

Netwerken in de gezondheids- en welzijnszorg

Nele Van Tomme
Prof. dr. Joris Voets
Prof. dr. Koen Verhoest

Overzicht

1. Situering van het onderzoek
2. Belangrijkste bevindingen
 - a) Succes- en faalfactoren
 - b) Rol van de overheid als metagovernor
 - c) Rol van de netwerkmanager
3. Aanbevelingen
4. Zelfevaluatie-instrument

1. SITUERING VAN ONDERZOEK

Onderzoeksvragen

1. Hoe zijn ketens & netwerken in de zorg- en welzijnssector georganiseerd?
 - Formeel & feitelijk
2. Hoe kunnen we het werken in ketens & netwerken verbeteren?
 - Vanuit overheids perspectief
 - Vanuit managementperspectief

Aanpak/methodologie

1. Verkenning van de keten & netwerkenliteratuur
2. Verkenning Nederlandse praktijk
3. Casestudies:
 - Case 1: Netwerken Rechtstreeks Toegankelijke Jeugdhulp (RTJ) en Crisisjeugdhulp in Antwerpen Stad en de netwerken RTJ in de Oost-Vlaamse regio 'Waas en Dender'
 - Case 2: Netwerken hulp- en dienstverlening aan gedetineerden
4. Ontwikkeling van zelfevaluatie-instrument

Centrale concepten: coördinatie

- Instrumenten en mechanismen die tot doel hebben om taken en inspanningen van organisaties (vrijwillig of gedwongen) op één lijn te brengen
- Ketens & netwerken zijn dergelijke coördinatiemechanismen

Centrale concepten: netwerken

- Beschrijvende kenmerken:
 - horizontale relaties tussen diensten (gelijkwaardigheid)
 - een zekere mate van stabiliteit en structurering (afspraken, regelgeving, procedures)
 - meerdere (semi-)autonome actoren uit verschillende sectoren (onderwijs, welzijn, werk) zijn betrokken
 - zekere mate van afhankelijkheid van elkaar voor het bereiken van een betere dienstverlening

Centrale concepten: ketens

- Beschrijvende kenmerken:
 - Focus op een bepaalde doelgroep
 - Uitgangspunt is de **cliënt** en **het proces** dat de cliënt doorheen verschillende (delen van) organisaties loopt
 - Ketens gaan **seriële of parallelle processen** van verschillende organisaties **aaneenschakelen** met het oog op het gezamenlijk bereiken van een bepaald resultaat
 - Ketens gaan **verantwoordelijkheden** die over autonome organisaties versnipperd zijn, **verbinden** tot een sluitend en werkend geheel

Centrale concepten: netwerkmanagement

- (Bij)sturen van samenwerking
- Doel?
 - interacties tussen actoren verbeteren door in te spelen op relaties tussen partners
 - culturele en/of structurele karakteristieken van een netwerk veranderen door in te spelen op kennis en informatie aanwezig in netwerk

Centrale concepten: metagovernance

- *Een manier om tot een **meer gecoördineerd bestuur** te komen in een gefragmenteerd politiek systeem dat gebaseerd is op een hoge mate van autonomie voor een veelheid van zelfsturende netwerken en instituties (Sørensen, 2006)*
- Vier technieken: hands-off framing, hands-off storytelling, hands-on support, hands-on participation

