



# Tussentijds rapport onderzoekjaar 1

Praktijk- en actiegericht onderzoek naar de implementatie van 1G1P in Groot Antwerpen



## Inhoudstafel

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>1</b>
1.1	Een multi-level en multi-stakeholder aanpak .....	1
1.2	Onderzoeksvragen.....	2
1.3	Methodologie .....	3
<b>2</b>	<b>Literatuurstudie samenwerkingsverbanden .....</b>	<b>5</b>
2.1	Netwerk of ecosysteem?.....	5
2.1.1	Doelgerichte netwerken.....	5
2.1.2	Ecosysteem.....	7
2.2	Kwaliteitsvolle samenwerking.....	8
2.3	Samenvatting literatuurstudie .....	11
<b>3</b>	<b>Documentenanalyse Vlaams beleidskader 1G1P.....</b>	<b>12</b>
3.1	Concrete aanleiding.....	13
3.2	Inhoudelijke contouren .....	13
3.2.1	Preventie en/of overbruggingshulp?.....	13
3.2.2	Regie bij het gezin?.....	14
3.2.3	Intersectoraal samenwerken een prioriteit? .....	14
3.2.4	De eerstelijnspsychologische functie .....	14
3.3	Governance .....	15
3.3.1	Evolutie van het werkingsgebied .....	15
3.3.2	Van betrokken partners naar een teamwerking 1G1P.....	15
3.3.3	Kernpartner .....	16
3.3.4	Afstemming met andere partners.....	16
3.4	Conclusie .....	16
<b>4</b>	<b>Documentenanalyse 1 Gezin 1 Plan Groot Antwerpen.....</b>	<b>18</b>
4.1	Omgevingsanalyse van 'Groot Antwerpen'.....	18
4.2	Inhoudelijke contouren .....	21
4.3	Governance .....	22
4.3.1	Organisatiemodel .....	23
4.3.2	Begeleiding 1G1P-medewerkers als voorbeeld.....	30
4.4	Conclusie .....	31
<b>5</b>	<b>Niveau wijktrekkers.....</b>	<b>33</b>
5.1	Methode .....	33
5.2	Analyse .....	34
5.2.1	Context van het wijkcontactpunt .....	34

5.2.2	Inhoudelijke contouren .....	35
5.2.3	Organisatiestructuur .....	37
5.2.4	Relationele factoren binnen het samenwerkingsverband .....	45
5.2.5	Uitdagingen voor de toekomst.....	47
5.3	Conclusie .....	47
<b>6</b>	<b>Niveau stuurgroep.....</b>	<b>50</b>
6.1	Methode.....	50
6.2	Analyse .....	51
6.2.1	Samenstelling en verloop focusgroep .....	51
6.2.2	Begrip netwerkorganisatie .....	52
6.2.3	De stuurgroep.....	53
6.2.4	De kernpartner .....	53
6.2.5	Het wijktrekkersoverleg .....	54
6.2.6	De wijkcontactpunten .....	54
6.2.7	De meerwaarde van 1G1P Antwerpen op gezinnen .....	55
6.2.8	De impact van 1G1P Antwerpen op de organisaties.....	56
6.3	Conclusie .....	58
<b>7</b>	<b>Niveau wijkcontactpunten: procesbegeleiders, permanisten en ELP .....</b>	<b>60</b>
7.1	Methode.....	60
7.2	Analyse .....	60
7.2.1	Samenstelling en verloop focusgroep .....	60
7.2.2	1G1P als strategisch concept.....	60
7.2.3	De wijkcontactpunten .....	61
7.2.4	Relatie tussen 1G1P Antwerpen en de eigen organisatie .....	62
7.2.5	1G1P Antwerpen als organisatie .....	62
7.3	Conclusie .....	63
<b>8</b>	<b>Tussentijdse conclusie onderzoeksjaar 1 .....</b>	<b>65</b>
8.1	Contextuele elementen.....	65
8.2	Structurele elementen .....	66
8.3	Relationele elementen .....	67
8.4	Uitgeleide .....	67
	<b>Referenties .....</b>	<b>69</b>

# 1 Inleiding

Met de ontwikkeling van 1 Gezin 1 Plan (1G1P) wil de Vlaamse regering inspelen op een aantal knelpunten die zich voordoen in de hulpverlening aan gezinnen. Allereerst maken kinderen, jongeren en hun gezinnen steeds meer gebruik van de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp. De jeugdhulp schuift dus steeds dichterbij de gezinnen. Daarnaast kennen de crisisnetwerken een toenemende vraag naar directe ondersteuning. Tot slot zijn de wachttijden binnen de jeugdhulp lang en blijkt de afstand tussen een eerste aanspreekpunt en verdere hulpverlening te groot. Om deze trend te keren en gezinnen ook in wachtperiodes te ondersteunen, investeert de Vlaamse regering in een snelle en voldoende nabije jeugdhulp onder de vorm van 1G1P. 1G1P streeft ernaar om de krachten en expertises te bundelen van alle relevante actoren in de (rechtstreeks toegankelijke) jeugdhulp in samenwerkingsverbanden. Met 1G1P streeft Vlaanderen ernaar om:

- alle jeugdhulpvragen **binnen de maand** op te nemen
- **één aanspreekpunt** te bieden aan het gezin
- **één plan per gezin** te maken wanneer verschillende hulpverleners betrokken zijn
- een **flexibel ondersteuningsaanbod** te bieden wanneer het nodige aanbod niet direct beschikbaar is (“warme wachtkamer”)
- een **eerstelijnspsychologische functie** aan te bieden

Om heel Vlaanderen en Brussel af te dekken, worden in 16 afgebakende gebieden regionale samenwerkingsverbanden gevormd. Dit onderzoek richt zich specifiek op één van deze samenwerkingsverbanden, namelijk **de implementatie van 1G1P in Antwerpen**. Het onderzoek gebeurt in opdracht van de stuurgroep van 1G1P Antwerpen en wordt mede gefinancierd door de Stad Antwerpen.

De hoofdoelstelling van het onderzoek is de potentiële **impact** ervan in kaart te brengen. Impact wordt hierbij gedefinieerd als de bedoelde en niet-bedoelde korte- en lange termijn veranderingen die 1G1P Antwerpen teweegbrengt op de verschillende betrokken niveaus: gezinsniveau, begeleidingsniveau, niveau van de deelnemende organisaties, niveau van het hulpverleningsnetwerk en niveau van de samenleving.

## 1.1 Een multi-level en multi-stakeholder aanpak

Een **multi-level en multi-stakeholder benadering** is noodzakelijk om een gefundeerde analyse te maken van de mogelijke impact van 1G1P Antwerpen. Waar er enkele leidmotieven inzake 1G1P werden vastgelegd door de Vlaamse overheid, is er immers relatief veel vrijheid inzake de praktische implementatie van het concept in de diverse regionale samenwerkingsverbanden. Zo zal de praktische implementatie van 1G1P Antwerpen in bepaalde mate kenmerkend zijn voor dit specifieke samenwerkingsverband maar op andere vlakken evengoed sterke gelijkenissen vertonen met de andere samenwerkingsverbanden.

De implementatie van 1G1P Antwerpen veronderstelt dan ook een visie op zowel **organisatorisch** als **methodologisch** vlak. Allereerst, impliceert het dat er wordt nagedacht over de ontwikkeling van een bepaald netwerk- of samenwerkingsmodel om de samenwerking en afstemming tussen partners in de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp - die weliswaar een gedeeld belang erkennen maar tegelijkertijd ook autonoom blijven functioneren - te faciliteren. Daarnaast, dient er een bepaalde aanpak

ontwikkeld te worden zodat er op het niveau van het gezin een afgestemde ondersteuning geboden kan worden.

De vorm en betekenis van 1G1P Antwerpen wordt bovendien niet louter bepaald door de stakeholders die actief werkzaam zijn in het samenwerkingsverband. Deze wordt bepaald door:

- **De individuele partnerorganisaties** = het niveau van de individuele partnerorganisaties (bv. investeren in en leren uit/ binnen het netwerk) binnen 1G1P Antwerpen
- **De gezinnen** = hoe wordt de begeleiding door 1G1P Antwerpen ervaren door de eindgebruiker?
- **Het netwerk** = op welke manier functioneren de verschillende rollen binnen het 1G1P Antwerpen netwerk?
- **Het bredere hulpverleningslandschap** = hoe verhoudt 1G1P Antwerpen zich t.a.v. andere initiatieven en actoren op het speelveld in Antwerpen en daarbuiten?

Een goed gefundeerd begrip van de werking van 1G1P Antwerpen kan pas ontstaan wanneer alle **analyse-niveaus** in hun **onderlinge samenhang** worden onderzocht. Elk analyse-niveau biedt immers een eigen perspectief om naar de werking van 1G1P Antwerpen te kijken, maar schiet afzonderlijk ook tekort om een onderbouwd beeld te krijgen over wat het netwerk concreet doet, waar (of en hoe) het een meerwaarde creëert voor het gezin en/of het hulpverleningsnetwerk, waar de samenwerking eventueel op vastloopt, enz.

## 1.2 Onderzoeksvragen

Het totale onderzoekproject stelt **vier onderzoeksvragen** centraal die samen de potentiële impact van 1G1P Antwerpen in kaart kunnen brengen. De onderzoeksvragen focussen op de verschillende dimensies van 1G1P Antwerpen: de inter-organisatorische samenwerking, de samenhang tussen methodische begeleiding en de samenwerking tussen de partners, de impact op de gezinnen en de impact van 1G1P Antwerpen op de jeugdhulp en de ruimere samenleving.

***Het onderzoek wordt onderverdeeld in 2 onderzoekjaren waarna een eindrapport volgt:***

### **Onderzoekjaar 1**

- 1. Focus op afstemming tussen centrale netwerksturing en teams: hoe verloopt de afstemming tussen de centrale netwerkaansturing en de wijkteams?**
- 2. Focus op relatie tussen netwerkorganisatie en deelnemende organisaties: welke impact heeft 1G1P Antwerpen op deze organisaties?**

### **Onderzoekjaar 2**

- 3. Focus op het begeleidingsproces: wat gebeurt er specifiek in de begeleiding van gezinnen en wat is de meerwaarde van deze samenwerking voor het begeleidingsproces?**
- 4. Focus op resultaten van 1G1P Antwerpen: welke resultaten boekt 1G1P vanuit het perspectief van de betrokken gezinnen en vanuit de deelnemende organisaties en welke impact heeft 1G1P Antwerpen op de jeugdhulp en de ruimere samenleving?**

Dit onderzoeksrapport is een **tussentijds rapport** en geeft een weergave van het **onderzoek dat in jaar 1** gebeurde. In dit rapport wordt aldus stilgestaan bij de organisatorische uitdagingen van de implementatie van 1G1P Antwerpen en beogen de onderzoekers een antwoord te formuleren op de eerste twee onderzoeksvragen door:

1. **inzicht te verwerven in een aantal noodzakelijke randvoorwaarden om de samenwerking tussen professionals en organisaties met verschillende achtergrond/expertise te stroomlijnen**
2. **de potentiële meerwaarde van de samenwerking via 1G1P voor de partner- en pluspartner- organisaties die zich in het 1G1P Antwerpen netwerk engageren te capteren**

De onderzoekers herhalen dat het cruciaal is dat alle onderzoek niveaus behandeld worden om een totaalbeeld over 1G1P Antwerpen en de impact van het samenwerkingsverband te realiseren. Het tweede onderzoekjaar zal nodige input leveren om de bevindingen uit dit tussentijds rapport over de samenwerking tussen de partners verder te verfijnen, om inzicht te verkrijgen in de begeleidingsprocessen en de impact op de betrokken gezinnen en om tot algemene conclusies te komen.

### 1.3 Methodologie

In het onderzoekvoorstel werd een **theoretisch onderzoeksplan** en een voorstel tot concrete methodologische totaalaanpak omschreven (cf. bijlage 1). Binnen het kader van actieonderzoek is flexibiliteit ten opzichte van een veranderende context echter steeds een gegeven en noodzakelijkheid. Actieonderzoek is immers een vorm van onderzoek waarin het onderzoeksonderwerp zelf continu evolueert doorheen de tijd en waar de onderzoekers samen met het onderzoeksobject (in dit geval de spelers die betrokken zijn binnen het 1G1P Antwerpen samenwerkingsverband) onderzoek doen. Dit leverde bijvoorbeeld zowel beperkingen (bv. onderzoekplannen die niet altijd ingepland konden worden in drukke agenda's van 1G1P stakeholders) als opportuniteiten (bv. de organisatie van een denkdag en intensiever informeel overleg met de kernpartner) op voor het onderzoek. Daarnaast kwam dit onderzoek terecht in de COVID crisis waarbij preventie maatregelen opgelegd werden van overheidswege die zowel een impact hadden op de praktische realiteit van 1G1P Antwerpen als de uitvoering van het theoretische onderzoeksplan. Zo dienden bepaalde wijken digitaal op te starten en mochten tijdelijk ook geen fysieke onderzoeksactiviteiten meer doorgaan.

De inhoudelijke opzet van het onderzoek binnen het eerste onderzoekjaar bleef uiteraard onveranderd. Het algemeen doel bleef om een inzicht te verwerven in de samenwerking en de bijhorende organisatorische uitdagingen rond de implementatie van 1G1P Antwerpen. We doen dit vanuit het perspectief van de diverse organisatorische lagen binnen het 1G1P Antwerpen samenwerkingsverband: meer bepaald de laag van de procesbegeleiders, permanisten en eerstelijnspsychologen (ELP); de wijktrekkers en de stuurgroep van 1G1P. Doorheen het project werd de initieel theoretisch voorgestelde methodologische aanpak wel **in samenspraak met de onderzoekstuurgroep bijgestuurd en verfijnd om zo adequaat mogelijk in te spelen op de veranderende context**. Al deze aanpassingen werden uitvoerig omschreven in presentaties aan de onderzoekstuurgroep en ook gemotiveerd vastgelegd in een procesverslag dat goedgekeurd werd door de stuurgroep (cf. bijlage 2).

**Tabel 1 - Algemeen overzicht theoretisch onderzoekplan, aanpassingsredenen en ondernomen actie aangevuld met de bijkomende opportuniteit van de denkdag in oranje**

doel	plan	aanpassingsredenen	actie
desk research	beschrijving van theoretisch Antwerps model en inbedding in wetenschappelijke literatuur	NVT	literatuurstudie en documentenanalyse
niveau wijktrekkers	focusgroep wijktrekkers	COVID	online interviews per wijk en focusgroep wijktrekkersoverleg
niveau stuurgroep	Delphi met de leden van de stuurgroep	onvoldoende respons	omschakeling naar focusgroep met de stuurgroep
niveau procesbegeleiders, permanisten en ELP	focusgroep met procesbegeleiders, permanisten en ELP	NVT	overkoepelende focusgroep
Denkdag	NVT	opportuniteit	observatie denkdag

Binnen dit onderzoeksrapport bespreken we de methode zoals afgesproken met de onderzoekstuurgroep om daarna stil te staan bij enkele transversale bevindingen die uit de analyse van de verzamelde data naar voren komen. Tot slot, wordt stilgestaan bij enkele tussentijdse aanbevelingen.

Als afsluiting van deze inleiding wensen de onderzoekers te benadrukken dat dit onderzoeksrapport enkel en alleen tot stand kon komen dankzij de medewerking en openheid van alle betrokkenen. Dit voorrecht gaf het onderzoek de kans om in vertrouwen een inzicht te krijgen in de werking van 1G1P Antwerpen en hoe de organisatorische aspecten van het samenwerkingsverband beleefd worden door de betrokkenen. Het is bovenal deze beleving die centraal staat in het onderzoeksrapport. De onderzoekers zetten zich in om een anonieme doch zo getrouw mogelijke weergave te geven van deze beleving die, na inbedding in wetenschappelijke literatuur en analyse, leidt tot zowel positieve elementen als uitdagingen voor het samenwerkingsverband. Het is cruciaal dat het rapport in zijn totaliteit en volledige nuance gelezen wordt, zonder daarbij conclusies te trekken over individuele personen en/of afzonderlijke elementen. Tot slot, dienen de bevindingen uit onderzoekjaar 1 nog verfijnd worden met de bevindingen en resultaten uit onderzoekjaar 2. Het is, aldus, tevens niet aangewezen om op basis van dit onderzoeksrapport van jaar 1 goedbedoelde doch overhaaste conclusies te trekken.



## 2 Literatuurstudie samenwerkingsverbanden

1G1P vertrekt als principe vanuit de idee om de krachten en expertise te bundelen van alle relevante actoren in de (rechtstreeks toegankelijke) jeugdhulp in **intersectorale samenwerkingsverbanden**. Onderliggend schuilt het **besef dat maatschappelijke problemen** waarmee gezinnen geconfronteerd worden doorgaans **verweven zijn en continu op elkaar inwerken in het dagelijkse leven**. Zo kunnen huisvestingsproblemen van een gezin verstrengeld zijn met uitdagingen op vlak van financiële onzekerheid, psychosociaal welbevinden, tewerkstelling maar ook opvoedingsvraagstukken. Het is net dit complexe kluwen aan uitdagingen dat ervoor zorgt dat het niet altijd onmiddellijk helder is wie nu best wat eerst aanpakt. In de wetenschappelijke literatuur worden dergelijke fenomenen “**wicked problems**” genoemd (Clarke & Stewart, 1997; Ferlie, et.al., 2011). Dit type probleem komt vaker voor dan gedacht op grote (bv. klimaat- en covidcrisis) en minder grote schaal (bv. levensstijl). Er is dan ook een toenemend besef merkbaar bij beleidsmakers, leidinggevenden en frontliniewerkers die actief zijn in het brede veld van het sociaal beleid over het belang van doorgedreven samenwerkingsvormen (Keast, et.al., 2013).

Het ontwarren van een complex kluwen aan uitdagingen vereist immers eerder een **generalistische blik** in de plaats van een gefragmenteerde of meer specialistische kijk. Om tot deze generalistische blik te kunnen komen, dienen meerdere expertisedomeinen en doorgaans ook meerdere stakeholders een stuk van de puzzel bij te dragen. Dit leidt tot de kern van intersectorale samenwerkingsverbanden. In essentie gaat dit type samenwerking over de erkenning van een (al was het gedeeltelijke) wederzijdse afhankelijkheid. De partners die in een samenwerkingsverband stappen zien in dat bepaalde ambities eigenlijk te complex zijn om er op puur individuele basis een antwoord op te formuleren en dat ze daarom (al was het deels) afhankelijk zijn van elkaar om een wezenlijk verschil te maken (O’Toole, 1997). Het netwerk als geheel staat aldus voorop. Ook voor de ontvanger, in het geval van 1G1P Antwerpen de aanmelders en gezinnen, is de **dienstverlening van het netwerk als geheel belangrijker dan de prestatie van de individuele organisaties** betrokken in het netwerk.

### 2.1 Netwerk of ecosysteem?

Samenwerkingsverbanden kunnen verschillende, meer of minder geformaliseerde vormen aannemen. Het woord **(organisatie)netwerk** wordt daarbij vaak als containerbergrip gebruikt. Kilduff & Tasia (2003) maken bijvoorbeeld een onderscheid tussen **toevallige** en **doel-georiënteerde netwerken**. Waar toevallige netwerken, zoals de naam al doet vermoeden, ontstaan door eerder spontane interacties tussen partijen, is een doelgericht netwerk een groep van drie of meer wettelijk autonome partners (individuen of organisaties) die er bewust voor kiezen om samen te werken om niet enkel hun eigen maar ook een gezamenlijk doel te realiseren (Provan & Kenis; 2008).

Recente literatuur inzake samenwerkingsverbanden brengt nog een verdere verfijning aan door een onderscheid te maken tussen **doelgerichte netwerken** en **ecosystemen** (Dessers & Mohr, 2019).

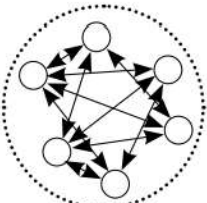
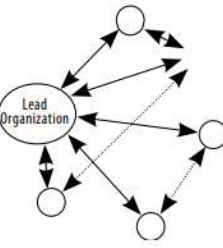
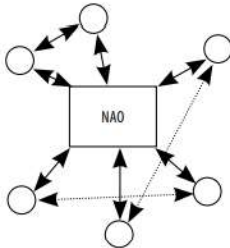
#### 2.1.1 Doelgerichte netwerken

Bij **doelgerichte netwerken** wordt de samenwerking binnen een formeel partnerschap georganiseerd en spitsen de partners zich toe op een concreet afgebakende doelstelling. Bij de betrokken stakeholders leeft het besef van een wederzijdse (al dan niet gedeeltelijke) afhankelijkheid die nodig is om dit gezamenlijk doel te kunnen realiseren. Doorgaans is er geen concurrentie tussen de betrokken stakeholders en dragen alle stakeholders een eigen soort van expertise bij. Er is wel een bepaalde “**network governance**” structuur aanwezig om voor afstemming te zorgen tussen alle betrokken partijen die ieder een deel van de puzzel aanleveren om het doel te realiseren.

De precieze “network governance” kan afhankelijk van het netwerk diverse vormen aannemen (Provan & Kenis, 2008):

- **Gedeeld bestuur** = een zelfregulerend netwerk, meest eenvoudige governancevorm waarbij alle netwerkdeelnemers alle besluiten en activiteiten samen managen
- **Netwerkbestuur** = leiderorganisatienetwerk, vaak voorkomende governancevorm waarbij één van de leden als organisatieleider optreedt, administratieve hulp biedt en de activiteiten faciliteert
- **Uitbesteed bestuur** = netwerk administratieve organisatie (NAO), waarbij een afzonderlijke entiteit opgezet wordt die ingevuld wordt door een speler die geen deel uitmaakt van het initiële netwerk en die de specifieke taak heeft om het netwerk te managen en de activiteiten te coördineren

**Tabel 2 - Vormen van network governance volgens Provan & Kenis (2008)**

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	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

Het is niet zo dat een juiste of foute network governance structuur bestaat. Iedere vorm heeft immers voor- en nadelen. Provan en Kenis (2008) argumenteren wel dat vier factoren bepalend zijn voor het feit of een bepaalde vorm al dan niet effectief zal zijn. Hierbij wordt gekeken naar (1) de mate van aanwezigheid van **vertrouwen in het netwerk**; (2) **de grootte van het netwerk** in termen van netwerkleden; (3) **doelconsensus** onder de leden van het netwerk; en (4) het type activiteit in het netwerk waarbij bovenal het al dan niet nodig zijn van **netwerkcompetenties** de cruciale factor is.

**Tabel 3 - Type network governance naar gelang aanwezige karakteristieken volgens Provan & Kenis (2008)**

Aanwezige karakteristieken	Network Governance Vorm		
	gedeeld bestuur	netwerkbestuur	uitbesteed bestuur
aantal netwerkleden	<i>klein</i>	<i>medium</i>	<i>medium tot groot</i>
vertrouwen in het netwerk	<i>hoog</i>	<i>laag</i>	<i>medium</i>
doelconsensus	<i>hoog</i>	<i>relatief laag</i>	<i>relatief hoog</i>
behoefte aan netwerkcompetenties	<i>laag</i>	<i>medium</i>	<i>hoog</i>

Zo is het binnen een zelfregulerend netwerk aangewezen dat alle spelers elkaar vertrouwen en in sterke mate overeenstemmen in het doel dat geformuleerd is. Dit vereenvoudigt immers de samenwerking en vermijdt het voorkomen van te grote conflicten binnen een setting waar meerdere spelers het bestuur van het netwerk delen met elkaar. Doorgaans is dit makkelijk te bereiken bij kleinere groepen gezien er dan intensief en zelfs face-2-face contact tussen alle partners onderling mogelijk is om de velen af te stemmen. Binnen dergelijke setting zijn geen geavanceerde netwerkcompetenties en procedures nodig. Wanneer groepen groter worden ligt dit volgens de auteurs iets anders. Intensief contact tussen al de leden onderling, en al zeker face-2-face contact, leidt dan eerder tot inefficiëntie en ruis op de communicatie. Een trekkerfiguur die het geheel kan faciliteren en zelfs coördineren is dan ook aangewezen. Het vertrouwen in deze trekkerfiguur is daarbij cruciaal dan het vertrouwen tussen al de afzonderlijke leden onderling. Het is immers deze figuur die voor afstemming zal zorgen en het beeld wordt van de gedeelde visie van het netwerk. Dit veronderstelt wel andere organisatiemethoden en samenwerkingsprocessen, een mate van professionalisering van samenwerking die kan omschreven worden als netwerkcompetenties. Doelconsensus is steeds cruciaal om efficiënt te kunnen werken met partners; desondanks is het in deze netwerken minder belangrijk gezien eventuele conflicten geremedieerd kunnen worden door de erkende leider-figuur en de uitgewerkte netwerkprocessen. Hoe groter het netwerk wordt, hoe praktischer het wordt om het bestuur uit te besteden aan een neutrale partner die niet tot het initiële netwerk behoorde.

### 2.1.2 Ecosysteem

Dessers en Mohr (2019) brengen nog een andere vorm van samenwerking aan, namelijk het **ecosysteem**. Een ecosysteem is volgens de auteurs gericht op een afgebakend doch algemener doel. Zo kan gedacht worden aan een ecosysteem rond het verbeteren van de levenskwaliteit van jongeren. Tot dit ecosysteem behoren heel wat denkbare actoren en organisaties die soms op een geheel unieke en complementaire wijze aan elkaar, en soms net binnen een soort van concurrentiepositie bijdragen aan dit gedeelde algemener doel. Doelgerichte netwerken zullen eerder een verdere concrete afbakening in het doel aanbrengen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan afbakening op schaalniveau (bv. specifieke regio) maar ook aan doelgroep (bv. specifieke jongeren) en werkwijze (bv. methode).

Waar de leden binnen een netwerk de bewuste keuze maken om samen te gaan werken, is dit bij een ecosysteem niet echt aan de orde. Binnen een ecosysteem is er onderliggend al sprake van een soort van “in-group” waarvan geweten is dat ze bijdragen aan het gezamenlijk doel en een soort van collega/concullega zijn. Als er samenwerkingen ontstaan, dan zijn partners doorgaans van elkaars bestaan op de hoogte en vinden elkaar dan ook eerder spontaan. In een ecosysteem is dan ook geen formeel lidmaatschap. Wel kan het zijn dat er een selectie gemaakt wordt binnen een ecosysteem, bijvoorbeeld als onderdeel van een herontwerp van een bepaalde dienstverlening of optimalisatie.

Binnen een ecosysteem bestaat er geen vastgelegde governance structuur op het niveau van de samenwerking als geheel. Geen enkele speler stuurt het ecosysteem aan. Zelfs als er een dominantere speler aanwezig is in het ecosysteem, dan is het nog steeds onwaarschijnlijk dat deze een even dominante rol zou kunnen opnemen als mogelijk is binnen een doelgericht netwerk en in het bijzonder bij een leiderorganisatienetwerk of netwerk administratieve organisatie.

**Tabel 4 - Vergelijking tussen netwerk en ecosystemen naar Dessers en Mohr (2019)**

	<b>Netwerk</b>	<b>Ecosysteem</b>
<b>Doel</b>	<i>afgebakend</i>	<i>algemener omschreven</i>
<b>Samenstelling</b>	<i>formeel lidmaatschap en bewuste samenwerking</i>	<i>geen formeel lidmaatschap en niet bewust gecreëerd ("in group")</i>
<b>Integratie</b>	<i>wederzijdse afhankelijkheid en complementariteit</i>	<i>complementariteit en concurrentie, afhankelijkheid en onafhankelijkheid</i>
<b>Governance</b>	<i>aanwezig</i>	<i>niet aanwezig</i>

De verschillen tussen doelgerichte netwerken en ecosystemen zorgen ervoor dat de organisatorische opzet van beide ook verschilt. Een netwerk zal zich eerder richten op het vastpinnen van een gedeeld doel voor een specifieke doelgroep en ervoor trachten te zorgen dat het netwerk op een vernieuwende manier kan bijdragen aan de nood van deze doelgroep. Hiervoor zijn duidelijke rollen, processen en governance nodig (van den Oord et al. 2017).

## 2.2 Kwaliteitsvolle samenwerking

Welke vorm een samenwerkingsverband ook aanneemt, het is niet langer een individuele organisatie maar het samenwerkingsverband dat centraal komt te staan. Een dergelijke situatie werpt dan ook enkele praktische vragen op die de individuele lid-organisatie overstijgen. Hoe kan een samenwerking de best mogelijke resultaten realiseren? Wat is, met andere woorden, een kwaliteitsvolle samenwerking binnen een netwerk?

Om te bepalen wat kwaliteitsvolle samenwerking is, wordt er in de samenwerkingsliteratuur vooral gefocust op de randvoorwaarden waaraan voldaan dient te worden opdat er een samenwerking kan ontstaan tussen verschillende leden die de gewenste resultaten zou kunnen ontwikkelen. In de (inter)nationale literatuur rond samenwerking en netwerkvorming werden reeds modellen en overzichten gepubliceerd waarin een aantal van deze randvoorwaarden worden opgesomd (Verhoest, et.al., 2003; Bryson, et.al, 2006; Ansel & Gash, 2008; Kenis & Provan, 2009; Turrini, et.al., 2009; Van Tomme, et.al., 2011; Koliba, et.al., 2011; Keast, et.al., 2013; Voets, et.al., 2019). Daarnaast bestaat er literatuur dat een overzicht biedt van de voornaamste randvoorwaarden die voorkomen in de samenwerkingsliteratuur. Binnen het kader van dit onderzoek beroepen we ons hierbij op de overzichten van Op de Beeck, Bogaerts en Put (2015) en Turrini et al (2010).

Op de Beeck, Bogaerts en Put (2015) maken een onderscheid tussen relationele, structurele en contextuele criteria in hun overzicht van de literatuur:

- **relationele criteria** = zachte factoren van samenwerking die betrekking hebben op de professionele relaties tussen (de werknemers van) de samenwerkende organisaties
- **structurele criteria** = organisatie gebonden aspecten in de samenwerking
- **contextuele criteria** = maatschappelijke, politieke en professionele context waarbinnen het samenwerkingsverband zich situeert

We geven hierbij een schematisch overzicht weer van de synopsis van deze literatuurstudie die de kernboodschappen voor de criteria weergeeft:

**Tabel 5 - Overzicht van de belangrijkste criteria voor succesvolle samenwerking, naar Op de Beeck, Bogaerts en Put (2015)**

	Relationele criteria	Structurele criteria	Contextuele criteria
Criterium uit literatuur	Vertrouwen als essentiële factor om samen te kunnen werken (feeling safe); i.e. geloof in elkaars deskundigheid en goede bedoelingen  <i>Nood aan:</i> <i>* duidelijke en heldere communicatie over rollen</i>  <i>* realistische verwachtingen</i>	"Gedeelde machinerie", gaande van heldere gemeenschappelijke doelen om na te streven tot gedeelde processen, waarden en normen, structuren en concrete afspraken om de doelstellingen te realiseren  <i>Nood aan:</i> <i>* bereidheid om eigen organisatie-doelstellingen (deels) te vervangen door samenwerkingsdoelstelling</i> <i>* mogelijks aanpassing bestaande processen, gewoonten, routines evaluatie en controlemechanismen voor netwerk</i>	Voorgeschiedenis van individuele organisaties en eerdere samenwerkingen bepalende de samenwerking  <i>Nood aan:</i> <i>* idealiter goede organisatie individuele samenwerking</i>
	Gevoel van gelijkwaardigheid  <i>Nood aan:</i> <i>* duidelijke communicatie over rollen en verwachtingen</i>  <i>* valoriseren van alle bijdragen, inclusief niet-materiële</i>  <i>* communicatieprocessen die iedereen stem geven en interactie vormgeven</i>	Duidelijk bestuur/leiderschap  <i>Nood aan:</i> <i>* vorm aangepast aan netwerk (gedeeld, netwerkbestuur of uitbested)</i> <i>* "gezicht" intern en extern</i>  <i>* draagvlak creëren maar ook optreden bij freeriders of andere uitdagingen</i>	Politieke en juridische context  <i>Nood aan:</i> <i>* ondersteunend beleid</i>
Aandachtspunt	<i>! netwerkkultuur noodzakelijk om verschillen tussen organisaties te overbruggen</i>	<i>! sense of urgency en gedeelde visie rond veranderingsnood cruciaal om gemotiveerde en geëngageerde samenwerking te realiseren</i>	<i>! politieke complexiteit (domeinoverschrijvend)</i>

Het literatuuroverzicht uitgewerkt door Op de Beeck, Bogaerts en Put (2015) toont de verwevenheid aan tussen de verschillende criteria die ze identificeren. Zo is het **vertrouwen** tussen partners de meest essentiële **relationele factor** die de basis vormt van ieder mogelijk kwaliteitsvol samenwerkingsverband. Partners dienen immers te geloven in elkaars deskundigheid en goede bedoelingen. Om dit mogelijk te maken is er nood aan duidelijke en heldere **communicatie** die realistische verwachtingen ondersteunt. Dit wordt aangehaald bij de relationele criteria gezien deze een bijdrage kan leveren aan een betere vertrouwensband tussen de partners. De **communicatieprocessen** zelf zijn, volgens de auteurs, dan weer eerder een onderdeel van de noodzakelijke "gedeelde machinerie" en het duidelijk bestuur die binnen de **structurele criteria** aangehaald worden als doorslaggevend om een kwaliteitsvolle samenwerking op te zetten. Deze redenering loopt gelijklopend met het relationele criterium van de perceptie **gelijkwaardigheid** onder de actoren die samenwerken. Om een gevoel van gelijkwaardigheid te faciliteren is er nood aan bepaalde communicatieprocessen die dit gevoel ondersteunen. Het vertrouwen tussen partners en het gevoel van gelijkwaardigheid is ook verbonden met de governance binnen de samenwerking, waarvan de vorm aangepast dient te zijn aan de specifieke samenwerking. Tot slot, speelt ook de voorgeschiedenis en de ruimere politiek-juridische context mee in de mate waarin spelers bereid zijn om samen te werken en zelfs de mate waarin ze samen kunnen werken.

