

# Netwerken, samenwerking en kinderarmoede: een theoretisch kader

*Theoretisch kader werkpakket 1: Netwerk governance en netwerkintegratie*

Caroline Vermeiren, Peter Raeymaeckers, Danielle Dierckx, Laurent Nisen & Nicolas Jacquet

## **Abstract**

Dat netwerken belangrijk zijn om de strijd tegen kinderarmoede aan te gaan hoeft niemand te verbazen. Kinderarmoede is een zeer complex probleem waar verschillende actoren bij betrokken zijn. Deze actoren moeten vervat zitten in sterke netwerken om op een integrale manier het kinderarmoedeprobleem aan te pakken. Een wetenschappelijke benadering van deze netwerken is daarom cruciaal. In deze paper zoomen we in op het thema netwerken tussen hulpverleningsorganisaties. We geven een overzicht van het meest recente wetenschappelijk materiaal en proberen enkele relevante onderzoeksvragen te ontrafelen. We behandelen eerst enkele cruciale vragen: Wat zijn netwerken? Wanneer zijn netwerken effectief? Daarna bekijken we in welke mate de effectiviteit van netwerken kan bevorderd worden. De focus ligt hier op de rol van netwerkcoördinatie. We eindigen door in te zoomen op de verschillende dilemma's die sociaal werkers ervaren als ze samenwerken met andere sociaal werkers in een netwerk.

Kernwoorden: Netwerken, Hulpverleningsorganisaties, Netwerk governance, knelpunten

## Inhoud

|   |    |
|---|----|
| Netwerken, samenwerking en kinderarmoede: een theoretisch kader ..... | 1  |
| 1. Kinderarmoede en netwerken? .....                                  | 3  |
| 2. Over netwerken.....  | 4  |
| 2.1. Naar een definitie van netwerken.....                            | 4  |
| 2.2. Welke doelstellingen .....                                       | 5  |
| 2.3. De effectiviteit van netwerken.....                              | 6  |
| 2.3.1 De doelstelling van het netwerk.....                            | 7  |
| 2.3.2 Een multi-stakeholdersbenadering .....                          | 8  |
| 2.3.3 De integratie van het netwerk.....                              | 9  |
| 3. Over netwerkcoördinatie .....                                      | 11 |
| 3.1. De coördinatie .....   | 11 |
| 3.1.1 Vormen van netwerkcoördinatie .....                             | 12 |
| 3.1.2 De rol van de coördinerende actor .....                         | 13 |
| 4. Dilemma's bij samenwerking .....                                   | 15 |
| 4.1 Organisationele dilemma's.....                                    | 16 |
| 4.2 Professionele dilemma's .....                                     | 19 |
| 5. Besluit.....   | 22 |
| 5.1. Verschillende types van netwerken .....                          | 22 |
| 5.2. De integratie.....   | 23 |
| 5.3. Ter afronding.....   | 23 |
| Bronnen.....  | 25 |

## 1. Kinderarmoede en netwerken?

We kunnen er niet meer omheen: kinderarmoede is een prangend en actueel probleem. Anno 2010 bevond 10.4% van de Vlaamse kinderen zich onder de Belgische armoedegrens (Vandenbroucke & Vinck, 2013). Dit percentage steeg het afgelopen decennium onafgebroken (Dierckx & Coene, 2012). Uit vergelijkende Europese cijfers blijkt dat het berekende armoederisico voor Waalse kinderen in 2010 opliep tot 24.8%. Hierdoor behoort België, met een gemiddeld percentage van 18.7, tot de Europese middenmoot inzake kinderarmoede (Vandenbroucke & Vinck, 2013).

Wanneer we het woord *kinderarmoede* in de mond nemen, dienen we deze term eveneens te definiëren. Vranken e.a. (1995) definiëren armoede als *“een netwerk van sociale uitsluitingen dat zich uitstrekt over meerdere gebieden van het individuele en collectieve bestaan. Het scheidt de armen van de algemeen aanvaarde leefpatronen van de samenleving. Deze kloof kunnen ze niet op eigen kracht overbruggen.”* Deze definitie suggereert dat armoede multidimensioneel is, en zich met andere woorden op verschillende levensdomeinen manifesteert. Wanneer we specifiek focussen op armoede bij kinderen, halen Vandenbroeck en Van Lancker (2014) treffend aan dat *“kinderarmoede op zich niet bestaat; het gaat om kinderen die leven in een arm gezin”*.

Door het besef dat kinderarmoede een prangend en blijvend probleem is, ontstonden de voorbije jaren ontelbare initiatieven die tot doel hebben kinderarmoede uit onze samenleving te bannen. Maar ondanks deze vele initiatieven, blijkt kinderarmoede van een grote hardnekkigheid en complexiteit te getuigen. Zo uit armoede zich niet enkel als financiële deprivatie, maar heeft het ook consequenties op vlak van onderwijs, huisvesting, gezondheid, sociale participatie en sociaal kapitaal. Complexe problemen vragen om complexe oplossingen; hier komen netwerken in het vizier.

Een veelgenoemd probleem in de strijd tegen kinderarmoede is de fragmentering van diensten en beleid. Doordat kinderarmoede in België op verschillende beleidsniveaus en in verschillende sectoren wordt aangepakt, mist deze aanpak vaak een globale focus. Zo focussen verschillende organisaties op verschillende armoedeproblemen, op verschillende doelgroepen (leeftijd, etnische achtergrond, ...) of op verschillende beleidsniveaus (lokaal -, federaal -, internationaal beleid, ...). Door het groeiende besef dat armoede een multidimensioneel probleem is, verenigen verschillende organisaties zich steeds vaker in netwerken om fragmentering tegen te gaan en op dit multidimensioneel probleem een collectief antwoord te bieden.

Ook op het Vlaamse en federale beleidsniveau onderkent men dit probleem en is men zich bewust van de meerwaarde van netwerkvorming. Zo kondigde Vlaams minister van Armoedebestrijding Ingrid Lieten in 2011 aan extra middelen vrij te maken voor lokale projecten rond kinderarmoede. Tussen 2011 en 2013 werden op die manier verschillende projecten geselecteerd die gedurende een bepaalde periode extra financiële ondersteuning kregen. Men plant om deze projectmatige financiering vanaf 2014 structureler te onderbouwen en vult dit momenteel in door op basis van de kinderarmoedebareometer extra middelen aan zeventig lokale besturen toe te kennen. Van hen wordt verwacht dat zij de regierol opnemen in de oprichting van lokale netwerken voor kinderarmoedebestrijding waarbij alle relevante actoren betrokken worden. De gemeenten mogen zelf beslissen hoe ze deze middelen concreet inzetten, op voorwaarde dat de focus op kinderarmoede behouden blijft. De beschikbare fondsen vormen de voorbode voor een meer structurele verankering van het lokale beleid rond kinderarmoedebestrijding.

Ook federaal Staatssecretaris voor Maatschappelijke Integratie en Armoedebestrijding Maggie De Block maakte in 2013 extra middelen vrij voor de oprichting van lokale overlegplatformen die focussen op de preventie en opsporing van kinderarmoede. Deze projecten bevinden zich momenteel nog in een experimentele fase, maar ook hier wordt gestreefd naar een structurele

inbedding van netwerken ter bestrijding van kinderarmoede. Deze paper biedt enkele handvaten aan onderzoekers en beleidsmakers om deze netwerken tussen hulpverleningsorganisaties op een systematische wijze te analyseren. Allereerst gaan we dieper in op de concrete invulling van netwerken, om vervolgens een duidelijk overzicht te bieden van de verschillende doelstellingen die een netwerk kan nastreven. Aansluitend worden verschillende manieren voorgesteld waarop de effectiviteit in een netwerk onderzocht kan worden. Één van deze methoden, de integratie van het netwerk, wordt naar voren geschoven als een goede manier om de effectiviteit in een netwerk te onderzoeken, en zal derhalve in de rest van de uiteenzetting en het onderzoek aangewend worden.

Na deze tussentijdse conclusies gaan we dieper in op het belang en de invulling van de netwerkcoördinatie. Hierbij worden zowel verschillende types van netwerkcoördinatie als verschillende rollen die de coördinerende actor kan opnemen onder de loep genomen.

In het laatste hoofdstuk zoomen we in op de dilemma's die hulpverleners ervaren wanneer ze samenwerken met andere hulpverleners in een interorganisationeel netwerk. Hierbij worden zowel organisationele als professionele dilemma's besproken. Uiteindelijk komen de managementinzichten omtrent de netwerkcoördinatie en de sociaal werk inzichten omtrent de dilemma's tussen hulpverleners samen in de hypothesevorming waaraan in het besluit aandacht wordt besteed. Het is dan ook belangrijk om bij aanvang van deze uiteenzetting mee te geven dat het onze bedoeling is om deze twee onderzoeksdomeinen, namelijk management en sociaal werk, in deze paper te verenigen. Deze doelstelling dient dan ook in het achterhoofd gehouden te worden bij het lezen van deze uiteenzetting.

## 2. Over netwerken

Bij de bestrijding van kinderarmoede staat netwerkvorming steeds vaker centraal. Maar alvorens deze twee op een onderbouwde manier aan elkaar gelinkt kunnen worden, dient het concept 'netwerken' uitgediept te worden. In de volgende paragraaf bieden we een antwoord op volgende vragen: Wat zijn netwerken? Hoe werken netwerken? Wanneer is een netwerk effectief? De teksten van deze paragraaf zijn gebaseerd op Raeymaeckers (2013a; 2013b). Alvorens hier dieper op in te gaan, dient nogmaals benadrukt te worden dat dit artikel focust op netwerken van hulpverleningsorganisaties. Hulpverleningsorganisaties onderscheiden zich van andere organisaties doordat ze zich toespitsen op het "*beschermen of het verbeteren van het persoonlijk welzijn van de burger*" (Hasenfeld, 2000; in Raeymaeckers, 2014, p. 19).

### 2.1. Naar een definitie van netwerken

Sociale wetenschappers hebben sinds lang veel aandacht voor netwerken. Een historisch overzicht van Freeman (2004) komt tot eenzelfde bevinding. Beiden situeren de start van het onderzoek naar sociale netwerken in de jaren 1930. Het was ongeveer in deze periode dat het Hudson internaat voor meisjes in Upstate New-York geconfronteerd werd met een groot aantal weglopende studentes. De directie spreekt psychiater Jacob Moreno 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. Moreno verzet zich tegen een al te individualistische verklaring en stelt dat het wegloupedrag van de meisjes niets te maken heeft met hun individuele motivatie. Hij brengt op basis van een toentertijd zeer revolutionaire techniek, de sociometrie, de relaties tussen de studentes in kaart en toont aan dat het wegloupedrag voornamelijk te maken heeft met hun sociale relaties. Deze studie betekende voor velen het begin van een 'nieuwe' methodologie en nieuwe inspiratie voor theorievorming (Freeman, 2004). Netwerken worden hierbij gedefinieerd als een set van relaties tussen een gedefinieerde set van actoren, meestal individuen. De relaties hebben onder meer betrekking op vriendschapsrelaties, adviesrelaties en informatie uitwisseling. Een grote consensus bestaat over het belang van deze relaties. Mensen ondervinden diverse voordelen als ze verbonden zijn met andere individuen. Dit blijkt ondermeer uit de bekende en veel 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. Zo stellen Laumann e.a. (1978) in een invloedrijk artikel voor om netwerken (tussen organisaties) te definiëren als 'een set van relaties tussen een set van organisaties'. Netwerken krijgen hierdoor ook voor hulpverleningsorganisaties relevantie. Ook hulpverleningsorganisaties engageren zich in een netwerk met andere organisaties. Netwerken worden door deze organisaties gevormd vanuit de nood om een antwoord te bieden op hedendaagse complexe samenlevingsproblemen. Hulpverleningsorganisaties worden geconfronteerd met complexe doelgroepen en met hulpvragen op diverse levensdomeinen (Vranken, 2001). Deze problemen worden wel eens benoemd als *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973; O'Toole, 1997). Dit zijn problemen die niet op een seriële manier kunnen worden opgelost; men kan de verschillende componenten niet afzonderlijk behandelen. Om een oplossing te bieden op het kluwen van problemen waar mensen van kwetsbare doelgroepen mee worden geconfronteerd, is het noodzakelijk om relaties aan te gaan met andere hulpverleningsorganisaties. We stellen echter vast dat doorheen de literatuur netwerken tussen hulpverleningsorganisaties niet enkel worden gedefinieerd in termen van relaties tussen actoren.