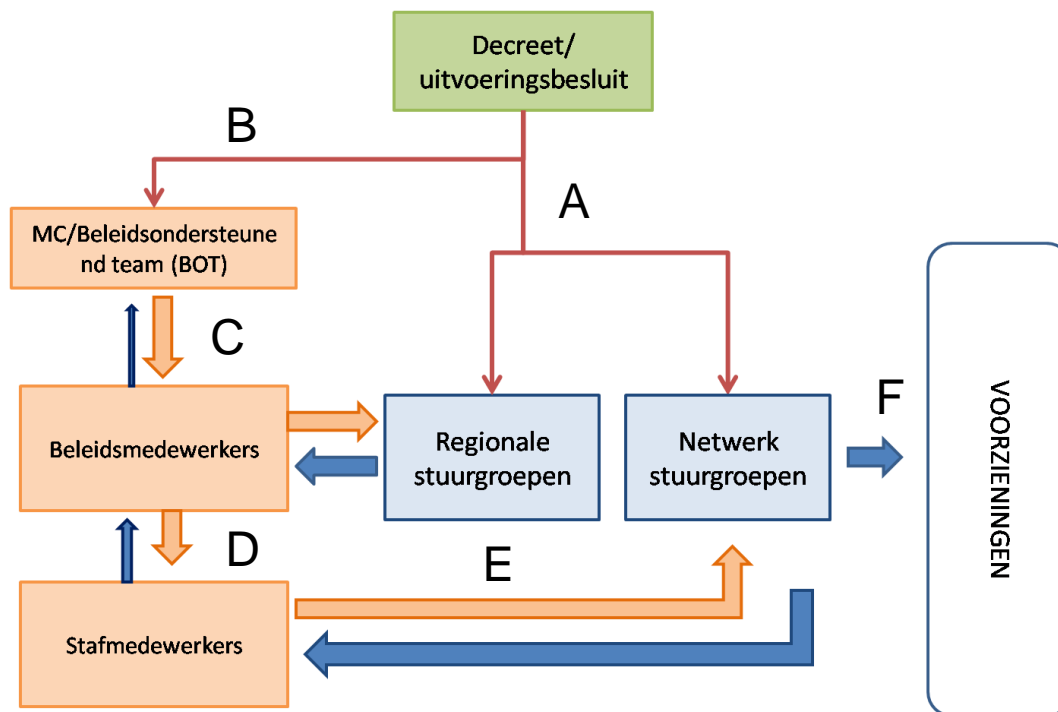
SUCCES- & FAALFACTOREN

Succes- & faalfactoren?

- **Wat verstaan we onder succes?**
 - Succes van een netwerk = bereiken van gemeenschappelijke beoogde doelen en effecten van netwerk?
- Afbakenen van gemeenschappelijke, duidelijke, meetbare doelstellingen is vaak zelf een kritische succesfactor

Succes- & faalfactoren?

- Succes- en faalfactoren op **meerdere niveaus en relaties** in netwerk:



Succes- en faalfactoren?

- Netwerk = wolk, zwerm, ... die voortdurend van vorm verandert
 - Personeelsverloop bij leden
 - Veranderingstrajecten bij leden (periode van interne onzekerheid)
 - Veranderde doelstellingen van netwerk
- → succes- en faalfactoren zijn ook aan deze veranderingen onderhevig

Succes- & faalfactoren?

- Onze afbakening: *"het in kaart brengen van (omgevings)factoren en/of gedrag van de betrokken actoren die de kansen beïnvloeden dat de samenwerking voor de betrokkenen een positieve ervaring is of een positieve impact heeft, of – omgekeerd- leidt tot stilstand in de samenwerking"*