Al deze factoren tonen aan dat het een misvatting zou zijn om te veronderstellen dat de beoogde voordelen van een samenwerkingsverband met verschillende stakeholders automatisch zullen voortvloeien uit het feit dat de partners samengebracht worden in een netwerk. In de literatuur wordt verwezen naar het mogelijke gevaar op een 'netwerk euforie' waarin de creatie van samenwerkingsverband haast per definitie tot een meerwaarde zou leiden voor de betrokken partners maar ook voor burgers, cliënten en hulpvragers (Kenis & Provan, 2009).

Turrini et al (2010) focussen in de literatuur daarom vooral op die indicatoren die een kwaliteitsvolle interactie en vertrouwensband, de zogenaamde "trust building loop" volgens Vangen & Huxham (2013), kunnen faciliteren tussen professionals en/ of organisaties die uit uiteenlopende sectoren

komen. Hierbij spelen zowel formele (hardware) als informele (software) elementen een rol. Deze factoren die stapsgewijs kunnen bijdragen aan het creëren van vertrouwen tussen de partners worden opgedeeld aan de hand van micro, meso en macro niveau:

- **micro niveau** = factoren die gelinkt zijn aan de kenmerken van de individuele professional die een actieve rol opneemt in de samenwerking enerzijds en zijn of haar verhouding tot de bredere entiteit (organisatie, team, voorziening, instelling, vereniging, enz.) waarin men als professional is ingebed anderzijds
- **meso niveau** = kenmerken van de samenwerking als geheel en de wijze waarop het netwerk wordt ingericht en functioneert.
- **macro niveau** = factoren die eigen zijn aan de *bestuurlijk-institutionele context* waarin de intersectorale of interprofessionele netwerken ontstaan en functioneren; factoren waar de individuele professionals of de organisaties niet altijd een directe impact op hebben

**Tabel 6 - Overzicht van belangrijkste factoren inzake kwaliteitsvolle interactie naar Turrini et al (2010)**

	Micro niveau	Meso niveau	
Factoren uit literatuur	Attitude en vaardigheden die meedraaien in intersectorale samenwerking mogelijk maken (individu)	De grootte en samenstelling van de samenwerking bepalend, waarbij groter aantal en meer diverse partners moeilijker samenwerken is	samen
	<i>Nood aan:</i> * wederzijdse erkenning van (gedeeltelijke) afhankelijkheid * communicatieve en sociale vaardigheden (dialoog, diplomatie) * zelfkennis, reflectie en inzicht in eigen kunnen	<i>Nood aan:</i> * vorm die past bij de ambities en de context van het samenwerkingsverband * continuïteit van relaties, vermijden van wisselende vertegenwoordiging	
Aandachtspunt	Discours over verwachtingen en ambities vanuit de moederorganisatie (organisatie)	Duidelijk governance en communicatiestructuur	
	<i>Nood aan:</i> * afstemming formeel en informeel mandaat	<i>Nood aan:</i> * communicatie-infrastructuur werkzaam op verschillende momenten, via uiteenlopende kanalen en op meerdere fora * intern geheugen en procesopvolging * formele en informele contactmomenten	
	! organisatiecultuur kan energie en goodwill verloren doen gaan of net faciliterend werken: wisselwerking tussen individu en organisatie	! coördinatie, sturing of regie die niet enkele juiste mensen rond de tafel brengt maar ze daar ook kan houden (mogelijks gedeelde verantwoordelijkheid) ! "boundary spanners" faciliteren doorstroom van informatie, verbinding tussen individuele professionals, operationele processen en/of strategische keuzes (transversaal doorheen samenwerkingsverband) ! "boundary objects" (diverse vormen mogelijk) bieden veilig forum voor cocreatie en faciliteren uitwisseling die tevens geregistreerd kan worden	! deze samen

Binnen het **microniveau** wordt de nadruk gelegd op **attitudes en vaardigheden** die het intersectoraal samenwerken faciliteren, zowel op individueel als organisatieniveau. Zo wordt melding gemaakt van het besef van (al was het gedeeltelijke) afhankelijkheid van elkaar, zelfkennis en interpersoonlijke skills. Daarnaast is dit ook noodzakelijk op organisatieniveau waar het discours over de verwachtingen en de ambities met betrekking tot de samenwerking, maar ook het mandaat van de individuele betrokkenen binnen de samenwerking duidelijk dient te zijn in **informele en formele communicatie**. Het samenspel tussen individu en organisatie wordt als cruciaal gezien voor het welslagen van een samenwerkingsverband.

Op **mesoniveau** wordt gekeken naar organisatorische kenmerken van de samenwerking. Deze zijn zoals reeds eerder gesteld binnen de literatuur over doelgerichte netwerken (cf. punt 2.1) afhankelijk van diverse criteria. Samenvattend kan gesteld worden dat hoe groter en meer divers het aantal spelers binnen het samenwerkingsverband, hoe complexer de samenwerking zal zijn waardoor een meer uitwerkte governance structuur en netwerkprocessen (bv. communicatie en operationele procedures) nodig zullen worden. Hierbij wordt benadrukt dat het niet enkel gaat over de juiste mensen rond de tafel krijgen, maar ook om ze daar te houden. Naast de nodige **hardware** (bv.

communicatie-infrastructuur met diverse informatiedragers) is er daarom ook **software** (bv. informeel contact en uitwisseling) nodig.

Ook in dit literatuuroverzicht wordt erkend dat de **macro context** bepalend is voor de mate waarin en de wijze waarop samenwerkingsverbanden tot stand (kunnen) komen. Zo kan bijvoorbeeld gedacht worden aan organisaties die binnen een ander regelgevend kader opereren of financieringen die vanuit de overheid ter beschikking worden gesteld voor specifieke doelen. Deze realiteit ligt, echter, doorgaans buiten de invloedssfeer van de spelers in het samenwerkingsverband.

### 2.3 Samenvatting literatuurstudie

Binnen het kader van dit onderzoek werden de elementen uit de literatuurstudie omgevormd tot een analyseschema dat als leidraad voor de analyses gebruikt werd doorheen het onderzoek.

**Tabel 7 - Achterliggend analyseschema op basis van literatuurstudie**

HARDWARE	
<b>profielchets</b>	grootte en bezetting FTE vertegenwoordigende sectoren (homogeen-heterogeen) + gelijkwaardigheidsgevoel functies in moederorganisatie (kader, staf, uitvoerend) keuze om deel te nemen organisatie (bewust inhoudelijk, bewust strategisch, onbewust, financieel) - meerwaarde keuze om deel te nemen persoon zelf
<b>"gedeelde machinerie"</b>	overkoepelende strategie 1G1P visie op meerwaarde/belang van 1G1P (doelen en acties) + uitdagingen formele operationele processen 1G1P + praktische werking organisatorische structuren/rollen + governance (afbakening en verantwoordelijkheden) organisatie communicatie binnen 1G1P + buiten 1G1P infrastructuur voor communicatie en frequentie (gebruik van documenten, stappenplannen, vergaderverslagen, ...) + dragers en ver
<b>ruimte en eigen autonomie</b>	autonomie in invulling eigen rol mogelijkheid eigen inbreng + klankbord/interactiemogelijkheden aanwezigheid en organisatie van feedbackloop
<b>samenwerking</b>	niveau van samenwerking (spanning integratie vs differentiatie) gevolgen van samenwerking in relatie tot moederorganisatie lerend netwerk + impact op moederorganisatie + impact op doel 1G1P
SOFTWARE	
<b>vertrouwen/weerstand</b>	interpersoonlijke band organisaties/leden/team mate waarin verschillen in visie mogelijk zijn (verborgen agenda, ruimte om in gesprek te gaan, ruimte om oneens te blijven) (realistische)verwachtingen evenwaardigheidsgevoel
<b>communicatiestromen</b>	informele communicatiemomenten organisatiecultuur

Allereest wordt in de analyse stilgestaan bij de visie inzake 1G1P die vanuit het beleid opgesteld werd. Aan de hand van een documentenanalyse worden de kernprincipes van 1G1P gekaderd. Daarnaast, worden de inhoudelijke dragers van 1G1P Antwerpen bestudeerd om tot de vertaalslag van de begrippen binnen de Antwerpse context te komen en een eerste zich te krijgen op de hard- en software van 1G1P. Tot slot, wordt de organisatorische praktijk van 1G1P onderzocht aan de hand van focusgroepen en diepte-interviews met de verschillende organisatorische lagen binnen het samenwerkingsverband.



### 3 Documentenanalyse Vlaams beleidskader 1G1P

In dit hoofdstuk nemen we het Vlaams beleidskader 1G1P onder de loep. Aangezien het samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen binnen dit kader is opgestart en uitgebreid, is het belangrijk om de belangrijkste pijlers vanuit Vlaanderen, alsook een aantal discussiepunten en contextfactoren te kennen.

De Integrale Jeugdhulp is voortdurend in beweging. Alleen al het laatste decennium zien we op Vlaams beleidsniveau een **veelheid aan beleidsinitiatieven en -documenten**<sup>1</sup>, zoals: het visiedocument *'Met de kracht van de Jeugd!'* dat tijdens de Staten-Generaal Jeugdhulp (2012) werd voorgesteld, het *Decreet Integrale Jeugdhulp* (2013), het *'Actieplan jeugdhulp. Met de kracht van de jeugd naar 2020'* (2015), *'Een 2.0-aanpak voor de integrale jeugdhulp in Vlaanderen'* (2016), de 4 *'uitbreidingswerven'* (2017), *'Zorgen voor Morgen'* (2020), etc. Anno 2022 loopt het traject *'Vroeg en nabij'* dat op termijn moet uitmonden in een nieuw kaderdecreet betreffende een geïntegreerd jeugd- en gezinsbeleid. Al deze initiatieven kunnen gelezen worden als 'nieuwe' antwoorden op actuele noden en problematieken, alsook een remediëring van vastgestelde knelpunten en leemtes in het hulpverleningsaanbod. De zoektocht naar toegankelijkheid, continuïteit, nabijheid en preventie van hulpverlening is hierin een constante.

1G1P betreft de **eerste 'werf'** die toenmalig minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin Jo Vandeurzen in 2017 lanceert om de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp in Vlaanderen uit te breiden en regionaal te laten samenwerken met het oog op een meer gedeelde zorg ten aanzien van gezinnen. Het is opnieuw een poging vanuit het Vlaams beleid om een (deel van een) adequaat antwoord te bieden op de noden die leven bij kinderen, jongeren en gezinnen.

Hoewel 1G1P nog een jong concept is, kunnen we reeds twee belangrijke mijlpalen vaststellen, namelijk de lancering van 1G1P in 2017 en de (vervroegde) gebiedsdekkende uitbreiding in 2020:

- Op 20 juli 2017 wordt een **eerste projectoproep** (Vlaamse overheid, 2017)<sup>2</sup> gelanceerd met de titel *'Meer capaciteit en samenwerking in de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp: investeren in een versterkte jeugdhulp snel en dichtbij gezinnen, kinderen en jongeren.'* Het gaat over een investering van 15 miljoen euro.
- Op 16 juni 2020 wordt een **tweede projectoproep** (Vlaamse overheid, 2020)<sup>3</sup> gelanceerd, waarbij naast de initiële 15 miljoen euro een extra budget van 9 miljoen euro wordt geïnvesteerd om 1G1P uit te rollen over heel Vlaanderen.

In dit hoofdstuk doen we een analyse van deze twee projectoproepen, waarbij we focussen op de belangrijkste principes en krachtlijnen waarop het Vlaams kader 1G1P gestoeld is. Daarnaast belichten we een aantal evoluties tussen de twee projectoproepen en opvallende zaken die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van 1G1P Antwerpen.

---

<sup>1</sup> Een omschrijving van de verschillende beleidsinitiatieven, evenals een link naar de vernoemde documenten, zijn te vinden op de website van Jeugdhulp.be: <https://www.jeugdhulp.be/over-jeugdhulp/beleid-en-actieplannen>.

<sup>2</sup> Wanneer we in de verdere analyse 'oproep 1' vermelden, dan verwijzen we naar de rondzendbrief van 20 juli 2017 (Vlaamse overheid, 2017).

<sup>3</sup> Wanneer we in de verdere analyse 'oproep 2' vermelden, dan verwijzen we naar de rondzendbrief van 16 juni 2020 (Vlaamse overheid, 2020).



### 3.1 Concrete aanleiding

Als concrete aanleiding voor de eerste projectoproep in 2017 wordt het (tweede) intersectoraal jaarverslag 2016 van de jeugdhulp aangehaald, waaruit een aantal tendensen blijken: een toegenomen gebruik (+8%) van de rechtstreeks toegankelijk hulp, een sterke aantrekking van de crisisnetwerken voor directe ondersteuningsvragen en de blijvende lange wachttijden in de hele jeugdhulp. Deze eerste oproep leidt tot **15 regionale samenwerkingsverbanden** verspreid over Vlaanderen en Brussel, die projectmatig worden gesubsidieerd.

De 15 regionale samenwerkingsverbanden zijn echter niet dekkend voor heel Vlaanderen. De ambitie om de 1G1P-samenwerkingsverbanden gebiedsdekkend uit te rollen over heel Vlaanderen, wordt opgenomen in het nieuwe Vlaamse Regeerakkoord 2019-2024 (Vlaamse Regering, 2019). Waar de uitrol in de Beleidsnota Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding 2019-2024 (2019) nog staat geprogrammeerd voor 2021, zorgt de COVID-19 crisis voor een **vervroegde uitrol**. Onder de vlag van het actieplan 'Zorgen voor morgen' wordt deze uitrol gelanceerd met als opzet om reeds in 2020 tegemoet te komen aan ondersteuningsnoden gelinkt aan de COVID-19 crisis. In diezelfde periode wordt het evaluatierapport '*Evaluatie van het decreet van 12 juli 2013 betreffende de integrale jeugdhulp*' van Steunpunt WVG (2020) gepubliceerd, waaruit eveneens een aantal knelpunten komen. Dit rapport heeft gezorgd voor een extra urgentie om 1G1P ook inhoudelijk meer richting te geven, zoals we in oproep 2 kunnen lezen.

### 3.2 Inhoudelijke contouren

We stellen vast dat **oproep 1** een **beperkt aantal inhoudelijke contouren** bevat, die vrij algemeen geformuleerd worden. De focus ligt voornamelijk op een snelle inzetbaarheid (binnen de maand) van het aanbod, continuïteit waarborgen, escalatie van problemen voorkomen, komen tot een gemeenschappelijk plan, etc. **Oproep 2** daarentegen omvat **meer duidelijke strategische krachtlijnen** die aangeven hoe 1G1P inhoudelijk ingevuld moet worden, zoals de regie bij het gezin vanuit een krachtgerichte en netwerkgerichte benadering, een teamwerking die handelt vanuit multidisciplinair perspectief, etc. We belichten hieronder een aantal opvallende zaken uit beide oproepen, evenals de evolutie tussen beide oproepen.

#### 3.2.1 Preventie en/of overbruggingshulp?

1G1P betreft een 'extra' aanbod rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp dat in oproep 1 vooral moet zorgen voor het sneller opnemen van hulpvragen, het verkleinen van de afstand tussen de brede instap en het bestaande rechtstreeks toegankelijk aanbod, en het mee dichtn van 'de mazen van het net' bij crisissituaties en verontrusting. Bovendien wordt van 1G1P een flexibel ondersteuningsaanbod verwacht ten aanzien van gezinnen die wachten op rechtstreeks toegankelijk hulp enerzijds, of ten aanzien van de brede instap die met het gezin aan de slag gaat anderzijds om escalatie van problemen te voorkomen. Hieruit kunnen we besluiten dat aan 1G1P **uiteenlopende inhoudelijke doelstellingen** worden gekoppeld die verwijzen naar preventief werken, overbruggingshulp, het voorkomen van escalatie. De inhoudelijke doelstellingen worden vrij algemeen geformuleerd, wat veel ruimte geeft voor interpretatie.

In oproep 2 wordt 1G1P gezien als een **aanbod dat zich 'beweegt' tussen basisvoorzieningen en de meer gespecialiseerde jeugdhulp**. Het betreft ten eerste laagdrempelige hulpverlening die ondersteunend is ten aanzien van basisvoorzieningen. De term 'basisvoorzieningen' wordt niet gedefinieerd. Wel lezen we een aantal voorbeelden van basisvoorzieningen, zoals: initiatieven voor preventieve gezinsondersteuning, Huizen van het Kind, lokale teams Kind & Gezin, de centra voor leerlingenbegeleiding, jeugd- en straathoekwerk, lokale besturen. Het valt op dat deze oproep niet

meer schrijft over 'brede instap', maar over 'basisvoorzieningen'. Tussen beide begrippen is een gedeeltelijke overlap, maar basisvoorzieningen betreft een verbreding van de scope van 1G1P. Ten tweede wordt van 1G1P verwacht dat het waar nodig een brug kan vormen naar gespecialiseerde hulpverlening. Het wordt gezien als 'brug' of 'schakel', doch het mag uitdrukkelijk geen 'toegangspoort' of 'doorverwijsluik' zijn voor ander aanbod binnen de rechtstreeks toegankelijke of gespecialiseerde jeugdhulp. Het onderscheid is echter niet steeds duidelijk, want de ondersteuning van basisvoorzieningen kan volgens de tweede oproep ook inhouden dat zij ondersteund worden bij de oriëntatie van cliënten naar gespecialiseerde hulp. Heeft 1G1P dan toch een doorverwijsfunctie?

### 3.2.2 Regie bij het gezin?

Waar in oproep 1 de focus voornamelijk ligt op het aanbod dat snel en flexibel inzetbaar moet zijn, krijgt het gezin een meer prominente plaats in de tweede oproep. Er wordt niet meer enkel geschreven over 'gezinnen', maar over 'kinderen, jongeren en gezinnen'. Zij dienen centraal te staan en krijgen de regie over hun traject, onder meer door hen te betrekken in de opmaak van het gezinsplan. De nadruk komt meer te liggen op **actieve participatie** en **vraag gestuurd** werken vanuit een krachtgerichte en netwerkgerichte benadering. Ook informele steunfiguren en vertrouwenspersonen dienen voortaan betrokken te worden. En er moet een ankerfiguur zijn, die voor continuïteit moet zorgen.

### 3.2.3 Intersectoraal samenwerken een prioriteit?

Opvallend is dat intersectoraal samenwerken in oproep 1 amper aan bod komt. Met alle betrokkenen werken aan een gezinsplan, gedeelde verantwoordelijkheid, afstemming met de geestelijke gezondheidszorg en de rechtstreeks toegankelijke hulp voor kinderen en jongeren met een beperking, etc. worden wel vermeld, maar **intersectoraal werken op zich wordt niet naar voor geschoven**. Het is niet duidelijk of intersectoraal werken hier beschouwd wordt als een evidentie binnen de integrale jeugdhulp of dat het bewust of onbewust niet wordt benadrukt als finaliteit.

In oproep 2 wordt hier meer focus op gelegd, bijvoorbeeld door te verwijzen naar het bundelen van diverse expertises om onder andere krachtgericht werken te realiseren, om snel te interveniëren en om flexibele en innovatieve werkvormen te realiseren. Hulpvragen dienen vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid en gecoördineerd te worden opgenomen. In oproep 2 wordt bovendien verwacht dat er een 1G1P-team wordt samengesteld dat opdrachten opneemt vanuit een **'multidisciplinair perspectief'**. 'Eén jeugdhulp' is een van de krachtlijnen. Echter ook in oproep 2 ligt de finaliteit bij 'jeugdhulpproblematiek' en lezen we weinig over een generalistische benadering. Met betrekking tot andere thema's (of levensdomeinen) wordt afstemming verwacht met andere netwerken (bv. volwassen hulpverlening) om te komen tot operationele en effectieve samenwerking.

### 3.2.4 De eerstelijnspsychologische functie

Al van bij de start maakt de eerstelijnspsychologische functie deel uit van de projecten 1G1P. In de eerste oproep wordt het belang van afstemming met de ontwikkelingen binnen de geestelijke gezondheidszorg – en dus met de netwerken geestelijke gezondheid (o.a. rond vroegdetectie en -interventie) – meermaals beklemtoond. Het valt echter op dat 1G1P enerzijds en de ontwikkeling rond vroegdetectie en -interventie anderzijds twee **afzonderlijke beleidsontwikkelingen** blijven. De afstemming wordt verwacht van de verschillende actoren op het terrein.

In oproep 2 wordt de eerstelijnspsychologische functie verder uitgewerkt. Ze wordt omschreven als *"laagdrempelige en kortdurende zorg en ondersteuning aan kinderen en jongeren met milde en matige psychische klachten en hun contextfiguren, gericht op het verhogen van hun psychologische zelfredzaamheid"* (p.4). De verwachting blijft sterk om vanuit deze functie samenwerking uit te bouwen met andere partners binnen en buiten de zorgsector.

### 3.3 Governance

Op organisatorisch vlak valt op dat oproep 1 een beperkt aantal algemene richtlijnen omvat. In de tweede oproep zijn een aantal aspecten meer concreet uitgewerkt. We gaan achtereenvolgens in op de evolutie van het werkingsgebied (3.3.1), teamwerking (3.3.2), de kernpartner (3.3.3) en afstemming met andere partners (3.3.4).

#### 3.3.1 Evolutie van het werkingsgebied

Oproep 1 is gericht op de **uitbouw van regionale samenwerkingsverbanden**. Daarbij wordt maximaal verwacht dat er wordt voortgebouwd op bestaande lokale en regionale samenwerkingsverbanden, met als voorbeelden de Huizen van het Kind, het Geïntegreerd Breed Onthaal, bestaande netwerken binnen de integrale jeugdhulp en de netwerken geestelijke gezondheidszorg kinderen en jongeren. Ook een inbedding in het lokaal sociaal beleid wordt aangeraden. Op welk niveau – lokaal of regionaal – het samenwerkingsverband moet opereren, wordt opengelaten. Wel wordt een minimale schaalgrootte verwacht, waarbij ‘indicatief’ wordt aangegeven dat het gebied moet bestaan uit een aaneengesloten geheel van een (deel van een grote) stad of twee of meer gemeenten met een totaal aantal inwoners tussen 200.000 en 250.000. De verwachting om maximaal voort te bouwen op bestaande samenwerkingsverbanden heeft als mogelijk gevolg dat er verschillende snelheden zullen ontstaan tussen samenwerkingsverbanden, aangezien een aantal samenwerkingsverbanden kunnen terugvallen op een historiek van samenwerking, terwijl andere nog moeten opstarten.

Om gebiedsdekkend te worden over heel Vlaanderen en Brussel, betreft oproep 2 enerzijds een **uitbreiding van de samenwerkingsverbanden** uit de eerste oproep en anderzijds de mogelijkheid om een nieuw samenwerkingsverband op te starten in gebieden waar er nog geen 1G1P-project bestaat. Nieuw in deze oproep is de verwachting dat de samenwerkingsverbanden hun werkingsgebied **aligneren op de eerstelijnszones**. Hiermee wordt een eerste stap gezet om 1G1P duidelijker te positioneren binnen het bredere zorg- en welzijnsbeleid. Het werkingsgebied van een 1G1P-project kan een of meerdere aaneensluitende eerstelijnszones bevatten, waarbij de budgetten en dus de beschikbare capaciteit worden gebaseerd op het aantal -25-jarigen (met een correctie voor kansarmoede) per eerstelijnszone. Voor de indeling van de werkingsgebieden wordt advies gevraagd aan de IRO's (Intersectoraal Regionaal Overleg Jeugdhulp), waar actoren uit de brede integrale jeugdhulp provinciaal vertegenwoordigd worden. Agentschap Opgroeien hakt finaal de knopen door. Concreet betekent dit dat bestaande samenwerkingsverbanden uit oproep 1 hun werkingsgebied mogelijk moeten aanpassen, wat eveneens een impact kan hebben op de reeds betrokken partners.

#### 3.3.2 Van betrokken partners naar een teamwerking 1G1P

Wie moet deel uitmaken van de samenwerkingsverbanden 1G1P? Volgens oproep 1 kan dit **regionaal** worden bepaald. Actoren die ‘minstens’ moeten participeren, zijn de actoren van de brede instap en alle actoren die reeds een rechtstreeks toegankelijk aanbod organiseren. Daarnaast wordt de betrokkenheid van het OCMW als cruciaal beschouwd en wordt verwacht dat ieder samenwerkingsverband een voltijdse eerstelijnspsychologische functie bevat. Ook huisartsen worden vermeld. Naast de vereiste om onderlinge engagementen af te spreken als een soort van kwaliteitskader, worden geen andere vereisten gesteld.

Oproep 2 legt sterk de focus op het **vormgeven van een teamwerking**, vanuit het oordeel dat een teamwerking het meest garanties biedt voor kwaliteit en duurzaamheid. Zo'n 1G1P-team moet relevante expertises bundelen en een aantal opdrachten opnemen vanuit een multidisciplinair perspectief. Voorbeelden van opdrachten zijn het vormgeven van het samenwerkingsverband, binnen de maand een perspectief biedend gesprek bieden, een laagdrempelige manier voor aanmelding

ontwikkelen, continuïteit verzekeren, etc. Daarnaast vinden we **richtlijnen over de positionering van het 1G1P-team in het hulpverleningslandschap**. Zo dient het 1G1P-team zich bijvoorbeeld bekend te maken bij alle basisvoorzieningen en afspraken te maken rond aanmelding. Een tweede voorbeeld is dat het 1G1P-team zowel op casus- als op organisatieniveau moet samenwerken met (andere) actoren met een regulier aanbod rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp en dat het team met iedere aanbieder een aantal geformaliseerde samenwerkingsafspraken moet maken. Kortom, we vinden heel wat richtlijnen terug met betrekking tot de extern te ontwikkelen samenwerkingsrelaties. Wat betreft de interne ontwikkeling van het samenwerkingsverband worden weinig richtlijnen gegeven. De concrete invulling hiervan wordt dus overgelaten aan de samenwerkingsverbanden.

### 3.3.3 Kernpartner

Eén van de betrokken partners moet de rol van kernpartner opnemen volgens oproep 1. Deze fungeert als aanspreekpunt voor de overheid en staat (mee) in voor de coördinatie. Wie dit moet zijn en welke verwachtingen hieraan vasthangen, wordt vrij gelaten.

In oproep 2 wordt **aan de coördinatie een duidelijker mandaat** gegeven. Zonder uitspraken te doen over de concrete vormgeving van de coördinatie, moeten wel een aantal strategische coördinerende opdrachten worden opgenomen, zoals bekendmaking en profilering, formalisering van de samenwerking, aanspreekpunt zijn voor overheden, rapportering en advisering. Voor het eerst kan 5% van de middelen ingezet worden om de coördinatieopdracht uit te voeren.

### 3.3.4 Afstemming met andere partners

De samenwerkingsverbanden dienen volgens oproep 1 af te stemmen en afspraken te maken met andere netwerken, actoren en prioritaire verwijzers, zoals de gemandateerde voorzieningen, crisismeldpunten, volwassen hulpverlening, netwerken geestelijke gezondheidszorg. Deze afspraken gelden als kwaliteitskader, maar worden niet verder geconcretiseerd.

In oproep 2 dient 1G1P zich te profileren bij en af te stemmen met de basisvoorzieningen (bv. preventieve gezinsondersteuning, jeugd- en straathoekwerk, lokale team Kind en Gezin, CLB, etc.), actoren binnen de rechtstreek toegankelijke hulp, gemandateerde voorzieningen en de sociale dienst Jeugdrechtbank en tot slot andere netwerken zoals de netwerken geestelijke gezondheidszorg, netwerken crisisjeugdhulp, Huizen van het Kind, Geïntegreerd Breed Onthaal, de teams continuïteit van Afdeling Continuïteit en Toegang van Agentschap Opgroeien en partners binnen en buiten de zorgsector in verband met psychologische problemen. Het is duidelijk dat met oproep 2 niet enkel een **uitbreiding** van het geografische werkingsgebied wordt geïnitieerd, maar eveneens van het **aantal en soort actoren** waartoe 1 Gezin 1 Plan zich dient te verhouden. Bovendien wordt met de aligering op de eerstelijnszones een bijkomende verwachting gesteld om een **rol op te nemen binnen de zorggraden**.

## 3.4 Conclusie

Met 1G1P tracht de Vlaamse overheid sinds 2017 een antwoord te bieden op acute noden in de bredere jeugdhulp, zoals het toegenomen gebruik van de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp, het dichtslippen van de crisisnetwerken en de wachtlijsten in het algemeen. We focussen in dit deel op een aantal vaststellingen die een rechtstreekse invloed (kunnen) hebben op het samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen.

In de eerste oproep ligt de focus voornamelijk op het uitbouwen van een (regionaal) samenwerkingsverband. In de tweede oproep krijgt 1G1P inhoudelijk en organisatorisch meer concrete invulling: een intersectorale teamwerking, regie bij het gezin, afstemming op de

eerstelijnszones, etc. Toch blijft de invulling van deze begrippen vaag en blijft er veel **ruimte voor interpretatie bij de implementatie**. Enerzijds geeft dit aan samenwerkingsverbanden 1G1P de nodige vrijheidsgraden om responsief en flexibel in te spelen op de eigen regionale context. Anderzijds betekent dit dat zowel qua visieontwikkeling als qua concrete organisatie nog veel werk verricht dient te worden door de betrokken partners op het terrein. Het is dan ook logisch dat dit tijd vergt. Echter door de **vervroegde uitrol** van 1G1P in 2020 – met de COVID-19 crisis als belangrijkste externe factor – is de pioniersfase gevoelig ingekort. Voor samenwerkingsverbanden die pas in 2017-2018 zijn opgestart, betekent dit een korte pioniersfase om de samenwerking effectief uit te bouwen, waardoor de vraag naar uitbreiding van het samenwerkingsverband mogelijk te vroeg komt. Bovendien vormt de organisatie van 1G1P in een grootstad als Antwerpen – met grootstedelijke problematieken en een veelheid aan actoren – een bijzondere uitdaging.

