

Werken aan netwerken tegen armoede

Hoe één plus één drie kan worden

PETER RAEYMAECKERS

'De grote diversiteit aan expertises is tegelijk de kracht én struikelsteen van netwerken.'

De term 'netwerken' lijkt het nieuwe modewoord. Iedereen heeft het erover: op Facebook, Twitter, een receptie of de sportclub. Netwerken brengen je in verbinding met andere mensen, met relevante informatie of met interessante hulpbronnen zoals een nieuwe job, geld of tips over nieuwe en interessante muziekgroepen. Ook in de dagelijkse praktijk van sociaal werkers blijken netwerken zeer populair te zijn. Zo worden in de context van armoedebestrijding netwerken vaak verbonden met een 'inclusieve' of 'integrale' aanpak. 'Samen staan we sterker' lijkt het motto te zijn van diverse initiatieven die op het lokale niveau in een netwerk van hulpverleningsorganisaties de strijd aangaan tegen armoede, kinderarmoede de wereld uithelpen of sociaal innovatieve projecten uit de grond willen stampen. Al deze initiatieven moeten vertrekken vanuit een goed begrip van netwerken. Dat is niet vanzelfsprekend want er bestaat veel verwarring over dit hippe onderwerp. Wat zijn netwerken? Hoe werken ze? Wanneer zijn ze succesvol? Deze bijdrage beantwoordt enkele cruciale vragen.

HISTORISCHE ROOTS

Tijdens de herfst van 1932 wordt het Hudson internaat voor meisjes in Upstate New York geconfronteerd met een groot aantal weglopende studentes. Het meisjesinternaat wil dit probleem aanpakken maar vindt geen afdoende verklaring voor het fenomeen. De directie spreekt een psychiater aan om een antwoord te vinden op de vraag waarom de studentes zich niet meer goed voelen in de school en deze stelselmatig willen verlaten. De psychiater verzet zich tegen een al te individualistische verklaring en stelt dat het wegloopgedrag van de meisjes niets te maken heeft met hun individuele motivatie. Hij brengt op basis van een voor die tijd zeer revolutionaire techniek, de sociometrie, de relaties tussen de studentes in kaart en toont aan dat het wegloopgedrag voornamelijk te maken heeft met hun sociale relaties. Deze studie betekende voor velen het begin van een 'nieuwe' methodologie (Freeman, 2004). Netwerken worden hierbij gedefinieerd als een set van relaties tussen een gedefinieerde set van actoren, meestal individuen. De relaties hebben betrekking op bijvoorbeeld vriendschapsrelaties, adviesrelaties en informatie-uitwisseling.

Er bestaat grote consensus over het belang van deze relaties. Mensen ondervinden diverse voordelen als ze verbonden zijn met andere individuen. Dit blijkt uit de bekende en vaak geciteerde studie van Granovetter (1973). Granovetter toont aan dat mensen makkelijker aan een job geraken als ze zich kunnen beroepen op relaties met mensen die niet tot hun directe kennissenkring behoren. De betekenis van een netwerk als 'een set van relaties tussen een set van individuen' wordt al snel uitgebreid naar organisaties en krijgt daarom voor hulpverleningsorganisaties een belangrijke relevantie. Ook zij engageren zich in een netwerk met andere organisaties. Hulpverleningsorganisaties worden geconfronteerd met de complexe hulpvragen van zeer kwetsbare doelgroepen. Ze ontwikkelen netwerken om een antwoord te bieden op deze complexe problemen.

WAT ZIJN NETWERKEN?

Een belangrijk kenmerk van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties is dat er telkens een resultaat moet behaald worden. Netwerken bestaan niet enkel uit vrijblijvende interacties tussen hulpverleningsorganisaties. Netwerken moeten iets bereiken. Het volstaat niet om gezellig samen te zijn. Een netwerk is geen praatbarak. Of, zoals in de Angelsaksische literatuur vaak benadrukt wordt: 'Here, networks are used to get something done, such as service delivery' (Isett e.a., 2011, 61). Netwerken tussen hulpverleningsorganisaties worden bekeken in het licht van deze gezamenlijke doelstelling. Algemeen gezien kunnen we deze netwerken definiëren als een set van drie of meer hulpverleningsorganisaties die samenwerken met het oog op het bereiken van een gemeenschappelijke doelstelling (Provan e.a., 2007). De ultieme doelstelling van netwerken wordt daarbij steeds geformuleerd in termen van een kwetsbare doelgroep, zoals mensen in armoede. Een netwerk van hulpverleningsorganisaties wil een hulpverlening bieden die op integrale wijze aansluit bij de complexe noden van zeer kwetsbare doelgroepen.