Belangrijkste bevindingen KSF

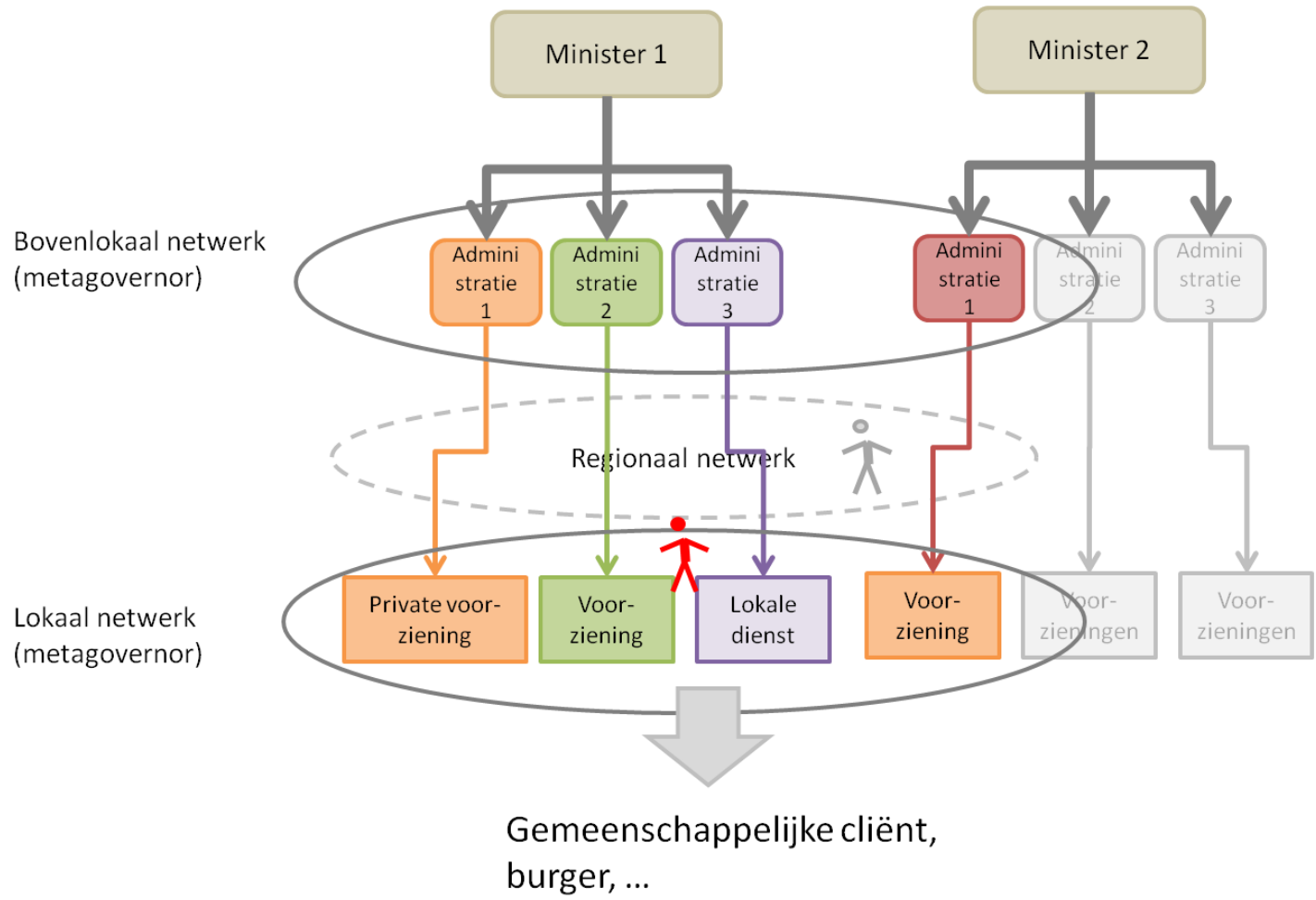
- **Regie** van netwerken is verspreid over meerdere personen, wisselt vaak, en is onvoldoende duidelijk afgebakend
- Onduidelijkheden in **rollen & verantwoordelijkheden**: wat is mandaat van netwerk en mandaat van de leden van het netwerk?
- **Afhankelijkheidsrelaties** zijn onderbelicht: hoe zijn de partners in het netwerk afhankelijk van elkaar, en hoe kan men daar door samenwerking beter op inspelen?

