot het netwerk toe te treden en te komen tot samenwerking.

1.2 Bestuurlijk draagvlak creëren

Een lokaal netwerk voor het aanpakken van complexe sociaal-maatschappelijke vraagstukken vraagt om een langdurige inzet en betrokkenheid van ambtenaren met diverse portefeuilles (sociaal domein, veiligheid, etc).

Zowel de opbouw van het netwerk als de uitvoering en het onderhoud vraagt om een lange adem: medewerkers moeten de tijd krijgen om de wederkerige samenwerking vorm te geven. Ook kan het nuttig zijn om het netwerk en de sleutelpersonen te betrekken bij stad- of wijkbrede bijeenkomsten (denk bijvoorbeeld aan de jaarlijkse nieuwjaarsborrel of activiteiten rondom (nationale) feestdagen), zodat de netwerken een integraal onderdeel worden van de contacten met gemeenten.

De inzet van ambtenaren en de investeringen in het netwerk zijn alleen mogelijk als de betrokken ambtenaren zich gesteund voelen door de organisatie en politiek. Het opzetten van lokale netwerken kan dus alleen succesvol zijn wanneer er voldoende en langdurig bestuurlijk draagvlak is.

Tips voor het creëren en behouden van bestuurlijk draagvlak

- Laat aan de burgemeester en wethouder(s) zien hoe een lokaal netwerk kan helpen bij het tackelen van een maatschappelijke opgave. Geef voorbeelden van succesvolle netwerken en betrek daar ook de sleutelpersonen bij.
- Leg de verbinding met belangrijke politieke en bestuurlijke thema's en initiatieven, zoals integratie, armoede en participatie.

- Sluit aan bij de doelstellingen van de wethouder(s): wat wil hij of zij bereikt hebben aan het einde van de ambtstermijn? Een wethouder moet zich betrokken voelen bij het initiatief en er zelf de meerwaarde van inzien.
- Introduceer de bestuurder bij het netwerk en laat zijn of haar betrokkenheid daarmee ook blijken. De bestuurder kan zo ook de 'ogen-en-oren-functie' invullen en opgedane inzichten benutten tijdens raadsdebatten en andere vergaderingen.
- Besteed aandacht aan de timing. Sluit aan bij de besluitvorming van gemeenteraad en B en W. In de periode dat de begroting besproken wordt, is er bijvoorbeeld brede politiek-bestuurlijke aandacht voor inhoudelijke thema's, beleidskeuzes en de verdeling van budgetten.
- Infomeer de wethouder(s), B en W en de gemeenteraad over de voortgang en het succes van het netwerk en nodig hen uit bij activiteiten.

1.3 Kaders en uitgangspunten vaststellen

Heb je samen met betrokken partijen het doel en het bestaansrecht van het lokale netwerk vastgesteld? En is er bestuurlijk draagvlak voor de opbouw van het netwerk? Dan is het tijd om samen met alle betrokkenen de kaders en de uitgangspunten voor het lokale netwerk vast te stellen.

Periodiek of flexibel bijeenkomsten

Kies je voor een formele werkwijze, waarin het netwerk periodiek bijeenkomt en gestructureerd overlegt? Of voor een meer informele aanpak, waarbij het netwerk bijeenkomt naar aanleiding van actuele gebeurtenissen en/of urgente problemen in de gemeente of de buurt? En kies je wellicht voor een niet-formele locatie zoals een gebedshuis of bibliotheek? Vanzelfsprekend is ook een combinatie denkbaar. De keuze die gemaakt wordt zal ook samenhangen met de rol van de gemeente binnen het lokale netwerk.

Omvang van het netwerk

De omvang van het netwerk en het aantal sleutelpersonen daarbinnen hangt uiteraard af van de functie van het netwerk. Ook de lokale context, de grootte van de gemeente en de beleidsdoelstellingen spelen een belangrijke rol. Het aantal sleutelpersonen kan uiteenlopen van 10 tot meer dan 200 sleutelpersonen. Kleine en grote netwerken hebben beide voordelen.



Klein of groot netwerk?



Voordelen klein netwerk

- Meer mogelijkheden voor maatwerk
- Sleutelpersonen raken gemakkelijker met elkaar in gesprek
- Sleutelpersonen raken meestal sneller vertrouwd met elkaar

Voordelen groot netwerk

- Vaak vertegenwoordiging van meer verschillende buurten in een gemeente
- Meer capaciteit om activiteiten uit te voeren
- Door grote aantal meer impact binnen de gemeente
- Meer nieuwe verbindingen mogelijk tussen sleutelpersonen in de gemeente

Kies je voor een groot netwerk? Dan kun je ook een kerngroep instellen die regelmatig bijeenkomt. Daarnaast organiseer je dan bijvoorbeeld een of twee keer per jaar een grote bijeenkomst met alle sleutelpersonen.

Tegenprestatie voor sleutelpersonen

Het is belangrijk niet alleen iets van sleutelpersonen te vragen, maar ze ook iets te bieden. Door wederkerigheid te organiseren versterk je het netwerk. Dat kost uiteraard tijd, geld en moeite, maar is wel van grote betekenis voor het al dan niet slagen van de samenwerking. Zeker in de beginfase is het raadzaam sleutelpersonen te faciliteren en niet direct iets terug te verwachten. Werken aan een goede relatie staat voorop. Zo ontstaat een partnerschap dat gebaseerd is op gelijkwaardigheid en op persoonlijke relaties. Dat werkt doorgaans beter dan een strikt hiërarchische verhouding tussen gemeente en sleutelpersonen.

Voorbeelden van tegenprestaties voor sleutelpersonen

- Vergoeding (in dienst nemen of als vrijwilliger vergoeden)
- Kennis en vaardigheden
- In contact komen met formele en informele netwerken
- Geld voor activiteiten, zoals themabijeenkomsten
- Hulp bij praktische problemen en vragen



Werving en selectie van sleutelpersonen

Je kunt ervoor kiezen als gemeente (samen met lokale partners) zelf de werving en selectie van de sleutelpersonen op je te nemen, maar je kunt er ook een externe partij voor inhuren. Beide opties hebben voor- en nadelen.



