

Summer Academy WhoCares?

Samenwerken in netwerken, een evidentie of
gemakkelijker gezegd dan gedaan?



De Heerlijckyt, Geetbets
3 en 4 juli 2024

1. Netwerken: je kan er niet naast kijken, mijnheer!

Onze samenleving wordt complexer en de maatschappelijke uitdagingen kunnen nog zelden vanuit één discipline of expertise worden aangepakt. Samenwerken, in de zin van samen oplossingen bedenken en deze ook samen uitvoeren, is het enige mogelijke antwoord. Ons zorg- en welzijnssysteem vormt hier geen uitzondering op. Enkele factoren die hieraan bijdragen zijn de paradigmashift van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde zorg-en ondersteuning, de vergrijzingsgolf, budgettaire beperkingen, het spanningsveld tussen preventie, basiszorg en gespecialiseerde zorg.... En ook hier wordt samenwerken meer en meer als oplossing naar voor geschoven. De paraplu-term die we hiervoor de laatste jaren gebruiken is geïntegreerde zorg. Door de overheid, van lokaal tot nationaal/federaal, worden allerlei vormen van netwerken meer en meer en meer gepromoot, ja zelfs opgelegd als de drager en stimulator van deze samenwerking. Typische voorbeelden zijn de zorgraden, de netwerken geestelijke gezondheid, de "1 Gezin, 1 Plan"-netwerken, Huizen van het Kind...

Niemand betwist de noodzaak van netwerken, integendeel! Geïntegreerde zorg en samenwerken zijn het mantra geworden van elke visietekst of strategisch plan. Zelden is er weerstand tegen plannen van de overheid om netwerken op te zetten. Meer zelfs: elke zorg- of welzijnsorganisatie en/of hun vertegenwoordigers vinden keer op keer dat zij in deze netwerken onmisbaar zijn of dat hun specificiteit of werkterrein een apart netwerk verdient. Ook de overheid gaat hier vlot in mee. De muren tussen de verschillende sectoren op het terrein zijn immers evengoed terug te vinden langs de binnenkant van het overheidsapparaat, nog eens versterkt door de complexe bevoegdheidsverdeling op het vlak van gezondheidszorg en welzijn. Het resultaat is een indigestie aan netwerkstructuren, vaak aan handen en voeten gekluisterd door complexe governancestructuren want iedereen wil nu éénmaal een stem in het kapittel. Niettegenstaande hun grote potentieel om in de concrete zorg- en ondersteuning rond mensen echt een verschil te maken, dreigen netwerken op deze manier eerder een belemmering dan een facilitator van kwaliteitsvollere zorg en ondersteuning te worden.

2. Creëren van een vrijdenk-ruimte

Voor WhoCares? een voldoende reden om van netwerkvorming het thema te maken van haar eerste Summer Academy. De formule is eenvoudig: WhoCares? stelt een groep samen van mensen uit de brede zorg- en welzijnssector die vanuit hun ervaring allemaal wel iets te zeggen hebben over het thema. Gedurende 1,5 dag verkent de groep het thema, gevoed met een aantal theoretische insteken. We vertrokken van de eigen dagdagelijkse ervaringen om de uitdagingen van het werken in netwerken te benoemen en gaandeweg te analyseren. Vanuit deze analyse distilleerden we een lijst met insteken om de uitdagingen beter het hoofd te kunnen bieden. We eindigden de samenkomst met het vertalen van de opgedane inzichten in een reeks suggesties voor de overheden die zo'n cruciale rol spelen in de creatie, ondersteuning en opvolging van netwerkorganisaties. Voor de deelnemers aan onze Summer Academy was het een unieke ervaring. In ruim voor hun bijdrage werd hun eigen visie op netwerken uitgedaagd en kregen ze insteken om hun eigen handelingsmogelijkheden in netwerken waar nodig aan te passen. Een heel fijne extra was het nieuwe netwerk van boeiende en bevlogen personen vanuit onze brede sector.

3. Netwerken en hun uitdagingen

Na een uitgebreide kennismaking kregen de deelnemers de instructie om zich – elk voor zichzelf – het netwerk voor de geest te halen dat voor hen waardevol was, waar ze voor zichzelf en hun organisatie heel veel potentie inzag maar waar ze tegelijkertijd soms in vastliepen, gefrustreerd raakten. Vanuit deze ‘verbeelding’ konden ze met elkaar in gesprek gaan om zo – doorheen enkele processtappen – te komen tot een aantal uitdagingen voor netwerkorganisaties in zorg en welzijn.

