



Werkcollege: Innovatie in het Sociaal Werk

Jeugdwelzijnsoverleg Geraardsbergen

Stijn Belmans

Rolnummer: 20138210

Academiejaar 2016-2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Introductie.....	3
3. Omschrijving jeugdwelzijnsoverleg Geraardsbergen.....	4
3.1. <i>Algemeen.....</i>	<i>4</i>
3.2. <i>Leden</i>	<i>5</i>
3.3. <i>Werkwijze</i>	<i>9</i>
3.4. <i>Resultaten.....</i>	<i>11</i>
3.5. <i>Knelpunten.....</i>	<i>12</i>
4. Linken met theoretische kaders.....	14
4.1. <i>Sociale innovatie.....</i>	<i>14</i>
4.2. <i>Wicked problem.....</i>	<i>14</i>
4.3. <i>Netwerksamenstelling en structuur</i>	<i>15</i>
4.4. <i>Coördinatie van het netwerk.....</i>	<i>17</i>
4.5. <i>Proces binnen het netwerk</i>	<i>18</i>
5. Adviezen.....	19
5.1. <i>Grondige evaluatie van de voorbije periode.....</i>	<i>19</i>
5.2. <i>Hoe omgaan met nieuwe leden.....</i>	<i>21</i>
5.3. <i>Verduurzamen van innovatieve projecten.....</i>	<i>22</i>
5.4. <i>Opletten voor een gesloten netwerk</i>	<i>22</i>
5.5. <i>Bewust gebruik maken van de “structural holes” door de “brokers” binnen het netwerk. ..</i>	<i>23</i>
6. Besluit	23
7. Bronnenlijst	25

1. Inleiding

Voor het opleidingsonderdeel innovatie in het sociaal werk kregen we de opdracht een sociale innovatie te bespreken. Binnen dit opleidingsonderdeel is er veel aandacht voor netwerken, die omschreven worden als een sociale innovatie op zich en de perfecte voedingsbodem voor het ontwikkelen van sociaal innovatieve projecten. Dit inzicht vond ik zelf zeer interessant, ik heb mij in dit paper dan ook gericht op het verder bespreken van een netwerk in het kader van sociale innovatie.

Zelf ben ik professioneel actief binnen het jeugdwelzijnswerk als coördinator van Uit De Marge/CMGJ, het steunpunt voor het werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren in Vlaanderen. Naast de erkenning als landelijke jeugdwerkorganisatie en de daarbij horende beleidsnota op Vlaams niveau heeft Uit De Marge/CMGJ in een tiental steden en gemeenten jeugdobbouwwerkers in dienst. Deze jeugdobbouwwerkers worden door het opstellen van convenanten tussen de organisatie en het lokale bestuur gefinancierd. Vanuit deze positie ben ik op zoek gegaan naar een geschikt netwerk om te bespreken. Ik kwam al snel uit bij het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen. Één van de eerste die in Vlaanderen opgestart zijn en die een interessante dynamiek hebben. Hiervoor interviewde ik Samuel Vileyn, een jeugdobbouwwerker die daar actief is voor 'Uit De Marge/CMGJ'. Het resultaat van deze oefening kan u in onderstaande paper lezen.

2. Introductie

In verschillende gemeenten is men de laatste jaren aan de slag gegaan om een lokaal jeugdwelzijnsoverleg op te starten, steeds verder bouwend op ervaringen van andere gemeenten en steden of vanuit ervaring met netwerken binnen de eigen gemeente of stad. Deze paper vertrekt vanuit een analyse van een goed draaiend jeugdwelzijnsoverleg en het koppelt deze analyse aan resultaten van recent wetenschappelijk onderzoek om zo de werking van het jeugdwelzijnsoverleg te onderbouwen. Deze onderbouwing kan gebruikt worden om dit soort netwerken te versterken en ervoor te zorgen dat meer steden en gemeenten op deze manier gaan werken rond maatschappelijke kwetsbaarheid van kinderen en jongeren.

Als voorbeeld voor deze paper wordt het jeugdwelzijnsoverleg van Geraardsbergen gebruikt. Dit overleg bestaat al enkele jaren en geldt als voorbeeld binnen Uit De Marge/CMGJ. Samuel Vileyn is reeds vijf jaar aan de slag als jeugdobbouwwerker in Geraardsbergen en was bereid tot een uitgebreid interview. De beleidsadviezen op het einde van dit document zijn tijdens een tweede

contact met Samuel teruggekoppeld en de feedback die uit dat gesprek kwam is verder opgenomen in deze paper.

Deze paper is opgebouwd uit verschillende delen. In het eerste deel wordt het jeugdwelzijnsoverleg uitgebreid omschreven. Er wordt omschreven hoe het is samengesteld, wat de doelstellingen zijn en wat er reeds bereikt is. Verder is er ook uitgebreid aandacht voor de werking van het overleg en de knelpunten die daarbij te benoemen vallen. In het tweede deel wordt de link gelegd met wetenschappelijke artikels om zo de praktijk binnen de theorie te kaderen en verder te onderbouwen. In een laatste stuk kan men de adviezen lezen die op basis van de voorgaande analyse geformuleerd zijn. Er wordt afgerond met een kort besluit.

3. Omschrijving jeugdwelzijnsoverleg Geraardsbergen

3.1. Algemeen

Het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen werd vier jaar geleden opgericht. Uit De Marge/CMGJ had de oprichting van een jeugdwelzijnsoverleg opgenomen in het convenant met de stad Geraardsbergen die in 2012 van start ging. De organisatie deed dit vanuit het besef dat dit zeer nuttig zou zijn en omdat het op die manier wilde vermijden dat de jeugdopbouwwerker op een eiland zou belanden. Het netwerk moest een duurzame verbinding leggen tussen verschillende welzijnspartners die actief zijn binnen de stad.

De functie die een jeugdwelzijnsoverleg invult is een evenwicht van drie deelfuncties dat in elk overleg anders ligt. De verschillen in dat evenwicht worden hoofdzakelijk bepaald door de context, de samenstelling of de wijze waarop het netwerk aangestuurd wordt. Deze drie functies zijn:

Forumfunctie

Het netwerk rond de maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren versterken door mensen samen te brengen en informatie uit te wisselen. Door elkaar beter te leren kennen vindt men elkaar sneller op het terrein. Tijdens samenkomsten kan men ventileren en steun vinden bij elkaar rond de moeilijke opdracht die voor de partners weggelegd is. Op een jeugdwelzijnsoverleg legt men kruisverbanden en kan men samenwerkingen organisch laten groeien.

Adviesfunctie

Het netwerk verzamelt signalen en geeft deze door aan het gemeentebestuur en het college van burgemeester en schepenen. Binnen het overleg kan men een memorandum opstellen naar aanleiding van de gemeenteraadsverkiezingen. Men kan bekommernissen delen over de doelgroep

door schepenen uit te nodigen op het jeugdwelzijnsoverleg en vragen vanuit het overleg mee geven naar het schepencollege.

Actiegerichte functie

Het netwerk zet samen concrete acties op om antwoorden te formuleren op concrete noden van de jongeren in de specifieke lokale context. Zo kan men kort op de bal spelen en inspelen op de noden van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren.