Werving en selectie sleutelpersonen

Door een externe organisatie

Voordelen:

- Ervaring met de werving en selectie van sleutelfiguren.
- Een onafhankelijke positie bij de beoordeling of sleutelpersonen geschikt zijn voor het netwerk.

Nadelen:

- Minder binding met de gemeente en de lokale gemeenschappen.
- Een externe organisatie moet nog vertrouwen winnen bij de lokale gemeenschappen.
- Mogelijk minder kennis over de lokale context, onderlinge verhoudingen, spanningen en gevoeligheden tussen sleutelpersonen, lokale gemeenschappen en organisaties.
- Kosten voor de inhuur van een externe organisatie.

Door de gemeente zelf of door lokale partners

Voordelen:

- Mogelijk een meer natuurlijke manier om de contacten en het netwerk op de langere termijn te borgen.
- Kennis over de lokale context, onderlinge verhoudingen, spanningen en gevoeligheden tussen sleutelpersonen, lokale gemeenschappen en organisaties
- Betrokkenheid bij werving zorgt dat al in een vroeg stadium wordt gewerkt aan verbinding.
- Door bekendheid met de lokale context en de lokale gemeenschappen is er oog voor potentiële sleutelpersonen die anders mogelijk buiten beeld zouden blijven.
- Vertrouwen bij de lokale gemeenschappen, doordat de gemeente een 'bekende partij' is.

Nadelen:

- Mogelijk minder ervaring met de werving en selectie van sleutelpersonen.
- Als niet onafhankelijke partij is het mogelijk lastiger om een neutraal oordeel te vellen; risico van (de schijn van) integriteitsrisico's.
- Focus op reeds bekende sleutelpersonen, waardoor nieuwe sleutelpersonen in de gemeente mogelijk over het hoofd worden gezien.
- Bij een gebrek aan vertrouwen van sleutelpersonen in de gemeente, verlopen de werving en selectie mogelijk juist moeilijker.



Kies je ervoor de werving zelf te organiseren? Dan is het belangrijk om een geschikte 'scout' te kiezen. Het is uiteraard belangrijk dat die scout het vertrouwen geniet van de lokale gemeenschap. De werving kan ook worden opgepakt door een combinatie van ambtenaren van verschillende domeinen (veiligheid, sociale domein ect.), door lokale partijen (zoals het welzijnswerk), door een bestaand lokaal netwerk of door één of meerdere sleutelpersonen binnen de gemeente.

Zet je een externe organisatie in? Dan is het zinvol om na de eerste selectieronde zelf de gesprekken te voeren met de overgebleven kandidaten.

Ambitieniveau en beschikbare middelen

Het is belangrijk om voorafgaand aan de opbouw van het netwerk het ambitieniveau te bepalen. Hoeveel geld, tijd en personeel is er binnen de gemeente beschikbaar om de beoogde doelen te realiseren? En is de gemeente ook bereid om te investeren in het verbinden van het netwerk aan formele en informele verbanden in de sociale infrastructuur? En in het professionaliseren van sleutelpersonen?

Als de gemeente beperkt geld, tijd en personeel beschikbaar stelt voor het netwerk, is het belangrijk dat de ambities realistisch en bescheiden zijn. Dat is ook belangrijk voor de sleutelpersonen. Als zij het gevoel hebben dat de doelen te hoog gegrepen zijn, kan dat ertoe leiden dat zij op enig moment afhaken.

Rol van de gemeente binnen het netwerk

Het opzetten en onderhouden van een lokaal netwerk vergt de nodige betrokkenheid van een gemeente. Denk daarom in de voorbereidingsfase al goed na over de rol van de gemeente binnen het lokale netwerk na de oprichting. Die rol hangt onder meer af van:

- De mate waarin het netwerk zelfsturend kan zijn of al is
- De behoeften vanuit het netwerk
- De positie en het vertrouwen van de gemeente ten opzichte van de gemeenschappen in de gemeente
- De personele en financiële middelen van de gemeente
- Het budget voor activiteiten
- De fase waarin het netwerk zich bevindt

Mogelijke rollen van de gemeente binnen het netwerk



Regisseur

Als regisseur is de gemeente een initiator en trekker van het netwerk. In deze rol kun je onder meer samenwerking stimuleren, belangen van sleutelpersonen tegen elkaar afwegen, toewerken naar overeenstemming over de gezamenlijke doelen en acties, processen coördineren en bewaken en zorgen voor monitoring en verantwoording. Concreet houdt dat in dat je als gemeente zelf initiatief neemt om contact te zoeken met het lokale netwerk bij zorgen over bijvoorbeeld polarisatie of radicalisering.

In deze sturende rol stel je ook kaders en grenzen aan activiteiten van het lokale netwerk. Met name in de beginfase van het lokale netwerk kan een regisseursrol voordelen hebben. In het algemeen geldt: de gemeente neemt deze rol alleen op zich als dat nodig is en zelfsturing niet uit zichzelf ontstaat. Omdat het netwerk uit vrijwilligers bestaat, is het zinvol je af te vragen in hoeverre sturing en het stellen van eisen daadwerkelijk mogelijk is. Een regisseursrol heeft als risico dat het de ruimte om te experimenteren voor sleutelpersonen beperkt. Participatie in de uitvoerende werkzaamheden van het lokale netwerk vergroot de kans op een succesvolle uitvoering van een regisseursrol.

Facilitator/stimulator

Als facilitator/stimulator spreek je als gemeente actief je steun uit voor het netwerk. Je bevordert in deze rol het zelfstandig werken van het lokale netwerk. Bijvoorbeeld door financiële middelen, training, faciliteiten en het met elkaar in contact brengen van verschillende partijen. Daarnaast kan de gemeente als facilitator/stimulator een jaarlijkse activiteit organiseren met alle betrokkenen van het netwerk.