Uitdaging 1: Spanningsveld tussen het belang van het netwerk en het belang van elk van de partners

Samenwerken in een netwerk vergt een investering van tijd en middelen, die dan niet naar de eigen werking kunnen gaan. Moet het belang van het netwerk dan nagestreefd worden ten koste van het belang van de eigen organisatie? Medewerkers die het netwerk ‘er gewoon bij moeten nemen’ lopen vaak vast in hun engagement. Ofwel leidt het werk in de eigen organisatie er onder, ofwel kan de medewerker niet aan de verwachtingen van het netwerk voldoen, ofwel – en ook dat gebeurt – gaat de medewerker er zelf aan ten onder. En een combinatie van dit alles is niet eens een grote uitzondering. Medewerkers die vrijgesteld worden voor het netwerk, maar die niet worden vervangen, zorgen dan weer voor extra druk in de partnerorganisatie waardoor het onbegrip voor het netwerk gevoed wordt.

Onder partners afspraken maken over wat ze samen gaan doen, en dus niet meer elk afzonderlijk, betekent ‘loslaten’, controle verliezen. Maar de slotsom mag geen verlieservaring zijn, maar moet integendeel aanvoelen als een winst voor elk van de partners en hun medewerkers.

Uitdaging 2: Spanningsveld tussen autonomie en identiteit van de verschillende partners enerzijds en gemeenschappelijkheid en identiteit van het netwerk anderzijds

De beslissing om met meerdere partners samen te gaan werken in een netwerk vertrekt in principe van de idee dat elk van de partners apart blijft bestaan en niet ‘opgaat’ in het netwerk. Maar is dat altijd zo duidelijk? Kan de samenwerking in een netwerk ook een tussenstap zijn naar het ‘samengaan’, ‘fuseren’ of ‘inkantelen’? Wanneer komt de eigen autonomie in het gedrang? Komt de eigen identiteit onder druk door de samenwerking? Is een evoluerende identiteit wenselijk of net een bedreiging?

Uitdaging 3: De grote afstand tussen het netwerk en de praktijk.

Het vormen van een netwerk is vaak een oefening waar vooral dé of enkele leidinggevenden bij betrokken zijn en voor elke partner misschien één of enkele bevlogen medewerkers die in het beste geval deels vrijgesteld worden van hun originele taken om zich met ‘het netwerk’ te kunnen bezighouden. Voor de andere medewerkers van elk van de partnerorganisaties is dat netwerk een abstract gegeven. Op die manier is de kans klein dat de cliënt of de eigenlijke doelgroep hier beter van wordt. Omgekeerd maakt die disconnectie tussen de ‘netwerkvormers’ en de medewerkers die direct contact hebben met de doelgroep dat de eigenlijke noden van deze laatste niet of te weinig aan bod komen bij het vorm geven van het netwerk.

Uitdaging 4: Het uittekenen van de organisatie- en beheersstructuur sloppen veel tijd en energie op en staan in schril contrast met het enthousiasme dat spontane samenwerkingen op het terrein kan opwekken

Op het terrein vinden zorg- en welzijnswerkers elkaar (soms) en ervaren dan direct hoe hun samenwerking een meerwaarde is voor hun patiënt of cliënt. Wanneer beslist wordt om met partnerorganisaties samen te gaan werken, eventueel met als doel om dit soort spontaan ontstane goede praktijken te veralgemenen, gaat het snel over beslissingsstructuren, verdeling van inzet en middelen, rolverdeling, ... vaak ook omdat de overheid dit oplegt. Dit zijn tijd- en energievretende processen die niet zelden in de weg komen te staan van de samenwerking en gecreëerde meerwaarde op het terrein. Ook dit is een spanningsveld dat niet eenvoudig valt op te lossen.

4. Van uitdagingen naar oplossingsrichtingen

Tijdens de tweede dag vormden we groepjes rond de verschillende geformuleerde uitdagingen. Hun opdracht was om het met elkaar te hebben over mogelijkheden om de uitdagingen het hoofd te bieden. In de plenaire bespreking werden deze puzzelstukjes weer samengelegd. Dit leverde enkele pistes op om netwerkvorming en samenwerken in netwerken wat beter aan te pakken. Heel veel van deze suggesties kwamen terug op gelijkaardige zaken. Neem tijd voor de 'vorming' van het netwerk, pak die netwerkvorming planmatig aan. Laat niks onuitgesproken, maak de afspraken expliciet, maak het concreet. En maak van de gelegenheid gebruik om elkaar goed te leren kennen, appreciëren. Werk van bij het begin aan die vertrouwensbanden.