Auteurs zoals Isett, e.a. (2011), maar ook Provan & Milward (2001) focussen op het resultaat van deze netwerken. Netwerken bestaan niet enkel uit interacties tussen hulpverleningsorganisaties. Netwerken moeten iets bereiken. Of zoals in de Angelsaksische literatuur vaak wordt benadrukt: "*Here, networks are used to get something done, such as service delivery*" (Isett e.a., 2011, p. 61). Netwerken tussen hulpverleningsorganisaties worden bekeken in het licht van een gezamenlijke doelstelling. Hierbij stelt men dat netwerken een doelstelling willen bereiken dewelke de individuele hulpverleningsorganisaties (vaak) niet op zichzelf zouden kunnen bereiken (Provan & Kenis, 2008; Provan & Milward, 1995; Raab e.a., 2013 ). 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). Deze definitie is echter zeer algemeen. Het is noodzakelijk om het concept 'doelstelling' op een iets specifiekere manier te definiëren. Dit doen we in een volgende paragraaf.

Alvorens hier dieper op in te gaan, stuiten we op een terminologische onduidelijkheid die uitgeklaard dient te worden. De termen *cliënt*, *gebruiker*, *hulpvrager* en *klant* kunnen synoniemen lijken, maar hebben voor de hulpverleners van verschillende sectoren en verschillende organisaties vaak een andere connotatie. Deze semantische kwestie gaat het bestek van deze paper echter te buiten. Bijgevolg nemen we hier de term 'cliënt' in de mond, maar nodigen we de lezer uit om de verscheidenheid in het begrippenkader in het achterhoofd te houden.

## 2.2. Welke doelstellingen

Netwerken tussen hulpverleningsorganisaties moeten iets bereiken. Er is een duidelijke resultaatsverbintenis aanwezig. Dit wordt algemeen omschreven door Provan & Milward (2001). Zij stellen dat "*networks must be evaluated as service delivery vehicles that provide value to local communities in ways that could not be achieved through the uncoordinated provision of services by fragmented and autonomous services*" (Provan & Milward, 2001, p. 416). Indien we deze definitie verbinden aan de vorige paragraaf, dan kunnen we stellen dat netwerken tussen hulpverleningsorganisaties als doelstelling beogen om hulpverlening te bieden die op integrale wijze aansluit bij de complexe noden van zeer kwetsbare doelgroepen. Netwerken van hulpverleningsorganisaties worden opgericht om hulpverlening te voorzien die een integrale kijk op een armoedeprobleem mogelijk maakt. Een netwerk zoekt 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.

De ultieme doelstelling van het netwerk verwijst dus naar de aanpak van de diverse hulpvragen van kwetsbare doelgroepen, zoals bijvoorbeeld mensen in armoede, of in het geval van deze studie, gezinnen met kinderen in armoede.

Het is echter noodzakelijk om de doelstelling van netwerken verder te exploreren. Zo maken Provan e.a. (2003) een onderscheid tussen de doelstelling op lange en een doelstelling op korte termijn. De doelstelling op lange termijn verwijst naar de aanpak van de diverse cliëntproblemen. De doelstelling op korte termijn kan verwijzen naar de manier waarop het netwerk deze doelstelling wil waarmaken. Zo kan bijvoorbeeld een netwerk streven naar meer informatie-uitwisseling (korte termijn) om op lange termijn hulpverlening aan te bieden die meer aansluit bij de complexe problemen van heterogene doelgroepen. Een interessante invalshoek voor deze studie naar netwerken van hulpverleningsorganisaties wordt gegeven door Agranoff (2007). Hij maakt een typologie van vier types van netwerken op basis van hun doelstelling: het informatienetwerk, het ontwikkelingsnetwerk, het outreach-netwerk en het actienetwerk.

In het informatienetwerk komen de organisaties samen met als doelstelling informatie uit te wisselen. Deze informatie kan gaan over het beleid in organisaties, de hulpverlening, bepaalde projecten, technologieën en goede voorbeelden of strategieën om problemen op te lossen. In de meeste gevallen streeft men ernaar om door de informatie uitwisseling de samenwerking tussen de organisaties te bevorderen.

Het ontwikkelingsnetwerk gaat een stap verder. Hierbij wordt de uitwisseling van informatie gecombineerd met een ledenservice die bepaalde vaardigheden bij de aangesloten actoren stimuleert. Men wil de capaciteiten van de organisatieleden verhogen. In de meeste gevallen dienen deze capaciteiten het oplossingsvermogen van de eigen individuele organisatie. Binnen het outreach-netwerk gaat de doelstelling een stap verder. Men wisselt informatie uit over technologieën, richt bepaalde programma's op, poolt cliënten en creëert opportuniteiten om verdere gezamenlijke praktijken te ondernemen. Een laatste type is het actienetwerk. Hierbij komen de actoren bij elkaar om daadwerkelijk veranderingen door te voeren, om formeel bepaalde samenwerkingsprotocollen af te spreken en om een gezamenlijke dienstverlening te ontwikkelen.

In de eerste twee types staat het netwerk in het teken van de individuele doelstellingen van de aangesloten organisaties. Men wisselt informatie uit of men wil de capaciteiten van de aangesloten organisaties verbeteren. Het netwerk dient het individuele streven van de individuele organisaties. In beide netwerken is het aan de organisaties om zelf aan de slag te gaan met de informatie of capaciteiten die het netwerk heeft aangebracht. In de laatste twee netwerken staan de acties van de individuele organisaties in het teken van een netwerkdoelstelling die op het niveau van de collectiviteit wordt bepaald en ingevuld. Elke organisatie heeft een eigen functie binnen het collectieve netwerkgebeuren. De doelstelling overstijgt de individuele inspanningen van de eigen organisaties; deze is slechts een onderdeel van het geheel. De typologie van Agranoff (2007) blijkt zeer relevant te zijn voor dit onderzoek. Hij onderscheidt verschillende types van doelstellingen die netwerken kunnen nastreven. Een belangrijk gevolg van de manier waarop in de governanceliteratuur over de doelstelling van een netwerk wordt nagedacht, is de interesse in het succes van het netwerk. In een volgende paragraaf bekijken we daarom de rol van netwerkeffectiviteit.

### **2.3. De effectiviteit van netwerken**

Levert een netwerk ook iets op? Hoe kunnen we het succes van een netwerk evalueren? Die vragen benieuwen elke beleidsmaker, hulpverlener, netwerkmanager of andere belanghebbende, zeker in het kader van armoedebestrijding. Een antwoord op deze vraag is echter een moeilijke kwestie.

De *effectiviteit* van een netwerk is een concept dat al snel de nodige verwarring met zich meebrengt. Wat bedoelt men juist met netwerkeffectiviteit? Effectiviteit wordt vaak verward met efficiëntie.

Efficiëntie verwijst naar de manier waarop de middelen gebruikt worden om een doelstelling te bereiken. Hierbij kan een netwerk efficiënt genoemd worden indien het in vergelijking met een zekere norm weinig middelen gebruikt om het doel te bereiken. De effectiviteit wordt vaak benoemd als de doelmatigheid of doeltreffendheid. Hierbij wordt nagegaan in hoeverre het doel of een zekere uitkomst wordt gerealiseerd. Daar waar de efficiëntie betrekking heeft op het proces en de middelen die worden gebruikt, verwijst de effectiviteit naar de wijze waarop een doelstelling wordt bereikt. Het verwijst naar de outcome van een netwerk. Wat wordt er bereikt met het netwerk? Kunnen we dit resultaat als een goed resultaat beschouwen?

Er bestaan verschillende mogelijkheden om deze effectiviteit te meten. Deze behandelen we in de onderstaande paragrafen. We gaan eerst in op het meten van de effectiviteit op basis van de doelstelling van het netwerk. Daarna bespreken we de mogelijkheid van een multi-stakeholdersprincipe. Een derde manier verwijst naar het meten van de integratie van het netwerk.

### 2.3.1 De doelstelling van het netwerk

Een eerste en voor de hand liggende optie is het nagaan van de doelstelling die door de netwerkactoren wordt benoemd. Hoe wordt deze doelstelling gedefinieerd door de netwerkactoren? Wordt deze doelstelling bereikt door de gezamenlijke inspanningen van de aangesloten organisaties? Een groot aantal auteurs is het erover eens dat de collectief geformuleerde doelstelling van het netwerk niet kan dienen als een criterium voor effectiviteit (Kickert, e.a., 1997; Koppenjan & Klijn, 2004). *“Using goal attainment as an evaluative criterion is worthless, if not outright fallacious. This is a common verdict of this literature”* (Hertting & Vedung, 2012, p. 18).

Koppenjan & Klijn (2004) vatten de belangrijkste bezorgdheden goed samen. Eerst en vooral stellen deze auteurs dat het niet zeker is wie men moet bevragen in een netwerk over de algemene collectieve doelstelling. De eigenheid van de samenwerking binnen een netwerk is namelijk dat elke actor zijn eigen doelstellingen wil bewaken en deze dus zal formuleren als de belangrijkste binnen het geheel van het netwerk. Het heeft daarom geen zin om de doelstelling van één enkele actor te beschouwen als het mogelijke resultaat van het collectieve streven. Een tweede bezorgdheid heeft betrekking op de aard van de problemen die door het netwerk worden aangepakt. Deze problemen zijn zo complex dat geen enkele van de actoren een antwoord kan formuleren op de manier waarop deze moeten worden aangepakt. Net daarom is het volgens Koppenjan & Klijn (2004) onmogelijk dat de netwerkactoren een doelstelling kunnen definiëren die op het niveau van het volledige netwerk moet worden bekeken. Een laatste probleem is dat de doelstelling aan verandering onderhevig is. Dit gegeven maakt het onmogelijk om de doelstelling vast te leggen en dus om de effectiviteit ervan na te gaan. Een eerder genuanceerde visie over het gebruik van de netwerkdoelstelling als criterium voor effectiviteit wordt aangeleverd door Hertting & Vedung (2012). Eerst en vooral stellen zij dat het wel zin heeft om te bekijken in hoeverre de individuele doelstellingen van de verschillende partners in het netwerk worden bereikt. Daarnaast stellen de auteurs dat indien een netwerk wordt ingericht om de interdependentie tussen de actoren te reguleren en te managen, het belangrijk is om te bekijken in hoeverre het netwerk tegemoetkomt aan de doelstelling van de individuele organisaties. Zo benadrukken Hertting & Vedung (2012) dat een netwerk is opgericht om de onzekerheid tegen te gaan en de verspreiding van hulpbronnen doorheen het netwerk mogelijk te maken. Het is daarom belangrijk om deze doelstelling ter harte te nemen indien we de netwerkeffectiviteit willen bestuderen. Daarnaast stellen Hertting & Vedung (2012) dat het noodzakelijk is om te kijken hoe de coördinerende organisaties de doelstelling van het netwerk formuleren. Het is echter belangrijk om de evaluatie van de geformuleerde doelstellingen steeds te koppelen aan de wijze waarop de actoren het netwerk mobiliseren om deze overkoepelende doelstellingen te bereiken. Op basis van deze argumenten besluiten Hertting & Vedung (2012) dat de doelstelling zoals de netwerkleden haar formuleren toch een zekere meerwaarde kan hebben als criterium voor netwerkeffectiviteit.

### 2.3.2 Een multi-stakeholdersbenadering

Een andere interessante aanzet tot het debat over de netwerkeffectiviteit wordt gegeven door Provan & Milward (2001). Zij stellen in hun artikel 'Do networks really work?' dat de effectiviteit op meerdere niveaus moet worden gemeten. Ze verdedigen een benadering die verder gaat dan het evalueren van de mate waarin het netwerk tegemoetkomt aan de doelstelling die door de netwerkactoren wordt geformuleerd. Meer specifiek schuiven deze auteurs een multistakeholdersstrategie naar voren. De auteurs stellen immers dat een netwerk verschillende belanghebbenden heeft en dat de effectiviteit van het netwerk daarom op een bevraging van de diverse stakeholders moet berusten. De effectiviteit van netwerken is volgens deze auteurs een subjectief concept dat afhankelijk is van de actor in het netwerk. Zij maken een onderscheid tussen drie types van belanghebbenden: de *community* of gemeenschap, het netwerk en de organisaties of cliënten.