Belangrijkste bevindingen KSF

- Te weinig rekening houden met **leerproces** van netwerken
- Onduidelijkheid over beoogde **resultaten en effecten**: wat zijn onze gemeenschappelijke doelen?
- Eigenaarschap, leden die zich onvoldoende **ambassadeur** van het netwerk voelen
- **Vertrouwen**: precair onderling vertrouwen, vertrouwen in netwerkmanager, vertrouwen in andere actoren die netwerk mee vorm (willen) geven

OVERHEID ALS METAGOVERNOR

Structuur van netwerken in 2 cases



Rol van overheid

- Regie van netwerken: lang en onzeker proces, weinig beheersbaar, zeer contextgevoelig
- Maar: indien succesvol → eigenaarschap, draagvlak, duurzame resultaten
- Regie op bovenlokaal niveau: metagovernor
 - Probeert netwerken op lokaal niveau te 'beheersen'
 - Hoe? Door gebruik van allerlei instrumenten
- Metagovernance: centrale actoren '*organiseren de zelf-organisatie*'
- *Vlaamse overheid neemt rol op als metagovernor in beide onderzochte cases*

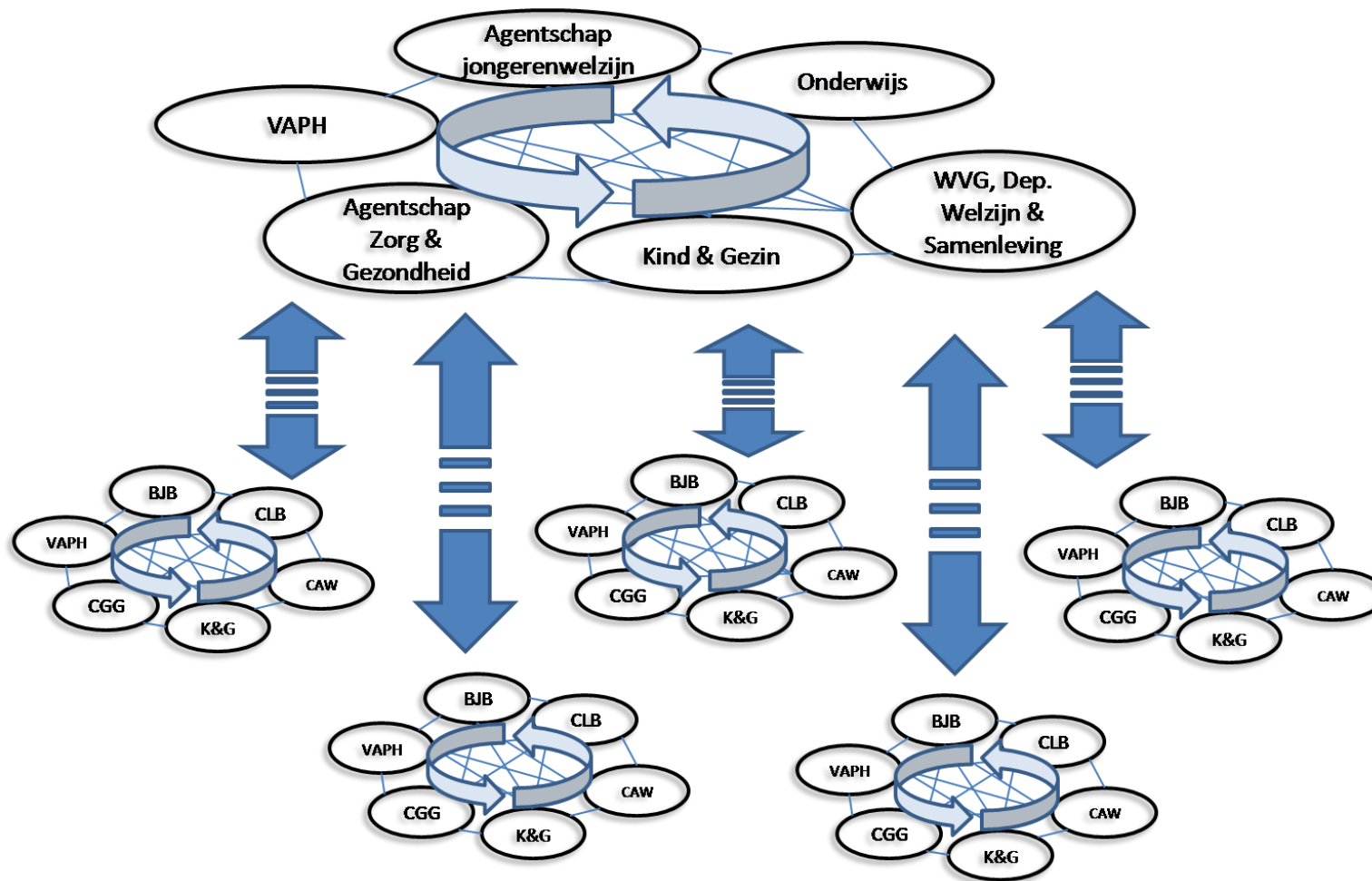
