

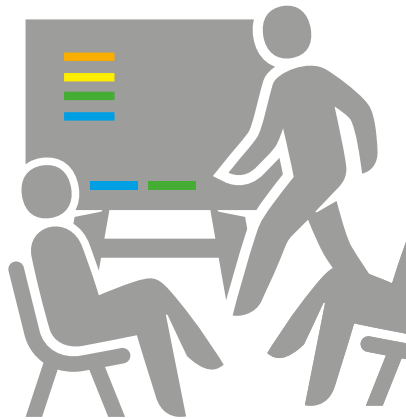


Handreiking lokaal netwerk van sleutelfiguren

Samen werken aan preventie van polarisatie en radicalisering

Fase 1

De voorbereiding



Fase 2

De werving en samenstelling van het lokale netwerk



Fase 3

Aan de slag met het lokale netwerk



Handreiking lokaal netwerk van sleutelfiguren

Samen werken aan preventie van
polarisatie en radicalisering

Inhoudsopgave

Inleiding **7**

Elkaar versterken	7
Totstandkoming handreiking	7
Geen blauwdruk	8
Meer Advies nodig?	8
Leeswijzer	8

DEFINITIES **9**

Lokaal netwerk	9
Sleutelfiguur	9
Polarisatie	10
Radicalisering	10

Fase 1: De voorbereiding **11**

Bestaansrecht	11
Bestuurlijk draagvlak	12
Vervolgstappen	12
Vaststellen functie en rol van het lokale netwerk	12
Samenstelling bepalen van het lokale netwerk	13
Een passende naam	14
Periodiek of flexibel bijeenkomen	14
De omvang van het netwerk	14
Investeren in vreedestijd	14
Werving en selectie van sleutelfiguren	15
Ambitieniveau en beschikbare middelen	17
Koppeling van juiste ambtenaren aan het lokale netwerk	17
De rol van de gemeente binnen het lokale netwerk	17

Fase 2: De werving en samenstelling van het lokale netwerk **19**

Voldoende tijd en aandacht	19
Verschillende manieren om kandidaat sleutelfiguren te werven	20
Praten over wederzijdse verwachtingen	20
Gemotiveerde sleutelfiguren met een intrinsieke motivatie	20
Variatie aan sleutelfiguren	20
Soorten sleutelfiguren	21
Diversiteit en representativiteit	22
Critici binnen het netwerk	24
Oog voor potentiële stoorzenders	24
Afronding fase samenstelling netwerk	24

Fase 3: Aan de slag met het lokale netwerk **25**

Rol van de gemeente	25
Eenduidig proces van signaleren en terugkoppelen	25
Wederkerigheid organiseren	26
Vertrouwen tussen sleutelfiguren	26
Veilig en zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie	26
Investeren in kennis sleutelfiguren	27
Leren en ondersteunen van elkaar	27
Geef het netwerk (publieke) erkenning en waardering	28
Verloop en variatie binnen het netwerk	28
Omgang met en benadering van netwerk en sleutelfiguren	29
De organisatie van de bijeenkomsten	30

De hoofdvragen op een rij **33**

Geraadpleegde bronnen **39**

Meer Advies nodig?	44
--------------------	----

Inleiding

De kracht van een lokaal netwerk ligt nadrukkelijk in de betrokkenheid en samenwerking tussen de gemeente, verschillende partners en sleutelfiguren.

Polarisatie komt steeds vaker voor in de Nederlandse samenleving, zowel binnen als tussen bevolkingsgroepen. In combinatie met andere factoren kan dit fenomeen een voedingsbodem vormen voor radicalisering. Andersom kunnen radicalisering en de uitingen daarvan de polarisatie ook verder aanwakkeren. De risico's kunnen en mogen niet worden onderschat: polarisatie en radicalisering kunnen de samenleving ernstig ontwrichten.

Om radicalisering tegen te gaan en te voorkomen is in 2014 een landelijk Actieprogramma Integrale Aanpak Jihadisme opgesteld en deze is de afgelopen jaren uitgevoerd. Polarisatie en radicalisering doen zich vaak lokaal voor

en stellen dus ook gemeenten voor flinke uitdagingen. Want hoe houd je het veilig en leefbaar in je wijken en buurten? En hoe voorkom je dat groepen of individuen tegenover elkaar komen te staan? Gemeenten hebben een verantwoordelijkheid als het gaat om het vormgeven en uitvoeren van preventief radicaliseringsbeleid. Ook binnen uw gemeente zijn ongetwijfeld plannen gemaakt over de juiste omgang met (mogelijke) polarisatie en het vormgeven van preventief radicaliseringsbeleid.

Elkaar versterken

Eén van de manieren om polarisatie en radicalisering op lokaal niveau te bestrijden is door het oprichten van een lokaal netwerk van sleutelfiguren, als aanvulling op een breder gemeentelijk preventief beleid en de persoonsgerichte aanpak. De kracht van een dergelijk netwerk ligt nadrukkelijk in de betrokkenheid en samenwerking tussen de gemeente, verschillende partners en sleutelfiguren. De partners kunnen elkaar versterken en de spanningen en radicalisering beter

signaleren, voorkomen en tegengaan met elkaar dan alleen.

Verschillende gemeenten hebben de laatste jaren al een lokaal netwerk opgezet. In deze netwerken zijn zowel informele als formele sleutelfiguren¹ vertegenwoordigd; van wijkagenten en wijkmanagers tot jongerenwerkers en andere sleutelfiguren. Meer gemeenten hebben behoefte aan een dergelijk lokaal netwerk, maar kunnen hierbij wel advies gebruiken, zo blijkt uit de Quickscan Maatschappelijke Spanningen en Radicalisering uit 2015. Om tegemoet te komen aan deze vraag ontwikkelde de Expertise-Unit Sociale Stabiliteit (ESS) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid deze handreiking. Het project is uitgevoerd in samenwerking met Jurriaan Omlo (Bureau Omlo).

Totstandkoming handreiking

Voorafgaand aan het schrijven van deze handreiking is een verkenning uitgevoerd in zes gemeenten die ervaring hebben met het opzetten van een lokaal netwerk.

¹ Gemeenten hebben verschillende benamingen voor deze sleutelfiguren. Naast de term sleutelfiguren worden in gemeenten onder andere ook de termen bondgenoten, rolmodellen en experts gebruikt.

Die ervaringen vormen de basis van deze uitgave. De beschrijving van de goede voorbeelden en geleerde lessen uit de praktijk kunnen u mogelijk ook verder helpen bij het opzetten en onderhouden van een lokaal netwerk van sleutelfiguren in uw gemeente.

De gemeenten hebben anoniem aan het onderzoek meegewerkt, zo konden betrokkenen open en eerlijk praten over hun ervaringen. De praktijkkennis in deze handreiking is aangevuld met literatuur over de opzet van en samenwerking binnen lokale netwerken. Verder zijn ervaringen van de ESS bij de ondersteuning van de opzet van diverse netwerken benut.

Geen blauwdruk

Deze handreiking biedt nadrukkelijk geen blauwdruk. Welk soort lokaal netwerk er in uw gemeente nodig is, is grotendeels afhankelijk van de lokale situatie en van de al bestaande netwerken. Toch hopen we dat deze handreiking u helpt en inspireert bij het opzetten, begeleiden en/of opnieuw vormen voor een nieuw lokaal netwerk van sleutelfiguren.²

Meer Advies nodig?

Indien u contact wilt opnemen met de ESS voor advies en/of andere vragen kunt u mailen naar ESS@minszw.nl of tijdens kantooruren bellen naar (070) 333 4555.

Leeswijzer

De handreiking is opgedeeld in 3 fasen. In de eerste fase staat het opzetten van het netwerk centraal. De tweede fase gaat in op de werving en selectie van sleutelfiguren en het samenstellen van het netwerk. Tenslotte wordt in de derde fase dieper ingegaan op het onderhouden en functioneren van het netwerk. Naast deze drie fasen treft u een overzicht aan van de belangrijkste vragen die komen kijken bij het opzetten en onderhouden van het netwerk, uitgesplitst per fase. Ook vindt u in deze handreiking definities van de belangrijkste gebruikte begrippen en een literatuurlijst.

² Verder kan bij bepaalde maatschappelijke en urgente vraagstukken een lokaal netwerk van sleutelfiguren niet afdoende zijn om hierop te reageren. Een voorbeeld van een dergelijke maatschappelijke kwestie is de coupepoging in Turkije in 2016. De gemeente kan dan besluiten om in een kort tijdsbestek een netwerk op te zetten met daarin sleutelfiguren met het voor deze maatschappelijke kwestie benodigde kennis en netwerk. Een dergelijk netwerk kan dan naast een lokaal netwerk van sleutelfiguren bestaan.

Definities

Lokaal netwerk

In de literatuur zijn vele definities te vinden over netwerken. Een algemene definitie typeert netwerken als “sets van horizontale relaties met een zekere mate van stabiliteit en structurering tussen meerdere (semi-)autonome actoren, die afhankelijk zijn van hulpbronnen, waarin er een uitwisseling is van deze hulpbronnen door onderhandelen, en dit met het oog op het bereiken van een publiek doel” (Voets, 2008:28). Een meer specifieke definitie van Terpstra spreekt over uitvoeringsnetwerken, hetgeen verwijst naar “een geheel van organisaties die gezamenlijk en met enige duurzaamheid betrokken zijn bij de uitvoering van een bepaald beleid of programma” (Terpstra, 2001:142).

(Lokale) netwerken kunnen zich op verschillende manieren 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 netwerk kan eenmalig zijn opgericht om doelgericht te werk te gaan, of met

een bepaalde functie zijn opgericht met de intentie tot een permanent bestaan (Schuringa, 1991).

De lokale netwerken in de zes gemeenten binnen deze verkenning vervullen allemaal een permanente rol. In sommige gemeenten bestaat het netwerk uitsluitend uit vertegenwoordigers van formele en informele organisaties. In andere gemeenten bestaat het netwerk zowel uit organisaties als uit individuen of informele groepen. Soms bestaat het netwerk weliswaar uit eerstelijns werkers, maar nemen zij op persoonlijke titel deel aan het netwerk en dus niet namens de organisatie waar zij voor werken.

Sleutelfiguur

Als we in deze handreiking spreken over sleutelfiguur gaat het om een persoon die onderdeel uitmaakt van een lokaal netwerk of die hiervoor kandidaat is. Gemeenten hebben verschillende benamingen voor deze sleutelfiguren. Naast de term sleutelfiguren gebruiken gemeenten onder andere ook de termen bondgenoten, rolmodellen en experts. Voor de eenduidigheid spreken wij in deze

handreiking over sleutelfiguren.