#### **De gemeenschap**

Op het niveau van de gemeenschap plaatsen de auteurs verschillende subsidiërende organisaties, politici, organiserende koepelorganisaties, belangenorganisaties en het publiek of de cliëntengroep waarvoor het netwerk is opgericht. Als eerste stellen de auteurs dan ook dat een goed functionerend netwerk een positief resultaat moet kunnen verwezenlijken bij de brede cliëntengroep die wordt bereikt door het netwerk. Hierbij is het noodzakelijk dat deze cliënten een positief resultaat verkrijgen door de dienstverlening van de organisaties die tot het netwerk behoren. Hiervoor kunnen geaggregeerde indicatoren worden ontwikkeld die het welzijn van de cliënten weergeven, het sociaal kapitaal van de belanghebbenden bekijken, of analyseren in hoeverre het op te lossen probleem is gewijzigd van aard. Daarnaast kan het belangrijk zijn om rekening te houden met de financiële kostprijs van het netwerk voor de gemeenschap.

#### **Het netwerk**

Verder stellen Provan & Milward (2001) dat de effectiviteit gemeten kan worden op het niveau van het netwerk. Hier staan de actoren die instaan voor de coördinatie of het uitvoeren van de netwerksturing centraal. Indien we de effectiviteit op dit niveau willen nagaan, dan is het belangrijk om te bekijken wanneer volgens deze actoren het netwerk de juiste resultaten kan bereiken. Hierbij kunnen we kijken naar het komen en gaan van organisaties in het netwerk. Hoeveel nieuwe organisaties bereikt het netwerk? Hoeveel organisaties treden uit het netwerk? We kunnen ook de heterogeniteit van het cliëntenbestand analyseren en bekijken hoeveel organisaties van verschillende hulpverleningsdomeinen aanwezig zijn. Daarnaast kan de onderzoeker bekijken in hoeverre het netwerk een integratie van de dienstverlening nastreeft. Is de dienstverlening goed afgestemd? Ontstaat er een zekere complementariteit tussen de organisaties? Wordt er geen dubbel werk geleverd?

#### **De participant**

Een laatste niveau is volgens Provan & Milward (2001) dat van de participant. Hier staan de belangen van de netwerkactor centraal. Een effectief netwerk moet immers ook bijdragen tot de individuele belangen van elke organisatie. Elke organisatie participeert namelijk in een netwerk om daar zelf voordeel uit te halen. Organisaties merken immers dat ze de nodige hulpbronnen van een netwerk nodig hebben om hun doelstelling te verwezenlijken. Een belangrijke toetssteen voor de effectiviteit van het netwerk is daarom de mate waarin een organisatie de nodige hulpbronnen uit het netwerk kan bekomen, waardoor het netwerk een belangrijke organisatorische meerwaarde kan creëren. Zo kunnen we volgens Provan & Milward (2001) nagaan in welke mate het netwerk bijdraagt tot de overleving van de organisatie, een verhoogde legitimiteit van de eigen organisatie, het verkrijgen van hulpbronnen en toegang tot allerlei dienstverlening of informatie die anders onbereikbaar zal blijven.

Het is duidelijk dat Provan & Milward (2001) een overzicht geven van verschillende mogelijkheden om de netwerkeffectiviteit te meten. In het beste en maximale scenario worden alle indicatoren



gebruikt. In een minimaal scenario wordt er gefocust op één enkel niveau of één enkele stakeholder. We volgen de raad van Kenis & Provan (2009). Deze auteurs zijn van mening dat alle criteria waardevol zijn, zolang de onderzoeker zich ervan bewust is dat elke keuze normatief is en dus geëxpliciteerd moet worden. Daarnaast zijn deze auteurs van mening dat de onderzoeker een afweging moet maken van de validiteit van een criterium. Een meetinstrument over de effectiviteit van een netwerk moet namelijk aansluiten op wat het netwerk doet of kan doen. In deze paper maken we de keuze om de integratie van het netwerk als een criterium te gebruiken om een netwerk tussen hulpverleningsorganisaties te bestuderen. In een volgende paragraaf gaan we hier verder op in.

### *2.3.3 De integratie van het netwerk*

Het belang van integratie voor netwerken tussen hulpverleningsorganisaties wordt benadrukt door Rosenheck e.a. (1998; 2001). Deze auteurs formuleren de integratiehypothese. Zij stellen dat hoe geïntegreerder een netwerk van hulpverleningsorganisaties (1) hoe beter de toegang van cliënten tot een brede waaier van verschillende vormen van hulpverlening, (2) hoe beter de outcome op het cliëntniveau en (3) hoe hoger de continuïteit van de hulpverlening. In een geïntegreerd netwerk kunnen al de organisaties profiteren van al de 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. Een belangrijke vraag betreft de manier waarop we deze integratie concreet moeten conceptualiseren voor de studie van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties.

Bijzonder invloedrijk is in dit verband de studie van Provan & Milward (1995). Provan & Milward (1995) maken gebruik van de sociale netwerkanalyse om de integratie van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties te analyseren. Deze auteurs gebruiken de structuur van het netwerk, om de integratie tussen de diversiteit aan hulpverleningsorganisaties concreet in beeld te brengen. De structuur van het netwerk lijkt op het eerste zicht een abstract begrip. Binnen de sociale netwerkanalyse verwijst dit begrip naar de manier waarop de relaties zijn geconfigureerd. De structuur wordt algemeen bekeken als de vorm van het netwerk. Dergelijke structurele analyse wint aan belang als het wordt gebruikt als een maatstaf voor integratie. Een analyse van de structuur van een netwerk kan namelijk aantonen in welke mate het netwerk gefragmenteerd of gesegregeerd is in verschillende afzonderlijke delen. Indien dit het geval is, dan kunnen we ervan uitgaan dat het netwerk er niet in slaagt om een zekere integratie te verwezenlijken.

Deze gedachte is onderliggend aan studies van Provan & Milward (1995), Provan & Sebastian (1998) en Rosenheck e.a. (1998; 2001). In deze literatuur staan drie structuurkenmerken van netwerken centraal: de verbondenheid of cohesie, de centraliteit en het bestaan van overlappende clusters van organisaties in het netwerk.

#### **Cohesie: de verbondenheid tussen organisaties**

Het idee van cohesie of verbondenheid is gebaseerd op de allereerste studies van Friedkin (1978), het theoretisch werk over sociaal kapitaal van Coleman (1988) en het latere werk van Krackhardt (1992). De densiteit is een structuurkenmerk dat verwijst naar de algemene verbondenheid van actoren in een netwerk. Hoe hoger de densiteit, hoe meer de actoren met elkaar verbonden zijn. Een grote eensgezindheid bestaat namelijk over de positieve effecten van een netwerk met een grote densiteit. Zo is Coleman (1988) van mening dat een netwerk met een hoge mate van verbondenheid belangrijke sociaal integratieve effecten genereert. Dit wil zeggen dat hoe meer verbindingen tussen de actoren in een netwerk, hoe meer consensus, hoe meer samenwerking en hoe meer succes een netwerk kan hebben (Rosenheck e.a., 1998; Browne e.a., 2004).

## **Centraliteit**

Een belangrijke aanvulling op de idee rond het belang van cohesie wordt geleverd door auteurs die kijken naar de rol van centraliteit. De rol van centraliteit kan worden beargumenteerd op basis van het werk van Burt (1976; 2002; 2004) en Marsden & Lin (1982). Een gecentraliseerd netwerk bestaat uit één of meerdere centrale partners die op het kruispunt of knooppunt van een groot aantal relaties zijn gepositioneerd. Deze centrale actor is de broker die de verschillende delen van het netwerk verbindt. De centrale actor is zeer invloedrijk in het netwerk omdat deze unieke hulpbronnen levert aan de andere organisaties. Ze kunnen de actoren met elkaar verbinden en faciliteren de stroom of flow van informatie en cliënten doorheen het netwerk. Voor de andere, meer perifere organisaties in het netwerk heeft de centrale actor daarom een cruciale betekenis. Deze laatste investeert in het opbouwen van verschillende relaties, waardoor de perifere actoren deze inspanningen niet moeten leveren. Men contacteert de centrale actor en deze brengt hen in verbinding met de relevante andere actoren in het netwerk. Omwille van deze redenen kunnen we een sterk gecentraliseerd netwerk ook als een geïntegreerd netwerk beschouwen. In een Amerikaanse studie tonen Provan & Milward (1995) het verband aan tussen de mate van centraliteit en de effectiviteit van de netwerken. Op basis van sociale netwerkanalyse brengen Provan & Milward (1995) de structuur van vier netwerken verspreid over vier steden in kaart. Men betreft zowel hulpverleningsinstanties die uitsluitend gericht zijn naar psychiatrische patiënten als organisaties gericht naar een breder publiek, maar die ook diensten verstrekken aan de beoogde doelgroep. Deze laatste actoren werken rond huisvesting, voedselbedeling, therapie, juridische hulpverlening, financiële hulpverlening, werkgelegenheid en vrije tijd.

In dit onderzoek bestuderen Provan en Milward (1995) de invloed van twee structuurkenmerken: de mate van densiteit en de centraliteit van het netwerk. De densiteit betreft zoals vermeld de mate waarin de actoren met elkaar verbonden zijn. De bestudeerde netwerken bevatten een core-agency. Deze centrale actoren bieden hulpverlening aan psychiatrische patiënten en nemen een sterk coördinerende rol op binnen het netwerk. De centraliteit van de netwerken wordt berekend door te bepalen in hoeverre de leidende organisaties een centrale positie opnemen in het netwerk. De effectiviteit wordt nagegaan door aan cliënten een survey over levenskwaliteit voor te leggen. Deze informatie wordt aangevuld met de perceptie van de hulpverlener en de familie over de levenskwaliteit van de cliënt.

De analyses wijzen erop dat de effectiviteit van een netwerk afhankelijk is van de centraliteit. De variatie van de effectiviteitscores van de vier bestudeerde netwerken valt immers samen met de variatie van centralisatiescores. Dit is niet het geval voor de densiteit. Provan & Milward (1995, p. 25) besluiten daarom dat: *“Networks that are both centrally integrated, through a core agency, and decentrally integrated, through cohesive links among network members, will be less effective than networks that are predominantly centralized”*.

Op basis van deze bevinding stellen Provan & Milward (1995) vast dat de centraliteit een belangrijke determinant is van de netwerkeffectiviteit. Ze stellen dat de effectiviteit positief wordt beïnvloed indien de leidende organisaties een zeer centrale positie in het netwerk opnemen en er weinig relaties ontstaan tussen de andere organisaties. De leidende organisaties zorgen voor een betere integratie van de hulpverlening die wordt verstrekt door de verschillende netwerkleden.

## **Overlappende clusters**

Een derde structuurkenmerk dat volgens de literatuur tot de integratie van netwerken kan bijdragen, verwijst naar het ontstaan van clusters. Een cluster bestaat uit organisaties in een netwerk die meer met elkaar samenwerken dan met de andere organisaties in het netwerk. Deze clusters van organisaties wisselen meer informatie en cliënten uit met elkaar dan met de andere actoren in hun netwerkgeving. Indien deze clusters niet met elkaar in verbinding staan, dan is het netwerk gefragmenteerd in verschillende geïsoleerde eilanden van organisaties. Het is daarom belangrijk dat er relaties tussen deze clusters worden onderhouden. Het belang van overlappende clusters in een

netwerk van hulpverleningsorganisaties wordt door Provan & Sebastian (1998) en Lemieux-Charles e.a. (2005) bevestigd. Volgens Provan & Sebastian (1998) is een netwerk immers effectief als de clusters in een netwerk (of wat zij definiëren als cliques) een hoge overlappingsgraad vertonen. Volgens de auteurs worden hierdoor de kennis en het vertrouwen in het gehele netwerk vergroot. De organisaties met een losse relatie tot één van de groepjes profiteren van de informatie en dynamiek die deze groep ontwikkelt. Op hun beurt dragen deze actoren bij tot de effectiviteit van het volledige netwerk als ze betrokken zijn in een andere clique. Tegelijkertijd kan een groep met relaties met andere actoren buiten de eigen cluster profiteren van hulpbronnen die buiten het bereik van de eigen actoren liggen (Provan & Sebastian, 2008).

We beschouwen de integratie als een belangrijk criterium op basis waarvan we de effectiviteit van een netwerk tussen organisaties kunnen bestuderen. Het is duidelijk dat als een netwerk een hoge mate aan integratie vertoont, de aangesloten organisaties in hoge mate profiteren van de diverse hulpbronnen in het netwerk. We moeten echter besluiten dat er nog één belangrijke vraag open ligt. Hoe kunnen we de integratie van een netwerk versterken? Welke factoren spelen een belangrijke rol bij het vergroten van de netwerkindegratie? In de literatuur bestaat over deze vragen een grote consensus. In de managementliteratuur wordt namelijk de rol van netwerkcoördinatie naar voren geschoven als het belangrijkste integratiemechanisme. Het onderzoek naar de rol van netwerkcoördinatie bekijkt in welke mate verschillende types van coördinatievormen effectief kunnen zijn (zie: Provan & Kenis, 2008). In onderstaande paragraaf gaan we dieper in op de rol van netwerkcoördinatie.