Als sleutelpersonen de ruimte krijgen om hun behoeften en ideeën over acties, interventies en oplossingsrichtingen in te brengen, voelen zij zich meer verantwoordelijk en betrokken. Als de samenwerking binnen het netwerk goed verloopt, de sleutelpersonen de urgentie zien van het netwerk, zij de voordelen van het netwerk ervaren en zich eigenaar voelen van het netwerk, dan is het voor de gemeente gemakkelijker deze rol op zich te nemen.

Kader gaat verder op pagina 9 >



Participant

Als participant in de uitvoering kan de gemeente meedoen in werkgroepen, aanwezig zijn bij overleggen en bij door de sleutelpersonen georganiseerde activiteiten en/of trainingen voor sleutelpersonen. Dit kan diverse voordelen opleveren. Mogelijke kritiek en/of wantrouwen van sleutelpersonen ten opzichte van de gemeente kan plaatsmaken voor waardering en vertrouwen. En door deel te nemen aan het netwerk krijg je meer zicht op wat er speelt en wat de knelpunten zijn.

Een aandachtspunt bij deze rol is wel dat deelnemers tijdens overleggen mogelijk te veel naar de gemeente kijken en wat zij kan doen. Daarnaast gaat participatie in de uitvoering gepaard met nauwer contact en samenwerking met het netwerk. Als deze samenwerking niet geheel naar wens verloopt, kunnen er juist gevoelens van onvrede en wantrouwen ontstaan.

Natuurlijk kan die rol tijdens de uitvoering door omstandigheden nog veranderen. De gemeente kan rollen ook combineren en afwisselen.

Koppeling van de juiste ambtenaren

Het is belangrijk dat je bij het lokale netwerk de juiste gemeenteambtenaren betreft. Eerste voorwaarde is dat zij zich (in zekere mate) betrokken voelen bij de lokale gemeenschap en het netwerk. Daarnaast moeten zij bij voorkeur over bepaalde eigenschappen beschikken.

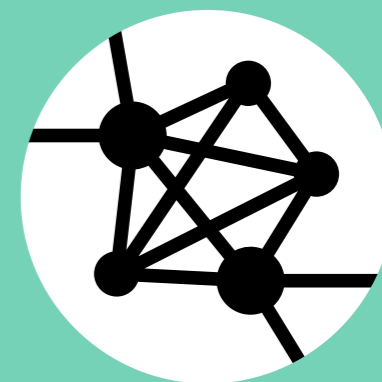


Gewenste eigenschappen voor betrokken gemeenteambtenaren

- Omdat sleutelpersonen juist vaak ook buiten reguliere werktijden druk zijn voor het netwerk, is het belangrijk dat ook de ambtenaren zich flexibel opstellen. Zowel in hun taakopvatting als in werktijden. Bijeenkomsten zijn bijvoorbeeld in de avonduren of in het weekend.
- Proactief, betrokken, toegankelijk en cultuursensitief. Zo kunnen door sleutelpersonen georganiseerde bijeenkomsten in eerste instantie weerstand oproepen en leiden tot emoties als boosheid of verdriet. Ook al kan dit spannend zijn, het is belangrijk dat ambtenaren deze emoties, onder bepaalde voorwaarden, toch de ruimte geven.
- Vermogen en het lef om zich open en eerlijk op te stellen; goed kunnen en willen samenwerken; en een zekere alertheid op de eigen vooroordelen in de communicatie met sleutelpersonen met diverse culturele achtergronden.
- Niet alleen betrokken zijn, maar die betrokkenheid ook tonen, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn op de door de sleutelpersonen georganiseerde activiteiten.

Fase 2: De opbouw

Werving van
sleutelpersonen en
samenstelling netwerk





Tijdens deze fase breng je de personen en/of organisaties die relevant zijn voor het netwerk in kaart en start je met de werving van de sleutelpersonen. Voor die werving bestaan verschillende methoden. Diversiteit en oog voor potentiële stoorzenders zijn in deze fase belangrijke aandachtspunten.

2.1 Werving en selectie van sleutelpersonen

Het is belangrijk om voor de werving van geschikte sleutelpersonen voldoende tijd in te ruimen. Als de gemeente het vertrouwen met (kandidaat) sleutelpersonen en gemeenschappen moet (her)winnen, dan vraagt deze fase mogelijk nog meer tijd.

Manieren van werven

- Je kunt de werving, en daarmee de inventarisatie van mogelijke kandidaten voor het netwerk, op verschillende manieren aanpakken.
- Bij bestaande netwerken navraag doen naar geschikte kandidaten.
 - Gerichte gesprekken voeren met professionals, sleutelpersonen en/of bestaande organisaties en verenigingen, zoals buurt- en sportverenigingen.
 - Actief er op uitgaan en mensen op een outreachende wijze (in hun vertrouwde omgeving) benaderen. Bijvoorbeeld bij stichtingen, (sport)verenigingen, scholen, uitgaansgelegenheden en het winkelcentrum. Deze aanpak is met name geschikt als je sleutelpersonen wilt werven die nog niet bij de gemeente in beeld zijn.
 - Geworven sleutelpersonen vragen wie nog meer geschikt zouden kunnen zijn (sneeuwbal methode).
 - Inloopavonden of andere evenementen organiseren voor mogelijk geïnteresseerde bewoners.
 - Een wervingscampagne opzetten via online en/of offline kanalen. Met name jonge sleutelfiguren zullen vooral online te vinden zijn. Maak bijvoorbeeld gebruik van gemeentelijke social kanalen zoals Instagram.

Selectie op motivatie

Bij de selectie van sleutelpersonen is het advies om te focussen op een constructieve houding, bevologenheid en een intrinsieke motivatie om zich in te zetten voor de gemeente en de gemeenschappen daarbinnen. Deze eigenschappen zullen bijdragen aan een goede sfeer binnen het netwerk. Motivatie is dan ook een belangrijk criterium tijdens de selectie van kandidaten. Potentiële sleutelpersonen kunnen die motivatie bijvoorbeeld aantonen aan de hand van eerdere (maatschappelijke) activiteiten.

Wederzijdse verwachtingen uitspreken

Bij de werving en selectie van sleutelpersonen is het belangrijk de nadruk te leggen op verbinding en gedeelde belangen.