Een sleutelfiguur is een sociaal betrokken individu met toegang tot brede en verschillende informele en formele netwerken. Hij is in staat verbindingen te leggen tussen deze netwerken en kan daardoor een sleutelpositie in een gemeente, wijk of buurt innemen. Sleutelfiguren zijn in staat groepen te bereiken, die voor gemeenten en reguliere instellingen soms moeilijk bereikbaar zijn. Het netwerk van een sleutelfiguur geeft hem of haar de mogelijkheid om snel op de hoogte te raken van wat er speelt. Daarnaast kan een sleutelfiguur mensen eenvoudig met elkaar in contact brengen en ervoor zorgen dat er zo nodig snel actie wordt ondernomen. Een sleutelfiguur maakt vaak zelf onderdeel uit van een gemeenschap – al is dat geen voorwaarde. Hierdoor geniet hij een bepaald aanzien en vertrouwen. De mate waarin een sleutelfiguur over deze verschillende kenmerken beschikt verschilt vanzelfsprekend per persoon.

Een sleutelfiguur kan een vertegenwoordiger zijn van een formele organisatie. Denk bijvoorbeeld aan jongerenwerkers, wijkagenten, wijkteamprofessionals, maatschappelijk werkers en docenten. Vanuit hun werk als frontliniemedewerker nemen zij een formele positie in. Deze sleutelfiguren zijn soms ook bewoner van de buurt waarin zij werken. Daarnaast kunnen sleutelfiguren ook een ander type organisatie vertegenwoordigen, zoals zelforganisaties van migranten, verenigingen en religieuze instellingen. Dit type organisaties heeft vaak een grote achterban. Sleutelfiguren zijn, naast hun rol als vertegenwoordiger van de organisatie, vaak ook goed in staat te vertolken wat er bij die achterban leeft. Vaak hebben deze sleutelfiguren een belangrijke rol binnen de organisatie, zoals voorzitter, bestuurslid en/of religieus leider. Ook zijn er sleutelfiguren die niet verbonden zijn aan een organisatie, zoals betrokken buurtbewoners en maatschappelijk actieve jongeren. Zij nemen een meer informele positie in binnen het netwerk. Verder zijn er nog mensen die via training en coaching officieel opgeleid worden tot sleutelfiguur. Soms hebben deze mensen ook een sociaal-agogische opleidingsachtergrond. Alle genoemde sleutelfiguren in deze handreiking zijn personen die zich op vrijwillige basis inzetten voor het netwerk, ook als het gaat om vertegenwoordigers van organisaties.

Polarisatie

Polarisatie is de verscherping van tegenstellingen tussen groepen in de samenleving die kan resulteren in spanningen tussen deze groepen en toename van segregatie. Diverse ontwikkelingen kunnen hierop van invloed zijn, zoals incidenten rondom moskeeën en synagogen en gebeurtenissen in het buitenland. Polarisatie kan leiden tot spanningen en is altijd aanwezig in een samenleving. Het hoeft niet altijd problematisch te zijn tenzij het zo erg wordt dat het leidt tot bedreigende situaties. Sommige personen, groepen, of groeperingen polariseren bewust om de voedingsbodem voor extremisme en geweld te vergroten.

Radicalisering

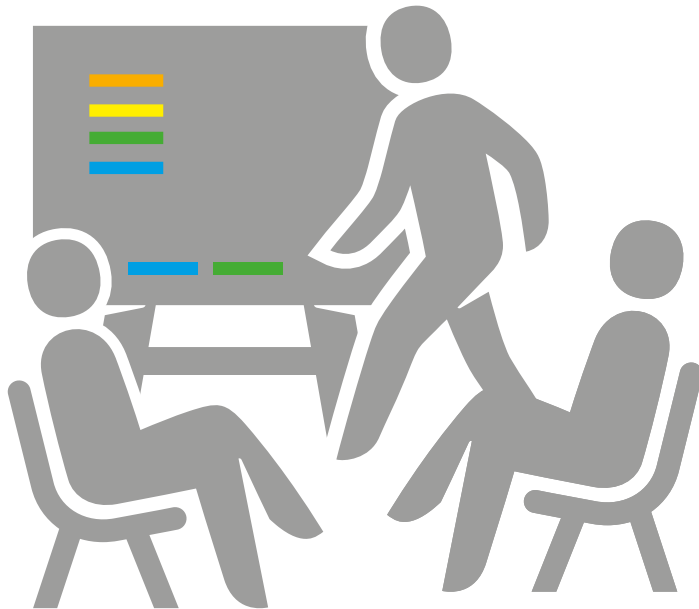
De term radicalisering roept veel verschillende beelden op, van terreur tot problemen in wijken en gezinnen. Er bestaan dan ook verschillende definities van radicalisering. Van belang is om te realiseren dat radicalisering een dynamisch proces is, met verschillende invloeden op verschillende personen en in verschillende contexten. In onderstaande definities ligt het accent op de samenleving (definitie 1), op de jongere en zijn pedagogische omgeving (definitie 2), en op de jongere zelf (definitie 3).

1. Definitie met accent op de samenleving, van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV): Onder radicalisering verstaan we het proces waarbij een persoon of groep in toenemende mate bereid is de consequenties te aanvaarden van de strijd voor een samenleving die niet strookt met onze democratische rechtsorde.
2. Definitie met accent op de jongere zelf, van Stichting School & Veiligheid: Radicalisering is een grillig verlopend proces. Een jongere die geraakt wordt door radicaal gedachtegoed drijft af van de democratie en groeit toe naar gewelddadig extremisme. Een jongere raakt geïnspireerd en gaat geloven in een extremistisch wij-zij-verhaal. Hij of zij gaat daar steeds meer persoonlijke consequenties aan verbinden en verheerlijkt geweld om zijn idealen te bereiken. Radicalisering is een mogelijk spoor van ontsporing.
3. Definitie met accent op de pedagogische omgeving, uit het onderzoek Formers & families: Radicalisering kan optreden wanneer een jongere politieke of religieuze ideeën ontwikkelt waaraan handelingen zijn verbonden die zo fundamenteel in strijd zijn met de verwachtingen van de pedagogische omgeving of van de mainstream, dat daardoor de pedagogische en/of onderwijskundige relatie op het spel komt te staan.

Fase 1: De voorbereiding

Over wat er komt kijken bij de voorbereiding van het opzetten van een netwerk

Een goede voorbereiding is cruciaal. Het vergroot de kans dat het lokale netwerk een goede start kent en u uw doelen bereikt. In de voorbereidingsfase bepaalt u of een lokaal netwerk bestaansrecht heeft, hoe u het netwerk inricht en positioneert en wat de doelen zijn van het netwerk. U ontwikkelt tijdens deze fase een heldere visie op het lokale netwerk. Die duidelijkheid is nodig om bestuurlijk draagvlak te kunnen creëren voor het netwerk. Als dat (nog) niet lukt, kunt u zich afvragen of dit het juiste moment is om een lokaal netwerk op te zetten. Als u besluit op dit moment geen lokaal netwerk op te zetten, dan kunt u er natuurlijk ook voor kiezen contacten te (blijven) onderhouden met individuele sleutelfiguren en relaties met relevante organisaties, zoals zelforganisaties en religieuze organisaties. Zonder een lokaal netwerk van sleutelfiguren is een gemeente wel meer afhankelijk van de inzet van professionele organisaties.



Tijdens de voorbereidingsfase verdienen onderstaande onderwerpen aandacht:

Bestaansrecht

Voordat u een netwerk opzet is het wenselijk vast te stellen wat het (concrete) maatschappelijke vraagstuk precies is dat u samen met anderen wilt aanpakken. Wat u wilt bereiken en hoe kan een lokaal netwerk hier oplossingen voor bieden? Zo kunt u beoordelen of een lokaal netwerk bestaansrecht heeft. Niet alleen de lokale overheid (of een specifiek beleidsdomein daarbinnen) heeft daarbij het enige en beslissende woord. Alle betrokken partijen, met ieder hun eigen visie, krijgen inspraak. Als ieder lid zich in het doel en de werkwijze van het netwerk herkent, vergroot dat de kans op een effectieve en duurzame samenwerking.

U kunt hiervoor binnen de gemeente diverse ambtenaren (van verschillende domeinen) bijeenbrengen om samen de vragen over het bestaansrecht van het netwerk te beantwoorden. Ook is het zinvol hierover een aantal (potentiële) sleutelfiguren en lokale maatschappelijke organisaties te raadplegen. U kunt eveneens andere gemeenten in de regio

om advies vragen over hun ervaringen bij de opzet van een netwerk.

Vragen die bij deze verkenning horen zijn:

- Wat is de sociaal maatschappelijke opgave en het beleid binnen de gemeente om polarisatie en radicalisering tegen te gaan? Welke maatschappelijke doelen wil de gemeente hiermee bereiken?
- Is een lokaal netwerk een passend middel om te werken aan deze maatschappelijke opgave en om de doelen te bereiken?
- Kunnen de doelen ook op andere manieren worden bereikt? Of is 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 vergelijkbare doelstellingen?

Bestuurlijk draagvlak

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

veiligheid, etc). Die inzet en betrokkenheid zijn alleen mogelijk als deze 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 zien aan wethouder(s) hoe een lokaal netwerk kan helpen bij het tackelen van een maatschappelijke opgave, geef voorbeelden van succesvolle netwerken;
- Haak aan bij belangrijke politieke- en bestuurlijke thema's en initiatieven, zoals integratie, armoede, participatie;
- Sluit aan bij de doelstellingen van de wethouder(s): waar wil de wethouder laten zien na zijn of haar ambtstermijn? Een wethouder kan pas overtuigen als hij zich betrokken voelt bij initiatieven en zelf de meerwaarde ervan ziet;
- Let op 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.

Vervolgstappen

Komt u na beantwoording van bovenstaande vragen tot de conclusie dat de opzet van een lokaal netwerk zinvol is? Dan kunt u zich gaan richten op de vervolgstappen.

Tip: Kijk voor inspiratie eens naar goedlopende bestaande netwerken binnen of buiten uw gemeente! Welke elementen maken deze netwerken succesvol?

Vaststellen functie en rol van het lokale netwerk

Voordat u zich gaat bezighouden met de werving van geschikte sleutelfiguren voor het netwerk, is het nuttig om de functie en rol van het netwerk vast te stellen. Ook is het raadzaam om in deze fase voor de sleutelfiguren een duidelijke taakomschrijving op te stellen; wat wordt van sleutelfiguren gevraagd, wat mogen ze wel en niet doen? Voor welk vraagstuk moet het netwerk een oplossing bieden en hoe?

Mogelijke functies en rollen van het lokale netwerk kunnen zijn:

- *Signaleren, delen en bespreken van zorgen over polarisatie en radicalisering.* De uitwisseling van signalen en zorgen over polarisatie en radicalisering kan plaatsvinden binnen het netwerk zelf en/of tussen een sleutelfiguur en een gemeente-ambtenaar. Sleutelfiguren gaan soms ook actief op zoek naar signalen. Na internationale, landelijke of lokale ingrijpende gebeurtenissen peilen ze binnen de eigen achterban wat er leeft.
- *Voorkomen van polarisatie en radicalisering.* In een netwerk dat zich richt op het voorkomen van problemen, organiseren sleutelfiguren activiteiten tegen polarisatie en radicalisering. Het vergroten van bewustwording en weerbaarheid spelen daarbij een belangrijke rol. Denk aan discussie-bijeenkomsten of debatten met jongeren en/of ouders over radicalisering. Of activiteiten die zich richten op verbinding, sociale cohesie, solidariteit en dialoog. Ook opvoedings-ondersteuning aan ouders is een mogelijkheid. Ouders leren polarisatie en radicalisering beter herkennen en bespreken met hun kinderen.