Netwerken van hulpverleningsorganisaties zijn in staat om een hulpverlening te voorzien die een integrale kijk op een armoedeprobleem mogelijk maakt. Een netwerk zoekt daarom naar de nodige afstemming tussen de aangesloten hulpverleningsorganisaties en wil een antwoord formuleren op de diverse hulpvragen die de cliënt ervaart op een kluwen van probleemdomeneinen.

TALRIJK AANWEZIG

In Vlaanderen, en bij uitbreiding in België, vinden we verschillende voorbeelden van zo'n netwerken. Zo kunnen de diverse lokale en regionale vormen van welzijnsoverleg gekenmerkt worden als een

Mensen ondervinden diverse voordelen als ze verbonden zijn met andere individuen.

netwerk. Een welzijnsoverleg is een netwerk van hulpverleningsorganisaties dat op een zeer lokaal niveau zoals de buurt, district of gemeente, de samenwerking tussen de aanwezige actoren

probeert te verbeteren. Het welzijnsoverleg hanteert informatie-uitwisseling tussen diverse actoren als belangrijkste doelstelling. Men gaat ervan uit dat de diverse regionale hulpverleningsorganisaties elkaar moeten leren kennen zodat er een betere samenwerking kan ontstaan. Indien er voldoende informatie-uitwisseling gerealiseerd wordt, dan zal dat de responsiviteit van de hulpverlening naar kwetsbare doelgroepen versterken.

Verder ontstaan er diverse initiatieven die door een netwerk van organisaties op het lokale niveau worden genomen ter bestrijding van kinderarmoede. Een interessant voorbeeld wordt beschreven in Van Dijk & Raeymaeckers (2012). Zo wil het OCMW van Boom de hulpverlening aan gezinnen met jonge kinderen in armoede beter afstemmen op de noden van de doelgroep door een ruilwinkel te organiseren. Die winkel biedt aan de doelgroep de kans om via een toegankelijk ruilsysteem babykledij aan te schaffen. Daarnaast is er ook een ruimte die als ontmoetingsruimte kan dienen, maar waar ook diverse activiteiten en cursussen georganiseerd worden. Het project streeft ook een doorverwijzingsfunctie na en wil de doelgroep vanuit de

ruilwinkel op een zeer laagdrempelige manier de weg wijzen naar het uitgebreide lokale hulpverleningsaanbod in de gemeente. Dit project komt tot stand in een netwerk van negen verschillende organisaties. Deze organisaties werken samen om één zeer concrete doelstelling te behalen: de oprichting van een ruilwinkel met ontmoetingsruimte om de dienstverlening naar jonge kinderen in armoede beter af te stemmen.

Ook in de geestelijke gezondheidszorg vinden we netwerken terug. Een interessante case wordt beschreven in Vermeiren (2013). Zij evalueert de werking van een netwerk, 'het Kruispunt'. Dit project is ontstaan om het tekort aan voorzieningen voor geestelijke gezondheidszorg op te vangen in de werkingsregio Kalmthout, Essen, Wuustwezel, Brecht, Stabroek en Kapellen. Vier partnerorganisaties (Algemeen Ziekenhuis Klina, DBC Openluchtopvoeding, CAW De Terp en CGG Andante) slaan de handen in elkaar en richten een multidisciplinair team op om een geïntegreerde hulpverlening aan te bieden. Meer specifiek biedt Het Kruispunt hulp bij eerste- en tweedelijns hulpvragen bij emotionele, relationele, psychische en psychiatrische problemen. Grijpen we terug naar de geformuleerde definitie, dan vallen deze drie voorbeelden daar netjes onder. Telkens gaat het over samenwerkingsverbanden tussen diverse actoren met het oog op het bieden van een hulpverlening op diverse levensgebieden voor een complexe en zeer kwetsbare doelgroep. Men streeft een betere afstemming na van de individuele inspanningen van de aangesloten leden en tracht een hulpverlening te verzekeren die tegemoet komt aan de diverse noden van een kwetsbare doelgroep.

HOE NETWERKEN WERKEN

Een volgende cruciale vraag die moet beantwoord worden: hoe werken netwerken? Hoe trachten de organisaties hun gezamenlijke doelstelling te bereiken? Belangrijk daarbij is de coördinatie van het netwerk. Indien een netwerk een bepaalde doel-

stelling wil bereiken, dan moet er een coördinatiemechanisme bestaan. Net zoals de term 'netwerk' de nodige gevoeligheden oproept, bestaat er ook veel verwarring over de term 'coördinatie'. In deze bijdrage is het onmogelijk om die discussie volledig weer te geven. We beperken ons door te stellen dat coördinatie verwijst naar die instrumenten, inspanningen en concrete acties die ondernomen worden om de doelstelling van het netwerk te bewerkstelligen. Coördinatie wordt gedefinieerd als 'de doelbewuste centrale sturing of onderlinge afstemming van de activiteiten van verschillende organisatorische entiteiten van eenzelfde coördinatiecluster met als bedoeling een gemeenschappelijk resultaat op de gewenste manier te bereiken. Coördinatie heeft als doel orde te brengen in de onderlinge relaties binnen de cluster.' (Bouckaert e.a., 2001, 20)