### 3. Over netwerkcoördinatie

De implementatie van een coördinatiemechanisme wordt vaak aangehaald als een manier om de integratie van een netwerk te bevorderen. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op verschillende vormen van netwerkcoördinatie, om vervolgens in te zoomen op de verschillende rollen die de netwerkcoördinatie kan opnemen.

#### 3.1. De coördinatie

In hogerstaande paragrafen stelden we dat elk netwerk een doelstelling wil bereiken. Een belangrijke vraag die centraal staat in deze paper is de manier waarop netwerken deze willen bereiken. Hoe werken netwerken? Op welke manier trachten de organisaties hun gezamenlijke doelstelling te bereiken? Belangrijk is de coördinatie van het netwerk. Indien een netwerk een bepaalde doelstelling wil bereiken, dan moet er een coördinatiemechanisme bestaan. Net zoals de term netwerken de nodige gevoeligheden oproept, ontstaat ook over 'coördinatie' de nodige verwarring. In het bestek van dit artikel is het onmogelijk om de volledige discussie weer te geven. We beperken ons door te stellen dat coördinatie verwijst naar die instrumenten, inspanningen en concrete acties die worden ondernomen om de doelstelling van het netwerk te bewerkstelligen. Coördinatie wordt volgens een algemene definitie van Bouckaert e.a. (2001, p. 20) 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"*. Deze definitie wordt in verschillende nota's ook door de VVSG ondersteund en toegepast (Sels, 2007; VVSG, 2007). Sels (2007) maakt hierbij nog een onderscheid tussen coördinatie en regie. Interne regie verwijst naar de wijze waarop de verschillende interne afdelingen of componenten van een lokaal bestuur (of hulpverleningsorganisatie) op elkaar worden afgestemd. Externe regie wordt gebruikt indien de samenwerking tussen de lokale besturen en andere (externe) partners op het lokale terrein wordt belicht. In dit artikel focussen we op het laatste, extern type van regie. In onderstaande paragrafen gebruiken we steeds de term 'coördinatie'.

### 3.1.1 Vormen van netwerkcoördinatie

Verschillende vormen van netwerkcoördinatie worden geïdentificeerd door Provan & Kenis (2008). Zij onderscheiden drie verschillende netwerken: een netwerk administratieve organisatie (afgekort NAO), een leidende organisatie en een zelfregulerend netwerk.

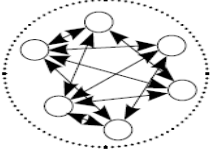
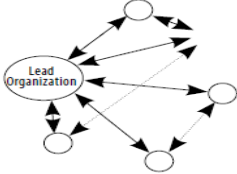
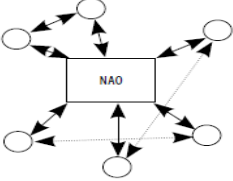
Aan het ene uiterste plaatsen zij een zelfregulerend netwerk of een 'shared governance network'. Hierbij wordt er gewerkt met een gedeelde besluitvorming. In dit type netwerk is er geen coördinerende instantie aanwezig. De netwerkparticipanten bepalen zelf de prioriteiten waar het netwerk op moet inspelen en maken zelf de nodige beslissingen over de manier waarop knelpunten moeten worden aangepakt. Hierbij kan er een stuurgroep worden opgericht om de logistieke en praktische kant van het netwerk te coördineren. Nadelen die met deze coördinatievorm geassocieerd worden zijn inefficiëntie, chaos, decentralisatie en instabiliteit (Provan & Kenis, 2008). Daartegenover staat dat een zelfregulerend netwerk een positief effect kan hebben op het aangaan van banden met andere organisaties en instanties (Raeymaeckers, 2013ab). Daarnaast is ook de interne legitimiteit doorgaans hoger doordat de leden actiever betrokken worden bij het bestuur van het netwerk (Provan & Kenis, 2008).

Bij een leidende organisatie wordt volgens Provan & Kenis (2008) 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' (afgekort: NAO). Het netwerk wordt gecoördineerd door deze NAO. Een belangrijk verschil met de leidende organisatie is dat deze NAO wordt opgericht als een zelfstandige entiteit met als enige doelstelling de coördinatie van het netwerk. In tegenstelling tot de leidende organisatie biedt deze NAO geen enkele vorm van hulpverlening aan de doelgroep die het netwerk beoogt. Deze vormen van coördinatie worden overzichtelijk weergegeven in de onderstaande figuur op basis van Kenis & Provan (2009, p. 447).

In later gepubliceerde, aanvullende literatuur (Lemaire, Provan & Milward, 2010; in Popp e.a, 2014) wordt aangehaald dat de netwerk-governance-types die door Provan & Kenis (2008) worden beschreven, in de praktijk soms in een meer hybride vorm kunnen voorkomen en dus kenmerken hebben van meer dan één governancetype. Deze relativering wordt in een volgende paragraaf opnieuw aangehaald en verder aangevuld.

Figuur 1: Drie types van netwerk governance

| Netwerk governance | Zelfregulerend netwerk  | Leiderorganisatienetwerk   | Netwerk administratieve organisatie (NAO)   |
|--------------------|---|--|---|
| Visualisatie       |    |   |  |
| Principe           | Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen | Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces | Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen            |

Bron: Kenis & Provan (2009, p. 447)

### 3.1.2 De rol van de coördinerende actor

Wanneer we het belang van coördinatie in een netwerk onder de loep nemen, is het belangrijk om naast de verschillende vormen van netwerkcoördinatie eveneens stil te staan bij de verschillende rollen die coördinerende actoren kunnen opnemen binnen een netwerk. Om het belang van deze rollen te duiden, gaan we allereerst in op de tweedeling van Kickert e.a. (1997). Zij maken een onderscheid tussen wat zij omschrijven als het klassieke intra-organisationale management en het managen van een netwerk van organisaties, de vorm die in deze verhandeling onder de loep wordt genomen. De klassieke visie, waarbij het managen van (een deel van) één organisatie centraal staat, wordt gekenmerkt door een top-down benadering met een duidelijke autoriteitsstructuur (Kickert e.a., 1997). Het management houdt zich hier bezig met het plannen, organiseren en leiden van de organisatie. Meer bepaald definieert men de doelen die de organisatie nastreeft, tekent men een duidelijke organisatiestructuur uit en zorgt men ervoor dat de vooropgestelde doelen bereikt worden. Hierbij neemt de manager de rol van 'system controller' op zich.

Kickert e.a. (1997) stellen vast dat de taken en de rol die bij dit klassiek management worden opgenomen duidelijk verschillen van de taken en de rol die bij netwerkmanagement centraal staan. Bij deze laatste is het de taak van het management om de werking van het netwerk, bestaande uit verschillende organisaties, in goede banen te leiden. In grote lijnen bestaan de taken van het management erin de interacties te sturen en de samenwerking tussen de netwerkleiden in goede banen te leiden door allerlei kansen te creëren. Hierbij is er echter nooit sprake van één centrale autoriteit, een duidelijke hiërarchische ordening of één duidelijk vooropgesteld doel. Geen van de actoren heeft namelijk voldoende autoriteit en stuurcapaciteit om de andere actoren unilateraal te sturen (Kickert e.a., 1997). De rol die de netwerkmanager hier opneemt is eerder die van intermediair, procesmanager en/of facilitator (Klijn, 2005).

De tweedeling die hierboven werd uiteengezet, is belangrijk om de rol van de coördinerende actor in een netwerk te kaderen. Verschillende auteurs en onderzoeken hielden zich reeds met deze materie bezig, met enkele theoretische kaders die deze rollen op verschillende manieren benaderen als resultaat.

Zo is er allereerst de driedeling van Klijn (2005) die hierboven reeds werd aangehaald. Deze typologie is gebaseerd op de verschillende netwerkmanagementstrategieën die door Klijn (2005) worden opgesomt. Zo kan een netwerkcoördinator de rol van intermediair, facilitator, procesmanager of netwerkopbouwer op zich nemen naargelang de strategie en activiteit die hij vooropstelt. Deze rollen variëren qua inhoud: zo kan de coördinatie focussen op het vlot verloop van de interne

communicatie en interactieprocessen, op het verbinden van problemen oplossingen en actoren, op het praktisch faciliteren van het samenwerkingsproces, op het mediëren van problemen, ..., enz.

Een andere coördinatietyptologie wordt omschreven door Mandell (1990; in Kickert e.a., 1997). Zij maakt een onderscheid tussen drie leiderstypes en rolinvullingen: de orkestleider, de laissez-faire leider en de filmproducent. De orkestleider heeft bij aanvang van de samenwerking al voor ogen hoe het eindproduct en het samenwerkingsproces eruit dient te zien. De laissez-faire leider daarentegen, is uitsluitend gefocust op het verbinden van de verschillende actoren in de samenwerking. De inhoud en uitkomst van de samenwerking zijn hier minder belangrijk. Het laatste type, de filmproducent, is zeer nauw betrokken bij de samenwerking en focust voornamelijk op het betrekken van de verschillende partners bij de samenwerking.

Een meer recente typologie is die van Span e.a. (2012a). Zij stellen dat de lokale overheid in een samenwerkingsverband vaak de actor is die een coördinerende rol opneemt. Van lokale overheden wordt steeds vaker verwacht dat ze zich mee engageren in netwerken (Span e.a., 2012a). Deze evolutie resulteert in de vraag welke de meest effectieve rol is die de lokale overheid in een netwerk kan opnemen. Span e.a. (2012a) onderscheidden drie coördinatierollen en onderzochten welke coördinatierol het meest aangewezen is onder welke omstandigheden.

Allereerst dienen de drie coördinatierollen van naderbij bekeken te worden. Span e.a. (2012a; 2012b) onderscheiden drie coördinatierollen die alle op een continuüm van bottom-up tot top-down bestuur geplaatst kunnen worden: de commissioner/opzichter, de coproducer/coproducent en de facilitator. Als *commissioner* of opzichter neemt de lokale overheid een leidinggevende rol op zich. De regie van het netwerk ligt hierbij volledig bij de lokale overheid, die de eindverantwoordelijkheid van het project draagt. De netwerkpartners hebben beperkte inspraak, hebben zich te houden aan de algemene afspraken die door de lokale overheid worden gecommuniceerd en hebben zelf weinig inbreng in de werking van het netwerk (Van Dijck & Raeymaeckers, 2012). Een netwerk wordt op een andere manier gecoördineerd wanneer de lokale overheid de rol van *coproducer* of coproducent op zich neemt. Hierbij staat de samenwerking tussen de netwerkpartners en de lokale overheid meer in het teken van evenwichtige samenwerking. De lokale overheid positioneert zichzelf als gelijkwaardige partner tussen de andere organisaties waaruit het netwerk is opgebouwd. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het volledige netwerk (Van Dijck & Raeymaeckers, 2012). Een derde rol die Span e.a. (2012a; 2012b) beschrijven, is die van *facilitator*. Hier is het lokale bestuur de initiatiefnemer van het netwerk, het faciliteert de samenwerking tussen de netwerkpartners maar de uiteindelijke beslissingsmacht en eindverantwoordelijkheid liggen bij de netwerkpartners zelf.

De literatuur is niet eenduidig, waardoor noch de top-down, noch de bottom-up benadering als meest effectieve bestuursvorm naar voren geschoven kan worden. Hierdoor concluderen Span e.a. (2012b) dat verschillende contextuele factoren bepalen welke van de drie bestuursvormen voor het beste resultaat zorgt op vlak van effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking. Een eerste contextuele factor betreft de *leeftijd* van het netwerk. Een jong netwerk heeft meer nood aan een goede ondersteuning van bovenaf zodat een gezamenlijke visie, doelstelling en richting ontwikkeld kan worden. Men weet nog niet wat men van de andere netwerkpartners kan verwachten en of men hen kan vertrouwen. Naarmate het netwerk rijpt en een beter zicht krijgt op de richting die het uit wil, kan de top-down visie vervangen worden door bottom-up coördinatie, aangezien de netwerkactoren op die manier zelf het heft in handen kunnen nemen, wat de betrokkenheid en responsiviteit van de verschillende partners verhoogt.