- *Interveniëren bij (dreigende) polarisatie en radicalisering.* Een netwerk dat zich richt op interveniëren, zorgt bijvoorbeeld voor de-escalatie van maatschappelijke spanningen binnen de ‘achterban’ van sleutelfiguren of jongeren die (dreigen te) radicaliseren. Het netwerk kan praktische, emotionele en sociale ondersteuning en begeleiding bieden. Ook kunnen sleutelfiguren bemiddelen bij polarisatie tussen of binnen bevolkingsgroepen.
- *Meedenken bij de beleidsvorming omtrent de aanpak van polarisatie en radicalisering binnen de gemeente.* Sleutelfiguren binnen het lokale netwerk kunnen feedback geven op het gemeentelijk beleid.
- Een combinatie van bovenstaande.

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

Samenstelling bepalen van het lokale netwerk

Voor de samenstelling van het netwerk kunt u kiezen voor formele of informele sleutelfiguren, of een combinatie van deze twee. Een sleutelfiguur kan een vertegenwoordiger zijn van een formele organisatie. Denk aan jongerenwerkers, wijkagenten, wijkteammedewerkers, maatschappelijk werkers en docenten. Vanuit hun werk als frontliniemedewerker nemen zij een formele positie in. Deze sleutelfiguren zijn soms ook bewoner van de buurt waarin zij werken. Daarnaast kunnen sleutelfiguren ook een ander type organisatie vertegenwoordigen, zoals zelforganisaties, verenigingen en religieuze instellingen. Dit type organisaties heeft vaak een grote achterban. Sleutelfiguren zijn, naast hun rol als vertegenwoordiger van de organisatie, vaak ook goed in staat te vertolken wat er bij die achterban leeft. Vaak hebben deze sleutelfiguren een belangrijke rol binnen de organisatie, zoals voorzitter, bestuurslid en/of religieus leider. Ook zijn er sleutelfiguren die niet verbonden zijn aan een organisatie, zoals betrokken buurtbewoners en maatschappelijk actieve jongeren. Zij nemen een meer informele positie in binnen het netwerk. Verder zijn er nog mensen die

via training en coaching officieel opgeleid worden tot sleutelfiguur. Soms hebben deze mensen ook een sociaal-agogische opleidingsachtergrond.

Een passende naam

De keuze van een goede naam voor uw netwerk hangt natuurlijk nauw samen met de functie en rol van het netwerk. De naam kan van invloed zijn op de bereidheid van sleutelfiguren om mee te werken aan het netwerk. Bijvoorbeeld omdat radicalisering voor sommige mensen een taboeonderwerp is. U wilt uiteraard dat de naam de lading dekt, zodat mensen weten waar uw netwerk voor staat. U kunt daarbij gebruikmaken van woorden als polarisatie, maatschappelijke spanningen of radicalisering. Een naam die de nadruk legt op verbinding of solidariteit kan voor een uitnodigende uitstraling zorgen. Een mogelijkheid kan ook zijn om gezamenlijk met de sleutelfiguren een passende naam te bepalen voor het netwerk.

Periodiek of flexibel bijeenkomen

Ziet u het liefst een formele werkwijze waarin het netwerk periodiek bijeenkomt en gestructureerd overlegt? Of ziet u meer in een wat informelere werkwijze waarin het netwerk bijeenkomt naar aanleiding van actuele gebeurtenissen en/of urgente

problemen in gemeente of buurt? Het is zinvol vooraf te bepalen welke werkwijze u het meest geschikt acht. Vanzelfsprekend is ook een combinatie van de twee soorten werkwijze denkbaar. Uiteraard hangt een keuze hierbij samen met de specifieke rol van de gemeente binnen het lokale netwerk.

De omvang van het netwerk

Wat is de precieze functie van het netwerk en welke omvang past daar het beste bij? Ook die vraag is van belang. De grootte van bestaande netwerken loopt uiteen van 10-12 tot meer dan 200 sleutelfiguren. Welke omvang voor uw lokale netwerk effectief is, is voor een groot deel afhankelijk van de lokale context, grootte van de gemeente en de beleidsdoelstellingen. Grofweg zijn er enkele voordelen te noemen van zowel kleine als grote netwerken.

Een klein netwerk biedt vaak meer mogelijkheden voor maatwerk, sleutelfiguren raken gemakkelijker met elkaar in gesprek en meestal ook sneller vertrouwd met elkaar. Een omvangrijker netwerk kan vaak meer verschillende buurten in een gemeente vertegenwoordigen. Daarnaast is er meer capaciteit om activiteiten uit te voeren. Het grote aantal deelnemers kan bovendien voor veel impact zorgen binnen

de gemeente en er kunnen meer nieuwe verbindingen worden gelegd tussen sleutelfiguren in de gemeente. Kiest u voor een groot netwerk? Dan kunt u ook een kerngroep instellen die met een bepaalde frequentie bijeenkomt. Een of twee keer per jaar komen dan alle sleutelfiguren bijeen in een grote bijeenkomst.

Investeren in vreedstijd

Het is gemakkelijker een netwerk te vormen en draagvlak te vinden voor dit netwerk als de gemeente ook al in perioden van vrede en rust heeft geïnvesteerd in contacten met sleutelfiguren binnen de gemeente. Als de gemeente dit alleen doet bij actuele aanleidingen en perioden van spanningen, dan kost het meer tijd om draagvlak voor het lokale netwerk te creëren, vertrouwen in de gemeente te winnen en sleutelfiguren bereid te vinden tot het netwerk toe te treden. Structurele contacten met gemeenschappen vragen om een tijdsinvestering en om een lange adem. Ook voor de dagelijkse gang van zaken is het nodig om over en weer contact met elkaar te hebben om een vertrouwensband op te bouwen en daadwerkelijk te investeren in goede relaties. Ook daar waar het andere beleidsterreinen betreft. Hier is vanuit de gemeente draagvlak voor nodig: medewerkers moeten de tijd krijgen om aan

relaties te werken en vertrouwen te genereren. Ook kan het helpen om het netwerk en de sleutelfiguren te betrekken bij stad- of wijkbrede events en bijeenkomsten (denk bijvoorbeeld aan de jaarlijkse nieuwjaarsborrel of activiteiten rondom nationale feestdagen), zodat de netwerken een integraal onderdeel worden van de contacten met gemeenten.

Werving en selectie van sleutelfiguren

De werving en selectie van de sleutelfiguren kan uw gemeente zelf op zich nemen. U kunt er ook een externe partij voor inhuren. Bij de eerste mogelijkheid kunt u ervoor kiezen een ambtenaar in te zetten, of deze taak uitbesteden aan lokale actoren, zoals het welzijnswerk, een bestaand lokaal netwerk of aan een of meerdere sleutelfiguren binnen de gemeente.

Bij uw keuze voor de juiste scout(s) zijn de volgende factoren (mogelijk) van invloed:

- De positie en het vertrouwen van de gemeente ten opzichte van de diverse gemeenschappen in de gemeente;
- De expertise die de gemeente in huis heeft voor werving en selectie;
- De werkdruk;
- Het beschikbare budget.

Als u ervoor kiest om de werving zelf te organiseren, is het vervolgens de vraag wie binnen de gemeente een geschikte 'scout' is. Bij deze keuze spelen ook de doelen van het netwerk en de mate waarin lokale gemeenschappen vertrouwen hebben in betreffende gemeente-ambtenaren een rol. U kunt er ook voor kiezen om de werving neer te leggen bij meerdere ambtenaren van verschillende domeinen (veiligheid, sociale domein ect.). Zet u een externe organisatie in? Dan is het zinvol dat u na de eerste selectieronde in de volgende ronde zelf de gesprekken voert met de overgebleven kandidaten.

Hieronder een aantal mogelijke voor- en nadelen van beide opties.

Werving en selectie door een externe organisatie

Voordelen	Nadelen
Deze organisatie heeft ervaring met de werving en selectie van sleutelfiguren. Dit kan bijdragen aan de professionaliteit van de werving en selectie van sleutelfiguren.	Deze organisatie heeft minder binding met de gemeente en de lokale gemeenschappen.
Deze organisatie kan vanuit een onafhankelijke positie beoordelen of sleutelfiguren geschikt zijn voor het netwerk.	Deze organisatie moet vaak nog vertrouwen winnen bij de lokale gemeenschappen.
	Deze organisatie heeft mogelijk minder kennis over de lokale context, onderlinge verhoudingen, spanningen en gevoeligheden tussen sleutelfiguren, lokale gemeenschappen en organisaties.
	Het inhuren van een externe organisatie kost de gemeente geld.

Werving en selectie door de gemeente zelf of door lokale partners

Voordelen	Nadelen
Kan een meer natuurlijke manier zijn om de contacten en het netwerk op de langere termijn te borgen.	De gemeente of lokale partners hebben mogelijk minder ervaring met de werving en selectie van sleutelfiguren.
Kennis over de lokale context, onderlinge verhoudingen, spanningen en gevoeligheden tussen sleutelfiguren, lokale gemeenschappen en organisaties.	Als niet onafhankelijke partij is het mogelijk lastiger om een neutraal oordeel te vellen over de geschiktheid van sleutelfiguren voor het netwerk. Risico van (de schijn van) 'vriendjespolitiek'.
Wanneer de gemeente of een lokale partner de werving op zich neemt, wordt al vanaf het begin aan verbinding gewerkt.	Werving en identificatie van de bekende sleutelfiguren, waardoor nieuwe sleutelfiguren in de gemeente mogelijk over het hoofd worden gezien.
Door bekendheid met lokale context en de lokale gemeenschappen kan de gemeente of een lokale partner ook sleutelfiguren werven die anders mogelijk buiten beeld blijven.	Bij een gebrek aan vertrouwen van sleutelfiguren in de gemeente verlopen de werving en selectie moeilijker.
Binding met de lokale context en het vertrouwen bij de lokale gemeenschappen.	

Ambitieniveau en beschikbare middelen

Welke ambities heeft het lokale netwerk? En hoeveel geld, tijd en personeel is er binnen de gemeente beschikbaar om de beoogde doelen te realiseren? Bent u ook bereid te investeren in het verbinden van het netwerk aan formele en informele verbanden in de sociale infrastructuur en in het professionaliseren van sleutelfiguren? Die vragen hangen nauw met elkaar samen. Het werkt als het ambitieniveau van het lokale netwerk aansluit bij hoeveelheid middelen die de gemeente beschikbaar stelt om de beoogde doelen te realiseren. Zeker als de gemeente minder geld, tijd en personeel beschikbaar stelt voor het netwerk is het belangrijk dat de ambities realistisch en bescheiden zijn. Voor sleutelfiguren is het belangrijk te weten dat de doelen van het netwerk realistisch en haalbaar zijn. Als sleutelfiguren het gevoel hebben dat doelen te hoog gegrepen zijn, kan dat ertoe leiden dat zij op een enig moment afhaken.