Deze definitie wordt ook door de Vereniging van Steden en Gemeenten ondersteund en toegepast (VVSG, 2007). Hierbij wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen coördinatie, interne en externe regie (Sels, 2007). Interne regie verwijst dan naar de wijze waarop de verschillende interne afdelingen of componenten van een lokaal bestuur (of hulpverleningsorganisatie) op elkaar afgestemd worden. Externe regie wordt gebruikt indien de samenwerking tussen de lokale besturen en andere (externe) partners op het lokale terrein belicht wordt. In deze bijdrage focussen we op het laatste, extern type van regie. In onderstaande paragrafen gebruiken we daarvoor steeds de term 'coördinatie'.

WIE STUURT?

Er zijn verschillende vormen van netwerkcoördinatie mogelijk, afhankelijk van wie de sturende rol opneemt. Zo onderscheiden Provan & Kenis (2008) drie verschillende netwerken: een zelfregulerend netwerk, een leidende organisatie en een netwerk administratieve organisatie. Aan het ene uiterste plaatsen zij het zelfregulerend netwerk of een 'shared governance network'. Daar wordt er gewerkt

Er zijn verschillende vormen van netwerkcoördinatie mogelijk.

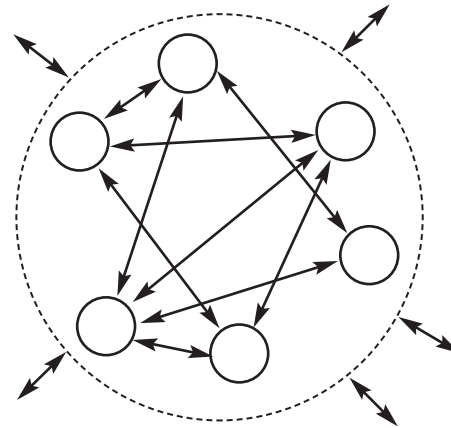
met een gedeelde besluitvorming. In dit type netwerk is er geen coördinerende instantie aanwezig. De netwerkparticipanten bepalen zelf de prioriteiten waar het netwerk op moet inspelen en nemen zelf de nodige beslissingen over de manier waarop knelpunten aangepakt moeten worden. Er kan een stuurgroep opgericht worden om de logistieke en praktische kant van het netwerk te coördineren. Bij een leidende organisatie wordt de verantwoordelijkheid van de netwerksturing gelegd bij één enkele organisatie die ook deel uitmaakt van het netwerk. Deze leidende organisatie of 'lead organization governance' coördineert en neemt het voortouw om de belangrijkste initiatieven van het netwerk vorm te geven. Deze actor beheert de financiële middelen, verdeelt de taken en zorgt ervoor dat het functioneren van het netwerk voldoende vlot verloopt. Belangrijk bij dit type netwerk is dat de leidende organisatie zelf ook een vorm van hulpverlening verstrekt. Een laatste type van netwerkcoördinatie is de 'netwerk administratieve organisatie' of 'network administrative organization'. Het netwerk wordt gecoördineerd door deze administratieve organisatie. Een belangrijk verschil met de leidende organisatie is dat de administratieve organisatie opgericht wordt als een zelfstandige entiteit met als enige doelstelling de coördinatie van het netwerk. In tegenstelling tot de leidende organisatie biedt de administratieve organisatie geen hulpverlening aan de doelgroep die het netwerk beoogt. Deze vormen van coördinatie worden overzichtelijk weergegeven in de figuur hiernaast.

IN DE PRAKTIJK

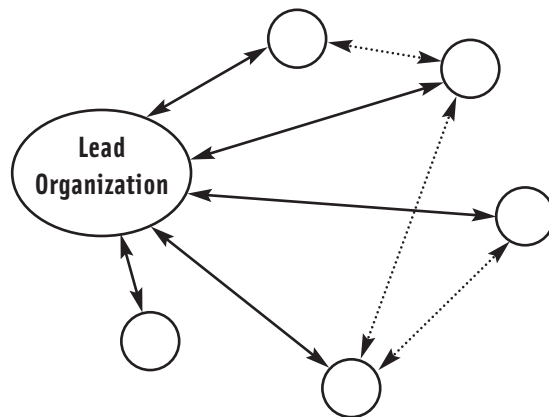
Op het eerst zicht is deze typologie abstract. Toch vinden we deze netwerkvormen terug in verschillende praktijkvoorbeelden. Nemen we bijvoorbeeld het eerder beschreven welzijnsoverleg. In steden als Antwerpen en Gent wordt een welzijnsoverleg opgericht op het districts- of buurtniveau om de samenwerking tussen de aanwezige organisaties te verbeteren. In de meeste gevallen is een dergelijk netwerk ontstaan vanuit een zelfregulerende vorm van coördinatie. Enkele organi-