Rond de **positie van 1G1P in het bestaande jeugdhulplandschap** zien we een **verschuiving** bij de tweede oproep. ‘Brede instap’ wordt vervangen door ‘basisvoorzieningen’. Hoewel beide termen gedeeltelijk overlappen, betreft ‘basisvoorziening’ een bredere waaier aan actoren. Dit zorgt onder andere voor onduidelijkheid over de specifieke rol van organisaties binnen de brede instap, die in oproep 1 nog beschouwd worden als ‘minimale partners’ van de samenwerking. Eenzelfde onduidelijkheid bestaat over de rol van 1G1P met betrekking tot preventie en/of overbruggingshulp. **De inhoudelijke doelstellingen** van 1G1P zijn **meervoudig**: hulpvragen sneller opnemen, een ondersteuningsaanbod voorzien bij verontrusting om escalatie van problemen te vermijden, wachtlijsten wegwerken, etc. De nood aan uitklaring van de positie en rol van 1G1P op Vlaams niveau, sijpelt logischerwijze door naar de regionale samenwerkingsverband 1G1P.

Nog een andere vaststelling is de **moeilijke integratie van de eerstelijnspsychologische functie**. Reeds van bij de start zit deze functie vervat in 1G1P, maar blijven de beleidsontwikkelingen binnen de geestelijke gezondheidszorg – en diens netwerken – aparte ontwikkelingen. Het zorgt ervoor dat er ook vanuit 1G1P een zoekproces nodig is om deze initiatieven op mekaar af te stemmen.

Tot slot bekijken we een aantal issues op vlak van **governance**. In oproep 1 leeft de verwachting om voor de opstart van een samenwerkingsverband zoveel mogelijk voort te bouwen op bestaande (lokale en regionale) samenwerkingsverbanden, zoals de Huizen van het Kind, het Geïntegreerd Breed Onthaal, etc. Het samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen kon niet voortbouwen op een bestaande samenwerking. Het betekende het opstarten van een nieuw samenwerkingsverband. In oproep 2 maakt de Vlaamse overheid de keuze om de 1G1P-samenwerkingsverbanden te enten op de eerstelijnszones. Dit kan gezien worden als een eerste belangrijke positionering binnen het bredere zorg- en welzijnslandschap. Maar hierdoor is het **aantal actoren** waartoe 1G1P zich dient te verhouden **aanzienlijk gegroeid**. 1G1P Antwerpen situeert zich *tout court* in een zeer omvangrijk werkveld.

Waar de Vlaamse overheid stuurt met betrekking tot externe samenwerkingsrelaties, **laat ze** – buiten de vraag naar een intersectoraal 1G1P-team en een coördinatieopdracht – **de concrete interne invulling van het samenwerkingsverband over aan de partners**. Het voordeel is dat samenwerkingsverbanden veel ruimte hebben om hun samenwerking zelf vorm te geven naargelang de noden en de context. Het nadeel is dat dit veel organisatorische discussies (zoals werkgeverschap, interne taakverdeling, functieprofielen) met zich meebrengt; en mogelijk veel tijd in beslag neemt.

## 4 Documentenanalyse 1 Gezin 1 Plan Groot Antwerpen

In dit hoofdstuk voeren we een documentenanalyse uit van het samenwerkingsverband 1 Gezin 1 Plan Groot Antwerpen. Deze analyse kan opgevat worden als de geformaliseerde invulling van het project, die verder in het praktijkonderzoek kan worden afgetoetst aan de reële beleving in de praktijk.

Gezien de dynamiek van een samenwerkingsverband baseren we ons voor deze analyse enkel op **bronnen met een voldoende formeel en stabiel karakter**; en op bronnen die gezien kunnen worden als communicatie ‘dragere’ van het project 1G1P. Dit zijn de geraadpleegde bronnen:

(1) Mandaat wijktrekker, het wijkcontactpunt, het wijktrekkeroverleg en de kernpartner (september 2020 – voor de uitbreiding n.a.v. oproep 2). Dit document is gericht naar verschillende betrokken actoren binnen het samenwerkingsverband.

(2) Subsidieformulier samenwerkingsverband Groot Antwerpen (24/09/2020). Dit document is gericht naar de Vlaamse Overheid, Agentschap Opgroeien.

(3) Samenwerkingsverband 1 Gezin 1 Plan Groot Antwerpen: intentieverklaring partnerorganisatie (2020). Dit document is gericht naar de betrokken partnerorganisaties naar aanleiding van de uitbreiding bij oproep 2.

(4) Wiki Draaiboek 1 Gezin 1 Plan (versie oktober 2021). Dit document is voornamelijk gericht naar de basiswerkers van de wijkcontactpunten.

Bij het voorbeeld over de begeleiding van de 1G1P-medewerkers (zie 4.3.2) maken we gebruik van twee verslagen van twee stuurgroep bijeenkomsten en een bijhorende powerpointvoorstelling:

(5) Verslag stuurgroep 2/7/2021

(6) Verslag stuurgroep 17/09/2021

(7) Powerpointvoorstelling, gebruikt tijdens stuurgroep 17/09/2021

In de analyse die volgt, refereren we telkens aan deze bronnen via bovenstaande nummering.

We starten de documentenanalyse met een omgevingsanalyse van het werkingsgebied ‘Groot Antwerpen’ (4.1), waarbij we inzoomen op een aantal specifieke wijkenmerken. Na een beknopte weergave van de inhoudelijke principes (4.2), diepen we het organogram van het samenwerkingsverband uit (4.3).

### 4.1 Omgevingsanalyse van ‘Groot Antwerpen’

Met de tweede Vlaamse oproep om 1G1P gebiedsdekkend te maken over heel Vlaanderen, kiest 1G1P stad Antwerpen ervoor om het oorspronkelijk werkingsgebied anno 2020 (nl. een deel van de stad Antwerpen) uit te breiden naar de **hele stad Antwerpen en de gemeenten Schoten, Stabroek en Wommelgem**. Hiermee worden vier eerstelijnszones gevat, namelijk: Antwerpen-Centrum, Antwerpen-Noord, Antwerpen-Oost en Antwerpen-Zuid (3).

Het samenwerkingsverband kiest ervoor om wijkgericht aan de slag te gaan en vormt zeven **wijkcontactpunten**, namelijk (3):

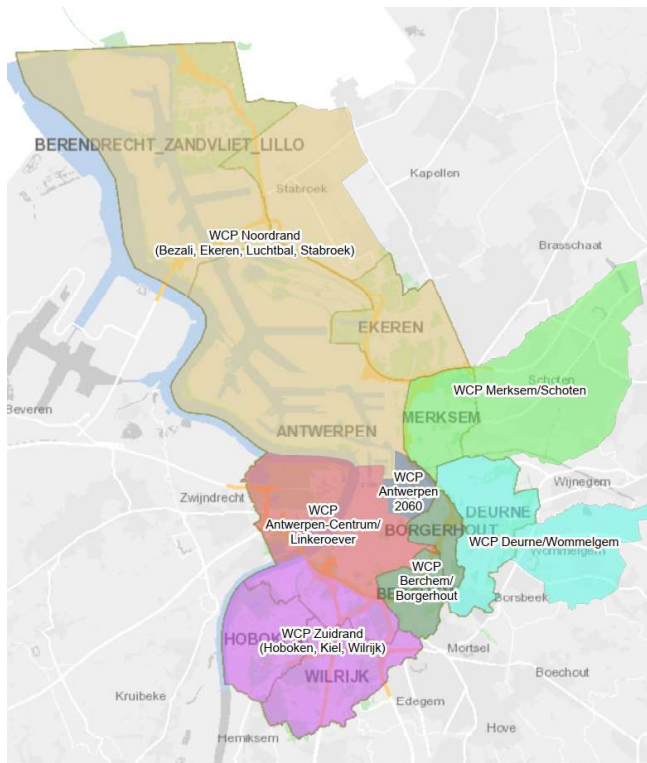
- WCP Antwerpen 2060;
- WCP Berchem/Borgerhout;
- WCP Zuidrand (Hoboken, Kiel, Wilrijk);



- WCP Antwerpen-Centrum/Linkeroever;
- WCP Noordrand (Berendrecht-Zandvliet -Lillo, Ekeren, Luchtbal, Stabroek);
- WCP Deurne/Wommelgem;
- WCP Merksem/Schoten.

Onderstaande kaart (afbeelding 1) geeft zicht op de indeling van het werkingsgebied in de zeven wijkcontactpunten.

**Afbeelding 1 – Kaart werkingsgebied 1G1P Groot Antwerpen**



Stad Antwerpen kan omschreven worden als een **grootstad**, wat gepaard gaat met grootstedelijke problematieken. Met de uitbreiding van het werkingsgebied van 1G1P in 2020 worden echter ook een aantal meer ‘landelijke’ of ‘perifere’ gebieden deel van het werkingsgebied. Het zorgt voor een meer divers werkingsgebied. De kaart (afbeelding 1) toont ook duidelijk de grootteverschillen tussen de wijkcontactpunten.

Om **specifieke wijkenmerken** te kennen, is het nuttig om een aantal (demografische) gegevens te bekijken. Tabel 8 bevat een aantal cijfers per wijkcontactpunt, onderverdeeld per postcode. De cijfers betreffende het aantal inwoners (C), het aantal 0-24-jarigen (F)<sup>4</sup> en de kansarmoede-index van Kind & Gezin (G) dateren van 2019. De cijfers betreffende het aantal inwoners met statuut verhoogde tegemoetkoming (D), die een indicatie geeft van de bestaansonzekerheid, dateren van 2017. Het percentage inwoners met het statuut verhoogde tegemoetkoming ten opzichte van de totale bevolking (E) is daarom slechts een indicatie van de situatie vandaag.

<sup>4</sup> Het aantal 0-24-jarigen (F) betreft een optelling van het aantal 0-18-jarigen en het aantal 18-24-jarigen. Voor de geel gearceerde rijen zijn deze cijfers niet voorhanden en betreffen de cijfers een benadering.

**Tabel 8 – Demografische cijfers per wijkcontactpunt**

A. Wijkcontactpunt	B. Postcode	C. Bevolking per postcode (2019)	D. Aantal inwoners met VT statuut (2017)	E. % inwoners met VT statuut t.o.v. totale bevolking	F. Aantal 0-24-jarigen (2019)	G. Kansarmoede index K&G (2019)
WCP Antwerpen-Centrum/ Linkeroever	2000	37390	7939	21,23%	6920	19,11%
WCP Antwerpen-Centrum/ Linkeroever	2018	60716	17183	28,30%	19824	14,18%
WCP Antwerpen-Centrum/ Linkeroever	2050	16754	6132	36,60%	4408	44,31%
WCP Antwerpen 2060	2060	43977	19293	43,87%	15162	54,04%
WCP Berchem/ Borgerhout	2600	43577	9188	21,08%	11468	14,46%
WCP Berchem/ Borgerhout	2140	46018	16897	36,72%	15902	29,68%
WCP Deurne/ Wommelgem	2100	79627	20639	25,92%	24773	33,29%
WCP Deurne/ Wommelgem	2160	12873	1407	10,93%	3403	11,67%
WCP Zuidrand (Hoboken/ Kiel/ Wilrijk)	2020	28010	11501	41,06%	9978	61,28%
WCP Zuidrand (Hoboken/ Kiel/ Wilrijk)	2610	41251	7354	17,83%	11839	20,87%
WCP Zuidrand (Hoboken/ Kiel/ Wilrijk)	2660	40333	8827	21,89%	13500	27,80%
WCP Noordrand (Bezali, Ekeren, Luchtbal, Stabroek)	2030	6931	3394	48,97%	2882	63,01%
WCP Noordrand (Bezali, Ekeren, Luchtbal, Stabroek)	2040	9893	1189	12,02%	2777	7,05%
WCP Noordrand (Bezali, Ekeren, Luchtbal, Stabroek)	2180	27995	10572	37,76%	8211	13,85%
WCP Noordrand (Bezali, Ekeren, Luchtbal, Stabroek)	2940	18711	1684	9,00%	5069	5,03%
WCP Merksem/ Schoten	2170	44549	10572	23,73%	13526	30,91%
WCP Merksem/ Schoten	2900	34548	3815	11,04%	9296	9,96%

Bron: Provincie in cijfers 2019; Stad in cijfers 2019

Op basis van tabel 8 stellen we vast dat er heel wat **verschillen** zijn **tussen de wijkcontactpunten**. Het aantal inwoners per wijkcontactpunt varieert van 43.977 inwoners in wijkcontactpunt Antwerpen 2060 tot 114.860 inwoners in wijkcontactpunt Antwerpen-Centrum/ Linkeroever (postcode 2000-2018-2050). Het aantal kinderen en jongeren van 0 tot 24 jaar varieert van 15.162 in wijkcontactpunt Antwerpen 2060 tot 35.317 in wijkcontactpunt Zuidrand (Hoboken/ Kiel/ Wilrijk).

Ook **binnen de wijkcontactpunten** zien we grote verschillen, zeker wat betreft het percentage inwoners met statuut verhoogde tegemoetkoming (E) en de kansarmoede-index (G). Ter illustratie: In wijkcontactpunt Noordrand zien we de kansarmoede-index zeer sterk variëren van 5,03% voor Stabroek (2940) en 7,05% voor Berendrecht-Zandvliet-Lillo (2040) over 13,85% voor Ekeren (2180) tot 63,01% voor Luchtbal (2030).



Dit maakt duidelijk dat de wijkcontactpunten in heel uiteenlopende gebieden werken qua socio-economische samenstelling en qua grootte. Ook is de term ‘wijk’ wat verwarrend omdat dit een relatief klein overzichtelijk gebied lijkt te suggereren, waarin mensen elkaar kennen, terwijl het hier om vrij grote gebieden gaat met een aanzienlijk bevolkingsaantal.

## 4.2 Inhoudelijke contouren

We stellen vast dat de inhoudelijke contouren vrij goed gedocumenteerd zijn in het subsidieformulier (2), de intentieverklaring van de partners (3) en de Wiki (4). De Wiki blijkt een ‘levend document’, dat tracht de werking van 1G1P te stroomlijnen overheen de verschillende wijkcontactpunten. Aangezien het inhoudelijk, methodisch opzet van 1G1P Antwerpen pas in het tweede onderzoeksjaar uitgebreid aan bod komt, beperken we ons voor de analyse van de inhoudelijke contouren tot de algemene visie en beschreven principes.

In alle bronnen (2,3,4) lezen we dat 1G1P hulp- en zorgvragen **zo vroeg mogelijk** wil opvangen. In de Wiki (4) wordt 1G1P als volgt omschreven: *“1 Gezin 1 Plan werkt preventief om escalatie van de zorgnoden te voorkomen, door middel van een generalistische aanpak van de zorgnoden via interdisciplinaire samenwerking met partners vanuit verschillende expertises. 1 Gezin 1 Plan is in het leven geroepen om jeugdhulp sneller tot bij gezinnen met kinderen en jongeren met een hulpvraag te brengen.”* (p.1)

Een tweede belangrijke aspect is de focus op een ‘**wijkverbonden hulpverlening**’ (3), waarbij zowel formele partners (binnen en buiten 1G1P) als informele partners – zoals het netwerk van het gezin en burgers – worden aangesproken.

Opvallend is dat we afhankelijk van de geraadpleegde bron andere inhoudelijke principes terugvinden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de Wiki (4) een doorvertaling betreft en gericht is naar de basiswerkers van 1G1P. Het subsidieformulier (2) en de intentieverklaring (3) zijn meer formeel, want gericht op respectievelijk Agentschap Opgroeien en de partnerorganisaties. De Wiki is bovendien een ‘levend document’ en heeft met andere woorden een evolutie doorgemaakt, terwijl de andere documenten statisch zijn.

In het subsidieformulier (2, p.5) en de intentieverklaring (3, p.2-3) treffen we de **principes** aan van een **1G1P-procesbegeleiding**, namelijk:

- Vrijwilligheid: *“Het gezin geeft altijd toestemming”*
- Op maat van het gezin: *“We zoeken aansluiting bij het gezin en zijn leefomgeving. Vandaaruit stellen we samen met het gezin een gezinsplan op maat op”*
- *“Ziet de leden van het gezin als personen die zich altijd op een kruispunt bevinden van verschillende identiteiten. Onze hulpverleners zijn divers-sensitief en vertrekken vanuit een open grondhouding en basisinzichten in kansarmoede, culturele diversiteit en taaldrempels.”*
- Krachtgericht. *“We brengen samen met het gezin de kracht- en hulpbronnen in de eigen omgeving in beeld en trachten deze maximaal te mobiliseren.”*
- *“Zet in op het in kaart brengen en in beeld brengen van het netwerk van het gezin.”*
- Empowerment: *“ondersteunt oplossingsgericht het gezin om zelf de koers te kunnen bepalen van de hulpverlening”*
- Duurt zo kort als mogelijk, zo lang als nodig. *“We werken aanklampend. We streven ernaar dat het gezin zelf sterk genoeg is om zijn eigen zorgtraject in handen te nemen.”*

- Integrale kijk: *“Vertrekt vanuit een integrale kijk op gezinnen en heeft oog voor alle levensdomeinen, sociale grondrechten en kinderrechten.”*
- Samenwerking: *“Zet samenwerking centraal, met het informeel netwerk en met basisvoorzieningen. Een werkgroep vertaalde de visie in praktische handreikingen. Via vormingen en trefdagen houden we de visie levendig en toetsen ze af aan de praktijk.”*

In de **WIKI** (4, p. 1) lezen we volgende **principes**:

- Gezin aan het stuur:
  - o *“Het gezin heeft regie over wat er moet gebeuren;*
  - o *Wat wil het gezin bereiken? Dit mag verschillen van de visie van de hulpverlener;*
  - o *Het gezin beslist welke richting we uitgaan en wie er mee betrokken wordt;*
  - o *Het gezin empoweren;*
  - o *Focus op het overbodig maken van jezelf als 1G1P;”*
- Vraaggestuurd en dialoog gestuurd
- Op tempo van het gezin
- Netwerkversterkend werken
- Onmiddellijke inschakeling van hulp en kortdurende ondersteuning zonder wachtlijst
- Wijkgericht en intersectoraal werken vanuit een netwerkorganisatie met inzet van verschillende expertises

Wat betreft het **intersectoraal samenwerken** tot slot, zien we dit niet echt uitgewerkt in de geraadpleegde bronnen. Het lijkt erop dat de begrippen ‘intersectoraal’ en ‘interdisciplinair’ door elkaar gebruikt worden, terwijl men intersectoraal kan samenwerken vanuit gelijkaardige disciplines. We zien dat intersectorale samenwerking voornamelijk gesitueerd wordt op het niveau van de wijkcontactpunten. De teams moeten intersectoraal worden samengesteld (3). Hoe dit concreet invulling krijgt en welke sectoren en disciplines minimaal noodzakelijk zijn, wordt echter niet gespecificeerd in de geraadpleegde bronnen. In de Wiki (4) lezen we veel nadruk op onveiligheid, verontrusting en crises. Geestelijke gezondheid komt aan bod via de eerstelijnspsychologische functie. Naar ondersteuningsnoden van personen met een beperking of rond bredere maatschappelijke problematieken (armoede, woonproblematiek, etc.) vinden we weinig verwijzingen in de Wiki (4).

### 4.3 Governance

1G1P Antwerpen omschrijft zichzelf als een **netwerkorganisatie** (1, 2, 3, 4). Enkel in de Wiki (4) vinden we als voetnoot een omschrijving hiervan, namelijk: *“Een samenwerkingsverband waarbij de partners sectoroverschrijdend en wijkgebonden samenwerken en elkaar versterken en verrijken door middel van de gezamenlijke inzet van de eigen en sectorspecifieke expertise. Door te verbinden via eenzelfde visie en informatie, middelen, activiteiten én competenties met en voor elkaar te delen, wordt een resultaat gecreëerd dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen”* (p.1). De netwerkorganisatie wordt zowel op niveau van het gehele werkingsgebied als op het niveau van de zeven wijkcontactpunten verder vormgegeven (1, 2, 3). Over de **wijkcontactpunten** wordt geschreven dat ze in belangrijke mate ‘**zelf-organiserend**’ zijn (1), maar dit wordt niet verder uitgewerkt.

Hieronder geven we een omschrijving van het organisatiemodel (4.3.1). Om beter zicht te krijgen op hoe beslissingsprocessen binnen het samenwerkingsverband verlopen, sluiten we af met een specifiek

voorbeeld, namelijk het beslissingsproces van de stuurgroep over de begeleiding van 1G1P-medewerkers (4.3.2).

#### 4.3.1 Organisatiemodel

Om het organisatiemodel in kaart te brengen, maken we een onderscheid tussen functies en structuren. **Functies** worden ingevuld door een of meerdere personen; zij maken vanuit deze functie deel uit van een of meerdere structuren. **Structuren** betreffen een overleg of entiteit, waaraan specifieke opdrachten zijn gekoppeld.

##### *Functies*

In tabel 9 (zie volgend pagina) geven we een overzicht van de specifieke functies zoals deze beschreven staan in de geraadpleegde bronnen. We baseren ons voornamelijk op de intentieverklaring van de partnerorganisaties (3). Indien we andere bronnen gebruiken, vermelden we die expliciet. We gaan achtereenvolgens in op de kernpartner, de wijktrekker, de eerstelijnspsycholoog, de permanist en de procesondersteuner.

**Tabel 9 – Overzicht van de functies**

<b>Functie</b>	<b>Structuren waarin actief</b>	<b>Opdrachten</b>	<b>Functievereisten</b>	<b>Bijkomende informatie</b>
<b>Kernpartner</b> (stad Antwerpen)	Overkoepelend: - Kerngroep - Stuurgroep - Algemene vergadering - Wijktrekkers-overleg	- Aanspreekpunt Vlaamse overheid - Coördinatie project(dossier), tussentijdse evaluaties - Voorbereiden, faciliteren en opvolgen van overleg (kerngroep, stuurgroep, AV, werkgroepen) - Afstemming andere lokale en regionale netwerken en initiatieven - Bewaken en stimuleren engagementen vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid zorg en visie - Interne en externe communicatie	/	Extra verwachtingen in het wijktrekkersoverleg (1): - Algemeen belang 1G1P Antwerpen dienen door duidelijk positie in te nemen - Evenwaardige inbreng en vertegenwoordiging van de verschillende sectoren in werkgroepen en debatten - Bemiddelende rol bij knelpunten of conflicten in de wijkcontactpunten (bv. functioneren wijktrekker, opstelling partnerorganisatie, etc.) - Toezicht op ontwikkeling netwerk en realisatie doelen
<b>Wijktrekker</b> (2 wijktrekkers per WCP van partner-organisaties met 1G1P-middelen; ieder 0,2 VTE)	- Wijktrekkers-overleg - Wijkcontactpunt - Een aantal neemt deel aan de stuurgroep (structureel/ ad hoc)	Algemeen: - Operationele werking - Kwaliteitsbewaking - Faciliteren groepsproces, voorzitten tweewekelijks overleg WCP - Verbinding WCP met breder netwerk (3), samenwerking met lokale partners (1)  Specifiek (1): - Visie 1G1P opvolgen en bewaken (Wiki) - Informatie doorgeven binnen de overlegstructuren - Evenwichtig verdelen aanmeldingen, verdeling rollen en taken - Groepsproces: veiligheid, open feedbackcultuur - Beslissingsmandaat wanneer geen consensus - Transparante communicatie met kernpartner - Link ELP en WCP - Opvolgen functioneren leden WCP (cf. infra)	(1) - Communicatief en transparant - Verbindend werken - Teamversterkend werken, vertrouwen in medewerkers - Het grotere geheel zien (moederorganisatie overstijgen) - Omgaan met onduidelijkheden - Ondernemend zijn - Mee pionieren en bouwen - Beslissen, oplossingsgericht zijn - Overzicht houden, helikopterzicht. - Positief denken - Afstand houden en delegeren - Ervaring in de hulpverlening, professionele maturiteit	(1,3) - Minimaal engagement van 1 jaar - De wijktrekker geniet het vertrouwen van de leden van het WCP (1) - Cruciale rol in de organisatiestructuur: link tussen de wijken én de stuurgroep. - Tijd en ruimte om het plaatselijke werkveld (formeel en informeel) voldoende te leren kennen. - Rolverdeling in duobaan - Minstens jaarlijks een 360° evaluatie
<b>Eerstelijns- psycholoog (4)</b>	Wijkcontactpunt	Algemeen (3, 4): - Tijdig detecteren en behandelen van enkelvoudige psychische problemen bij 0-18 jarigen (milde tot matig klachten) om zo de kans op toename, chroniciteit en verankering in de persoonlijkheid te verkleinen.	Moederorganisatie is verantwoordelijk voor selectie en opvolging medewerkers (1)	- De ELP kan alleen of parallel met een procesondersteuner een traject opstarten  Rollen in de samenwerking:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychische hulpvragen van 18-25 jarigen behoren niet tot de kerntaak. ELP voorziet wel vraagverheldering en warme doorverwijzing</li> </ul> <p>Specifiek (4):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectie en indicatiestelling</li> <li>- Laagdrempelige, kortdurende begeleiding</li> <li>- Gerichte doorverwijzing naar gespecialiseerde GGZ indien nodig</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1G1P-medewerkers informeren over psychische zorgsignalen bij kinderen en jongeren</li> <li>- Consult in functie van verdere vraagverheldering aanmelder</li> <li>- Aanwezigheid op aanmeldtafels</li> </ul>
<b>Permanist (4)</b>	Wijkcontactpunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraagverheldering bij aanmelder</li> <li>- Doorverwijzing ELP bij psychologische hulpvraag</li> <li>- Reflectie en beslissing opname hulpvraag 1G1P</li> <li>- Keuze verder traject: consult aanmelder, coaching aanmelder of aanmeldtafel</li> <li>- Engagement bekomen bij aanmelder</li> <li>- Sensibiliseren en afstemmen partners</li> <li>- Signaalfunctie naar WCP: knelpunten procedure, ongerustheid gezin, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moederorganisatie is verantwoordelijk voor selectie en opvolging medewerkers (1)</li> </ul>	
<b>Procesondersteuner (4)</b>	Wijkcontactpunt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preventief werken</li> <li>- Vraaggestuurd en dialooggestuurd werken op tempo van het gezin</li> <li>- Ondersteuning in functie van regie in handen te geven/houden van het gezin</li> <li>- Netwerk (formeel en informeel) sensibiliseren en activeren</li> <li>- Gericht op verbinding en ontmoeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moederorganisatie is verantwoordelijk voor selectie en opvolging medewerkers (1)</li> <li>- Basishouding: waardierend, empowerend, generalistisch, authentiek, enthousiast, niet veroordelend, empathisch, coachend, buurtgericht, gericht op samenwerking, zelfreflectief</li> <li>- Vaardigheden: eigenaarschap bij het gezin, meerzijdige partijdigheid, procesmatig denken en werken, procesbewaking, creativiteit, faciliteren, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhouden tot de gezinnen, de moederorganisatie en samenwerkingspartners</li> </ul>

Uit de omschrijving van de functies in tabel 9 valt op dat zowel de **kernpartner** als de **wijktrekkers belangrijke functies** zijn voor het samenwerkingsverband. Ten eerste wordt van beide functies verwacht om interne verbindingen te leggen tussen verschillende functies en structuren. Waar de kernpartner zich voornamelijk beweegt op het niveau van de kerngroep, stuurgroep, AV en wijktrekkersoverleg (cf. infra); vormen de wijktrekkers het scharnierpunt (via het wijktrekkersoverleg, cf. infra) tussen de stuurgroep en de wijkcontactpunten. Over de wijktrekkers wordt geschreven dat zij net om die reden een cruciale rol vervullen in de organisatiestructuur. Ten tweede staan beide functies ook in voor de externe verbindingen tussen het samenwerkingsverband en andere partners: de kernpartner vanuit het globale project en de wijktrekkers op het lokale niveau van het wijkcontactpunt. Ten derde zijn de kernpartner en de wijktrekkers onderling sterk op elkaar aangewezen. In het mandaten-document (1) worden expliciete verwachtingen gesteld aan de kernpartner op het wijktrekkersoverleg: bv. een bemiddelende rol opnemen bij conflicten, evenwichten bewaken tussen verschillende sectoren, etc. Omgekeerd wordt van wijktrekkers transparante communicatie verwacht naar de kernpartner.

Een niet evidente taak voor de wijktrekkers is het bekomen van een **mandaat bij het team** van het wijkcontactpunt. Enerzijds beslist de moederorganisatie welke medewerker de functie van wijktrekker opneemt. Anderzijds lezen we zowel in de intentieverklaring (3) als in het mandaten-document (1) dat de wijktrekker *“het vertrouwen geniet van de leden van het wijkcontactpunt.”* Dit komt echter niet vanzelf tot stand, dus het vergt een inspanning van de wijktrekkers.

Op het **niveau van de wijkcontactpunten** bevinden zich de functies van eerstelijnspsycholoog, permanist en procesondersteuner. Het valt op dat enkel de eerstelijnspsychologische functie beschreven wordt in de intentieverklaring (3). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de eerstelijnspsychologische functie in de Vlaamse projectoproep duidelijk staat gedefinieerd (zie 3.2.4) in tegenstelling tot de andere functies.

Wijktrekkers, eerstelijnspsychologen, permanisten en procesondersteuners maken steeds deel uit van een **moederorganisatie** (partner met 1G1P-middelen) en worden voor een deel van de werktijd **gedetacheerd** naar 1G1P. De selectie en begeleiding van de 1G1P-medewerkers ligt in de eerste plaats bij de moederorganisatie.

Voor de wijktrekkers en de procesondersteuners vinden we specifieke functievereisten, gedefinieerd vanuit 1G1P. Dit in tegenstelling tot de permanisten en de eerstelijnspsychologen, waarbij dit niet het geval is.

#### *Structuren*

Analoog aan de specifieke functies, baseren we ons voor de structuren voornamelijk op de intentieverklaring (3) en vermelden we aanvullende bronnen expliciet. Qua structuren identificeren we in tabel 10 de kerngroep, de stuurgroep, de algemene vergadering, het wijktrekkersoverleg, het wijktrekkersoverleg-plus, het wijkcontactpunt en de werkgroepen.