Koppeling van juiste ambtenaren aan het lokale netwerk

Welke ambtenaren met welke eigenschappen en vaardigheden zijn nodig voor een succesvol lokaal netwerk van sleutelfiguren? Ook dat is een belangrijke vraag die u tijdens de voorbereidingsfase wilt beantwoorden. Idealiter zijn deze ambtenaren toegankelijk, benaderbaar, flexibel (in werktijden en taakopvatting), betrokken bij de lokale gemeenschappen en cultuursensitief. Daarnaast is het wenselijk dat deze ambtenaren het vermogen en het lef hebben om zich eerlijk en open op te stellen en zich hierin gesteund voelen door de gemeente³.

De rol van de gemeente binnen het lokale netwerk

Het opzetten en onderhouden van een lokaal netwerk vergen de nodige betrokkenheid van de gemeente. Daarom wilt u vooraf goed nadenken over de rol van de gemeente binnen het lokale netwerk na de oprichting. Natuurlijk kan die rol tijdens de uitvoering en door omstandigheden nog veranderen.

De gemeente kan verschillende rollen op zich nemen en die ook combineren en afwisselen: de rol van regisseur, facilitator/stimulator en van participant in de uitvoering. Bij de keuze voor de meest passende rol(len) kunt u een aantal factoren ter overweging meenemen:

- 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.

³ Graag brengen wij bij u de publicatie Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager onder de aandacht.

Mogelijke rollen van de gemeente binnen het lokale netwerk:

Regisseur

Als regisseur is de gemeente een initiator en trekker van het netwerk. In deze rol kunt u onder meer samenwerking stimuleren, belangen van sleutelfiguren tegen elkaar afwegen, toewerken naar overeenstemming over de gezamenlijke doelen en acties, en processen coördineren, bewaken, monitoren en verantwoorden. Concreet houdt dat in dat u zelf initiatief neemt om contact te zoeken met het lokale netwerk bij zorgen over polarisatie en radicalisering. Ook kan de gemeente als regisseur beslissen of sleutelfiguren een door hen bedachte activiteit kunnen uitvoeren. In deze sturende rol stelt u 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 alleen deze rol op zich als dat nodig is en zelfsturing niet uit zichzelf ontstaat. Omdat het netwerk uit vrijwilligers bestaat, is het zinvol dat u zich afvraagt in hoeverre u daadwerkelijk kan sturen hoeverre u daadwerkelijk kan sturen en eisen stellen. Kiest u voor de

regisseursrol? Dan bestaat het risico dat dit de ruimte voor experimenteren en improviseren door sleutelfiguren beperkt. Als u participeert in de uitvoerende werkzaamheden van het lokale netwerk vergroot u de kans op een succesvolle uitvoering van uw regisseursrol.

Facilitator/stimulator

Als facilitator/stimulator spreekt u actief steun uit voor het netwerk. U bevordert in deze rol het zelfstandig werken van het lokale netwerk. Bijvoorbeeld door financiële middelen voor activiteiten beschikbaar te stellen, sleutelfiguren te trainen, het netwerk en leden ervan in contact te brengen met andere formele en informele netwerken en de faciliteiten te regelen voor bijeenkomsten van het netwerk. Als sleutelfiguren de ruimte krijgen om hun behoeften en ideeën over acties, interventies en oplossingsrichtingen in te brengen, voelen zij zich meer verantwoordelijk en betrokken. Daarnaast kan de gemeente als facilitator/stimulator een jaarlijkse activiteit organiseren met alle betrokkenen van het netwerk. Als de samenwerking binnen het netwerk goed verloopt, de sleutelfiguren 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.

Participant

Als participant in de uitvoering kunt u meedoen in werkgroepen, aanwezig zijn bij overleggen en bij door de sleutelfiguren georganiseerde activiteiten en/of trainingen voor sleutelfiguren. Dit kan diverse voordelen opleveren. Zo kan mogelijke kritiek en mogelijk wantrouwen van sleutelfiguren ten opzichte van de gemeente plaatsmaken voor waardering en vertrouwen. Door deel te nemen aan het netwerk staat u dicht op het netwerk en krijgt u meer zicht op wat er speelt en welke knelpunten er eventueel spelen. 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.

Fase 2: De werving en samenstelling van het lokale netwerk

Over wat er komt kijken bij de werving van sleutelfiguren en samenstelling van het netwerk.

Als u een antwoord heeft geformuleerd op de voorgaande vragen en heeft besloten zelf de werving en selectie van sleutelfiguren op u te nemen, dan kunt u vervolgens met de uitvoering hiervan starten. Tijdens deze fase brengt u de personen en/of organisaties die relevant zijn voor het netwerk in kaart en selecteert u de juiste personen voor het netwerk. Het belangrijkste is dat de geworven en geselecteerde sleutelfiguren aansluiten bij de functie en rol van het lokale netwerk.

In deze fase komen de volgende onderwerpen aan bod:

Voldoende tijd en aandacht

De werving van geschikte sleutelfiguren vereist aandacht. Daarom is het belangrijk om hiervoor voldoende tijd in te ruimen. Tijdens de werving kunt u investeren in de (persoonlijke) relatie met (kandidaat) sleutelfiguren en hen zo beter leren kennen. Wat is hun persoonlijke belang om mee te doen en wat is hiervan de meerwaarde voor de organisatie? Als de gemeente het vertrouwen met (kandidaat) sleutelfiguren en gemeenschappen moet (her)winnen, dan vraagt deze fase mogelijk nog meer van uw tijd. Het helpt als u hierbij de nadruk weet te leggen op verbinding en gedeelde belangen, en mogelijke praktische bezwaren van gemeenschappen en lokale organisaties direct oppakt. Zo stimuleert u wederkerigheid en daarmee een proces van geven en nemen.



Verschillende manieren om kandidaat sleutelfiguren te werven

De werving, en daarmee de inventarisatie van mogelijke kandidaten voor het netwerk, kan op verschillende manieren plaatsvinden. U kunt navraag doen bij bestaande netwerken naar geschikte kandidaten, of gerichte gesprekken voeren met professionals, sleutelfiguren en/of bestaande organisaties en verenigingen, zoals buurt- en sportverenigingen. De werving bestaat dan concreet uit een verzoek aan organisaties om een afgevaardigde te sturen. Deze manier van werven is met name interessant voor kleinere gemeenten met minder geld en capaciteit om een netwerk op te zetten.

Als u nog onbekende sleutelfiguren wilt werven kunt u er actief op uitgaan en mensen op een outreachende wijze benaderen op uiteenlopende plekken. Bijvoorbeeld bij stichtingen, (sport) verenigingen, scholen, uitgaansgelegenheden en het winkelcentrum.

Andere wervingsmethoden zijn:

- geworven sleutelfiguren vragen wie nog meer geschikt zouden kunnen zijn (sneeuwbal methode);

- inloopavonden en andere evenementen organiseren voor mogelijk geïnteresseerde leden binnen de gemeente;
- een wervingscampagne opzetten en uw boodschap via online en offline kanalen onder de aandacht brengen.

Praten over wederzijdse verwachtingen

Bij het eerste contact met potentiële sleutelfiguren in het wervingsproces is het raadzaam dat u de verwachtingen ten aanzien van taken en competenties die u van hen heeft direct, duidelijk en helder communiceert. U kunt tijdens de individuele of groeps gesprekken proberen te achterhalen wat de visie van de beoogde sleutelfiguren is op het doel en de thematiek van het netwerk. Voor de sleutelfiguren moet duidelijk zijn wat de gemeente van hen verwacht en - andersom - wat zij van de gemeente kunnen verwachten.

De verwachtingen van beide kanten kunnen in gesprekken zo nodig worden bijgesteld. Door transparant te zijn over de verwachtingen kunt u onjuiste beeldvorming van potentiële sleutelfiguren over hun rol voorkomen. Ook dit kan bijdragen aan het vertrouwen van sleutelfiguren in de gemeente. Potentiële sleutelfiguren kunnen vervolgens op basis van reële

verwachtingen beslissen of zij een bijdrage kunnen en willen leveren aan het netwerk. Een realistisch beeld van sleutelfiguren over het lokale netwerk, hun rol daarbinnen en de tijdsinvestering die dat vereist, verkleint de kans dat zij gedurende het wervingsproces of in een later stadium afhaken.

Gemotiveerde sleutelfiguren met een intrinsieke motivatie

Voor een goede sfeer binnen het netwerk focust u zich op potentiële sleutelfiguren met een constructieve houding, bevlogenheid en intrinsieke motivatie om zich in te zetten voor de gemeente en de gemeenschappen daarbinnen. U kunt ervoor kiezen motivatie als een streng criterium te gebruiken tijdens de selectie van kandidaten. Potentiële sleutelfiguren kunnen tijdens de gesprekken met de gemeente hun motivatie aantonen door te verwijzen naar eerdere (maatschappelijke) activiteiten.

Variatie aan sleutelfiguren

In de voorbereidingsfase heeft u waarschijnlijk al nagedacht over de juiste eigenschappen en het profiel van 'de ideale' sleutelfiguur. Het is belangrijk dat de meeste van deze eigenschappen vertegenwoordigd zijn binnen het netwerk.

Denk hierbij aan eigenschappen zoals 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. Natuurlijk bent u hierbij afhankelijk van de mate waarin potentiële sleutelfiguren met deze eigenschappen in uw gemeente aanwezig zijn en of zij ook bereid zijn aan een lokaal netwerk deel te nemen.

Sleutelfiguren kunnen elkaar aanvullen in hun rollen en competenties. Idealiter bestaat het netwerk uit verbinders, vertegenwoordigers, resultaatgerichte doeners en 'luizen in de pels'. Sommige sleutelfiguren hebben meerdere van bijbehorende kenmerken in zich. Het belangrijkste is natuurlijk dat de eigenschappen en het profiel van sleutelfiguren aansluiten bij de functie en rol van het netwerk. Hieronder meer over de soorten sleutelfiguren.

Soorten sleutelfiguren

Verbinders

Deze sleutelfiguren beschikken over brede netwerken en zijn bij uitstek in staat om mensen uit verschillende werelden bij elkaar te brengen. Ze kennen in ieder geval veel inwoners uit de gemeente en de gemeenschap(pen) die zij vertegenwoordigen. Soms hebben ze ook contacten in andere gemeenschappen, binnen de gemeente en met uitvoerende professionals. Dankzij hun uitgebreide netwerk beschikken deze sleutelfiguren over veel informatie en kunnen ze verbindingen leggen tussen de gemeente en groepen die de lokale overheid moeilijk zelf weet te bereiken.



Vertegenwoordigers

Deze sleutelfiguren 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 sleutelfiguren 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 sleutelfiguren namens de hele gemeenschap spreken.