Figuur 1: Drie types van netwerkcoördinatie
(Kennis & Provan, 2009, 447)

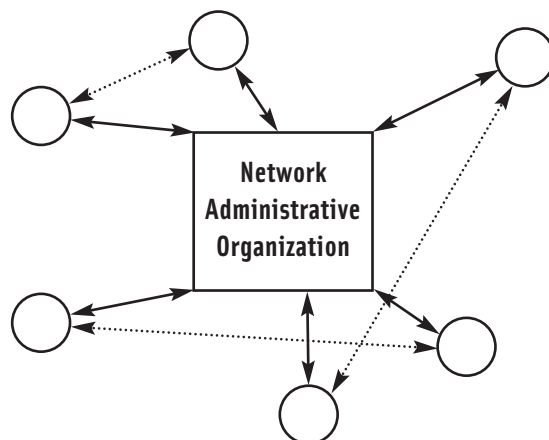
a: Shared governance network



b: Lead organization network



c: Network administrative organization network



saties steken de koppen bij elkaar om een dergelijk netwerk op te richten. In het onderzoek van Raeymaeckers (2013) worden deze netwerken onder de loep genomen. Zo worden de netwerken in vier Antwerpse districten geanalyseerd: Deurne, Berchem, Borgerhout en Antwerpen-Noord. Uit de resultaten blijkt dat in drie van de vier netwerken een welzijnsoverleg opgericht wordt om de informatie-uitwisseling tussen de organisaties te bevorderen en structurele signalen vanuit de Antwerpse districten aan te kaarten. Zo ontstaat er in het district Deurne een stuurgroep die de logistieke werking van de netwerken op zich neemt, de agenda bepaalt en de uitnodigingen verstuurt. Men probeert zo democratisch mogelijk te werk te gaan en een voldoende participatie van de diverse netwerkactoren te verwezenlijken.

We vinden in de voorbeelden ook een netwerk terug dat georganiseerd wordt door een leidende organisatie. Het project dat in het kader van kindermoede een ruilwinkel wil realiseren, is een voorbeeld van zo'n netwerk. Dit netwerk wordt gecoördineerd door het OCMW van Boom dat optreedt als een leidende organisatie. Het OCMW organiseert de praktische werking van de ruilwinkel, stelt een coördinator aan en brengt de netwerkactoren samen in de vorm van een stuurgroep. De andere netwerkactoren zoals een sociale tewerkstellingsdienst, Kind & Gezin, de welzijnsschakel en Kind en Preventie vzw brengen hun expertise in het netwerk en organiseren verschillende activiteiten in de ontmoetingsruimte. Op deze manier kan de ruilwinkel ten volle profiteren van de brede expertise die wordt gedragen door de partners in het netwerk. Hierbij staat de leidende rol van het OCMW centraal.

Het derde voorbeeld dat we beschreven, 'het Kruispunt' in Kalmthout, is dan weer een treffend voorbeeld van een netwerk dat gecoördineerd wordt vanuit een administratieve organisatie. 'Het Kruispunt' werd opgericht door vier partnerorganisaties.

Dit initiatief wordt gefinancierd vanuit een bijdrage van deze vier organisaties en bestaat uit een multidisciplinair team dat gecoördineerd wordt door een teamcoördinator. Geen enkele van de organisaties stelt zich op als een leidende organisatie. Het netwerk komt samen in het Kruispunt, dat als een afzonderlijke entiteit het netwerk vorm geeft. Verder bestaat het Kruispunt uit diverse hulpverleners die worden aangeleverd door de verschillende netwerkpartners. Een teamcoördinator leidt de werkzaamheden in goede banen.

WANNEER ZIJN NETWERKEN SUCCESVOL?

Levert een netwerk ook iets op? Welke factoren bepalen het succes van een netwerk? Deze vragen benieuwen elke beleidsmaker, hulpverlener, netwerkmanager of andere belanghebbende in het kader van armoedebestrijding. Vooraleer we deze vragen beantwoorden, is het belangrijk om de stakeholders die belang hebben bij het netwerk goed af te bakenen. Provan & Milward (2001) zijn hier zeer duidelijk over: de effectiviteit van een netwerk kan enkel gemeten worden als men bij evaluatie verschillende stakeholders betreft. De effectiviteit van een netwerk moet afgetoetst worden bij zowel de politieke belanghebbenden, beleidsmakers, de coördinerende organisaties, de aangesloten partners en natuurlijk ook de doelgroep die beoogd wordt door het netwerk. Een netwerk verenigt zeer diverse stakeholders en de effectiviteit moet daarom ook op diverse niveaus afgetoetst worden.

