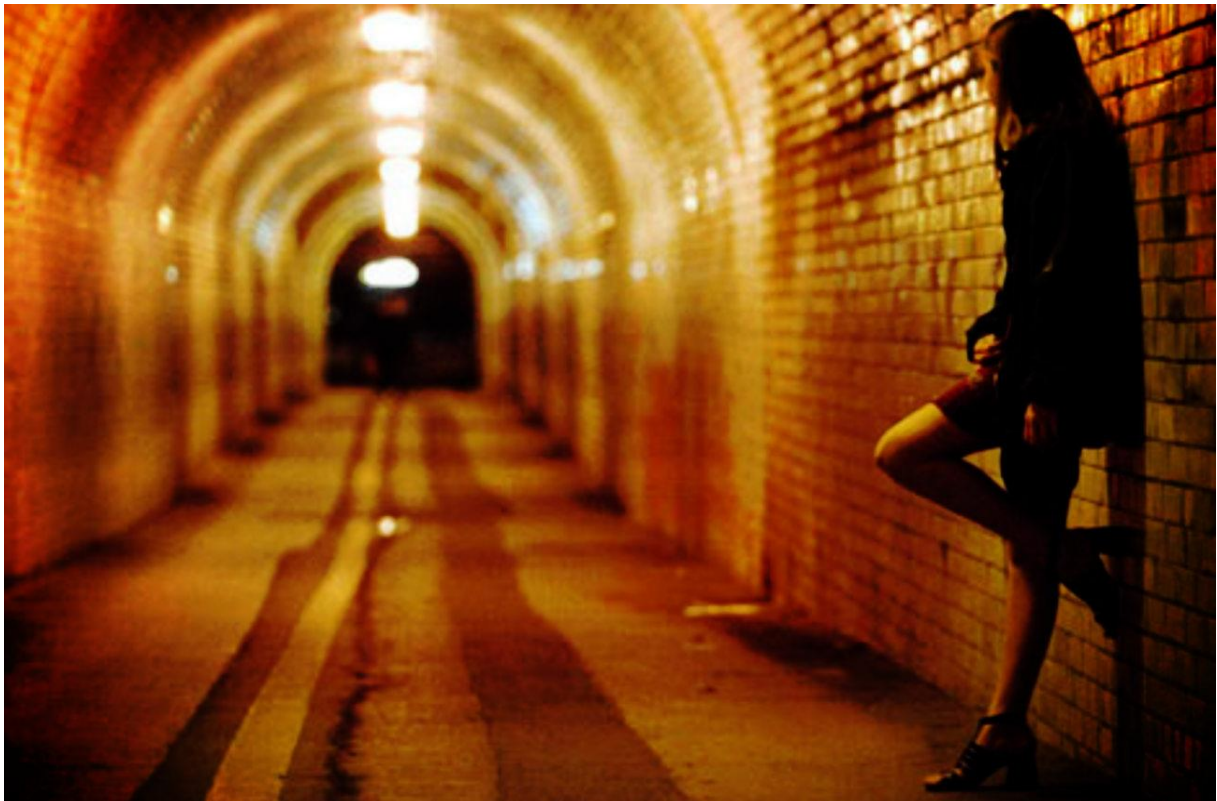


# Kans op een toekomst

Een casusstudie naar de effectiviteit van netwerksamenwerking  
rondom uitstapprogramma's voor prostituees

*Anniek Jonkers*

*Masterthesis Management van de Publieke Sector*





# Kans op een toekomst

Een casusstudie naar de effectiviteit van netwerksamenwerking rondom  
uitstapprogramma's voor prostituees

*'ALS IK HET OPNIEUW KON DOEN, ZOU IK VEEL MEER AANDACHT BESTEDEN AAN HET VORMEN VAN HET  
NETWERK. DAN ZOU IK VEEL MEER NADENKEN OVER WAT IK NOU ECHT ZOU WILLEN BEREIKEN, WIE IK  
DAAR VOOR NODIG HEB, EN WAT IK VAN ZE VERLANG.'*

*Universiteit Leiden*

*Faculty Governance and Global Affairs*

*Instituut Bestuurskunde*

*Masterthesis Management van de Publieke Sector*

*Auteur: Anniek Jonkers*

*Studentnummer: 1960172*

*Begeleider: Dr. W.J. van Noort*

*Tweede Lezer: Dr. J. Schalk*

*Zijtaart, augustus 2018*



**Universiteit  
Leiden**



# Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, het slotstuk van mijn master Management van de Publieke sector aan de Universiteit van Leiden. Het onderwerp van deze thesis is gekomen vanuit Sterk Huis welke zich met hart en ziel inzet voor het belang van onder andere de doelgroep sekswerkers. Ik ben blij dat ik de kans heb gekregen een kijkje te mogen nemen in dit bijzondere vakgebied en hier middels dit onderzoek een steentje aan bij te kunnen dragen. Hoewel de start van dit onderzoek moeizaam verliep, met een onvoldoende voor mijn onderzoeksvoorstel bij Bestuurskundig Onderzoek en het vinden van een begeleider, ben ik zeer tevreden met het eindresultaat.

Na mij tijdens de opleiding HBO Pedagogiek verdiept te hebben in de praktijk en vervolgens in het jeugdbeleid met de master Jeugdstudies, heeft de master Management van de Publieke sector mij inzicht gebracht op het derde niveau: het niveau van het management. Hierdoor heb ik kennis opgedaan van de verschillende perspectieven binnen een organisatie, en ben ik in staat om deze verschillende 'eilandjes' met elkaar in verbinding te brengen.

Zoals iedereen heb ook ik een aantal mensen die mijn dankbaarheid verdienen. Ten eerste wil ik graag mijn ouders bedanken die het maar normaal vinden dat ik studie na studie volg, en dat zij dit ook mogelijk maken. Ten tweede natuurlijk ook mijn scriptiebegeleider dhr. van Noort, die de warboel in mijn hoofd regelmatig wist op te klaren zodat ik met wat meer zelfvertrouwen en wat minder onzekerheid weer verder kon bouwen aan dit eindresultaat. Ook ben ik erg dankbaar voor mijn sparringpartners tijdens het scriptieproces: Debby, Arianne, Archana en Kars. Het was fijn om ideeën uit te wisselen, maar ook om frustraties te delen wanneer alles even tegen leek te zitten. Last but not least, wil ik ook mijn vriend Jorik bedanken. Na een half jaar wat minder aandacht en veel gezeur en geklaag, kon ik toch altijd bij hem terecht. Allen hartelijk dank voor jullie steun!

Zijtaart, augustus 2018

Anniek Jonkers



# Inhoudsopgave

## **Hoofdstuk 1 - Inleiding**

1.1 Sekswerk in Nederland.....	1
1.2 Stoppen met sekswerk.....	2
1.3 Uitstapprogramma's.....	3
1.4 Probleemstelling.....	4
1.5 Relevantie.....	5
1.6 Leeswijzer.....	6

## **Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader**

2.1 Coördinatievormen.....	7
2.2 Effectiviteit netwerksamenwerking.....	8
2.2.1 Effectiviteit op maatschappelijk niveau.....	9
2.2.2 Effectiviteit op netwerkniveau.....	9
2.2.3 Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau.....	10
2.3 Determinanten van netwerkeffectiviteit.....	10
2.4 Netwerkmanagement.....	11
2.4.1 Netwerkdesign.....	11
2.4.2 Netwerkbestuur.....	12
2.4.3 Effectief netwerkmanagement.....	14
2.5 De cultuur van en in een netwerk.....	17
2.5.1 Netwerkcultuur: de cultuur van een netwerk.....	17
2.5.2 Netwerkculturen: de culturen in een netwerk.....	18
2.5.3 Cultuur en effectiviteit.....	18





2.6 Netwerkreliaties .....	20
2.6.1 Interpersoonlijke relaties .....	21
2.6.2 Interorganisatorische relaties .....	21
2.6.3 Netwerkreliaties en effectiviteit .....	22
2.7 Hypothesen en conceptueel model .....	22

### **Hoofdstuk 3 - Onderzoeksopzet**

3.1 Steekproef .....	24
3.2 Dataverzameling.....	24
3.2.1 Deskresearch .....	24
3.2.2 Kwalitatieve dataverzameling .....	25
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit .....	29
4.1 Regeling Uitstapprogramma's Prostituees II.....	31
4.1.1 De subsidieaanvraag .....	31
4.1.2 Criteria subsidieverstrekking.....	31
4.1.3 Fasen van een uitstapprogramma .....	32
4.1.4 Deelname aan een uitstapprogramma .....	33
4.2 De uitstapprogramma's.....	33
4.2.1 Terwille verslavingszorg .....	34
4.2.2 Veiligheidshuis Apeldoorn.....	42
4.2.3 Leger des Heils Limburg-Brabant .....	50
4.2.4 Fier.....	59
4.2.5 GGD Zeeland.....	67
4.3 Bevindingen .....	76



## **Hoofdstuk 5 - Vergelijkende analyse**

5.1 Netwerkmanagement en netwerkeffectiviteit .....	81
5.2 Netwerkcultuur en netwerkeffectiviteit .....	82
5.3 Netwerkrelaties en netwerkeffectiviteit .....	83

## **Hoofdstuk 6 - Conclusie & discussie**

6.1 Conclusie .....	84
6.2 Discussie .....	86
6.2.1 Reflectie op het onderzoek .....	86
6.2.2 Reflectie op literatuur .....	87
6.3 Aanbevelingen .....	88
6.3.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek .....	88
6.3.2 Aanbevelingen praktijk .....	90

<b>Referentielijst.....</b>	<b>91</b>
-----------------------------	-----------

## **Bijlagen**

Bijlage A – Topic lijst .....	95
Bijlage B – Overzicht geïnterviewde personen .....	97



# H1 Inleiding

## 1.1 Sekswerk in Nederland

---

Sekswerk is een paraplueterm voor alle seksuele en erotische dienstverlening en kent veel verschillende vormen, waaronder prostitutie. In Nederland is de seksbranche sinds het jaar 2000 gelegaliseerd. Sekswerkers kunnen in loondienst werken of werken als zelfstandig ondernemer en sekswerk is, afhankelijk van de algemene plaatselijke verordening, vergund of niet-vergund (Daalder, 2015). Gemeenten mogen dus zelf bepalen voor welke vorm van sekswerk wel of geen vergunning nodig is. De omvang van sekswerk in Nederland is moeilijk te schatten. Het aantal vergunde sekswerkers is in kaart te brengen door middel van registers van gemeenten welke in 2014 883 vergunde seksbedrijven telden. Dit zijn voornamelijk raambordelen, seksclubs en privéhuizen. Op de omvang van de niet-vergunde legale seksbranche is weinig zicht. Minder dan de helft van de gemeenten geeft aan de niet-vergunde legale seksbranche in beeld te hebben. De niet-vergunde legale seksbranche bestaat voornamelijk uit zelfstandig werkende thuissekswerkers en escortbedrijven (Daalder, 2015; Van Wijk, Van Ham, Hardeman, & Bremmers, 2014).

Naast legale prostitutie is er in Nederland ook sprake van niet-legale prostitutie. Hierbij is sprake van minderjarigheid, uitbuiting en mensenhandel, het werken zonder vergunning wanneer deze wel vereist is en niet-legale arbeid. De omvang van de illegale seksbranche kan in kaart gebracht worden door het gebruik van verschillende bronnen, zoals internet, extrapolaties, sociale netwerkanalyses en registraties. Uit het verleden blijkt dat deze schattingen onvoldoende betrouwbaar en accuraat zijn. Dit is te wijten aan het verborgen karakter van de illegale sekswerkbranche, maar ook aan het feit dat de aangiftebereidheid laag is door een taboe rondom sekswerk en angst voor intimidatie van bijvoorbeeld pooiers. Misstanden in de illegale seksbranche blijven hierdoor onopgemerkt (Nijkamp, Sijstra, Snippe, & Bieleman, 2014). Er zijn trends die wijzen op een verschuiving van legaal sekswerk naar het illegale circuit. Hierbij wordt gesproken over een waterbedeffect, waarbij toegenomen regeldruk zorgt voor een daling in de vergunde sector en een stijging in de niet-vergunde en illegale sector (Nijkamp et al., 2014).

## 1.2 Stoppen met sekswerk

---

Bleeker, Heuts, Timmermans en Homburg (2014) hebben een onderzoek uitgevoerd naar de positie van sekswerkers, waarbij 'het stoppen met sekswerk' een van de onderwerpen was. Zij hebben 364 sekswerkers geïnterviewd in de leeftijd van 18 tot 70 jaar, welke onder andere werkzaam zijn achter de ramen, in clubs/privéhuizen of in een massagesalon, als escort of als thuissekswerker. De meeste van hen hebben een arbeidsverleden buiten de seksbranche en 25% van de respondenten heeft naast het sekswerk, ook een baan buiten de seksbranche. De belangrijkste redenen om in de seksbranche te gaan werken zijn financieel van aard of omdat het leuk werk leek. 4% van de respondenten geeft aan gedwongen gestart te zijn met prostitutie (Bleeker et al., 2014).

52% van de respondenten geeft aan in het verleden een poging te hebben gedaan om te stoppen met sekswerk. Bijna een kwart van hen heeft het zelfs vier keer of vaker geprobeerd. De voornaamste redenen om te stoppen waren dat zij werk ambiëren buiten de seksbranche, een partner kregen die niet achter het beroep als sekswerker stond en omdat zij het werk niet meer leuk vonden. 89% van de sekswerkers die eens gestopt is met sekswerk, is binnen 5 jaar weer opnieuw werkzaam in de seksbranche. Vaak op grond van financiële redenen. Een baan buiten de seksbranche leverde minder op dan zij verwacht hadden, er is sprake van schulden of zij konden geen ander werk vinden (Bleeker et al., 2014). Duurzaam stoppen met sekswerk is dus een moeizaam proces, wat niet alleen draait om het vinden van een andere baan, maar in veel gevallen om een levensverandering. Hierbij is veelal sprake van complexe problematiek op verschillende leefgebieden zoals huisvesting, financiën, sociaal-, psychisch-, lichamelijk-, en praktisch functioneren (Bongers, Huijgens, & Jansen, 2011b).

Slechts 1% van de prostituees krijgt hulp bij het uitstappen (Bleeker et al., 2014), terwijl hulp in de vorm van uitstapprogramma's een grote meerwaarde lijkt te hebben. Dit concluderen Bongers, Huijgens en Jansen (2011a) in hun evaluatieonderzoek naar dertien uitstapprogramma's die zijn ontwikkeld met de RUPS I subsidie. Zij onderbouwen deze conclusie in hun onderzoek niet met cijfers, maar nemen aan dat de regeling succesvol is omdat zij hebben vastgesteld dat de uitstapprogramma's de sekswerkers helpen bij het creëren van basisvoorwaarden die nodig zijn voor regie over het eigen leven. Deze aanname is gedaan op basis van interviews met deelnemers en hulpverleners (Bongers et al., 2011a).

## 1.3 Uitstapprogramma's

---

In 2000 is het bordeelverbod opgeheven en een vergunningsstelsel ingevoerd. Dit met het doel om vrijwillige prostitutie te reguleren, onvrijwillige prostitutie tegen te gaan en misstanden te bestrijden (Daalder, 2007). In 2007 is door Daalder in opdracht van het WODC een evaluatieonderzoek naar het bordeelverbod uitgevoerd, waaruit geconcludeerd kan worden dat uitstapprogramma's noodzakelijk zijn voor de bescherming van de positie van sekswerkers. Ook bleek dat op dat moment slechts 6% van de gemeenten specifiek beleid had rondom uitstapmogelijkheden voor prostituees. Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek van Daalder (2007) diende Dhr. E Anker (ChristenUnie) in 2008 een amendement in met betrekking tot het verhogen van de begroting van het Ministerie van Justitie. Dit met als doel een eenmalige impuls te geven aan de totstandkoming van uitstapprogramma's voor prostituees (Anker, 2008). Ook toenmalig Minister van Justitie dhr. E.M.H. Hirsch Ballin (CDA) zag de urgentie voor bescherming van de positie van sekswerkers. In december 2008 besloot hij een bedrag van 14,5 miljoen beschikbaar te stellen als subsidie voor het ontwikkelen, faciliteren en/of uitvoeren van uitstapprogramma's in de periode 2008-2010 (Hirsch Ballin, 2008). Deze regeling is uiteindelijk twee keer verlengd tot eind 2011 (Heuts & Homburg, 2013). Deze eerste periode van subsidieverstrekking is ook bekend onder de naam Regeling Uitstapprogramma's Prostituees (RUPS I). Toen na de subsidieperiode bleek dat uitstapprogramma's niet of enkel in afgeslankte vorm werden voortgezet en het urgentiegevoel bleef bestaan, is besloten om voor de periode 2014-2017 opnieuw subsidie te verlenen onder de naam RUPS II (Van der Staaij & Segers, 2013). Deze subsidieverstrekking heeft als doel bestaande uitstapprogramma's te handhaven en een landelijk dekkend netwerk van uitstapprogramma's te creëren. RUPS II is in eerste instantie verlengd tot juli 2018 en zou daarna eindigen (Blok, 2017). Echter is onlangs door het ministerie, aan de coördinatoren van uitstapprogramma's, toegezegd dat vanaf juli 2019 sprake zal zijn van een structurele subsidieregeling met een tussentijdse overbruggingsperiode (B. Vermeer, persoonlijke communicatie, 22 maart 2018).