**Tabel 10 - Overzicht van de structuren**

Structuur	Omschrijving opdrachten	Samenstelling	Mandaat	Frequentie	Bijkomende informatie
<b>Kerngroep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorbereiding stuurgroep</li> <li>- Ondersteuning kernpartner</li> <li>- Dringende beslissingen die niet kunnen wachten op de stuurgroep</li> </ul>	/ [onduidelijk]	Samenstelling goedgekeurd door de stuurgroep	1x/maand	
<b>Stuurgroep</b>	<p>“Intersectoraal orgaan”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1G1P inhoudelijk vormgeven</li> <li>- Kwaliteitsvolle implementatie bewaken in de WCP</li> <li>- Bijsturing op basis van tussentijdse evaluaties</li> <li>- Rapporteren en verantwoording aan Algemene Vergadering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kernpartner</li> <li>- Alle jeugdhulpsectoren (BJZ, sector minderjarige personen met een handicap, GGZ, CKG, CAW)</li> <li>- Basisvoorzieningen uit het werkingsgebied: minimaal Kind en Gezin, CLB en Huizen van het Kind</li> </ul>	Samenstelling goedgekeurd door de Algemene Vergadering	1x/maand (niet tijdens de zomer)	Vergaderen in een sfeer van openheid, transparantie en vertrouwen.
<b>Algemene Vergadering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhoudelijke impulsen geven aan de stuurgroep</li> <li>- Mandateren stuurgroep om initiatieven en beslissingen te nemen</li> </ul>	Alle actoren betrokken op de zorg voor, ondersteuning van en onderwijs aan kinderen, jongeren en gezinnen uit het werkingsgebied zijn hierin vertegenwoordigd.		Minimaal 2x per jaar	
<b>Wijktrekkers-overleg</b>	<p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het algemene kader voor het hele grondgebied uitzetten, in nauwe voeling met de praktijk</li> <li>- Afstemming + antwoorden op concrete vragen uit de werkingen</li> <li>- Uitrol van een netwerkbrede werking; een gelijkaardige werking in iedere wijk rekening houdend met de eigenheid van iedere wijk.</li> </ul> <p>Specifiek (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van netwerkbrede verbinding door het organiseren van trefdagen, vorming, intervisie, ...</li> <li>- Afspraken maken i.v.m. de operationele uitrol en evaluatie van 1G1P</li> <li>- Concretiseren van de visie van 1G1P door het uitwerken, evalueren en bijsturen van de Wiki.</li> <li>- Vorming organiseren op maat van 1G1P</li> <li>- Door het organiseren van intervisie ruimte bieden aan medewerkers om te verdiepen</li> <li>- Afstemming en samenwerking met verschillende organisaties op wijkniveau en netwerk breed. Netwerken creëren om ruimer dan ad hoc samen te werken.</li> <li>- Feedback, evaluatie en bijsturing van gemeenschappelijke projecten, vb. de inzet van het project Zorgambassadeurs.</li> <li>- Communicatie: actieve infodoorstroming.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kernpartner</li> <li>- Vanuit elk WCP nemen 1 of 2 wijktrekkers deel aan het overleg → ervaren medewerkers uit de verschillende sectoren die samen het netwerk vormen (cf. supra)</li> <li>- Link met eerstelijnspsychologen</li> <li>- Andere deelnemers die link met stuurgroep kunnen maken</li> </ul>	Deelnemende wijktrekkers krijgen mandaat van WCP	1x/maand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkbare en geëngageerde teamwerking, gezamenlijke verantwoordelijkheid</li> <li>- Samenwerken in vertrouwen en met een open geest.</li> </ul>

	- Monitoring o.a. door opvolging van cijfers.				
<b>Wijktrekkers-overleg-plus (1)</b>	/ [Niet omschreven]	Het wijktrekkersoverleg, aangevuld met niet-wijkgebonden organisatie, bijvoorbeeld: Onderwijs, CLB, Extra!, Kind & Gezin, Zorgambassadeurs, etc.		Minimaal 2x per jaar	
<b>Wijkcontactpunt (teamoverleg)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreking en verdeling van aanmeldingen ('Aanmeldtafel')</li> <li>- Bespreking lopende dossiers: begeleidingen (netwerktafel, gezinsplan, ...), coaching en consultaties.</li> <li>- Bespreking organisatorische kwesties.</li> <li>- Lokaal netwerk uitbouwen met partners uit diverse sectoren (vrije tijd, huisvesting, medisch, ...).</li> <li>- Ondersteunende rollen opnemen: verslaggever, netwerker, kerngebruiker IT, ...</li> <li>- Regelmatig evalueren en bijsturen op basis van nieuwe inzichten (1)</li> </ul>	- Intersectorale teams: medewerkers van moederorganisatie die deels wijkgebonden ingezet in een wijkcontactpunt. Dit zijn de procesbegeleiders, permanenten, eerstelijnspsychologen en wijktrekkers	Inschakelen in afspraken die netwerkbreed gemaakt zijn (1)	Om de 2 weken	(1) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelf-organiserend</li> <li>- Variatie naargelang WCP</li> <li>- Gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap</li> <li>- Vertrouwen</li> <li>- Verbindende communicatie</li> <li>- Kracht van het collectief</li> <li>- Betrokkenheid en tijd</li> </ul>
<b>Werkgroepen</b>	<p>Netwerkbrede vraagstukken en opdrachten uitwerken. Anno 2020 zijn er deze werkgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiki (uitwerken en doorlopend actualiseren van het kwaliteitshandboek);</li> <li>- Vorming;</li> <li>- Monitoring;</li> <li>- Beroepsgeheim.</li> </ul> <p>Daarnaast kunnen theoretische werkgroepen samenkomen. (In verslagen vinden we informatie over een werkgroep armoedebestrijding en een werkgroep preventie)</p>	Variabel, deelnemers vanuit verschillende functies en vanuit verschillende structuren mogelijk		Variabel	



Wanneer we tabel 10 van naderbij bekijken, valt de **veelheid aan (overleg)structuren** op. Er zijn heel wat structuren in het leven geroepen, wat erop wijst dat het echt wel de intentie is om 1G1P door te ontwikkelen. Tegelijkertijd zorgt die veelheid van structuren ook wel voor een relatief zware organisatiestructuur.

De **stuurgroep** blijkt de structuur te zijn die de inhoudelijke koers van 1G1P bepaalt. Hierin zitten zowel partners die middelen krijgen van 1G1P om medewerkers in te zetten in de wijkcontactpunten, als partners zonder middelen. **Partners met 1G1P-middelen** komen uit de sectoren bijzondere jeugdzorg, centra voor kind- en gezinszorg, minderjarige personen met een handicap, geestelijke gezondheidszorg en centra algemeen welzijnswerk. **Partners zonder middelen** die deel uitmaken van de stuurgroep zijn Kind & Gezin, de Centra voor Leerlingenbegeleiding, Armen Tekort, Agentschap Opgroeien provincie Antwerpen, stedelijk onderwijs stad Antwerpen, Huis van het Kind, stad Antwerpen/ Jeugd, Dienst Ondersteuningsplan Provincie Antwerpen, etc. Deze worden ook wel **'plus-partners'** genoemd, hoewel deze term nergens gedefinieerd wordt. Ze blijkt wel courant op het niveau van de stuurgroep en op het niveau van de wijkcontactpunten (waar dit soms andere partners kunnen zijn, cf. infra). Buiten de Centra Algemeen Welzijnswerk, krijgen de andere actoren binnen de 'brede instap' (nl. de lokale teams Kind & Gezin en de CLB's) met andere woorden geen middelen. Over de keuze waarom partners al dan niet 1G1P-middelen krijgen, vinden we geen informatie in de documenten.

Ten aanzien van de partners met middelen worden in de intentieverklaring (3) wel concrete verwachtingen gesteld, namelijk:

- *“uitdragen van het 1G1P gedachtengoed als ambassadeur;*
- *opvolging van besluitvorming van de stuurgroep en AV;*
- *loyale uitvoering van de genomen beslissingen;*
- *regelmatige aanwezigheid en engagement op de betrokken fora waarvan men deel uitmaakt;*
- *registratie in het gezamenlijke elektronisch dossier;*
- *deelname medewerkers aan gezamenlijk opgebouwde vorming en intervisie;*
- *coaching en werkbegeleiding van de eigen medewerkers actief in een WCP;*
- *deelname in de gezamenlijke kosten;*
- *maximale benutting van de ingezette capaciteit;*
- *engagement voor cofinanciering en bereidheid om voldoende capaciteit vanuit eigen middelen op een kwaliteitsvolle manier in te zetten;*
- *bereidheid om de eigen werking bij te stellen rekening houdend met de oriëntaties van 1G1P Groot Antwerpen.”* (p.5-6)

Bij de functies (zie tabel 9) werd duidelijk dat de wijktrekkers een cruciale rol als brugfiguur opnemen in het samenwerkingsverband. Het **wijktrekkersoverleg** (zie tabel 10) ligt in het verlengde hiervan. De wijktrekkers hebben een uitgebreid takenpakket, dat via het wijktrekkersoverleg grotendeels een gedeelde verantwoordelijkheid wordt. Het wijktrekkersoverleg kan gezien worden als een vehikel voor de wijktrekkers om de inhoudelijke keuzes van de stuurgroep te operationaliseren naar de verschillende wijkcontactpunten enerzijds en om te zorgen voor stroomlijning tussen de verschillende wijkcontactpunten anderzijds. Dit laatste kan echter een mogelijke bron van spanning zijn. Een van de opdrachten van het wijktrekkersoverleg is *“de uitrol van een netwerkbrede werking; een gelijkaardige werking in iedere wijk rekening houdend met de eigenheid van iedere wijk”*. Het verbinden van beide doelstellingen, met name inspelen op de kenmerken van de wijk (responsieve werking) en het komen tot een gelijkaardige aanpak (uniforme werking) is geen eenvoudige opdracht.

Om voldoende **verbinding** in te bouwen **tussen de verschillende structuren** wordt ervoor gekozen om personen aan verschillende overlegstructuren te laten deelnemen. Zo bestaat het wijktrekkersoverleg

niet enkel uit wijktrekkers, maar neemt ook de kernpartner deel en worden linken voorzien naar de eerstelijnspsychologische functie en de stuurgroep. Of nemen een aantal wijktrekkers vanuit die hoedanigheid structureel deel aan de stuurgroep (en andere eerder ad hoc).

#### 4.3.2 Begeleiding 1G1P-medewerkers als voorbeeld

In de vorige paragraaf omschrijven we de verschillende functies en structuren zoals beschreven in de documenten, wat reeds een eerste zicht geeft op hoe het samenwerkingsverband functioneert. Om nog een beter zicht te krijgen op de functie van de documenten bij het nemen van beslissingen binnen het samenwerkingsverband en hoe ze worden geïmplementeerd, lichten we er één specifiek issue uit waarover onduidelijkheid heerst(e) en waarover discussie is gevoerd in de stuurgroep (5, 6). Het betreft de wijze waarop medewerkers van 1G1P begeleid moeten worden.

##### *Verloop discussie in de stuurgroep*

Vanuit een 1G1P-personeelsbevraging die voorgesteld wordt op de stuurgroep (5), komt aan bod dat 1G1P-medewerkers de nood aangeven voor extra ondersteuning door de moederorganisaties. Hierop volgt een discussie welke rol de moederorganisaties enerzijds en de wijktrekkers anderzijds hebben ten aanzien van de 1G1P-medewerkers in de wijkcontactpunten.

In de discussie wordt verwezen naar de basisengagementen van de moederorganisaties, zoals opgenomen in de intentieverklaring (3), namelijk dat de moederorganisaties verantwoordelijk zijn voor de kwalitatieve selectie en begeleiding van hun medewerkers die ze inzetten in de wijkcontactpunten. Ze staan in voor de coaching, intervisie en personeelstechnische opvolging van hun medewerkers. Op de stuurgroep zelf (5) wordt bekrachtigd dat de moederorganisatie verantwoordelijk is voor het welzijn en algemeen functioneren van haar medewerkers: opvolgen hoe het gaat met de medewerker, hoe deze functioneert, waar deze tegenaan botst, etc.

Wat betreft de begeleiding van 1G1P-dossiers (inhoudelijk bespreken, bijsturen, opvolgen, etc.) is er geen consensus in de stuurgroep wie dit moet opnemen en wordt beslist dat de kernpartner de wijktrekkers en het middenkader van de moederorganisaties zal bevragen over hun voorkeursscenario:

- Scenario 1: De medewerkers 1G1P kunnen voor dossierbegeleiding exclusief terecht bij de wijktrekker/het team van het wijkcontactpunt waar ze werken.
- Scenario 2: De medewerkers 1G1P kunnen voor dossierbegeleiding exclusief terecht bij de moederorganisatie bij hun respectievelijke werkbegeleiders & teamcoaches.
- Scenario 3: De medewerkers 1G1P worden voor de dossierbegeleiding zowel door het wijkteam als door de moederorganisatie inhoudelijk begeleid.

Op de volgende stuurgroep (6) wordt hierover teruggelinkeld via een powerpoint-presentatie (7). Op basis van een bevraging (persoonlijk contact, in groep, via mail) bij 20 personen uit 9 moederorganisaties valt scenario 2 af. Scenario 1 en 3 worden voorgelegd aan de stuurgroep, waarbij de benoemde voordelen, nadelen en randvoorwaarden worden aangehaald. Na een discussie maakt de stuurgroep de keuze voor scenario 3 via een cascadesysteem, waarbij dossierbegeleiding start bij het wijkcontactpunt en waar nodig kan overgenomen worden door de moederorganisatie. Daarnaast worden nog een aantal andere zaken geconcludeerd:

- Dossierbesprekingen dienen 1x per week plaats te vinden in de wijkcontactpunten. Aanvullend op coaching wordt ook intervisie aanbevolen. De moederorganisaties moeten hiervoor ruimte geven aan hun medewerkers;

- De wijktrekkers krijgen geen extra tijd hiervoor, maar er worden mogelijkheden geopend om naast co-begeleidingen te werken via een meter- en peterschap waarbij medewerkers persoonlijke ondersteuning kunnen krijgen met betrekking tot de algemene werking van het wijkcontactpunt;
- Verantwoordelijkheden moederorganisaties: differentiatie in ondersteuning (bv. jonge medewerkers sterker coachen), continuïteit verzekeren (inspringen voor andere moederorganisaties indien nodig) en eigen medewerkers van het middenkader beter inbedden in 1G1P via verplichte basisvorming.

### Analyse

We merken enig verschil in de wijze waarop wordt gekeken naar begeleiding en coaching van 1G1P-medewerkers. In de intentieverklaring (3) lijkt het zwaartepunt te liggen bij de moederorganisaties en komt de rol van de wijktrekker niet aan bod. In het mandaten-document (1) lezen we echter wel een duidelijke rol voor de wijktrekker, die breder gaat dan enkel inhoudelijke coaching, namelijk: De wijktrekkers hebben als taak om het functioneren van de medewerkers op te volgen. De wijktrekker wordt verondersteld om de medewerker aan te spreken wanneer er functioneringsmoeilijkheden zijn en om een coachingsproces te lopen. Van de 1G1P-medewerker wordt verwacht dat deze zijn leidinggevende van de moederorganisatie zelf inlicht. Wanneer het coachingsproces niet voldoet, dient de wijktrekker het gesprek aan te gaan met de medewerker en diens leidinggevende. Zowel de wijktrekker als de leidinggevende dienen verder op te volgen. Wanneer dit niet voldoet, wordt bemiddeling van de kernpartner ingeschakeld. Dezelfde tekstpassage vinden we terug in de Wiki (4).

We kunnen hieruit concluderen dat bij de discussie op niveau van de stuurgroep niet wordt teruggegrepen naar voorgaande beslissingen of vastgelegde mandaten (in het mandaten-document, noch in de Wiki). Doordat de discussie in de stuurgroep heeft geleid tot nieuwe conclusies, die we niet terugvinden in belangrijke communicatieve dragers, rijst de vraag hoe zwaar conclusies van de stuurgroep doorwegen en hoe deze al dan niet in de praktijk geïmplementeerd worden. Dergelijke niet-geformaliseerde afspraken kunnen zorgen voor verwarring tussen de verschillende medewerkers en structuren in het samenwerkingsverband. Uiteraard is dit slechts een voorbeeld. Het illustreert alvast de complexiteit om een netwerkorganisatie concreet vorm te geven, waarbij de verhouding tussen de moederorganisaties en de netwerkorganisatie een belangrijke uitdaging blijven. Bovendien toont het voorbeeld aan dat een netwerkorganisatie constant in evolutie is. Formele documenten leveren een basis, maar kunnen worden *overruled* door concrete praktijkvragen.

## 4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk verdiepen we ons in de contextuele, inhoudelijke en organisatorische contouren van het samenwerkingsverband 1G1P Groot Antwerpen, zoals deze volgens de belangrijkste schriftelijke bronnen formeel worden vastgelegd.

1G1P Groot Antwerpen omschrijft zichzelf als '**netwerkorganisatie**' die na de tweede Vlaamse projectoproep haar werkingsgebied heeft uitgebreid van een deel van de stad Antwerpen naar de volledige stad Antwerpen en de gemeenten Schoten, Stabroek en Wommelgem. Het project heeft sinds de start gekozen voor een **wijkgerichte aanpak** via zeven wijkcontactpunten. Gezien de grootte en het bevolkingsaantal van de gebieden stelt zich de vraag wat precies een wijkgerichte aanpak betekent in deze context. Bovendien blijkt uit de contextanalyse dat er heel wat demografische en geografische verschillen zijn tussen de wijkcontactpunten, maar ook tussen buurten binnen de wijkcontactpunten. We zijn benieuwd of en hoe deze diversiteit zich weerspiegelt in de concrete werking van de wijkcontactpunten (cf. infra).

Wat betreft de **inhoudelijke contouren**, stellen we vast dat 1G1P Groot Antwerpen kiest voor een aanpak die wijkgericht, preventief, generalistisch, intersectoraal, nabij en netwerkversterkend is, waarbij het gezin aan het stuur zit en continuïteit verzekerd wordt. Overheen de verschillende geraadpleegde bronnen zien we variaties in geformuleerde principes, wat mogelijk verklaard kan worden door het doelpubliek voor wie het document in kwestie bestemd is. Waar we bij de analyse van het Vlaams beleidskader 1G1P (zie hoofdstuk 3) een meervoudigheid aan doelstellingen vinden voor 1G1P (zo vroeg mogelijk hulp bieden, een ondersteuningsaanbod om escalatie van problemen te voorkomen, inspelen op de wachtlijsten, etc.) lijkt 1G1P Groot Antwerpen op basis van de beleidsdocumenten vooral in te zetten op het zo vroeg mogelijk hulp bieden en het voorkomen van escalatie van problemen. Over het inspelen op of wegwerken van de wachtlijsten, het aanbieden van overbruggingshulp vinden we weinig of niets terug in de geraadpleegde bronnen.

De belangrijkste focus van het eerste onderzoeksjaar betreft het organisatiemodel. Op basis van verschillende bronnen brengen we de partners, de functies en de structuren binnen het samenwerkingsverband in kaart. Vooreerst valt op dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen partners mét middelen en partners zonder middelen, de zogenaamde '**plus-partners**'. De argumentatie voor deze keuze vinden we niet terug in de geraadpleegde bronnen. Het is opvallend dat organisaties binnen de brede instap zoals CLB's en Kind & Gezin behoren tot de plus-partners, terwijl net die samenwerking met de basisvoorzieningen – om zo vroeg mogelijk hulp te bieden – zowel in de Vlaamse als in de Antwerpse documenten benadrukt wordt.

Wat betreft de **functies**, blijken de kernpartner en wijktrekkers belangrijke spilfuncties voor het samenwerkingsverband. Ze hebben een brugfunctie, zowel intern (tussen verschillende functies of structuren) als ten opzichte van andere lokale en regionale actoren en netwerken. Hieruit volgt dat ze een uitgebreid takenpakket hebben en dat ze eveneens moeten afstemmen op verschillende actoren en diens verwachtingen. De kernpartner vertaalt aan de ene kant de algemene richtlijnen vanuit de Vlaamse overheid en stemt af met andere regionale netwerken, maar bewaakt daarbij anderzijds de eigenheid van 1G1P Antwerpen. De wijktrekkers moeten aan de ene kant de uniformiteit van de werking garanderen maar aan de andere kant ook de werking wijkgebonden invullen. Beiden vormen een spanningsveld tussen uniformiteit en responsiviteit. Op het niveau van de wijkcontactpunten wordt qua functies onderscheid gemaakt tussen permanisten, procesondersteuners en eerstelijnspsychologen.

Wat betreft de **structuren**, onderscheiden we een kerngroep, stuurgroep, algemene vergadering, wijktrekkersoverleg, het wijktrekkersoverleg-plus, wijkcontactpunt en werkgroepen. We bemerken een veelheid aan structuren, waardoor de afbakening qua mandaat niet altijd even duidelijk is. Het niveau van het wijkcontactpunt wordt omschreven als '**zelf-organiserend**', maar tegelijkertijd wordt ook in de documenten vermeld dat de werkingen afgestemd en uniform moeten zijn.

Tot slot moeten we beklemtonen dat 1G1P Antwerpen een **veelheid aan partners en plus-partners** heeft. Dit is eigen aan een grootstad als Antwerpen, maar het komen tot een gemeenschappelijke besluitvorming is sowieso moeilijker met een veelheid aan partners. Het voorbeeld over het beslissingsproces van de stuurgroep inzake de begeleiding van 1G1P-medewerkers (wie is verantwoordelijk voor de inhoudelijke begeleiding van 1G1P-medewerkers, de wijktrekker en/of moederorganisatie?, zie 4.3.2) is daar een goede illustratie van. Dit voorbeeld wijst er tevens op dat de verhouding tussen de missie, visie en werking van de moederorganisaties en van de netwerkorganisatie per definitie een uitdaging is en vraagt om een voortdurende afstemming.

## 5 Niveau wijktrekkers

In dit hoofdstuk verleggen we de focus van de documentenanalyse naar de rapportage van het praktijkonderzoek. De wijktrekkers zijn de eerste groep die we bevroegd hebben in dit onderzoek. We bekijken in dit deel het gehele samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen vanuit de bril van de wijktrekkers. In de eerste paragraaf beschrijven we de gebruikte methode (5.1). Daarna volgt de analyse (5.2), waarbij we ingaan op de context van het werkcontactpunt (5.2.1), de inhoudelijke contouren (5.2.2) en de organisatiestructuur (5.2.3). Het spreekt voor zich dat we hierbij voornamelijk focussen op de functie van de wijktrekker zelf (5.2.3.2) en hoe deze zich verhoudt tot de andere functies en structuren binnen en buiten het samenwerkingsverband.

### 5.1 Methode

Het was initieel de bedoeling om te starten met een focusgroep met wijktrekkers uit ieder wijkcontactpunt. Aangezien het door de COVID-19 crisis niet toegelaten was om fysiek samen te komen en omdat een digitale focusgroep beduidend minder kwaliteit zou opleveren, werd in samenspraak met de stuurgroep van het onderzoek en de opdrachtgever beslist om digitale diepte-interviews per wijkcontactpunt te organiseren en nadien – wanneer de coronamaatregelen het zouden toelaten – een gezamenlijke fysieke focusgroep. Achteraf bekeken bleek deze aanpassing een grote meerwaarde te hebben, aangezien we op deze manier zicht konden krijgen op het uniek perspectief van ieder wijkcontactpunt en een aantal voorlopige conclusies hieruit konden aftoetsen in de focusgroep. Bovendien bracht de focusgroep ons de opportuniteit om te verdiepen in een aantal thema's.

De **zeven digitale diepte-interviews per wijkcontactpunt** hebben als opzet om de specifieke perspectieven per wijkcontactpunt ten aanzien van de organisatiestructuur in kaart te brengen. Per wijkcontactpunt nam minstens een wijktrekker deel. In totaal participeerden elf unieke wijktrekkers. Twee wijktrekkers namen deel aan twee interviews, aangezien ze in twee wijkcontactpunten actief zijn.

De diepte-interviews verliepen semi-gestructureerd, waarbij we ons baseerden op het analyseschema uit de literatuurstudie (zie 2.3). De interviews werden opgenomen via Microsoft Teams. Ze werden niet letterlijk getranscribeerd, maar per categorie werden de belangrijkste antwoorden genoteerd, inclusief treffende citaten. De verwerking van de interviews werd verdeeld tussen de twee betrokken onderzoekers. Een interview werd door beide onderzoekers verwerkt omwille van de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid. Nadien werden de belangrijkste antwoorden opgenomen in een **matrix (zie bijlage x)**, wat ons in staat stelt om een globale analyse uit te voeren over de verschillende wijkcontactpunten heen.

De **fysieke focusgroep** heeft als opzet om een aantal voorlopige bevindingen uit de interviews af te toetsen en om vanuit een globaal wijktrekkersperspectief verdiepende inzichten te bekomen over de specifieke functie van de wijktrekker en over de structuur van het wijktrekkersoverleg. In totaal namen tien wijktrekkers deel aan de focusgroep, waardoor alle wijkcontactpunten vertegenwoordigd waren. Acht van de tien wijktrekkers namen ook deel aan de diepte-interviews.

De focusgroep vond plaats in mei 2022 tijdens een wijktrekkersoverleg. Ook de focusgroep verliep semi-gestructureerd via gerichte vragen en werkvormen. Vanuit het aspect van actie-onderzoek, vroegen we de wijktrekkers telkens om de huidige situatie af te zetten tegen de ideale situatie. De focusgroep werd opgenomen via een dictafon en globaal uitgeschreven, op basis waarvan deze werd verwerkt en geanalyseerd.

## 5.2 Analyse

In de analyse die volgt integreren we de inzichten uit de analyse van de diepte-interviews en de focusgroep. Een eerste algemene bevinding is dat de sector bijzondere jeugdzorg sterk vertegenwoordigd is bij de wijktrekkers. Bij de diepte-interviews betreft het zes van de elf unieke deelnemers; bij de focusgroep betreft het vijf van de tien deelnemers.

### 5.2.1 Context van het wijkcontactpunt

Gezien de verschillen tussen de werkingsgebieden die we al eerder beschreven in de omgevingsanalyse van 'Groot Antwerpen' (zie 4.1), is het relevant om zicht te krijgen op de context vanuit het perspectief van de wijktrekker.

De wijkcontactpunten Antwerpen-Centrum/ Linkeroever, Antwerpen 2060, Berchem/ Borgerhout, Deurne/ Wommelgem en Zuidrand kunnen we benoemen als **pioniers**. Reeds van bij de start van 1G1P Antwerpen is men actief in deze wijken. Met de uitbreiding in 2020 zijn de werkingsgebieden wel uitgebreid, maar kon er verder gewerkt worden op een bestaande werking. De wijkcontactpunten Noordrand en Merksem/ Schoten zijn er pas bijgekomen na de uitbreiding.

Ook op niveau van de wijktrekkers kunnen we het onderscheid maken tussen wijktrekkers die er van bij de start bij zijn en nieuwe(re) wijktrekkers. Slechts 3 van de 11 geïnterviewde wijktrekkers zijn pioniers.

Een ander relevant onderscheid dat we kunnen maken, is tussen **centrum en periferie**. Wijkcontactpunten die we tot het 'centrum' kunnen rekenen, worden gekenmerkt door een stedelijke omgeving met vaak een concentratie van problematieken. De dienstverlening is centraal gelegen en dus relatief bereikbaar. Antwerpen-Centrum/ Linkeroever, Antwerpen 2060, Berchem/ Borgerhout en Zuidrand kunnen we globaal gezien als centrum benoemen. Deurne/ Wommelgem kan zowel tot centrum als periferie gerekend worden. Merksem/ Schoten en Noordrand behoren voornamelijk tot de periferie. De betrokken wijktrekkers benoemen dit als "wij zijn een dorp in de stad" of "wij zijn niet stad-stad, maar rand-stad". Zeker bij Noordrand wordt dit als een belangrijke factor aangehaald. De grootste moeilijkheden zijn dat (potentiële) plus-partners heel verspreid zijn over het werkingsgebied en dat doelgroepen moeilijker bereikbaar zijn.

Wijkcontactpunt Deurne/ Wommelgem geeft aan dat hun huidig werkingsgebied niet logisch in elkaar zit. Er zijn heel wat verschillen binnen het werkingsgebied en het is een groot gebied met veel inwoners, wat het moeilijk maakt om wijkgericht te werken. Men werkt dan ook **eerder 'locatiegericht' dan wijkgericht**. Dit houdt in dat men heeft gekeken op welke locaties organisaties reeds actief zijn en het meest impact kunnen hebben. Dit heeft vervolgens meebepaald welke partners waar een rol opnemen binnen 1G1P Groot Antwerpen (de zogenaamde 'puzzel' die met de partners is gelegd, zie 5.2.3.1).

De onlogische afbakening van de werkingsgebieden van de wijkcontactpunten wordt bevestigd in de focusgroep. Bijvoorbeeld het voormalig wijkcontactpunt Linkeroever was duidelijk geënt op een wijk, maar door de uitbreiding met Antwerpen-Centrum is het werkingsgebied niet meer logisch. Ook hier belemmert dit het wijkgericht werken. Of zoals een wijktrekker van wijkcontactpunt Noordrand het verwoordt:

*"Wijkgericht werken, wat in het begin het opzet was, is geënt op de kleinere wijkjes en niet op de mastodonten zoals bijvoorbeeld bij Noordrand. Voor een stuk komt dat door de uitbreidingsronde."*

Wijkcontactpunten zijn bovendien niet allemaal evengoed **ingebed in de wijk**. Hiermee bedoelen we de mate waarin de wijkcontactpunten gekend zijn bij basisvoorzieningen of plus-partners in de wijk en hiermee samenwerken of afstemmen. Waar wijkcontactpunt Zuidrand kan terugvallen op een lange historiek van samenwerking, structureel betrokken is op verschillende netwerken in het werkingsgebied en partners dus goed kent, is dit voor Noordrand helemaal niet het geval. Zowel de prille looptijd van dit wijkcontactpunt als de grote spreiding van dienstverlening (periferie) speelt hier parten.

Een andere bepalende factor is de **affiniteit van 1G1P-partners met de wijken en wijkgericht werken**. Waar wijkgericht werken wel al in het DNA zit van bijvoorbeeld het CAW, is dit voor andere 1G1P-partners een nieuw gegeven. Hun werkingsgebied is doorgaans ruimer. In de focusgroepen wordt aangehaald dat 'affiniteit hebben met de wijk' eerder een aanwervingscriterium was voor basiswerkers, maar omdat het *tout court* moeilijk is om medewerkers te werven (cf. krapte op de arbeidsmarkt), werd dit criterium verlaten.

In de focusgroep is er consensus dat voeling met de wijk belangrijk is, meer bepaald om te kunnen inspelen op veranderende noden. De **samenwerking met plus-partners** is cruciaal om zicht te krijgen op moeilijkheden in de wijk en om hun signalen op te vangen. In de vraag naar welke partners betrokken zijn in het wijkcontactpunt, worden tijdens de interviews de 1G1P-partners vlot vernoemd. Dit zijn organisaties uit de sectoren bijzondere jeugdzorg, CAW, minderjarige personen met een handicap en centra voor kind- en gezinszorg. Het valt op dat de partners uit de geestelijke gezondheidszorg minder vlot vernoemd worden. Andere partners, die geen middelen krijgen van 1G1P, worden plus-partners genoemd. Bij een aantal wijkcontactpunten worden ze structureel betrokken (bv. deelname aan een aanmeldtafel) of ad hoc (bv. voorstelling tijdens een wijkcontactpunt, een bezoek, etc.). Plus-partners die momenteel het vaakst gemist worden, zijn het Huis van het Kind, de CLB (scholen), burgerinitiatieven (Armen Tekort, Eigen Kracht Conferenties), Kind en Gezin, etc. Volgens wijkcontactpunt Merksem/ Schoten zijn diensten zoals bv. het Huis van het Kind te klein en hebben ze te weinig middelen om aan te sluiten op het wijkcontactpunt.

Tot slot benoemen een aantal wijkcontactpunten de **COVID-19 crisis** als disruptieve factor. De noodzaak om over te schakelen naar enkel digitale contacten heeft de contacten met plus-partners bemoeilijkt, maar heeft ook een grote impact op de samenwerking, het wijkoverstijgend werken, etc.

### 5.2.2 Inhoudelijke contouren

Hoe omschrijven de wijktrekkers de inhoudelijke contouren van 1G1P? We gaan achtereenvolgens in op de visie en strategie (5.2.1.1) en de meerwaarde van 1G1P (5.2.1.2).

#### *Visie en strategie*

Wanneer we tijdens de interviews vragen naar de leidende principes van 1G1P, dan krijgen we uiteenlopende antwoorden, **zoals blijkt uit de matrix in bijlage**. We rangschikken<sup>5</sup> de principes van vaakst naar minst aangehaald:

- Snelle, nabije, laagdrempelige, toegankelijke hulp (6)
- Regie bij het gezin, gezin aan het stuur, op maat van het gezin (vraaggestuurd), het gezin centraal (5)
- Netwerkondersteuning (4)
- Wijkgericht werken (4)

---

<sup>5</sup> Bij ieder principe vermelden we het aantal wijkcontactpunten dat dit aanhaalt. De rangschikking geldt louter als indicatie.



- Intersectoraal, sectoroverschrijdend werken (3)
- Preventief werken (2)
- Overbruggingshulp, warme wachtkamer, wachtlijsten wegwerken (2)
- Transparantie (1)

Deze principes sluiten allemaal aan bij de doelstellingen van 1G1P. Dat betekent ook dat er wel overeenstemming is dat dit de richtinggevende principes zijn. Maar het zijn ook principes die een verdere uitwerking vragen.

Het grootste verschil zien we in de opvatting of 1G1P **preventief** moet werken en/of **overbruggingshulp** moet voorzien. Vanuit wijkcontactpunt Noordrand wordt duidelijk gesteld dat 1G1P geen overbruggingshulp dient te voorzien, terwijl wachtlijsten wegwerken en overbruggingshulp als principe wel wordt aangehaald vanuit wijkcontactpunt Berchem/ Borgerhout. Bij wijkcontactpunt Deurne/ Wommelgem merken we een nuance door te stellen dat ze in theorie verondersteld worden om preventief te werken, maar ze door de grote instroom aan complexe problematieken genoodzaakt zijn om overbruggingshulp te bieden. Aangezien beide wijktrekkers van Deurne/ Wommelgem pioniers zijn binnen 1G1P, hebben zij hier wellicht een goed zicht op.