- Houd rekening met mogelijke praktische bezwaren van gemeenschappen en lokale organisaties.
- Communiceer bij het eerste contact met potentiële sleutelpersonen meteen duidelijk de verwachtingen ten aanzien van taken en de hiervoor benodigde competenties.
- Probeer tijdens de individuele of groeps gesprekken te achterhalen wat de visie van de beoogde sleutelpersonen is op het doel en de thematiek van het netwerk.

Sleutelpersonen moeten weten wat de gemeente van hen verwacht én wat zij van de gemeente kunnen verwachten. Zo krijgen zij een realistisch beeld over het lokale netwerk, hun rol daarbinnen en de tijdsinvestering die dat vereist. Potentiële sleutelpersonen kunnen vervolgens op basis daarvan beslissen of zij een bijdrage kunnen en willen leveren aan het netwerk.

De verwachtingen van beide kanten kunnen in gesprekken zo nodig worden bijgesteld. Door transparant te zijn en blijven over de wederzijdse verwachtingen vergroot je het vertrouwen van sleutelpersonen in de gemeente en verklein je de kans dat zij gedurende het wervingsproces of in een later stadium afhaken.



2.2 Kenmerken en diversiteit

In de voorbereidingsfase heb je waarschijnlijk al nagedacht over de juiste eigenschappen en het profiel van de 'ideale' sleutelpersoon. Het belangrijkste is natuurlijk dat de eigenschappen en het profiel van sleutelpersonen aansluiten bij de functie en rol van het netwerk. Denk aan eigenschappen als cultuursensitiviteit, communicatieve vaardigheden of zelfstandigheid. Een brainstormsessie met diverse ambtenaren binnen de gemeente, kan een lijst van gewenste eigenschappen opleveren. Deze lijst kan een leidraad zijn bij het werven en samenstellen van het netwerk.

Verschillende rollen

Natuurlijk ben je bij de samenstelling van het netwerk afhankelijk van de beschikbaarheid: potentiële sleutelpersonen met de gewenste eigenschappen moeten in je gemeente aanwezig zijn en bereid zijn aan een lokaal netwerk deel te nemen. Bedenk hierbij dat sleutelpersonen elkaar ook kunnen aanvullen in rollen en competenties. Idealiter bestaat het netwerk uit verbinders, vertegenwoordigers, resultaatgerichte doeners en 'luizen in de pels'. Sommige sleutelpersonen hebben meerdere van bijbehorende kenmerken in zich.

Soorten sleutelpersonen



Verbinder

Deze sleutelpersonen beschikken over brede netwerken en zijn bij uitstek in staat om de belevingswereld van de overheid en de belevingswereld van de inwoners van een gemeente bij elkaar te brengen, omdat ze vaak beide werelden kennen. Ze kennen in ieder geval veel inwoners uit de gemeente en de gemeenschap(pen) die zij vertegenwoordigen. Dankzij hun uitgebreide netwerk beschikken deze sleutelpersonen over veel informatie en kunnen ze verbindingen leggen tussen de gemeente en groepen die de lokale overheid moeilijk zelf weet te bereiken.

Vertegenwoordiger

Deze sleutelpersonen vertegenwoordigen een achterban, weten wat er onder die achterban leeft en zijn ook in staat om deze informatie namens de achterban naar buiten te brengen. Zij zijn daarmee niet alleen vertegenwoordigers, maar ook belangenbehartigers en experts. Idealiter hebben deze sleutelpersonen een duidelijk mandaat en geaccepteerd gezag binnen de gemeenschap die zij vertegenwoordigen. Door de dynamiek en diversiteit binnen gemeenschappen is het natuurlijk wel de vraag of deze sleutelpersonen namens de hele gemeenschap spreken.

Resultaatgerichte doener

Deze sleutelpersonen hebben een sterke intrinsieke motivatie om problemen in hun gemeente aan te pakken. In plaats van zich te focussen op de belangen van de gemeenschap(pen) die zij vertegenwoordigen, hebben zij vooral aandacht voor het algemeen belang. Deze sleutelpersonen nemen initiatief en willen graag resultaten boeken. Vaak zijn het mensen die door hun grote verantwoordelijkheidsgevoel al maatschappelijk actief zijn. Deze sleutelpersonen kunnen de functie van rolmodel vervullen.

'Luis in de pels'

Deze sleutelpersonen hebben het lef en de capaciteiten om de gemeente tegen te spreken, een spiegel voor te houden of bepaalde vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen. Een goede 'luis in de pels' combineert een kritische houding met een constructieve opstelling. Deze sleutelpersoon is niet zozeer lastig, maar vooral eerlijk.



Diversiteit en representativiteit

Een succesvol netwerk vraagt niet alleen om aanwezigheid van bepaalde persoonlijkheidskenmerken, maar ook om juiste verhoudingen binnen het netwerk, een (mogelijke) match tussen sleutelpersonen en aansluiting bij de lokale context. Kies bijvoorbeeld voor sleutelpersonen die de diversiteit binnen de gemeenschappen vertegenwoordigen en streef naar een goede verhouding tussen de volgende kenmerken.

- Met en zonder migratieachtergrond
- Jong en oud
- Met en zonder hulpverlenend beroep
- Bekend en onbekend
- Uit verschillende buurten
- Theoretisch en praktisch opgeleid

Oog voor potentiële stoorzenders



Sleutelpersonen kunnen ook een versturende werking hebben op het netwerk. Op de volgende manieren kunnen sleutelpersonen bijvoorbeeld potentiële stoorzenders zijn.