In deze bijdrage kiezen we er voor om ons tot één mogelijke vorm van succes te beperken, namelijk de integratie van het netwerk. We opperen de stelling dat een netwerk tussen hulpverleningsorganisaties de complexe noden van een kwetsbare doelgroep enkel kan beantwoorden indien het netwerk een zekere mate van 'integratie' bereikt. Het belang van een geïntegreerd netwerk wordt sinds de jaren 1990 naar voren geschoven in de bestuurskundige literatuur. Een effectief netwerk

Indien een netwerk een bepaalde doelstelling wil bereiken, dan moet er een coördinatiemechanisme bestaan.

tussen hulpverleningsorganisaties moet een grote mate van integratie nastreven (Rosenheck e.a., 1998; Provan & Milward, 1995). Daarbij wordt vertrokken vanuit het gegeven dat elk netwerk bestaat uit een grote differentiatie aan organisaties. Een netwerk moet zoveel mogelijk expertises bundelen van een zo groot mogelijke verscheidenheid aan organisaties. Elke organisatie biedt een eigen hulpverlening, heeft eigen specifieke kennis en draagt zo vanuit de eigen specialiteit bij tot het succes van het netwerk. De grote diversiteit aan expertises is tegelijk de kracht én struikelsteen van het netwerk. Want elke organisatie heeft een eigen idee over hoe de doelgroep moet geholpen worden, heeft eigen procedures en heeft een eigen werking uitgebouwd. Deze verschillen tussen de netwerkpartners zorgen vaak voor problemen indien er naar een samenwerking gestreefd wordt in het netwerk. Een integratie van een grote diversiteit aan netwerkactoren is daarom noodzakelijk. Want hoe meer geïntegreerd een netwerk van hulpverleningsorganisaties, hoe beter de toegang van cliënten tot een brede waaier van verschillende vormen van hulpverlening, hoe beter de outcome op het cliëntniveau en hoe groter de continuïteit van de hulpverlening (Rosenheck, 1998). In een geïntegreerd netwerk profiteren de organisaties van alle hulpbronnen die aanwezig zijn in het netwerk, is er een voldoende toestroom van informatie en wordt de samenwerking tussen de organisaties in het kader van individuele cliënten gegarandeerd. Maar hoe komen we te weten of een netwerk een hoge mate van integratie kan nastreven?

INTEGRATIE METEN

Om de integratie van het netwerk te meten, passen verschillende auteurs een sociale netwerkanalyse toe. In een eerdere bijdrage in ALERT benadrukt ook Steyaert (2012) het belang van dit begrip in het kader van netwerkanalyse. Volgens hem kan een netwerk in beeld gebracht worden door de metafoer van een spinnenweb. De relaties tussen

mensen en organisaties worden in beeld gebracht door de draden die voor de verbindingen zorgen in het spinnenweb dat het netwerk voorstelt. De sociale netwerkanalyse laat toe om de samenwerkingsrelaties tussen de diverse organisaties in kaart te brengen en om zo het spinnenweb van het netwerk te analyseren. Een belangrijk voordeel van

deze techniek is dat het de sociaal werker, de beleidsmaker en de diverse netwerkpartners een vogelperspectief biedt op het netwerk. De netwerktekening geeft een beeld van het volledige netwerk dat de individuele posi-

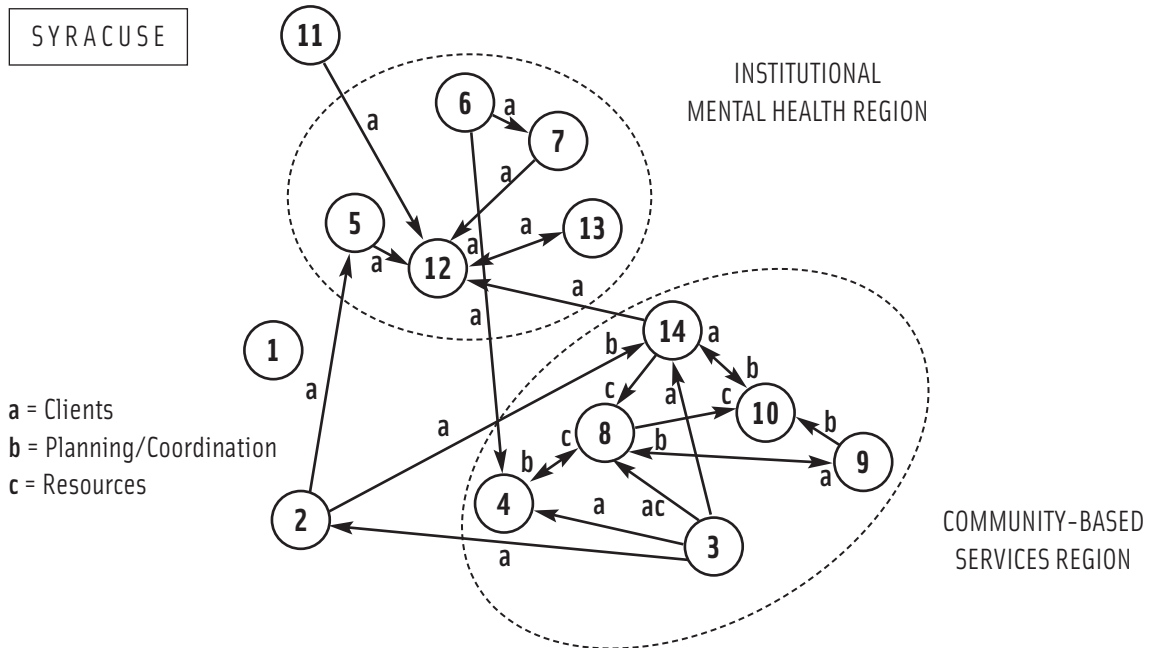
tie van elk van de netwerkpartners overstijgt. In de meeste gevallen bekijkt men in welke mate organisaties in het netwerk informatie uitwisselen, cliënten doorverwijzen en aan caseoverleg doen. Deze bevraging leidt tot een tekening van het netwerk waarbij de relaties tussen alle organisaties worden weergegeven. Indien er losse, gefragmenteerde clusters van organisaties worden teruggevonden, dan wordt er algemeen aanvaard dat het netwerk in mindere mate integratie kan nastreven, en daardoor in mindere mate effectief is.