Het is voor elke jeugdwelzijnsoverleg de uitdaging om een goed evenwicht te vinden tussen deze drie functies. De nadruk ligt binnen het netwerk van Geraardsbergen op de actiegerichte functie, de twee andere functies worden opgenomen maar werden in het interview met Samuel weinig benoemd.

Het opzetten van een jeugdwelzijnsoverleg is geen sinecure. Er werd in Geraardsbergen dan ook ruim de tijd genomen voor een voorbereidende fase alvorens het overleg echt op te starten. Tijdens deze fase ging Samuel aan de slag om het werkveld in Geraardsbergen te leren kennen. Enerzijds deed hij dit door veel tijd buiten door te brengen en op zoek te gaan naar de kinderen en jongeren die hij kon ondersteunen, anderzijds legde hij contacten met de welzijnspartners die hij bij het uitvoeren van zijn job tegenkwam. Verschillende van deze partners waren reeds betrokken bij het opzetten van het project jeugdopbouwwerk in Geraardsbergen, dus zij hadden al een soort van relatie met de jeugdopbouwwerker, nog voor Samuel effectief begonnen was. Andere partners zaten veel verder van de kern van het project en werden betrokken nadat bleek dat ze een rol hadden in de aanpak van maatschappelijke kwetsbaarheid in de stad.

Samuel geeft aan dat de juiste partners rond de tafel krijgen essentieel is voor de goede werking van het jeugdwelzijnsoverleg. Bij de selectie werd er niet enkel gekeken naar welke organisaties er in het netwerk hoorden, maar is er ook vanuit de organisaties gekeken naar welke personen er in het netwerk zouden passen. Samuel benoemt dit als één van de belangrijkste succesfactoren voor het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen. Er is specifiek gezocht naar mensen die een positieve benadering hebben ten aanzien van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren.

3.2. Leden

Het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen kent verschillende niveaus van engagement. Wat deze niveaus inhouden, wordt verder in dit werkstuk uitgelegd. Je vindt dit terug in het volgende hoofdstuk waarbij de werking van het jeugdwelzijnsoverleg besproken wordt. De belangrijkste indeling is deze tussen kernleden en gewone leden.

3.2.1. Kerngroep

Uit De Marge/CMGJ

Uit De Marge/CMGJ is het steunpunt voor het werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren. Het steunpunt opereert vanuit de hoek van het jeugdwerk en ontvangt jaarlijks middelen van de afdeling jeugd van de Vlaamse overheid om het jeugdwelzijnswerk in Vlaanderen en Brussel te ondersteunen. Daarnaast heeft de organisatie een aantal convenanten met lokale overheden (bv. Geraardsbergen) om in die steden of gemeenten jeugdobbouwwerkers in dienst te stellen. Deze jeugdobbouwwerker maakt deel uit van het jeugdwelzijnsoverleg en wordt indien nodig bijgestaan door iemand van de ondersteunende staf van de organisatie. Samuel is de jeugdobbouwwerker in dit overleg.

Stedelijke jeugddienst

De jeugddienst van Geraardsbergen is verantwoordelijk voor de coördinatie van het stedelijke jeugdbeleid. Deze dienst adviseert het bestuur aangaande het besteden van middelen en stippelt mee de koers van de gemeente uit. Zij is vanaf het begin betrokken bij het concept jeugdwelzijnsoverleg en begrijpt helemaal waar het over gaat en wat het nut van zo een overleg is.

Lokaal overlegplatform gelijke onderwijskansen (LOP)

De vertegenwoordiger van het LOP zorgt voor de link met onderwijs binnen de kerngroep van het jeugdwelzijnsoverleg. Onderwijs is in het algemeen een zeer belangrijk aspect in het leven van kinderen en jongeren, dus ook in dat van diegenen in een maatschappelijk kwetsbare positie. Vertrekkende vanuit het geloof in gelijke onderwijskansen is deelname aan en opzetten van een jeugdwelzijnsoverleg zeer belangrijk. Zo kunnen concrete signalen gebundeld worden en kan men een andere blik werpen op de uitdagingen die er op dat vlak in Geraardsbergen liggen.

Bestuurssecretaris dienst samenleving

De bestuurssecretaris van de stad is vanuit een sterke inhoudelijke expertise, aangaande de problematieken in Geraardsbergen, betrokken bij het jeugdwelzijnsoverleg. Daarnaast is de positie die zij bekleedt binnen de stad zeer interessant om aan boord te hebben. Zij zit dicht bij de beslissingsnemers aan en kan zo mee het verschil maken op beleidsvlak.

Huis van het kind

Het huis van het kind van Geraardsbergen maakt ook deel uit van de kerngroep. Het vormt een netwerk dat uitgaat van de stad en bundelt alle stedelijke inspanningen die voor jeugd gedaan

moeten worden. Het verzorgt mee de link tussen het jeugdwelzijnsoverleg en andere stedelijke partners betrokken op jeugd.

3.2.2. Andere leden

Centra voor leerlingenbegeleiding

Er zijn twee centra voor leerlingenbegeleiding in Geraardsbergen, een voor het vrij en een voor het gemeenschapsonderwijs. Zij verzorgen de afvaardiging in het netwerk vanuit de onderwijskant van de leefwereld van kinderen en jongeren. De afgevaardigde van het vrij onderwijs is regelmatig aanwezig op het jeugdwelzijnsoverleg, terwijl de afgevaardigde van het gemeenschapsonderwijs eerder sporadisch deelneemt.

Jongeren Advies Centrum (JAC)

Het JAC vindt zelf dat ze aanwezig moeten zijn op het overleg om de vinger aan de pols te houden. Zeker nu ze gestopt zijn met outreachend te werken zien ze het overleg als een belangrijke plaats om signalen op te pikken en hun netwerk te onderhouden. Vanuit hun positie kunnen ze ook signalen die bij hen gemeld worden aankaarten.

Integratiedienst

De integratiedienst van de stad is reeds vanaf het begin vertegenwoordigd. De dienst is een zeer actieve partner die deelneemt aan het overleg met als doel zaken in beweging te zetten.

ODiCe

ODiCe is het Agentschap Integratie en Inburgering in Oost-Vlaanderen. Zij nemen deel vanuit hun positie rond integratie op bovenlokaal niveau. Gezien het lokale karakter van de problematieken is het soms zoeken naar de rol die voor hen weggelegd is in het overleg. Hun bredere kennis rond integratie kan wel een belangrijke meerwaarde betekenen voor het overleg.

Kind en Gezin

Kind en Gezin is een waardevolle partner voor het netwerk omdat het vanuit hun opdracht veel contacten heeft met kwetsbare kinderen. Kind en Gezin brengt huisbezoeken aan gezinnen en werpt zo een extra blik op maatschappelijke kwetsbaarheid binnen de groep.

Mee-ander thuisbegeleidingsdienst binnen de bijzondere jeugdzorg/zorgcoördinator school met leerlingen uit de meest diverse leerlingen

Dit zijn twee profielen die in het jeugdwelzijnsoverleg van Geraardsbergen toevallig gecombineerd zijn in één persoon. Deze persoon is tewerkgesteld bij deze twee organisaties die beide een hoge relevantie hebben voor het netwerk. De thuisbegeleidingsdienst heeft contacten met jongeren in problematische opvoedingssituaties en ook als zorgcoördinatrice heeft zij een zeer goede kijk op de leefwereld van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren.