Ligt de **overkoepelende strategie** van 1G1P Groot Antwerpen helemaal vast en/of is er ruimte voor eigen inbreng van onderuit en naargelang de wijk? De interviews bevestigen beide: De algemene, overkoepelende visie is duidelijk en ligt vast volgens de wijktrekkers, bijvoorbeeld door te stellen dat *“de neuzen staan in dezelfde richting”*. Tegelijkertijd is er ruimte voor nuances, wat vaak wordt gelijkgesteld met het wijkgericht werken. *“Het mag geen eenheidsworst worden”*.

De mate waarin **variatie mogelijk** wordt geacht, is echter afhankelijk van het wijkcontactpunt. Wijkcontactpunt Berchem/ Borgerhout geeft aan dat er enkel richtlijnen zijn als basis (vanuit Vlaanderen en het directieniveau) en dat er veel ruimte is voor bottom-up werken (bijvoorbeeld via de Wiki-werkgroep en het wijktrekkersoverleg). Wellicht niet toevallig wordt in dit wijkcontactpunt veel belang gehecht aan het principe van zelf-organiserende teams (zie ook 5.2.3.1). Vanuit de wijkcontactpunten Deurne/ Wommelgem, Merksem/ Schoten en Zuidrand wordt vooral een top-down sturing benadrukt (via de stuurgroep, kerngroep), maar wordt eveneens aangegeven dat er ruimte is voor inspraak of inbreng van de wijken (bottom-up werken). De perceptie van de mate waarin top-down gestuurd wordt in het samenwerkingsverband, is dus verschillend, maar heeft ook te maken met de dubbele doelstelling die de wijkwerkingen moeten realiseren: uniformiteit en responsiviteit.

In de focusgroep komt aan bod dat personen die **pioniers** zijn bij 1G1P vaak een rol opnemen in het **bewaken van de visie van 1G1P**. Het betreft hier zowel wijktrekkers als basiswerkers:

*“(…) deze hebben ook het meeste moeite als er zaken vanuit de stuurgroep teruggekoppeld worden die niet rijmen met het oorspronkelijk opzet. Die hebben het moeilijker met bijsturing enzo”*.

Dit citaat gaat over basiswerkers die sinds de start deel uit maken van het wijkcontactpunt.

#### *Meerwaarde van 1G1P*

Gevraagd naar de leidende principes van 1G1P, halen de wijktrekkers tijdens de interviews eerder de meerwaarde aan in plaats van principes. We polsten hier ook expliciet naar. We kunnen hierbij onderscheid maken tussen de meerwaarde op verschillende niveaus.

Op **niveau van het samenwerkingsverband** wordt voornamelijk de integrale en intersectorale ‘bril’ aangehaald, evenals een meer generalistische aanpak en dat er anders en breder wordt gekeken naar



problematieken. Waar vroeger eerder naast elkaar gewerkt werd, wordt nu effectief samengewerkt. Of zoals een wijktrekker het verwoordt:

*“Door het feit dat we onze deuren en onze harten hebben opengedaan naar andere diensten en organisaties... Dat heeft ons zo sterk gemaakt als hulpverlener.”*

Ook op het **niveau van de moederorganisatie** heeft 1G1P een duidelijke impact. Ook hier wordt verwezen naar de bredere, intersectorale blik. In het verlengde hiervan halen wijktrekkers aan dat ze via 1G1P andere partners – de sociale kaart – beter hebben leren kennen en ook beroep op hen doen voor eigen dossiers en die van collega’s binnen de moederorganisatie. In de focusgroep is hier een duidelijke consensus over:

*“Ook op dossierniveau wordt gebeld naar collega’s 1G1P: mee nadenken, wederkerigheid.”*

*“1G1P heeft ervoor gezorgd dat de sociale kaart zichtbaar wordt. Vroeger was dat papier, nu is dat zichtbaar. En dat is de meerwaarde als wijktrekker: je krijgt een heel goed zicht op wie er in de wijk is – vaak overlapt dat ook hoor, in de regio’s – je weet waar je de collega’s in de moederorganisatie naar kan doorverwijzen.”*

Via 1G1P kunnen de doelstellingen van de eigen moederorganisatie beter worden bereikt. Voor CAW geldt bijvoorbeeld dat ze de eigen expertise rond grondrechten beter kunnen binnenbrengen via de samenwerking en dat dossiers vanuit het Geïntegreerd Breed Onthaal gemakkelijker kunnen doorstromen naar 1G1P. Dit is overigens een van de motieven waarom bepaalde partners besloten om deel te nemen aan 1 Gezin 1 Plan (zie ook 5.2.3.1).

**Op niveau van de begeleidingen en ten aanzien van gezinnen** zien wijktrekkers ook een belangrijke meerwaarde. Doordat men de partners in de wijk beter kent, kunnen er linken gelegd worden in functie van een generalistische en wijkgericht aanpak. Ten aanzien van de gezinnen wordt vooral de ‘korte lijn’ beklemtoond: de mogelijkheid om snel en laagdrempelig in te spelen op specifieke noden van gezinnen. Hoewel de eerstelijnspsychologische functie weinig aan bod komt in de interviews en de focusgroepen, wordt de directe beschikbaarheid ervan door twee wijkcontactpunten als meerwaarde benoemd. Het inhoudelijk, methodisch opzet van 1G1P vormt echter de focus van het tweede onderzoeksjaar, vandaar dat hierop niet verder werd doorgevraagd tijdens de interviews.

### 5.2.3 Organisatiestructuur

Hoe wordt de organisatiestructuur bekeken door de ogen van de wijktrekkers? We starten met een algemene blik op de organisatiestructuur (5.2.3.1), waarna we dieper ingaan op de functie van de wijktrekker (5.2.3.2), het wijktrekkersoverleg (5.2.3.3) en de organisatie van het wijkcontactpunt (5.2.3.4). Daarnaast geven we een algemeen zicht op de overige structuren en functies.

#### 5.2.3.1 Algemeen

Vooraleer in te gaan op specifieke functies en structuren binnen de organisatiestructuur, werden de wijktrekkers tijdens de interviews gevraagd naar de **motieven voor deelname** van de moederorganisatie aan het project 1G1P. Niet iedere wijktrekker heeft hier een evengoed zicht op. Globaal gezien lijkt dit een bewuste keuze van organisaties, enerzijds omwille van inhoudelijke motieven (eigen doelstellingen beter bereiken, expertise inzetten, generalistisch werken, etc.), maar zeker ook omwille van strategische en financiële motieven, bijvoorbeeld door een deel van het reguliere aanbod te oriënteren naar 1G1P (te enten op de wijkcontactpunten). Een aantal wijkcontactpunten verwijst naar de ‘puzzel’ die bij de start van het project heeft plaatsgevonden: het verdelen van de middelen tussen de partners en het bepalen van de engagementen (aantal VTE basiswerkers, wijktrekkers, ...) in de wijkcontactpunten.

De idee van een **zelforganiserende of zelfsturende** organisatiestructuur komt slechts sporadisch aan bod in de focusgroepen en de interviews. In de interviews wordt dit aspect enkel aangehaald door de pionier-wijktrekkers van het wijkcontactpunt Deurne/ Wommelgem en de wijktrekker uit wijkcontactpunt Berchem/ Borgerhout, waarbij dit in de moederorganisatie een belangrijk element is.

Gevraagd naar de **belangrijkste formele structuren** van het samenwerkingsverband tijdens de interviews, valt het op dat niet alle structuren even frequent worden aangehaald. Hieronder rangschikken<sup>6</sup> we de structuren van meest naar minst aangehaald:

- Wijktrekkersoverleg (7);
- Werkgroepen (5), waaronder de werkgroep preventie (1), de Wiki-werkgroep (2), contact met de politie (2) en de werkgroep mandaten (1);
- Stuurgroep (3);
- Kernpartner (3);
- Wijkcontactpunt (3);
- Kerngroep (1).

Het wijktrekkersoverleg en de werkgroepen worden het meest frequent aangehaald. Een logische verklaring hiervoor is dat dit de structuren zijn waaraan de wijktrekkers zelf deelnemen. Tot slot stelden we tijdens de interviews de vraag naar communicatiefora of communicatieve dragers die belangrijk zijn voor het samenwerkingsverband. Hierbij kunnen we een onderscheid maken tussen formele en informele fora of dragers. Wat betreft de **formele (ad hoc) communicatiefora** wordt verwezen naar opleidingen, denkdagen, (wijkoverstijgende) intervisiemomenten, ondersteuning en sturing vanuit de moederorganisatie, extern overleg (met plus-partners, op provinciaal niveau), etc. **Formele communicatieve dragers** die vermeld worden, zijn het registratie-instrument eQCare en de Wiki. Het statuut van de Wiki lijkt echter verschillend afhankelijk van het wijkcontactpunt. Voor de één is het 'de bijbel', terwijl het voor de ander een levend document is of zelfs niet meer gebruikt wordt.

Wat betreft de **informele communicatiefora**, blijkt uit de interviews een grote bereikbaarheid van de verschillende actoren binnen het samenwerkingsverband. De wijktrekkers en coördinatoren zijn heel bereikbaar voor elkaar via telefoon of e-mail. Via e-mail komt eveneens informatie van de kernpartner (bv. over externe initiatieven) tot bij de wijktrekkers. Wijktrekkers vinden een klankbord bij de moederorganisatie, andere collega's, co-wijktrekkers of wijktrekkers van een naburig wijkcontactpunt. Het wijkcontactpunt Antwerpen-Centrum/Linkeroever staat via WhatsApp in verbinding met de medewerkers van het wijkcontactpunt.

#### *5.2.3.2 Functie van de wijktrekker*

De functie van wijktrekker hebben we sterk uitgediept tijdens de focusgroep, omdat dit een spilfiguur vormt in de netwerkorganisatie. We gaan achtereenvolgens in op de reden waarom er wijktrekkers zijn, de taken, het mandaat en het functieprofiel.

#### *Het waarom*

De functie van wijktrekker blijkt geen bewuste keuze aan de start van het project 1G1P, maar blijkt **organisch gegroeid** vanuit de 'wijkverkenner'. Dit zijn een aantal geëngageerde personen uit verschillende voorzieningen die zelf het initiatief namen om aan de slag te gaan in de wijken, aangezien

---

<sup>6</sup> Bij iedere structuur vermelden we het aantal wijkcontactpunten dat dit aanhaalt als antwoord op de specifieke vraag. De rangschikking geldt louter als indicatie.

er weinig concrete structuren waren om op verder te werken. Een van de pioniers omschrijft dit tijdens de focusgroep als volgt:

*“Op een bepaald moment was het stuurgroep en werd beslist van: ‘we moeten live gaan’. Dan waren er wijkverkenner die gingen zien van wie zit er in de wijk, wie wil er mee doen, wie krijgt middelen, enz. Die wijkverkenner zijn zo overgegaan naar wijktrekkers. Maar naar de stuurgroep is toen ook wel teruggekoppeld dat er geen afspraken waren. Dus we moeten een niveau creëren, heel praktisch, om dat allemaal in gang te trekken. Zo is dat begonnen. Maar moest dat er toen niet geweest zijn, dan was het chaos. Nu is dat mee gegroeid. (...) Het is heel organisch gegroeid.”*

In de focusgroep wordt evenwel aangehaald dat de moederorganisaties de wijktrekkers ook aanwenden vanuit **strategisch** oogpunt. In de eerste plaats is er sprake van een positief engagement om iets te willen betekenen, effectief in te zetten op een betere samenwerking en om 1G1P beter te implementeren in de eigen moederorganisatie. Maar tegelijkertijd willen moederorganisaties via de keuze voor en inzet van de wijktrekkers ook een zekere controle of zeggenschap verkrijgen binnen het samenwerkingsverband, volgens een deelnemer van de focusgroep. Dit laatste is een van de redenen waarom de wijktrekkers in **duo's of trio's** werken, namelijk om op die manier een voldoende afspiegeling te kunnen zijn van de partners met 1G1P-middelen (de 'puzzel'). Al wordt ook aangegeven dat de duo's organisch gegroeid zijn en dat het zorgt voor een grotere bereikbaarheid en complementariteit (vooral op vlak van competenties) ten aanzien van de basiswerkers of andere actoren.

#### Taken van de wijktrekker

Het takenpakket van de wijktrekker blijkt zeer uitgebreid. Een begrip dat zowel tijdens de interviews als tijdens de focusgroep gebruikt wordt is **'faciliteren'**. Bij de interviews maken we een onderscheid tussen technisch-logistieke taken (bv. de agenda van de aanmeldtafel opstellen), inhoudelijke taken (bv. de visie 1G1P bewaken, informatie doorgeven) en taken op interpersoonlijk vlak (bv. een klankbord zijn voor de medewerkers). Naast de 'reguliere' taken binnen het wijkcontactpunt nemen wijktrekkers nog extra taken op binnen het grotere 1G1P-netwerk, bijvoorbeeld: het registratie-instrument eQCare, deelname aan de stuurgroep, het wijktrekkersoverleg voorbereiden en voorzitten, etc. Een wijktrekker neemt ook een uitvoerende taak op als permanist in het wijkcontactpunt. De onderlinge taakverdeling tussen de wijktrekkers in het wijkcontactpunt gebeurt voornamelijk 'organisch' en volgens competenties.

Tijdens de focusgroep hebben we de verschillende taken van wijktrekkers geïnventariseerd door hen één voor één taken te laten opsommen. Deze schreven we op post it's. Nadien vroegen we de wijktrekkers om aan te duiden wat de prioritaire taken zijn vandaag (drie bullets, vrij te verdelen) en in de toekomst (drie bullets, vrij te verdelen) zouden moeten zijn. Het resultaat staat in tabel 11.

**Tabel 11 – Prioritaire taken van de wijktrekker vandaag en in de toekomst**

Prioritaire taken	Vandaag	Toekomst
Faciliteren (overkoepelende term)	9	10
Visie 1G1P vasthouden	3	10
Overzicht behouden	3	3
Verbinding medewerkers	6	0
Coaching	1	5
Verbinding 1G1P – tussen medewerkers en (plus-) partners in de wijk, de ruimere familie	2	1
Intervisie	1	0
Logistiek/technisch/zaal reserveren/administratie...	1	0
Extra initiatieven (bv. kern, bevraging, ...)	2	0

Samenwerkingsakkoorden uitwerken	1	0
Signaal welzijn werknemers	0	1
Andere benoemde taken zonder bullets: - Gaten vullen, vangnet zijn - Signaaldetectie naar de werking - Kwaliteit bewaken + dossiers hierop nakijken - Communicatie/ mails - Onboarding nieuwe medewerkers - Info en communicatie naar partners in de wijk - Zaadjes planten/inspireren		

Zoals reeds aangehaald, wordt **'faciliteren'** veel gebruikt als overkoepelende term. In de bespreking blijken wijktrekkers hier vooral volgende technische en praktische taken onder te verstaan: de praktische organisatie van overleg, het aanbrengen van structuur, het inwerken van nieuwe medewerkers, zorgen dat alle taken in het wijkcontactpunt worden opgenomen, etc. Dit blijkt vandaag de belangrijkste prioriteit (9), maar evenzeer in de toekomst (10).

Verder valt het op dat het **verbinden van medewerkers** een prioritaire taak is vandaag (6), maar niet in de toekomst (1). Hierop zijn we echter niet verder ingegaan tijdens de focusgroep. Ook opvallend is dat **verbinding maken met de wijk en mogelijk partners** vandaag (2), noch in de toekomst (1) als prioriteit wordt aangeduid.

In de toekomst willen de wijktrekkers wel meer werk maken van het **vasthouden van de visie van 1G1P** (3 heden → 10 toekomst). Hiermee wordt voornamelijk bedoeld op het samenbrengen van verschillende sectoren rond een duidelijke kernopdracht ten aanzien van gezinnen. We merken op dat het (mee) zorgen voor **intersectorale samenwerking** verder weinig spontaan wordt aangehaald tijdens de focusgroep.

Tot slot blijkt het **coachen van basiswerkers** een belangrijke prioriteit voor de toekomst (1 heden → 5 toekomst). Een verklaring voor de hogere score – ten koste van het inzetten op verbinding van medewerkers? – is mogelijk het gegeven dat na de inventarisering van taken (cf. supra) reeds een discussie plaatsvond over het gebrek aan coaching van basiswerkers en de grote verschillen tussen wijkcontactpunten en moederorganisaties.

Uit de interviews komen we te weten dat dossierbesprekingen, intervisiemomenten en individuele coachingsgesprekken heel verschillend worden vormgegeven naargelang het wijkcontactpunt. Ze verschillen in frequentie (van wekelijks tot een aantal keer per jaar) en in statuut (ad hoc, open aanbod, structureel deel van een aanmeldtafel). Verschillen tussen de wijkcontactpunten met betrekking tot coaching moeten kunnen volgens de focusgroep. Wel essentieel is dat alle basiswerkers de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Er zijn echter basiswerkers die zelf het initiatief nemen om een dossier te bespreken, terwijl andere dat niet doen, maar hier misschien wel nood aan hebben?

Wijktrekkers in de focusgroep kaarten nog een ander belangrijk probleem aan dat hiermee gelinkt is, namelijk dat niet alle medewerkers evenveel begeleiding of **coaching krijgen door de moederorganisatie**, terwijl zij hier een grote rol in te spelen hebben. De afspraken hierrond blijken onduidelijk. Het is een pionier-wijktrekker (die ook ad hoc deelneemt aan de stuurgroep) die de afspraak op scherp stelt:

*“Het is afgesproken dat dat een gedeelde verantwoordelijkheid is, maar dat de inhoud bij de wijk ligt. En dat het algemeen welzijn, het goed voelen bij de moederorganisatie ligt. Bijvoorbeeld als je merkt dat een medewerker telkens vastloopt bij echtscheidingen, dan zit*

*daar iets, en dan kan de moederorganisatie daar iets mee doen, maar als het gaat over hoe ga je aan de slag gaat met gezinnen, dat ligt in de wijk.”*

Deze afspraak blijkt voor een aantal wijktrekkers duidelijk en voor een aantal wijktrekkers niet, wat aansluit bij de documentenanalyse die we hieromtrent reeds deden in paragraaf 4.3.2. De afspraak blijkt omstreden in de focusgroep. Ten eerste wordt gesteld dat een ‘gedeelde verantwoordelijkheid’ het gevaar heeft dat niemand verantwoordelijkheid opneemt. Ten tweede wordt het weinig realistisch bevonden om inhoudelijke begeleiding te verwachten van de wijktrekkers wanneer het wijkteam slechts om de twee weken samenkomt. Ten derde is ook de grootte van het wijkcontactpunt (het aantal medewerkers) een belangrijke contextfactor, aangezien het aantal VTE voor wijktrekkers in alle wijkcontactpunten gelijk is. In wijkcontactpunten met meer basiswerkers, rest er minder tijd voor individuele begeleiding. Tot slot wordt aangehaald dat co-begeleiders een ondersteunende rol kunnen opnemen, maar deze rol zou nog verder uitgeklaard moeten worden. De verschillen in aanpak tussen de wijkcontactpunten worden sterk geproblematiseerd. In de focusgroep is men het erover eens dat een signaal moet gegeven worden aan de stuurgroep.

#### Mandaat van de wijktrekker

De discussie over coaching brengt ons bij een ander belangrijk issue: in hoeverre heeft een wijktrekker het mandaat om (inhoudelijke) beslissingen te nemen en heeft deze een hiërarchische positie ten opzichte van de basiswerkers?

Uit de interviews komt resoluut dat wijktrekkers **geen leidinggevende functie** hebben in de wijkcontactpunten, maar dat ze enkel knopen doorhakken wanneer de medewerkers van het wijkcontactpunt niet tot een consensus kunnen komen. In de perceptie is dit echter niet steeds duidelijk, zo blijkt in de focusgroep: Sommige medewerkers met een langere looptijd binnen 1G1P (en voeling met het concept zelfsturende teams) aanvaarden moeilijk hiërarchie en geven soms letterlijk aan *“gij zijt mijn baas niet”*, terwijl nieuwe medewerkers (zeker de jongere met minder maturiteit) expliciet vragen naar sturing. Ook de persoonlijkheid van de wijktrekker blijkt een rol te spelen. Zo geeft een wijktrekker aan sterk gericht te zijn op kwaliteit, onder meer door het nakijken van dossiers, waardoor deze mogelijk meer controlerend kan overkomen. Een andere factor die een hiërarchische perceptie beïnvloedt – zoals blijkt uit de interviews – is het gegeven dat heel wat wijktrekkers een leidinggevende positie hebben in de moederorganisatie. In de focusgroep geeft een pionier-wijktrekker aan dat het mandaat van de wijktrekker reeds lang geleden is afgeklopt en voorgesteld, maar dat dit ondertussen wellicht niet meer voor iedereen duidelijk is.

Bij het **niet of moeilijk functioneren van een medewerker**, wordt vanuit het wijkcontactpunt wel duidelijk gekeken naar de wijktrekker en voelen wijktrekkers zich wel in een hiërarchische rol geduwd. De meeste deelnemers van de focusgroep zijn het erover eens dat je een medewerker in alle transparantie moet kunnen aanspreken op attitudes (bv. te laat komen, hoge gsm-kosten). Tegelijkertijd geven wijktrekkers aan dat men hier eigenlijk geen mandaat voor heeft, dus dat het belangrijk is om vanuit het team die rol te krijgen.

Er is consensus dat het moeilijk functioneren van een medewerker moet signaleerd worden aan personen of structuren die hier wel het mandaat voor hebben. De verdere aanpak blijkt echter te verschillen omwille van verschillende factoren. Signalen met betrekking tot eerstelijnspsychologen worden eerder gegeven aan de co-coördinator 1G1P dan aan de moederorganisatie, aangezien deze co-coördinator een duidelijk aanspreekpunt is voor ELP. Voor permanenten en procesbegeleiders ligt dit anders. Hierbij speelt de verhouding tot de moederorganisatie een rol. Wanneer er een korte lijn is met een moederorganisatie (bv. doordat een wijktrekker hier werkzaam is), wordt de moederorganisatie sneller ingelicht dan wanneer de moederorganisatie minder gekend is. Dit aspect

tracht men op te vangen door twee maal per jaar een overleg te organiseren met de leidinggevenden van alle medewerkers van het wijkcontactpunt.

#### Functieprofiel van de wijktrekker

Gezien de veelheid aan taken van de wijktrekker, is het van belang om na te gaan over welke competenties een wijktrekker moet beschikken. In de interviews verwijzen slechts twee wijkcontactpunten naar een door 1G1P opgesteld functieprofiel of naar de werkgroep mandatering waarin dit aan bod komt.

Wanneer we tijdens de focusgroep vragen over welke competenties een wijktrekker moet beschikken, dan horen we voornamelijk zaken als verbinding, oplossingsgericht zijn, initiatief nemen en engagement. Onderstaande woordwolk (afbeelding 2) geeft een meer gedetailleerd beeld.

#### Afbeelding 2 – Belangrijke competenties voor een wijktrekker



Engagement – en meer specifiek ‘goesting’ – blijkt een belangrijke vereiste. Er blijkt veel verloop bij de wijktrekkers, waardoor er weinig continuïteit is. Momenteel wordt verwacht dat wijktrekkers minimum een engagement van 6 maanden opnemen, al biedt dit weinig garantie.

We verdiepten de vereiste competenties door de wijktrekkers positie te laten innemen op een aantal continua. Wijktrekkers moesten telkens aangeven waar ze zich vandaag voornamelijk positioneren en waar ze zich idealiter in de toekomst zouden positioneren.

- **Sectorspecifieke ervaring vs. intersectorale ervaring:** Vandaag beschikken wijktrekkers voornamelijk over sectorspecifieke ervaring. Het intersectorale perspectief kan op andere manieren bekomen worden, door persoonlijke ervaringen in rekening te brengen (bv. een gezinslid met een handicap) en door het werken in wijktrekker-duo's of -trio's, zoals eerder al werd aangehaald. Bovendien wordt gesteld dat de verantwoordelijkheid voor het intersectorale perspectief niet louter ligt bij de wijktrekker, maar net bij het hele team. In de toekomst neigen wijktrekkers naar een combinatie van beide: *“Ideaal zou zijn om specifieke kennis te hebben, aangevuld met wat generalistische kennis. Dat lijkt mij het beste.”*
- **Expertise in samenwerken vs. inhoudelijke expertise:** Op dit continuüm blijkt het moeilijk om positie in te nemen. Vandaag liggen de expertises van de wijktrekkers eerder verspreid tussen het inhoudelijke en het samenwerkingsaspect. De inhoudelijke expertise dient ook van de

medewerkers te komen, maar wijktrekkers hebben de rol om het inhoudelijk kader – met name de visie en de kwaliteit – mee te bewaken:

[W1]: *Vanuit eQCare zie ik bijvoorbeeld heel veel dingen waar ik mij zorgen over maak en waarover we het wel eens moeten hebben, bijvoorbeeld een gezin waarbij geen enkel contact geweest is in de laatste 5 maanden.*

(...)

[W2]: *Ik voel mij soms een bemoeial, maar soms kom je dingen tegen...*

[W3]: *Ik kijk nooit in de dossiers, misschien moet ik dat wel eens meer gaan doen?"*

In de toekomst positioneren de wijktrekkers zich unaniem meer naar een evenwicht, met een lichte voorkeur voor expertise in samenwerken.

- **Insiders vs. outsider:** Moet de wijktrekker komen uit een van de 1G1P-partners of kan de wijktrekker ook komen van een andere, meer neutrale organisatie? Zowel voor het heden als voor de toekomst is het duidelijk dat dit een 'insider' moet zijn. Als argumentatie wordt verwezen naar het financiële plaatje: *"om je te engageren zijn er middelen nodig"*. Bovendien stellen de wijktrekkers dat moederorganisaties vaak nog extra middelen investeren, omdat het een meerwaarde is voor de moederorganisatie.
- **Uitvoerende functie in moederorganisatie vs. leidinggevende functie:** Welke functies hebben de wijktrekkers vandaag in hun moederorganisatie en welke zouden dit idealiter zijn in de toekomst? Vandaag variëren de functies tussen uitvoerend, deel van de staf en leidinggevend. In de toekomst staat men hier eerder neutraal tegenover. De functie op zich maakt weinig uit, het zijn de competenties die tellen.

Tot slot is het nog van belang om te bekijken **hoe wijktrekkers worden aangeworven**. Uit de interviews blijkt dat de wijktrekkers meestal werden gevraagd door de moederorganisatie, maar dat het evenzeer een eigen keuze was. Slechts een moederorganisatie schreef een specifieke vacature uit, waarop een wijktrekker gesolliciteerd heeft. Wanneer we de vraag voorleggen of de wijktrekkers idealiter door de teams uit de wijkcontactpunten gekozen worden, antwoordt de meerderheid (zes van de tien) dat dit best door de moederorganisatie blijft gebeuren. De wijktrekkers moeten wel draagvlak hebben van het team, maar uiteindelijk heeft de moederorganisatie het beste zicht om de competenties van haar medewerkers. Andere rollen kunnen wel gekozen worden vanuit de team.

### 5.2.3.3 Wijktrekkersoverleg

Een belangrijke structuur voor de wijktrekkers betreft het wijktrekkersoverleg. Hierin zetelen de wijktrekkers, de kernpartner en een aantal directeuren (van partners met 1G1P-middelen, die ook deel uitmaken van de stuurgroep).

Deze structuur is belangrijk in functie van **afstemming** tussen de wijktrekkers en **verbinding** van de wijkwerkers en de wijkcontactpunten. Het moet zorgen voor meer uniformiteit. Daarnaast stellen de wijktrekkers dat deze structuur een bijzondere positie inneemt in de netwerkorganisatie, daar ze instaan voor de **operationele vertaling** van beslissingen uit de stuurgroep naar de wijkcontactpunten. Positief verwoord zijn de wijktrekkers als collectief een soort van brugfiguur tussen de stuurgroep en de wijkcontactpunten. Vanuit een minder positieve verwoording wordt gesteld dat men zich soms *'gesandwich'* voelt tussen verschillende structuren omdat hiermee ook druk wordt gelegd op hen.

Gezien de veelheid aan zaken die besproken worden op het wijktrekkersoverleg, blijkt een goede **agendasetting** noodzakelijk. De kernpartner bepaalt een groot deel van de agendapunten. Twee wijktrekkers bereiden het overleg voor en verzorgen het voorzitterschap, inclusief een strakke tijdsbewaking. Wijktrekkers geven aan dat de agenda nog te vaak bepaald wordt door praktische zaken, terugkoppeling van andere werkgroepen of een voorstelling van een plus-partner, waardoor er



te weinig ruimte overblijft voor intervisie of ondersteuning. Er zouden duidelijkere prioriteiten moeten gesteld worden.

**Intervisie en ondersteuning** blijkt belangrijke nood te zijn bij het merendeel van de wijktrekkers: *“Er is nood om af en toe eens stil te staan, in plaats van constant te blijven gaan.”* Er is wel ondersteuning door de kernpartner en de eigen (leidinggevende van de) moederorganisatie, maar dit blijkt niet te volstaan. Wijktrekkers zouden een sterkere ondersteunende rol kunnen opnemen ten opzichte van elkaar. Het wijktrekkersoverleg is de structuur bij uitstek om hierop sterker in te zetten. Toch horen we twee tegenargumenten. Ten eerste heeft het wijktrekkersoverleg (te)veel deelnemers en dus veel verschillende stemmen, wat het niet evident maakt om oog te hebben voor ieders individuele noden. Ten tweede was er de afgelopen periode veel verloop, wat het moeilijk maakt om vertrouwen op te bouwen. Eerdere momenten waarop wijktrekkers zich kwetsbaar en transparant durfden opstellen, worden nochtans ervaren als een verrijking. De focusgroep zelf wordt ervaren als een leerrijk moment.

#### 5.2.3.4 Positie ten opzichte van andere actoren en structuren

Uit het voorgaande blijkt alvast dat wijktrekkers belangrijke brugfiguren zijn. Zij bewegen zich tussen de structuren en moeten zich verhouden tot actoren binnen en buiten het samenwerkingsverband. Ze zijn een soort van *‘spider-in-the-web’*. Wanneer we de wijktrekkers tijdens de focusgroep vragen op welke actoren ze prioritair de focus leggen vandaag (3 bullets, vrij te verdelen) en in de toekomst (3 bullets, vrij te verdelen), dan krijgen we volgend resultaat in tabel 12.

**Tabel 12 – Prioritaire focus van de wijktrekkers**

Hoofdfocus	Vandaag	Toekomst (idealiter)
Moederorganisatie	2	0
Wijktrekkersoverleg	8	6
Stuurgroep 1G1P	0	0
Plus-partners in de wijk	1	5
Doelgroep 1G1P (kinderen, jongeren, gezinnen)	9	10
Teamleden wijkcontactpunt	10	9
Moederorganisaties van de teamleden	0	0
Iets anders	0	0

De primaire focus blijkt te liggen op de doelgroep 1G1P (9 vandaag, 10 toekomst) en de teamleden van het wijkcontactpunt (10 vandaag, 9 toekomst). In tweede orde ligt de focus op het wijktrekkersoverleg (8 vandaag, 6 toekomst) en op de plus-partners in de wijk (1 vandaag, 5 toekomst). De stuurgroep 1G1P en de moederorganisaties blijken geen primaire focus te zijn van de wijktrekkers. Hieronder bespreken we de actoren die nog niet uitbreid aan bod kwamen.

#### Doelgroep 1G1P

Met de focus op de doelgroep 1G1P, bedoelen de wijktrekkers voornamelijk op het aspect van **preventief werken**. Zoals bij de inhoudelijke contouren (zie 5.2.2) reeds aangehaald, stelt men vast dat de problematieken vaak zo complex zijn dat men niet meer preventief aan de slag kan. De hoop leeft om *“mensen in de toekomst met de juiste ondersteuning op de rails te houden.”* Het belang van wijkgericht werken wordt hieraan gelinkt.