- Sleutelpersonen die sterk verbonden zijn aan een controversiële organisatie kunnen soms motieven of waarden hebben die indruisen tegen de waarden en doelstellingen van het netwerk. Ook kunnen deze motieven en waarden ervoor zorgen dat anderen zich niet willen verbinden aan het netwerk.
- Sleutelpersonen die vanuit hun status deelnemen aan het netwerk kunnen een negatieve uitwerking hebben op het netwerk. Afhankelijk van hoe de achterban van deze sleutelpersoon aankijkt tegen het netwerk, bestaat de kans dat zij zich voorzichtig en terughoudend opstellen vanwege belangen in de achterban en de status die zij kunnen verspelen. Kanttekening hierbij is dat sleutelpersonen met status juist ook de personen kunnen zijn met een groot bereik en veel invloed.
- Sleutelpersonen kunnen binnen het netwerk persoonlijke of organisatiebelangen voorrang geven boven belangen van het netwerk. Dit is vooral problematisch als dergelijke belangen botsen met de functie en de rol van het netwerk.

Een zorgvuldig proces van werving en samenstelling van het netwerk verkleint het risico op het onbedoeld aantrekken van sleutelpersonen met een ongewenste invloed. Maak bijvoorbeeld aan de voorkant afgewogen keuzes over de gewenste profielen en eigenschappen van sleutelpersonen. En vraag bij kennismakingsgesprekken met sleutelpersonen naar hun motivatie voor deelname aan het netwerk. Vertel daarbij duidelijk wat je van hen verwacht en wat zij van de gemeente mogen verwachten.

2.3 Afspraken maken

Als de samenstelling van het netwerk eenmaal vaststaat, is het belangrijk om samen met de sleutelpersonen de doelstelling, werkwijze en ieders rol binnen het netwerk nog eens door te nemen. Beantwoord met elkaar bijvoorbeeld de volgende vragen.

- Hoe vaak komt het lokale netwerk samen?
- Hoe wordt de agenda bepaald?
- Waar vinden de bijeenkomsten plaats?
- Hoe gaat het netwerk heten?

Voor de beantwoording van deze en andere vragen kun je eventueel nog een speciale bijeenkomst organiseren. Vervolgens kun je de afspraken bekrachtigen en vanuit een goede basis met elkaar aan de slag.

Fase 3: De uitvoering

Samenwerking met
sleutelpersonen en
onderhoud netwerk





Na een goede voorbereiding, werving en samenstelling kan het netwerk aan de slag. Om succesvol te kunnen zijn, is het belangrijk dat de gemeente kennisuitwisseling stimuleert en het netwerk structureel onderhoudt. Aandacht voor vertrouwen, zichtbaarheid en verloop spelen hierin een belangrijke rol.

3.1 Werken aan vertrouwen en zichtbaarheid

In de voorbereidingsfase heb je nagedacht over de rol die de gemeente binnen het lokale netwerk wil vervullen. Ook als het lokale netwerk eenmaal functioneert, is het belangrijk te blijven nadenken over en reflecteren op de rol van de gemeente.

Vertrouwen in gemeente bevorderen

Het vertrouwen van sleutelpersonen in de gemeente is geen vanzelfsprekendheid. Sleutelpersonen kunnen soms het gevoel hebben dat de gemeente met twee maten meet. Of ze zijn ontevreden over gemeentelijk beleid, zoals bezuinigingen op zelforganisaties en buurthuizen. Ook regionale, landelijke en soms internationale ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op het vertrouwen in de gemeente. Het kan dan helpen om de verschillen tussen de diverse overheden en tussen overheid en politiek goed uit te leggen.

Vertrouwen tussen sleutelpersonen bevorderen

Soms bestaat er al onderling vertrouwen tussen de sleutelpersonen in het netwerk. Bijvoorbeeld doordat ze elkaar kennen van een eerder succesvol samenwerkingsverband. Maar het is ook mogelijk dat sleutelpersonen elkaar in de beginfase wantrouwen. Of dat de nodige basis van vertrouwen ontbreekt. Vertrouwen kweken tussen sleutelpersonen kost tijd, kan ingewikkeld zijn en is een continu proces. Voor het bevorderen van het onderlinge vertrouwen kun je een of meerdere (start)bijeenkomsten organiseren. Zorg dat sleutelpersonen tijdens die bijeenkomsten de ruimte krijgen om elkaar (op informele wijze) te leren kennen, kennis te nemen van elkaars drijfveren, verschillen, overeenkomsten, problemen en gevoeligheden en meer te horen over de organisaties die de collega-sleutelpersonen mogelijk vertegenwoordigen.

Veilig en zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie

Het is van groot belang dat sleutelpersonen ervan op aan kunnen dat de gemeente veilig en zorgvuldig omgaat met vertrouwelijke informatie die zij bespreken binnen het lokale netwerk of met gemeenteambtenaren. Denk hierbij aan informatie over spanningen binnen een bepaalde gemeenschap of zorgen over radicalisering bij specifieke jongeren. Sleutelpersonen moeten zich vrij en veilig voelen om gevoelige informatie te delen. Denk hierbij ook aan de AVG en maak vooraf afspraken over het gebruik en delen van hun persoonsgegevens.

Vast groepje gemeenteambtenaren

Een sterke en persoonlijke relatie tussen de leden van het lokale netwerk en een vast groepje gemeenteambtenaren heeft diverse voordelen. Sleutelpersonen krijgen op die manier steeds te maken met 'de bekende gezichten van de gemeente'. Een vertrouwensrelatie zorgt vaak voor een grotere bereidheid om met de gemeente samen te werken. Hierbij is het raadzaam om meerdere ambtenaren structureel te verbinden aan het netwerk. Dat kan bij een vertrek van een van de ambtenaren eventuele gevoelens van teleurstelling en wantrouwen voorkomen. Tip: laat de voor sleutelpersonen meest vertrouwde gezichten van de gemeente de meer onbekende ambtenaren introduceren in het netwerk.

Het netwerk niet als professionele organisatie zien

Het kan goed zijn om het lokale netwerk niet als een professionele organisatie te benaderen en dus niet naar professionele maatstaven te beoordelen. De sleutelpersonen zetten zich immers vrijwillig in en kunnen niet zoals werknemers ontslagen worden als prestaties tegenvallen. Ook kun je niet van hen verlangen dat zij uitgebreide verantwoording afleggen over de verrichte werkzaamheden. Een te sterk geprofessionaliseerd netwerk kan zich verwijderen en vervreemden van de eigen achterban.