Metagovernance: instrumenten

- **Indirect, inspelen op context (framing):** via wetgeving, overeenkomsten, middelen vrijmaken, ruimte geven voor pilootprojecten
- **Indirect, inspelen op waarden, normen, percepties (storytelling):** onderzoek en analyses, richtlijnen, documentatie & publicaties, debatten, congressen, ...
- **Directe ondersteuning (support):** aanbieden opleiding/vorming, elektronisch registratiesysteem (GOS, crisis), tools & werkinstrumenten (voornl. IJH), inzetten externe deskundigen (bvb project gezamenlijke beleidsplanning)
- **Directe participatie (participation):** lokaal inzetten eigen personeel via BMW en stafmedewerkers

Opvallende bevindingen metagovernance

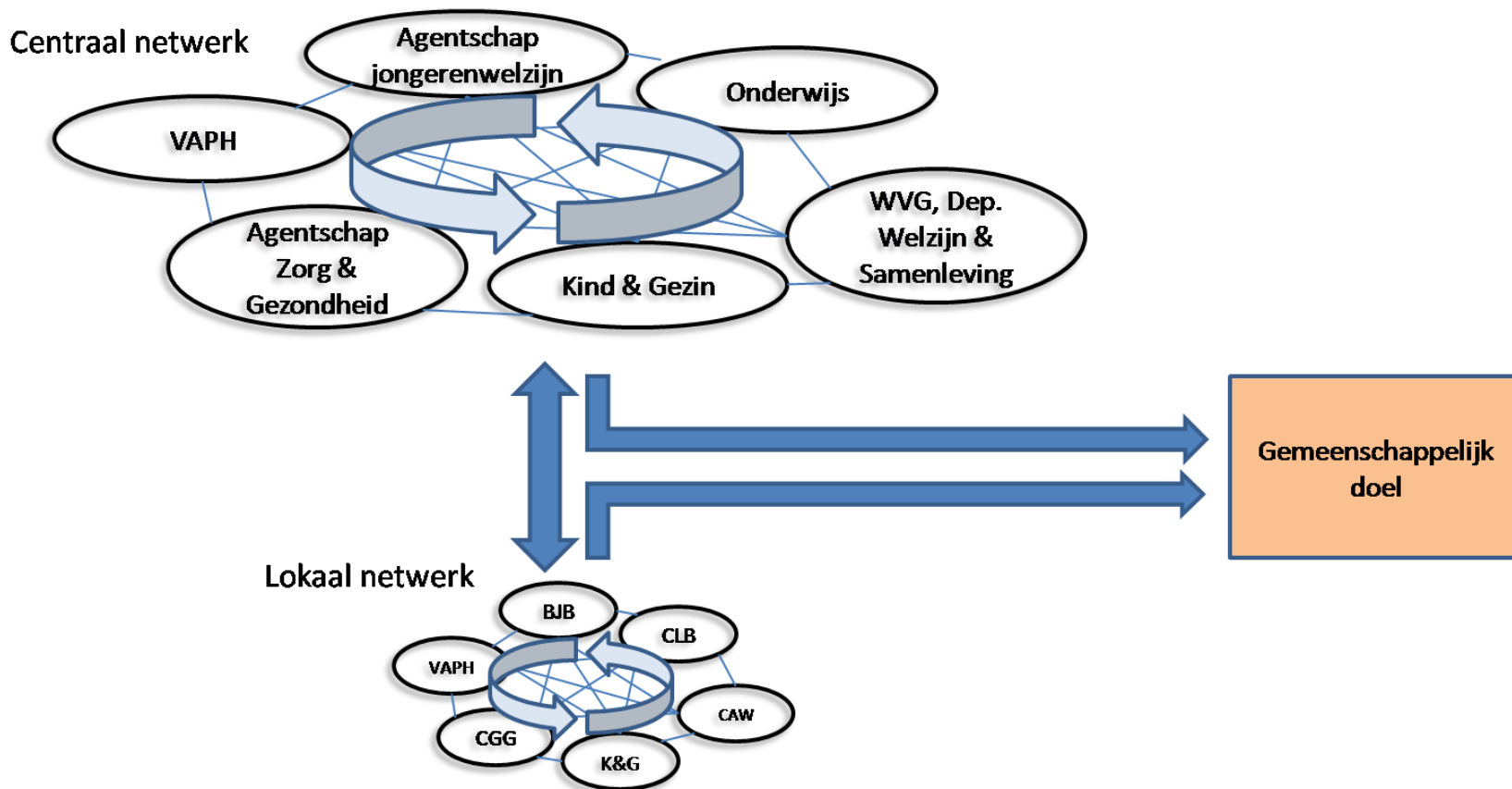
- **Valkuil:**
 - Netwerken doorlopen groeiproces /leerproces
 - Netwerken zijn flexibel en dynamisch
 - Eindresultaat is vooraf niet altijd gekend
- Wat als bovenlokale en lokale netwerken elk hun eigen leerproces of groeiproces doormaken, onafhankelijk van elkaar?