## 1.4 Probleemstelling

---

In 2011 is in opdracht van het Ministerie van V&J een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar de uitstapprogramma's die gebruik maken van de subsidie van RUPS I. Dit onderzoek richtte zich op de succes- en faalfactoren van de verschillende uitstapprogramma's en hoe de toekomst van deze uitstapprogramma's eruitzag met het oog op het einde van de subsidiegelden. Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat een goede samenwerking tussen diverse hulp- en zorgaanbieders cruciaal is voor een effectief uitstapprogramma (Bongers et al., 2011a). Hoe deze samenwerking exact vorm zou moeten krijgen, bleef echter onbesproken.

Voor een effectief uitstapprogramma dienen hulp- en zorgaanbieders dus samen te werken, zoals in een netwerk. Een netwerk kan gedefinieerd worden als een aantal actoren met verschillende belangen die van elkaar afhankelijk zijn voor het realiseren van hun individuele en gemeenschappelijke doelstelling (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007; Whelan, 2011). De verschillende actoren kunnen hierbij worden beschouwd als schakels en de relaties die zij met elkaar aangaan, als verbindingen. Actoren kunnen bestaan uit individuen, groepen of organisaties. Dit maakt dat er een grote verscheidenheid bestaat aan soorten netwerken (Whelan, 2011). De relaties zijn gebaseerd op wederkerigheid en vertrouwen en dienen als middel om complexe vraagstukken aan te pakken zodat alle verschillende actoren hier voordeel uit putten (Whelan, 2011). Samenwerking is hierbij noodzakelijk omdat middelen en kennis verspreid zijn over de verschillende actoren (Provan & Lemaire, 2012).

In studies naar management, het openbaar bestuur en organisaties is veel aandacht voor de effectiviteit van netwerksamenwerking. Whelan (2011) heeft op basis van deze studies een methodologisch kader opgesteld met vijf aspecten die de interne dynamiek van netwerken inzichtelijk maken en leiden tot goede informatiedeling en daarmee een effectieve netwerksamenwerking (Whelan, 2015). Hoewel het model van Whelan (2011) zich toespitst op de effectiviteit van veiligheidsnetwerken, wordt door hem gesuggereerd dat het model ook toepasbaar is op andere vormen van netwerksamenwerking in de publieke sector (Whelan, 2011; 2012; 2015). Voor zover bekend ontbreekt onderzoek dat deze veronderstelling ondersteunt of ontkracht. In de huidige studie wordt de invloed van drie van de vijf factoren uit het model van Whelan (2011) getoetst op de effectiviteit van netwerksamenwerking. Hierbij zal de focus liggen op netwerksamenwerking rondom uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland, omdat het onderzoek van Bongers et al. (2011a) op de relevantie hiervan wees. Gekozen is voor de drie factoren netwerkmanagement, netwerkcultuur en



netwerkrelaties omdat ook andere auteurs op de relevantie hiervan wezen (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997; Provan & Milward, 2001; Agranoff, 2007; Provan & Kenis, 2008). Dit resulteert in de volgende probleemstelling:

In hoeverre verklaren de factoren netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties de effectiviteit van netwerksamenwerking rondom uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland?

## 1.5 Relevantie

---

Hoewel Whelan (2011) pretendeert dat zijn model toepasbaar is op de gehele publieke sector, ontbreekt hiervoor wetenschappelijke evidentie. De publieke sector bevat een breed scala aan diensten en producten waarbij aannemelijk is dat dit zijn invloed heeft op de effectiviteit van netwerksamenwerking. Dit maakt niet zonder meer aannemelijk dat het model van Whelan (2011), welke betrekking heeft op veiligheidsnetwerken, toepasbaar is op de gehele publieke sector. Momenteel ontbreekt evidentie met specifiek betrekking op netwerksamenwerking welke complexe maatschappelijke vraagstukken aanpakken zoals het uit de prostitutie stappen. Door de complexe problematiek op verschillende leefgebieden kennen deze netwerken een grotere diversiteit aan actoren, terwijl de diversiteit in bijvoorbeeld veiligheidsnetwerken beperkt is. Ook overig onderzoek welke het belang van netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties onderschrijft, is niet uitgevoerd bij vergelijkbare complexe maatschappelijke vraagstukken. Dit onderzoek is dan ook van belang om te toetsen of de veronderstelde aspecten ook relevant zijn en verklarende kracht hebben in deze complexe maatschappelijke context.

Daarnaast draagt onderzoek naar aspecten welke leiden tot effectieve netwerksamenwerking bij aan het verkrijgen van inzicht en het verder ontwikkelen van deze vorm van samenwerking. De Nederlandse publieke dienstverlening is verkokerd, wat maakt dat instellingen niet op alle terreinen voldoende expertise in huis hebben om doelgroepen met complexe hulpvragen te helpen. Zo vraagt ook de complexiteit van het uit de seksbranche stappen, om een samenwerking over organisatiegrenzen heen. Daarnaast worden middelen schaarser, wat organisaties dwingt tot innovatie om efficiënter te gaan werken. Ook de overheid roept op om samenwerkingsverbanden te vormen om gepast beleid uit te kunnen voeren (Van Tomme, Voets, & Verhoest, 2011).

## 1.6 Leeswijzer

---

Dit inleidende hoofdstuk zal gevolgd worden door een theoretisch kader in hoofdstuk 2. Hierbij wordt ingegaan op verschillende coördinatievormen, waarna de netwerksamenwerking zal worden uitgelicht. Hierbij is aandacht voor de effectiviteit van een netwerksamenwerking, determinanten van netwerkeffectiviteit en de drie factoren die centraal staan in dit onderzoek: netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet besproken, waarbij wordt toegelicht hoe dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Hoofdstuk 4 vormt een casusbeschrijving en analyse van de uitstapprogramma's voor prostituees en in hoofdstuk 5 is de vergelijkende analyse beschreven. Het rapport wordt afgesloten met het zesde hoofdstuk, een conclusie en discussie.

# H2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Hierbij zal eerst aandacht worden besteed aan verschillende coördinatievormen en zal vervolgens verder worden ingegaan op netwerksamenwerking. Hierbij wordt effectiviteit van een netwerksamenwerking besproken en ook de factoren die hierop van invloed zijn. Speciale aandacht is er voor netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met hypothesen en een conceptueel model.

## 2.1 Coördinatievormen

---

In de literatuur worden grofweg drie verschillende coördinatievormen onderscheiden: de hiërarchie-, markt- en de netwerkvorm. Deze vormen verschillen van elkaar, maar bestaan naast elkaar in onze maatschappij (Powell, 1990). Een hiërarchische vorm van coördineren kent verticale en horizontale lijnen waarbij voornamelijk gebruik wordt gemaakt van regels, planning en controle (Provan & Kenis, 2008; Whelan, 2015). Dit heeft afhankelijkheidsrelaties en formele procedures als gevolg, wat meervoudige transacties en uitwisseling van informatie mogelijk maakt. Een gevaar van het hiërarchische model is starheid waardoor moeilijk meebewogen kan worden met maatschappelijke ontwikkelingen (Van Delden, 2009).

Coördinatie volgens het marktmodel kent geen vaststaande organisatiestructuur. In het marktmodel wordt het bestuurshandelen bepaald door prijs- en contractuele regelingen met als doel conflicten tussen verschillende partijen te beslechten (Whelan, 2015). Deze vorm is geschikt voor korte en eenmalige verbindingen waarbij weinig informatie wordt uitgewisseld. Het marktmodel is dus flexibel maar minder geschikt voor het aangaan van complexe en duurzame relaties (Van Delden, 2009).

De betrouwbaarheid van een hiërarchie en de flexibiliteit van de markt worden bij een netwerksamenwerking in evenwicht gebracht waardoor risico kan worden beperkt en middelen op een efficiënte manier kunnen worden verworven. Hierbij wordt herhaaldelijk kennis en informatie uitgewisseld tussen autonome maar afhankelijke actoren met het doel om individuele en collectieve doelen te bereiken (Powell, 1990; Van Delden, 2009; Whelan,

2015). De relaties tussen de actoren zijn voornamelijk horizontaal, waarbij een hiërarchische sturing dus grotendeels ontbreekt (O'Toole, 1997).

De toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen maakt dat er steeds vaker gekozen wordt voor netwerksamenwerking als coördinatievorm (Isett, Mergel, LeRoux, Mischen, & Rethemeyer, 2011). Deze complexe maatschappelijke problemen overschrijden vaak territoriale, politieke en sectorale grenzen en vragen meer capaciteit en mogelijkheden dan een enkele organisatie kan bieden (O'Toole, 1997; Boin, Busuioc, & Groenleer, 2014). Samenwerking tussen verschillende organisaties is nodig om expertise en capaciteit te bundelen. Dit is zeker het geval bij zogenaamde wicked problems: problemen waarvoor geen definitieve oplossing is zoals klimaatverandering of meervoudige opgroei- en opvoedingsproblematiek (Boin et al., 2014). Netwerken kunnen spontaan ontstaan vanuit de wil van organisaties om samen te werken, maar kunnen ook ontstaan vanuit een formeel mandaat (Rodríguez, Langley, Béland, & Denis, 2007). Bij netwerken die ontstaan vanuit een formeel mandaat is vaak sprake van een coördinerende instantie welke samenwerking op kan leggen en af kan dwingen waarbij duidelijke regels en richtlijnen worden gehanteerd (Rodríguez et al., 2007).

## 2.2 Effectiviteit netwerksamenwerking

---

Er bestaat verdeeldheid over de wijze waarop effectiviteit van netwerksamenwerking geëvalueerd kan worden (Raab, Mannak, & Cambré, 2013). Deze verdeeldheid doet zich voornamelijk voor omdat netwerken op verschillende niveaus opereren en verschillende functies hebben (Provan & Milward, 2001; Raab et al., 2013). In onderzoek naar netwerkeffectiviteit in de private sector wordt gebruik gemaakt van methoden die worden toegepast bij het meten van organisatie-effectiviteit. Hierbij wordt verondersteld dat de organisatie effectief is wanneer de belangrijkste stakeholder, i.e. de klant, tevreden is over de organisatie en haar product (Provan & Milward, 2001). In de publieke sector is de klant c.q. cliënt echter niet altijd de belangrijkste stakeholder. Zo heeft ook de financier, veelal de maatschappij, (direct) belang bij de effectiviteit van een organisatie (Provan & Milward, 2001). Doordat een netwerksamenwerking is opgebouwd uit verschillende actoren met ieder hun eigen belangen en stakeholders, zorgt dit voor een grote verscheidenheid aan stakeholders met ieder een eigen visie op effectiviteit (Provan & Milward, 2001). Ondanks de complexiteit van het meten van netwerkeffectiviteit stellen Provan en Milward (2001) op basis van deze

benadering dat een netwerksamenwerking effectief is wanneer sprake is van tevredenheid over het netwerk en zijn product. Hierbij maken zij onderscheid tussen drie niveaus: (1) het maatschappelijk niveau, (2) het netwerkniveau en (3) het organisatie- en cliëntniveau. Een netwerksamenwerking is effectief, wanneer sprake is van effectiviteit op alle drie de niveaus (Provan & Milward, 2001).

### 2.2.1 Effectiviteit op maatschappelijk niveau

Op maatschappelijk niveau wordt netwerkeffectiviteit gemeten bij de gemeenschap in het werkgebied van het netwerk. De gemeenschap bestaat hierbij uit burgers, belangengroepen en volksvertegenwoordigers. Voor de gemeenschap is het van belang dat de baten opwegen tegen de kosten van de netwerksamenwerking. Het netwerk moet dus van nut zijn voor de gemeenschap. Een netwerk is nuttig voor de gemeenschap wanneer de kosten relatief laag zijn, het bijdraagt aan het sociaal kapitaal van de omgeving, het de perceptie wekt bij te dragen aan een oplossing voor het probleem, het probleem oplost en het welzijn vergroot. Wanneer een netwerk effectief is op maatschappelijk niveau, wordt legitimiteit en externe steun voor het netwerk verworven (Provan & Milward, 2011).

### 2.2.2 Effectiviteit op netwerkniveau

Effectiviteit op netwerkniveau wordt gemeten bij primaire financiers en regulatoren, de actoren in het netwerk en eventueel de netwerk administratieve organisatie (NAO). Voornamelijk formele netwerken in de publieke sector welke gefinancierd worden door belastinggeld, hebben een NAO. Een NAO is een centrale administratieve entiteit, of in een enkel geval een individu, welke het netwerk coördineert en bestuurt (Provan & Milward, 2001; Provan & Kenis, 2008). De effectiviteit op netwerkniveau is afhankelijk van de 'rijpheid' en de ontwikkeling van het netwerk. Zo is een 'onrijp' netwerk effectief wanneer blijkt dat nieuwe partners willen toetreden, en een 'rijp' netwerk effectief wanneer een stabiel netwerk is ontstaan met vaste partners. Daarnaast is het netwerk effectief als het een scala aan services aanbiedt welke zorgen voor een totaalpakket dat aansluit bij de behoeften van de cliënt. Dit totaalpakket dient volledig en concreet te zijn, waardoor er geen onduidelijkheid ontstaat (Provan & Milward, 2001). Als laatste dient sprake te zijn van goede relaties tussen de actoren, een integratie en coördinatie van de totaalservice, doelconsensus, het eventueel bestaan van

een duurzame NAO en behapbare kosten voor het voortbestaan van het netwerk (Provan & Milward, 2001).

### 2.2.3 Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau

Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau wordt gemeten bij de actoren uit het netwerk. Iedere organisatie die deel uit maakt van een netwerk, heeft daarvoor redenen die voortkomen uit eigenbelang. De organisaties nemen deel aan het netwerk om gezamenlijk een goed product tot stand te brengen voor de cliënt, maar doen dit niet wanneer dit negatieve gevolgen heeft voor de eigen organisatie. Simpelweg zijn drie positieve uitkomsten te onderscheiden welke voor organisaties primair van belang zijn om deel te nemen aan een netwerk: legitimiteit, het verminderen van kosten en het verwerven van middelen. Door netwerken met een gemeenschappelijk doel samen op te laten trekken en ervaringen uit te wisselen, is dit eenvoudiger te bereiken (Provan & Milward, 2001). Daarnaast is het voor de organisaties van belang dat zij middels het netwerk een beter product aan kunnen bieden dan dat zij dat individueel zouden kunnen doen (Provan & Milward, 2001). De indicatoren voor het meten van effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau zijn: verbetering positie van de individuele organisaties, verbeterde legitimiteit, werven van middelen, behapbare kosten, betere toegang tot het product voor de cliënt, resultaten voor de cliënt en dat het werken in het netwerk geen problemen oplevert voor de organisatie wanneer deze ook in andere netwerken participeert (Provan & Milward, 2001).

## 2.3 Determinanten van netwerkeffectiviteit

---

De effectiviteit van netwerken wordt beïnvloed door endogene en exogene factoren. Endogene factoren ontstaan uit de dynamiek van het netwerk en kunnen worden beheerst door het netwerk (Whelan, 2011). Onder endogene factoren vallen factoren zoals 'middelen' en 'relaties tussen actoren'. De exogene factoren komen uit de omgeving van het netwerk, en zijn niet direct te beïnvloeden door het netwerk. Denk hierbij aan opgelegde wet- en regelgeving maar ook aan de bestaansduur van het netwerk. Van een recent ontstaan netwerk kan immers niet verwacht worden dat deze net zo effectief opereert als een netwerk dat al geruime tijd bestaat (Whelan, 2011). Whelan (2011) onderschrijft het belang van evaluatie van de endogene en exogene factoren, zodat het netwerk in de toekomst effectiever kan

opereren. Hierbij dienen de actoren verantwoordelijkheid te dragen voor de endogene factoren met daarbij de exogene factoren in het achterhoofd.