Keuze van de voorzitter van het netwerk

Een gemeentelijke voorzitter voor het netwerk kan als risico hebben dat de gemeentelijke agenda centraal komt te staan of dat bij de sleutelpersonen die perceptie ontstaat. Een ander mogelijk risico is dat sleutelpersonen vooral naar de gemeente kijken voor beslissingen en middelen om activiteiten uit te voeren.



Als het netwerk zelf een voorzitter kiest, uit de groep de sleutelpersonen, brengt dat ook risico's met zich mee. Bijvoorbeeld dat deze persoon onvoldoende boven de partijen kan staan en geen neutrale positie kan innemen. Of dat die perceptie ontstaat. Hetzelfde risico treedt op als een sleutelpersoon door de gemeente als voorzitter wordt aangewezen. Dit kan leiden tot nieuwe hiërarchische verhoudingen binnen het netwerk, die gepaard kunnen gaan met wrevel, jaloezie en onbegrip.

Het aanstellen van een neutrale, externe persoon als voorzitter kan een oplossing zijn. Deze voorzitter kan vanuit een onafhankelijke positie werken aan gezag en het netwerk bij elkaar houden. Als de voorzitter wel uit het netwerk zelf komt, is het een optie om deze rol te rouleren.

Waardering laten blijken

Waardering en erkenning kunnen een positieve bijdrage leveren aan de inzet van sleutelpersonen. Sleutelpersonen verwachten niet dat zij betaald krijgen voor het werk dat zij voor het netwerk doen. Wel stellen zij het op prijs dat zij zich gehoord, gezien en gesteund voelen in hun soms lastige werk. Het geeft hun status en zorgt voor motivatie bij het betekenisvolle werk dat ze verrichten.

Manieren om erkenning en waardering voor het netwerk te uiten



- Nodig de burgemeester uit om (op structurele basis) in gesprek te gaan met het lokale netwerk. Een goede relatie met de burgemeester kan een symbolische en verbindende betekenis hebben.
- Vraag de burgemeester expliciet en/of publiekelijk om zijn of haar erkenning en waardering uit te spreken voor de inzet van het lokale netwerk en de sleutelpersonen.
- Regel een bezoek van een ambtenaar, mogelijk samen met de burgemeester, aan sleutelpersonen thuis, op het werk of in een gebedshuis.
- Versterk de kennis en vaardigheden bij sleutelpersonen door de organisatie van trainingen en cursussen; dat laat ook zien dat er in ze geïnvesteerd wordt.
- Schenk in algemene zin voldoende tijd en aandacht aan het netwerk en de leden ervan.

3.2 Kennis opbouwen en delen

Om het beste in sleutelpersonen naar boven te halen, is het belangrijk te investeren in hun kennis en vaardigheden. Eerste voorwaarde daarbij is dat de gemeente zelf voldoende kennis en vaardigheden in huis heeft met betrekking tot het thema waar het netwerk zich op richt. Of dat de gemeente weet waar ze de juiste kennis vandaan kan halen.

Leren en onderlinge ondersteuning

Sleutelpersonen kunnen ook van elkaar leren. Nieuwe sleutelpersonen voor een al langer bestaand netwerk kunnen bijvoorbeeld worden gekoppeld aan ervaren sleutelpersonen of sleutelpersonen die in het verleden actief waren. Deze ervaren sleutelpersonen kunnen hun ervaringen delen, nieuwe sleutelpersonen bijstaan bij de organisatie van activiteiten en dienen als klankbord.

Je kunt er ook voor kiezen om sleutelpersonen die werkzaam zijn in het sociale domein in te zetten. Sleutelpersonen die dat niet zijn, kunnen van sleutelpersonen met professionele achtergrond leren. Een andere mogelijkheid is sleutelpersonen te verbinden aan een buddy, bijvoorbeeld voor taken waar de sleutelpersoon zelf niet aan toekomt of geen of weinig ervaring mee heeft. De gemeente kan het proces van onderling leren en ondersteunen faciliteren.

Bijeenkomsten op locaties van betrokken organisaties



Zijn er binnen het netwerk sleutelpersonen die (verschillende) organisaties vertegenwoordigen? Dan kan de gemeente en/of het netwerk ervoor kiezen de netwerkbijeenkomsten afwisselend te organiseren op de locaties van de betrokken organisaties. Denk aan een moskee, kerk, synagoge, politiebureau of gemeentehuis. Het afwisselen van locaties heeft diverse voordelen. Zo vergroten de bijeenkomsten de onderlinge verbinding, doordat diverse (religieuze) groepen elkaar ontvangen. Daarnaast ziet de achterban van de bezochte organisatie hoe 'hun man' meedoet aan het lokale netwerk. Verder draagt het bezoeken van elkaars locaties bij aan een informele sfeer, waarin mensen elkaar beter leren kennen. Zij stellen zich namelijk letterlijk en figuurlijk open voor elkaar.



3.3 Stabiliteit, verloop en variatie in het netwerk

Als de leden van een lokaal netwerk op regelmatige basis en in dezelfde samenstelling bij elkaar komen, is de kans groot dat de saamhorigheid en het onderlinge vertrouwen groeien. Deze stabiliteit draagt bij aan een goede verstandhouding. Sleutelpersonen helpen elkaar, zijn persoonlijk bij elkaar betrokken en bespreken onderling ook privé zaken. Een vaste groep zorgt bovendien voor een veilige sfeer waarin leden ook gevoelige zaken met elkaar kunnen bespreken.

Oog voor alle leden

Het is daarom belangrijk om bestaande sleutelpersonen gemotiveerd te houden voor het netwerk. Dat kun je bijvoorbeeld doen door een positief sociaal klimaat te creëren waarin alle sleutelpersonen zich prettig voelen. Houd daarbij oog voor alle leden van het netwerk. Dus niet alleen voor de enthousiaste sleutelpersonen die veel oppakken, maar ook voor de sleutelpersonen die zich wat stiller en passiever opstellen. Een open blik voor iedereen voorkomt dat (de stillere) sleutelpersonen zich gaan vervreemden van de gemeente en zich niet meer betrokken voelen. Bovendien is het belangrijk dat de actievere sleutelpersonen niet overbelast raken.