Resultaatgerichte doeners

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



'Luis in de pels'

Deze sleutelfiguren hebben het lef en de capaciteiten om de gemeente tegen te spreken, een spiegel voor te houden of bepaalde vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen. Zij vervullen zo een kritische en waardevolle rol. Zij kunnen de gemeente bijvoorbeeld waarschuwen als het beleid in hun ogen averechtse gevolgen heeft of veel weerstand oproept binnen gemeenschappen. Een goede 'luis in de pels' combineert een kritische houding met een constructieve opstelling.



Diversiteit en representativiteit

Voor het succesvol functioneren van het lokale netwerk kijkt u met zorg naar de juiste verhoudingen binnen het netwerk en naar de (mogelijke) match tussen sleutelfiguren. De lokale context vormt hierbij het uitgangspunt. Welke samenstelling van sleutelfiguren past het beste bij uw gemeente? U kunt streven naar een goede verhouding tussen onderstaande kenmerken.

Mensen met en zonder migratieachtergrond en met en zonder islamitische achtergrond.

Polarisatie is er tussen en binnen diverse groepen. Radicalisering heeft ook diverse vormen, denk aan rechts-extremisme en jihadisme. Polarisatie en radicalisering raken dus in wezen iedereen, ongeacht afkomst of achtergrond. Dat betekent ook dat mensen van verschillende afkomst en achtergrond idealiter vertegenwoordigd dienen te zijn in het lokale netwerk.

Jonge en oudere sleutelfiguren

Zowel jonge(re) als oude(re) sleutelfiguren kunnen het netwerk iets bieden. Oudere sleutelfiguren, zoals vaders en moeders, hebben soms aanzien en gezag binnen de buurt en de gemeenschap die zij vertegenwoordigen. Zij wonen dikwijls al langere tijd in de buurt en hebben vaak een groot netwerk opgebouwd. Jongvolwassenen en jongeren weten vaak beter wat er speelt onder leeftijdgenoten. Voor het vinden van een goede verhouding tussen jonge en oudere sleutelfiguren kunt u rekening houden met een aantal aandachtspunten. Uit de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat sommige jongere sleutelfiguren zich door de aanwezigheid van oudere sleutelfiguren laten beperken. De aanwezigheid van ouderen in het

netwerk, kan invloed hebben op de mate van bewegingsruimte die jongere sleutelfiguren voelen om vrijuit te praten en ook op hun enthousiasme en onbevangenheid. Het omgekeerde scenario, dat ouderen zich laten beperken door jongeren, is echter ook denkbaar.

Sleutelfiguren met en zonder sociale professe

Eenzijds kan de aanwezigheid van sleutelfiguren met een sociale professe (of een dergelijke achtergrond) ertoe leiden dat de andere sleutelfiguren voorzichtiger of terughoudender zijn in hun communicatie binnen het netwerk. Anderzijds kunnen sleutelfiguren zonder een sociale professe juist veel leren van sleutelfiguren met deze sociaal-agogische achtergrond.

Bekende en onbekende sleutelfiguren

Sleutelfiguren die gemeente al kent hebben een lokaal netwerk vaak veel te bieden. Zij zijn vaak bekend omdat zij toegang tot en gezag hebben bij een achterban. Het is daarom relatief eenvoudig om deze sleutelfiguren te vragen mee te doen aan het netwerk. Het is echter waardevol als u ook verder kijkt. Ook sleutelfiguren die nog niet bekend zijn bij de gemeente kunnen het netwerk veel bieden. Mogelijk hebben zij

toegang tot een ander deel van de gemeenschappen in uw gemeente.

Sleutelfiguren die de diversiteit binnen de gemeenschappen vertegenwoordigen

Gemeenschappen, waaronder de islamitische, verschillen van elkaar op het gebied van onder meer etniciteit en geloofsstroming. En ook de Turkse, Marokkaanse en gemeenschappen zonder migratieachtergrond zijn onderling zeer divers. Het is zinvol als het netwerk vertegenwoordigers heeft die een afspiegeling vormen van deze diversiteit binnen gemeenschappen. Daarnaast is het belangrijk dat u op de hoogte bent van de (mogelijke) gevoeligheden of spanningen binnen gemeenschappen. Die kunnen van invloed zijn op de sfeer en samenwerking binnen het netwerk

Sleutelfiguren uit verschillende buurten

Als er sprake is van een stedelijk netwerk, dan is het waardevol sleutelfiguren te selecteren die in verschillende buurten wonen en er een achterban hebben. Op deze manier is het netwerk ook representatiever voor de hele gemeente. In de praktijk zijn meestal vooral de buurten vertegenwoordigd waar de meeste zorgen zijn over polarisatie en radicalisering.

Critici binnen het netwerk

Het is uitermate functioneel als een lokaal netwerk bestaat uit leden die meedenken met de gemeente. Het is daarnaast ook raadzaam dat u sleutelfiguren werft die het lef en de capaciteiten hebben om de gemeente tegen te spreken of bepaalde vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen. Deze sleutelfiguren vervullen een kritische en waardevolle rol. Ze kunnen de gemeente bijvoorbeeld waarschuwen als het beleid in hun ogen averechtse gevolgen heeft of veel weerstand oproept binnen gemeenschappen.

Er zijn natuurlijk wel grenzen aan hoe ver de kritiek kan gaan en op welke manier sleutelfiguren die uiten. Het is aan u om deze grenzen te stellen en te bewaken. Met sleutelfiguren die zich vijandig opstellen (potentiële stoorzenders), overal kritiek op geven en de gemeente en het netwerk alleen maar veroordelen, kunt u persoonlijk in gesprek gaan. Komt u samen niet tot een constructieve samenwerking dan kunt u er, in afstemming met de overige sleutelfiguren binnen het lokale netwerk, voor kiezen de persoon in kwestie te verwijderen uit het netwerk. Goede en heldere communicatie over deze beëindiging van de samenwerking is belangrijk. Het voorkomt dat het beeld ontstaat dat de gemeente censuur toepast en geen kritiek duldt.

Oog voor potentiële stoorzenders

Hieronder een korte opsomming van sleutelfiguren die potentiële stoorzenders kunnen zijn:

- Sleutelfiguren 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;
- Sleutelfiguren die vanuit hun status deelnemen aan het netwerk kunnen een negatieve uitwerking hebben op het netwerk. Afhankelijk van hoe de achterban van deze sleutelfiguur 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 sleutelfiguren met status juist ook de personen kunnen zijn met een groot bereik en veel invloed;
- Sleutelfiguren die 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 rol van het netwerk.

Een zorgvuldig proces van werving en samenstelling van het netwerk verkleint het risico op het onbedoeld aantrekken van sleutelfiguren met een onwenselijke invloed. Het helpt als u aan de voorkant afgewogen keuzes maakt over de gewenste profielen en eigenschappen van sleutelfiguren. Ook kunt u bij de wervingsgesprekken met sleutelfiguren navraag doen naar hun motivatie voor deelname aan het netwerk. Vertel duidelijk wat u van hen verwacht en wat zij van de gemeente mogen verwachten.

Afronding fase samenstelling netwerk

Als de samenstelling van het netwerk vaststaat kunt u, voordat u met elkaar aan de slag gaat, samen met de sleutelfiguren doelstelling, werkwijze en ieders rol binnen het netwerk bekrachtigen. Hoe vaak komt het lokale netwerk samen? Hoe wordt de agenda bepaald? Waar vinden de bijeenkomsten plaats en hoe gaat het netwerk heten? Voor het vastleggen van afspraken over al deze punten kunt u een bijeenkomst organiseren, waarin u genoemde onderwerpen eerst nog samen bespreekt en zo nodig in- en aanvult, voordat u ze bekrachtigt.

Fase 3: Aan de slag met het lokale netwerk

Over wat er komt kijken bij uitvoering, onderhoud en de samenwerking met sleutelfiguren.

Na een goede voorbereiding, werving en samenstelling kan het netwerk aan de slag. Om succesvol te kunnen zijn, is het belangrijk dat de gemeente het netwerk structureel onderhoudt en zorgt voor de juiste randvoorwaarden. Het is bovendien zinvol, zo blijkt ook uit de verkenning bij de zes bevraagde gemeenten, om periodiek een evaluatie uit te voeren en te onderzoeken in hoeverre het netwerk haar doelen bereikt. U kunt hierbij ook experts uit het veld betrekken. Voor het behoud van draagvlak kunt u ervoor kiezen de uitkomsten met de gemeenteraad te delen. Daarnaast is het zinvol om tussentijds voldoende reflectiemomenten in te bouwen waarbij u zich richt op het functioneren van het netwerk.

In deze fase komen de volgende onderwerpen aan bod:

Rol van de gemeente

In de voorbereidingsfase heeft u nagedacht over de rol die de gemeente binnen het lokale netwerk wil vervullen tijdens de uitvoeringsfase. Specifieke activiteiten die horen bij de mogelijke rollen van de gemeente in het netwerk en de mogelijke voor- en nadelen daarvan zijn beschreven in het vorige hoofdstuk. Ook als het lokale netwerk in functie is, kunt u blijven nadenken over en reflecteren op de rol die de gemeente vervult.

Eenduidig proces van signaleren en terugkoppelen

Sleutelfiguren binnen het lokale netwerk die signalen van polarisatie en radicalisering opvangen, moeten weten hoe, waar en wanneer zij hiervan melding kunnen doen. En ook waar ze hun zorgen kunnen delen over polarisatie en radicalisering. Het is zinvol als u hiervoor als gemeente een eenduidig proces inricht.



Vervolgens is het belangrijk dat u hierover helder communiceert en het lokale netwerk en de sleutelfiguren informeert. Daarnaast wilt u sleutelfiguren laten weten wat de gemeente met een melding doet en op welke manier een melder terugkoppeling ontvangt. Voor een eenduidige reactie vanuit de gemeente is een protocol voor ambtenaren, over het omgaan met meldingen uit het informele netwerk, zinvol.

Tip: Investeer in vertrouwen, kennis, erkenning en waardering!

Wederkerigheid organiseren

Het vertrouwen van sleutelfiguren in de gemeente is geen vanzelfsprekendheid. Sleutelfiguren 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. Daarnaast kunnen ook regionale, landelijke en soms internationale ontwikkelingen van invloed zijn op het vertrouwen in de gemeente. Het kan een verschil maken als u sleutelfiguren de verschillen tussen de diverse overheden en tussen overheid en politiek goed uitlegt.

Vertrouwen in de gemeente is cruciaal voor de bereidheid van sleutelfiguren om op vrijwillige basis mee te doen aan een lokaal netwerk. Daarom is het belangrijk blijvend te investeren in het behouden of winnen van vertrouwen onder sleutelfiguren. Dit kunt u doen door sleutelfiguren ook iets te bieden in plaats van alleen iets van hen te vragen. Met andere woorden: door wederkerigheid te organiseren versterkt u 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 sleutelfiguren te faciliteren en niet direct iets terug te verwachten.

Werken aan een goede relatie staat voorop.