Whelan (2011) stelt in zijn artikel een methodologisch raamwerk voor waarmee de effectiviteit van netwerksamenwerking kan worden onderzocht. Het methodologisch raamwerk bestaat uit vijf factoren en zowel endogene als exogene factoren. De keuze voor de factoren heeft hij gebaseerd op verschillende theorieën vanuit studies naar management, organisaties en het openbaar bestuur (Whelan, 2012). Gezien de omvang van de huidige studie, en literatuur die wijst op het belang van deze factoren, wordt in dit onderzoek enkel gefocust op de factoren netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties. Deze drie factoren worden in onderstaande paragrafen verder uitgewerkt.

## 2.4 Netwerkmanagement

---

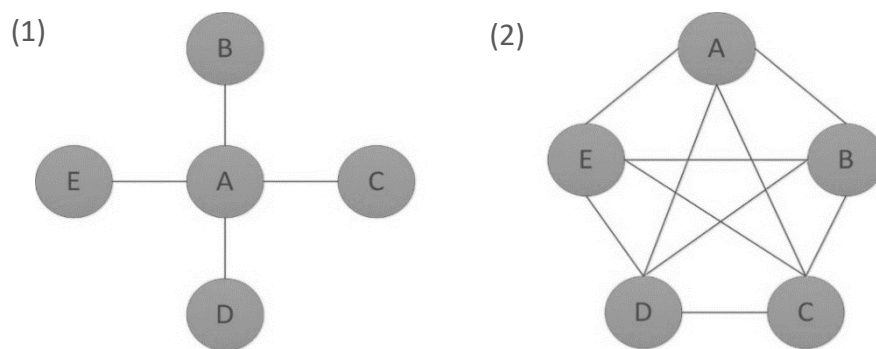
Actoren in een netwerk streven naar individuele en collectieve doelen. Onvermijdelijk is dat het streven naar collectieve doelen de bewegingsvrijheid van actoren beperkt, waardoor zij individuele voorkeuren, strategieën en doelen moeten aanpassen. Daarnaast kan sprake zijn van meningsverschillen binnen een netwerk over hoe het collectieve doel bereikt kan worden, wat frictie kan veroorzaken (Agranoff, 2007; Van der Heijden & Schalk, in druk). Deze frictie vraagt om netwerkmanagement welke het netwerk kan sturen naar een collectief doel en collectieve aanpak. Binnen het netwerkmanagement is onderscheid te maken tussen het design van het netwerk en de bestuursvorm.

### 2.4.1 Netwerkdisein

Om een collectief doel en een collectieve aanpak te bereiken, wordt bij het hiërarchische coördinatiemodel gebruik gemaakt van formele hiërarchische sturing en bij het marktmodel van contracten. Bij een netwerksamenwerking raken partijen op elkaar afgestemd door het gebruik van informele, horizontale contacten. Deze contacten kunnen verschillende vormen aannemen: interacties, sociale relaties, overeenkomsten of stromen van goederen en cliënten. Het verloop van deze contacten wordt in grote mate bepaald door het netwerkdisein van het netwerk (Borgatti, Mehra, Brass, & Labianca, 2009; Van der Heijden & Schalk, in druk). Het design van een netwerk kent grofweg twee typen, een hub-design en een all-channel design (figuur 1). Een hub-design is maximaal gecentraliseerd, waarbij alle actoren verbonden

zijn aan één centrale actor, welke de stroom van informatie beheerst. Hierbij is de informatie-uitwisseling afhankelijk van één actor welke het proces kan bevorderen of belemmeren. Bij een all-channel design is iedere actor verbonden met alle andere actoren en is er geen centrale actor, waardoor een hoge dichtheid ontstaat met betrekking tot uitwisseling van informatie (Whelan, 2011). Er bestaan vele typen designs tussen een hub design en een all-channel design. Het ene design is niet per definitie beter dan het andere design. Wel is het design van het netwerk van belang voor het ontstaan van normen die de samenwerking binnen het netwerk kunnen bevorderen (Whelan, 2011).

Opgemerkt moet worden dat een netwerk moet worden beschouwd als een dynamische organisatievorm. Een netwerk is doorlopend bezig om zichzelf te vormen, waarbij actoren tot het netwerk toetreden of uitstappen, en waarbij bijvoorbeeld een overgang plaatsvindt van een hub design naar een all-channel design. Een effectief netwerk is dynamisch zodat dit zich aan kan passen aan onvoorziene omstandigheden. Hierdoor moet gekozen worden voor een design welke eenvoudig aan te passen is waarbij geen sprake is van processen die dit belemmeren (Whelan, 2011).



*Figuur 1.* Een netwerk met een hub design (1) en een netwerk met een all-channel design (2) van de actoren A tot en met E.

#### 2.4.2 Netwerkbestuur

Binnen een netwerk bestaat een continue spanning tussen flexibiliteit en stabiliteit. Wanneer sprake is van flexibiliteit, kan op korte termijn effectief met elkaar worden samengewerkt. Een flexibel netwerk kan inspelen op de behoeften door nieuwe actoren aan te trekken of bestaande actoren uit te sluiten (Whelan, 2011). Op de lange termijn zorgt stabiliteit voor



meer effectiviteit. Door het opstellen van beleid en procedures, waarin gespecificeerd wordt welke actoren welke taken hebben, ontstaan lange termijn-relaties. Deze zijn samen met capaciteit nodig voor een consistente aanpak en netwerkcontrole. Te veel stabiliteit leidt tot te weinig flexibiliteit, wat de effectiviteit van korte termijn projecten in de weg staat (Whelan, 2011). Voor netwerken met doelstellingen welke bij falen leiden tot hoge kosten, wordt een duidelijk maar minimalistisch beleidskader geadviseerd. Hierdoor is duidelijk wat de kaders zijn, maar is de invulling hiervan flexibel. Ook is het van belang dat het beleidskader continu wordt herzien zodat de flexibiliteit en daarmee ook de effectiviteit kan worden gewaarborgd (Whelan, 2011). Er is dus enige mate van bestuur nodig welke het netwerk kan coördineren. Provan en Kenis (2008) onderscheiden drie manieren waarop het bestuur van een netwerk vorm kan krijgen: (1) via zelfregulering, (2) door middel van een leidende organisatie of (3) door middel van een NAO. Deze manieren van bestuur zorgen voor constructieve samenwerking waarbij conflicten kunnen worden aangepakt en middelen effectief en efficiënt worden gebruikt. Welke vorm het meest effectief is, is afhankelijk van de omstandigheden (Provan & Kenis, 2008).

#### 2.4.2.1 Zelfregulering

Bij een zelfregulerend netwerk (figuur 2) besluiten de actoren samen wat de doelen van de netwerksamenwerking zijn en welke aanpak gehanteerd gaat worden om deze te bereiken. Los van de interacties tussen de actoren, bestaat geen formele structuur en is vaak sprake van een all-channel netwerkdesign. Een formeel leidinggevende ontbreekt en er wordt uitgegaan van interactie op een gelijk niveau. Onderling vertrouwen tussen de actoren en betrokkenheid spelen een grote rol, waarbij de netwerkcultuur een grote invloed heeft op de effectiviteit. Controle wordt uitgeoefend door vaste contactmomenten, waarbij bijvoorbeeld de planning en de voortgang wordt besproken (Provan & Kenis, 2008).

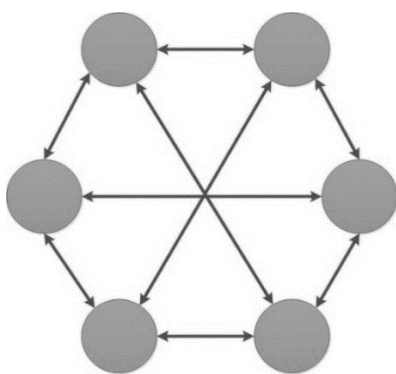
#### 2.4.2.2 Leidende organisatie

Bij een leiderorganisatie-netwerk (figuur 3) is sprake van een leidende organisatie die het netwerk stuurt. Deze organisatie bezit vaak macht in de vorm van middelen, en heeft volgens de overige actoren de legitimiteit om de leiderschapsrol te vervullen. De leidende organisatie vormt het gezicht van het netwerk, faciliteert en biedt hulp aan de overige actoren zodat gezamenlijke netwerkdoelen behaald kunnen worden. Daarnaast coördineert de leidende

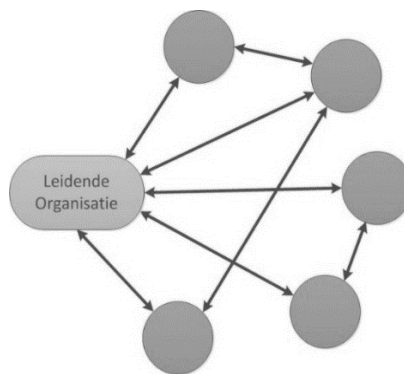
organisatie de belangrijke activiteiten en besluiten, is zij actief bij het primaire proces van het netwerk en heeft zij een verticale relatie met de overige actoren. De overige actoren interacteren op horizontale basis met elkaar (Provan & Kenis, 2008).

#### 2.4.2.3 Netwerk administratieve organisatie

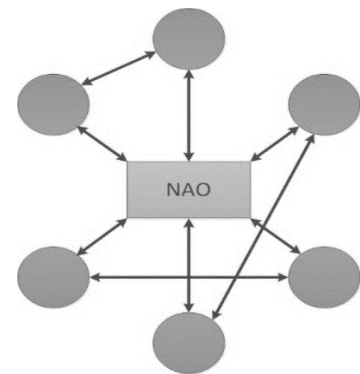
Een netwerk met een NAO als coördinator (figuur 4), wijkt op operationeel niveau niet veel af van een leiderorganisatie-netwerk. De NAO speelt in tegenstelling tot een leidende organisatie geen rol in de dienstverlening of taakuitvoering van het netwerk, en is vooral (administratief) ondersteunend (Provan & Kenis, 2008). Een NAO kan bestaan naast een zelfregulerend netwerk en een leiderorganisatie-netwerk. Hierbij vervult de NAO een stimulerende, toezichhoudende en meer coördinerende rol. Dit doen zij door onder andere het organiseren van congressen, het vervullen van administratieve taken en het opzetten van een communicatiestructuur (Provan & Kenis, 2008).



Figuur 2. De structuur van een zelfregulerend netwerk.



Figuur 3. De structuur van een leiderorganisatie-netwerk.



Figuur 4. De structuur van een netwerk met een NAO.

#### 2.4.3 Effectief netwerkmanagement

Zoals eerder benoemd is het afhankelijk van omstandigheden welke bestuursvorm het meest effectief is. Provan en Kenis (2008) stellen dat de ene bestuursvorm onder bepaalde omstandigheden effectiever is dan de andere. Zij onderscheiden hierbij vier omstandigheden die samen de contingentiebenadering vormen: vertrouwen, aantal actoren, doelconsensus en de behoefte aan netwerkcompetenties. Deze omstandigheden zijn onderling afhankelijk en niet de enige omstandigheden die van invloed kunnen zijn. Deze vier omstandigheden lijken echter de meest relevante (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk). Een overzicht van de omstandigheden en de hierbij meest geschikte bestuursvorm is opgenomen in tabel 1.

Tabel 1

*Contingentie voor effectieve vormen van het bestuur van netwerken*

Bestuursvorm	Vertrouwen	Aantal actoren	Doelconsensus	Netwerk-competenties
<b>Zelfregulerend netwerk</b>	Hoog	Laag (<8)	Hoog	Laag
<b>Leiderorganisatie-netwerk</b>	Laag	Gematigd (8-15)	Laag	Gematigd
<b>Netwerk met een NAO</b>	Gematigd	Hoog (>15)	Gematigd	Hoog

Noot. Aangepaste versie van Provan & Kenis (2008)

## 2.4.3.1 Vertrouwen

Vertrouwen is de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van de andere actoren. Er dient sprake te zijn van een hoge dichtheid van vertrouwensrelaties tussen de verschillende actoren, wil een netwerk effectief zijn. Met een hoge dichtheid wordt bedoeld dat er tussen een zo groot mogelijk aantal actoren een vertrouwensrelatie bestaat. Deze vertrouwensrelaties moeten overall in het netwerk terugkomen, en zich niet beperken tot een aantal delen van het netwerk. Door een hoge dichtheid van vertrouwensrelaties wordt samenwerking bevorderd en is het aannemelijker dat netwerkdoelen worden behaald. Een zelfregulerend netwerk zal onder deze omstandigheden dus effectief opereren (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

Ook netwerken met een lage dichtheid van vertrouwensrelaties kunnen effectief zijn, maar hierbij is bemiddeling van een leidende organisatie of een NAO nodig. Hierbij is in een netwerk met een NAO een hogere mate van vertrouwen nodig dan bij een leiderorganisatie-netwerk. Dit omdat een NAO zelf niet actief is op operationeel niveau, maar zich voornamelijk bezighoudt op strategisch niveau. Een leidende organisatie is wel actief op operationeel niveau (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

## 2.4.3.2 Aantal actoren

Een netwerk met een groot aantal actoren is moeilijker te managen dan een netwerk met een klein aantal actoren. Hoewel de zelfregulerende bestuursvorm vaak de voorkeur heeft van netwerkactoren, omdat zij hiermee de besluitvorming in eigen hand houden, is deze enkel effectief bij een klein aantal actoren. Een klein aantal actoren is in staat om samen problemen

bespreekbaar te maken en deze aan te pakken. Wanneer het netwerk uit een groter aantal actoren bestaat, is het moeilijk om al deze actoren te betrekken bij het besluitvormingsproces zonder het aanstellen van een leidersorganisatie of NAO (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk). Hoewel het moeilijk is om vast te stellen bij welk aantal actoren een zelfregulerend netwerk het meest effectief is, lijkt de literatuur consistent te wijzen naar een aantal kleiner dan zes tot acht actoren (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

Door het aanstellen van een leidersorganisatie of een NAO wordt alle activiteit van het netwerk gecentraliseerd rondom deze organisatie. Hierdoor wordt het makkelijker om de vele actoren te faciliteren omdat het niet altijd noodzakelijk of wenselijk is om alle actoren bij ieder besluit te betrekken. Omdat veel van het contact verloopt via de leidersorganisatie of NAO, wordt ook de directe interactie tussen de verschillende actoren minder, wat coördinatie eenvoudiger maakt. Hoewel een leidersorganisatie-netwerk effectief is bij een groot aantal actoren, is een netwerk met een NAO effectiever wanneer het aantal actoren verder toeneemt omdat deze een netwerk met een NAO een sterkere administratieve structuur heeft (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

#### 2.4.3.3 Doelconsensus

In de literatuur wordt consistent bevonden dat een zekere mate van doelconsensus zorgt voor een beter functioneren van organisaties en interorganisatorische verbanden in vergelijking met het ontbreken van doelconsensus. Doelconsensus is belangrijk voor het binnenhalen van subsidies, het verbeteren van procedures, het ontwikkelen van standaarden en de representatie van het netwerk naar buiten. Bij een hoge doelconsensus zijn er weinig conflicten en weten alle actoren hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan het behalen van de netwerkdoelen. Hierbij past een zelfregulerende netwerkbestuursvorm (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

Wanneer sprake is van weinig doelconsensus, is het moeilijk om effectief als netwerk te opereren. Toch is dit mogelijk wanneer een leidersorganisatie of NAO wordt aangesteld. Deze kan optreden als bemiddelaar, zodat relaties kunnen worden ondersteund door middel van compromissen en het stellen van prioriteiten. Hierbij is een leidersorganisatie-netwerk effectief bij een relatief lage doelconsensus omdat de leidersorganisatie zelf actief deel uitmaakt van het netwerk. Een netwerk met een NAO is effectiever bij een relatief hoge

doelconsensus omdat de NAO zelf niet actief deel uitmaakt van het netwerk op operationeel niveau en de overige actoren samen de uitvoering verzorgen (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

#### 2.4.3.4 Behoefte aan netwerkcompetenties

Actoren verenigen zich in netwerken met een gezamenlijk doel omdat zij zelfstandig niet in staat zijn om een taak ten behoeve van de klanten te vervullen. Om gezamenlijk deze taak wel te vervullen, zijn bepaalde competenties nodig welke afhankelijk zijn van de aard van de taak en de externe eisen aan het netwerk. Een complexe taak, waarbij afstemming tussen de verschillende actoren van groot belang is, zal bijvoorbeeld om sterke netwerkcoördinatiecompetenties vragen. Ook hoge externe eisen, zoals het afleggen van verantwoording aan subsidieverstrekkers, vragen om sterke netwerkcoördinatiecompetenties, zodat het netwerk beschermd kan worden tegen externe afhankelijkheden en onzekerheden en dat zij verzekerd zijn van middelen zoals legitimiteit en expertise. Duidelijk is dat een zelfregulerend netwerk hiervoor niet de meest effectieve besturingsvorm is. Een leiderorganisatie of NAO kan beter voorzien in de behoefte aan sterke netwerkcoördinatiecompetenties. Echter zal een leidende organisatie een wat afstandelijke houding aannemen bij het presenteren van het netwerk als geheel, waarbij een NAO een duidelijk aanspreekpunt is (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

## 2.5 De cultuur van en in een netwerk

---

Met het begrip cultuur wordt bedoeld op overtuigingen, waarden en attitudes van een groep welke de gedachten en het handelen van groepsleden in specifieke situaties bepalen. Bij de analyse van cultuur in combinaties met netwerken wordt onderscheid gemaakt in twee niveaus welke naast elkaar kunnen bestaan: de netwerkcultuur en de netwerkculturen.