Een tweede contextuele factor is de *netwerkgrootte*. Naarmate het aantal actoren in een netwerk toeneemt, zal ook de complexiteit van de taken en de communicatie toenemen. Hierdoor is dit soort netwerken meer gebaat bij top-down coördinatie zodat op een duidelijke en overkoepelende manier gecommuniceerd kan worden en beslissingen eventueel centraal genomen kunnen worden. Een klein netwerk daarentegen, is meer gebaat bij een bottom-up benadering aangezien er doorgaans minder

nood is aan centrale sturing en dit meer responsiviteit ten aanzien van de omgeving toelaat (Span e.a., 2012b).

Een derde contextuele factor betreft de aanwezige *diversiteit* in een netwerk. Wanneer een netwerk gekenmerkt wordt door een grote diversiteit aan actoren met elk eigen waarden, vaardigheden en kennis, creëert dit onzekerheid (Span e.a., 2012b). Deze onzekerheid kan opgevangen worden door het instellen van een bottom-up coördinatiemechanisme, aangezien *“een faciliterende rol recht doet aan de verschillende specialismen aanwezig in het netwerk en ervoor zorgt dat elke partner zijn expertise ten volle in de schaal kan werpen”* (Van Dijck & Raeymaeckers, 2012, p. 339).

De aard van de dienstverlening vormt de vierde en laatste factor die het succes van een bepaalde coördinerende rol bepaalt. Wanneer de dienstverlening in een netwerk van een grote complexiteit getuigt, is het aangewezen om ruimte te laten voor inbreng van andere netwerkpartners. Door middel van bottom-up coördinatie kan men op een meer flexibele en creatieve manier omgaan met de veranderlijke en instabiele verwachtingen van buitenaf. Wanneer de dienstverlening daarentegen voorspelbaar en gestandaardiseerd is, creëert een top-down coördinatie voldoende stabiliteit aangezien hier geen nood is aan verdere inbreng van de andere netwerkpartners (Van Dijck & Raeymaeckers, 2012).

Deze vier contextuele factoren van Span e.a. (2012a) maken duidelijk dat er niet één goede manier is om een netwerk te coördineren. Naarmate het netwerk over andere kenmerken beschikt, zal een bepaalde coördinerende rol meer aangewezen zijn. In de volgende paragraaf wordt duidelijk dat deze redenering ook van toepassing is op de verschillende coördinatietypen van Provan en Kenis (2008).

Daarnaast moet ook benadrukt worden dat Span e.a. (2012b) in hun uiteenzetting een typologie uitgewerkt hebben. De drie coördinerende rollen die zij beschrijven, zijn dan ook ideaaltypen die in werkelijkheid nauwelijks voorkomen. Het is geenszins onze bedoeling om één coördinerende rol of coördinatievorm naar voren te schuiven als hét voorbeeld van good practice. De typologie van Span e.a. (2012b) en die van Provan en Kenis (2008) worden in dit onderzoek dan ook opgevat als een hypothese, niet als een gegeven. Aan de hand van onderstaande sociaal werk-inzichten trachten we deze hypothesen te onderzoeken.

#### 4. Dilemma's bij samenwerking

Ondanks de inachtneming van verschillende factoren die kunnen bijdragen tot een betere werking van het netwerk, blijken er toch nog steeds dilemma's op te duiken. Door het feit dat hulpverleningsorganisaties werken met uitermate complexe cliëntsituaties, zijn dilemma's een inherent kenmerk van de samenwerking tussen hulpverleners. We spreken hier bewust van dilemma's en niet van problemen, een onderscheid dat in de volgende paragrafen behouden blijft. Rose (2011) maakt het verschil tussen beide duidelijk. Zij definieert een dilemma als een situatie waarbij elke mogelijke beslissing ook nadelen met zich meebrengt, wat de besluitvorming bemoeilijkt. De oplossing voor een dilemma brengt met andere woorden ook nadelen met zich mee. Een probleem, daarentegen, kan van de baan geholpen worden door relatief eenvoudige oplossingen. Hierbij wordt vooral gedoeld op praktische issues zoals een gebrek aan middelen, logistieke problemen, communicatieve problemen en een gebrek aan afstemming tussen hulpverleners (Ziviani e.a., 2013; Harker e.a., 2004; Statham, 2011). Wanneer we de sociaal werk literatuur onder de loep nemen, merken we dat reeds veel aandacht werd besteed aan deze problemen.

Aan de dilemma's die zich manifesteren in deze interorganisationele netwerken werd tot nu toe echter minder aandacht besteed. In de sociaal werk-literatuur worden problemen en dilemma's vaak niet expliciet van elkaar onderscheiden en bijgevolg door elkaar gebruikt. Het blijkt echter belangrijk

om ook deze dilemma's duidelijker in kaart te brengen, aangezien dilemma's steeds inherent aanwezig blijken te zijn wanneer verschillende organisaties zich verenigen in een netwerk. Naast het feit dat netwerken in de sociale sector te maken krijgen met uitermate complexe cliëntsituaties, blijkt ook het problematisch karakter van interorganisatiele netwerken het bestaan van deze dilemma's te verklaren.

Gezien deze nood aan een duidelijker overzicht van de dilemma's waar sociaal werkers mee geconfronteerd worden, trachten we in de volgende paragrafen een theoretisch kader te construeren waarin deze dilemma's kunnen worden ingepast. Zoals hierboven reeds werd aangehaald, wordt in deze uiteenzetting gefocust op de dilemma's die zich manifesteren op het niveau van de individuele hulpverlener. Met andere woorden: welke dilemma's ervaren hulpverleners wanneer ze samenwerken in een netwerk? Hierbij is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen interprofessionele en interorganisatiele dilemma's. Wanneer hulpverleners van verschillende organisaties samenkomen in een netwerk, vindt er namelijk naast interorganisatiele ook interprofessionele samenwerking plaats (Scott, 1997). Op basis van deze belangrijke vaststelling, werd een theoretisch kader geconstrueerd.

Aan de hand van dit theoretisch kader trachten we een zo volledig mogelijk overzicht te geven van de dilemma's die uit de sociaal werk-literatuur werden gefilterd. Dit kader is gebaseerd op reeds bestaande theoretische kaders en opsommingsmethoden, die voornamelijk focussen op problemen bij interorganisatiele of interprofessionele samenwerking of voorbij gaan aan het verschil tussen problemen en dilemma's (Hardy, 1992; in Hudson e.a., 1999; Mattessich & Monsey, 1992; Palinkas e.a., 2014; Statham, 2011; Pettitt, 2003; Cameron e.a., 2012; Hudson e.a., 1997). Het was dan ook noodzakelijk om een nieuw theoretisch kader te construeren dat zo nauw mogelijk aansluit bij de dilemma's die in de literatuur werden vastgesteld. Op basis van de theoretische kaders geconstrueerd door Hudson e.a. (1997), Statham (2011) en Cameron e.a. (2012) en eveneens geïnspireerd door de reeds vermelde inzichten van Scott (1997), werden twee algemene categorieën onderscheiden: organisatiele dilemma's en professionele dilemma's (zie tabel 1). Onder organisatiele dilemma's verstaan we de dilemma's die hoofdzakelijk voortkomen uit het feit dat in een netwerk verschillende organisaties samenkomen, interageren en samenwerken. Professionele dilemma's daarentegen, komen voornamelijk voort uit het feit dat in een netwerk ook verschillende professionals samenwerken en interageren met elkaar. Hoewel hierdoor twee categorieën worden gecreëerd, is het belangrijk om op te merken dat deze niet strikt van elkaar te onderscheiden zijn. Doordat interprofessionele en interorganisatiele samenwerking sterk met elkaar verweven zijn en elkaar bijgevolg sterk beïnvloeden, is het onmogelijk om van twee strikt afgescheiden categorieën te spreken. Deze relativisering dient in het achterhoofd gehouden te worden bij de bespreking van de dilemma's in de volgende paragrafen.

Tabel 1: Dilemma's ervaren door hulpverleners in interorganisatiele netwerken

| Organisatiele dilemma's      | Professionele dilemma's |
|------------------------------|-------------------------|
| Loyaliteitsdilemma           | Identiteitsdilemma      |
| Verantwoordelijkheidsdilemma | Roldilemma              |
| Leerdilemma                  | Kennisdilemma           |
| Cultuurdilemma               | Controle/machtsdilemma  |

#### 4.1 Organisatiele dilemma's

In deze eerste categorie focussen we op de dilemma's die voortvloeien uit de interorganisatiele samenwerking die plaatsvindt in netwerken, meer bepaald het loyaliteits-, het verantwoordelijkheids-, het leer- en het cultuurdilemma. Zoals hierboven reeds werd aangehaald, kunnen deze dilemma's ook verweven zijn met het interprofessioneel karakter van een netwerk. Echter, in de literatuur worden deze vier dilemma's doorgaans gezien in het licht van interorganisatiele samenwerking. Het spanningsveld dat bestaat tussen de eigen organisatie en het netwerk waartoe men behoort staat in deze dilemma's centraal.



### Het loyaliteitsdilemma

Een dilemma dat kan opduiken bij samenwerking tussen hulpverleners van verschillende organisaties is het loyaliteitsdilemma. Wanneer hulpverleners van verschillende organisaties samenwerken, kan de loyaliteit ten aanzien van de eigen organisatie in het gedrang komen. De hulpverlener is immers niet enkel verantwoording verschuldigd aan de eigen organisatie, maar ook aan het samenwerkingsverband waarin hulpverleners van verschillende organisaties samenkomen. Door zich tussen deze twee entiteiten te bevinden, kunnen loyaliteitsconflicten ontstaan: primeert loyaliteit aan de eigen organisatie of dient bij samenwerking loyaliteit aan het netwerk voorop te worden gesteld? Wanneer hulpverleners zich te sterk blijven identificeren met de eigen organisatie, kan de interorganisationale samenwerking in het gedrang komen.

Toch blijkt het verband tussen loyaliteit ten aanzien van de eigen organisatie en loyaliteit ten aanzien van het netwerk niet zo eenduidig te zijn. Zo stelden Rockmann e.a. (2007) vast dat een sterke identificatie met de eigen organisatie niet noodzakelijk een sterke identificatie met het samenwerkingsverband in de weg staat. Ze identificeerden twee mediërende factoren die deze vaststelling onderbouwden. Allereerst werd vastgesteld dat organisaties die zich sterk identificeren met de eigen organisatie een sterkere identificatie met het netwerk kunnen ontwikkelen door de fysieke nabijheid van de verschillende leden van het netwerk te vergroten. Wanneer leden van verschillende organisaties samenwerken op één locatie, zorgt dit blijkbaar voor een sterkere identificatie en bijgevolg een grotere loyaliteit ten aanzien van het netwerk. Een tweede mediërende factor is het gebruik van 'rijke' communicatiemediën zoals face-to-face contact, videoconferenties, telefoongesprekken e.d. (Rockmann e.a., 2007). Dit soort mediën onderscheiden zich van 'magere' mediën waarbij gebruik wordt gemaakt van meer onpersoonlijke communicatie zoals posters, briefwisseling, e-mailverkeer enz. Wanneer de leden van een netwerk zich niet sterk identificeren met de eigen organisatie, kan het gebruik van 'rijke' mediën ertoe leiden dat deze leden zich toch sterk identificeren met het netwerk waartoe ze behoren.

Ondanks deze twee mediërende factoren, die de identificatie en loyaliteit van hulpverleners ten aanzien van het netwerk waartoe ze behoren kunnen beïnvloeden, blijft loyaliteit een dilemma bij samenwerking. De hulpverlener kan zich verscheurd voelen tussen deze twee niveaus: aan wie is hij primaire verantwoording verschuldigd?

### Het verantwoordelijkheidsdilemma

Het verantwoordelijkheidsdilemma is een tweede dilemma dat voornamelijk binnen het geheel van interorganisationale dilemma's geplaatst kan worden. Wanneer verschillende organisaties en bijgevolg hun hulpverleners samenwerken in een netwerk, kan de bestaande verdeling van de verantwoordelijkheid binnen de verschillende organisaties in het gedrang komen. Pitsis e.a. (2004, p. 56) stellen dat *"elke partner verantwoording dient af te leggen en verantwoordelijk is voor de uitkomsten. Partners een stem maar geen verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid geven is contraproductief aangezien men hierdoor toegang heeft tot het project en de samenwerking, maar niet verantwoordelijk of aansprakelijk gesteld kan worden. Dit kan leiden tot vervreemding van het project of erger, de mogelijkheid tot ondermijning van het project zonder het risico hiervoor gestraft te worden."* Andere onderzoekers benadrukken eveneens het belang van een gelijke verdeling van de verantwoordelijkheden in een samenwerking (zie onder meer Palinkas e.a., 2014; Glisson & Hemmelgarn, 1998; Hall, 1999; Percy-Smith, 2006; Harker e.a., 2004; Pitsis e.a., 2004; Hudson e.a., 1999; Milward & Provan, 2006; Cheminais, 2009; Statham, 2011; Sloper, 2004; Cameron e.a., 2012; Atkinson e.a., 2002; Altshuler, 2003).