Verhoudingen bovenlokale en lokale netwerken



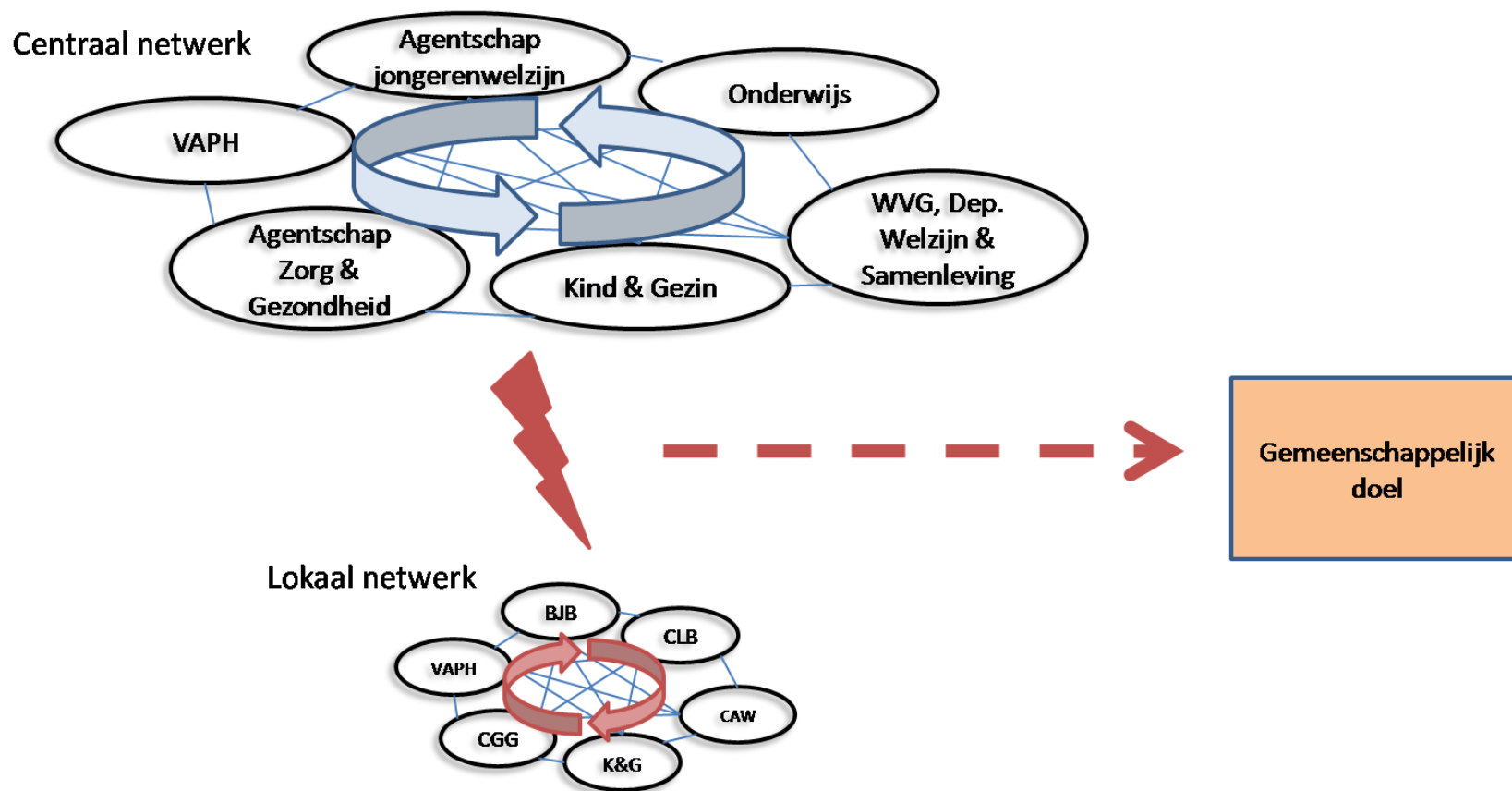
Verhoudingen bovenlokale en lokale netwerken