### 2.5.1 Netwerkcultuur: de cultuur van een netwerk

Bij de netwerkcultuur gaat het om de overtuigingen, waarden en attitudes die gedeeld worden door alle actoren in het netwerk (Jones et al., 1997; Whelan, 2011). Een netwerkcultuur ontstaat op eenzelfde wijze als in een organisatie: wanneer het netwerk een aanzienlijke tijd bestaat. De sterkte van de cultuur hangt af van de stabiliteit van het lidmaatschap en de soort en intensiteit van ervaringen die de actoren in het netwerk samen hebben meegemaakt

(Whelan, 2011; 2012). De netwerkcultuur gaat veel verder dan de relaties tussen de actoren en de grotere nationale cultuur waarin deze bestaan. Het is sterk structureel ingebed en geeft een beeld af van normen, waarden en opvattingen naar de omgeving van het netwerk (Jones et al., 1997). De netwerkcultuur specificereert de rollen en relaties van de actoren en bepaalt opvattingen over welke werkwijzen wel of niet gepast zijn voor het oplossen van het netwerkprobleem. Met de netwerkcultuur worden dus onderling afhankelijke activiteiten van de actoren gecoördineerd zodat de complexe problemen kunnen worden aangepakt (Jones et al., 1997).

### 2.5.2 Netwerkculturen: de culturen in een netwerk

Netwerkculturen zijn de verschillende culturen welke bestaan in een netwerk en toegeschreven kunnen worden aan een organisatorisch- of sub-organisatorisch niveau. Met de netwerkculturen worden dus de culturen bedoeld van de verschillende afzonderlijke actoren. Jones et al. (1997) onderscheiden drie wijzen waarop een cultuur van een organisatie geïnstitutionaliseerd kan worden. Volgens hen vindt institutionalisering voornamelijk plaats via formele opleidingen en beroepsgroepen, evenementen zoals beurzen en conferenties en vakinhoudelijke informatiebladen en nieuwsbrieven. Door het presenteren van rolmodellen en het leveren van informatie over hoe deze zich gedragen, worden normen en waarden herhaaldelijk overgedragen waardoor een cultuur ontstaat (Jones et al., 1997).

### 2.5.3 Cultuur en effectiviteit

Onderzoek wijst uit dat bij ineffectieve netwerken vaak een netwerkcultuur ontbreekt. Een netwerkcultuur vergroot dus het bestaansrecht van een netwerk (Jones et al., 1997). Een netwerkcultuur drukt de netwerkkosten door het vergroten van het gemak waarmee informatie en diensten kunnen worden uitgewisseld tussen autonome partijen en is daarmee noodzakelijk voor een effectieve netwerksamenwerking (Jones et al., 1997).

#### 2.5.3.1 De voordelen van een netwerkcultuur

Door een netwerkcultuur ontstaan gedeelde sociale processen en structuren zodat er effectieve uitwisseling plaatsvindt tussen de verschillende actoren. Deze gedeelde sociale processen en structuren zijn een groot voordeel voor de effectiviteit van een netwerk. Ten eerste omdat er convergentie van verwachtingen plaatsvindt door middel van socialisatie

(Jones et al., 1997). Hierdoor werken de actoren naar eenzelfde doel en zien zij het nut in van deelname in het netwerk (Whelan, 2012). Ten tweede zorgt een netwerkcultuur ervoor dat de actoren eenzelfde taal spreken. Zij begrijpen elkaar waardoor complexe zaken begrijpelijk verwoord kunnen worden (Jones et al., 1997). Ook zorgt dit voor een grotere bereidheid tot hulp en ondersteuning aan elkaar (Whelan, 2012). Als laatste ontstaan er door een netwerkcultuur 'breed stilzwijgend begrepen regels' welke ten grondslag liggen aan het handelen van de actoren onder niet-gespecificeerde omstandigheden. Hierdoor hoeven niet continu opnieuw regels opgesteld te worden voor nieuwe interacties, wat de netwerksamenwerking effectief maakt. De actoren in het netwerk delen normen, waarden, visie en missie waardoor ongeschreven regels voldoende richting geven aan het handelen (Jones et al., 1997). Whelan (2011; 2012) voegt hieraan toe dat een netwerkcultuur ten gunste komt aan de netwerkeffectiviteit omdat deze ervoor zorgt dat de actoren gefocust blijven op de gezamenlijke doelen.

Wanneer een netwerkcultuur bestaat met daarbinnen een grote diversiteit aan netwerkculturen, kan dit ten gunste zijn van de netwerkeffectiviteit. Door een diversiteit aan netwerkculturen wordt bij besluitvorming gebruik gemaakt van verschillende inzichten waardoor vaker out-of-the-box wordt gedacht. Hieruit ontstaan dan ook vaak beter passende interventies (Whelan, 2012). Uitgebreid onderzoek naar het bestaan van verschillende netwerkculturen binnen een netwerk ontbreekt, waardoor hierover beperkt uitspraken gedaan kunnen worden (Whelan, 2012).

#### 2.5.3.2 Het delen van informatie

Whelan (2012) suggereert dat het delen van informatie binnen een netwerk een van de belangrijkste voorspellers is van netwerkeffectiviteit. De netwerkcultuur kan het delen van informatie bevorderen. Hierbij maakt Whelan (2012) onderscheid in twee soorten culturen: de need-to-know cultuur en de need-to-share cultuur waarbij laatstgenoemde de voorkeur geniet. In een need-to-know cultuur wordt passief informatie uitgewisseld tussen de actoren. Voorafgaand aan informatiedeling moet dan ook de bewuste beslissing worden genomen om informatie met de andere actoren te delen. Bij een need-to-share cultuur wordt in de basis alle informatie gedeeld, tenzij er een gegronde beslissing is genomen om dit niet te doen. Bij een need-to-share cultuur zal dan ook meer informatie worden uitgewisseld (Whelan, 2012). Verschillende netwerkculturen van actoren kunnen het delen van informatie belemmeren. Dit

komt bijvoorbeeld door opvattingen over privacy en het delen van cliëntgegevens, maar ook door botsende culturen waarbij interactie verstoord is of zelfs helemaal uitblijft (Whelan, 2012).

#### 2.5.3.3 De moeilijkheden van een netwerkcultuur

Het is niet eenvoudig om één netwerkcultuur te vormen wanneer sprake is van een grote diversiteit aan actoren, wanneer de actoren elkaar zien als concurrent of onethische netwerkpartner of wanneer tussen de actoren een grote geografische afstand bestaat (Jones et al., 1997). Zoals beschreven heeft iedere actor een eigen cultuur. Hoe meer divers de actoren, hoe vaker ook een grote diversiteit aan culturen binnen een netwerk bestaat wat interactie in de weg kan staan. Om effectiviteit van een netwerk te waarborgen dient er rekening gehouden te worden met deze cultuurverschillen en de interactie tussen de verschillende culturen. Hierbij is wederkerigheid van groot belang, er is begrip nodig voor elkaars cultuur (Whelan, 2011; 2012). Wanneer actoren elkaar zien als bedreiging door bijvoorbeeld concurrentie, of wanneer zij een andere actor als onethisch beschouwen, staat dit interactie in de weg. Actoren zullen minder of zelfs geen informatie met elkaar delen en de relatie tussen hen doelbewust tegenwerken (Jones et al., 1997). Als laatste kan ook een grote geografische spreiding het ontwikkelen van een netwerkcultuur bemoeilijken. Onderzoek wijst uit dat een netwerk van actoren die zich op korte geografische afstand van elkaar bevinden, meer en beter interacteren met elkaar wat een positief effect heeft op de effectiviteit van een netwerksamenwerking (Jones et al., 1997).

In bovenstaande situaties is het acculturatieproces van groot belang. Hierbij nemen de actoren culturele kenmerken van elkaar over waarbij de niet-dominante actor zich het meest zal aanpassen. Dit proces verloopt niet altijd vanzelf. Het heeft tijd nodig maar kan ook gestuurd worden door leiderschap, procedures en routines (Whelan, 2012).

## 2.6 Netwerkrelaties

---

In een netwerk zijn mensen aan elkaar verbonden via organisaties, maar organisaties zijn aan elkaar verbonden door mensen (Whelan, 2012). Een netwerk kent dan ook relaties op twee niveaus welke naast elkaar kunnen bestaan. Bij het sociale niveau gaat het om interpersoonlijke relaties en op organisatorisch niveau gaat het om interorganisatorische relaties. Wanneer de relaties op beide niveaus gebaseerd zijn op vertrouwen, is dit gunstig



voor de effectiviteit van de netwerksamenwerking waarbij wantrouwen de effectiviteit belemmerd. Hierbij komt de formaliteit ten gunste van de processen, en de informaliteit ten gunste van een goede effectieve samenwerking. Vertrouwen wordt gezien als een van de belangrijkste voorspellers van netwerkeffectiviteit (Whelan, 2012).

### 2.6.1 Interpersoonlijke relaties

Interpersoonlijk vertrouwen is gebaseerd op de interactie tussen de actoren welke de basis vormt van interpersoonlijke relaties. Het interpersoonlijk vertrouwen wordt beïnvloed door de hechtheid van de netwerkcultuur. Er is meer vertrouwen in de andere actoren wanneer zij op vele vlakken gelijk zijn aan de eigen organisatie en wanneer de andere actoren zich geografisch dichtbij bevinden. Daarnaast is stabiliteit van het netwerk een belangrijke voorwaarde. Hoe langer iemand deel uit maakt van een netwerk, hoe sterker de cultuur, hoe sterker het vertrouwen en dus hoe sterker de relatie (Whelan, 2012). Bij interpersoonlijke relaties wordt face-to-face contact aanbevolen. Met de huidige technologische middelen wordt gesuggereerd dat deze het face-to-face contact kunnen vervangen, maar dit blijkt niet te kloppen (Whelan, 2012).

### 2.6.2 Interorganisatorische relaties

Het interorganisatorisch vertrouwen vormt de basis van interorganisatorische relaties. Interorganisatorisch vertrouwen ontstaat op basis van het systeem en de regels welke gehanteerd worden door een organisatie, en hoe deze worden geïnterpreteerd door de andere organisatie (Whelan, 2012). Hierbij ontbreekt dus het relationele en persoonlijke aspect. Interorganisatorisch vertrouwen is dus het vertrouwen dat een organisatie heeft in een andere organisatie uit het netwerk. Interorganisatorische relaties zijn formeel gearrangeerd waarbij processen en procedures zijn vastgelegd in beleid. Interorganisatorische relaties ontstaan dus niet per toeval, maar worden gecreëerd (Whelan, 2012). Uit deze formele relaties kunnen naar verloop van tijd en interactie informele interpersoonlijke relaties ontstaan (Whelan, 2012).

### 2.6.3 Netwerkrelaties en effectiviteit

Whelan (2011; 2012) veronderstelt dat een netwerk met een hoge mate van vertrouwen, en dus een goede relationele dynamiek, problemen op het gebied van netwerkmanagement en netwerkcultuur te lijf kan gaan. Hierbij spelen voornamelijk de interpersoonlijke relaties een rol waarbij actoren hun informele netwerk kunnen inzetten om problemen binnen het formele netwerk op te lossen. Dit komt omdat een sterke interpersoonlijke relatie ervoor zorgt dat mensen zich verbonden voelen aan elkaar, waardoor iedereen comfortabel is in het netwerk. Dit maakt dat er vaker innovatieve en out-of-the-box oplossingen worden bedacht. Daarnaast bieden interpersoonlijke relaties vaker toegang tot informatie die niet wordt gedeeld in een formeel netwerk. Het gaat hierbij dus om het kennen van de juiste mensen (Whelan, 2012). Toch wordt er vaak voor gekozen een netwerk te formaliseren zodat er met meer zekerheid een eindproduct wordt gerealiseerd. Zo is een formeel netwerk met interorganisatorische relaties beter bestand tegen personeelwisselingen en is het netwerk beter zichtbaar voor de omgeving. Formeel beleid legt vast wat de taak is van iedere actor waardoor duidelijkheid en meer zekerheid bestaat over de rol die de actor dient te vervullen (Whelan, 2012). Ook de contingentiebenadering stelt dat bij een lage mate van vertrouwen beter gekozen kan worden voor formalisering van het netwerk (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk).

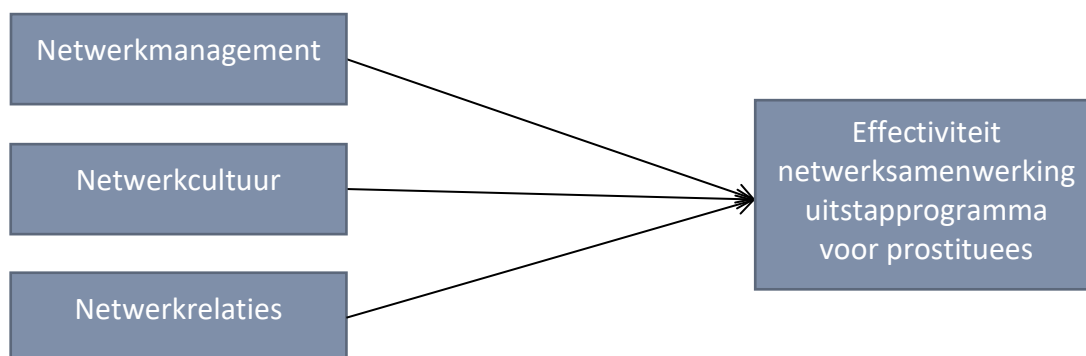
## 2.7 Hypothesen en conceptueel model

---

Naar aanleiding van het theoretisch kader kunnen er hypothesen worden opgesteld zodat de onderzoeksvraag van dit onderzoek kan worden beantwoord. In dit onderzoek worden de volgende hypothesen getoetst:

- H1: Wanneer de bestuursvorm aansluit op de mate van vertrouwen, het aantal actoren, de doelconsensus en de behoefte aan netwerkcompetenties van het netwerk, en wanneer het netwerkdesign samenwerking stimuleert, is sprake van een effectief opererend netwerk.
- H2: Wanneer sprake is van een gedeelde netwerkcultuur en een need-to-share cultuur ten opzichte van informatiedeling is sprake van een effectief opererend netwerk.
- H3: Wanneer sprake is van sterke interpersoonlijke relaties op basis van interpersoonlijk vertrouwen en onderliggende formele afspraken over de rolverdeling is sprake van een effectief opererend netwerk.

Het conceptueel model van dit onderzoek is weergegeven in figuur 5.



*Figuur 5.* Conceptueel model met de factoren netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties als onafhankelijke variabelen en de effectiviteit van uitstapprogramma's voor prostituees als afhankelijke variabele.