Wat u bijvoorbeeld kunt doen? Investeren in kennis en vaardigheden van sleutelfiguren, hen in contact brengen met formele en informele netwerken, geld beschikbaar stellen voor activiteiten zoals themabijeenkomsten en sleutelfiguren helpen met praktische problemen en vragen. 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 sleutelfiguren.

Vertrouwen tussen sleutelfiguren

Als de sleutelfiguren van het lokale netwerk elkaar al kennen van een eerder succesvol samenwerkingsverband dan bestaat de kans dat het onderling vertrouwen er al is. Het is echter ook denkbaar dat sleutelfiguren elkaar in de beginfase wantrouwen. Of dat de nodige basis van vertrouwen ontbreekt.

Vertrouwen kweken tussen sleutelfiguren kost tijd, kan ingewikkeld zijn en is een continu proces. Voor het bevorderen van het onderlinge vertrouwen kunt u een of meerdere (start)bijeenkomsten organiseren. Tijdens deze bijeenkomsten krijgen sleutelfiguren de ruimte om elkaar op (informele wijze) te leren kennen, kennis te nemen van elkaars drijfveren en meer te horen over de organisaties die de collega sleutelfiguren mogelijk vertegenwoordigen. Praten over verschillen, overeenkomsten, problemen en gevoeligheden kan ook bevorderend werken.

Veilig en zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie

Het is van groot belang dat sleutelfiguren ervan op aan kunnen dat de gemeente veilig en zorgvuldig omgaat met vertrouwelijke informatie die zij bespreken binnen het lokale netwerk of met gemeenteambtenaren. Ook dat komt het

onderlinge vertrouwen ten goede. Denk hierbij aan informatie over spanningen binnen een bepaalde gemeenschap of zorgen over radicalisering bij specifieke jongeren. Sleutelfiguren moeten zich vrij en veilig voelen om gevoelige informatie te delen.

Investeren in kennis sleutelfiguren

Om het beste in sleutelfiguren naar boven te halen, kunt u ervoor kiezen om te investeren in hun kennis en vaardigheden. Eerste voorwaarde daarbij is dat de gemeente zelf voldoende kennis en vaardigheden in huis heeft als het gaat om (de omgang met) polarisatie en radicalisering. Of dat de gemeente weet waar ze de juiste kennis vandaan kan halen. Uw investering kan zorgen voor een gevoel van waardering en erkenning onder sleutelfiguren.

Als u kiest voor deze manier van investeren dan kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Biedt u sleutelfiguren een intensief trainingstraject of beperkt u deze investering tot enkele trainingen en/of cursussen?

- Is het trainingstraject tijdelijk of heeft het een structureel karakter? Als u voor het laatste kiest dan is het raadzaam dit trainingsaanbod aan te passen aan de behoeften van sleutelfiguren (maatwerk) en daarbij goed te bekijken welke ontbrekende kennis en vaardigheden kunnen worden aangevuld.
- Richten de trainingen zich op kennisversterking en/of op de versterking van vaardigheden bij sleutelfiguren? U kunt ook kiezen voor een geleidelijk proces. Na eerst te werken aan meer inhoudelijke kennis over polarisatie en radicalisering, kan na verloop van tijd meer de nadruk gelegd worden op praktische vaardigheden.
- Welke kennis en vaardigheden van de sleutelfiguren kunnen worden versterkt? Het gaat om een breed palet aan mogelijkheden. De trainingen kunnen zich richten op inhoudelijke kennis over (het signaleren van) polarisatie en radicalisering. Daarnaast kan de scholing zich ook richten op de opbouw van netwerken, interculturele communicatie, cultuursensitief handelen, de organisatie van activiteiten, het bespreekbaar maken van taboeonderwerpen.

Het is zinvol om rekening te houden met de mogelijke gevolgen van een bepaald

trainingsaanbod. Een te snelle focus op kennis over polarisatie en met name radicalisering kan bijvoorbeeld voor wantrouwen zorgen onder sleutelfiguren. Als de gemeente het trainingsaanbod daarentegen goed afstemt op de behoeften van de sleutelfiguren (hetgeen breder kan zijn dan alleen gericht op polarisatie en radicalisering), kan dit juist een positieve uitwerking hebben op het onderlinge vertrouwen. Vanuit dat onderlinge vertrouwen kan de bereidheid onder sleutelfiguren groeien om op den duur ook (zorgen over) polarisatie en radicalisering te bespreken.

Leren en ondersteunen van elkaar

Sleutelfiguren kunnen baat hebben bij het leren en het ondersteunen van elkaar. Als u nieuwe sleutelfiguren werft voor een al langer bestaand netwerk, kunt u deze sleutelfiguren koppelen aan ervaren sleutelfiguren of sleutelfiguren die in het verleden actief waren. Deze ervaringsdeskundigen kunnen hun ervaringen delen, dienen als klankbord en kunnen nieuwe sleutelfiguren bijstaan bij de organisatie van activiteiten.

U kunt er ook voor kiezen om sleutelfiguren met een sociaal-agogische professie in te zetten. Sleutelfiguren die niet op deze manier beroepsmatig actief zijn, kunnen

leren van sleutelfiguren met een dergelijke achtergrond. Een andere mogelijkheid is sleutelfiguren te verbinden aan een buddy die hem of haar kan ondersteunen, bijvoorbeeld bij taken waar de sleutelfiguur zelf niet aan toekomt of geen of weinig ervaring mee heeft. De gemeente kan dit proces, van leren en ondersteunen van elkaar, faciliteren.

Geef het netwerk (publieke) erkenning en waardering

Waardering en erkenning kunnen de motivatie en inzet van sleutelfiguren voor het netwerk flink stimuleren. Deelname aan een lokaal netwerk is voor sommige sleutelfiguren op zichzelf al een belangrijk en positief gegeven. Het geeft hen status en de erkenning dat zij betekenisvol werk verrichten. Sleutelfiguren verwachten niet dat zij betaald krijgen voor het werk dat zij voor het netwerk doen. Wel stellen zij het op prijs erkenning en waardering te krijgen voor hun maatschappelijk inspanning. Het zorgt ervoor dat zij zich gehoord, gezien en gesteund voelen in hun soms lastige werk.

U kunt die erkenning en waardering voor de leden van het netwerk op diverse manieren laten blijken. Voorbeelden daarvan zijn:

- De burgemeester uitnodigen om (op structurele basis) in gesprek te gaan met het lokale netwerk. Een burgemeester die interesse toont in het netwerk en de leden ervan en een band opbouwt met het netwerk beïnvloedt het netwerk positief. Een goede relatie met de burgemeester kan een symbolische en verbindende betekenis hebben;
- De burgemeester vragen om expliciet en/of publiekelijk zijn erkenning en waardering uit te spreken voor de inzet van het lokale netwerk en de sleutelfiguren;
- Een bezoek arrangeren van een ambtenaar, mogelijk samen met de burgemeester, aan sleutelfiguren thuis, op het werk of in een gebedshuis;
- Middelen vrijmaken waarmee sleutelfiguren allerlei activiteiten kunnen organiseren. Dit zorgt voor een zekere autonomie en is daarmee ook een vorm van erkenning;
- Kennis en vaardigheden versterken bij sleutelfiguren door de organisatie van trainingen en cursussen;
- Voldoende tijd en aandacht schenken aan het netwerk en de leden ervan;
- Ondersteuning bieden bij de aanpak van specifieke problematiek, zoals de veiligheid van gebedshuizen, discriminatie, armoede, etc.

Verloop en variatie binnen het netwerk

Netwerken zijn dynamisch. Dat betekent dat u ook te maken krijgt met de uitval van bestaande sleutelfiguren, de aanwas van nieuwe sleutelfiguren en/of een verandering in positie en opvattingen van sleutelfiguren.

Werken aan een positief sociaal klimaat

Sleutelfiguren hebben soms na een tijdje geen tijd of energie meer voor het netwerk en/of andere dringende verantwoordelijkheden. Uitval uit het netwerk is dus niet altijd te voorkomen. Daarnaast kan het in enkele gevallen zelfs wenselijk zijn om afscheid te nemen van bepaalde sleutelfiguren en te zorgen voor nieuwe instroom. Tegelijkertijd is het echter belangrijk om bestaande sleutelfiguren gemotiveerd te houden voor het netwerk. Dat kunt u doen door een positief sociaal klimaat te creëren waarin alle sleutelfiguren zich prettig voelen. Dat kunt u onder meer doen door oog te houden voor alle leden van het netwerk. Dus niet alleen voor de enthousiaste sleutelfiguren die veel oppakken, maar ook voor de sleutelfiguren die zich wat gereserveerder, stiller en passiever opstellen. Een open blik voor iedereen voorkomt dat (de stillere) sleutelfiguren zich gaan vervreemden van de gemeente en zich niet meer betrokken

voelen. Een ander aandachtspunt betreft de mogelijke overbelasting van sleutelfiguren. Vaak hebben leden ook een druk beroeps- en persoonlijk leven. U kunt de leden van het lokale netwerk dan ook op de verantwoordelijkheid wijzen om goed op elkaar te letten.

Aandacht voor (natuurlijk) verloop

Sleutelfiguren kunnen zich altijd (tijdelijk) terugtrekken uit het netwerk. Voor het voortbestaan van het netwerk is het daarom belangrijk blijvend aandacht te besteden aan de werving van nieuwe sleutelfiguren. Het voorkomt dat u afhankelijk wordt van een beperkt aantal sleutelfiguren. Naast persoonlijke factoren (gezinsuitbreiding, verhuizing etc.) kunnen sleutelfiguren ook afhaken door een verschil van inzicht over het gemeentelijke beleid of de rol van het lokale netwerk en leden daarvan. Ook kunnen sleutelfiguren 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 sleutelfiguren een achterban hebben een reden zijn om uit te stromen. Uitstroom uit het netwerk hoeft overigens niet altijd permanent te zijn. Sleutelfiguren kunnen, als de omstandigheden het toelaten, beslissen om weer terug te keren. U kunt

bijvoorbeeld exitgesprekken voeren met sleutelfiguren die uitstromen. Dit verschaft u meer inzicht in de redenen van sleutelfiguren om het netwerk te verlaten. U kunt deze sleutelfiguren tegelijkertijd vragen of zij geschikte opvolgers kennen.

Differentiatie aanbrengen in de rollen van sleutelfiguren

Sleutelfiguren kunnen zich – afhankelijk van hun voorkeur – op verschillende manieren inzetten binnen een netwerk. De rollen en taken die sleutelfiguren op zich willen en kunnen nemen verschillen. Deze zijn allereerst natuurlijk afhankelijk van de functie en rol van het netwerk, en ook van de kennis, kunde en behoeften van sleutelfiguren. Sommige sleutelfiguren willen met hun kennis over de gemeenschappen op strategisch niveau meedelen en invloed uitoefenen op beleid. Andere sleutelfiguren hebben meer behoefte aan uitvoerende werkzaamheden, zoals de organisatie van activiteiten. U kunt er tijdens het functioneren van het netwerk voor kiezen om dit soort differentiatie aan te brengen in de rollen van sleutelfiguren. Deze werkwijze kan voorkomen dat sleutelfiguren teleurgesteld raken over hun rol en de mate waarin zij hun capaciteiten en kennis kunnen inzetten. Als u hier te weinig rekening mee houdt, bestaat het risico dat sleutelfiguren

zich minder gaan inzetten voor het netwerk of het netwerk zelfs de rug toekeren.