Uitval om verschillende redenen

Netwerken zijn echter altijd dynamisch. Dat betekent dat je ook te maken zult krijgen met uitval van sleutelpersonen, de aanwas van nieuwe sleutelpersonen en/of een verandering in positie en opvattingen van sleutelpersonen. Sleutelpersonen hebben soms na een tijdje bijvoorbeeld geen tijd of energie meer voor het netwerk en/of andere dringende verantwoordelijkheden. Naast persoonlijke factoren (gezinsuitbreiding, verhuizing etc.) kunnen sleutelpersonen ook afhaken door een verschil van inzicht over het gemeentelijke beleid of de rol van het lokale netwerk en leden daarvan. Ook kunnen sleutelpersonen teleurgesteld raken over het niveau van het lokale netwerk, een gebrek aan daadkracht en de beperkte invloed om mee te denken. Verder kan weerstand vanuit de gemeenschappen waar sleutelpersonen een achterban hebben een reden zijn om uit te stromen. En soms kan het ook vanuit de gemeente wenselijk zijn om afscheid te nemen van bepaalde sleutelpersonen en te zorgen voor nieuwe instroom.

Blijvend aandacht voor werving

Voor het voortbestaan van het netwerk is het daarom belangrijk blijvend aandacht te besteden aan de werving van nieuwe sleutelpersonen. Het voorkomt dat je afhankelijk wordt van een beperkt aantal sleutelpersonen. Uitstroom uit het netwerk hoeft overigens niet altijd permanent te zijn. Sleutelpersonen kunnen, als de omstandigheden het toelaten, beslissen om weer terug te keren. Voer bij voorkeur exitgesprekken met sleutelpersonen die uitstromen. Dit verschaft je meer inzicht in de redenen van vertrek. Je kunt deze sleutelpersonen op dat moment ook vragen of zij geschikte opvolgers kennen.

Differentiatie in de rollen van sleutelpersonen

Sleutelpersonen kunnen zich – afhankelijk van hun voorkeur – op verschillende manieren inzetten binnen een netwerk. Je kunt ervoor kiezen om bewust differentiatie aan te brengen in de rollen van sleutelpersonen. Dat kan voorkomen dat sleutelpersonen teleurgesteld raken over hun rol en de mate waarin zij hun capaciteiten en kennis kunnen inzetten. Als je hier te weinig rekening mee houdt, bestaat het risico dat sleutelpersonen zich minder gaan inzetten voor het netwerk of het netwerk zelfs de rug toekeren.

3.4 Evaluatie

Het is zinvol om periodiek een evaluatie uit te voeren en te onderzoeken in hoeverre het netwerk haar doelen bereikt. Je kunt hierbij ook experts uit het veld betrekken. Voor het behoud van draagvlak kun je ervoor kiezen de uitkomsten ook met de gemeenteraad te delen. Bouw ook tussentijds voldoende reflectiemomenten in om het functioneren van het netwerk te beoordelen.

Afzender en literatuurlijst

De handreiking ‘Samenwerken met gemeenschappen via een netwerk van sleutelpersonen’ is een uitgave van de Expertise-unit Sociale Stabiliteit (ESS). Een eerste versie van deze handreiking werd gepubliceerd in 2018 en had als insteek: samen werken aan preventie van polarisatie en radicalisering. Die versie was gebaseerd op een verkenning in zes gemeenten die ervaring hebben met het opzetten van een lokaal netwerk door de ESS in samenwerking met Jurriaan Omlo (Bureau Omlo).

Voor deze tweede versie is de context verbreed. Met een netwerk van sleutelpersonen kan immers worden gewerkt aan allerlei sociale en maatschappelijke vraagstukken. In deze versie is de nieuwe netwerkvisie van de ESS verwerkt en is gebruik gemaakt van de inzichten die de afgelopen vijf jaar zijn opgedaan bij het werken met sleutelpersonennetwerken.

Voor deze publicatie is gebruik gemaakt van de volgende literatuur.