# H3 Onderzoeksopzet

## 3.1 Steekproef

---

Voor het opstellen van de steekproef is bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid een overzicht opgevraagd van de partijen welke subsidie ontvangen hebben vanuit RUPS II. Dit overzicht bestond uit dertien partijen waarvan zeven gemeenten en zes welzijnsorganisaties, welke één of meerdere uitstapprogramma's hebben ontwikkeld. In dit onderzoek wordt ieder uitstapprogramma benaderd als een apart netwerk en dus een aparte casus.

Via een doelgerichte steekproeftrekking zijn de casussen verzameld. Enkel de zes welzijnsorganisaties zijn aangeschreven voor deelname aan het onderzoek. Dit zodat de casussen die vergeleken worden zo veel als mogelijk met elkaar overeenkomen en dus zo min mogelijk van elkaar verschillen. Hierdoor is sprake van homogene casussen en ontstaat er een most similar system onderzoeksdesign waardoor de casussen goed kunnen worden vergeleken (Punch, 2016).

De uitnodiging voor het onderzoek bestond uit het doel van het onderzoek, de periode waarin het onderzoek afgenomen zou worden, de verwachtingen die hieraan verbonden zijn en wat medewerking aan het onderzoek de organisatie op kan leveren. Wanneer een partij afzag van deelname, is gepoogd belemmeringen uit de weg te nemen of via een andere weg toegang tot het netwerk te vinden. Deze methode heeft geresulteerd in deelname door vijf van de zes de partijen. De zesde partij heeft aangegeven niet te kunnen deelnemen in verband met langdurige ziekte van een personeelslid, waardoor er geen geschikte persoon beschikbaar zou zijn voor een interview.

## 3.2 Dataverzameling

---

De dataverzameling van dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen: deskresearch en kwalitatieve dataverzameling. In deze paragraaf worden deze onderdelen toegelicht.

### 3.2.1 Deskresearch

Als eerste stap van dit onderzoek heeft deskresearch plaatsgevonden. Hierbij is feitelijke informatie verzameld met als doel een overzicht te creëren van de netwerken die gebruik

maken van de RUPS II subsidie. De deelnemers is gevraagd zo veel mogelijk informatie toe te sturen over de netwerksamenwerking zodat een casusbeschrijving opgesteld kon worden. Hierbij is specifiek gevraagd naar: de uitvoerende partij(en), het werkgebied, de doelgroep, het bereik, het collectieve doel, de netwerkpartners en een beschrijving van het uitstapprogramma. Wanneer toegestuurde informatie niet toereikend bleek, is telefonisch of bij de kwalitatieve dataverzameling aanvullende informatie verzameld. De beschrijving van de casussen is terug te vinden in paragraaf 4.2.

### 3.2.2 Kwalitatieve dataverzameling

Door middel van kwalitatieve dataverzameling is empirisch onderzoek verricht. Uitstapprogramma's voor prostituees zijn een nog niet onderzocht thema waardoor het onderzoek van explorerende aard is. Daarnaast is de kleine steekproef van vijf netwerken uitermate geschikt voor kwalitatieve dataverzameling. Middels het gebruik van kwalitatieve dataverzameling is gezocht naar verklaringen van verschijnselen op basis van interpretatie van onderliggende patronen en relaties. Hierbij is betekenis verleend aan de wijze waarop mensen hun omgeving interpreteren. Op basis hiervan maakt kwalitatief onderzoek het mogelijk om de processen te beschrijven en indien mogelijk te verklaren (Boeije, 2005).

Het kwalitatieve onderzoek heeft de vorm van semigestructureerde interviews van ongeveer 45-60 minuten. Door gebruik te maken van een topiclijst (bijlage A) is richting gegeven aan het gesprek, maar had de respondent voldoende ruimte voor eigen inbreng. Hierbij is de respondent dus vrij om te antwoorden, maar niet om het onderwerp van het interview te bepalen (Migchelbrink, 2007). Deze vorm is verkozen boven een volledig gestructureerd interview omdat diversiteit in antwoorden wenselijk is, gezien het onderzoek explorerend van aard is.

De intentie van dit onderzoek was om interviews af te nemen bij twee actoren uit ieder netwerk. De eerste respondent is de actor die de subsidie ontvangt, of degene die is aangewezen als coördinator door de subsidie-ontvangende partij. De tweede respondent zou de actor zijn die volgens de coördinerende partij de meest belangrijke samenwerkingspartner is voor het realiseren van een uitstapprogramma. Helaas is het in de tijdspanne van dit onderzoek bij vier van de vijf uitstapprogramma niet gelukt om een interview in te plannen met de meest belangrijke samenwerkingspartners. Dit had uiteenlopende redenen: ziekte van medewerkers, geen tijd, een organisatie die zich niet de juiste partij vond om te interviewen

en nalatigheid in contact. Een overzicht van de geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage B.

### 3.2.2.1 Variabelen

Om in dit onderzoek een conclusie te trekken over de netwerkeffectiviteit van uitstapprogramma's in Nederland, is het van belang dat duidelijk is welke variabelen hierbij bestudeerd zijn en welke betekenis hieraan is verleend. Daarom zijn de variabelen, definitie, indicatoren en categorieën uitgewerkt in tabel 2. De topiclijst (bijlage A) bevat voorbeeldvragen, welke een indicatie geven van de wijze van meten. De variabelen, definitie en operationalisatie zijn tevens tijdens het interview bekend gemaakt bij de respondenten.

#### ➤ Effectieve netwerksamenwerking

De variabele effectieve netwerksamenwerking is gemeten op twee van de drie niveaus die is beschreven door Provan en Milward (2001): het netwerkniveau en het organisatie- en cliëntniveau. De effectiviteit op netwerkniveau is gemeten aan de hand van zes indicatoren. Bij de eerste indicator 'aangeboden service', is aan de respondent gevraagd wat de behoefte is van de cliënt en of het netwerk in staat is hierop aan te sluiten. Aan de hand hiervan kan worden bepaald of de aangeboden service wel of niet passend is. De overige indicatoren, evenals de indicatoren voor effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau, zijn gemeten op de aan- of afwezigheid hiervan. Zo is gevraagd of sprake is van coördinatie en integratie, of sprake is van een verandering in positie en legitimiteit en of sprake is van netwerkconflicten. Bij het bepalen van de effectiviteit is gebruik gemaakt van vier classificaties: zeer effectief, effectief, ineffectief en zeer ineffectief. Mocht een indicatie niet aanwezig zijn, maar ook niet afwezig, is deze geclassificeerd als 'n.v.t.'. De classificatie is bepaald door een weging van de indicatoren, waarbij iedere indicator even zwaar meeweegt.

#### ➤ Netwerkmanagement

Voor het meten van netwerkmanagement zijn de respondenten gevraagd het netwerk te tekenen en hierbij uitleg te geven. Hierdoor is inzichtelijk geworden welke bestuursvorm en wat voor netwerkdesign wordt gehanteerd. Om te kunnen beoordelen of de bestuursvorm de meest effectieve manier van netwerkmanagement is, zijn ook de omstandigheden van de contingentiebenadering in kaart gebracht. Hierbij zijn de categorieën van Provan en Kenis (2008) gehanteerd. Vervolgens is bekeken of de bestuursvorm aansluit bij de omstandigheden

van de contingentiebenadering. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de twee categorieën 'passend' en 'niet passend', waarbij gekozen is voor 'passend' wanneer twee of meer omstandigheden van de contingentiebenadering aansluiten bij de gehanteerde bestuursvorm. Voor de beoordeling van de invloed van het netwerkdesign op de netwerkeffectiviteit is de respondenten gevraagd of het design samenwerking stimuleert dan wel belemmert.

➤ Netwerkcultuur

Bij de variabele netwerkcultuur is gevraagd naar het bestaan van verschillende netwerkculturen in het netwerk, en het bestaan van een gezamenlijke netwerkcultuur. Hierbij is gevraagd naar overtuigingen, waarden en attitudes. Daarnaast is gevraagd naar het verloop van informatiedeling. Hierbij is gevraagd of en wanneer er informatie wordt gedeeld. Op basis hiervan kon de cultuur ten opzichte van informatiedeling gedefinieerd worden als need-to-share of need-to-know. Wanneer sprake is van één netwerkcultuur en een need-to-know cultuur, zijn deze aangeduid met de categorie 'aanwezig'. Mochten deze ontbreken, is dit aangeduid met 'afwezig'.

➤ Netwerkrelaties

Bij het meten van de variabele netwerkrelaties is ingezoomd op de interpersoonlijke- en interorganisatorische relaties. Hierbij is gevraagd hoe deze relaties er uit zien: wordt er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van contactpersonen, en is er sprake van vertrouwen. Bij de aanwezigheid van interpersoonlijke relaties op basis van vertrouwen, wordt dit geclassificeerd als 'aanwezig'. Daarnaast is getoetst op de aan- of afwezigheid van formalisering van afspraken over rol- en taakverdeling.

### 3.2.2.2 Procedure

De afname van de interviews is zo veel mogelijk gestructureerd zodat eenzelfde procedure kon worden gehanteerd. Zo is er vooraf aan het interview, maar ook tijdens en achteraf voldoende tijd geïnvesteerd in de relatie met de respondent. Een respondent zal immers meer informatie loslaten wanneer hij zich gerespecteerd voelt door de onderzoeker (Verhoeven, 2007; Heerink, Pinkster-Schalken, & Bratti-van der Werf, 2013). Vooraf is dit gedaan door social talk en door interesse te tonen in de organisatie en de respondent. Daarnaast is er open en transparant gecommuniceerd over het doel van het onderzoek (Verhoeven, 2007). Vervolgens is toestemming gevraagd voor een geluidsopname van het interview en uitgelegd

waarom deze van belang is. Een geluidsopname vergroot namelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek, maar zorgt er ook voor dat alle aandacht van de onderzoeker tijdens het interview gericht is op de respondent (Verhoeven, 2007).

Het inhoudelijke deel van het interview bestond uit open en gesloten vragen. Ieder topic is aangesneden met open vragen en vervolgens concreet gemaakt door het gebruik van gesloten vragen. De open vragen zorgden ervoor dat de respondent zo min mogelijk werd beïnvloed in zijn of haar antwoord. Door het gebruik van gesloten vragen kan de inhoud van het antwoord worden gecheckt door de onderzoeker. Hierdoor is gecontroleerd of de onderzoeker het antwoord goed heeft begrepen en juist heeft geïnterpreteerd (Heerink et al., 2013). Diverse gesprekstechnieken zijn toegepast om de respondent zich op zijn of haar gemak te laten voelen gedurende het interview. De onderzoeker maakte gebruik van knikken, parafraseren en wanneer nodig het laten vallen van stiltes. De onderzoeker nam een open houding aan en liet geen waardeoordeel blijken (Verhoeven, 2007). Na afloop van het interview is de respondent ruimte gegeven voor eigen inbreng. Vervolgens is benoemd dat het interview ten einde was en is de respondent bedankt voor deelname (Heerink et al., 2013).

### 3.2.2.3 Data-analyse

Bij de data-analyse is gebruikgemaakt van codering volgens de methode van Corbin en Strauss (1990). De eerste stap van deze methode is het open coderen. Hierbij is relevante informatie geselecteerd zonder dat informatie is geschrapt. Hierbij is gekeken naar het belang van het citaat voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Corbin & Strauss, 1990). Vervolgens is aan dit citaat een code verbonden: de open code. Bij de tweede stap, het axiaal coderen, zijn de open codes gegroepeerd in categorieën. Hierbij is irrelevante informatie geschrapt (Corbin & Strauss, 1990). Bij de laatste stap zijn verbanden gelegd tussen de axiale codes en is bestudeerd hoe deze zich tot elkaar verhouden. Hierbij zijn alle interviews samengevoegd in één schema met selectieve codes die het uitgangspunt vormen voor de resultaten en conclusie van het onderzoek (Corbin & Strauss, 1990). De verbatim uitwerking van de interviews en de codeboom zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.



### 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

---

Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker in feite het instrument. Het afnemen van interviews is namelijk veldwerk waarbij de interviewer dicht bij de respondent staat. Om de betrouwbaarheid, en daarmee de bruikbaarheid, van het onderzoek te vergroten is het van belang om de mate van subjectiviteit te beperken en zo transparant mogelijk over de afname van het onderzoek te zijn (Verhoeven, 2007). Door het gebruik van een topiclijst en het toepassen van diverse gesprekstechnieken heeft de onderzoeker persoonlijke afstand gecreëerd, waardoor een zo objectief mogelijk interview heeft plaatsgevonden. Door geluidsopname, verbatim verslag en een gestructureerde analysemethode is inzichtelijk gemaakt hoe de data is verzameld en geanalyseerd.

De interne validiteit is gewaarborgd door de resultaten van de deskresearch te laten valideren door de respondenten. Hierdoor is een juiste casusbeschrijving en dus een juist uitgangspunt van dit onderzoek gegarandeerd. Daarnaast is gedurende het interview gebruik gemaakt van gesloten vragen waarmee de interpretatie door de onderzoeker is gecontroleerd door de respondent.

Dit onderzoek heeft betrekking op uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland die zijn ontwikkeld met subsidiegelden vanuit de regeling RUPS II , en worden gecoördineerd door een welzijnsorganisatie. Deze specifieke context maakt het moeilijk om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren naar een bredere context. De externe validiteit van dit onderzoek is dan ook laag. Mogelijk zijn de uitkomsten van dit onderzoek wel te generaliseren naar netwerksamenwerkingen in het sociaal domein met eenzelfde diversiteit aan actoren. Echter is eerst verder onderzoek nodig om deze generaliseerbaarheid vast te stellen. Dit onderzoeksgebied is op dit moment nog niet ver genoeg ontwikkeld.

Tabel 2

*De bestudeerde variabelen met hun definitie, indicatoren en categorieën*

Variabele	Definitie	Indicatoren	Categorieën
<b>Effectieve netwerk-samenwerking: netwerkniveau</b>	Tevredenheid van de stakeholders op netwerkniveau (Provan & Milward, 2001)	a) Aangeboden service b) Duidelijke service c) Goede relaties d) Integratie en coördinatie e) Behapbare kosten f) Commitment aan de doelen	a) Passend/Niet Passend b) t/m f) Sterk aanwezig/Aanwezig/ Afwezig/ Sterk afwezig
<b>Effectieve netwerk-samenwerking: organisatie- en cliëntniveau</b>	Tevredenheid van de stakeholders op organisatie en cliëntniveau (Provan & Milward, 2001)	a) Verbetering positie b) Verbetering legitimiteit c) Middelenwerving d) Kostenbesparing e) Betere toegang f) Cliëntresultaat g) Geen netwerkconflicten	Sterk aanwezig/Aanwezig/ Afwezig/ Sterk afwezig
<b>Netwerk-management</b>	De wijze van bestuur waarop het netwerk wordt gecoördineerd (Provan & Kenis, 2008)	a) Bestuursvorm b) Netwerkdisein	a) Zelfregulerend/Leidende organisatie/NAO b) Hub-design/All-channel-design
<b>Omstandigheden contingentie-benadering</b>	Omstandigheden welke bepalen welke bestuursvorm het meest effectief is (Provan & Kenis, 2008)	a) Mate van vertrouwen b) Het aantal actoren c) Doelconsensus d) Behoeftte aan netwerkcompetenties	Laag/Gematigd/Hoog <i>Voor b) geldt: &lt;8 = laag, 8-15 = gematigd, &gt;15 = hoog</i>
<b>Netwerkcultuur</b>	Overtuigingen, waarden en attitudes van een groep welke de gedachten en het handelen van groepsleden in specifieke situaties bepalen (Whelan, 2011)	a) Netwerkcultuur: Overtuigingen, waarden en attitudes die worden gedeeld door alle actoren in het netwerk b) Netwerkculturen: Overtuigingen, waarden en attitudes die de actoren in het netwerk van elkaar onderscheiden c) Cultuur t.o.v. informatiedeling	a) en b) Sterk aanwezig/Aanwezig/ Afwezig/ Sterk afwezig c) Need-to-share/Need-to-know
<b>Netwerkrelaties</b>	Interpersoonlijke en Interorganisatorische relaties op basis van vertrouwen (Whelan, 2011)	a) Interpersoonlijk vertrouwen b) Interorganisatorisch vertrouwen c) Formalisering van rol- en taakverdeling	a) en b) Laag/Gematigd/Hoog c) Sterk aanwezig/Aanwezig/ Afwezig/ Sterk afwezig

# H4 Casusbeschrijving & Analyse

## 4.1 Regeling Uitstapprogramma's Prostituees II

---

De Regeling Uitstapprogramma's Prostituees II (RUPS II) is op 23 april 2014 goedgekeurd door de Minister van Veiligheid en Justitie dhr. I.W. Opstelten. In deze regeling is onder andere opgenomen hoe aanspraak gemaakt kan worden op de subsidie, wat beoogd wordt met de subsidie en wat er verwacht wordt van de partijen die de subsidie ontvangen. In onderstaande paragrafen zijn enkele elementen toegelicht. De regeling is inmiddels verlengd tot juli 2019 waarna overgegaan zal worden op een structurele subsidie.