Een interessant voorbeeld van zo'n netwerkanalyse vinden we terug in de allereerste studie van Morrissey e.a. (1985). Deze studie brengt de relaties tussen organisaties in kaart die hulpverlening bieden aan de doelgroep die zij definiëren als mensen met een 'chronisch mentale aandoening'. Figuur 2 toont het resultaat van een sociale netwerkanalyse naar de relaties tussen verschillende clusters van organisaties. De auteurs stellen vast dat het netwerk een grote mate van desintegratie vertoont. Het netwerk is gefragmenteerd in twee groepen: 'een institutionele mental health region' en een 'community based services region'. De eerste groep bestaat voornamelijk uit institutionele diensten. De tweede groep bestaat uit gemeenschapsorganisaties die eerder van onderuit opgericht zijn. Een verklaring voor dit gefragmenteerd netwerk vinden de auteurs voornamelijk in het gebrek aan coördinatie. Het netwerk wordt niet gecoördineerd, waardoor het

De effectiviteit van een netwerk kan enkel gemeten worden als men bij evaluatie verschillende stakeholders betreft.

Figuur 2:

Een voorbeeld van een sociale netwerkanalyse van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties (Morrissey e.a., 1985, 713)



uit elkaar valt en er geen integrerende kracht aanwezig is. Deze studie toont aan dat de netwerkcoördinatie, volgens één van de eerder besproken types van Provan & Kenis (2008) noodzakelijk is om de samenwerkingsrelaties tussen de organisaties te structureren naar een geïntegreerd netwerk.

GEEN TOVERFORMULE

Hoe kunnen we de noodzakelijke integratie realiseren? En welk type van netwerkcoördinatie oefent de meest positieve invloed uit op de integratie van het netwerk? We zoeken antwoorden in de cases die we hierboven reeds beschreven. Het welzijnsoverleg is, zoals al gezegd, een netwerk van organisaties met als voornaamste doelstelling de informatie uitwisseling tussen organisaties en het bespreken van structurele problemen die zich stellen op het lokale niveau. Het is duidelijk dat dit type netwerk moet berusten op een groot draagvlak tussen de diverse hulpverleningsorganisaties op het lokale niveau. We kunnen daarom ook stellen dat een zelfregulerende vorm van netwerkcoördinatie, zonder een leidende of administratieve organisatie die een structuur of werkwijze van bovenuit oplegt, een be-

langrijke meerwaarde biedt (Raeymaeckers, 2013). Een welzijnsoverleg kan een belangrijk effect genereren op de integratie van het netwerk indien men aandacht besteedt aan de individuele noden van de aangesloten leden en de agendasetting afstemt op hun behoeften. Meer specifiek is het belangrijk dat een welzijnsoverleg niet alleen gericht is op de informatie-uitwisseling tussen de individuele organisaties maar ook bepaalde structurele problemen in het afgebakende gebied aankaart en bespreekt. Enkel als aan deze voorwaarden voldaan wordt, blijkt het netwerk een groot draagvlak te verwezenlijken. Dit blijkt uit Raeymaeckers (2013) waar sociale netwerkanalyse wordt gebruikt om de integratie van zelfregulerende netwerken te analyseren.