PISAD

PISAD is het Provinciaal Interbestuurlijk Samenwerkingsverband voor Aanpak van Drugmisbruik. Deze organisatie voelt zich genoodzaakt om lid te zijn van dit netwerk en is toegetreden nadat ze zichzelf op de agenda heeft gezet. PISAD is opgenomen in de schoolreglementen van de verschillende scholen in Geraardsbergen. Wanneer er iemand betrapt wordt op het bezit of gebruik van drugs binnen de schoolcontext dan hij naar deze organisatie worden doorverwezen. Verder neemt PISAD ook preventieve acties.

De Marbol

Dit is een dagcentrum van de bijzondere jeugdzorg die veel contact heeft met deze jongeren. Dit geeft een goed beeld van de kwetsbaarheid van deze doelgroep. Het centrum vormt dan ook een goede link tussen hen en het netwerk.

Reddie Teddy

Zij zijn een organisatie die babywelingen organiseert en vanuit die context wel wat contacten heeft met gezinnen in maatschappelijk kwetsbare posities. De organisatie is toegetreden op voordracht van het huis van het kind en houdt vooral de vinger aan de pols op vlak van de situatie van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren in Geraardsbergen.

De Poort

Dit is een wijkcentrum onder de vleugels van het OCMW. Ze werken er voornamelijk met vrijwilligers en er is veel contact met mensen in armoede. Zij hebben niet de doelstelling om vernieuwing te werken binnen de stad en zijn dan ook eerder behoudsgezind.

Sociale dienst OCMW

Ook de sociale dienst van het OCMW is lid van het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen. De dienst bracht in het verleden een sterke inhoudelijke expertise mee maar dat is momenteel minder het geval. De medewerkers hebben veel contacten met de doelgroep en blijven zo een meerwaarde brengen in het overleg.

Onthaalklas anderstalige nieuwkomers (OKAN)

In één school loopt er een OKAN-project. De leerlingen die daar terechtkomen hebben een reële kans om uit een maatschappelijk kwetsbare situatie te komen. Vanuit dit oogpunt is het daarom belangrijk om een vertegenwoordiger van dit project in het netwerk te hebben.

3.3. Werkwijze

Er waren reeds zes overlegplatformen rond welzijn binnen de stad Geraardsbergen. Toen er vanuit het jeugdobbouwwerk een vraag kwam om specifiek rond jeugdwelzijn iets op te starten was er dan ook weinig enthousiasme. Samuel heeft als jeugdobbouwwerker tijdens de eerste maanden van het project de tijd genomen om de stakeholders en de mensen achter de organisaties te leren kennen. Hij bouwde een netwerk op en overtuigde de stakeholders van de zin van een jeugdwelzijnsoverleg. Zo kreeg Samuel samen met Bart Neiryck, zijn coach en staflid van Uit de Marge/CMGJ, de juiste mensen rond de tafel. Bart nam in het begin het initiatief om het jeugdwelzijnsoverleg te leiden zodat Samuel vanuit zijn functie als jeugdobbouwwerker ten volle kon deelnemen aan het. Dit gaf Samuel voldoende ademruimte en zorgde ervoor dat de partners rond de tafel het overleg ook meer serieus namen. Deze twee aandachtspunten bij de opstart, het tijd nemen om te netwerken en het laten modereren door een externe expert zijn twee zaken die Samuel als belangrijk succesfactoren benoemt.

Om het jeugdwelzijnsoverleg voor te bereiden en de werking ervan op te volgen is er een kerngroep gevormd. Deze stap is volgens Samuel niet bewust genomen, maar is het resultaat van een organisch proces. In deze kerngroep zitten de leden van het netwerk die voornamelijk op zoek zijn naar input om hun werk in het veld vorm te geven. Deze samenstelling zorgt ervoor dat het jeugdwelzijnsoverleg breed gedragen wordt en niet afhankelijk is van de goodwill van één persoon of organisatie. Bij de andere leden zijn er organisaties die zeer sterk gemotiveerd zijn en door elke keer aanwezig te zijn, nauw betrokken blijven bij het netwerk. Anderen leden zijn minder betrokken en zijn dan ook niet elke keer op het overleg aanwezig.

Tijdens de eerste vergaderingen van het jeugdwelzijnsoverleg werd er uitgebreid de tijd genomen om de organisaties die rond de tafel zaten te leren kennen. Per vergadering kregen twee of drie organisaties de ruimte om zichzelf voor te stellen. Zij vertelden wat ze deden, welke signalen zij vanuit hun werkveld mee brachten naar de tafel en welke problemen zij zagen binnen Geraardsbergen. Deze manier van werken was een grote meerwaarde voor het overleg, met name wanneer de lokale organisaties het woord namen of mensen spraken die effectief in Geraardsbergen

aan de slag zijn. De voorstellingen van de bovenlokale organisaties waren minder concreet en toegespitst op de lokale context en daardoor minder interessant.

Deze voorstellingsronde heeft veel tijd in beslag genomen door het groot aantal betrokken partijen. Dit leidde op een bepaald moment tot de situatie dat er bijna alleen tijd was voor deze voorstellingen. Op de tijd die dan overbleef kon er enkel nog een beetje informatie van bovenaf doorgegeven worden en dat was het. Dit was niet de wijze waarop het jeugdwelzijnsoverleg wilde werken. Het jeugdwelzijnsoverleg wil een actiegericht netwerk zijn en was dit verre van. Het enthousiasme van de deelnemers vervaagde en het netwerk ging door een crisis.

Om deze crisis te bezweren en het jeugdwelzijnsoverleg terug op het juiste spoor te zetten werd er teruggeregpen naar de oorspronkelijke doelstelling. Deze is: “Het jeugdwelzijnsoverleg wil signalen uit de lokale context vertalen in concrete acties die samen uitgerold kunnen worden”.

Hiervoor werden de signalen en problemen **die** aangekaart werden tijdens de voorstelling van de verschillende partners rond de tafel, er terug bijgenomen. Deze signalen uit het veld en de problemen die er rond maatschappelijke kwetsbaarheid van kinderen en jongeren in Geraardsbergen zijn, werden netjes opgelijst. Vervolgens heeft het netwerk de signalen en problemen in drie categorieën ingedeeld. Een eerste categorie werd gevormd door de signalen of problemen die duidelijk toe te wijzen zijn aan één of enkele organisaties die hiermee binnen hun reeds bestaande aanbod aan de slag konden gaan. Hierbij wordt het netwerk dus vooral gebruikt om verbinding te leggen tussen enerzijds de problemen en signalen die door een bepaalde groep aangegeven worden en anderzijds het reeds bestaande aanbod van andere organisaties. Een tweede categorie bestond uit signalen of problemen waarvoor er reeds een bestaand aanbod is buiten het netwerk. Hier bundelde het netwerk de signalen en gaf deze door aan de juiste instanties of organisaties. Een derde categorie werd gevormd door de signalen en problemen waar er niet direct een antwoord op was. Dat is de categorie waarmee het netwerk aan de slag ging om daarrond een gezamenlijke aanpak uit te werken en concrete acties op te zetten.