De fragmentering van de verantwoordelijkheid die zich voordoet wanneer verschillende organisaties samenwerken, leidt tot een algemene afname van het gevoel van verantwoordelijkheid. De diffusie van de verantwoordelijkheid resulteert in een situatie waarin elke hulpverlener het ongerechtvaardigde gevoel heeft dat iemand anders de eindverantwoordelijkheid uiteindelijk op zich zal nemen. Milward en Provan (2006, p. 18) vatten het treffend samen: *"de leden van het*

*netwerk kunnen het eens zijn over het feit dat het werk en de verantwoordelijkheid gedeeld moet worden; in de praktijk blijkt men deze verantwoordelijkheid echter moeiteloos te ontlopen en neigt men aan te nemen dat iemand anders de verantwoordelijkheid voor een specifieke activiteit of zaak wel op zich zal nemen."*

Terwijl Milward en Provan (2006) de implementering van een coördinerende actor aanhalen als een manier om de verschillende partners hun verantwoordelijkheid te laten opnemen en bijgevolg het free-rider probleem te voorkomen, benadrukken andere auteurs dat deze implementatie niet steeds voor het gewenste en verwachte resultaat zorgt. Glisson en Hemmelgarn (1998, p. 417) stelden vast dat *"in gebieden waar de coördinatie toenam, hulpverleners afzien van hun verantwoordelijkheid in het netwerk [...]. Deze centralisering zorgt ironisch genoeg voor een meer diffuse in plaats van een meer gefocuste verantwoordelijkheid ten aanzien van de activiteiten van het netwerk."* Deze verschillende visies geven aan dat er geen pasklaar antwoord bestaat voor het verantwoordelijkheidsdilemma; elke actor zijn verantwoordelijkheid laten opnemen blijkt geen eenvoudige opdracht. De hulpverlener dient een goede balans te vinden tussen de verantwoordelijkheden die hij opneemt in de eigen organisatie en de verantwoordelijkheden in het netwerk. In die zin sluit het verantwoordelijkheidsdilemma duidelijk aan bij het voorgaande loyaliteitsdilemma.

#### Het leerdilemma

Een dilemma dat minder vaak genoemd wordt in de sociaal werk literatuur maar dat ook belangrijke implicaties heeft voor de samenwerking in een netwerk, is het leerdilemma. Verschillende onderzoeken bevestigden reeds het belang van gezamenlijke leermomenten om de samenwerking tussen hulpverleners te bevorderen (Messenger, 2013; Perrault e.a., 2011; Sloper, 2004; Cameron e.a., 2012; Kale e.a., 2000; Das & Teng, 2000).

Hoewel het belang van deze collectieve leermomenten in de literatuur wordt erkend, beschrijven Larsson e.a. (1998) een dilemma dat hier nauw mee samenhangt. Deze auteurs stellen vast dat de manier waarop de partners in een netwerk omgaan met het collectieve leerproces, een centrale rol speelt in het succes of de mislukking van een samenwerking. Larsson e.a. (1998) benadrukken dat door zich als een goede partner op te stellen en dus vrijelijk informatie te delen, dit exploitatie kan uitlokken. Andere partners kunnen zich namelijk de kennis van de collectieve leermomenten toe-eigenen voor individueel gebruik in de eigen organisatie zonder dat er een wederdienst geëist wordt. Dit opportunistisch gedrag, gericht op de individuele maximalisatie van collectief verworven kennis in plaats van het collectieve gebruik van deze kennis, kan de gezamenlijke ontwikkeling van kennis in een netwerk ondermijnen. Deze collectieve kennisontwikkeling blijkt echter belangrijk te zijn voor het succes van een samenwerking.

Volgens Larsson e.a. (1998) kunnen macht, opportunisme, achterdocht en asymmetrische leerstrategieën succesvolle collectieve leermomenten in de weg staan. Zaken zoals vertrouwen, het hebben van een lange termijn oriëntatie en gevestigde onderlinge verbindingen daarentegen kunnen dan weer bijdragen tot een meer succesvol collectief leermoment. Ook andere auteurs (Kale e.a., 2000) bevestigen de positieve impact van relationeel kapitaal en de aanwezigheid van vertrouwen en individuele interactie op dit dilemma. Ongeacht de implementatie van deze factoren blijft het leerdilemma in se een dilemma, waardoor een eenvoudige oplossing niet voorhanden is.

#### Het cultuurdilemma

Een laatste dilemma dat voortkomt uit de samenwerking tussen organisaties in een netwerk, is het cultuurdilemma. Dit dilemma situeert zich op het niveau van de organisatie, maar heeft implicaties voor de samenwerking tussen hulpverleners. Op het moment dat hulpverleners van verschillende organisaties samenwerken, treden zij binnen in een andere wereld die gekenmerkt wordt door eigen normen, waarden, visies op hulpverlening en praktijken, die samen de organisatiecultuur vormen. Daarnaast zit in deze organisatiecultuur ook vaak een bepaald mens- en wereldbeeld vervat (Ziviani e.a., 2013). Anning (2001) geeft aan dat een grote moeilijkheid bij samenwerking erin bestaat de

verschillende culturen van dienstverlening te verenigen. Ondanks deze cultuurverschillen wordt van hulpverleners steeds vaker verwacht dat ze door middel van samenwerking met professionals van andere organisaties een naadloze dienstverlening kunnen aanbieden (Messenger, 2013).

Zo legde onderzoek van Altshuler (2003) naar een samenwerkingsverband tussen scholen en kindervelzorgorganisaties in de Verenigde Staten bepaalde cultuurverschillen bloot. De samenwerking tussen de hulpverleners van deze welzijnsorganisaties en de leerkrachten van deze scholen verliep niet vlot, onder meer door de verschillende visies op beroepsgeheim en hoe hier praktisch mee om te gaan. Daarnaast hadden de twee organisaties een uitgesproken maar tegenstrijdige mening over de manier waarop met de cliënt/leerling moet worden omgegaan. Al snel werd duidelijk dat deze visies niet overeenkwamen, wat tot frustratie bij zowel de leerkrachten als de hulpverleners van de kindervelzorgorganisaties leidde.

De naadloze dienstverlening die hierboven reeds werd aangehaald, kan enkel realiteit worden wanneer de bestaande culturele verschillen overwonnen worden. Deze verschillen vertalen zich onder meer in andere werkomstandigheden, andere culturele waarden omtrent beroepsgeheim en andere inzichten aangaande professionele status, rol en expertise (Frost & Robinson, 2007; Altshuler, 2003). Een manier om met dit cultuurdilemma om te gaan wordt in de literatuur gedefinieerd als 'The Third Space' (Bhabha, 1994). De idee die hierbij centraal staat, is dat culturen constant evolueren. Wanneer verschillende culturen met elkaar in contact komen, bestaat volgens Bhabha (1994) dan ook de mogelijkheid dat er een nieuwe cultuur ontstaat, die hij *The Third Space* noemt. Messenger (2013) volgt deze aanname, en meent dat wanneer verschillende professionals met een verscheidenheid aan culturele achtergronden met elkaar interageren en samenwerken, een nieuwe cultuur kan ontstaan. Een essentiële voorwaarde hiervoor is dat dit proces voldoende tijd krijgt. Daarnaast wordt het belang van sterk en effectief leiderschap in de verf gezet (Messenger, 2013). Pitsis e.a. (2004) nuanceren dit verhaal door te benadrukken dat een nieuwe 'designer cultuur' ook problemen met zich kan meebrengen. Zo benadrukken zij dat een nieuwe cultuur 'cult-properties' kan aannemen, waardoor de leden de visie en missie blindelings volgen zonder zich hierbij vragen te stellen.

## 4.2 Professionele dilemma's

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de dilemma's die voortvloeien uit het feit dat in een interorganisatieel netwerk ook verschillende professionals samenkomen. Ook hier dient opgemerkt te worden dat deze professionele dilemma's niet los gezien kunnen worden van de bovengenoemde organisatiele dilemma's, aangezien deze twee categorieën elkaar beïnvloeden. In de literatuur stelden we echter vast dat het identiteits-, het rol-, het kennis- en het controle/machtdilemma voornamelijk in het licht van interprofessionele samenwerking worden genoemd als relevante dilemma's.

### Het identiteitsdilemma

Hulpverleners bouwen tijdens hun opleiding en professionele leven een zekere professionele identiteit op die gekenmerkt wordt door eigen praktijken, eigen verklaringsmodellen en eigen overtuigingen (Frost, 2005; Ziviani e.a., 2013). Deze identiteit kan een goede samenwerking tussen hulpverleners of professionals blijikbaar in de weg staan. Elke professional houdt namelijk vast aan zijn eigen expertise en standpunten, waardoor samenwerking in het gedrang kan komen (Strauss, 1962; in Leiba, 1994).

Ondanks het feit dat een professionele identiteit in se iets waardevols is, kan het samenwerking dus tegenwerken. Zo blijken professionals vaak de nadruk te leggen op wat hen onderscheidt van andere professionals, in plaats van zich te focussen op gelijkenissen (Messenger, 2013; Frost, 2005). Dit kan zich vertalen in diepe kloven betreffende ideologieën, praktijken en prioriteiten (Rose, 2011), zaken die leiden tot een minder succesvolle samenwerking.

Hulpverleners ervaren dat de manier waarop ze zichzelf zien en hoe anderen hen zien verandert wanneer ze samenwerken met andere professionals (Frost, 2005; Rose, 2011). Volgens Rose (2011) ontstaan identiteitsdilemma's wanneer er een spanning optreedt tussen de professionele kennis van een hulpverlener en de bredere, algemene kennis waarover hij of zij beschikt. Bij samenwerking wordt steeds vaker verlangd dat de hulpverlener zich als een 'hybride' professional opstelt, waarbij hij een scala aan ervaring, kennis en visies aan de dag legt. Hiertegenover staat dat het delen van expertise de professionele identiteit kan bedreigen, aangezien de hulpverlener hierdoor het gevoel kan krijgen dat zijn unieke bijdrage aan de dienstverlening hierdoor minder duidelijk wordt (Rose, 2011). Hulpverleners hebben met andere woorden nood aan een duidelijk afgeleide identiteit en professionele bijdrage, iets wat bij samenwerking niet steeds gegarandeerd kan worden.

#### Het roldilemma

Naast het opbouwen van een bepaalde identiteit, zullen professionals vaak ook een bepaalde rol op zich nemen in een organisatie. Roldilemma's handelen over de geschiktheid of de gepastheid van bepaalde taken die professionals voor hun rekening nemen (Rose, 2011). Zo kan van hulpverleners verwacht worden dat zij bij samenwerking een meer dynamische rol op zich nemen: dit kan gaan van expert, facilitator, gastheer, organisator tot vertrouwenspersoon (Bing, 2014).

Door een meer algemene rol op te nemen in een team kunnen professionele grenzen overstegen worden. Hiertegenover staat wel dat het opnemen van algemene taken of taken die buiten iemands expertise liggen problematisch kan zijn. Hiermee gaan we naar de kern van het roldilemma van Rose (2011). Hoewel algemene taken vaak belangrijk zijn bij samenwerking, zal er bij specialisten vaak een weerzin bestaan om deze taken op zich te nemen. Doordat iedere professional vasthoudt aan zijn expertiserol, wordt fragmentatie van de dienstverlening in de hand gewerkt. Alhoewel het opnemen van algemene rollen kan zorgen voor een snellere en vlottere dienstverlening, worden in deze situatie vaak vragen gesteld bij de kwaliteit van deze dienstverlening (Rose, 2011).