In het geval van het netwerk te Boom blijkt de integratie verwezenlijkt te worden door de leidende positie van het OCMW. Dat OCMW stelt een coördinator van de ruilwinkel aan en organiseert een stuurgroep waarin de verschillende partners op diverse tijdstippen het netwerk kunnen evalueren en belangrijke problemen kunnen bespreken. De

faciliterende rol van het OCMW is hierbij cruciaal (Van Dijck & Raeymaeckers, 2012). Het OCMW faciliteert de beslissingsvorming, maar laat voldoende ruimte voor de andere partners om in voldoende mate hun expertise in het netwerk in te brengen. Zo krijgen de partners in het netwerk voldoende inspraak en zeggingskracht. Het netwerk van het Kruispunt blijkt geïntegreerd te zijn door de aanwezigheid van de administratieve organisatie. Hierbij spelen de teamcoördinator en het multidisciplinaire team van verschillende hulpverleners een belangrijke rol. Verdere analyses moeten echter uitwijzen of zowel in Boom als bij het Kruispunt de leidende of de administratieve organisatie daadwerkelijk een geïntegreerd netwerk kunnen verwezenlijken. De methode van de sociale netwerk-analyse kan hierbij een belangrijke rol spelen.

NADENKEN GEBLAZEN

De integratie van het netwerk kan dus op verschillende manieren verwezenlijkt worden. Er bestaat geen universeel tovermiddel op basis waarvan een succesvol netwerk kan opgericht worden. Het is wel belangrijk dat lokale besturen, hulpverleningsorganisaties en andere actoren bij het oprichten van het netwerk op een voldoende en gegronde wijze over de verschillende keuzes nadenken. Hierbij is het noodzakelijk dat men zich baseert op de noden van de doelgroep en de diverse actoren die baat hebben bij het netwerk. De oprichting van een zelfregulerend netwerk, een leidende organisatie of een administratieve organisatie moet ondersteund worden door een voldoende draagvlak bij zowel de netwerkpartners als de doelgroep. Zonder dit draagvlak zal bij de netwerkpartners de motivatie ontbreken om hun expertise in het netwerk te brengen en zullen de gezamenlijke inspanningen gedoemd zijn om te mislukken.

Tot op vandaag bestaat er een grote verwarring over de betekenis van netwerken, hoe ze werken en wanneer ze succesvol zijn. In deze bijdrage probeerden

we meer helderheid te creëren in het complexe, maar zeer interessante debat over netwerken. De beschreven inzichten zijn gebaseerd op de praktijk en kunnen beleidsmakers, sociaal werkers en managers vanuit diverse uithoeken van het sociaal werk de nodige handvatten aanreiken om aan zo'n onderneming te beginnen. Ze leiden tot vier aanbevelingen voor beleid en praktijk.

FORMULEER SAMEN DOELSTELLINGEN

Elk netwerk wordt opgericht om een doelstelling te realiseren. Hierbij moet je een onderscheid maken tussen doelstellingen op korte en lange termijn. Een doelstelling op lange termijn moet gebaseerd zijn op de noden van de doelgroep. Elk netwerk van hulpverleningsorganisaties wil een verbetering bekomen van de levensomstandigheden van de kwetsbare doelgroep. Enkele voorbeelden zijn het bestrijden van de armoedesituatie op het buurt- of het districtsniveau, het wegwerken van de preciaire situatie van kinderen in arme gezinnen of het verbeteren van hulpverlening voor psychiatrische patiënten. De doelstelling op korte termijn verwijst naar de manier waarop men de cliëntgerichte doel-

stelling wil bekomen. Zo kiest men in het welzijnsoverleg voor een formule waarbij men informatie-uitwisseling wil verbeteren. In het netwerk te Boom tracht men door het oprichten van een ruilwinkel en

een ontmoetingsruimte de hulpverlening naar jonge kinderen in armoede te verbeteren. Het is echter noodzakelijk dat men deze doelstellingen samen met de netwerkpartners vastlegt. Hierdoor verkrijgt het netwerk van bij de start een voldoende draagvlak en legitimiteit.

VERZAMEL RELEVANTE PARTNERS

Het succes van een netwerk staat of valt met de partners die aangetrokken worden. De samenstelling van het netwerk is afhankelijk van de geformuleerde doelstelling en de expertise die nodig is om die te verwezenlijken. Het is noodzakelijk dat men een afweging maakt van de draagkracht van

De sociale netwerk-analyse laat toe om de samenwerkingsrelaties tussen de diverse organisaties in kaart te brengen.

het netwerk. Hoe meer partners het netwerk telt, hoe moeilijker het wordt om een consensus te bereiken over bijvoorbeeld het opstarten van een ruilwinkel of een ander sociaal innovatief project. Wat betreft het voorbeeld van een welzijnsoverleg is het noodzakelijk dat men alle mogelijke partners binnen de buurt, het district, de stad of de gemeente kan bereiken.