Omgang met en benadering van netwerk en sleutelfiguren

Koppel vast groepje gemeenteambtenaren aan het lokale netwerk

Een sterke en persoonlijke relatie tussen de leden van het lokale netwerk en een vast groepje gemeenteambtenaren heeft diverse voordelen. Sleutelfiguren krijgen op die manier steeds te maken met ‘de bekende gezichten van de gemeente’. Als de leden van het netwerk een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen met de gemeenteambtenaren ontstaat er bovendien een grotere bereidheid om informatie te delen en met de gemeente samen te werken. Hierbij is het raadzaam om meerdere ambtenaren structureel te verbinden aan het netwerk. Dat kan eventuele gevoelens van teleurstelling en wantrouwen bij sleutelfiguren voorkomen mocht een van de ambtenaren vertrekken. Alle contact valt of staat dan niet met één persoon. Ook beperkt u hiermee het risico dat een of meerdere sleutelfiguren, in het ergste geval, opstappen. U kunt het voor de sleutelfiguren meest vertrouwde gezicht van de gemeente vragen de meer onbekende ambtenaren te introduceren

bij de sleutelfiguren. Het werkt ook als de betrokken ambtenaar (in grote lijnen) documenteert hoe het onderling contact verloopt en welke afspraken er tussen de gemeente, het lokale netwerk en de sleutelfiguren zijn gemaakt.

Competentieprofiel ambtenaren

Het onderhouden van goede contacten met het netwerk vereist bepaalde kwaliteiten en eigenschappen van gemeenteambtenaren. Eerste voorwaarde is dat de gemeenteambtenaren zich (in zekere mate) betrokken voelen en die betrokkenheid ook tonen, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn op de door de sleutelfiguren georganiseerde activiteiten. Omdat sleutelfiguren 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.

Daarnaast is het belangrijk dat ambtenaren proactief kunnen optreden, betrokken en toegankelijk zijn. Zo kunnen door sleutelfiguren georganiseerde bijeenkomsten in eerste instantie bijvoorbeeld weerstand oproepen of voor de gemeente spannend zijn, maar moeten ambtenaren deze, onder bepaalde voorwaarden, toch de ruimte geven. Andere eigenschappen waarmee gemeenteambtenaren het netwerk vooruit helpen: vermogen en 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 sleutelfiguren met diverse culturele achtergronden.

Benader het netwerk niet als een professionele organisatie

Het kan helpen als u het lokale netwerk niet als een professionele organisatie benadert en dus niet naar professionele maatstaven beoordeelt. De sleutelfiguren zetten zich vrijwillig in en kunnen niet zoals werknemers ontslagen worden als prestaties tegenvallen. Ook kunt u niet van hen verlangen dat zij uitgebreide verantwoording afleggen over de verrichte werkzaamheden. Bovendien bestaat het risico dat een te sterk geprofessionaliseerd netwerk zich verwijdt en vervreemdt van de eigen achterban.

De organisatie van de bijeenkomsten

Stabiliteit van 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. Sleutelfiguren 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. Het vertrouwen wordt versterkt door met elkaar te praten over verschillen, overeenkomsten, problemen en gevoeligheden en door met elkaar aan de slag te gaan.

Neutraal extern persoon als voorzitter

Het biedt verschillende voordelen als u een neutrale, externe persoon als voorzitter kiest voor het netwerk. Dus een persoon die zelf geen sleutelfiguur is met belangen binnen een organisatie en achterban. Deze voorzitter kan vanuit zijn onafhankelijke positie werken aan zijn gezag en het netwerk bij elkaar houden.

Een geschikte voorzitter kan bovendien structuur aanbrengen tijdens vergaderingen, heeft de vaardigheden om deze te leiden en het netwerk te informeren over belangrijke ontwikkelingen binnen de gemeente.

Kiest u ervoor zelf een gemeentelijke voorzitter te leveren? Dan bestaat het risico dat de gemeentelijke agenda centraal komt te staan. Of bij de sleutelfiguren zou deze perceptie kunnen bestaan. Ook kan dit ertoe leiden dat

sleutelfiguren 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 sleutelfiguren, bestaat het risico dat deze onvoldoende boven de partijen kan staan en geen neutrale positie kan innemen. Of bij sleutelfiguren kan de perceptie bestaan dat hij dat in onvoldoende mate kan. Hetzelfde risico treedt op als een sleutelfiguur 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. Als de voorzitter wel uit het netwerk zelf komt, is het een optie om deze rol te rouleren.

Bijeenkomsten organiseren op locaties van betrokken organisaties

Zijn er binnen het netwerk sleutelfiguren die (verschillende) organisaties vertegenwoordigen? Dan kan de gemeente en/of het netwerk ervoor kiezen de netwerk-bijeenkomsten afwisselend te organiseren op de locaties van de betrokken organisaties. Denk aan een moskee, kerk, synagoge, politiebureau en 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.

De hoofdvragen op een rij

Wat vraagt opzet en onderhoud van een lokaal netwerk ter preventie van radicalisering en polarisatie van mijn gemeente? Welke sleutelfiguren wil ik er precies bij betrekken? Hoe creëer en behoud ik draagvlak voor het netwerk? Deze en nog veel meer andere vragen hebben wij opgehaald bij verschillende gemeenten bij het opzetten en onderhouden van een lokaal netwerk van sleutelfiguren. Voor een succesvol netwerk is het raadzaam vooraf aandachtig stil te staan bij alle vragen die op uw pad (kunnen) komen. Hieronder vindt u de belangrijkste vragen op een rij, met daarbij een beknopte uitleg en tips. In de hoofdtekst van deze handreiking wordt per fase uitvoeriger ingegaan op de verschillende vraagstukken. Het is aan u om antwoorden te formuleren die het beste aansluiten bij de situatie in uw gemeente.

Fase 1: De voorbereiding

Wat is de sociaal maatschappelijke opgave en het beleid binnen mijn gemeente om polarisatie en radicalisering tegen te gaan?

Welke maatschappelijke doelen wil mijn gemeente hiermee bereiken?

Is een lokaal netwerk een passend middel om te werken aan deze maatschappelijke opgave en om deze doelen te bereiken?

- Kunnen deze doelen ook op andere manieren worden bereikt? Of is een combinatie nodig van een lokaal netwerk met andere maatregelen en interventies?
- Kunnen bestaande netwerken binnen mijn gemeente (deels) aan de behoefte voldoen?
- Hoe verhoudt een nieuw lokaal netwerk zich tot bestaande netwerken in mijn gemeente met vergelijkbare doelstellingen?

Is er bestuurlijk en politiek draagvlak voor een lokaal netwerk?

Wat vraagt een lokaal netwerk van mijn gemeente en de betrokken ambtenaren?

Welke functie en rollen willen we het lokale netwerk geven?

- Signalering, delen en bespreken van zorgen over polarisatie en radicalisering;
- Voorkomen polarisatie en radicalisering;
- Intervenieren bij (dreigende) polarisatie en radicalisering;
- Meedenken bij beleidsvorming omtrent de aanpak van polarisatie en radicalisering;
- Een combinatie van bovenstaande.

Welke sleutelfiguren met welke achtergrond hebben we op het oog voor het lokale netwerk?

Het kan gaan om:

- Vertegenwoordigers van formele organisaties, zoals jongerenwerkers, wijkagenten, wijkteammedewerkers, maatschappelijk werkers en docenten. Zij zijn soms ook bewoner van de buurt of gemeente;
- Vertegenwoordigers van andere type organisaties, zoals zelforganisaties van migranten, verenigingen en religieuze instellingen;

- Mensen die niet verbonden zijn aan een organisatie en daarmee een meer informele rol hebben, zoals betrokken buurtbewoners en maatschappelijk actieve jongeren;
- Een combinatie van bovenstaande.

Welke naam kiezen we voor het netwerk, zodat mensen weten waar ons netwerk voor staat?

Bij deze keuze is het zinvol om rekening te houden met:

- Functie en rol van het netwerk;
- Het beeld dat de benaming oproept;
- Het feit dat een positieve benaming, met termen als verbinding en solidariteit, voor een positieve uitstraling kan zorgen. Woorden als polarisatie, maatschappelijke spanningen en radicalisering sorteren mogelijk een ander effect.

Hoe vaak willen we dat de leden van het lokale netwerk samenkomen?

Dat kan zijn:

- Periodiek, op een vaste serie vooraf afgesproken momenten;
- Naar aanleiding van actualiteiten en urgente problematiek in de gemeente of buurt;
- Een combinatie van bovenstaande.

Welke omvang is voor mijn lokale netwerk effectief zodanig dat deze aansluit bij de doelstellingen, lokale context en grootte van de gemeente?

Hierbij houdt u ook rekening met de schaal van het netwerk. Is het netwerk straks actief voor heel de gemeente, voor een wijk, buurt of een combinatie hiervan?

Wie gaat de werving en selectie op zich nemen?

- De gemeente zelf;
- Lokale actoren, zoals het welzijnswerk, een bestaand lokaal netwerk of een of meerdere sleutelfiguren binnen de gemeente;
- Externe partij buiten de gemeente.

Welke ambities hebben we met het lokale netwerk en hoeveel geld, tijd en personeel is er binnen de gemeente beschikbaar voor opzet en begeleiding van het netwerk?

Welke rol speelt de gemeente zelf binnen het lokale netwerk?

De volgende rollen zijn mogelijk:

- Regisseur;
- Facilitator/stimulator;
- Participant in de uitvoering;
- Een combinatie van bovenstaande.

Welke ambtenaren met welke eigenschappen en vaardigheden zijn nodig voor een succesvol lokaal netwerk van sleutelfiguren?

Idealiter zijn deze ambtenaren toegankelijk, open, benaderbaar, flexibel (in werktijden en taakopvatting), betrokken bij de lokale gemeenschappen en cultuursensitief.

Fase 2: De werving en samenstelling van het lokale netwerk

Hebben wij voldoende tijd en persoonlijke aandacht voor de werving van sleutelfiguren?

Voorals u het vertrouwen van kandidaat sleutelfiguren moet winnen, kost dit tijd en energie.

Hoe pakken we de werving en selectie van sleutelfiguren aan?

Hiervoor zijn verschillende methoden.

U kunt:

- Navraag doen bij bestaande netwerken naar geschikte kandidaten;
- Gerichte gesprekken voeren met professionals, zoals wijkagenten en welzijnswerkers;
- Gerichte gesprekken voeren met sleutelfiguren en/of bestaande organisaties en verenigingen, zoals buurt- en sportverenigingen;
- Actief de straat opgaan en op een *outreaching* wijze mensen benaderen op uiteenlopende plekken;
- Geworven sleutelfiguren vragen wie nog meer geschikt zou kunnen zijn (sneeuwbalmethode);
- Inloopavonden en andere evenementen organiseren voor mogelijk geïnteresseerde leden binnen de gemeente;
- Een wervingscampagne opzetten en uw boodschap via online en offline kanalen onder de aandacht te brengen;
- Een combinatie van bovenstaande.