- **Arts, L. & Butte, E.** (2012) Een kwestie van investeren en anticiperen. Maatschappelijke onrust, de rol van netwerken, (sociale) media en sleutelfiguren. Amsterdam: ACB Kenniscentrum.
- **Bax,** (2016) Zo kun je sociale spanningen in wijken voor zijn. <https://www.socialevraagstukken.nl/zo-kun-je-sociale-spanningen-in-wijken-voor-zijn/> (geraadpleegd op 16 mei 2017)
- **Berg, E. Van den, Houweligen, P. Van, & Hart, J. de** (2011) Informele groepen. Verkenningen van eigentijdse bronnen van sociale cohesie. Den Haag: SCP.
- **Boutellier, H.** (2005). Meer dan veiligheid: over bestuur, bescherming en burgerschap. Den Haag: BJU.
- **Bovenkerk, F.** (2011) Een gevoel van dreiging. Criminologische opstellen. Amsterdam: Augustus.
- **Brandsma, B.** (2016) Polarisation. Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken. BB in media.
- **Brink, G. van der, Hulst, M. van., Graaf, L. De & Pennen, T. Van der** (2012) Best persons. En hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk. Den Haag: Boom Lemma.
- **Brink, G. van der** (2013) Complexiteit, controle & cultuur. Lessen uit het onderzoek naar probleemwijken. Tilburg: Tilburgse school voor politiek en bestuur.
- **Broekhuizen, J., Steden, R. van, & Boutellier, H.** (2010). Versnipperde regie: De positie van de gemeente in een lokaal veiligheidsnetwerk. Tijdschrift voor Veiligheid, 9(3), 21-33.
- **Broekhuizen, J., Hermens, F.J., Kapel, M. van & Wonderen, A.W.** (2016) Naar een signaleringsinstrument voor de voedingsbodem van radicalisering in wijken. Een verkenning van de mogelijkheden. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- **Butter, E. & H. Kaddouri, el.** (2016) Initiatieven van Marokkaanse Nederlanders tegen radicalisering. Een Quicksan. Utrecht: Samenwerkingsverband Marokkaanse Nederlanders (SMN).
- **Expertise-unit Sociale Stabiliteit** (2015) Quicksan Radicalisering en Maatschappelijke Spanningen. Een verkennend onderzoek onder gemeenten naar lokale problematiek, beleid en behoeften. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- **Flink, I. & Burdorf.** (2013) Burgers in beweging. Een onderzoek naar succesfactoren en belemmerende factoren bij het ontstaan, voortduren en uitbouwen van burgerinitiatieven op het gebied van sporten en bewegen in lage SES wijken. Rotterdam: Erasmus MC. Gielen, A.J. (2015) Rol gemeenten in integrale aanpak radicalisering. Den Haag: VNG.
- **Graaf, B. de, en Weggemans, D.** (14 februari 2018), Quicksan Amsterdamse aanpak radicalisering en terrorisme, Universiteit Utrecht i.s.m. Universiteit Leiden, https://amsterdam.raadsinformatie.nl/document/6209719/1/Quicksan_Amsterdamse_aanpak_radicalisering_en_terrorisme
- **'T Hart, Paul** (2014). Ambtelijk Vakmanschap 3.o. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager. Essay in opdracht van de Vereniging voor OverheidsManagement, Vereniging van Gemeentesecretarissen en de stichting ikpob
- **Helsloot, I., Groenendaal, J. & Warners, E.C.** (2012) Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politieke netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg. Apeldoorn: Politie en Wetenschap.
- **Inge Goorts, I. en Jacob, Y.** (2021) Handreiking: Samenwerken met sleutelpersonen in de gemeente. Handreiking voor gemeenten op basis van de ervaringen uit gemeente Haarlem. Utrecht: Pharos.
- **Achahchah, J., Hamdi, A., Kros, K, Yohannes, R. & Bektaş, G.** (2023) De kracht van informele netwerken. Verkenning naar het versterken en verbinden van informele netwerken. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- **Koçak, S. & Jonkman, H.** (2016) Een verkenning over sociale wijkteams en diversiteit. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- **Koolwijk, E van., Engbersen, R., Bosch, A. van den.** (2017) Community based veiligheid - Hoe bewonersinitiatieven bijdragen aan preventie. Utrecht: Movisie.
- **Kouwenhoven, A.** (9 april 2016). Moslimboegbeelden ingezet voor verzamelen informatie. NRC. (9 april, 2016).
- **Lub, V., Groot, N., de en Schaafsma, J.** (2011) Polarisation en radicalisering: de onderbouwing van sociale interventies getoetst. Utrecht: Movisie/ Universiteit van Tilburg.
- **Meijer, R. & Broekhuizen, J.** (2017). Samenwerken met sleutelfiguren bij het tegengaan van radicalisering. Een onderzoek in de regio Gelderland-Zuid. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- **NCTV** (2014) Handreiking aanpak van radicalisering en terrorismebestrijding op lokaal niveau. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- **Omlo, J.** (2017) Wat werkt bij outreachend werken? Kansen en dilemma's voor sociale wijkteams. Utrecht: Movisie.

- **Omlo, J. & Jager-Vreugdenhil, M.** (2017) Sociaal werkers als verbindingswerkers. Een antwoord op het verlangen naar actieve en zorgzame burgers, in Doorn, L. van, Hoijtink, M., Jonge, E. de., Scholte, M, Spierts, M. & Sprinkhuizen, A. (red.) De brede basis voor het sociaal werk. Bussum: Coutinho.
- **Pels, T. & Vollebergh W.** (2006) (red.). Diversiteit in opvoeding en ontwikkeling. Een overzicht van recent onderzoek in Nederland. Amsterdam: Aksant.
- **Pröpper I., Litjens B. en Weststeijn E.,** (2004) Lokale regie uit macht of onmacht? - Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie, Vught: Partners+Pröpper.
- **Schuringa, A.A.J.** (1991) De netwerkmethod, in: Handboek Welzijn. Den Haag, p. D1700 (3) – D1700 (38).
- **Spierts, M.** (1994) Balanceren en stimuleren. Methodisch handelen in het sociaalcultureel werk. Utrecht: Lemma.
- **Steden, R. van** (2011). Strategieën van lokale veiligheid: een achtergrondstudie en drie reflecties. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- **Steden, R. van, Groot, I. de & Boutellier, H.** (2012). ‘Veel dynamiek, weinig slagvaardigheid: een studie naar de praktijk van lokale veiligheidsnetwerken’. Bestuurskunde, 21 (2), p. 60-70.
- **Steinmetz, C. H.D.** (2016). Radicalisering voorkomen: nu of nooit. Maatwerk, 1 (p. 14-18)
- **Terpstra, J.** (2001). Netwerken en samenwerking bij de uitvoering van beleid. Beleidswetenschap, p. 141-168.
- **Tomme, N. van, Voets, J. & Verhoest, K.** (2011). Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector. Brussel: Steunpunt welzijn, volksgezondheid en gezin.
- **Uitermark, J.** (2014). Verlangen naar Wikitopia (oratie). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- **Valk, I. Van der & Wagenaar, W.** (2010) Monitor racisme en extremisme. In en uit extreemrechts. Amsterdam: Anne Frank Stichting/ Amsterdam University Press.
- **Vermeulen, F. & Bovenkerk, F.** (2012) Engaging with violent islamic extremism. Local policies in western European cities. The Hague: Eleven Internation Publishing. Voets, J. (2008). Intergovernmental relations in multi-level arrangements: collaborative public management in Flanders. Leuven: KU Leuven – Faculteit Sociale Wetenschappen.
- **Vries, M. de.** (2007). Radicalisering Gelokaliseerd: Wat doet de Gemeente tegen Radicalisering. Tijdschrift voor de Politie. 1(2).
- **Wolf, A. de & Doosje, B.** (2010) Aanpak van radicalisme. Een psychologische analyse. Amsterdam: SWP