### 4.1.1 De subsidieaanvraag

RUPS II is in 2014 in het leven geroepen om bestaande uitstapprogramma's te handhaven en een landelijk dekkend netwerk van uitstapprogramma's te creëren. Tot 31 juli 2014 konden gemeenten en maatschappelijke organisaties zonder winstoogmerk een verzoek om subsidieverlening indienen bij de Minister van Veiligheid en Justitie. Dit verzoek bestond uit een projectvoorstel waarin de werkzaamheden om een uitstapprogramma te ontwikkelen en uit te voeren werden omschreven. Onderdeel hiervan waren onder andere de doelgroep, de regionale functie, capaciteit, projectplanning, begroting en de wijze van evaluatie (Opstelten, 2014).

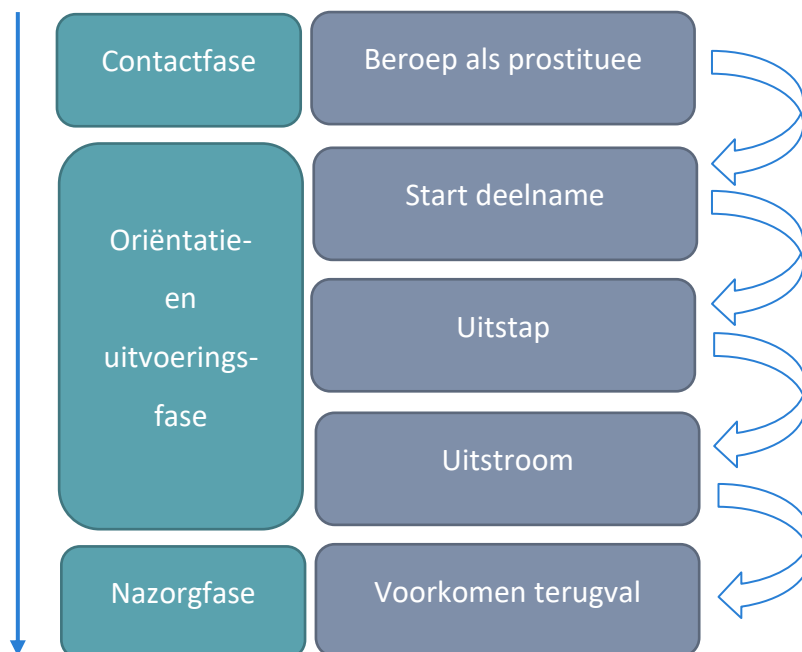
### 4.1.2 Criteria subsidieverstrekking

In RUPS II zijn drie belangrijke criteria opgenomen welke leidend zijn voor het toekennen van een subsidie. Ten eerste moet het uitstapprogramma zorgen voor een definitieve breuk met het beroep als prostituee. Een uitstapprogramma wordt dan ook gedefinieerd als een regionaal programma waarbinnen begeleiding van prostituees plaatsvindt bij het vinden van werk of dagbesteding buiten de prostitutie. De regionale inbedding is het tweede criteria. Het ministerie wil een landelijk netwerk creëren zodat alle prostituees kunnen deelnemen aan een uitstapprogramma. In het projectvoorstel moest een werkgebied worden aangegeven, waarbij regio's waar nog geen uitstapprogramma bestond voorrang kregen op de subsidie ten opzichte van regio's waar al wel een uitstapprogramma bestond. De derde en het laatste

belangrijke criteria is dat in de jaarlijkse begroting van de projecten een cofinanciering moet bestaan van minimaal 25% (Opstelten, 2014).

#### 4.1.3 Fasen van een uitstapprogramma

In het besluit tot de RUPS II wordt aangegeven dat een uitstapprogramma uit vier fasen bestaat (figuur 6). In de contactfase wordt door de uitvoerende partij contact gezocht met prostituees waarbij uitleg wordt gegeven over de mogelijkheden om uit de prostitutie te stappen. In de daaropvolgende oriëntatiefase wordt de prostituee geleidelijk aan voorbereid op het nemen van afstand van het beroep. De uitvoeringsfase biedt bij voorkeur ondersteuning op verschillende leefgebieden: werk, praktisch functioneren, juridische begeleiding, lichamelijke gesteldheid, zingeving, psychisch functioneren, sociaal functioneren, omgang met financiën en huisvesting. De afsluitende nazorgfase is belangrijk om te voorkomen dat een prostituee terugvalt in de prostitutie. Hierbij hebben de uitvoerders maandelijks contact met de prostituee. Voor iedere fase geldt dat de kans op een duurzame uitstap groter is bij een vaste trajectbegeleider en begeleiding op maat (Opstelten, 2014).



*Figuur 6.* Fasering van een uitstapprogramma volgens RUPS II (gebaseerd op Opstelten, 2014).

#### 4.1.4 Deelname aan een uitstapprogramma

In de regeling is opgenomen dat deelname aan een uitstapprogramma vrijwillig maar niet vrijblijvend is. Er wordt dan ook geen dwang of drang toegepast om prostituees uit te laten stappen. Wel kunnen prostituees bewogen worden tot uitstappen door middel van voorlichting over de mogelijkheden die een uitstapprogramma biedt. Wanneer een prostituee besluit om deel te nemen aan uitstapprogramma is dit niet vrijblijvend. Er wordt dan ook geadviseerd om een convenant te sluiten tussen de uitvoerende partij en de cliënt. Hierin kunnen afspraken worden opgenomen over onder andere de inzet van de cliënt, leerdoelen, levensstijl en de opbouw van het programma (Opstelten, 2014).

## 4.2 De uitstapprogramma's

---

Uit de opgevraagde gegevens van het Ministerie van Justitie en Veiligheid blijkt dat dertien partijen subsidie toegewezen hebben gekregen vanuit RUPS II. De zeven gemeenten zijn uitgesloten van deelname waardoor enkel de welzijnsorganisaties onderdeel zijn van dit onderzoek. Al deze partijen hebben een uitstapprogramma opgezet, maar er is verschil merkbaar in hoe deze gebruik maken van de subsidie. Zo zijn er organisaties die zelfstandig een uitstapprogramma ontwikkeld hebben, organisaties die in samenwerking met een andere partij een uitstapprogramma ontwikkeld hebben en organisaties die de subsidie hebben verdeeld over verschillende partijen in verschillende regio's waaruit dan ook meerdere uitstapprogramma's zijn ontstaan. Al deze vormen zijn onderdeel van dit onderzoek.

Daarnaast is opmerkelijk dat waar het ministerie spreekt van prostitutie, de meeste uitstapprogramma's spreken over een bredere doelgroep: sekswerkers. Hiermee bieden zij hulp aan personen in de gehele seksuele en erotische dienstverlening, en niet enkel aan degenen die hierbij gebruik maken van lichamelijk contact. Als laatste verschilt ook de doelgerichtheid van de uitstapprogramma's. Zo hebben niet alle uitstapprogramma's het doel om sekswerkers uit te laten stappen, maar is het uitstappen een deel van het prostitutie maatschappelijk werk (PMW). Daarom wordt in dit onderzoek eenzelfde typering van projecten gebruikt als in een onderzoek naar belemmerende factoren voor een duurzame uitstap in regio Amsterdam (Aipassa, Boerhoop, Bakker, & Bleeker, 2017):

1. Primair RUPS II project: een project waarbij uitstappende sekswerkers centraal staan;
2. Secundair RUPS II project: een project waarbij PMW geboden wordt met als onderdeel een uitstapprogramma om sekswerkers uit te laten stromen door begeleiding en verbetering van de leefdoelgebieden;
3. Tertiair RUPS II project: een project waarbij bepaalde (kwetsbare) doelgroepen centraal staan, en waarbij (uitstappende) sekswerkers een van deze doelgroepen is.

De vijf uitstapprogramma's die onderdeel zijn van dit onderzoek zijn in de volgende vijf paragrafen uitgewerkt op basis van informatie vanuit de deskresearch en kwalitatieve dataverzameling.

#### 4.2.1 Terwille verslavingszorg

Terwille verslavingszorg ontvangt subsidie vanuit RUPS II en heeft al langere tijd een uitstapprogramma in Groningen. Onlangs heeft Terwille extra RUPS II subsidie aangevraagd nadat uit een evaluatieonderzoek van RUPS I bleek dat in Flevoland nog geen mogelijkheid was om ondersteuning te ontvangen bij het stoppen met sekswerk. Terwille heeft de subsidie gekregen, en vanaf begin 2018 bieden zij, naast het uitstapprogramma in Groningen, ook een uitstapprogramma in Flevoland. Dit doen zij samen met de organisatie [X] welke daarnaast ook actief is in regio Amsterdam vanuit RUPS II subsidie. Naast het initiatief van Terwille zag gemeente Almere, na publicatie van rapport Lenferink, de noodzaak om de thematiek mensenhandel aan te pakken. De gemeente heeft hiervoor verschillende organisaties benaderd, waaronder Terwille. Deze organisaties vormen een netwerk, waar de realisatie van het uitstapprogramma onderdeel van uit maakt.

Algemene informatie van het uitstapprogramma in Flevoland, is opgenomen in tabel 3. Op verzoek van Terwille zijn de namen van de betrokken organisaties geanonimiseerd. Het uitstapprogramma van Terwille in Groningen, maakt geen onderdeel uit van deze casusstudie.

Tabel 3

*Algemene informatie over Het Steunpunt Flevoland*

Het Steunpunt Flevoland	
Coördinerende partij(en)	Terwille & [X]
Werkgebied	Provincie Flevoland, met nadruk op Almere en Lelystad
Doelgroep	Iedereen die werkt in de seksbranche
Doel	Primair RUPS II project: een project waarbij uitstappende sekswerkers centraal staan
Omvang	Naar verwachting ± 20 sekswerkers per jaar
Fase	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactfase</li> <li>2. Oriëntatiefase</li> <li>3. Uitvoeringsfase</li> <li>4. Nazorgfase</li> </ol>
Netwerkpartners	Verschillende organisaties met hun expertise in de psychiatrie, maatschappelijk werk, (maatschappelijke) opvang, veiligheid, handhaving, wijkteams en participatie
<b>Werkwijze</b>	
<p>Het Steunpunt is een integraal team van de organisaties Terwille en [X]. De hulpverleners van Het Steunpunt zijn regelmatig aanwezig op fysieke en online locaties waar zij contact leggen met sekswerkers. Hierbij introduceren zij het hulpaanbod en bouwen zij een vertrouwensrelatie op. Sekswerkers kunnen zich hierbij aanmelden voor het uitstapprogramma. Daarnaast komen sekswerkers bij Het Steunpunt terecht via doorverwijzing door huisartsen, docenten, ambtenaren of andere zorgaanbieders. Het steunpunt biedt PMW wanneer dit bijdraagt aan het uitstappen. Hiermee willen zij sekswerk dus niet faciliteren, maar enkel het uitstappen vergemakkelijken. Wanneer sekswerkers daadwerkelijk gaan uitstappen tekenen zij een behandelplan en worden zij vervolgens ondersteund op verschillende leefdomeinen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in grofweg twee groepen. De groep sekswerkers welke hulpverlening ontvangt van lage intensiteit (welke begeleid worden door [X]) en de groep sekswerkers waarbij intensievere hulpverlening nodig is (waarbij zij begeleiding ontvangen van Terwille). Zo is opvang op tijdelijke verblijfplekken in Noord-Nederland en Frankrijk mogelijk wanneer sprake is van onveiligheid zodat afstand genomen kan worden van het sekswerk en de bijbehorende contacten. Terwille en [X] werken intensief samen en andere netwerkpartners worden voornamelijk geraadpleegd voor advies, het verwerven van steun en doorverwijzing. De fase van nazorg verschilt sterk per cliënt en wordt met de cliënt afgestemd. Bij de behoefte naar intensieve nazorg kan besloten worden tot opname in het Leerhuis in Drenthe. Hierbij worden cliënten intensief begeleid bij het vormgeven van een nieuw leven. Wanneer de vraag hiernaar ontbreekt of niet noodzakelijk is, stopt hulpverlening of wordt overgegaan op laagdrempelige ambulante hulpverlening.</p>	

## 4.2.1.1 Netwerkmanagement

- Netwerkdiseïn & netwerkbestuur

Gedurende de interviews met de coördinerende partij en de netwerkorganisatie is hen gevraagd om het netwerk te tekenen. Beide respondenten tekenen eenzelfde type netwerk

met dezelfde actoren (figuur 7). Hierbij gaat het om een all-channel zelfregulerend-netwerk. Casussen worden aangemeld bij Terwille en organisatie X, waarna in een overleg met alle actoren wordt bepaald welke organisaties nodig zijn om aan te sluiten bij de hulpvraag van de cliënt. Beide respondenten geven aan dat de connecties in het netwerk nog erg zwak zijn. De actoren hebben een enkele keer kennis gemaakt en het netwerk bevindt zich nog in de opstartende fase. Een van de respondenten durft dan ook nog niet helemaal te spreken van een netwerk wanneer het gaat om het realiseren van een uitstapprogramma. Tot op heden is er nog te weinig samengewerkt, waardoor actoren nog niet aan elkaar verbonden zijn. Het Ministerie van J&V kan in het netwerk van Het Steunpunt gedefinieerd worden als de NAO. Zij heeft een toezichthoudende rol en organiseert landelijke congressen waarbij alle coördinatoren van uitstapprogramma's in Nederland samen komen voor het uitwisselen van kennis en ervaring.

➤ Vertrouwensdichtheid

Mede door het korte bestaan van Het Steunpunt is de vertrouwensdichtheid van het netwerk laag. Beide respondenten geven aan dat de actoren elkaar kennen, maar elkaar nog niet weten te vinden, waardoor nauwelijks contact bestaat tussen de actoren. Daarnaast lijkt er wantrouwen te bestaan tegenover Terwille en organisatie X. Bij aanvang van Het Steunpunt is een presentatie gegeven over het plan van aanpak aan de andere actoren. Hierbij kregen de actoren uit het netwerk het gevoel dat Terwille en X niet zagen welke expertise er al aanwezig is in Flevoland, en dat zij een groot deel van de hulpverlening zelf willen organiseren. Hierbij maken zij gebruik van eigen aanbod buiten de regio, terwijl actoren uit het netwerk dezelfde hulpverlening bieden binnen de regio. Terwille beseft dat zij deze indruk hebben gewekt, en is naar aanleiding hiervan het gesprek aangegaan. Hiermee lijkt de wrijving zijn weggenomen en is er een basis ontstaan waarop vertrouwensrelaties kunnen worden opgebouwd.