#### Het kennisdilemma

Een derde professionele dilemma dat aansluit bij de uiteenzetting van Rose (2011), is het kennisdilemma. Bij samenwerking tussen hulpverleners van verschillende organisaties, wordt kennis uitgewisseld. Dat deze kennis uiteen valt in twee onderdelen, is een belangrijke aanname om dit dilemma te kunnen kaderen. Zo bestaat er allereerst expliciete kennis, wat overeenkomt met de concrete en bevattelijke kennis die formeel uitgedrukt en gedeeld kan worden. Deze kennis kan door middel van opleidingen worden doorgegeven, of kan formeel tussen hulpverleners onderling circuleren. Naast deze expliciete kennis wordt in de literatuur ook gesproken over 'tacit knowledge', wat zoveel betekent als ontastbare of onbewuste kennis. Deze kennis is moeilijk onder woorden te brengen en wordt vaak onbewust en informeel uitgewisseld (Messenger, 2013). Concreet komt dit neer op de kennis die hulpverleners in de dagelijkse praktijk gebruiken bij het omgaan met zorgen en dagdagelijkse besommingen. Doordat deze kennis geassocieerd wordt met het gezond verstand en als vanzelfsprekend wordt aanzien, blijkt het moeilijk om deze expliciet te verwoorden en door te geven aan elkaar (Messenger, 2013).

Zoals hierboven reeds werd aangehaald, is het onderscheid tussen deze twee vormen van kennis belangrijk om het kennisdilemma te kaderen. Wanneer hulpverleners van verschillende organisaties samenkomen, worden ze geconfronteerd met verschillende kenniskaders, verschillende specialisaties en verschillende niveaus van praktijkervaring. Dit vertaalt zich in verschillen in zowel expliciete als impliciete kennis. De verschillen in expliciete kennis kunnen relatief eenvoudig worden opgevangen door kennisoverdracht, zowel door middel van opleidingen als tussen hulpverleners onderling. Het is daarentegen de problematische verhouding tussen samenwerking en impliciete kennis die de kern van het kennisdilemma vormt. Doordat deze kennis als vanzelfsprekend wordt beschouwd en vaak onbewust aanwezig is, vormt het delen van deze kennis een grote uitdaging. Het is deze kennis die een kloof vormt tussen de verschillende hulpverleners en bijgevolg samenwerking bemoeilijkt. Om

een goede samenwerking te bevorderen, dient met deze impliciete kennis rekening gehouden te worden door deze in de mate van het mogelijke te expliciteren.

#### Het controle- en machtsdilemma

Een laatste dilemma dat door Rose (2011) wordt aangehaald, is het controledilemma. Dit dilemma ontstaat bij samenwerking tussen hulpverleners doordat bij besluitvorming met verschillende praktijken en kenniskaders rekening gehouden dient te worden. Wanneer dit niet op een evenwichtige manier gebeurt, kan dit ertoe leiden dat hulpverleners zich genegeerd of ondergewaardeerd voelen. Bij professionele onenigheid dient dan ook rekening gehouden te worden met de inbreng van de verschillende hulpverleners om zo een goede controle-balans te creëren.

Dit controledilemma hangt nauw samen met de machtsverhoudingen die aanwezig zijn bij samenwerking tussen hulpverleners. Om goede samenwerking mogelijk te maken, zullen de gevestigde machtsverhoudingen die in de eigen organisatie aanwezig zijn, bij samenwerking losgelaten moeten worden. Dit blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. Hulpverleners houden vaak vast aan hun verworven machtspositie en de daarmee samenhangende autonomie, terwijl dit bij samenwerking niet wenselijk is en vaak niet onbetwist blijft. Om succesvol samen te werken, moet een deel van deze machtsverworvenheid en autonomie worden afgestaan. Wanneer leden geconfronteerd worden met de voordelen die de samenwerkingsrelatie met zich meebrengt, zou dit verlies van autonomie en macht eenvoudiger geaccepteerd worden (Tsisis, 2009). Vertrouwen, gedeelde waarden en gezamenlijke doelstellingen blijken dit proces positief te beïnvloeden. Tsisis (2009) besluit dat een goede balans dient te bestaan tussen afhankelijkheid en autonomie om succesvolle interorganisationele samenwerking mogelijk te maken. Deze vaststelling kan doorgetrokken worden naar het niveau van de hulpverlener, waar deze balans eveneens aanwezig dient te zijn. De hulpverlener dient zich ervan bewust te zijn dat door afstand te doen van een deel van zijn of haar macht en autonomie, dit de samenwerking ten goede komt.

Deze samenwerkingsdilemma's kunnen zich in meerdere of mindere mate manifesteren bij samenwerking tussen hulpverleners van verschillende organisaties. Ondanks de focus op succesvolle samenwerking en de goede wil die vaak aanwezig is in netwerken, blijken deze dilemma's een effectieve samenwerking vaak in de weg te staan. Het is dan ook onze bedoeling om deze factoren verder te onderzoeken.

## 5. Besluit

In dit besluit integreren we de theoretische inzichten. We bekijken de belangrijkste concepten en behandelen de manier waarop we deze gebruiken voor het verdere onderzoeksproject. We starten bij de manier waarop we onze netwerkcases identificeren. We gebruiken hiervoor een typologie die we construeren op basis van het werk van Agranoff (2007) en Provan & Kenis (2008). Verder gaan we in op het belang van integratie voor het netwerk.

### 5.1. Verschillende types van netwerken

In deze paragraaf construeren we een typologie van verschillende types van netwerken. We doen dit op basis van de inzichten uit de vorige paragrafen. We stelden dat een belangrijk kenmerk van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties de doelstelling is die ze voorop stellen. Netwerken zijn erop gericht om iets te bereiken en zetten verschillende activiteiten in om hun doelstelling te behalen. Daarnaast zijn we ook van mening dat de netwerkcoördinatie in belangrijke mate de effectiviteit van het netwerk kan beïnvloeden. We construeren een typologie van netwerken op basis van deze twee kenmerken. Meer specifiek maken we een kruising tussen de governance-typologie van Provan en Kenis (2008) en de typologie van Agranoff (2007). In onderstaande tabel presenteren we onze typologie.

Tabel 2: Kruising tussen de governance-typologie en de typologie van Agranoff

| Doelstelling            | Governance            |                           |  |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------|--|
|                         | <i>Zelfregulerend</i> | <i>Leidersorganisatie</i> | <i>Netwerk<br/>administratieve<br/>organisatie</i> |
| Informatie uitwisseling |                       |                           |  |
| Ontwikkeling            |                       |                           |  |
| Outreach                |                       |                           |  |
| Actie                   |                       |                           |  |

Met deze tabel bieden we een eerste beschrijvende analyse van onze netwerkcases. Verder zorgt deze typologie ervoor dat we een link kunnen leggen tussen de analyse van Provan & Kenis (2008) over netwerkcoördinatie en de manier waarop Agranoff (2007) een onderscheid maakt tussen verschillende netwerkdoelstellingen. We kunnen er namelijk vanuit gaan dat de coördinatie moet afgestemd worden op de doelstelling van het netwerk. Hier wordt de link gelegd met de typologie van Agranoff (2007). Zo zal de mate van consensus over de te bereiken doelen op het netwerkniveau bepalen welke coördinatievorm het meest geschikt is. Een zelfregulerend netwerk zal het meest effectief zijn wanneer de verschillende netwerkpartners een duidelijke consensus hebben bereikt over de netwerkdoelstellingen. Als er minder doelconsensus aanwezig is onder de netwerkpartners, is een leidersorganisatie of een NAO de meest aangewezen organisatievorm. Als de ene organisatie bijvoorbeeld informatie-uitwisseling voorop stelt, terwijl een andere organisatie een gezamenlijke pool aan cliënten wil ontwikkelen, kan een leidersorganisatie of een NAO een brug trachten te slaan tussen de twee (Provan & Kenis, 2008).

Verder kunnen we ook stellen dat de effectiviteit van het netwerk wordt verwezenlijkt door een aanpassing van de netwerkcoördinatie aan de complexiteit van de opdracht. Zo kunnen we enigszins voorbarig reeds de hypothese vooropstellen dat informatie uitwisseling een minder complexe opdracht is dan het opzetten van een actie. We kunnen dan ook stellen dat in het geval van een informatienetwerk een zelfregulerend netwerk een mogelijke vorm van netwerkcoördinatie is. Het opzetten van een actie is een zeer complexe activiteit, die coördinatie van een leidersorganisatie of een netwerk administratieve organisatie nodig heeft. Wanneer we terugrijpen naar de dilemma's die inherent aanwezig zijn bij samenwerking in interorganisationale netwerken, kunnen we ook hier enkele hypothesen vooruit schuiven. Zo stellen we dat wanneer de coördinerende actor een sturende rol op zich neemt, de dilemma's zich meer op het niveau van de coördinerende actor zullen manifesteren. Wanneer de coördinerende actor daarentegen een faciliterende rol opneemt, stellen

we dat de dilemma's zich meer op het niveau van de hulpverleners zullen manifesteren. We zullen verder onderzoek aangrijpen om deze hypothesen te onderzoeken, en deze zodoende te bevestigen of weerleggen.

## **5.2. De integratie**

In de bovenstaande theoretische paper stelden we dat de effectiviteit van netwerken op verschillende manieren kan worden nagegaan. In dit onderzoeksproject kiezen we ervoor om de integratie van het netwerk te analyseren. De integratie is een concept dat sinds de jaren 1990 een belangrijke toepassing heeft gekregen in de literatuur naar netwerken tussen hulpverleningsorganisaties. Studies zoals die van Rosenheck e.a. (1998) en Provan & Milward (1995) analyseren de integratie van een netwerk als een mogelijke succesfactor die de responsiviteit van het netwerk naar de complexe en heterogene doelgroepen doet verhogen. Verder kunnen we ook stellen dat de integratie een noodzakelijke voorwaarde is voor het bereiken van de doelstelling van het netwerk. Een hoge mate aan integratie zorgt er immers voor dat het netwerk op een goede manier informatie kan uitwisselen, competenties kan versterken of een bepaalde actie kan opzetten. Deze integratie kan op twee manieren worden nagegaan. Een eerste manier is het gebruik van sociale netwerkanalyse. Sociale netwerkanalyse laat toe om de relaties tussen de organisaties in het netwerk te bestuderen. Indicatoren zoals clustering, densiteit en centraliteit kunnen gebruikt worden om te bekijken in welke mate het netwerk een grote mate aan integratie kan bereiken (zie: Raeymaeckers, 2014). Verder beargumenteerden we dat de integratie van het netwerk sterk bepaald wordt door de dilemma's waar de verschillende hulpverleners mee worstelen indien ze in een netwerk samenwerken met verschillende andere organisaties. Zo maakten we een onderscheid tussen verschillende soorten dilemma's. De integratie wordt in dit onderzoek ook in beeld gebracht door de verschillende dilemma's te onderzoeken die in een netwerk aanwezig zijn.

Hierbij mogen we steeds de koppeling met de netwerk governance niet vergeten. In dit onderzoek gaan we namelijk na in welke mate de netwerk governance de integratie van het netwerk versterkt. We beschouwen de integratie hierbij zowel als een kwantitatieve als een kwalitatieve variabele. Op het kwantitatieve niveau gaan we in op de structuur van het netwerk door het uitvoeren van een sociale netwerkanalyse. Op het kwalitatieve niveau analyseren we in welke mate de netwerkcoördinatie omgaat met de dilemma's die er heersen tussen de hulpverleners verbonden aan diverse hulpverleningsorganisaties.

Op deze manier wordt dan ook de link gelegd tussen twee domeinen die tot nu toe onvoldoende met elkaar in verband werden gebracht: sociaal werk en management. Door het coördinatie type en de manier waarop de rol van de coördinator wordt ingevuld te verbinden met de dilemma's die zich voordoen in een interorganisationeel netwerk, trachten we in dit onderzoek deze verbinding wel te maken. We willen onderzoeken hoe de coördinatie omgaat met deze dilemma's, of de rol van de coördinator een impact heeft op de dilemma's die zich voordoen bij sociaal werkers, en op welke manier de coördinator beter met deze dilemma's zou kunnen omgaan.

## **5.3. Ter afronding**

We beargumenteerden dat kinderarmoede een zeer complex probleem is dat enkel op een structurele manier kan worden aangepakt indien verschillende actoren op een hechte en geïntegreerde manier met elkaar samenwerken. Dit theoretische kader toont echter aan dat er nog cruciale kennis nodig is vooraleer we geïntegreerde netwerken op het terrein kunnen nastreven. In deze paper legden we de eerste conceptuele bouwstenen voor onze verdere analyses. Ons raamwerk neemt het concept integratie als uitgangspunt en bouwt hierop verder. Zo bekijken we de netwerkcoördinatie als belangrijkste integrerend mechanisme en onderzoeken we onder welke voorwaarden deze coördinatie tot goede resultaten komt. Meer specifiek wordt in dit onderzoek de relatie tussen netwerk governance en integratie verder onder de loep genomen. Deze analyse resulteert in een betere en gefundeerde kennis om lokale netwerken binnen het thema

kinderarmoede op een betere manier af te stemmen op de complexe situatie van gezinnen in armoede.