Er werd gekozen om enkele acties uit te werken in werkgroepen. Het netwerk bespreekt dan de globale aanpak en enkele organisaties die zich binnen het netwerk sterker betrokken voelen op de problematiek of de gevraagde inspanning kunnen leveren verenigen zich in een werkgroep die de actie concretiseert. Deze manier van werken geeft volgens Samuel het netwerk meer slagkracht en leidt tot meer concrete acties. Men behaalde in de meeste gevallen de sterkste resultaten door deze manier van werken. Momenteel blijft het netwerk deze werkwijze hanteren.

3.4. Resultaten

Alle resultaten van het overleg bespreken zou ons te ver brengen, maar twee voorbeelden kunnen duidelijk maken waar de innovatieve kracht van dit netwerk ligt.

3.4.1. Jeugdopbouwwerk binnen de schoolmuren

Tijdens het overleg werd het voor de onderwijspartners duidelijk wat jeugdopbouwwerk was en op welke manier ze vanuit deze werkvorm duurzaam contact leggen met kinderen en jongeren. Bij de jeugdopbouwwerker groeide door de verhalen vanuit onderwijs het besef dat er zich binnen de schoolmuren een hele andere wereld bevindt, een wereld waarin jongeren een heleboel kostbare ervaringen meemaken en waar plaats is om belangrijke zaken met elkaar te bespreken. Zo een grote concentratie aan jongeren vormt een goede plek om aan outreachend werken te doen. Het idee ontstond om Samuel als jeugdopbouwwerker in Geraardsbergen samen met een medewerker van het Jongeren Advies Centrum (JAC) toegang te geven tot de speelplaats tijdens de middagpauze om zo ook binnen de schoolmuren de aanwezige jongeren te bereiken.

Dit is zeker geen evidente oefening voor zowel de scholen als voor de jeugdopbouwwerker. Samen moesten ze deontologische vraagstukken oplossen, duidelijke verwachtingen scheppen naar elkaar en de leerlingen toe en tal van andere uitdagingen. Dit experiment was dan ook een proces van vallen en opstaan, zo viel de medewerker van het JAC weg wegens een interne beslissing om vanuit die hoek niet meer outreachend te werken.

Samuel ervaart deze actie als nuttig. Op een speelplaats gebeurt zoveel en in een stad waar er secundair onderwijs is, is de school een zeer belangrijke plaats om kinderen en jongeren te bereiken.

3.4.2. Roma

Er zijn in Geraardsbergen enkele Romagezinnen aanwezig. Deze gezinnen hebben het niet gemakkelijk en de kinderen en jongeren van deze gezinnen vinden moeilijk aansluiting bij het onderwijs en andere partners. De dienst integratie had geen oplossingen op maat van deze doelgroep en ook de andere partners rond de tafel wisten niet goed hoe ze deze problematiek in Geraardsbergen aan konden pakken. Door het bespreken van deze problematiek op de werkgroep is er een samenwerking ontstaan waarbij de klassieke ondersteuningsinstanties samen met outreachend werkers een oplossing voor het werken met deze gezinnen zochten. Er ontstond in de schoot van het netwerk een werkgroep die concrete acties onderneemt om deze gezinnen te benaderen en bereiken. Momenteel heeft deze werkgroep nog geen succesformule gevonden om deze gezinnen te benaderen. Door het inzetten van outreachend werken zijn er ondertussen wel contacten gelegd en is de afstand naar de hulp en dienstverleningsorganisaties binnen het netwerk al

een stuk kleiner geworden. De werkgroep blijft zijn aanpak verder bijsturen en acties ondernemen totdat ze een werkbaar model gevonden hebben.

3.5. Knelpunten

In dit deel worden de knelpunten die binnen het jeugdwelzijnsoverleg gedetecteerd werden, opgelijst en uitgelegd. Deze lijst zijn enerzijds knelpunten die Samuel expliciet benoemd heeft en anderzijds knelpunten die duidelijk werden doorheen het opstellen van deze paper.

3.5.1. Signaalfunctie beter kunnen waarmaken

Momenteel is er nog werk om het opvangen van signalen te optimaliseren. Er gaan nog veel signalen verloren of ze krijgen te laat een plaats op het jeugdwelzijnsoverleg. Dit netwerk moet een plek zijn waar er snel kan ingespeeld worden op wat er in Geraardsbergen leeft. Daarvoor moeten de signalen snel opgepikt worden zodat er in de toekomst nog meer preventief gewerkt kan worden wanneer er bepaalde tendensen duidelijk worden. Hiervoor moet de agenda van het overleg open genoeg blijven. Momenteel wordt deze agenda nog af en toe overgenomen door punten die eigenlijk buiten de doelstelling van het overleg vallen.

3.5.2. Niet opgenomen signalen of problemen

Bij het oplijsten van de signalen of problemen zijn er heel veel zaken naar boven gekomen. Het netwerk heeft veel zaken kunnen toewijzen aan bepaalde organisaties of zelf initiatieven kunnen ontwikkelen. Als men vandaag de lijst van signalen en problemen erbij zou nemen dan zou je echter zien dat er nog veel zaken niet opgenomen of toegewezen zijn. Er zijn veel zaken waar er nog geen oplossing voor is of waar niemand mee bezig is. Dit zorgt voor onrust binnen het netwerk waar de partners soms het gevoel hebben niet genoeg slagkracht te hebben.

3.5.3. Vervanging van leden en nieuwe leden

Bij de oorspronkelijke samenstelling van het netwerk is er gewerkt aan een goed evenwicht tussen basiswerkers en beleidsmedewerkers. Wanneer mensen van job veranderen of op een andere manier het netwerk verlaten, moeten ze vervangen worden. Aangezien lidmaatschap van het netwerk in de meeste gevallen afhankelijk is van de organisatie, komen voorstellen om de plaats in te vullen vaak via de organisatie zelf. Het is echter steeds de vraag of dat dan ook de meest geschikte persoon vanuit de meest geschikte positie is of niet. Het netwerk worstelt hiermee omdat er elke keer een verschuiving in het evenwicht is bij een vervanging.

3.5.4. Wat na de opstart van innovatieve projecten?

Bepaalde acties lopen ondertussen al een tijdje en vormen een wederkerend punt op de agenda van het jeugdwelzijnsoverleg. Er rijst de vraag of dit wel nodig is omdat ze ervoor zorgen dat er minder ruimte is om andere zaken op te nemen. Op die manier blijven nieuwe signalen en problemen te lang wachten op actie.

3.5.5. Toekomst

Er is met het jeugdwelzijnsoverleg en sterke blik op het nu, maar er ontbreekt een visie op langere termijn. Omdat het netwerk nu toch al enkele jaren bestaat, is het tijd om de blik ook eens op de toekomst te werpen. Het netwerk vindt het niet evident om de zaken op die manier te bekijken.

4. Linken met theoretische kaders

Om jeugdwelzijnsoverleg te plaatsen in het kader van sociale innovatie en om de werking ervan steviger te onderbouwen is het nuttig om te kijken wat er in de theorie over gezegd wordt. In het volgende hoofdstuk zijn er dan ook verschillende theoretische inzichten en modellen gekoppeld aan de werking van het jeugdwelzijnsoverleg die de blik van de lezer op de praktijk verruimen.