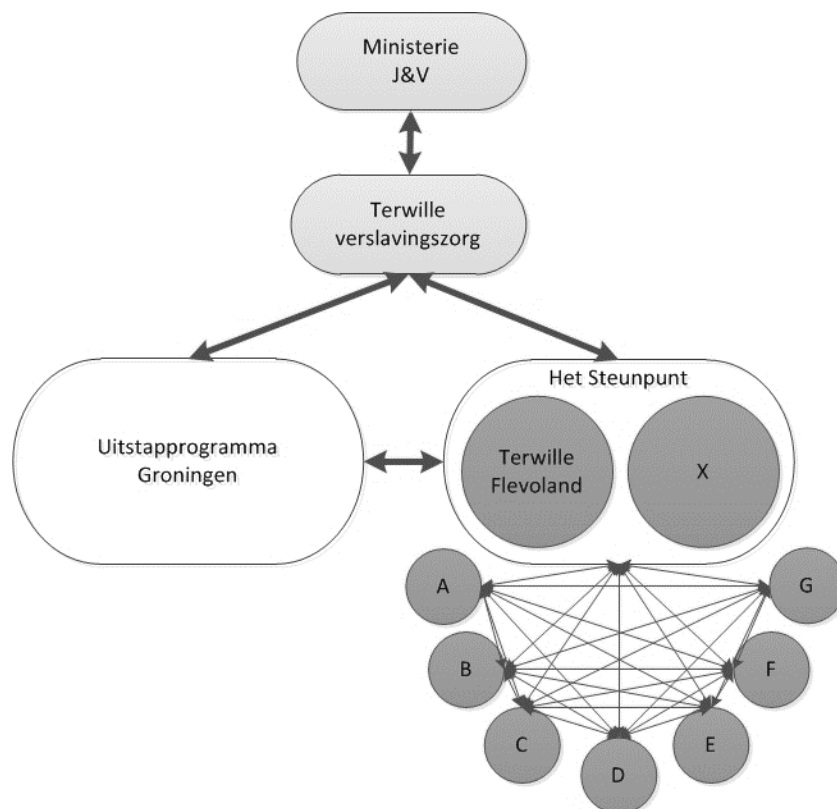
➤ Aantal actoren

Het netwerk bestaat momenteel uit negen actoren, waarbij Terwille en organisatie X worden gezien als twee afzonderlijke actoren. Terwille en organisatie X treden naar buiten als één organisatie welke het uitstapprogramma aanbiedt, maar omdat er sprake is van twee organisaties wordt uitgegaan van twee organisatiebelangen en twee organisaties met eigen organisatiekenmerken. In de literatuur wordt het aantal van negen actoren aangeduid als gematigd (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk). De respondenten geven



aan dat dit aantal actoren voldoende is om een compleet en passend hulpaanbod te kunnen leveren aan de uitstappende sekswerkers. Enkel wordt gesuggereerd dat een organisatie met expertise in huisvesting nog wenselijk zou zijn.

Het aantal van negen actoren is volgens de respondenten goed te beheersen, waardoor een informele samenwerking voldoet en deze niet geformaliseerd hoeft te worden. Zij geloven erin dat problemen samen bespreekbaar gemaakt kunnen worden waardoor de samenwerking goed zal verlopen. Echter verlangen beide respondenten wel naar het aanstellen van een duidelijk coördinerende partij die contact tussen de actoren stimuleert en hen aan elkaar kan verbinden.



*Figuur 7.* De netwerkstructuur van Het Steunpunt in Flevoland. Het Ministerie van J&V geeft subsidie aan Terwille verslavingszorg welke een uitstapprogramma in de provincie Groningen en Flevoland, onder de naam Het Steunpunt, heeft opgericht. Deze twee uitstapprogramma's hebben onderling een samenwerking op een strategisch niveau, waar Terwille in Flevoland samen met organisatie X en zeven andere actoren het uitstapprogramma op operationeel niveau verzorgt.

➤ Doelconsensus

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de doelconsensus in het netwerk van Het Steunpunt laag is. Zo lopen doelen uiteen van: ‘sekswerkers laten stoppen met sekswerk’ tot ‘sekswerk op een goede en veilige manier mogelijk maken’. Ook geeft de respondent van de netwerkorganisatie aan dat zij helemaal geen uitstapprogramma willen bieden. Zij willen doen waar zij goed in zijn. Dat is het bieden van veiligheid, en niet het helpen van sekswerkers met uitstappen. Wel geven zij aan deze doelgroep veiligheid te willen bieden wanneer zij dat nodig hebben, en dit uiteindelijk bijdraagt bij het uitstappen. Het uitstappen is hierbij niet het primaire doel. Volgens de respondenten maakt iedere actor deel uit van het netwerk vanuit een eigen doel, en niet vanuit het primaire doel van het uitstapprogramma om sekswerkers te laten stoppen met sekswerk. Wel wordt aangegeven dat iedere actor met zijn eigen doel bijdraagt aan het welzijn van de cliënt. Het gezamenlijke doel van het netwerk kan dan ook worden gezien als welzijnsbevordering voor de cliënt in plaats van het stoppen met sekswerk.

➤ Netwerkcompetenties

In het netwerk staat het voorkomen en bestrijden van mensenhandel centraal, waarbij uitstappen als een onderdeel hiervan wordt beschouwd. Het uitstappen wordt dan ook niet als een complex maatschappelijk probleem gezien. Volgens de netwerkorganisatie hebben Terwille en organisatie X samen voldoende in huis om een goed uitstapprogramma te kunnen bieden. Enkel wanneer sprake is van een ‘bij-probleem’, zoals veiligheid, hebben zij andere organisaties nodig die hier iets voor kunnen bieden.

Het afleggen van verantwoording aan het ministerie wordt niet als zware last ervaren. Er dient correct geregistreerd te worden, maar dit vraagt van de hulpverleners geen extra inspanning. Zij krijgen hierin veel vrijheid. Omdat het uitstapprogramma deel uit maakt van de werkgroep mensenhandel, welke op vraag van de gemeente is ontstaan, dient ook aan de gemeente Almere verantwoording af te worden gelegd. Echter wordt dit niet als last ervaren omdat “de gemeente al blij is met alles wat wordt gedaan”. Hierbij worden dus geen tot weinig eisen gesteld en wordt het netwerk (nog) nergens op afgerekend. De behoefte aan netwerkcompetenties zijn dus laag.

#### 4.2.1.2 Netwerkcultuur

##### ➤ Netwerkculturen

Het netwerk rondom uitstapprogramma Het Steunpunt bevat verschillende netwerkculturen. Hierbij wordt door beide respondenten de Christelijke achtergrond van Terwille en organisatie X ter sprake gebracht. Zij werken vanuit een Christelijke visie wat bepalend is voor de normen, waarden en overtuigingen welke leidend zijn in de hulpverlening. De respondent van Terwille geeft aan dat de sterkte van deze cultuur afhankelijk is van de betrokken hulpverleners. De ene hulpverlener leeft de Christelijke visie sterker na dan de andere hulpverlener. Het verschil in achtergrond heeft onder andere als gevolg dat de actoren een andere visie hebben op het beroep als sekswerker, waardoor het verschilt in hoeverre het doel om sekswerkers te helpen uitstappen wordt nagestreefd. Ook de netwerkorganisatie geeft aan dat de cultuur van een organisatie afhankelijk is van de personen die voor de organisatie werken.

##### ➤ Netwerkcultuur

De respondenten zijn het eens dat er momenteel geen sprake is van een gezamenlijke netwerkcultuur. De actoren verschillen veel van elkaar in opvattingen, normen, waarden en visie, en hebben deze op dit moment nog niet samen weten te smelten tot een gezamenlijke cultuur. Wel geven beide respondenten aan dat alle actoren in het netwerken streven naar het beste voor de cliënt en dat dit de gezamenlijke missie is van het netwerk. De opvatting over hoe deze missie bereikt wordt, verschilt per actor en wordt bepaald door onderliggende normen en waarden.

##### ➤ Informatiedeling

Tot op heden kent het netwerk van Terwille nog geen problemen met het delen van informatie binnen het netwerk. De actoren lijken bereidwillend om informatie met elkaar te delen, maar weten elkaar alleen nog niet te vinden. Het netwerk is nog te jong om een goed beeld te kunnen schetsen van hoe het delen van informatie daadwerkelijk verloopt. Al wordt de wens uitgesproken dat het delen van informatie zorgvuldig en niet overbodig moet gebeuren.

#### 4.2.1.3 Netwerkrelaties

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen relaties en vertrouwen tussen personen en tussen organisaties (Whelan, 2012). De respondenten van het uitstapprogramma van Terwille, vinden het lastig om hier een onderscheid tussen te maken. Want zoals een van de respondenten aangeeft: “je werkt als mens met elkaar, en je bent allemaal mensen in een

organisatie". Interpersoonlijke en interorganisatorische relaties hebben dus een groot raakvlak.

➤ Interpersoonlijke relaties en vertrouwen

De personen in het netwerk van Terwille hebben met elkaar kennis gemaakt en in eerste instantie was er sprake van wantrouwen. Terwille zou te weinig gebruik maken van andermans expertise en zou te veel zelf willen organiseren. Dit had een effect op de houding van de personen in het netwerk. De persoon van Terwille heeft erkent dat dit geen juiste aanpak was, en heeft een poging gedaan tot herstel van de relaties. De respondenten geven aan dat ze enkel hebben kennis gemaakt met elkaar, en dat ze elkaar nog moeten vinden. Er is dus nog geen sprake van interpersoonlijke relaties op basis van interpersoonlijk vertrouwen.

➤ Interorganisatorische relaties en vertrouwen

De relaties tussen de actoren lijken gebaseerd te zijn op vertrouwen. De actoren erkennen de problematiek en het belang van een collectieve aanpak. Iedereen is bereidwillend, wat voor vertrouwen zorgt. Er is open contact tussen de actoren, en de actoren hebben voldoende vertrouwen in elkaar om cliënten naar elkaar door te verwijzen. Visieverschillen willen wel eens voor wrijving zorgen, waardoor de relatie onder druk komt te staan. In het netwerk lijken geen persoonlijke belangen mee te spelen. De respondenten gaan er vanuit dat iedereen vanuit zijn eigen professie deel neemt aan de netwerksamenwerking. Over het meespelen van organisatiebelangen zijn twijfels. Onduidelijk is of sommige actoren liever een andere of meer prominente rol willen innemen in het netwerk, met als doel het eigen organisatiebelang te dienen. De netwerksamenwerking is (nog) niet formeel vastgesteld. Dit maakt dat de actoren zoekende zijn naar hun positie en de bijbehorende taak.

#### 4.2.1.4 Netwerkeffectiviteit

➤ Effectiviteit op netwerkniveau

Gelet op de indicatoren, beoordelen de respondenten Het Steunpunt momenteel als zeer ineffectief. Het netwerk is nog jong en volop in ontwikkeling. Connecties zijn pas net gelegd, het netwerk is nog bezig zich te vormen en ook de relaties moeten nog vorm krijgen. Dit maakt dat het voor de omgeving en de actoren nog niet geheel duidelijk is welke service zij precies gaan bieden en op welke manier zij dit gaan doen. Het uitstapprogramma dient nog geborgd te worden. Gedurende de interviews wordt dan ook duidelijk dat er vraag is naar integratie en

coördinatie, waardoor partijen aan elkaar verbonden kunnen worden en processen kunnen worden ontwikkeld en vastgelegd.

Wel geven de respondenten aan dat de actoren een bijna volledig aanbod kunnen aanbieden aan de sekswerkers. Zij hebben alle facetten in huis, maar zouden graag nog een actor aan laten sluiten welke de huisvestingsvraag van de sekswerkers op kan pakken. Als laatste indicator, zijn de kosten voor het uitstapprogramma behapbaar voor het netwerk. Terwille neemt deze op zich, wat niet voor extra kosten zorgt bij de andere actoren.

Het uitstapprogramma heeft een primair RUPS II doel: het uitstappen van sekswerkers. Dit is echter niet het doel van alle actoren in het netwerk. Er lijkt een verschil in visie te bestaan of sekswerk wel of geen normale beroep is. Daarnaast geeft de netwerkorganisatie aan zich enkel met hun eigen expertise bezig te willen houden, en dat sekswerkers helpen uit te stappen geen doel voor hen is. Dit maakt dat doelen uiteenlopen van 'het stoppen met sekswerk', 'het zorgen dat sekswerk veilig en gezond gebeurt' en 'het bieden van veiligheid'. Wel committeren alle actoren zich aan het doel het welzijn van de sekswerker te ondersteunen. Er is dus wel sprake van een gezamenlijk doel, maar dit doel is niet gericht op het uitstappen van sekswerkers.

➤ Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau

Gesteld kan worden dat de netwerksamenwerking voor zowel de coördinerende partij als de netwerkorganisatie effectief is op organisatieniveau. Beide partijen merken op dat de netwerksamenwerking positief is voor de positie van hun organisatie, dat het de legitimiteit niet beïnvloedt of zelfs versterkt en dat de samenwerking geen conflicten veroorzaakt met andere netwerken waarin de organisaties participeren. Daarnaast werven zij door de netwerksamenwerking een bredere doelgroep en levert het hen kennis en expertise van onderwerpen rondom sekswerk. Momenteel worden alle kosten van het uitstapprogramma gedragen door Terwille. Zij financieren het project vanuit de RUPS II subsidie en vanuit de 25% cofinanciering zoals beschreven bij de subsidieaanvraag. De hulpverlening die wordt geboden door de actoren wordt gefinancierd door middel van beschikkingen, en zorgt dus niet voor oplopende kosten. Over de effectiviteit op cliëntniveau kunnen nog geen uitspraken worden gedaan. Het uitstapprogramma is in de opstartende fase, en er zijn nog geen sekswerkers die alle vier de fasen van het uitstapprogramma hebben doorlopen.

#### 4.2.2 Veiligheidshuis Apeldoorn

Het Veiligheidshuis opereert in regio noordoost Gelderland met gemeente Apeldoorn als centrumgemeente, en heeft in 2015 RUPS II subsidie aangevraagd voor een periode van drie jaar. Onderdeel van dit Veiligheidshuis is het coördinatiepunt mensenhandel, met daaronder problematiek rondom loverboys en jeugdprostitutie. Niet alle gemeenten uit regio Noordoost Gelderland betalen hier aan mee, wat maakt dat het coördinatiepunt enkel opereert in gemeente Apeldoorn. Door de transitie van de zorg in 2015 werd het coördinatiepunt mensenhandel onbetaalbaar, en is de RUPS II subsidie gebruikt om deze kosten op te vangen. Bij de subsidieaanvraag is aangegeven dat het Veiligheidshuis in wil zetten op deskundigheidsbevordering, een maatjes project voor sekswerkers en prostitutie maatschappelijk werk. Toen bleek dat het Veiligheidshuis subsidie over had, is besloten om een pilot op te zetten voor een uitstapprogramma. Dit heeft het Veiligheidshuis uitbesteed aan een ZZP'er die eveneens werkzaam is bij de organisatie MEE welke onderdeel uitmaakt van het Veiligheidshuis in Apeldoorn: de organisatie Rebelz. Ondanks dat de pilot enkel gefinancierd is voor gemeente Apeldoorn, zijn tijdens de pilot ook cliënten ondersteund bij het uitstappen die niet woonachtig zijn in Apeldoorn. De pilot werd een succes, en met de resultaten is het Veiligheidshuis naar de andere gemeenten in regio noordoost Gelderland gestapt. Deze gemeenten zien nu het belang van een uitstapprogramma, en hebben toegezegd de komende drie jaar het Veiligheidshuis te voorzien van subsidie. Hiermee is het uitstapprogramma de komende drie jaar niet meer afhankelijk van RUPS subsidie, en is het regionaal geborgd. Informatie over de omvang en werkwijze van het uitstapprogramma in Apeldoorn is terug te vinden in tabel 4.