Meer in detail uitgeschreven:

- **Werk samen aan een heel duidelijke omschrijving van de 'waarom' van het netwerk en link 'gemeenschappelijk belang' expliciet aan het 'eigenbelang van elk van de partners.**

De basis van een netwerk is dat verschillende partners beslissen iets samen te gaan doen, omdat ze dat elk apart niet kunnen doen, of dit alleszins niet even goed of efficiënt kunnen doen. Dat is de 'rationale' of het 'waarom' van het netwerk. Maak die 'why' zo concreet mogelijk. Omschrijf de verwachte outcomes/resultaten.

Maar even belangrijk, maak de link tussen de verschillende partnerbelangen en het gemeenschappelijke netwerkbelang expliciet. Elk van de partners draagt bij aan het netwerk omdat de realisaties van het netwerk ook de realisatie van de eigen missie ondersteunt of vergemakkelijkt. Maak eenieders belang en dus de verwachtingen naar het netwerk toe expliciet. Dat moet een gedeeld inzicht zijn: om te beginnen moet elk van de partners het eigen belang goed begrijpen, maar even belangrijk is het om inzicht te hebben in het belang van elk van de andere partners.

Een duidelijk omschreven 'waarom' van het netwerk en een inzicht in de overeenstemming met eenieders belang is de noodzakelijke en duurzame basis om een netwerk vorm te geven.

- **Maak duidelijke afspraken over de 'hoe', in al zijn facetten**

Er valt veel uit te klaren om op de beste manier samen te gaan. Wat gaan we precies doen, welke (proces)stappen zijn daarvoor nodig? Welke expertise is nodig? Wie brengt die expertise aan? Wat is de tijdsbesteding die we er willen/moeten insteken? Hoe wordt die vergoed? Worden er teams gevormd? Hoe organiseren we de samenwerking? Welke beslissingsstructuren zijn nodig? ...

Dit is geen werk van enkele geïnspireerde leidinggevenden aan een (onderhandelings-)tafel. Verlies de cliënt /de doelgroep niet uit het oog en betrek dus zeker de medewerkers die in direct contact met de cliënt/doelgroep staan. Denk ook niet dat dit alles eenvoudig zal gaan. Netwerken laten ontstaan en groeien vraagt om organisatiedesign en goed organisatiedesign vergt planning en begeleiding.

- **Samenwerken in een netwerk impliceert meestal ook een interne verandering voor elk van de partners. Heb niet alleen oog voor wat je met de netwerkpartners samen gaat doen, maar besteed ook aandacht aan wat je daardoor binnen je eigen organisatie niet meer, net wel of anders gaat doen. Pak ook die interne verandering heel bewust aan en heb daarbij aandacht voor wat het teweeg brengt bij medewerkers.**

Als binnen het netwerk beslist wordt om bepaalde zaken samen op te nemen, impliceert dat meestal dat een aantal zaken niet meer moeten gebeuren in de eigen organisatie. Neem uw organisatie mee in deze verandering, anders leidt dit tot dubbel werk, spanningen tussen de partners, frustraties bij de medewerkers en verwarrende toestanden voor de cliënt.

Onderschat dit deel van het werk niet. Voor de medewerkers in uw organisatie betekent dit 'loslaten' en 'moeten vertrouwen' op wat er in het netwerk gaat gebeuren. Alleen als zijzelf voldoende worden betrokken, kan dat vertrouwen er komen. Zoals in elke impactvolle verandering zal het leiderschap hier cruciaal zijn en vergt dit tijd en energie van iedereen wiens functioneren geïmpacteerd zal zijn.

- **Investeer gedurende dit 'vormingsproces' in de relaties.**

Vertrouwen is essentieel. Uitgewerkte processen, beslissingsstructuren, afspraken over geld en middelen zijn een noodzakelijke voorwaarde om vertrouwen te kunnen bouwen, ... Maar geen vertrouwen zonder ook persoonlijke relaties. Grijp de momenten in het vormingsproces aan om elkaar te leren kennen.