4.1. Sociale innovatie

Is het lokaal jeugdwelzijnsoverleg van Geraardsbergen een voorbeeld van sociale innovatie? Dat is de eerste vraag die hier beantwoord moet worden. Om dit te doen is het belangrijk om enkele definities te bekijken. De definitie die Phills (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008) gebruikt om sociale innovatie te omschrijven is de volgende: *'A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals'*. Hierin kan je herkennen dat het belang van een sociale innovatie belangrijker moet zijn voor de gemeenschap dan voor het individu. Jeugdwelzijnsoverleg is er alvast op gericht om maatschappelijke problemen te bespreken en aan te pakken. Dus hier past de definitie wel, het luik waarbij sociale innovatie besproken wordt als een nieuwe oplossing voor sociale problemen lijkt minder te passen bij het jeugdwelzijnsoverleg. Het is meer een weg naar nieuwe oplossingen dan dat het een oplossing op zich is.

De definitie van Hubert (Hubert, 2010) brengt hier een oplossing. *'Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. They are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act'*. In deze definitie wordt de definitie van Phills uitgebreid tot modellen die voldoen aan de voorwaarden van de vorige definitie en die nieuwe relaties en samenwerkingen tot stand brengen. Gezien het samenbrengen van partners in de context van een jeugdwelzijnsoverleg nieuw is en jeugdwelzijnsoverleg nieuwe, meer effectieve manieren om het werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren nastreeft, past het perfect binnen dit kader. Verder verhoogt jeugdwelzijnswerk de capaciteit van de maatschappij om te reageren op maatschappelijke kwetsbaarheid van kinderen en jongeren waardoor jeugdwelzijnswerk aan de laatste voorwaarde uit de definitie voldoet.

4.2. Wicked problem

Sociale innovatie is het middel bij uitstek om wicked problems te bespreken. Een wicked problem is een begrip dat gebruikt wordt om vraagstukken te beschrijven die niet binnen het gekende kader vallen. (Rittel & Webber, 1973) Er is geen definitie van het begrip en net het ontbreken van die

definitie is een goede omschrijving van de problemen die bedoeld worden. Het gaat over problemen waar er geen pasklare antwoorden voor zijn en die uniek zijn aan bepaalde situaties of contexten.

Maatschappelijke kwetsbaarheid is een mooi voorbeeld van zo een wicked problem. Vertrekkende vanuit een deel van de definitie van maatschappelijke kwetsbaarheid van Nicole Vettenburg (Vettenburg, 2011): *"Maatschappelijke kwetsbaarheid' wijst op een interactie en op een cumulatief proces. Een subject (of een bevolkingsgroep) is kwetsbaar voor iets, nl. de maatschappelijke instellingen, en hij/zij wordt het steeds meer. Na een kwetsing is men meer kwetsbaar bij een volgend contact met instellingen. Bijvoorbeeld iemand die faalt op school is kwetsbaarder t.a.v. de arbeidsmarkt, de RVA, kan men zien dat er veel verschillende factoren zijn die kunnen maken dat een kind of jongere in een maatschappelijk kwetsbare situatie terechtkomt."* kan men verschillende elementen aanduiden die de kwalificatie van maatschappelijke kwetsbaarheid als wicked problem kan omschrijven.

Zo is er duidelijk dat maatschappelijke kwetsbaarheid veroorzaakt wordt door een breed gamma aan factoren en de interactie daartussen. Deze interactie is specifiek voor een bepaalde case of voor een bepaalde regio. Een algemene oplossing voor maatschappelijke kwetsbaarheid is er dus niet. Dit is een eerste kenmerk van wicked problems waaraan maatschappelijke kwetsbaarheid voldoet. Daarnaast stelt de definitie ook dat de problemen cumulatief zijn en dat elke kwetsing mensen de aansluiting met de maatschappij laat verliezen. Dit soort van probleemstructuur waarbij het ene probleem het andere veroorzaakt of versterkt, is eveneens een kenmerk van wicked problems.

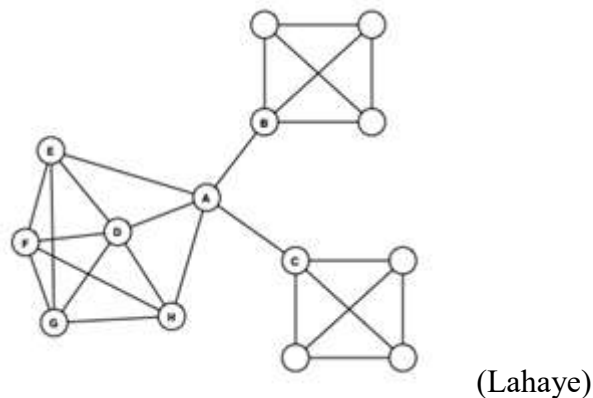
De manier van werken van het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen focust net op het aanpakken van dit soort problemen. Door te vertrekken van een zelf opgestelde lijst van signalen en problemen rond maatschappelijke kwetsbaarheid in Geraardsbergen en de enkelvoudige problemen toe te wijzen aan partners in het netwerk die hier reeds mee werken, focust men op nieuwe, meer complexe zaken. Deze problemen zijn vaak zaken die reeds lang bestaan maar door hun complexe aard niet gezien werden of waar niemand een antwoord op kan bieden. Door verschillende organisaties samen naar deze problemen te laten kijken komt men tot nieuwe innovatieve oplossingen.

4.3. Netwerksamenstelling en structuur

Als we de samenstelling van het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen analyseren dan stel ik vast dat er binnen het overleg verschillende relaties zijn tussen de verschillende leden. Sommigen hebben veel contacten met elkaar, delen stukken van missie en visie en komen elkaar op verschillende overlegplatformen tegen. Anderen hebben dan weer geen enkele andere verbinding met elkaar dan het jeugdwelzijnsoverleg waarover we spreken. Concreet kan je ze in enkele clusters opdelen. Zo heb

je de cluster rond onderwijs waarin de CLB's, het LOP, OKAN en de zorgcoördinatrice van de meest diverse school zich bevinden. Een andere cluster is deze rond de organisaties die werken vanuit de bijzondere jeugdzorg zoals De Marbol en De Mee-ander. Daarnaast is er nog een cluster rond integratie, een cluster met organisaties die vooral op gezinnen focussen en een cluster van organisaties die meer op bovenlokaal vlak werken. Het hart van het netwerk wordt gevormd door organisaties die zich focussen op kinderen en jongeren waarbij onder andere Uit De Marge/CMGJ in het centrum van het netwerk staat.

Dit resulteert in een netwerkvorm met clusters die opgebouwd is zoals onderstaand model.



Als we dit model bekijken dan komen we uit bij de theorieën van Granovetter, Coleman en Burt. Deze onderzoekers onderzochten verschillende netwerken. Zij deden dit vanuit verschillende invalshoeken maar slaagden erin om succesfactoren voor goed werkende netwerken te benoemen. Goed draaiende netwerken zijn voor hen netwerken die tot vernieuwende ideeën komen. Wanneer we het over sociale innovatie hebben is deze literatuur dan ook uitermate interessant.

Binnen het jeugdwelzijnsoverleg is er in het begin voor gezorgd dat er verschillende organisaties en personen aanwezig waren. Er is wel op gelet dat alle partners een gemeenschappelijk aspect hadden en dat was een link tussen maatschappelijke kwetsbaarheid en hun werkveld. Daarnaast moesten de geselecteerde organisaties een positieve houding hebben ten aanzien van kinderen en jongeren in een maatschappelijk kwetsbare positie. Deze overeenkomsten zorgen voor meer psychologische veiligheid binnen de groep en maakt het makkelijker om te communiceren. (Brass, 2003) Deze overeenkomsten zijn nodig om een goede samenwerking binnen het netwerk te verzekeren. Wanneer er geen enkele overeenkomst zou zijn, dan zou samenwerken praktisch onmogelijk worden.