COÖRDINATIEVORM SLUIT AAN BIJ NODEN

In bovenstaande paragrafen vermeldden we de typologie van Provan & Kenis (2008) als mogelijke vormen van netwerkcoördinatie. Het is belangrijk dat de keuze voor één van de drie types gebaseerd wordt op de noden van het netwerk. We vermeldden reeds dat als informatieverstrekking de belangrijkste doelstelling is van het netwerk, een zelfregulerende vorm van coördinatie een goede keuze is. Echter, indien er belangrijke keuzes moeten gemaakt worden in verband met de aankoop van gebouwen, de concrete organisatie van een project zoals een ruilwinkel of het Kruispunt, dan is het aan te raden dat één (leidende of administratieve) organisatie het voortouw neemt. Indien geen enkele partner beslissingsbevoegdheid heeft, bestaat de kans dat het netwerk uiteenvalt door een gebrek aan slagkracht. Het belang van zo'n trekker merken we zelfs in zelfregulerende netwerken zoals het welzijnsoverleg. In het voorbeeld van Antwerpen blijkt telkens een stuurgroep aanwezig te zijn die de logistieke organisatie van het netwerk

op zich neemt. Hierdoor krijgt het netwerk een dynamiek die telkens nieuw leven in de gezamenlijke inspanningen blaast.

EVALUEER

Evaluatie is cruciaal. Het netwerk moet op gepaste tijden geëvalueerd worden. De verrichte inspanningen moeten steeds in het teken staan van het bereiken van een doelstelling op zowel een korte als lange termijn. Deze evaluatie is niet alleen belangrijk om het effect van het netwerk te bekijken. Een evaluatie zorgt ook voor een moment van inspraak en participatie van de netwerkpartners en de doelgroep. In deze bijdrage werd de techniek van sociale netwerkanalyse aangereikt als een belangrijk evaluatie instrument. Dergelijke analyse biedt de sociaal werker,

manager, teamcoördinator of beleidsverantwoordelijke inzichten in de structuur van het volledige netwerk, de integratie die wordt bereikt, de positie van de eigen organisatie en over mogelijkheden waar het netwerk nog kan versterkt worden.

Peter Raeymaeckers is als doctor-assistent verbonden aan OASES, een onderzoekscentrum aan de Universiteit Antwerpen (www.oases.be). Hij verdedigde recent en succesvol een doctoraal proefschrift rond dit thema (Raeymaeckers, 2013). Hij werkt verder deeltijds als lector sociaal werk aan de HUBrussel. Reageren kan via Peter.Raeymaeckers@ua.ac.be

Een doelstelling op lange termijn moet gebaseerd zijn op de noden van de doelgroep.

Verwijzingen

- Bouckaert, G., Verhoest, K. & Legrain A. (2001), *Over samenwerking en afstemming. Instrumenten voor een optimale beleids- en beheerscoördinatie in de publieke sector*, Gent, Academia Press.
- Freeman, L.C. (2004), *The Development of Social Network Analysis*, Vancouver, Empirical Press.
- Granovetter (1973), 'The strength of weak ties', *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Isett, K.R., Mergel, I.A., LeRoux, K., Mischen, P.A. & Rethemeyer, R.K. (2011), 'Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 1157-1173.

- Kenis, P. & Provan, K.G. (2009), 'Towards an exogenous theory of public network performance', *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Morrissey, J.P., Tausig, M. & Lindsey, M.L. (1985), 'Community mental-health delivery systems – a network perspective', *American Behavioral Scientist*, 28(5), 704-720.
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2008), 'Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Provan, K.G. & Milward, H.B. (2001), 'Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks', *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Provan, K.G., Fish, A. & Sydow, J. (2007), 'Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks', *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Raeymaeckers, P. (2013), *Tussen centrum en periferie: een mixed methods onderzoek naar de integratie van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties (Doctoraal Proefschrift)*, Universiteit Antwerpen, faculteit politieke en sociale wetenschappen.
- Sels, P. (2007), 'Regie en coördinatie door lokale besturen', in Van Garsse, S. (ed.), *Verzelfstandiging en samenwerking op lokaal vlak*, Brussel, Politeia/VVSG.
- Vermeiren, C. (2013), *Samenwerking bij Kruispunt: een organisatie voor sociale en psychische problemen (Scriptie voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master Sociologie)*, Universiteit Antwerpen.
- Steyaert, J. (2012), 'Sociaal werk en sociale netwerken. Hoog tijd voor nieuwe verbindingen', *Alert*, 38(3), 32-39.
- Van Dijck L. & Raeymaeckers, P., 'Over netwerken en sociale innovatie: de kracht van een lokaal bestuur', in Dierckx, D. e.a. (red.), *Armoede en sociale uitsluiting: jaarboek 2012*, Leuven, Acco, 2012, 333-353.
- Vlaamse Vereniging Steden en Gemeente (2007), *Regie en coördinatie door lokale besturen*, Brussel, VVSG.