#### Teamleden van het wijkcontactpunt

Omtrent de teamleden leven verschillende bezorgdheden. Het **engagement van begeleiders** – wat zeer belangrijk wordt bevonden – blijkt te verschillen. Begeleiders die er vanaf het begin bij waren, blijken over een groter engagement te beschikken dan nieuwe begeleiders. Zij hebben een meer *‘hands-on’* aanpak, mogelijk te verklaren door de grotere nadruk op zelfsturing bij de start. Moederorganisaties blijken hierin een belangrijke verantwoordelijkheid te dragen, maar de schaarste



aan begeleiders en de moeilijkheid om kandidaten te vinden voor 1G1P maakt dat er een verschuiving is van de criteria. Waar het vroeger belangrijk was dat 1G1P-medewerkers een aantal jaren ervaring, voldoende maturiteit en voeling met de wijk hadden, zijn dergelijke criteria tegenwoordig verlaten. Medewerkers zouden niet steeds zelf de keuze krijgen om te werken voor 1G1P. Wijktrekkers kunnen echter een belangrijke meerwaarde betekenen voor de selectie van 1G1P-medewerkers: *“Als je een aantal wijktrekkers hebt binnen de moederorganisatie, dan kan je intern mee sturen wie binnen de moederorganisatie naar 1G1P komt (...) want bij 1G1P moet je zelfstandiger werken”*.

Ook bij de teamleden van het wijkcontactpunt is er veel **verloop**. Naast de bovenvermelde factor dat medewerkers niet altijd zelf kunnen kiezen om voor 1G1P te werken, blijkt ook de tijdsdruk een belangrijke factor. 0,2 VTE blijkt onvoldoende om basiswerk te verrichten, zeker niet wanneer basiswerkers er extra rollen moeten bijnemen vanuit het concept van zelfsturende teams. Momenteel bestaat er een puntensysteem om tijdsinvestering te meten, maar dit is onvoldoende uitgewerkt. Zo worden co-begeleidingen niet in rekening gebracht, terwijl hier wel tijd naartoe gaat. Tot slot blijken de verwachtingen ten aanzien van de medewerkers niet steeds duidelijk en staat de jobinhoud soms (te) ver af van die binnen de moederorganisatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor medewerkers werkzaam in de sector personen met een handicap. Tijdens een interview wordt gepleit voor een betere ondersteuning van medewerkers. Analoot aan de permanisten zou voor procesbegeleiders een wijkoverstijgende opleiding moeten zijn.

Nog een bezorgdheid die mogelijk gelinkt kan worden aan het verloop, is het gebrek aan **‘teamgevoel’** bij de teamleden van het wijkcontactpunt. Gebrek aan teamgevoel wordt voornamelijk geweten aan onvoldoende contactmomenten. Formele contactmomenten vinden in sommige wijkcontactpunten slechts plaats om de twee weken. Teamleden kunnen wel informeel met elkaar in contact staan (bv. het gebruik van WhatsApp in een wijkcontactpunt), maar dit is niet overal het geval. Sommige wijkcontactpunten beschikken niet over een fysieke locatie, wat eveneens een belemmerende factor is.

#### Plus-partners

In de toekomst willen de wijktrekkers meer focus leggen op de plus-partners in de wijk (1 vandaag, 5 toekomst, zie tabel 12). Wegens COVID-19 was hier onvoldoende ruimte voor, terwijl dit een belangrijk aspect blijft van wijkgericht werken. Een belangrijk issue ten aanzien van de plus-partners is het scheppen van **juiste verwachtingen** met betrekking tot aanmelding van gezinnen. Een aantal aanmelders blijkt bv. de idee te hebben dat ze een gezin kunnen doorverwijzen naar 1G1P en dat hun taak dan stopt, terwijl vanuit 1G1P een blijvend engagement van de aanmelder wordt verwacht. Of het leidend principe van ‘gezin aan het stuur’ wordt onvoldoende gehanteerd door de aanmelder. Dergelijke voorbeelden komen zowel uit de focusgroep aangehaald als uit de interviews.

#### Stuurgroep

Terwijl de wijktrekkers aangeven *‘gesandwicht’* te zijn tussen de stuurgroep en de wijkcontactpunten, valt het op dat de prioritaire focus niet gaat naar de stuurgroep. Sommige wijktrekkers nemen structureel of ad hoc deel aan de stuurgroep, andere wijktrekkers kennen de stuurgroepleden amper of niet. De trefdag in mei 2022 betekende voor een aantal wijktrekkers een eerste kennismaking met stuurgroepleden. Er wordt veel afstand en dus weinig verbinding ervaren tot de stuurgroep, terwijl dit door een merendeel van de wijktrekkers wenselijk wordt geacht. Een wijktrekker werpt echter tegen dat enige afstand wel goed is, zodat de stuurgroep zonder ‘bezoedelingen’ zijn ding kan doen.

#### 5.2.4 Relationale factoren binnen het samenwerkingsverband

Naast een zicht op de specifieke functies en structuren of de ‘hardware’ van het organisatie-model, dienen we ook te kijken naar de ‘software’. Hiermee doelen we op het relationele aspect binnen de

samenwerking en op factoren die bijdragen aan het vertrouwen, dan wel aan de weerstand tussen de verschillende partners, structuren, etc. Dit aspect hebben we bevraagd tijdens de interviews en vatten we samen in tabel 13.

**Tabel 13 – Relationale factoren**

	<b>Vertrouwen</b>	<b>Weerstand</b>
<b>Interpersoonlijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderlinge appreciatie en steun wijktrekkers: bereikbaar, geëngageerd, etc. belang van kwetsbare, open houding</li> <li>- Een 'klik' met de co-wijktrekker van het wijkcontactpunt</li> <li>- Waardering van specifieke persoon (kernpartner, voorzitter van een werkgroep)</li> <li>- Elkaar kennen van een vorige job (wijktrekkers)</li> </ul>	/
<b>Strategisch-inhoudelijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbreng van de wijkcontactpunten kunnen doen (signalering)</li> <li>- Specifieke expertise wijktrekker: bv. wijktrekker met ervaring contextbegeleiding en procesbegeleiding 1G1P is toegankelijk voor huidige procesbegeleiders van het WCP, bv. koppeling rol als permanentist en Geïntegreerd Breed Onthaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiën zorgen voor tegenstrijdige belangen en spanning tussen partners (niveau stuurgroep)</li> <li>- Niet nakomen van engagementen door partners (bv. tijdig vervangen medewerkers)</li> <li>- Fulltime opnemen van rol wijktrekker (in verschillende WCP) kan verkeerde verwachtingen scheppen ten aanzien van begeleiders in andere wijkcontactpunten.</li> <li>- <i>Overload</i> van aanmeldingen + complexe problematieken is bron van spanning voor begeleiders (cases opnemen met weinig expertise)</li> </ul>
<b>Processen en structuren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinding tussen verschillende functies en structuren: bv. wijktrekkersoverleg en Wikigroep als belangrijke fora</li> <li>- Afstemmen met en feedback krijgen van aanmelders (plus-partners)</li> <li>- Personen maken deel uit van verschillende structuren om verbinding te leggen.</li> <li>- Ontmoeting: bv. denkdagen, trefdagen</li> <li>- Moederorganisatie als klankbord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog geen procedure voor het hanteren van overload aanmeldingen (zie hierboven)</li> <li>- Sommige structuren worden afstandelijk ervaren (bv. stuurgroep)</li> <li>- Verschillende organisatieculturen moederorganisaties moeilijk te overstijgen op niveau wijkcontactpunt</li> </ul>

We maken onderscheid tussen factoren met betrekking tot het interpersoonlijke, strategisch-inhoudelijke en processen en structuren. Wat betreft **interpersoonlijke factoren** blijkt een duidelijke appreciatie tussen de wijktrekkers onderling en voor de persoon van de kernpartner. Aangezien dit cruciale spilfiguren zijn in het samenwerkingsverband, kunnen zij voor de nodige 'cement' zorgen tussen functies en structuren. Op **strategisch-inhoudelijk** vlak zien we zowel factoren die mogelijk bijdragen aan het vertrouwen als factoren die mogelijk bijdragen aan wantrouwen. Specifieke expertises bij de wijktrekker blijken bijvoorbeeld bij te dragen aan het vertrouwen van de 1G1P-medewerkers ten aanzien van de wijktrekker. Factoren die mogelijk bijdragen aan wantrouwen, spelen zich voornamelijk af tussen de moederorganisaties en de netwerkorganisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld over financiën, de keuzes rond personeelsinzet van de wijktrekkers en het nakomen van afspraken. Dit is een spanning die we reeds eerder identificeerden. Echter ook de toename van aanmeldingen en van meer complexe aanmeldingen kunnen zorgen voor spanning bij de begeleiders op niveau van het wijkcontactpunt. Daaraan wordt gelinkt dat er nog geen procedure is om hiermee

adequaat om te gaan, een factor op vlak van **processen en structuren**. Op dit vlak zien we verder dat er duidelijk is geïnvesteerd in processen en structuren om verbinding te leggen tussen de verschillende functies en structuren binnen het samenwerkingsverband. Wat betreft de rol van de moederorganisaties, geven wijktrekkers aan dat moederorganisaties enerzijds een klankbord kunnen zijn voor de eigen wijktrekkers, maar anderzijds zijn de organisatieculturen van de moederorganisaties die binnengebracht worden in de wijkcontactpunten, soms moeilijk te overstijgen.

### 5.2.5 Uitdagingen voor de toekomst

Tot slot gaan we nog in op een aantal uitdagingen voor het samenwerkingsverband 1G1P die in het voorgaande onvoldoende aan bod kwamen of de oorspronkelijke focus overstijgen, maar het vermelden waard zijn.

Op niveau van het samenwerkingsverband 1G1P blijkt uit de interviews dat de **identiteit van 1G1P** een belangrijke uitdaging vormt. Dit heeft zowel betrekking op de bekendheid van 1G1P in het werkingsgebied, als op duidelijkheid naar de buitenwereld waar 1G1P voor staat. 1G1P zou nog meer en beter bekend moeten worden ten aanzien van gezinnen, aanmelders en de bredere buurt waarin 1G1P actief is. Enerzijds opdat men sneller zou worden aangesproken (een wijkcontactpunt pleit zelfs voor een fysiek loket dat toegankelijk is voor gezinnen), maar anderzijds om juiste verwachtingen te creëren ten aanzien van de aanmelders. 1G1P zou in de toekomst duidelijkere keuzes moeten maken over welke aanmeldingen ze wel en niet moeten opnemen. Wijktrekkers lijken tot slot de identiteit van 1G1P in grote mate in te vullen als 'uniformiteit'. Er leven veel bezorgdheden bij wijktrekkers omtrent de verschillen tussen de wijkcontactpunten, maar ook tussen de moederorganisaties (bv. de mate waarin begeleiding en coaching wordt voorzien).

De twee laatste uitdagingen betreffen het **Vlaams beleidsniveau**. Ten eerste wordt de **onderfinanciering** van 1G1P door Vlaanderen gelaakt. Het engagement van de basiswerkers is een belangrijke sterkte, maar tegelijkertijd een grote kwetsbaarheid voor 1G1P. Vanuit hun engagement ten aanzien van een gezin zal wel een extra effort gemaakt worden, maar op termijn is dit systeem niet houdbaar volgens de wijktrekkers. Er is een hoge werkdruk, zeker vanuit de premisse dat er niet met wachtlijsten wordt gewerkt. Bovendien brengen de 1G1P-partners die middelen ontvangen nog extra middelen in, vaak zonder te rapporteren. Daardoor kan de perceptie op Vlaams niveau bestaan dat de middelen toereikend zijn. En *last, but not least* stuiten begeleiders van 1G1P op dezelfde structurele problemen als anderen binnen de hulpverlening. Zo wordt o.a. de woonproblematiek expliciet aangekaart. De woonomstandigheden van heel wat gezinnen in stad Antwerpen zijn precair. Dit is een structureel, maatschappelijk probleem waar Vlaanderen voor bevoegd is. Vanuit de wijkcontactpunten werd dit herhaaldelijk gesignaleerd, onder andere aan de kernpartner, maar is het onduidelijk of deze signalen verder worden doorgegeven en of hiernaar wordt geluisterd.

## 5.3 Conclusie

De bevraging van de wijktrekkers via afzonderlijke diepte-interviews per wijkcontactpunt en een gezamenlijke focusgroep levert een enorme hoeveelheid waardevolle informatie op over het reilen en zeilen van 1G1P Groot Antwerpen. We zetten een aantal belangrijke inzichten op een rijtje.

Een belangrijk inzicht is dat het operationaliseren en toepassen een aantal **inhoudelijk vooropgestelde principes van 1G1P moeilijk blijkt in de praktijk**. Dit is in grote mate te wijten aan contextuele factoren, maar ook een aantal structurele factoren spelen mogelijk een rol. Een eerste voorbeeld betreft **wijkgericht werken**. Dit is een belangrijke doelstelling van 1G1P Antwerpen, waarvoor duidelijk draagvlak bestaat onder de wijktrekkers. De grootte van de werkingsgebieden, de hoge bevolkingsaantallen en de verschillen binnen de werkingsgebieden bemoeilijken echter een

wijkgerichte aanpak. Wijktrekkers geven aan eerder 'locatiegericht' te werken, waarbij de focus ligt op specifieke gebieden binnen het werkingsgebied waar men reeds actief was. Een eerder structurele factor die wijkgericht werken bemoeilijkt, betreft de relatie met de plus-partners en/of mogelijke aanmelders uit het werkingsgebied. Het werken via wijkcontactpunten heeft de sociale kaart meer zichtbaar gemaakt, maar er blijkt duidelijk nog groeimarge in de (lokale) samenwerking met de plus-partners en aanmelders, zeker voor de laatst opgestarte wijkcontactpunten. De COVID-19 crisis was hierin een belemmerende factor, maar ook de grote spreiding van hulp- en dienstverlening in de meer perifere wijkcontactpunten zijn een moeilijkheid.

Een tweede inhoudelijk principe is de voorkeur om **preventief te werken**. Preventief werken wordt voornamelijk ingevuld als "het zo snel mogelijk opnemen van hulpvragen, om zo escalatie te vermijden". De grootstedelijke context van stad Antwerpen maakt echter dat een belangrijk deel van de aanmeldingen gezinnen betreft met complexe problematieken, waardoor het preventief werken in termen van het voorkomen van problemen minder evident is. Waar overbruggingshulp volgens de meeste wijktrekkers niet de doelstelling is van 1G1P Antwerpen, blijkt men dit in wezen wel te doen. De meervoudigheid van de doelstellingen van 1G1P op Vlaams niveau zorgt ook bij 1G1P Antwerpen in de dagelijkse werking voor een combinatie van twee verschillende logica's. Waar 'snel hulp bieden' vooral gericht is op uitstroom, is 'overbruggingshulp' gericht op doorstroom. Nog een belangrijke factor die invloed heeft op preventief werken, betreft de samenwerking met plus-partners en basisvoorzieningen op het niveau van de wijkcontactpunten. Zoals eerder gesteld is er nog veel groeimarge om hen structureel te betrekken op het wijkcontactpunt. Zij blijken volgens de wijktrekkers essentieel om de specifieke noden van de wijken te kennen en hierop in te spelen. Kan een geïntensifieerde samenwerking met plus-partners en basisvoorzieningen eventueel ook zorgen voor snellere aanmeldingen, waardoor problematieken nog niet dermate complex zijn? Via de onderzoeksstuurgroep vernemen we echter dat zelfs bij de basisvoorzieningen reeds gezinnen met de complexe problematieken instromen. Dit aspect dient verder onderzocht te worden in het tweede onderzoeksjaar.

Ook het principe van **intersectoraal samenwerken** blijkt niet evident om te realiseren. Het intersectoraal perspectief wil men onder andere bekomen door te werken met wijktrekker-duo's, maar de grootste bijdrage wordt verwacht van de basiswerkers, die allemaal komen uit een moederorganisatie van een specifieke sector en vandaaruit expertise meenemen naar het wijkcontactpunt. De wijktrekkers geven aan dat het rekruteren van begeleiders voor 1G1P – een verantwoordelijkheid van de moederorganisaties – steeds moeilijker wordt. Er is veel verloop en nieuwe medewerkers worden moeilijker gevonden. Oorspronkelijke selectiecriteria – zoals enkele jaren ervaring, maturiteit, voeling met de wijk – zijn daarom verlaten waardoor vaak jonge, onervaren begeleiders in de wijkcontactpunten soms onvoldoende bagage hebben om die intersectoraliteit te realiseren. Ook blijkt het moeilijk om een teamgevoel te bekomen – onder meer door het beperkt aantal contactmomenten of het ontbreken van een fysieke locatie. Een teamgevoel is echter belangrijk om elkaars expertise te kennen en te durven aan te spreken.

Reeds in de documentenanalyse van 1G1P Groot Antwerpen (hoofdstuk 4) concludeerden we dat de wijktrekker een **belangrijke spilfiguur** is voor het samenwerkingsverband. Dit hoofdstuk bevestigt heel duidelijk dat zij het kloppend hart zijn van de samenwerking. Tegelijkertijd gaat er veel complexiteit gepaard met deze functie, in hun relatie tot andere structuren en actoren. Wijktrekkers blijken verschillende loyaliteiten te hebben die niet steeds rijmen met elkaar. Van de wijktrekkers wordt verwacht dat zij de beslissingen van de stuurgroep operationaliseren naar het niveau van de wijkcontactpunten. Ze staan in voor de inhoudelijke coaching van de begeleiders in de wijkcontactpunten, maar ze zijn niet leidinggevend. De begeleiders van de wijkcontactpunten

verwachten op hun beurt dat de wijktrekkers signalen of knelpunten doorgeven of meenemen naar de stuurgroep en/of werkgroepen. Het is dus aan de wijktrekkers om een veelheid aan formele en informele communicatiestromen op elkaar af te stemmen. Bovendien worden de wijktrekkers aangeduid door een moederorganisatie en hebben zij ook van daaruit een opdracht en een loyaliteit.

We stellen vast dat de **spanning tussen de netwerkorganisatie en de moederorganisaties** – die inherent aanwezig is in alle netwerkorganisaties – sterk tot uiting komt in de functie van de wijktrekker. Hoe verhouden moederorganisaties zich tot de netwerkorganisatie? De deelname aan 1G1P blijkt voor de meeste moederorganisaties een bewuste keuze. Volgens een aantal wijktrekkers blijkt deelname aan 1G1P een belangrijke inhoudelijke meerwaarde te zijn voor de moederorganisatie. Eigen doelstellingen kunnen via 1G1P beter bereikt worden (bv. voor CAW betekent dit een vlottere doorstroom van dossiers van het Geïntegreerd Breed Onthaal naar 1G1P). Uiteraard spelen ook strategische en financiële motieven een rol voor deelname aan 1G1P. De inzet van wijktrekkers kan enerzijds gezien worden als een belangrijk engagement dat moederorganisaties willen nemen (zij investeren vaak zelf nog extra middelen in 1G1P). Anderzijds geven de wijktrekkers aan dat dit ook moet zorgen voor een zekere controle en zeggenschap van de moederorganisaties in 1G1P. Door wijktrekkers af te vaardigen in een of meerdere wijkcontactpunten, kunnen moederorganisaties een vinger aan de pols houden over wat er zich afspeelt in de wijkcontactpunten.

Een ander issue betreft de **identiteit van 1G1P**. Deze is volgens de wijktrekkers onvoldoende duidelijk voor de buitenwereld, maar dit wordt door hen vooral **intern geproblematiseerd als onvoldoende uniformiteit tussen de wijkcontactpunten**. Deze focus is sterk aanwezig bij de wijktrekkers, wat logisch verklaard kan worden aangezien het hun opdracht is (binnen het wijktrekkersoverleg als collectiviteit) om meer uniformiteit te bekomen overheen de wijkcontactpunten. Maar – de principes van wijkgericht werken en zelfsturende teams indachtig – tot welke mate is uniformiteit noodzakelijk? Zijn er voldoende vrijheidsgraden om responsief in te spelen op de kenmerken van de wijk (in termen van aanwezige diensten, kenmerken van bewoners, etc.)? Ook dit kan een illustratie zijn van de spanning tussen de doelstellingen van de netwerkorganisatie aan de ene kant en de doelen en belangen van de moederorganisaties aan de andere kant.

De wijktrekkers geven ook aan dat ze tot nu toe vooral hebben ingezet op praktische en organisatorische aspecten. Uit de data blijkt zeker dat ze in de toekomst een groter accent willen leggen op het **inhoudelijke** en op het samenwerken met de plus-partners en basisvoorzieningen, net om die wijkgerichte aanpak meer mogelijk te maken.

Wijktrekkers hebben tot slot een zeer uitgebreid takenpakket binnen een niet-evidente netwerkorganisatie-context. Binnen deze groep blijkt een zeer groot engagement, maar zijn er eveneens zorgen over de haalbaarheid van 1G1P. Er blijkt een **duidelijke ondersteuningsnood bij de wijktrekkers**, zoals een duidelijk klankbord of een gerichte intervisie op het niveau van het wijktrekkersoverleg. Dit kan voorkomen dat dergelijke spilfiguren vroegtijdig afhaken.

## 6 Niveau stuurgroep

Volgens de documentenanalyse is de stuurgroep de structuur die de inhoudelijke koers van 1 Gezin 1 Plan bepaalt. Hierin zitten zowel partners die middelen krijgen van 1G1P om medewerkers in te zetten in de wijkcontactpunten, als partners die deze middelen van 1G1P niet ontvangen. De stuurgroep is intersectoraal samengesteld en bestaat uit partners met en zonder middelen. De partners met middelen worden per sector vertegenwoordigd door 1 of 2 personen. Andere partners worden op basis van inhoud of belang betrokken. De stuurgroep bestaat uit 30 leden.

In het kader van de analyse van de stuurgroep wordt even teruggegrepen naar de oorspronkelijk beoogde onderzoeksmethode, namelijk de Delphi methode, gezien de uiteindelijke focusgroep gedeeltelijk verder bouwde op de deelresultaten uit deze bevraging en er een overlap bestaat tussen de deelnemers.

### 6.1 Methode

Om het niveau van de stuurgroep in kaart te brengen werd initieel beoogd om een Delphi methode van consensus op te zetten. De Delphi methode werd als onderzoeksmethode ontwikkeld in 1950 door de Rand Corporation om de visie van een groep experts over een onderwerp te capteren. De techniek bestaat uit een iteratief proces van vragenlijsten waarbij de facilitator de deelnemers in diverse fasen confronteert met de geconsolideerde bevindingen van de groep en hen de mogelijkheid biedt om hun antwoorden al dan niet bij te stellen (Linstone and Turoff, 2002). Hoewel meerdere Delphi vormen bestaan, wordt de Delphi methode vooral toegepast in situaties waarbij een consensus gezocht wordt in een groep (Steinert, 2009; Diamond et al., 2014). Methodologisch gezien kan een Delphi omschreven worden als een mix tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De kwaliteit van de deelnemers is immers doorslaggevend dan het aantal deelnemers en het proces zelf is hoofdzakelijk kwalitatief georiënteerd. De mate van consensus die bereikt wordt binnen de groep en/of de gedragenheid van bepaalde visies wordt daarentegen wel statistisch onderbouwd. De techniek werd reeds succesvol toegepast in diverse wetenschapsdomeinen, waaronder sociaal wetenschappelijk onderzoek (De Meyrick, 2003).

Het voornaamste nadeel aan een iteratief onderzoeksopzet is de hogere mate van uitval (i.e. dropout) die verwacht kan worden. Dit heeft vooral te maken met het grotere engagement dat gevraagd wordt, namelijk de deelname aan al de opeenvolgende fasen van het onderzoek i.p.v. een eenmalige reactie op een vragenlijst/interview/gesprek. Onderzoek toont aan dat dit voor een Delphi rond de 20% à 30% ligt (Chalmers and Armour, 2019). De motivatie van de deelnemers en de expertise in het bevrage domein zijn aldus cruciale factoren om de slaagkansen van een Delphi te vergroten.

De stuurgroep was van in het begin vragende partij om actief betrokken te worden bij het onderzoek. In de stuurgroep zetelen de verantwoordelijken van de moederorganisaties die deelnemen aan het samenwerkingsverband van 1G1P Antwerpen. Deze personen waren niet alleen direct betrokken bij de beslissing om hun eigen organisatie in te zetten in het samenwerkingsverband, maar zetten samen tevens de strategische lijnen uit voor 1G1P Antwerpen. Ze beschikken daarom over de vereiste expertise inzake de manier waarop het netwerk aangestuurd wordt, de wijze waarop moederorganisaties en het netwerk interageren en hoe strategisch of theoretisch gekeken wordt naar 1G1P Antwerpen. Daarnaast was de stad als kernpartner bereid om samen met de onderzoekers de rol op te nemen van motivator tussen de verschillende fasen van de Delphi door. De Delphi werd daarom een toepasbare methodologische keuze geacht om de visie van de stuurgroep mee in kaart te brengen.

Binnen dit onderzoek werden daarop alle 30 leden van de stuurgroep van 1G1P Antwerpen uitgenodigd om deel te nemen aan de Delphi. Hierbij werden ze per mail gebriefd over de Delphi methode en het belang om aan al de opeenvolgende rondes deel te nemen binnen het iteratieve proces. De eerste ronde bestond uit een vragenlijst met open en gesloten vragen (cf bijlage 3). De verwachte respons liet echter op zich wachten. Na meerdere motiverende rappels door de onderzoekers en de kernpartner en het opschuiven van de deadline reageerden uiteindelijk minder dan de helft van de deelnemers tegen de eerste deadline, waarbij bepaalde stakeholders amper vertegenwoordigd waren. Deze selectie zou, allereerst, een vertekend beeld kunnen weergeven. Gezien de uitstel van de eerste deadline nam daarenboven de tijdsdruk voor de andere Delphi fasen toe, wat extra druk legde bij zowel deelnemers als onderzoekers. Gezien bij een Delphi onderzoek een dropout van 20% à 30% binnen de verwachtingen valt, was dit resultaat onvoldoende om de Delphi methode verder te zetten.

In samenspraak met de onderzoekstuurgroep werd daarom beslist om een focusgroep op te zetten met de leden van de stuurgroep waarbij de vragen en de reacties uit de oorspronkelijke Delphi als basis dienden voor een ruwe gespreksleidraad (cf bijlage). De focusgroep werd georganiseerd op 13 mei 2022. Van de 30 aangeschreven leden uit de stuurgroep namen uiteindelijk 16 leden deel. Er is een grote overlap merkbaar tussen de deelnemers aan de oorspronkelijke Delphi en de focusgroep. Daarentegen waren er meer pluspartners aanwezig in de focusgroep (N=5), waardoor deze stem evenwichtiger aan bod zou moeten komen. Twee onderzoekers leidden de focusgroep en één extra onderzoeker observeerde de interacties. De focusgroep werd opgenomen en aan de hand van de gesprekken zelf geanalyseerd. In het kader van tijdoptimalisatie werden er geen transcripties gemaakt. De analyse zelf gebeurde door de drie betrokken onderzoekers samen en werd tot slot neergeschreven.

## 6.2 Analyse

De analyse van de focusgroep wordt hierbij weergegeven aan de hand van de besproken thema's en volgens de organisatorische structuur van 1G1P Antwerpen die door de stuurgroep leden aangegeven werd.

### 6.2.1 Samenstelling en verloop focusgroep

Via de focusgroep met de stuurgroep beogen we een meer evenwichtige input binnen het intersectorale samenwerkingsverband bestaande uit partners en pluspartners. Op basis van de observatie en de analyse van het gesprek zelf, blijkt dat er enkele achterliggende elementen een impact hebben op het verloop van het focusgroep gesprek.

Allereerst, valt op te maken dat de stuurgroep niet altijd bestaat uit vaste leden. Voor bepaalde sectoren wordt gewerkt met afwisselende afvaardiging. Daarnaast is er ook een impact van personeelwissels in de betrokken organisaties die de continuïteit op vlak van afvaardiging in de stuurgroep ondermijnt. Tot slot, wordt in de stuurgroep aangegeven dat niet alle leden van de stuurgroep even vaak present tekenen voor de stuurgroep vergaderingen.

Uit de observatie van het focusgroep gesprek blijkt tevens dat de input inzake organisatorische thema's vooral verzorgd werd door de actoren uit de bijzondere jeugdzorg. Pluspartners namen vooral het woord op vlak van inhoudelijke vragen. Bepaalde spelers blijken ook makkelijker het woord te nemen en een visie uit te spreken dan andere. Verschillen in mening komen volgens de leden amper voor ("dat groeit organisch naar consensus") en worden binnen het gesprek eerder genuanceerd of doorverwezen naar andere overlegmomenten ("we pakken dat op", "dat wordt voorbereid door de

kerngroep”). De kernpartner neemt doorgaans een diplomatische en samenvattende rol op in het verloop.

Al deze elementen hebben een impact op de dynamiek van de stuurgroep in het algemeen en die van de focusgroep in het bijzonder.

### 6.2.2 Begrip netwerkorganisatie

Een eerste thema in de focusgroep richt zich op één van de uitgangspunten van het samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen, namelijk de identificatie met het concept netwerkorganisatie. Het concept van **netwerkorganisatie** wordt door de leden van de stuurgroep nog iets specifiek benoemd door de begrippen **zelfsturend** en **zelf organiserend** soms als synoniemen en soms net als sterk verschillende concepten te koppelen aan het begrip. Een uniforme interpretatie voor dit begrippenkader en voor wat dit betekent in de praktijk ontbreekt echter. Er worden eigen accenten gelegd op en interpretaties gegeven aan de gehanteerde definities. Het ontbreken van deze duidelijkheid wordt niet als problematisch of essentieel ervaren door de stuurgroep. Er zijn wel enkele bouwstenen in de definities waarover wel consensus bestaat.

Er wordt aangegeven dat er een fundamenteel verschil is tussen de **“bovenbouw”** vormgegeven door de stuurgroep en de **“onderbouw”** die zich op wijk- of wijkcontactpuntniveau situeert. Deze twee niveaus vormen samen het samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen maar zijn ook elk een netwerkorganisatie met eigen functioneringsregels. Op bovenbouw niveau wordt de strategie en visie bepaald die gevolgd wordt binnen het samenwerkingsverband. De stuurgroep neemt aldus een sturende rol op binnen het totale samenwerkingsverband. Volgens de deelnemers is er op dit bovenbouwniveau sprake van een zelfsturend en zelf organiserend netwerk gezien niemand een hiërarchische rol opneemt en/of een stem doordruwt. De bovenbouw is een niveau van gelijkwaardige partners waar niemand de leiding neemt. Er bestaat een **kernteam** binnen de stuurgroep dat de agenda en eventuele specifieke onderwerpen voorbereidt. De stad krijgt als **kernpartner** een specifieke rol met **mandaat** om bepaalde elementen te agenderen en het proces op te volgen als facilitator. Dit wordt echter niet geassocieerd met leiding geven en wordt zelf letterlijk benoemd als iets anders dan leidinggeven. Puur theoretisch zou de kernpartner volgens de leden wel het mandaat hebben om beslissingen te nemen en knopen door te hakken mocht de stuurgroep er niet zelf uitkomen. De stuurgroep geeft echter aan dat dit nog nooit voorgekomen is dat en ze er op de één of andere manier altijd wel uitkomen (“ge werkt naar elkaar toe en dan voelt je het is rijp” of “dan komt de kerngroep bij elkaar”).

Binnen de onderbouw is er volgens de stuurgroep geen zelfsturing. De bovenbouw bepaalt immers een opdracht en taken., die op het niveau van het wijkcontactpunt gerealiseerd dienen te worden binnen de vooraf bepaalde bandbreedte. In de onderbouw kan er wel aan de hand van de principes van zelforganisatie gewerkt worden. De wijken mogen zichzelf organiseren zoals ze wensen, op één uitzondering na: de **wijktrekker** wordt aangeduid door een moederorganisator en heeft een specifiek **mandaat** in de onderbouw dat verder gaat dan louter faciliteren en agenderen. Echter, zonder daarbij in een zuivere leidinggevende rol te vervallen. Desondanks geven meerdere personen uit de stuurgroep aan dat zij net personeel met managementervaring selecteren om deze rol in te vullen. De rol van de wijktrekker of in ieder geval de specifieke invulling ervan evolueert ook nog. Zo wordt op de trefdag bijvoorbeeld aangehaald dat er mogelijks meer gedacht dient te worden in het verdelen van enkele taken van de wijktrekker binnen een zelfsturend team.