Toch is de groep divers en hebben niet alle organisaties of medewerkers die lid zijn van het netwerk een sterke band met elkaar. Net het feit dat er voldoende afstand is en leden van het netwerk elkaar in het veld weinig tegenkomen zorgt ervoor dat er sociaal innovatieve ideeën ontstaan. Granovetter (1973) benoemt dit gegeven in zijn werk als “weak ties” en ziet deze zwakke verbanden als de motor voor nieuwe ideeën. Doordat er weinig gedeelde kennis is tussen verschillende actoren ontstaat er door het samenwerken in een netwerk een nieuwe verbinding tussen de kennis van twee actoren. Het is op deze bruggen dat er nieuwe ideeën en manieren van handelen zich ontwikkelen. Een mooi voorbeeld hiervan binnen het jeugdwelzijnsoverleg van Geraardsbergen is het project rond jeugdopbouwwerk binnen de schoolmuren. In het overleg werd er een brug gelegd tussen de kennis van de jeugdopbouwwerker en die van de clusterorganisaties uit de scholen. Hierdoor ontstond er een sociaal innovatieve actie die aan de slag ging met signalen die nog niet opgenomen werden.

Granovetter (1973) heeft het verder ook over “structural embeddedness” waarbij hij de plaats van de actor binnen het netwerk bespreekt. De conclusie die hij maakt is dat hoe centraler de organisatie in het netwerk zit hoe beter de positie is. Aangezien de kern van het netwerk van het jeugdwelzijnsoverleg gevormd wordt door de veldwerkers die dagdagelijks met de doelgroep bezig zijn is dat een goede zaak. Dit moet zorgen voor een betere organisatie van het netwerk en versterkt de reputatie van het netwerk. Hier dient wel rekening mee gehouden te worden dat hoe centraler de organisatie geplaatst is, hoe minder snel ze nieuwe bruggen kan leggen en zo nieuwe informatie kan bekomen. (Burkhardt & Brass, 1990)

4.4. Coördinatie van het netwerk

Uit De Marge/CMGJ heeft vanaf het begin de coördinatie van het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen voor zich genomen. Zij hebben het netwerk opgezet vanuit het geloof dat er nood is aan verbinding van partners die werken in de context van maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren. Deze verbinding moet zorgen dat er nieuwe initiatieven ontstaan en dat er voor de jeugdopbouwwerker die in Geraardsbergen actief is, een netwerk ontstaat waarop hij een beroep kan doen. Zoals reeds eerder gezegd gebeurde de coördinatie van het netwerk in eerste instantie door Bart Neiryck, een stafid van Uit De Marge/CMGJ en expert in jeugdopbouwwerk. Dit moest de partners rond de tafel het nodige vertrouwen geven en zette Samuel als jeugdopbouwwerker in een positie van waaruit hij volop kon deelnemen aan de vergaderingen.

In het begin was er sprake van een netwerkstructuur waarbij één organisatie de leiding nam. Dit noemen we een “lead organization network”. (Provan & Kenis, 2008) Hierbij was het duidelijk dat Uit De Marge/CMGJ de leiding nam, de verschillende partners rond de tafel bracht en hield. Door deze

positie in te nemen hebben alle partners een band met de leidinggevende organisatie en is het netwerk dan ook sterk afhankelijk van deze actor.

De rol van de kerngroep in de coördinatie van het netwerk is al snel gegroeid en zo kwam er een nieuwe coördinatiestructuur tot stand. Er werd vanuit het netwerk duidelijk het mandaat gegeven aan deze kerngroep om de coördinatie op te nemen. De kerngroep zorgt voor de opvolging tussen de vergaderingen door en faciliteert de werking ervan. Zo een coördinatie vorm noemt men een “network administrative organization network”. (Provan & Kenis, 2008) Deze manier van werken is zeer geschikt voor grote en complexe netwerken wat het jeugdwelzijnsoverleg toch wel geworden is.

4.5. Proces binnen het netwerk

Wanneer we gaan kijken naar het proces dat het jeugdwelzijnsoverleg de laatste jaren heeft doorgemaakt dan herkennen we een proces van integratie. Dat is een proces waarbij partners die ver van elkaar staan binnen een netwerk naar elkaar toegroeien. Het hierboven genoemde leiderschap van Uit De Marge/CMGJ en de kerngroep mag als katalysator van dat proces beschouwd worden. Integratie is nodig om tot een cultuur van samenwerking tussen de organisaties te komen en resulteert in meer verbanden, betere informatiedoorstroom en betere doorverwijzingen tussen de verschillende actoren. Daarnaast verzekert het ook een betere dienstverlening voor de doelgroep. (Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson, & Allen, 2001)

Een eerste verklaring voor het vergroten van integratie binnen een netwerk is het creëren van legitimiteit. Dit proces zien we duidelijk terug bij het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen. De eerste stap is het leren kennen van de leidende organisatie die in hoofde van Bart en Samuel actief op zoek is gegaan naar partners. Hierdoor creëerden ze vertrouwen en dat is een belangrijke stap. Daarna is er in het netwerk ruimte geweest om zaken uit te wisselen over elkaars taak. Het “wie doet wat”-rondje is zeer belangrijk om informatie-uitwisseling op gang te brengen. Zoals gebleken is, was dat uitwisselen zeker niet genoeg. Het jeugdwelzijnsoverleg werd een zelflerend netwerk waarin de leden stukje bij beetje werkten aan hun competenties om in een netwerk te functioneren. Dit leidde af en toe tot spanning binnen het netwerk die gemedieerd moest worden. Door dit proces is het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen nu een meer geïntegreerd geheel dat voldoende geloofwaardigheid heeft opgebouwd om zijn rol te kunnen vervullen.

Een tweede verklaring om de vergrote integratie van het jeugdwelzijnsoverleg te verklaren, is de rol die weggelegd is voor enkele bijzondere leden van het netwerk. In de literatuur wordt gesproken over “brokers”. Brokers zijn die organisaties of afgevaardigden van organisaties die sleutelposities in

het netwerk bekleden. Zij zijn de verbinding tussen verschillende clusters en losse elementen binnen het netwerk. De afstand die er tussen deze clusters en losse elementen ligt worden door Burt (2004) omschreven als “structural holes”. Dit zijn gaten in het netwerk waar nog geen verbindingen zijn. Het is door deze verbindingen te leggen dat de “broker” erin slaagt om meer integratie binnen een netwerk te krijgen. Het is tevens door deze bruggen te leggen dat er sociale innovatie ontstaat.

Uit De Marge is in dit netwerk zo een broker, de organisatie heeft contact met alle leden van het netwerk en legt vanuit zijn expertise en ervaringen de nodige verbindingen tussen organisaties. Daarnaast werken ze op verschillende levensdomeinen van de kinderen en jongeren en kunnen ze omschreven worden als een organisatie die generalistisch werkt. Dit soort organisaties wordt beschouwd als belangrijke “brokers” in een netwerk. (Wholey & Huonker, 1993) Als broker heeft de organisatie het voordeel om over meer en nuttigere informatie te kunnen beschikken dan andere leden van het netwerk. Het verhoogt ook de status van de organisatie binnen het netwerk. De andere leden van de kerngroep kunnen ook de rol van “broker” opnemen als ze zouden willen omdat ze daarvoor in de juiste positie zitten.