We gaan er niet van uit dat een netwerk een onbetwistbare garantie is op een effectievere bestrijding van een (sociaal) probleem. We gaan er in dit onderzoek echter wel van uit dat een meer geïntegreerd netwerk een betere oplossing biedt in tegenstelling tot een netwerk dat geen integratie vertoont.



## Bronnen

- Agranoff, R. (2007). *Managing within Networks. Adding Value to Public Organizations*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Altshuler, S.J. (2003). From Barriers to Successful Collaboration: Public Schools and Child Welfare Working Together. *Social Work*, 48(1): 52-63.
- Anning, A. (2001). *Knowing who I am and what I know: Developing New Versions of Professional Knowledge in Integrated Service Settings*. Geraadpleegd via <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001877.htm>
- Atkinson, M., Wilkin, A., Stott, A., Doherty, P., & Kinder, K. (2002). *Multi-agency working: a detailed study*. Slough: National Foundation for Educational Research.
- Bhabha, H. (1994). *The Location of Culture*. London: Routledge.
- Bing, V. (2014). *Family Centres in Sweden*. Presentatie Inspiratiedag Huizen van het Kind, 9 mei 2014, Brussel.
- Browne., G., Roberts., J., Gafni., A., Byrne., C., Kertyzia., J.n., & Loney., P. (2004). Conceptualizing and validating the Human Services Integration Measure. *Internation journal of integrated care*, 4(19), 1-9.
- Burt, R.S. (1976). Positions in Networks. *Social Forces*, 55(1), 93-122.
- Burt, R.S. (2002). The Social Capital of Structural Holes. In M. Guillén, (ed), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field* (pp.202-247). New York: Russell Sage Foundation.
- Burt, R.S. (2004). *Structural holes and good ideas*. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- 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.
- Cameron, A., Lart, R., Bostock, L., & Coomber, C. (2012). *Factors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services*. Social care institute for excellence, research briefing.
- Cheminais, R. (2009). *Effective Multi-Agency Partnerships. Putting Every Child Matters into Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Das, T. K., & Teng, B. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dierckx, D., & Coene, J. (2012). Peilingen over armoede. In D. Dierckx, S. Oosterlynck, J. Coene & A. Van Haarlem (red.), *Armoede en sociale uitsluiting* (pp. 423-485). Leuven: Acco.
- Dowling, B., Powell, M., & Glendinning, C. (2004). Conceptualising successful partnerships. *Health and Social Care in the Community*, 12(4), 309-317.
- Easen, P., Atkins, M., & Dyson, A. (2000). Inter-professional Collaboration and Conceptualisations of Practice. *Children and Society*, 14(5), 355-367.

- Ellingson, L.L. (2003). Interdisciplinary Health Care Teamwork in the Clinic Backstage. *Journal of Applied Communication Research*, 31(2): 93-117.
- Freeman, L.C. (2004). *The Development of Social Network Analysis*, Vancouver: Empirical Press.
- Friedkin, N.E. (1978). University Social Structure and Social networks among Scientists. UNIVERSITY SOCIAL-STRUCTURE AND SOCIAL NETWORKS AMONG SCIENTISTS. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1444-1465. Frost, N., & Robinson, M. (2007). Joining Up Children's Services: Safeguarding Children in Multi-Disciplinary Teams. *Child Abuse Review*, 16(3): 184-199.
- Frost, N. (2005). *Professionalism, partnership and joined-up thinking: a research review of front-line working with children and families*. Geraadpleegd via [http://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/Professionalism\\_partnership%20and%20joined%20up%20thinking.pdf](http://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/Professionalism_partnership%20and%20joined%20up%20thinking.pdf)
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401-421.
- Granovetter (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hall, C.J. (1999). Integrating Services for Children and Families: the Way forward? *Children & Society*, 13(3), 216-222.
- Harker, R.M., Dobel-Ober, D., Berridge, D., & Sinclair, R. (2004). More Than the Sum of its Parts? Inter-professional Working in the Education of Looked After Children. *Children & Society*, 18(3), 179-193.
- Hasenfeld, Y. (2000). Organizational forms as moral practices: The case of welfare departments. *Social Service Review*, 74(3), 329-351.
- Hertting, N., & Vedung, E. (2012.) Purposes and criteria in network governance evaluation: How far does standard evaluation vocabulary takes us? *Evaluation*, 18(1), 25-44.
- Horwath, J., & Morrison, T. (2011). Effective inter-agency collaboration to safeguard children: Rising to the challenge through collective development. *Children and Youth Services Review*, 33(2), 368-375.
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G. (1999). In Pursuit of Inter-Agency Collaboration In The Public Sector. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 1(2), 235-260.
- 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.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kenis, P., & Provan, K.G. (2009). Towards an Exogenous Theory of the public Network Performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing complex networks; strategies for the public sector*. London: Sage.
- Klijn, E.H. (2005). Networks and inter-organizational management. Challenging, steering, evaluation, and the rol of the public actors in public management. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr. & C. Pollitt (red.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 257-281). Oxford: Oxford University Press.

- Koppenjan, J., & Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in organizations. In N. Nohria & R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp. 216-239). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Laumann, E.O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P.V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*, 4, 455-484.
- Leiba, T. (1994). Inter-Professional approaches to mental health care. In: A. Leathard (red.), *Going Inter-Professional: Working together for Health and Welfare* (pp. 136-142). London: Routledge.
- Lemieux-Charles, L., Chambers, L.W., Cockerill, R., Jaglal, S., Brazil, K., Cohen, C., LeClair, K., Dalziel, B., & Schulman, B. (2005). Evaluating the effectiveness of community-based Dementia Care Networks: The dementia care networks' study. *Gerontologist*, 45(4), 456-464.
- Marsden, P.V., & Lin, N. (1982). *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Mattessich, P.W., & Monsey, B.R. (1992). *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- Messenger, W. (2013). Professional cultures and professional knowledge: owning, loaning and sharing. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(1), 138-149.
- Milward, H.B., & Provan, K.G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Networks and Partnerships Series, IBM Center for The Business of Government.
- O'Toole, L.J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45-52.
- Palinkas, L.A., Fuentes, D., Finno, M., Garcia, A.R., Holloway, I.W., & Chamberlain, P. (2014). Inter-Organizational Collaboration in the Implementation of Evidence-based Practices Among Public Agencies Serving Abused and Neglected Youth. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(1), 74-85.
- Percy-Smith, J. (2006). What Works in Strategic partnership for Children: a Research Review. *Children & Society*, 20(4), 313-323.
- Perrault, E., McClelland, R., Austin, C., & Sieppert, J. (2011). Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration. *Administration in Social Work*, 35(3), 282-298.
- Pettitt, B. (2003). *Effective Joint Working Between Child and Adolescent Mental Health Services (CAMHS) and Schools*. Department for Education and Skills, London, <http://www.dfes.gov.uk/research>
- Pitsis, T.S., Kornberger, M., & Clegg, S. (2004). The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration. *M@n@gement*, 7(3), 47-67.
- Popp, J.K., Milward, H.B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks, A Review of the Literature to Inform Practice*. Collaborating Across Boundaries Series, IBM Center for The Business of Government.

- 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), pp. 479-516.
- Provan, K.G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K.G., & Milward, H.B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational network effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
- 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., Nakama, L., Veazie, M.A., Teufel-Shone, N.I., & Huddleston, C. (2003). Building community capacity around chronic disease services through a collaborative interorganizational network. *Health Education & Behavior*, 30(6), 646-662.
- Provan, K.G., & Sebastian, J.G. (1998). Networks within networks: Service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *Academy of Management Journal*, 41(4), 453-463.
- Raab, J., Mannak, R., & Cambré, B. (2013). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research*. doi:10.1093/jopart/mut039
- Raeymaeckers, P. (2013a). *Tussen centrum en periferie: een mixed methods-onderzoek naar de integratie van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties* (Proefschrift). Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- Raeymaeckers, P. (2013b). Werken aan netwerken tegen armoede. Hoe één plus één drie kan worden. *Alert*, 39(4), 23-31.
- Raeymaeckers, P. (2014). *Tussen centrum en periferie, Over de integratie van netwerken tussen hulpverleningsorganisaties*. Leuven: Acco.
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Robinson, M., Atkinson, M., & Downing, D. (2008). *Supporting theory building in integrated services research*. Slough: National Foundation for Educational Research.
- Rockmann, K.W., Pratt, M.G., & Northcraft, G.B. (2007). Divided Loyalties. Determinants of Identification in Interorganizational Teams. *Small Group Research*, 38(6): 727-751.
- Rose, J. (2011). Dilemmas of Inter-Professional Collaboration: Can they be Resolved? *Children & Society*, 25(2), 151-163.
- Rosenheck, R., Morrissey, J., Lam, J., Calloway, M., Johnsen, M., Goldman, H., Randolph, F., Blasinsky, M., Fontana, A., Calsyn, R., & Teague, G. (1998). Service system integration, access to services, and housing outcomes in a program for homeless persons with severe mental illness. *American Journal of Public Health*, 88(11), 1610-1615.
- Rosenheck, R., Morrissey, J., Lam, J., Calloway, M., Stolar, M., Johnsen, M., Randolph, F., Blasinsky, M., & Goldman, H. (2001). Service delivery and community: Social capital, service systems integration, and outcomes among homeless persons with severe mental illness. *Health Services Research*, 36(4), 691-710.
- Sargeant, J., Loney, E., & Murphy, G. (2008). Effective Interprofessional Teams: "Contact Is Not Enough" to Build a Team. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28(4), 228-234.

- Schalk, J. (2013). Interorganisational Relations and Goal Consensus: An Exploratory Study in Two Local Dutch Service Delivery Networks. *Local Government Studies*, 39(6), 854-877.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*, London: Sage.
- Scott, D. (1997). Inter-agency conflict: an ethnographic study. *Child and Family Social Work*, 2(2), 73-80.
- Sels, P. (2007). Regie en coördinatie door lokale besturen. In S. Van Garsse (ed), *Verzelfstandiging en samenwerking op lokaal vlak*. Brussel: Politeia.
- Span, K.C.L., Luijckx, K.G., Schalk, R., & Schols, J.M.G.A. (2012a). What Governance Roles do Municipalities use in Dutch Local Social Support Networks? *Public Management Review*, 14(8), 1175–1194.
- Span, K.C.L., Luijckx, K.G., Schols, J.M.G.A., & Schalk, R. (2012b). The Relationship Between Governance Roles and Performance in Local Public Interorganizational Networks: A Conceptual Analysis. *The American Review of Public Administration*, 42(2), 186–201.
- Statham, J. (2011). *A review of international evidence on interagency working, to inform the development of Children's Services Committees in Ireland*. Dublin: Government Publications.
- Tsasis, P. (2009). The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 5-21.
- Van Dijck, L., & Raeymaeckers, P. (2012). Over netwerken en sociale innovatie: de kracht van een lokaal bestuur. In D. Dierckx, S. Oosterlynck, J. Coene & A. Van Haarlem (red.), *Armoede en sociale uitsluiting* (pp. 333-353). Leuven: Acco.
- Vandenbroucke, F., & Vinck, J. (2013). Armoede en sociale uitsluiting ontcijferd. In D. Dierckx, J. Coene, A. Van Haarlem & P. Raeymaeckers (red.), *Armoede en sociale uitsluiting* (pp. 253-273). Leuven: Acco.
- Vandenbroeck, M., & Van Lancker, W. (2014), Een tweesporenbeleid inzake kinderarmoede , VLAS-Studies 14, Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw (2007). Regie en coördinatie door lokale besturen, Brussel, VVSG.
- Vranken, J. (2001). Unravelling the social strands of poverty: differentiation, fragmentation, inequality, and exclusion. In H.T. Andersen & Van Kempen, R. (eds.), *Governing European cities: social fragmentation, social exclusion and urban governance*. Aldershot: Ashgate. Vranken, J., Geldof, D., & Van Menxel, G. (red.) (1995), *Armoede en sociale uitsluiting*. Leuven/Amersfoort: Acco.
- Ziviani, J., Darlington, Y., Feeney, R., Meredith, P., & Head. B. (2013). Children with disabilities in out-of-home care: Perspectives on organisational collaborations. *Children and Youth Services Review*, 35(5), 797-805.