Een andere bouwsteen die gedragen wordt door de stuurgroep is het verschil dat aangebracht wordt tussen de organisaties die middelen krijgen (**partners**) en organisaties die geen middelen krijgen maar wel meewerken aan het realiseren van de missie van het samenwerkingsverband (**pluspartners**). Het



is niet duidelijk wat dit verschil concreet inhoudt los van het al dan niet krijgen van middelen, doch wordt het verschil an sich benoemd door zowel partners als pluspartners. Er bestaan verschillende soorten of gradaties in pluspartners. Er zijn pluspartners die eerder op meta vlak **de aanmelderszijde** vertegenwoordigen in de stuurgroep en bijvoorbeeld vanuit de preventieve sector meedenken met 1G1P Antwerpen zonder verder engagement binnen het samenwerkingsverband op te nemen. Er wordt aangegeven dat er de nodige openheid bestaat binnen de stuurgroep om deze kritische rol te spelen. Andere pluspartners zitten naast in de stuurgroep te zitten ook mee **in het samenwerkingsverband** op het terrein en schuiven mee aan bij aanmeldtafels in de wijk. Er leeft toch wel enige ergernis bij de pluspartners dat het beleidsmatig als een vanzelfsprekendheid wordt aanzien dat pluspartners deelnemen aan 1G1P zonder dat hier middelen worden voor voorzien. Dit terwijl zij vanuit de beleidsmaker ook andere taken verkrijgen. Dit werpt de vraag op wat er net bedoeld wordt met de netwerkorganisatie 1G1P Antwerpen, hoe dit concreet ingevuld wordt en wat de toekomstvisie is binnen het beleid.

### 6.2.3 De stuurgroep

De stuurgroep is **intersectoraal** samengesteld en volgens de deelnemers zijn de juiste stakeholders in theorie ook vertegenwoordigd in de stuurgroep die maandelijks samenkomt. Er zijn partners met middelen en partners zonder middelen. Partners met middelen worden per sector vertegenwoordigd door 1 of 2 personen. Andere sectoren/partners worden op basis van inhoud of belang betrokken. De intersectorale samenstelling van de stuurgroep is cruciaal om enerzijds te kunnen capteren wat er leeft op het terrein en anderzijds om afstemming te bekomen met de sectoren (“achterban”). Echter, wordt ook aangegeven dat de **aanwezigheid** van bepaalde stakeholders **niet altijd gegarandeerd** is.

Naast het bepalen van de grote (inhoudelijke) strategische lijnen (“het definiëren van de bandbreedte”) waarbinnen de onderbouw werkt, heeft de stuurgroep een klassieke **projectmanagement rol**. Het verdelen van de budgetten, het opvolgen van de vooruitgang van de werking aan de hand van de rapportering van cijfers zijn taken die daarbij opgesomd worden. Alle nieuwe initiatieven of pisten worden op dit niveau bekeken en al dan niet gevalideerd. Ook de opportuniteiten inzake het opzetten van partnerschappen of strategische standpunten die ingenomen kunnen worden (bv. beleidsmatig) worden hier besproken.

De stuurgroep gaat naar eigen zeggen ook aan de slag met **signalen** vanuit de onderbouw (“onderaf”), vanuit de sectoren en het ruimere terrein. De wijze waarop dit gemonitord wordt en gebeurt is niet altijd structureel vastgelegd. Zo is er wel de WIKI waarnaar verwezen wordt in het kader van procedures die omschreven zijn voor signalen binnen 1G1P (“er bestaan kanalen die omschreven zijn in de WIKI”), maar worden er ook ad hoc werkgroepen of vormingen opgezet op basis van gesprekken binnen de stuurgroep of op initiatief van het wijktrekkersoverleg. Hierbij wordt ook ingezet op **kwaliteitszorg**, het monitoren van welke vormingen eventueel nuttig kunnen zijn voor het samenwerkingsverband binnen het kader van de te realiseren missie van 1G1P Antwerpen. Op de trefdag die georganiseerd werd door de stuurgroep, werd zo ingezet op het bespreken van problematische casussen die opgevangen werden op basis van contacten van de kernpartner met aanmelders. Daarnaast is er sprake van het opzetten van een basisvorming voor begeleiders en zijn er intervisiemomenten. De **informatiedoorstroming** over deze signaalcaptatie en het inspelen op de bevindingen gebeurt echter niet vanzelf, vooral de eerder preventieve partners (Kind&Gezin en Huizen van het Kind) geven aan hier niet van op de hoogte te zijn. De link wordt gelegd dat dit mogelijks te maken heeft met het niet aanwezig zijn van financiële middelen voor deze partners.

### 6.2.4 De kernpartner

De kernpartner wordt gedefinieerd als de stakeholder met een **helikopterperspectief** binnen de stuurgroep. De kernpartner is present in alle overlegorganen van de bovenbouw (bv. stuurgroep,

kerngroep)) en is aldus goed op de hoogte van alle adviezen, voorstellen en beslissingen inzake de organisatie van 1G1P Antwerpen. Daarnaast wordt ook naar deze rol gekeken als **informatiedoorstroomkanaal**. Zo zetelt de kernpartner ook in het wijktrekkersoverleg als liaisonfunctie met de stuurgroep en kunnen eventuele vragen of bedenkingen doorgegeven worden. De kernpartner is in de lagen “onder” het wijktrekkersoverleg minder zichtbaar. Dit vooral omwille van tijdsgebrek. Naast deze **liaisonfunctie** is de kernpartner tevens een **procesbegeleider** en **agendabewaker** voor het totale project.

Dat de kernpartner voortkomt uit de stad in de plaats van een organisatie leidt tot een gevoel van **neutraliteit** dat als aangenaam ervaren wordt door de leden van de stuurgroep. Volgens de stuurgroep zouden ook andere stakeholders de rol van kernpartner kunnen opnemen, maar loopt de huidige werking momenteel goed waardoor er geen vragen bij gesteld worden. Het feit dat de kernpartner van de stad komt heeft ook voordelen. Het grote voordeel van de stad als kernpartner is het makkelijk linken te kunnen leggen met andere diensten binnen en middelen van de stad (bv. sociale dienstverlening, extra financiering,...). Een **risico** dat evenwel ook vermeld wordt, is een te sterke invloed vanuit het beleid b.v. strak keurslijf, te sturende rol of iedere politieke periode verandering van visie. Hierdoor zijn naast duidelijke afspraken met de stad (**mandaat van kernpartner**) ook de **persoonlijkheid** en de **interpersoonlijke skills** van de persoon die de rol van kernpartner opneemt cruciaal. De kernpartner zelf geeft aan dat dit toch een uitdagende oefening is, zeker gezien de stad zelf bijkomende middelen inzet en de neutraliteit soms in twijfel getrokken wordt.

#### 6.2.5 Het wijktrekkersoverleg

Het wijktrekkersoverleg komt maandelijks samen en heeft volgens de stuurgroep vooral een **operationele invulling**. Zo worden bijvoorbeeld de registratiegegevens (de cijfers) besproken. Bij het wijktrekkersoverleg zijn dan ook enkel de operationeel betrokken partners aanwezig. Ongeveer drie keer per jaar sluiten ook de wijk overschrijdende pluspartners aan bij het wijktrekkersoverleg, met het oog op de voorstelling van verschillende diensten. De nadruk ligt vooral op de operationele uitwerking en opvolging van documenten (bv. WIKI) en vormingen.

Daarnaast staat **afstemming en verbinding/ervaringsuitwisseling** centraal. Dit tussen de wijken onderling (“een vorm van gelijk werken bekomen”), maar ook naar de stuurgroep toe (“communicatiedoorstroom”). Er werd bewust geopteerd om naast de wijktrekkers ook diverse leden van de stuurgroep waaronder de kernpartner aanwezig te laten zijn in het wijktrekkersoverleg om verbinding tussen de twee netwerken te behouden. Deze afvaardiging is niet vast verbonden aan specifieke organisaties.

Ook de inhoudelijke **werkgroepen** (bv. wiki, vorming, preventie) brengen verslag uit op het wijktrekkersoverleg in het kader van **informatieoverdracht** en opdat iedereen **input** zou kunnen aanleveren. De belangrijke documenten worden finaal doorgestuurd naar de stuurgroep en daar afgeklopt. Binnen een bepaalde marge of bandbreedte neemt het wijktrekkersoverleg aldus zelf beslissingen (bv. concrete aanpak van een vorming die beslist werd).

#### 6.2.6 De wijkcontactpunten

De wijkcontactpunten zijn de locaties waar het **werk** op het terrein gebeurt. Hier worden de begeleidingen gedaan op basis van de **aanmeldingen** die binnen komen en de **vraagverhelderingen** die gebeuren.

Binnen de wijkcontactpunten wordt er ook aan **wijkverkenning** gedaan en de connectie gemaakt met **lokale partners**. Ook **bekendmaking** in de wijk op basis van infosessies en teambezoeken staat centraal. Het is niet zo dat in ieder wijkcontactpunt pluspartners betrokken zijn in de zogenaamde

**aanmeldtafel-plus.** De stuurgroep is niet volledig op de hoogte van de concrete verschillen die er bestaan. Sommige stuurgroep leden gingen er van uit dat er overall anmeldtafel-plus bestonden. Bij het bespreken van de redenen waarom er **verschillen** zijn op het terrein worden diverse pistes aangehaald. Redenen gelinkt aan de pluspartner (bv. kiezen voor bepaalde wijken als focus wegens beperkte middelen, het niet standaard wijkgericht werken binnen de organisatie), redenen verbonden aan de wijkcontactpunten (bv. wijk-specifieke wijze van werken, nog niet volledig opgestart contact met partners in de wijk) en elementen die eerder verbonden zijn met persoonlijke eigenschappen van de wijktrekker (bv. trekker die samenwerking met brede partners centraal zette). De pluspartners geven aan dat het betrokken zijn bij de anmeldtafels wel degelijk een meerwaarde heeft om op elkaar ingespeeld te raken (preventie versus hulpverlening), om binnen 1G1P Antwerpen generalistischer te kijken en een beter resultaat te bekomen voor de gezinnen, doch is het niet altijd praktisch of organisatorisch mogelijk (bv. personeelsbezetting). Hier komt wederom de link naar voor met het niet beschikbaar zijn van extra middelen om deel te nemen aan 1G1P Antwerpen. De pluspartners in de stuurgroep wiens diensten vooral aanmelden geven aan dat de verschillen in aanpak die bestaan tussen de wijken de grootse ergernisfactor zijn in het werkveld inzake 1G1P Antwerpen.

Er bestaat **weinig contact** tussen de stuurgroep en het operationele niveau van het wijkcontactpunt. Het contact met het operationele niveau wordt ook als onnodig gedefinieerd om een goede werking te garanderen. De trefdag (een ontmoetingsdag tussen stuurgroep en wijktrekkers die doorging in april '22) wordt wel vermeld als aangename doch uitzonderlijke voorbeelden. Op de trefdag werd het voor de stuurgroep duidelijk dat er bepaalde afwijkingen bestaan ten opzichte van het vastgelegde kader. Dit gegeven zou volgens de stuurgroep echter ook op andere manieren moeten boven komen door middel van betere kwaliteitsbewaking. Hierin wordt vooral gewezen naar de kernpartner als helikopterperspectief en naar de wijktrekker. Volgens de stuurgroep is de **wijktrekker** binnen de wijk de **“leidende figuur”** zonder echt in een hiërarchische positie te zitten. De moederorganisatie is en blijft verantwoordelijk voor het functioneren van de medewerker. Er kan wel input gevraagd worden van de wijkcontactpunten. Mocht er binnen de wijkcontactpunten een slecht functioneren opgemerkt worden dan heeft de wijktrekker wel een bepaald mandaat om de medewerker en indien nodig de moederorganisatie hierover aan te spreken (cf. flow in rollen en mandaat van wijktrekker).

Er bestaat momenteel geen afgesproken onboarding, opvolging van het functioneren van medewerkers (bv. feedbackgesprekken, 360° feedback,...) of evalueren van de praktijk (quality management), dit loopt eerder organisch of ad hoc. Er wordt ook gesteld dat de “banen” of communicatielijnen er eigenlijk liggen maar niet gebruikt worden in de praktijk. Dit proces faciliteren behoort tot de verantwoordelijkheid van de stuurgroep, maar de uitwerking wordt wel doorgestuurd naar het wijktrekkeroverleg en de individuele wijken. Een grote uitdaging om dit structureel op te zetten binnen 1G1P Antwerpen is het grote verloop binnen de sector.

Er wordt ook aangegeven dat de stuurgroep ook zelf dient open te staan voor bottom up input (“waarom bestaat er weerstand voor sommige dingen”). Voor deze vorm van **introspectie of kritische reflectie** is volgens de stuurgroep wel degelijk ruimte. Werkpunten worden “opgenomen” maar het is onduidelijk wat hier dan concreet mee gebeurt inzake de **feedbackloop** naar de betrokkenen (“we gaan dit vastpakken”).

#### 6.2.7 De meerwaarde van 1G1P Antwerpen op gezinnen

Het feit dat het **gezin centraal staat en aan het stuur**, is voor de stuurgroep een meerwaarde an sich. Er wordt wel doorgevraagd en aan vraagverheldering gedaan, maar er wordt bovenal geluisterd naar de noden die de gezinnen zelf formuleren (“je moet als gezin niet in het hokje van het aanbod van 1G1P passen, 1G1P past zich aan aan uw gezin”). In de formele hulpverlening werkt het doorgaans

anders, door de exclusie en inclusiecriteria die gehanteerd worden vallen “meerdere domeingezinnen” uit de boot. Binnen 1G1P wordt geluisterd naar ieder gezin.

Voor de stuurgroep is 1G1P Antwerpen een **antenne** van **jeugdhulp** in de wijk, waardoor de noden van gezinnen **sneller** opgepikt worden. 1G1P kan daarbij allereerst **preventief** werken door generalistisch in te zetten op de context, het kennen van “de wijk” en wat er allemaal bestaat in de nulde lijn. Door in de context van gezinnen ademruimte te creëren komen deze kinderen/jongeren misschien nooit in de jeugdhulp terecht. Jeugdhulp werkt vooral samen met hulpverlening binnen eenzelfde sector die met gelijkaardige opvoedingsproblemen bezig zijn, terwijl dit bij 1G1P opengetrokken wordt en er out of the box denken is om in de context mee aan de slag te gaan (bv. ontspanningsmogelijkheden, woonsituatie, ...). Het gaat in realiteit bij 1G1P Antwerpen echter niet noodzakelijk altijd om preventieve hulp, maar soms om net heel **complexe** noden of gezinnen die in de complexiteit de **bomen door het bos** niet meer zien. 1G1P kan dan een hulpmiddel zijn dat duidelijk maakt wie wat kan doen voor het gezin, bij wie ze waarvoor terecht kunnen binnen hun netwerk.

Er bestaat ergens ook de **hoop** dat er in sommige zeer complexe gevallen wel **sneller hulp** gevonden kan worden omdat net diverse moederorganisaties mee in 1G1P zitten die specifieke expertise hebben. Het feit dat er intersectoraal gewerkt wordt, zorgt ervoor dat hulpverleners binnen organisaties elkaar beter leren kennen waardoor er **kortere lijnen ontstaan tussen de spelers van de sociale kaart**. De hoop leeft dat er op die manier enerzijds sneller **specifieke expertise** ingeroepen kan worden wanneer dit nodig is, en anderzijds met een zo ruim mogelijke **interdisciplinaire blik** gekeken wordt naar de vragen die de gezinnen stellen (“de kruisbestuiving, de kleppen open, de verruiming van blikken methodieken visie en aanpak”). Dit gegeven gekoppeld aan het **verankerd zijn in de wijk**, doet de stuurgroep ook geloven dat er op langere termijn voordelen zijn voor gezinnen gezien de dienstverlening beter op elkaar afgestemd geraakt en dit als hefboom zal fungeren. Hier wordt wel aangehaald dat dit nog geen realiteit is of overal opgestart raakt maar wel een ideaal is om naar te streven.

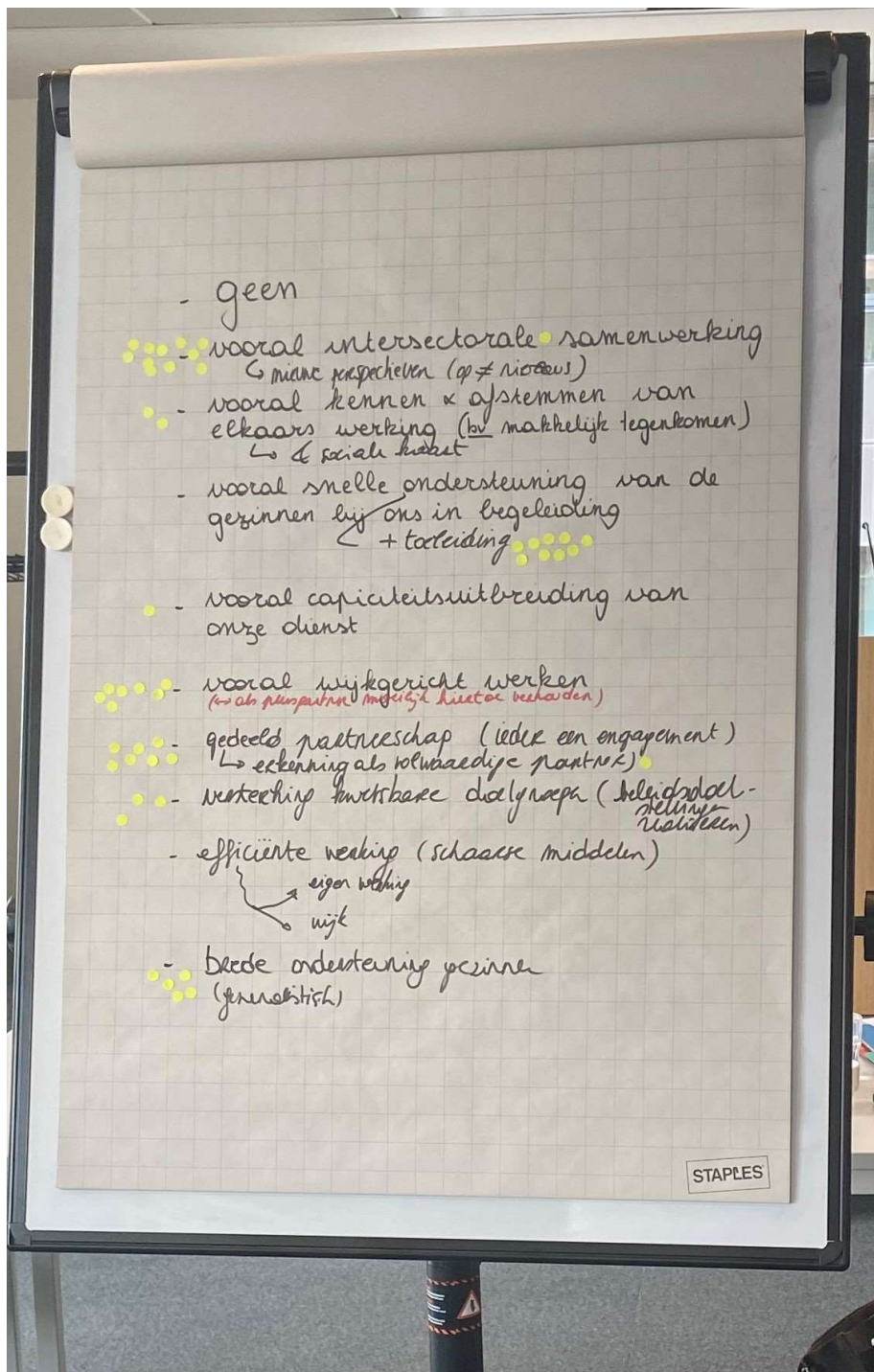
Dat er binnen 1G1P een **ELP** aanwezig is die zich **zonder wachtlijst** en op zeer **laagdrempelige wijze** kan introduceren (bv. binnen een huis van het kind in de plaats van een gespecialiseerde organisatie rond geestelijke gezondheid) zorgt er volgens de stuurgroep voor dat gezinnen dit als minder stigmatiserend zullen ervaren. Gezinnen komen hier immers al langs en kunnen zo geholpen worden.

#### 6.2.8 De impact van 1G1P Antwerpen op de organisaties

De **intersectorale samenwerking** is een grote meerwaarde voor de organisaties die betrokken zijn bij 1G1P. De **kennis** die verworven wordt binnen 1G1P Antwerpen en die de collega’s binnen brengen in de moederorganisatie versterkt volgens de stuurgroep ook de eigen moederorganisatie. Volgens de stuurgroep kan met deze **brede kennis** immers ook binnen de eigen moederorganisatie aan de slag gegaan worden.

Het voordeel gaat verder dan louter kennisoverdracht. Daarnaast zorgt het voor een **versterkt netwerk** waarin personen elkaar kennen, begrip hebben voor andere organisaties op het terrein, kennis hebben over de werking van anderen en hierop kunnen inzetten (“schaarste efficiënt inzetten”). De stuurgroep benoemt dit als **gedeeld partnerschap** waar iedereen een engagement opneemt om samen te werken aan de verbeteringen van de situatie van kwetsbare gezinnen. De problematieken zijn tegenwoordig zo complex dat geen enkele organisatie het alleen kan oplossen.

Afbeelding 3 - Meerwaarde van 1G1P Antwerpen voor de eigen organisatie



1G1P Antwerpen leidt enerzijds tot **schaalverkleining** (focus op de wijk) voor de organisaties, wat volgens de stuurgroep diverse voordelen heeft. Zo is de afstand die afgelegd dient te worden naar de stakeholders op het terrein beperkter, kunnen sleutelfiguren in de wijk geïdentificeerd worden en is het opstellen van een sociale kaart meer behapbaar op deze schaal. Deze **nabijheid** is volgens de stuurgroep ook noodzakelijk om een **kwalitatieve werking** uit te kunnen bouwen. Dit is voor de bepaalde organisaties echter een volledig nieuwe vorm van werken en voor sommigen ook moeilijk gezien de moederorganisatie anders georganiseerd is (i.e. wijk of arrondissement overschrijdend).



Anderzijds is er door 1G1P Antwerpen meteen ook sprake van **verruiming** op vlak van samenwerking en dienstverlening. 1G1P Antwerpen leidt volgens de stuurgroep ook tot **meer aanmeldingen binnen de eigen moederorganisatie**. Daarnaast worden niet-hulpverlenende organisaties opgenomen binnen 1G1P Antwerpen als partner en krijgen ze hierdoor een gevoel van erkenning (“professionalisering nulde lijn”). Door nauwer samen te werken binnen de wijken, leren organisaties en het ruimere werkveld elkaar beter kennen en groeit wederzijds vertrouwen waardoor projecten die vroeger mogelijks ondenkbaar waren toch gerealiseerd kunnen worden. Een praktisch voorbeeld dat hierbij aangehaald wordt is het traject rond beroepsgeheim en GDPR dat samengelopen werd.

Een belangrijke opmerking binnen de focusgroep draait rond de **middelen** die ter beschikking gesteld worden voor 1G1P Antwerpen. Eigenlijk is de **overhead** die nodig is om dit samenwerkingsverband mogelijk te maken op het terrein niet voorzien. Binnen de stuurgroep wordt aangehaald dat de middelen die ter beschikking gesteld worden om 1G1P te realiseren in het algemeen **onvoldoende** zijn om een duurzame werking op te zetten. De VAPH sector zit in een bijzondere situatie gezien zij zonder de ter beschikking gestelde middelen helemaal niet zouden kunnen deelnemen aan 1G1P gezien ze volledig afhankelijk zijn van persoonsvolgende budgetten. Voor hen leidt het project an sich tot meer capaciteit voor hun werking waardoor de vertegenwoordiging opgenomen kan worden. Voor de partners in de stuurgroep die geen middelen krijgen, is het intersectorale samenwerkingsverband dan weer een grote uitdaging op valk van tijdsbesteding gezien zij met een veelheid aan projecten dienen samen te werken die elk hun eigen werking en betrokken partners hebben. Voor blendende sectoren die niet rechtstreeks bij 1G1P zitten, is het altijd **keuzes maken en dat heeft implicaties**:

*“Er is vanalles en nog wat en je moet er altijd maar mee inzitten om iets uit te werken, zit je er niet zit dan ben je precies niet betrokken maar dat heeft er niets mee te maken, zit je ook niet mee aan het stuur of kun je ook niets mee uitdoen is er ook geen kennismaking geen netwerking en als je er wel zit dan is het maar normaal dat je er bij zit”.*

Volgens de stuurgroep is een andere zwakte qua middelen dat er niets voorzien is voor of ingezet wordt op **procesbegeleiding** van het samenwerkingsverband. Dit wordt ervaren als een gemiste kans. Binnen de netwerken geestelijke gezondheidszorg, bij de ideale wereld en de vernieuwende projecten bij de huizen van het kind werd dit wel voorzien. Er bestaat een spanningsveld tussen minimale kwaliteitseisen vanuit de overheid en de dagelijkse realiteit waarin de organisaties zich dienen te verhouden. De intersectorale werking kan meerdere vormen aannemen, doch kan het volgens de stuurgroep niet de bedoeling zijn dat er met intersectorale projecten eigenlijk nieuwe organisaties of entiteiten worden opgezet worden die naast de betrokken stakeholders komen te staan (bv. entiteit die zelf personeel aanneemt, geld beheert,...). Ook de eigen werking mag niet ondermijnd worden door 1G1P activiteiten. De nodige procesbegeleiding zou moeten voorzien worden om aan deze uitdagingen tegemoet te komen.

### 6.3 Conclusie

De stuurgroep positioneert zich als ‘bovenbouw’ die het **strategische kader** van 1G1P opstelt. De inhoudelijke visie die operationeel uitgewerkt dient te worden en de “bandbreedte” waarbinnen het terrein dient te werken, worden hier vastgelegd. De stuurgroepleden zijn overtuigd van de meerwaarde van 1G1P en hopen dat 1G1P ervoor zorgt dat er, enerzijds, kortere lijnen ontstaan tussen de diverse hulpverleners op het terrein en, anderzijds, meer interdisciplinaire expertise binnenkomt in de eigen moederorganisaties. Dit zou op termijn leiden tot **snellere en ook efficiëntere hulpverlening**.

Binnen de uitwerking van deze visie wordt relatief weinig stilgestaan bij de concrete invulling van **normatief richtinggevende begrippen** (bv. zelfsturend, preventief, intersectoraal). Hierop bestaat dan ook variatie binnen de stuurgroep. Dit wordt niet noodzakelijk als problematisch ervaren, doch wel

erkend als werkpunt (cf. discussiethema geagendeerd op de trefdag). Naast dit besef is er de bereidheid om meer met de inhoudelijke aspecten aan de slag te gaan. De wijze waarop dit concreet zal gebeuren is momenteel nog onduidelijk.

Op het vlak van **organisatievormelijke aspecten** kent 1G1P Antwerpen enkele uitdagingen. Allereerst, dient opgemerkt te worden dat een stuurgroep van 30 leden uit diverse sectoren een complex en groot gegeven is. Op basis van de literatuur kan de vraag gesteld worden of de keuze voor een zelfsturend netwerk de meest **aangewezen organisatievorm** is om een efficiënte werking te garanderen bij dergelijke **grootte**. Daarnaast worden binnen 1G1P Antwerpen bepaalde rollen door de stuurgroep aangeduid als **sleutelfiguren** binnen het samenwerkingsverband. Zo kan gedacht worden aan **de kernpartner en de wijktrekker**. De wijktrekkers worden door de moederorganisaties zelf afgevaardigd en doorgaans geselecteerd uit het middenkader (ervaring leidinggeven?). De kernpartner is in dit geval de stad en wordt duidelijk gewaardeerd als facilitator en in het bijzonder de persoon die deze rol opneemt. De complexiteit van deze rollen situeert zich vooral in het gegeven dat ze geen leidinggevende figuren zijn, doch in se wel wat verantwoordelijkheden in die zin opnemen en in relatie staan t.o.v. diverse structuren binnen het samenwerkingsverband (bv. wijktrekker in wijkcontactpunt versus wijktrekker in moederorganisatie versus wijktrekker en de stuurgroep). Het zijn geen eenvoudige rollen om op te nemen en ook geen evidente profielen om in te vullen. De **interpersoonlijke skills** (bv. faciliteren, diplomatie, niet-hiërarchisch leidinggeven...) van de personen die deze rollen opnemen worden dan ook als doorslaggevend ervaren door de stuurgroep. Het is ook voor de stuurgroep nog onduidelijk hoe de verschillende functies van deze sleutelrollen best ingevuld worden naar de toekomst toe. Op de trefdag werd zo bijvoorbeeld gespeeld met de idee om de **accumulatie van verantwoordelijkheden** binnen deze rollen mogelijks organisatorisch te **hertekenen binnen zelfsturende teams** waarin een aantal van deze functies verdeeld worden over het team.

De **duurzaamheid** van 1G1P Antwerpen staat volgens de stuurgroep **onder druk**. Dit zowel organisatorisch als inhoudelijk. Zo zijn, allereerst, de **beschikbare tijd en middelen** volgens de stuurgroep **onvoldoende** om te komen tot een duurzame werking. Ook de pluspartners (zij die geen middelen ontvangen) bevinden zich in een ongemakkelijke situatie gezien ze onmogelijk aan alle projecten die ontstaan kunnen deelnemen. Zij moeten noodgedwongen keuzes maken en deze keuzes hebben implicaties op de projecten en aldus ook 1G1P. Procesbegeleiding voor de implementatie van het samenwerkingsverband ontbreekt. Daarnaast, is er een groot verloop binnen de sector. Dit bemoeilijkt de continuïteit van het project op het terrein maar ook de kennisopbouw binnen het samenwerkingsverband. Tot slot, is de stuurgroep zich bewust van het feit dat steeds meer complexe cases zich aanmelden en dat dit een spanning genereert t.o.v. de wijze waarop 1G1P initieel door hen gepercipieerd werd.

## 7 Niveau wijkcontactpunten: procesbegeleiders, permanisten en ELP

Op meerdere momenten tijdens onderzoekjaar 1 werd over de procesbegeleiders, permanisten en ELP gesproken. Origineel gezien maakten deze deel uit van het onderzoek in jaar 2 waarin de methode en begeleiding aan bod komt. Echter leek het de stuurgroep en de onderzoekers aangewezen om ook hen de mogelijkheid te geven om op de meer organisatorische vragen in dit onderzoek input te geven. De meer methodologische vragen zullen in onderzoekjaar 2 opgenomen worden met deze doelgroep.

### 7.1 Methode

Er werd geopteerd om reeds een wijk-overschrijdende focusgroep te organiseren in onderzoekjaar 1 waarin de diverse sectoren en alle functies (begeleider, permanist en ELP) vertegenwoordigd werden. Hierbij werd een minimum van 2 ELP in het totale aantal voorzien.

Voor de focusgroep werd een gespreksleiddraad opgesteld die gebaseerd werd op het oorspronkelijke analyse schema uit de literatuur aangevuld met enkele elementen die in eerdere analysefasen naar voor gekomen waren (cf. bijlage...). De focusgroep werd georganiseerd op 24 juni 2022. Twee onderzoekers leidden alternerend de focusgroep. De analyse gebeurde in overleg en werd nadien neergeschreven.

### 7.2 Analyse

De analyse van de focusgroep wordt hierbij weergegeven aan de hand van de besproken thema's.

#### 7.2.1 Samenstelling en verloop focusgroep

De 9 aanwezige begeleiders, permanisten en ELP hadden zelf gereageerd op de oproep voor de focusgroep. Deze zelfselectie leidde ertoe dat het een actief deelnemende groep (toevallig allemaal dames) was die de organisatorische vragen wilden bespreken. Deze **zelfselectie** houdt uiteraard ook het risico in dat net bepaalde stemmen zich laten horen (bv. net negatieve of positief gestemde personen). Hoewel het niet de bedoeling was om een representatieve steekproef op te zetten, was het voor het onderzoek wel een goede zaak dat de leden uit 4 verschillende wijken kwamen.

Daarnaast dient opgemerkt te worden dat de **deelnemers beduidend jonger** waren dan de deelnemers aan de andere onderzoeksfasen. Op één persoon na, waren het bovendien ook allemaal relatief nieuwe medewerkers (minder dan twee jaar anciënniteit) binnen de jeugdhulp. Dit wordt door de deelnemers ook aangehaald als kritiek element binnen de organisatie van 1G1P.