Op individueel niveau speelt Samuel ook de rol van broker. Dit vanuit zijn generalistische achtergrond als jeugdopbouwwerker die aan de slag gaat met wat de doelgroep hem geeft. Volgens hetzelfde principe als hierboven beschreven, geeft hem dat de nodige kennis en expertise om verbindingen te leggen tussen actoren uit het netwerk. Vanuit zijn positie is dit dan voornamelijk gericht op het oplossen van acute problemen en het omzetten van denkpistes in acties. Samuel is de broker in het netwerk die zorgt dat het netwerk actiegericht blijft werken.

Het jeugdwelzijnsoverleg heeft ondertussen de nodige stappen gezet richting integratie. De partners zijn dichterbij elkaar gekomen en er is een gezamenlijk begrip van wat de opdracht is. Dit zijn beide belangrijke elementen om tot een goed werkend netwerk te komen.

5. Adviezen

5.1. Grondige evaluatie van de voorbije periode

Het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen was een pionier. Er waren weinig tot geen overlegplatformen op dat niveau rond die problematiek in Vlaanderen actief. Het netwerk heeft dan ook een lange weg afgelegd en al doende veel ervaringen opgedaan en zaken bijgeleerd. Daarnaast is er ook in de academische wereld de nodige aandacht geweest voor netwerken en hun rol om sociale innovatie te bekomen. Het lijkt dan ook een ideaal moment om beide leerprocessen te matchen en

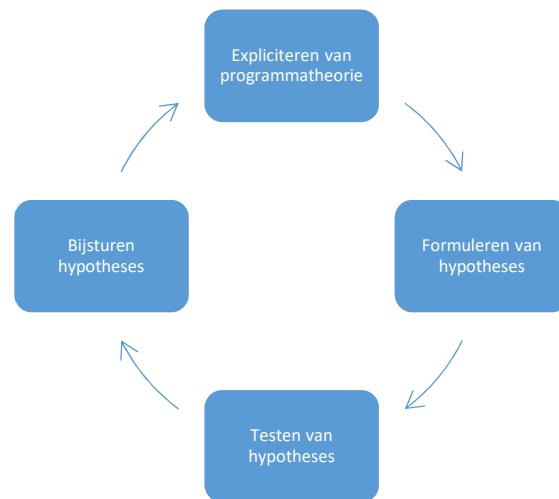
te kijken wat eruit te leren valt. Vanuit een grondige evaluatie kan dan de richting voor de toekomst bepaald worden.

Een werkbaar model om dit te doen is een “theory driven evaluation”. Theory driven evaluation is: *‘Een benadering die verschillende vormen van theorie expliciet integreert en hanteert bij het conceptualiseren, ontwerpen, uitvoeren, interpreteren en toepassen van evaluaties’* (Coryn, Noakes, Westine, & Schroter, 2011)

Deze manier van werken is interessant voor het jeugdwelzijnsoverleg van Geraardsbergen omdat het weggaat van de klassieke manier van evalueren waarbij er vooral gekeken wordt naar resultaten en het behalen van indicatoren. Wanneer het over sociale innovatie gaat en het omgaan met wicked problems dan is net die benadering moeilijk. Het is daarom veel interessanter om te focussen op de achterliggende processen en de ervaringen van de verschillende stakeholders hierin. Doordat het niet enkel focust op wat er werkt maar door ook te kijken naar voor wie werkt het en in welke context het werkt zorgt het voor de nodige diepgang. (White, 2009) Het doel van theory driven evaluation is verklaren hoe en waarom een bepaalde interventie bepaalde resultaten teweegbrengt binnen een specifieke praktijkcontext ten aanzien van specifieke doelgroepen. (Astbury & Leeuw, 2010). Deze doelstelling past helemaal bij de fase waarin het jeugdwelzijnsoverleg zich momenteel bevindt. Ze hebben een experimentele fase achter de rug, komen stilaan in een evenwicht terecht en zijn op zoek naar perspectieven op lange termijn. Dit zou dan kunnen uitmonden in een programmatheorie waarbij de werking van het jeugdwelzijnsoverleg duidelijk onderbouwd voorgesteld wordt in een model. Dit model is dan de handleiding om de werking van het netwerk verder uit te bouwen.

Een werkbaar model om deze evaluaties op te baseren is het CAIMeR model. (Blom & Morén, 2010) CAIMeR staat voor: Context, Actoren, Interventies, Mechanismes en Resultaten. Het is een evaluatiemethodiek die op macro-, meso- en microniveau de context integreert en zo, zowel het brede maatschappelijke perspectief, het perspectief van de organisaties en dat van de cliënt een plaats geeft.

Een evaluatie op basis van het CAIMeR model is in wezen een onderzoek dat verloopt volgens het onderstaande proces zoals omschreven door Pawson (2013).



Het expliciteren van de programmatheorie is dan het beschrijvende gedeelte van de evaluatie waarbij er vanuit gesprekken en ervaringen gekeken wordt hoe het jeugdwelzijnsoverleg werkt. Deze worden afgezet tegen de theorie om in een tweede fase hypotheses te formuleren. Deze paper kan een aanzet zijn om deze eerste twee fases vorm te geven. Nadat dit gebeurd is kan er dan gekeken worden of de opgestelde hypotheses werken en indien nodig deze bijsturen.

Deze manier van werken kan het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen extra geloofwaardigheid geven en zou ervoor kunnen zorgen dat ook andere steden en gemeentes de praktijk gaan overnemen. Voor Geraardsbergen zelf zal het in ieder geval zorgen dat er nog bewuster en doelgerichter gewerkt kan worden rond maatschappelijke kwetsbaarheid van kinderen en jongeren.

Met dit advies kunnen er antwoorden geformuleerd worden op de toekomstvraag die Samuel geformuleerd heeft als knelpunt. Verder zouden hieruit ook oplossingen kunnen voortkomen om de signaalfunctie van het jeugdwelzijnsoverleg te optimaliseren.

5.2. Hoe omgaan met nieuwe leden

Een knelpunt dat Samuel benoemt is het evenwicht van de samenstelling van het jeugdwelzijnsoverleg dat bij het verdwijnen of vervangen van personen weleens verloren dreigt te gaan. Telkens wanneer er nieuwe mensen in het netwerk moeten komen is het interessant om te kijken welk soort relatie er is tussen het nieuwe groepslid en de rest van het netwerk. Om sociaal innovatief te blijven is het belangrijk dat er genoeg leden van het netwerk zijn die ver genoeg van de rest staan. Dit om de weak ties tussen de netwerkliden te kunnen gebruiken om door het bouwen van bruggen tussen deze partners, tot nieuwe inzichten te komen. (Granovetter, 1973)

Het is dus zeker interessant om mensen die volledig nieuw zijn in hun job een plaats te geven in het netwerk. Zij brengen immers een heleboel nieuwe kennis en vaardigheden mee naar het

jeugdwelzijnsoverleg. Daarnaast is het wel belangrijk dat er op zijn minst de gedeelde basis is van actiegericht willen werken en een positieve blik te hebben naar maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren. Eensgezindheid over kernbegrippen binnen een netwerk zorgt voor een meer werkbaar model (Brass, 2003) en deze twee kernelementen werden als zeer belangrijk benoemd binnen het netwerk.