Hoe communiceer ik het beste over de wederzijdse verwachtingen?

Dat kunt u doen door:

- Via individuele of groepsgesprekken te achterhalen wat de visie van de beoogde sleutelfiguren is op het doel en de thematiek van het netwerk;
- Al bij het eerste contact met potentiële sleutelfiguren de verwachtingen ten aanzien van taken en competenties die u van hen heeft direct, duidelijk en helder te communiceren. En daarnaast ook te vertellen wat zij van de gemeente kunnen verwachten.

Op basis van welke eigenschappen en welk profiel selecteren we sleutelfiguren?

Cultuursensitiviteit, communicatieve vaardigheden en zelfstandigheid zijn onder meer eigenschappen die van belang kunnen zijn. Daarnaast bestaat het netwerk idealiter uit een mix van verbinders, vertegenwoordigers (van een achterban), resultaatgerichte doeners en ‘luizen in de pels’.

Hoe zorg ik ervoor dat het netwerk divers en representatief is?

U kunt streven naar een goede verhouding tussen:

- Mensen met en zonder migratieachtergrond;
- Mensen met en zonder islamitische achtergrond;
- Jonge en oudere sleutelfiguren;
- Sleutelfiguren met en zonder sociale profissie;
- Bekende en onbekende sleutelfiguren;
- Sleutelfiguren die de diversiteit binnen de gemeenschappen vertegenwoordigen (o.a. etniciteit en geloofsstromingen). Zaak hierbij is dat u op de hoogte bent van de (mogelijke) gevoeligheden of spanningen binnen gemeenschappen. Dit punt kunt u laten meewegen bij het samenstellen van het netwerk;
- Sleutelfiguren uit verschillende buurten (als er sprake is van een stedelijk netwerk).

Waar let ik op bij kritische sleutelfiguren ('luizen in de pels')?

Sleutelfiguren die het lef en de capaciteiten hebben om de gemeente tegen te spreken kunnen erg waardevol zijn voor uw netwerk. Ze kunnen de gemeente bijvoorbeeld waarschuwen als het beleid in hun ogen averechtse gevolgen heeft of veel weerstand oproept binnen gemeenschappen. Deze sleutelfiguren dienen hun kritische houding wel steeds te combineren met een constructieve houding. Het is aan u om hierin de grenzen te stellen en te bewaken.

Welke afspraken maak ik (nog meer) met de sleutelfiguren voordat we samen aan de slag gaan?

Voordat u een eerste bijeenkomst van het netwerk belegt, kunt u alvast een oprichtingsbijeenkomst organiseren waarin u de gezamenlijke afspraken bekrachtigt, onder meer over doel, werkwijze, ieders rol, hoe vaak het netwerk samenkomt, waar, hoe de agenda wordt bepaald, hoe het netwerk gaat heten etc.

Fase 3: Aan de slag met het lokale netwerk

Hoe behoud ik draagvlak voor het netwerk binnen de gemeente en bij de sleutelfiguren?

Dat kunt u onder meer doen door:

- Tussentijds voldoende reflectiemomenten in te bouwen waarbij u zich richt op het functioneren van het netwerk;
- Periodiek een evaluatie uit te voeren en te onderzoeken in hoeverre het netwerk haar doelen bereikt;
- Na te blijven denken over en reflecteren op de rol die de gemeente voor zichzelf heeft bepaald in de voorbereidingsfase;
- Een eenduidig proces in te richten voor de signalering van polarisatie en radicalisering en de terugkoppeling daarover. Zodat de sleutelfiguren precies weten waar en hoe ze hun zorgen kunnen delen en wat de gemeente met hun melding doet.

Hoe kweek en behoud ik het vertrouwen van sleutelfiguren in de gemeente en in elkaar?

Het vertrouwen van sleutelfiguren in de gemeente en/of in elkaar is geen vanzelf-

sprekendheid. Tegelijkertijd is het wél cruciaal voor hun bereidheid om op vrijwillige basis mee te (blijven) doen aan een lokaal netwerk en voor een goede samenwerking. U kunt het vertrouwen vergroten door:

- Wederkerigheid te organiseren. De gemeente kan sleutelfiguren verschillende dingen bieden:
 - Investeren in hun kennis en vaardigheden;
 - Hen in contact brengen met formele en informele netwerken;
 - Middelen beschikbaar stellen voor het organiseren van passende activiteiten, zoals themabijeenkomsten;
 - Sleutelfiguren helpen met praktische problemen en vragen.
 - Een vast persoon binnen de gemeente aanwijzen, met voldoende tijd zodat er vertrouwen kan opgebouwd worden?
- Veilig, zorgvuldig en vertrouwelijk om te gaan met gevoelige informatie die netwerkleden bespreken. Dit is een voorwaarde voor het goed functioneren van het netwerk! Sleutelfiguren moeten zich vrij en veilig voelen om gevoelige

- informatie te delen, zowel met de gemeente als met elkaar;
- Vertrouwen tussen sleutelfiguren te bevorderen, bijvoorbeeld door het organiseren van (start)bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten krijgen sleutelfiguren de ruimte om elkaar op (informele wijze) te leren kennen.

Hoe moet ik investeren in de kennis en vaardigheden van sleutelfiguren?

Als u hiervoor kiest, dan kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Welke kennis en vaardigheden van de sleutelfiguren dienen precies te worden versterkt?
- Bied ik sleutelfiguren een intensief trainingstraject of beperk ik deze investering tot enkele trainingen en/of cursussen?
- Is het trainingstraject tijdelijk of heeft het een structureel karakter?
- Richten de trainingen zich op kennisversterking en/of op de versterking van vaardigheden bij sleutelfiguren?

Hoe kan ik ervoor zorgen dat sleutelfiguren van elkaar leren en elkaar ondersteunen?

Dat kan onder meer door:

- Een nieuw sleutelfiguur te koppelen aan een ervaren sleutelfiguur of een sleutelfiguur die in het verleden actief was.⁴ Deze sleutelfiguur kan als buddy dienen;
- Bewuste inzet van sleutelfiguren met een sociaal-agogische professie.

Hoe kan ik het netwerk (publieke) erkenning en waardering bieden?

Waardering en erkenning kunnen de motivatie en inzet van sleutelfiguren voor het netwerk flink stimuleren. U kunt deze op diverse manieren laten blijken.

Bijvoorbeeld door:

- De burgemeester uit te nodigen om (op structurele basis) in gesprek te gaan met het lokale netwerk;
- Middelen vrijmaken waarmee sleutelfiguren allerlei activiteiten kunnen organiseren. Kennis en vaardigheden versterken bij sleutelfiguren door de organisatie van trainingen en cursussen;

- Ondersteuning bieden bij de aanpak van specifieke problematiek, zoals de veiligheid van gebedshuizen.

Hoe ga ik goed om met verloop en variatie binnen het netwerk?

Netwerken zijn dynamisch. Dat betekent dat u ook te maken krijgt met de uitval van bestaande sleutelfiguren, de aanwas van nieuwe sleutelfiguren en/of een verandering in positie en opvattingen van sleutelfiguren.

Om het netwerk sterk te houden, kunt u:

- Een positief sociaal klimaat scheppen, waarmee u uitval zoveel mogelijk tegengaat. Voorkom daarbij voorkeursbehandeling van specifieke sleutelfiguren en houd oog voor mogelijke overbelasting van leden;
- Blijvend aandacht schenken aan het werven van nieuwe sleutelfiguren;
- Differentiatie aanbrengen in de rollen van sleutelfiguren, dit kan voorkomen dat sleutelfiguren teleurgesteld raken over hun rol en de mate waarin zij hun kennis en capaciteiten kunnen inzetten.

⁴ Dit is alleen relevant bij bestaande netwerken

Hoe kan ik de omgang met het netwerk en sleutelfiguren verder versterken?

Een positieve en doordachte benadering van sleutelfiguren komen het netwerk uiteraard ten goede. Hieronder een paar tips voor een goede sfeer en samenwerking:

- Koppel een vast groepje gemeentebtenaren aan het lokale netwerk. Sleutelfiguren krijgen op die manier steeds te maken met 'de bekende gezichten van de gemeente'. Dit zorgt voor een sterke persoonlijke relatie;
- Stel een sterk competentieprofiel op voor ambtenaren waarin competenties als betrokkenheid, goede luistervaardigheden, goed kunnen en willen samenwerken, een open, respectvolle, oprechte, empathische en nieuwsgierige houding een plek krijgen;
- Benader het netwerk niet als een professionele organisatie.

Waar let ik op bij de organisatie van de bijeenkomsten?

- Stimuleer en faciliteer saamhorigheid, vertrouwen en een goede en veilige sfeer. Dit kan door op regelmatige basis en in dezelfde samenstelling bij elkaar te komen;
 - Stel een neutraal (en mogelijk extern) persoon aan als voorzitter van het lokale netwerk;
- U kunt de bijeenkomsten organiseren op locaties van betrokken organisaties. Denk aan moskee, kerk, synagoge, politiebureau en gemeentehuis. Zo vergroten de bijeenkomsten de onderlinge verbinding, doordat diverse (religieuze) groepen elkaar ontvangen.

Geraadpleegde bronnen

wArts, 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. <http://www.socialevraagstukken.nl/zo-kun-je-sociale-spanningen-in-wijken-voor-zijn/> (geraadpleegd op 16 mei 2017)

Berg, E. Van den, Houwelings, 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. M VAN RADICALISERING IN WIJKE

Butter, E. & H. Kaddouri, el. (2016) Initiatieven van Marokkaanse Nederlanders tegen radicalisering. Een Quickscan. Utrecht: Samenwerkingsverband Marokkaanse Nederlanders (SMN).

Expertise-unit Sociale Stabiliteit (2015) Quickscan 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), Quickscan Amsterdamse aanpak radicalisering en terrorisme, Universiteit Utrecht i.s.m. Universiteit Leiden, https://www.ris.uu.nl/ws/files/43388966/quickscan_amsterdamse_aanpak_radicalisering_en_terrorisme.pdf

'T Hart, Paul (2014). Ambtelijk Vakmanschap 3.0. 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.

Koçak, S. & Jonkman, H. (2016) Een verkenning over sociale wijkteams en diversiteit. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

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 netwerk-methode, in: Handboek Welzijn. Den Haag, p. D1700 (3) – D1700 (38).

- Spierts, M.** (1994) Balanceren en stimuleren. Methodisch handelen in het sociaal-cultureel 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 Wikipia (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

Meer Advies nodig?

Indien u contact wilt opnemen met de ESS voor advies en/
of andere vragen kunt u mailen naar ESS@minsw.nl of
tijdens kantoortijden bellen naar (070) 333 4555.

Juni 2018 | Ordernummer: 111725