Tot slot, dient benadrukt te worden dat de deelnemers aan de focusgroep de oproep wouden laten noteren dat naast de organisatorische aspecten ook **de impact op de eindgebruiker** onderzocht dient te worden. Hiermee zouden ze graag aan de slag gaan in onderzoekjaar 2.

#### 7.2.2 1G1P als strategisch concept

Het wordt door de deelnemers benadrukt dat 1G1P totaal anders is dan al wat al bestaat op het terrein en/of wat binnen de moederorganisatie gedaan wordt. De visie van 1G1P wordt helder omschreven door de focusgroep leden aan de hand van kernbergrappen. De kernelementen van 1G1P Antwerpen (gezin aan het stuur, netwerkversterkend, vraagverheldering, preventief, kortdurend, krachtgericht en intersectoraal werken etc.) komen allemaal aan bod. Daarnaast wordt de nadruk gelegd op het **verbindende en netwerkvormende** bij 1G1P. 1G1P kan daarbij fungeren als **generalistische** (tussentijdse) hulplijn voor heel wat complexe cases die ondertussen ook gebruik kunnen maken van context- of thuisbegeleiding binnen de moederorganisaties. Over de concrete invulling bestaat meer



onduidelijkheid en/of is er spanning tussen de uitgangspunten van 1G1P en de realiteit die de begeleiders, permanisten en ELP ervaren op het terrein.

Dat er **geen wachtlijsten** zijn bij 1G1P en dat het gratis is maakt het een (soms té) graag geziene partner (“we hebben dat ook zelf gecreëerd door ons te positioneren als warme wachtkamer in afwachting van contextbegeleiding). Meteen wordt de nadruk gelegd op knelpunten tussen theorie en praktijk. Zo wordt benadrukt dat de **complexiteit van de gezinnen** die zich aanmelden niet past binnen de **kortdurende termijn** (4-6 maanden) van 1G1P Antwerpen. Dit **ondermijnt tevens de zorgcontinuïteit**, gezien de wachtlijsten veel langer zijn dan 1G1P kan opvangen (“je maakt de gezinnen dan klaar voor een volgende stap en dan bots je toch op wachtlijsten en stopt het”). Daarnaast is de focus op de **wijk dimensie** niet altijd vanzelfsprekend te realiseren. In bepaalde wijken of voor specifieke ondersteuningsnoden is er niet altijd een wijkgericht aanbod voor handen. Daarvoor dient verder gekeken te worden dan de wijkdimensie binnen 1G1P. De wijken zijn ook niet altijd even logisch samengesteld. Tot slot, geven de deelnemers aan dat het beleid in het algemeen **onvoldoende voeling** heeft met het terrein en de personen die “in de modder staan”. Er bestaat de bezorgdheid dat de **middelen** die naar 1G1P gaan, niet gaan naar reguliere contextbegeleiding in de moederorganisaties terwijl de wachtlijsten blijven groeien en er geen middelen bijkomen die nochtans broodnodig zijn. 1G1P is niet de oplossing voor de complexere hulvragen (“we zijn bezig in afwachting van andere hulp, maar eigenlijk is andere hulp nodig” “druppel op een hete plaat”).

Een van de **unieke** punten die besproken worden is de toegankelijkheid van de **ELP** die doorgaans uitsluitend werken voor 1G1P. Doorgaans zijn het kinderpsychologen die een 8 tot 10 tal sessies kunnen aanbieden op vraag van een procesbegeleider of op basis van een rechtstreekse vraag van aanmelders of gezinnen zelf. De ELP gaan enkel gesprekken aan met ouders in functie van het kind. Het kan daarbij zowel handelen om een overbruggingshulp naar meer gespecialiseerde hulp als een volwaardig aanbod. Het komt ook voor dat een CGG bij minder urgente of complexe problematieken contact opneemt met de ELP van 1G1P om een laagdrempeliger traject te starten. De vraag naar psychologische hulp neemt echter enkel toe, ook bij ouders. Waar de ELP binnen 1G1P wel als een hulp en meerwaarde gezien wordt ten opzichte van de bestaande dienstverlening op het terrein, wordt wel gewezen op de grenzen aan de huidige beschikbaarheid en invulling van de ELP. De deelnemers die zelf de ELP rol opnemen geven aan zich niet altijd verbonden te voelen met het 1G1P team en dat ze eerder een team vormen met andere ELP's. Ze hebben als enige rol tevens een eigen coördinator functie binnen 1G1P. De vraag kan gesteld worden of de ELP wel **voldoende geïntegreerd** is binnen de organisatorische setting van 1G1P.

### 7.2.3 De wijkcontactpunten

De procesbegeleiders definiëren zichzelf als **gids of wegwijzer**. Inhoudelijke vragen worden normaal niet door hen behandeld, er wordt gekeken naar wat nodig is qua verbinding met het netwerk opdat de mensen zelf een toegang kunnen vinden tot diensten of overbruggingsoplossingen die hun (tijdelijk) verder kunnen helpen met hun vraag.

De **intersectorale werking** is daarbij een grote troef. Zo wordt wederom de ELP aangehaald als handige troef om dossiers bij af te toetsen, maar ook de aanmeldtafel waar dossiers besproken worden. Daarenboven is er ook **solidariteit tussen wijkcontactpunten** onderling. Als er te veel aanmeldingen zijn voor een bepaald wijkcontactpunt, dan nemen andere wijkcontactpunten dit over. Dit netwerk gaat bovendien **verder dan louter de partners die actief zijn binnen 1G1P** (bv. welzijnsoverleg). Dit verbindende vergemakkelijkt op termijn ook het werken, doordat de sociale kaart sterker wordt (“wij kennen elkaar, niet de organisaties, we staan samen in de modder”).

Het feit dat er weinig informele en zelfs formele ontmoetingsmomenten zijn (bv. intervisiemomenten of opleiding), zorgt ervoor dat het **teamgevoel inzake 1G1P Antwerpen niet echt aangewakkerd** wordt. De deelnemers geven daarom aan dat het handig zou zijn om een **fysieke plek** te hebben om met de collega's van het wijkcontactpunt samen te werken ("wij zien elkaar enkel tijdens de aanmeldtafel" "wij worden letterlijk buitengezet na de aanmeldtafel"). Ook over de wijkcontactpunten heen is er slechts uitzonderlijk contact tussen de diverse rollen. Voor de ELP is dit iets anders, gezien deze een centrale contactpersoon hebben binnen 1G1P Antwerpen die maandelijks de ELP samenbrengt. Doch geven ook de ELP aan dat het zoeken is naar een "teamgevoel". Enkele aspecten die momenteel cruciaal zijn om toch contact te onderhouden zijn sociale media (bv. whatsapp groepen), een faciliterende wijktrekker en het opzetten van co-begeleidingen/co-vraagverhelderingen.

#### 7.2.4 Relatie tussen 1G1P Antwerpen en de eigen organisatie

De **moederorganisatie lijkt een cruciale rol** te spelen in het optimaal kunnen functioneren van de zagezegde onderbouw van 1G1P Antwerpen. Afhankelijk van de moederorganisatie, wordt er al dan niet sterk ingezet op de link tussen de eigen moederorganisatie en 1G1P. Bij sommige moederorganisaties maakt dit formeel deel uit van het mandaat van de begeleiders, permanenten en ELP die actief zijn binnen 1G1P. Zij brengen de moederorganisatie op de hoogte van 1G1P en de werking. Zo wordt kennis over de sociale kaart binnengehaald in de organisatie maar worden soms ook gezinnen die op de wachtlijst staan bij een moederorganisatie voor context- of thuisbegeleiding doorverwezen naar 1G1P (zolang het gezin hiervoor openstaat). Hier wordt onderlijnd dat een **faciliterende wisselwerking** voordelig is voor zowel 1G1P als de moederorganisatie. Bij andere moederorganisaties is dit minder het geval of ontbreekt dit volgens de deelnemers volledig.

Een opvallende constatacie is dat de deelnemers aangeven dat dit zeker niet geldt voor de beginfase van het werken binnen 1G1P. Initiaal krijgen begeleiders en permanenten **geen vaste 1G1P basisopleiding**, waardoor ze leeg qua kennis over 1G1P starten met procesbegeleidingen en permanenties die eigenlijk fundamenteel verschillen van het werk dat uitgevoerd wordt binnen de moederorganisatie ("**we worden leeg gedropt**"). De beginfase wordt dan ook omschreven als "zwemmen", waarbij er pas later kruisbestuiving kan ontstaan tussen 1G1P en de moederorganisatie ("je steunt pas later op twee pilaren en bouwt dan pas bruggen"). Dit heeft volgens de deelnemers een negatieve impact op hun beleving. Ook intervisiemomenten werden niet standaard ingebouwd, hoewel hier de vraag naar gesteld werd. Daarnaast wordt aangegeven dat 1G1P voor vele starters een **verplichte invulling** is van hun dagtaak in de plaats van een weloverwogen jobkeuze ("je krijgt enkel deze job als je ook 1G1P doet") of waarvoor gestudeerd werd ("je mag enkel psycholoog zijn in deze organisatie als je 1G1P erbij doet"). Dit ondermijnt de motivatie en sfeer. De deelnemers halen ook aan dat oorspronkelijk meer **anciënniteit in de jeugdsector** gevraagd werd, maar dat dit criterium weggelaten is wegens krapte op de markt. Zo komen bovenal **startende sociaal werkers** terecht aan de frontdesk bij 1G1P. Dit lijkt de deelnemers geen positieve evolutie. Tot slot, nemen sommige moederorganisaties 1G1P effectief als een **bij te nemen taak** op in de plaats van een volwaardige job. Hierbij zetten ze ook controlesystemen op (bv. eigen registratie) inzake 1G1P die leiden tot extra stress. Dit alles zijn volgens de deelnemers redenen die bijdragen aan het grote **verloop** binnen 1G1P en het leidt ook aan zich tot ongerustheid binnen de wijkcontactpunten gezien personen doorgaans stoppen met 1G1P maar wel binnen de sociale sector aan de slag blijven ("misschien zijn er dan wel leukere dingen dan 1G1P").

#### 7.2.5 1G1P Antwerpen als organisatie

Het is voor de deelnemers niet duidelijk wat nu het concrete **organigram** is binnen 1G1P Antwerpen, welke organen en welke personen verantwoordelijk zijn voor wat ("sommige namen hoor je wel eens

overkomen"). Ook over het samenwerkingsverband is maar weinig geweten. Deze onduidelijkheid is ook terug te vinden binnen de concrete werking van het wijkcontactpunt. Zeker voor jonge en minder ervaren personen is het begrip zelfsturend team niet vanzelfsprekend ("zo een zelfsturend team is mooi in theorie maar in de praktijk" "ik zou eigenlijk graag een manager hebben"). Deze deelnemers geven mogelijks daarom aan dat ze eerder zullen teruggrijpen naar een klankbord bij het management in hun moederorganisatie.

De **rol van wijktrekker** is ook niet helemaal helder ("ik zou eens een functieprofiel van een wijktrekker willen lezen") en de concrete **invulling hangt bovendien af van de persoon** die deze rol opneemt. In sommige wijken treden deze eerder hiërarchisch op en geven deze ook inhoudelijke richtlijnen wat wrevel opwekt bij meer senior profielen die deze rol eerder als facilitator van het team invullen. In andere wijken loopt dit net heel goed. Dit zorgt ervoor dat de ook de **ervaring met de organisatie sterk kan verschillen tussen de wijken**. Succesfactoren die aangehaald worden zijn het inzetten op de connectie en uitwisseling tussen de groepsleden, coachende attitude, ervaring binnen 1G1P, informele momenten en vertrouwen schenken in de basisvaardigheden die de sociaal werker zelf bezit ("ik heb niemand nodig die mij vertelt hoe ik mijn job moet doen").

Wijk overschrijdend is het volgens de deelnemers aangewezen dat de **communicatiedoorstroming en feedbackloops** geoptimaliseerd worden, en dit zowel bottom-up als top-down. Signalen worden niet altijd opgepikt en informatie komt niet altijd tijdig terecht bij de betrokkenen, wat frustraties opwekt ("ze verdwijnen in het zwarte gat", "daar wachten we al lang op maar dat gebeurt gewoon niet", "opleiding gaat volgende week door en we krijgen de uitnodiging nu pas, ja dat gaat niet hé"). Er is wel degelijk enthousiasme om mee te werken aan werkgroepen, intervisiemomenten, onderzoek etc.; maar deze komen bovenop de bestaande taken d. Deelname hieraan gaat volgens de deelnemers dan ten koste van de tijd die besteed kan worden met de gezinnen. Hierdoor gaan werkgroepen dan door met een beperkte delegatie waarbij niet altijd alle input meegenomen wordt (bv. de wiki). Enkele moederorganisaties nemen reeds actief zelf initiatieven om de communicatiestromen te optimaliseren. Zo organiseren sommigen infomomenten over 1G1P en cluster overleggen met al de begeleiders/permanisten die zij tewerkstellen binnen 1G1P. De input uit deze overleggen wordt dan verzameld en op organisatieniveau doorgestuurd naar het bestuur van 1G1P. Dit gebeuren is echter niet algemeen ingeburgerd en de vraag bestaat of dit niet binnen 1G1P opgelost kan worden.

### 7.3 Conclusie

Er is een sterk **geloof in de meerwaarde en het unieke van 1G1P** op het terrein. Er is echter geen duidelijke positionering van welke cases concreet bij 1G1P moeten terechtkomen. Dit levert deels de verklaring voor de **veelheid aan vragen** en mogelijks ook de **complexiteit van cases** die aangemeld worden bij 1G1P. Ook voor de specifieke ELP functie reist de bezorgdheid over de toenemende vraag en het beperkte aanbod. De vraag kan gesteld worden of dit een realistische en houdbare positie is ("1G1P is niet de vuilbak van de hulpverlening"). Het kortdurende karakter van de hulp geboden binnen 1G1P zorgt, zeker bij meer complexe noden waarvoor lange wachttijden bestaan, voor de nodige **uitdagingen inzake continuïteit van hulpverlening**. Een sterk inhoudelijk strategisch kader dringt zich op. Meer uitwisseling tussen strategisch en operationeel niveau is hierbij aangewezen.

Wat opvalt is dat de zogenoemde onderbouw, verder lijkt te staan in hun **wens tot integratie en samenwerking** dan de bovenbouw. Er is een groot samenhorigheidsgevoel op het terrein en ook de wens om meer fysiek tijd samen te kunnen doorbrengen. Deze vraag richt zich niet op een fysiek loket voor gezinnen, doch wel voor de werking binnen een 1G1P team wat momenteel eerder als moeilijk ervaren wordt (bv. Buitengezet worden na een 1G1P vergadering in de plaats van de kans te hebben om bij te praten). Dit samenzijn zou ook kunnen bijdragen aan het teamgevoel en het intersectoraal

werken. Er dient hierbij in het bijzonder ook aandacht te gaan naar integratie van de ELP functie binnen het 1G1P gebeuren.

Bij de deelnemers aan deze focusgroep viel zowel de **jonge leeftijd als het gebrek aan ervaring** op. Gezien de beperkte schaal van deze bevraging is het onduidelijk om op te maken of dit een structureel element is binnen de werking van 1G1P Antwerpen. Als men echter relatief weinig ervaring heeft in de moederorganisatie of het deel van de sector van de moederorganisatie, dan betekent dit ook dat het intersectoraal werken, waarbij ieder zijn eigen expertise meebrengt, minder evident is.

Onderzoek in jaar 2 dat meer stilstaat bij de begeleiding is noodzakelijk om te komen tot een duidelijker zicht over welke organisatorische aanpassingen aangewezen zijn opdat het terrein efficiënter kan werken. Gezien de **uitdagingen inzake aantrek en retentie van personeel** binnen de sociale sector in het algemeen, is een **investering in een gezamenlijke cultuur, communicatiedoorstroming en feedbackloops** sowieso nuttig.

## 8 Tussentijdse conclusie onderzoeksjaar 1

In dit eerste onderzoekjaar werd stilgestaan bij de **organisatorische uitdagingen** van de implementatie van 1G1P Antwerpen. Op basis van wetenschappelijke kennis over netwerkorganisaties werd hierbij een onderscheid gemaakt tussen (1) contextuele elementen waarin het samenwerkingsverband tot stand dient te komen, (2) structurele of organisatievormelijke elementen binnen de samenwerking en (3) relationele aspecten. De theorie inzake netwerkorganisaties levert handvaten aan om de groei van het netwerk organisatorisch verder te faciliteren.

### 8.1 Contextuele elementen

Uit de analyse van de Vlaamse beleidsdocumenten werd duidelijk dat 1G1P twee mogelijks uiteenlopende doelstellingen moet realiseren. 1G1P wordt verondersteld om zowel een rol op te nemen als preventieve speler die zo vroeg bij gezinnen betrokken wordt, als te fungeren als een warme wachtkamer en overbruggingshulp tot meer gespecialiseerde hulp voor handen is. Het combineren van beide doelstellingen is geen evidentie op het terrein. Daarnaast wordt de snelle toegang tot psychologische hulp voor jongeren via de ELP als kernpijler gedefinieerd, maar is de inbedding van de ELP binnen 1G1P een werkpunt. Het Vlaams beleid laat de concrete inhoudelijke invulling en de organisatorische vormgeving over aan de 1G1P-netwerken. De eigenlijke visie en organisatorische aanpak van 1G1P dient daardoor ontwikkeld te worden op en door het terrein. Dit is een mes dat langs twee kanten snijdt. Enerzijds biedt dit ruimte om in te spelen op de lokale context en specifieke noden. Anderzijds zorgt deze ruimte voor heel wat bijkomend werk om die principes te concretiseren en om 1G1P als organisatie te realiseren. Dit werd ook door de diverse lagen binnen 1G1P Antwerpen erkend als uitdaging. Het samenwerkingsverband heeft dan ook reeds diverse stappen ondernomen om hiermee aan de slag te gaan (bv. opstellen van gedeelde visie in verschillende dragers zoals de wiki). In het luik rond de organisatievormelijke en meer inhoudelijke aspecten komen deze uitgebreider aan bod.

**Antwerpen** is een grootstad die gekenmerkt wordt door grootstedelijke uitdagingen, zoals o.a. lange wachtlijsten binnen de jeugdhulpverlening en complexere socio-economische problematieken. De mogelijkheid tot **flexibiliteit** binnen het Vlaamse beleid sluit goed aan bij de keuze van 1G1P Antwerpen voor een wijkgerichte aanpak. De afgebakende wijken dekken echter een groot gebied en zijn bovendien divers qua populatiekenmerken. Hierdoor ontstaan niet enkel verschillen tussen de wijken onderling maar zijn er ook binnen de wijken zelf de nodige uitdagingen aanwezig. Aan de ene kant wil 1G1P Antwerpen inzetten op een herkenbare en gedeelde identiteit, maar anderzijds wil het ook inspelen op de kenmerken van de wijken. We stellen vast dat 1G1P Antwerpen nog volop aan het werken is van een 'locatiegerichte' benadering ('werken in de wijk') naar een wijkgerichte werken ('werken met de wijk')

Het is cruciaal om mee te geven dat de **context** waarbinnen 1G1P ontwikkeld werd ook drastisch veranderd is. Zo was er nog geen sprake van COVID, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis, economische **crisis**...één voor één uitdagingen voor onze samenleving die vooral een impact hebben op de meest kwetsbare personen. Dit biedt een **voedingsbodem voor de toenemende en meer complexe** hulpvragen. De toenemende vraag staat in contrast met het gebrek aan een duurzame visie op en ondersteuning van 1G1P in de realiteit (o.a. onder financiering van het project, onduidelijke inbedding binnen Vroeg en Nabij,...). 1G1P Antwerpen kreeg **uitbreidingsmiddelen** naar aanleiding van de COVID-crisis terwijl het samenwerkingsverband nog niet volledig uit de startblokken was. Dit bood

mogelijkheden tot uitbreiding, maar vergrootte ook de reeds bestaande uitdagingen die onder de oppervlakte opborrelden. Tot slot is er de krapte op de arbeidsmarkt, in het bijzonder binnen de sociale sector, die een groter **personeelsverloop** in de hand werkt. Het is een uitdaging om aan personeel te komen en deze ook te behouden (retentie). De schaarste zal de komende jaren nog toenemen, waardoor projecten als 1G1P zowel inhoudelijk als organisatorisch verder onder druk komen te staan.

## 8.2 Structurele elementen

Er zijn al heel wat inspanningen geleverd om de feitelijke **organisatievorm** achter het 1G1P samenwerkingsverband en de verantwoordelijkheden behorende bij de verschillende rollen uit te kristalliseren (door wiki, stuurgroep, documenten enz), maar we stellen tegelijkertijd vast dat dit nog volop in ontwikkeling is. Getuige hiervan zijn de creatie van nieuwe overlegorganen, de herbenoeming van reeds bestaande structuren en het niet gekend zijn van functiebeschrijvingen door de betrokkenen.

Het onderzoek identificeerde enkele **scharnierrollen** die cruciaal zijn voor het **organisatorisch welslagen** van 1G1P. De rollen hebben gemeenschappelijk dat ze in een eerder gewrongen, onduidelijke positie zitten, in contact staan met diverse personen binnen het 1G1P samenwerkingsverband en dienen te beschikken over de nodige interpersoonlijke skills.

Een eerste functie is de rol van **kernpartner/coördinator van 1G1P**. Het samenwerkingsverband 1G1P Antwerpen omvat een groot aantal stakeholders komende van diverse sectoren met doorgaans een eigen werking en historiek. Dit brengt van nature verschillende visies en belangen binnen in het samenwerkingsverband. De diplomatie en interpersoonlijke skills van de coördinator worden door alle betrokkenen in het onderzoek als cruciaal bevonden, vooral binnen het tot stand komen van het samenwerkingsverband. De literatuur over netwerkorganisaties maakt duidelijk dat binnen de groei van een netwerkorganisatie deze rol een meer sturende verantwoordelijkheden zou moeten kunnen opnemen om de werking door te ontwikkelen. Op dit moment ligt die verantwoordelijkheid eerder bij de stuurgroep als geheel.

Gezien de werking van 1G1P zich afspeelt op wijkniveau, is de **wijktrekker** een tweede spilfiguur binnen het samenwerkingsverband. De focus op de wijken vereist de nodige flexibiliteit en handelingsruimte, maar de wijktrekker moet er ook voor zorgen dat de overkoepelende identiteit en werking van 1G1P Antwerpen bewaakt wordt. Die tweevoudige opdracht zorgt ervoor dat hun functie gewrongen zit tussen de stuurgroep, het wijkcontactpunt en de moederorganisatie. De persoon die de rol invult is momenteel doorslaggevend voor het welslagen en in de praktijk bestaan er grote (al dan niet perceptie) verschillen over de invulling van deze rol.

Een laatste rol wordt ingevuld door de **pluspartners**. De rol van deze spelers binnen de organisatie 1G1P is momenteel onvoldoende duidelijk verankerd binnen het samenwerkingsverband. Pluspartners geven ook zelf aan niet altijd betrokken te worden bij de communicatie-initiatieven en duiden op verschillen in aanpak van aanmelders tussen de wijken.

De kernprincipes van 1G1P worden gedragen en er wordt gewerkt aan de operationele vertaling hiervan, getuige o.a. de creatie van een WIKI, werkgroepen en de organisatie van trefdagen tussen al de personen die actief zijn binnen 1G1P. Op basis van het onderzoek blijkt echter dat de organisatorische en praktische aspecten tot nu toe voorrang hebben gekregen op de inhoudelijke manier van werken. Dit zorgt ervoor dat de inhoudelijke doorvertaling een aandachtspunt is voor de nabije toekomst.

Binnen het kader van samenwerkingsverbanden kan een organisatievormelijke spanning tussen **responsiviteit en uniformiteit** gelinkt worden aan de **natuurlijke groei** die een **netwerkorganisatie of**

**samenwerkingsverband** doorgaat. Het dient, echter, opgemerkt dat binnen 1G1P momenteel uniformiteit zwaarder doorweegt, wat handelingsverlegenheid bij de verschillende scharnierrollen in de hand werkt. We bedoelen hiermee dat ze terughoudend zijn om van onderuit initiatieven te nemen en in te spelen op de wijkcontext.

Het is opvallend dat de wens en bereidheid tot **integratie** sterker aanwezig is bij de onderbouw dan bij de bovenbouw. De vraag naar een gezamenlijke werkplek is hier een concreet voorbeeld van. Naast duidelijkheid van begrippenkader en missie, zijn dergelijke elementen cruciaal om de 1G1P cultuur verder aan te wakkeren op het terrein. Dit vereist verdere openheid en aanpassing van eigen gewoonten binnen de moederorganisaties. Het **taalgebruik** en de **houding** inzake de organisatorische aspecten doorheen 1G1P is momenteel **nog hiërarchisch** ingevuld (“onderbouw” “bovenbouw” “geen contact nodig met terrein”), wat in contrast staat met de ambitie om een **zelfsturende zelforganiserende netwerkorganisatie** te zijn. Dit zorgt voor verwarring doorheen de organisatie. De vraag is ook of dergelijk model van een netwerkorganisatie met het huidige aantal en diversiteit aan partners **de meest aangewezen vorm** is. De literatuur inzake netwerkorganisaties schuift eerder **alternatieven** naar voor waarbij een meer sturende coördinerende rol opgenomen wordt en die ook uitdrukkelijk door het netwerk gemandateerd wordt om dat te doen. We beseffen dat dit een fundamentele vraag is over de invulling van de netwerkorganisatie.

### 8.3 Relationele elementen

Door het gegeven dat de concrete vertaling van de visie een werkpunt is en ook de interne organisatie nog niet volledig op punt staat, maken de **personen die de rollen invullen** een groot verschil. Op meerdere momenten binnen het onderzoek wordt aangehaald dat eigenlijk de persoon die een bepaalde rol invult cruciaal is en ook zorgt voor verschillen binnen het samenwerkingsverband. Dit zorgt voor een uitdaging voor de **identiteit** van 1G1P, maar heeft ook een impact op het vertrouwen binnen de organisatie.

Het feit dat er momenteel nog onvoldoende sprake is van een doorleefde **1G1P cultuur** binnen de organisatie kan kenmerkend geïllustreerd worden door de melding dat er bij uitdagingen binnen 1G1P makkelijk teruggegrepen wordt naar de moederorganisatie bv. bij het uitvallen van een begeleider op het wijkcontactpunt worden de cases opgevangen door iemand uit de moederorganisatie i.p.v. iemand uit het wijkcontactpunt.

**Moederorganisaties** spelen een doorslaggevende rol binnen de wijze waarop 1G1P beleefd wordt. Dit kan zowel **verlammend** werken als **ondersteunend**. Bijkomende eigen registratiesystemen opleggen voor het werk binnen 1G1P wordt bijvoorbeeld als gebrek aan vertrouwen gepercipieerd en ondermijnt tevens het gevoel deel uit te maken van een 1G1P team. Anderzijds vangen bepaalde moederorganisaties momenteel ook noden op van hun medewerkers tewerkgesteld binnen 1G1P (bv informatiedoorstroom). Tot slot, is het verplichten om 1G1P als taak op te nemen niet bevorderlijk om tot gemotiveerde werkkrachten te komen.

### 8.4 Uitgeleide

We stellen in het onderzoek een duidelijke wens vast om een groter accent te leggen op de inhoudelijke werking van 1G1P, om de ervaren afstand tussen stuurgroep en wijktrekkers te verkleinen, om de samenwerking met de plus-partners beter uit te zetten, om de eerstelijnspsychologische functie korter bij de 1G1P-werking te betrekken en om de wijktrekkers meer ruimte te geven om vanuit een inhoudelijk perspectief de wijkwerking verder vorm te geven. Net dit zijn ook de aspecten die centraal staan in het tweede onderzoeksjaar.

De onderzoekers zijn dan ook van mening dat het volledige onderzoek noodzakelijk is om tot een onderbouwd **totaalbeeld** te komen over 1G1P Antwerpen. De nodige voorzichtigheid is geboden om in enthousiasme snelle organisatorische ingrepen door te voeren, gezien in onderzoekjaar 2 net de **inhoudelijke invulling op het terrein** zal in beeld gebracht worden. Dit is volgens ons cruciale informatie om 1G1P Antwerpen door te ontwikkelen.



## Referenties

- Ansel C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory & Practice, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18 (4), 543-571.
- Bryson, J., Crosby, B., and Middleton Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Special issue, *Public Administration Review* 66, 44–55.
- Clarke, M., & Stewart, J. (1997). *Handling the wicked issues: A challenge for government*. Birmingham, UK: University of Birmingham, Institute of local government studies.
- Dessers, E., & Mohr, B. (2019). An ecosystem perspective on care coordination: Lessons from the field. *International Journal of Care Coordination*, 23, 5 - 8.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S. & Bennet, C. (2011). Public policy networks and wicked problems: a nascent solution? *Public Administration*, 89 (2), 307-324.
- Keast, R., Mandell, M.P. & Agranoff, R. (2013). *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. New York: Taylor and Francis.
- Kenis, P., Provan, K., G., 2009. Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87 (3), 440-456.
- Kilduff, M. and Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA.
- Koliba, C., Meek, JW., & Zia, A. (2011). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. Boca Ranton: CRC Press, Taylor and Francis Group.
- O'Toole, L.J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration', *Public Administration Review*, 57, pp. 45-52.
- Op de Beeck, H., Bogaerts, L. en Put, J. (2015). *Samenwerken in de jeugdhulpverlening. Goede praktijken met het oog op de cliënt*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Roevens, E., Op de Beeck, L., Pleysier, S., Put, J., Van Regenmortel, T. Hermans, K., Voets, J. (2020). *Evaluatie van het decreet van 12 juli 2013 betreffende de integrale jeugdhulp*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. & Nasi, G. (2010), Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88: 528-550.
- Van den Oord, S., Cambré, B., & Kenis, P. (2017). Doelgerichte organisatienetwerken als dienstverlenende productiesystemen in de chronische zorg in Vlaanderen. In: G. Van Hootegem & E. Dessers (Eds.), *Onbezorgd. Naar een geïntegreerd gezondheidssysteem* (pp. 83–108). Leuven: Acco
- Van Tomme, N., Voets, J. & Verhoest, K. (2010). *De netwerken van integrale jeugdhulp geanalyseerd vanuit een keten- en netwerkmanagement perspectief*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Vangen, S. Huxham, C. (2013), Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. In: R. Keast, M. Mandell, R. Agranoff (Eds.), *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*, New York: Taylor and Francis.
- Verhoest, K., Legrain, A. & Bouckaert, G. (2003). *Over samenwerking en afstemming: instrumenten voor een optimale beleids- en beheerscoördinatie binnen de publieke sector*, Brussel: Academia Press, DWTC in samenwerking met Instituut voor de Overheid.

Vlaams Minister van Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding Wouter Beke (2019). *Beleidsnota Beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding 2019-2024*. Geraadpleegd op 10 augustus 2022, op <https://www.departementwvg.be/beleid-beleidsnota-en-brieven>.

Vlaamse overheid (2017). [Oproep-RTJ-Oproep] *Meer capaciteit en samenwerking in de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp: investeren in een versterkte jeugdhulp snel en dichtbij gezinnen, kinderen en jongeren*. Geraadpleegd op 10 augustus 2022, op <https://www.jeugdhulp.be/professionelen/jeugdhulplandschap/uitbreidingsbeleid-jeugdhulp/1g1p-netwerken-rtj>.

Vlaamse overheid (2020). [Rondzendbrief 1 gezin 1 plan] *Eén gezin, één plan – Oproep in detail*. Geraadpleegd op 10 augustus 2022, op <https://www.jeugdhulp.be/professionelen/jeugdhulplandschap/uitbreidingsbeleid-jeugdhulp/1g1p-netwerken-rtj>.

Vlaamse Regering (2019). *Vlaamse Regering 2019-2024 Regeerakkoord*. Geraadpleegd op 10 augustus 2022, op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2019-2024>.

Voets, J., Keast, R. & Koliba, C. (2019). *Networks and collaboration in the public sector: essential research approaches, methodologies and analytic tools*, London: Routledge.