Het advies is dus om niet zomaar iedereen te vervangen binnen het netwerk maar elke keer opnieuw na te denken over welke relatie er is en hoe er vanuit die relatie winst te halen is voor het netwerk. Er moet ten allen koste vermeden worden dat er leden bijkomen omdat het nu eenmaal zo hoort. Dit kan de positieve dynamiek die nu in het netwerk zit ondermijnen.

5.3. Verduurzamen van innovatieve projecten

Samuel omschrijft twee zaken bij het benoemen van de knelpunten. Enerzijds is er de onzekerheid over wat er moet gebeuren met de opgezette projecten eenmaal ze goed lopen en anderzijds de frustratie dat er verschillende signalen en problemen niet opgenomen kunnen worden. Deze twee knelpunten kan men met elkaar verbinden. Het doel van het netwerk is om vanuit het netwerk hiaten te ontdekken in de aanpak van maatschappelijke kwetsbaarheid in Geraardsbergen en acties ondernemen die deze hiaten opvullen. Dit past ook volledig in de definitie die we eerder hanteerden. (Hubert, 2010)

Projecten die reeds een tijdje lopen en succesvol zijn, zouden geen verantwoordelijkheid van het netwerk mogen blijven. Ze zouden moeten opgenomen worden in de structurele werking van één of meerdere van de lid-organisaties van het netwerk. Door op zoek te gaan naar extra middelen of eigen aanbod dat minder succesvol is af te bouwen kan er binnen die reguliere werking ruimte gevonden worden. Zo heeft het netwerk een versterkende invloed op de kwaliteit van de werking van elke lid-organisatie. Initiatieven die niet succesvol zijn moeten op tijd stopgezet worden. Beide handelingen zorgen ervoor dat het netwerk nieuwe signalen en problemen kan blijven opnemen en zo verder aan sociale innovatie kan werken.

5.4. Opletten voor een gesloten netwerk

Zodra een netwerk lange tijd samenwerkt leren de organisaties en de leden elkaar steeds beter kennen. Wanneer er sterke relaties ontstaan tussen alle partners binnen het netwerk ontstaat het gevaar dat het netwerk gesloten wordt. Er is dan weinig inbreng van nieuwe ideeën en er ontstaat wederkerigheid in de relaties tussen de actoren. Er is dan gevaar dat er coalities binnen het netwerk ontstaan en er te veel zakelijke aspecten gaan spelen die een goede werking in de weg staan. (Coleman, 1988) Mijn advies is dan ook om te bewaken dat er voldoende afstand blijft tussen de verschillende partners en geen afhankelijkheid van elkaar te creëren. Als dit toch het geval is dan is

het interessant om te kijken welke nieuwe partners eventueel het netwerk zouden kunnen versterken.

5.5. Bewust gebruik maken van de “structural holes” door de “brokers” binnen het netwerk.

De sterkste innovatieve kracht ligt in het verbinden van partners uit het netwerk die weinig of geen verbinding hebben met elkaar. (Burt, 2004) Door bewust in te zetten op deze verbindingen zal het netwerk tot betere resultaten komen. Deze onwaarschijnlijke samenwerkingen en relaties brengen nieuwe inzichten teweeg die sterke resultaten in de hand werken.

De groepsleden of organisaties die deze verbindingen faciliteren kunnen hier ook de vruchten van plukken. Zij stellen zich op als “brokers” en krijgen vanuit deze positie een belangrijkere positie binnen het netwerk en beschikken zo over meer informatie dan de andere groepsleden. (Burt, 2004)

6. Besluit

Het jeugdwelzijnsoverleg in Geraardsbergen heeft reeds een mooi traject afgelegd. De organisaties hebben het nieuwe netwerk de nodige ruimte gegeven om te groeien en ontwikkelen. Nu het netwerk stillaan meer geïntegreerd kan werken en de leden uit het jeugdwelzijnsoverleg de nodige ervaring hebben opgedaan om als netwerk te functioneren, ligt het pad voor het overleg open om steeds performanter te worden. Ze zijn in staat om tot sociaal innovatieve ideeën te komen en deze ideeën om te zetten in concrete acties.

Het is voor het netwerk belangrijk dat ze hun koploperpositie binnen het werkveld erkennen. Vanuit deze positie hebben ze de mogelijkheid om deze manier van werken verder te ontwikkelen en onderbouwen. Uit De Marge/CMGJ zou als steunpunt voor het werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren het voortouw nemen om jeugdwelzijnsoverleg verder uit te dragen naar andere steden en gemeenten.

In het interview, de paper en de terugkoppeling was er weinig tot geen aandacht voor de machtsverhoudingen binnen een jeugdwelzijnsoverleg. Toch hebben sommige partners rond de tafel een bepaalde machtsrelatie tot elkaar, des te meer omdat er een afvaardiging is van de subsidiërende overheid. Volgens Samuel spelen deze machtsverhoudingen in Geraardsbergen vooralsnog geen rol binnen de werking van het overleg. Het lijkt mij wel een interessant thema om mee te nemen bij verder onderzoek naar deze manier van werken omdat het een belangrijke invloed kan hebben op de werking ervan.

Jeugdwelzijnsoverleg *heeft veel toekomst om een belangrijk wapen te zijn* in de strijd tegen het “wicked problem” dat maatschappelijke kwetsbaarheid bij kinderen en jongeren is. Hopelijk slagen de verschillende actoren erin deze veelbelovende praktijk verder te zetten, te onderbouwen en uit te dragen.

7. Bronnenlijst

- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363-381.
- Blom, B., & Morén, S. (2010). Explaining Social Work Practice - The CAIMeR Theory. *Journal of Social Work*, 10(1), 98.
- Brass, D. J. (2003). A social network perspective on human resources management. *Networks in the knowledge economy*, 283-323.
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-127. doi:10.2307/2393552
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, S95.
- Coryn, C. L. S., Noakes, L. A., Westine, C. D., & Schroter, D. C. (2011). A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009. *American Journal of Evaluation*, 32(2), 199-226.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 241.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties, 1360.
- Hubert, A. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. *Bureau of European Policy Advisors (BEPA)*. Available online: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.
- Lahaye, R. Onzichtbare concurrenten zichtbaar maken. Retrieved from <https://www.mt.nl/business/onzichtbare-concurrenten-zichtbaar-maken/527944>
- Pawson, R. (2013). *The science of evaluation: a realist manifesto*: Sage.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, 229.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Vettenburg, N. (2011). Jongeren, maatschappelijke kwetsbaarheid en emancipatorisch werk *Uit de marge van het jeugdbeleid: werken met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren* (pp. 25-38): Acco.
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: principles and practice. *Journal of Development Effectiveness*, 1(3), 271.
- Wholey, D. R., & Huonker, J. W. (1993). EFFECTS OF GENERALISM AND NICHE OVERLAP ON NETWORK LINKAGES AMONG YOUTH SERVICE AGENCIES. *Academy of Management Journal*, 36(2), 349-371. doi:10.2307/256526