Opnieuw mag dit niet beperkt blijven tot de relaties tussen de geïnspireerde trekkers. Vertrouwen is nodig op alle niveaus in de organisaties. Ontmoetingen en relaties dus ook.

- **Maak in de voorbereidingsfase ook al afspraken over het evaluatie en bijsturingproces**

Een goede voorbereiding is essentieel voor een goede start van het netwerk. Maar aangezien de meeste netwerken een nieuwe oplossing willen bieden voor een complexe uitdaging, moet de verwachting zijn dat niet alles zal verlopen zoals voorzien.

Goed opvolgen, evalueren en bijsturen is nodig. Door dit proces van bij aanvang af te spreken, zal het niet alleen beter lopen, maar worden ook ontgoochelingen, spanningen en frustraties tussen de partners vermeden.

5. En wat kan de overheid betekenen?

Heel vaak is het de overheid, of één van de vele overheden, die het initiatief neemt om netwerken in de zorg- en welzijnssector op te richten. De laatste sessie tijdens de Summer Academy besteedde hier aandacht aan. Wat kunnen we voor de vorming en ondersteuning van netwerken van de overheid verwachten? Hieruit ontstond volgende lijst van suggesties voor overheden

- Vermijd naast elkaar bestaande netwerken die zowel in opdracht als samenstelling sterk overlappend zijn. Kies als overheid zoveel mogelijk voor 1 netwerkstructuur per relevant niveau (lokaal/regionaal). Durf dus ook op te ruimen, laat geen netwerken bestaan die overlappend zijn met anderen. In Vlaanderen is een belangrijke stap gezet met de afbakening van eerstelijnszones en referentieregio's. Gebruik deze afbakening als basis en integreer waar mogelijk bestaande netwerkstructuren.
- Bouw het financieringsmechanisme zodanig dat het daadwerkelijke verbinding en samenwerking stimuleert, financier daarom eerder output en resultaten, dan de structuren zelf.
- Vlaamse en federale overheid moeten absoluut sturen op de noodzaak en het nut van netwerken. Ze dienen het kader te creëren waarin netwerken operationeel dienen te zijn (bv. door territoriale afbakening te bepalen, doelstellingen en opdrachten te definiëren, verwachte outcomes te definiëren...) maar ze moeten de concrete invulling van de (lokale) netwerken durven over te laten aan het terrein waarbij het de lokale context en karakteristieken zijn die het tempo, de vorm en het beheer, de wijze van deelnemen en participeren, de concrete activiteiten zullen bepalen.
- Bied actief ondersteuning aan: niet alleen in de fase van de netwerkvorming zelf maar ook daarna (tools, coaching en begeleiding). Vaak is het pas na de oprichting van netwerken dat ondersteuning en coaching echt nodig wordt. Netwerken hebben baat bij een lokaal ingebedde maar vanuit een breder (Vlaams/federaal) kader opererende ondersteuner. Geef dus sturing via coaching en begeleiding eerder dan via controle en audit.
- Ruim op en heb lef daarbij, laat geen netwerkstructuren bestaan omdat ze ooit zijn opgericht. Durf hierbij ook experimenteren.
- Stop met project/programmatisch netwerkvorming te stimuleren (Zorgzame buurten/Projecten Geïntegreerde Zorg...) tenzij binnen zeer duidelijke settings en kader. Bied omgekeerd het vertrouwen en ruimte om te experimenteren (bv. door in de financiering echt een stuk te richten op innovatie/experiment), laat falen zonder te bestraffen. Maak uw financieringssysteem dus duurzaam/lange termijn.

6. Netwerken hebben meerwaarde maar heb aandacht voor wat er nodig is om ze te doen slagen

Geloof in het potentieel van netwerken om de zorg- en ondersteuning in heel concrete situaties rond mensen met zorgnoden te verbeteren. Potentieel zit hem in afspraken maken rond aanpak van zorgtrajecten (doorverwijzing, behandeling, informatiedoorstroming...), gezamenlijke aanpak van typische lokale uitdagingen, meer populatie en vindplaatsgericht werken, goede balans vinden tussen preventie, basiszorg en gespecialiseerde zorg... Om het potentieel te realiseren is het belangrijk om de sterkte van elke partner in vertrouwen te kunnen inzetten. Overheden kunnen ondersteunen door kaders te creëren en financiering faciliterend en niet blokkerend te maken. Actoren op het terrein door uit hun kot te komen en niet te denken dat ze de spil en het centrum dienen te zijn in de op te zetten samenwerking.