Indien groeiproces in zelfde richting gaat: samen sterk naar zelfde doel!



Verhoudingen bovenlokale en lokale netwerken

Indien groeiproces in andere richting gaat: moeilijk om samen zelfde doel te bereiken



ROL VAN NETWERKMANAGER

Rol van netwerkmanager

- In beide onderzochte cases
 - Directe participatie van Vlaamse overheid in lokale netwerken door inzet van beleidsmedewerker
 - Nam rol op als netwerkmanager
 - Geen hiërarchische macht en geen middelen
 - → belangrijkste instrument: onderhandelen, overtuigen, bemiddelen, verleiden
- Uitdagingen van netwerkmanagers:
 - ‘Tussen hamer en aambeeld’: geen neutrale partij (opdracht: implementeren van beleidsprogramma), maar moeten wel alle partijen vertegenwoordigen, verdedigen, ...
→ **meerzijdig partijdig**
 - Acties/inspanningen van BMW veranderen voortdurend naargelang dossier, evoluties van netwerken, evoluties van buiten netwerk → vragen niet-aflatende alertheid
 - Netwerkmanagement nooit alleen opgenomen: succesvol in tandem met andere partijen

Rol van netwerkmanager

- Netwerken zijn onderhevig aan groeiproces/leerproces
 - Netwerkmanagers groeien mee
 - Inzet van instrumenten, invullen van rol: afhankelijk van fase
- In beide netwerken: na 5 à 10 jaar
 - Elkaar beter leren kennen
 - Plaats gezocht/gevonden, zich profileren
 - Afbakenen van verantwoordelijkheden, functies, plaats in netwerk
 - Organiseren van samenwerking in structuren
- Huidige uitdaging (netwerken RTJ & gedetineerden) wat houdt ons (nog) samen? Wat is 'collaborative advantage'? Waar willen we samen naartoe?
 - = andere aanpak voor netwerkmanager

ZELFEVALUATIE- INSTRUMENT

- (voorstelling van zelfevaluatie-instrument)

CONCLUSIES

Aandachtspunten voor netwerken

- Verwachtingsmanagement
- Plaats die ketens innemen in netwerk
- Rol van centrale overheid in lokale netwerken
 - Gevaar voor rolverwarring, dunne grens tussen aansturen en ondersteunen
- Onduidelijkheden over gemeenschappelijke, beoogde doelen