Tabel 4

*Algemene informatie over het uitstapprogramma van het Veiligheidshuis in Apeldoorn*

Uitstapprogramma Veiligheidshuis Apeldoorn	
Coördinerende partij(en)	Rebelz
Werkgebied	Gemeente Apeldoorn (vanaf 2019 regio noordoost Gelderland, 22 gemeenten)
Doelgroep	Iedereen die actief is in de vrijwillige seksbranche
Doel	Secundair: het bieden van PMW met als onderdeel een uitstapprogramma om sekswerkers uit te laten stromen door begeleiding en verbetering van de leefdomen van de sekswerkers
Omvang	± 20 sekswerkers per jaar

<b>Fase</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactfase</li> <li>2. Oriëntatiefase</li> <li>3. Uitvoeringsfase</li> <li>4. Nazorgfase</li> </ol>
<b>Netwerkpartners</b>	Politie, GGD, prostitutie-controleteam, WMO partners, WMO gemeente Apeldoorn, schuldhulpverlening, sociaal wijkteam, beleidsafdeling gemeente Apeldoorn, werkplein gemeente Apeldoorn, Veiligheidshuis.
<b>Beschrijving</b>	
<p>Sekswerkers komen op verschillende manieren in contact met het uitstapprogramma. Zo kunnen sekswerkers zichzelf aanmelden, komen zij in contact via de SOA verpleegkundigen van de GGD, het prostitutie-controleteam of via het meldpunt mensenhandel. Wanneer het meldpunt de inschatting maakt dat het niet om mensenhandel, maar om vrijwillige prostitutie gaat, maken zij de cliënt bekend met het aanbod van Rebelz en vragen zij of ze contact met de sekswerker op mogen nemen. Ook de GGD en het prostitutie-controleteam vertellen over het uitstapprogramma, geven een kaartje met contactgegevens of vragen of iemand van het uitstapprogramma met hen contact op mag nemen. Het eerste contact tussen het uitstapprogramma en de sekswerker is dan ook telefonisch. Hierbij wordt uitgelegd dat er PMW wordt geboden en dat sekswerkers ondersteuning kunnen ontvangen bij uitstappen wanneer zij hier behoefte aan hebben. Vervolgens wordt een face-to-face afspraak gepland waarbij de behoeften van de sekswerker in kaart worden gebracht. Hierbij wordt gekeken of sekswerkers enkel ondersteuning willen ontvangen om hun werk als sekswerker veilig en gezond te kunnen voortzetten, of dat er een wens is om uit te stappen. Rebelz houdt zelf de regie bij hulpverlening, maar probeert zo snel mogelijk af te schalen naar 0<sup>e</sup>-lijns voorzieningen. Daarnaast bestaan er korte lijntjes met de gemeente Apeldoorn en andere zorgorganisaties zodat zij delen van het uitstapprogramma kunnen verzorgen of vergemakkelijken. Wanneer de sekswerker is uitgestapt, krijgt deze nog een jaar lang ondersteuning op psychosociaal vlak en in de vorm van maatschappelijk werk. Dit met als doel de situatie van de ex-sekswerker te stabiliseren.</p>	

#### 4.2.2.1 Netwerkmanagement

##### ➤ Netwerkdiseïn & netwerkbestuur

Zoals te zien in figuur 8 ontvangt het Veiligheidshuis in Apeldoorn RUPS II subsidie van het Ministerie van J&V. Het Veiligheidshuis gebruikt 80% van de RUPS II subsidie voor de ketenaanpak mensenhandel, en 20% voor PMW en een uitstapprogramma voor sekswerkers in de vrijwillige seksbranche. Het Veiligheidshuis heeft zelf geen expertise op dit gebied, en heeft daarom organisatie Rebelz aangesteld om PMW en het uitstapprogramma uit te voeren. Hierbij blijft het Veiligheidshuis actief op strategisch niveau, en verzorgt Rebelz het operationele niveau. Het netwerk heeft een bestuursvorm gelijk aan een leiderorganisatie-netwerk. Hierbij is Rebelz operationeel leider over circa elf actoren. Rebelz is duidelijk de leidende organisatie omdat zij zowel verantwoordelijkheid neemt voor de proces- en de

casusregie, maar ook de subsidie in handen heeft die de overige actoren niet hebben. Het Veiligheidshuis en het Ministerie van J&V kunnen gedefinieerd worden als NAO, maar omdat zij geen contact hebben met de overige actoren, worden zij niet beschouwd als onderdeel van het netwerk. Wel sluit Rebelz aan bij de landelijke congressen die worden georganiseerd door het ministerie voor alle coördinerende partijen van uitstapprogramma's in Nederland.

Hoewel de contacten tussen de actoren niet volledig gecentraliseerd zijn, heeft het netwerk het meeste weg van een hub-design. Rebelz is hierbij het centrum van het netwerk. Rebelz krijgt de aanmeldingen van de cliënten binnen, en bepaalt zelf welke hulpverlening bij welke actor ingezet moet worden. Bij deze keuze worden de andere actoren dan ook niet betrokken, en hebben hier zelfs vaak geen weet van. Rebelz legt dan vaak zelf ook het contact tussen de cliënt en actor, en in een enkel geval wordt gebruik gemaakt van een tussenpartij, zoals het werkplein van de gemeente.

➤ Vertrouwensdichtheid

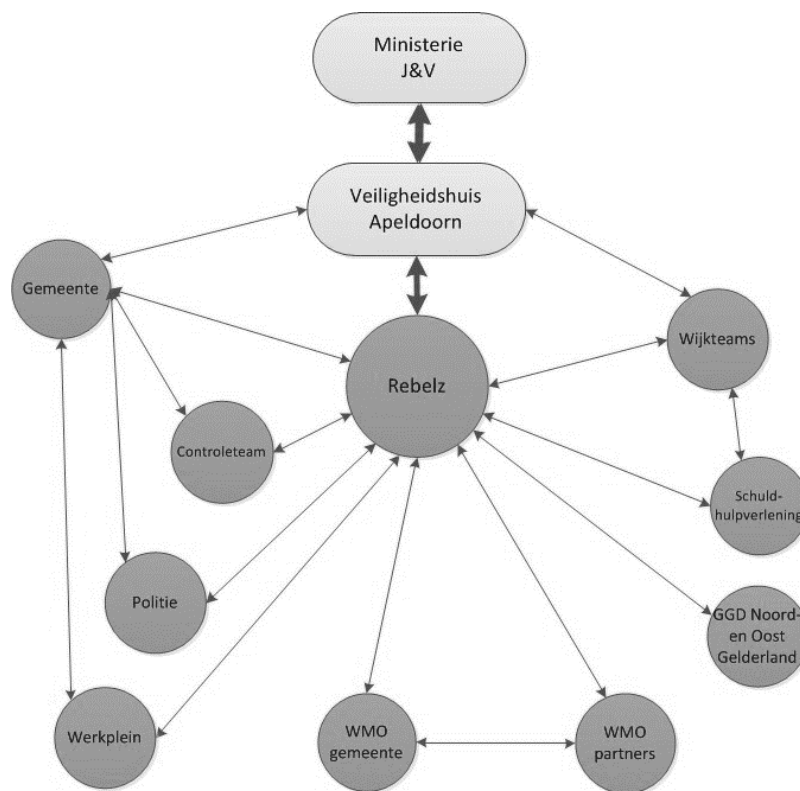
De vertrouwensdichtheid in het netwerk is gematigd. Er lijkt sprake van wederzijds vertrouwen, maar dit neemt niet weg dat er soms problemen ontstaan tussen de verschillende actoren. Rebelz heeft zelf geen negatieve ervaringen met vertrouwen ten opzichte van andere actoren, maar merkt dat de overige actoren niet altijd op elkaar kunnen vertrouwen. Echter heeft Rebelz voldoende overzicht om in te grijpen, en het vertrouwen tussen de actoren te herstellen.

➤ Aantal actoren

Inclusief Rebelz bestaat het netwerk uit elf actoren. De literatuur categoriseert elf actoren als gematigd (Provan & Kenis, 2008; Van der Heijden & Schalk, in druk). De activiteit van de actoren is casusafhankelijk. De hulpvraag verschilt per casus, wat maakt dat niet bij iedere casus alle actoren betrokken zijn. De respondent geeft aan dat bijna in alle gevallen een beroep wordt gedaan op de politie, het werkplein, loket uitkeringen en de gemeente.

Omdat de woningnood hoog is, zou de respondent het netwerk graag uitbreiden met expertise in huisvesting. Echter geeft zij hierbij ook aan, dat zij zich afvraagt hoeveel effect dit zal hebben. Bij de toewijzing van woningen wordt voorrang gegeven aan speciale doelgroepen, maar deze erkenning hebben de ex-sekswerkers niet. Daarom zullen zij mee moeten loten voor woningen, en kan dit proces naar verwachting niet of nauwelijks versneld worden.





*Figuur 8.* De netwerkstructuur van het uitstapprogramma van het Veiligheidshuis Apeldoorn. Het Ministerie van J&V geeft subsidie aan het Veiligheidshuis in Apeldoorn welke deze gebruikt voor de ketenaanpak mensenhandel en sinds 2016 voor het realiseren van een uitstapprogramma. Rebelz krijgt van het Veiligheidshuis een deel van de RUPS II subsidie en is hiermee verantwoordelijk voor de uitvoering van het uitstapprogramma. Het netwerk van Rebelz is casusafhankelijk, maar bestaat over het algemeen uit elf actoren.

➤ Doelconsensus

Het doel van het uitstapprogramma is secundair: het bieden van PMW met als onderdeel een uitstapprogramma om sekswerkers uit te laten stromen door begeleiding en verbetering van de leefdoelgebieden van de sekswerkers. De respondent is dan ook van mening dat sekswerkers niet gedwongen moeten worden om te stoppen, maar vrij zijn hier een eigen keuze in te maken. De actoren lijken verschillende organisatiebelangen te hebben. Zo zouden sommige actoren er zelfs belang bij hebben als vrouwen in de seksbranche zouden blijven werken. Ondanks deze verschillende belangen, geeft de respondent aan dat alle actoren het doel van het uitstapprogramma nastreven.

#### ➤ Netwerkcompetenties

De behoefte aan netwerkcompetenties van het netwerk zijn gematigd. Zo is het voor het netwerk moeilijk om geheel aan te sluiten bij de complexiteit van de problematiek. In veel casussen is dit mogelijk, maar de woningnood zorgt vaak voor moeilijkheden bij het uitstappen, wat de kans op terugval in de seksbranche vergroot.

Het netwerk ervaart geen druk ten opzichte van de verantwoording die zij af moeten leggen aan het ministerie. Het netwerk heeft hierbij als uitgangspunt dat geld van de maatschappij, zoals de RUPS II subsidie, goed besteed moet worden zodat er resultaat mee geboekt kan worden. Zij rapporteren dan ook vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel de successen en de mislukkingen van het project, en zijn hier open en eerlijk over. Mocht het ministerie als gevolg hiervan besluiten de subsidie niet langer te verstrekken, dan neemt de organisatie dat voor lief. Als het netwerk het niet lukt, zal een andere partij de kans moeten krijgen meer succes te boeken. Deze houding wordt mogelijk verklaard door het feit dat het uitstapprogramma tot 2022 financieel geborgd is in de regio noordoost Gelderland, en dat het uitstapprogramma dus niet afhankelijk is van de RUPS subsidie.

#### 4.2.2.2 Netwerkcultuur

##### ➤ Netwerkculturen

Er is sprake van verschillende netwerkculturen in het netwerk. Er bestaan hierbij geen verschillen in waarden en attitude, maar wel in overtuigingen. Zo haalt de respondent een voorbeeld aan van een medewerker van loket uitkeringen, welke het beroep sekswerker problematiseert en dit associeert met nare ervaringen en trauma's. Dit is vaak niet het geval bij de doelgroep van het uitstapprogramma, omdat het hierbij gaat om sekswerkers die vrijwillig in de seksbranche zijn gestapt. Volgens de respondent komt dit verschil in overtuigingen voort uit een gebrek aan kennis over sekswerk en weinig tot geen ervaring met de doelgroep. Het verschil in opvattingen over sekswerk zorgen momenteel niet voor problemen in de netwerksamenwerking, maar hebben juist een tegengesteld effect. Omdat bijvoorbeeld de medewerkster van het loket uitkeringen een problematisch beeld heeft van sekswerk, is zij vaak bereidwilliger om medewerking te verlenen dan dat nodig is.

➤ Netwerkcultuur

Op de vraag of er sprake is van één netwerkcultuur bij het uitstapprogramma van het Veiligheidshuis, antwoordt de respondent: “Ja, als het om sekswerk gaat zeker”. Hiermee bevestigt de respondent dat er sprake is van een gezamenlijke missie, waarden, overtuigingen en attitude. Helaas is tijdens het interview niet verder ingegaan op hoe deze netwerkcultuur exact vorm heeft.

➤ Informatiedeling

Ten opzichte van informatiedeling is er in het netwerk sprake van een need-to-share cultuur. De respondent heeft een open houding en deelt hierbij informatie die soms zelfs voorbij gaat aan de privacywetgeving. Zij geeft aan dat zij enkel de informatie deelt met andere actoren die in het belang is van het traject van de cliënt, en dat zij hierbij nog nooit problemen heeft ervaren. Hoewel het delen van privacy gevoelige informatie per wet verboden is, vinden cliënten dit geen probleem, en resulteert het in een need-to-share cultuur waarbij ook de andere actoren meer open staan voor het delen van informatie. Bij de netwerksamenwerking is het dan ook nog niet voorgekomen dat de respondent geen toegang kreeg tot informatie die zij wel nodig had voor de begeleiding.

#### 4.2.2.3 Netwerkrelaties

Bij de analyse van het netwerk van het Veiligheidshuis is het moeilijk om onderscheid te maken tussen interpersoonlijke relaties en vertrouwen en interorganisatorische relaties en vertrouwen. Dit omdat de organisatie Rebelz, die operationeel verantwoordelijk is, bestaat uit één persoon: Jolanda Bergsma. Dit maakt dat er in onderstaande paragrafen onderscheid gemaakt wordt in interpersoonlijke relaties en vertrouwen: de relaties van Jolanda Bergsma met de andere contactpersonen in het netwerk, en de interorganisatorische relaties en vertrouwen: de relaties van Jolanda Bergsma met de andere actoren.

➤ Interpersoonlijke relaties en vertrouwen

Jolanda Bergsma is al negen jaar actief in het Veiligheidshuis met het thema seksualiteit. Later is daar als ZZP'er ook de verantwoordelijkheid voor het uitstapprogramma bij gekomen. Zij ziet het dan ook als groot voordeel dat zij haar netwerk van het Veiligheidshuis kan gebruiken, voor haar werk in het uitstapprogramma. Hierbij geeft zij aan het gezicht te zijn van de hulpverlening rondom seksualiteit, waardoor zij weinig uit hoeft te leggen over haar werk, en

dat er bij aanvang het uitstapprogramma al sprake was van vertrouwensrelaties. De respondent geeft dan ook aan dat het een wezenlijk verschil maakt als de personen elkaar goed kennen. Daardoor weet je wat je aan elkaar hebt, wie je wanneer nodig hebt, en kan je samen een stap verder komen. Volgens de respondent vormt personeelsverloop dan ook een bedreiging voor de netwerksamenwerking. De respondent geeft aan vertrouwen te hebben in de contactpersonen die zij heeft bij de verschillende organisaties. Zij is ervan overtuigd dat de contactpersonen “doen wat zij moeten doen, en hun afspraken nakomen”.

➤ Interorganisatorische relaties en vertrouwen

De respondent stelt dat je de organisaties moet kennen om passende hulp te kunnen bieden, maar dat personen in de organisatie het verschil maken. De relaties van Rebelz met de actoren in het netwerk lopen goed, en de respondent geeft aan dat hierbij sprake is van vertrouwen. Mede door de dubbelrol van Jolanda Bergsma in het Veiligheidshuis, heeft zij korte lijnen met verschillende organisaties, waardoor zij eenvoudig contact kan leggen en onderhouden. Hierbij moet opgemerkt worden dat de respondent merkt dat de verschillende organisaties niet altijd het onderscheid weten te maken tussen Jolanda Bergsma van MEE, en Jolanda Bergsma van Rebelz. Zij werkt namens MEE aan de ketenaanpak van het Veiligheidshuis, terwijl zij als Rebelz door het Veiligheidshuis is aangesteld voor de uitvoering van het uitstapprogramma. Voor de organisaties waarmee samengewerkt wordt, is het wel eens diffuus vanuit welke positie Jolanda Bergsma zaken oppakt.

De respondent geeft aan dat de vertrouwensdichtheid in het netwerk niet altijd hoog is. Er wil wel eens wrijving ontstaan tussen verschillende actoren, wat voor problemen in de samenwerking zorgt. Echter heeft de coördinerende partij voldoende legitimiteit als leider, waardoor deze op een eenvoudige manier het vertrouwen tussen de organisaties weet te herstellen. De rollen en taken van de organisaties zijn in de niet in alle gevallen formeel vastgelegd. Er bestaan formele afspraken tussen Rebelz en het werkplein en Rebelz en het loket uitkeringen over de erkenning van de ex-sekswerkers als specifieke doelgroep. Dit vereenvoudigt de procedure waardoor de ex-sekswerkers een voorkeursbehandeling genieten bij de begeleiding naar werk en het krijgen van een bijstandsuitkering.

#### 4.2.2.4 Netwerkeffectiviteit

##### ➤ Effectiviteit op netwerkniveau

Het netwerk van het Veiligheidshuis opereert op netwerkniveau zeer effectief. Hoewel de woningnood hoog is, lukt het de organisaties in het netwerk toch om een service te bieden die passend is bij de doelgroep. De wens bestaat om een actor met expertise op het gebied van woonvoorziening aan te laten sluiten bij het netwerk, maar zoals de situatie er nu uit ziet biedt dit geen betere service dan zonder deze actor. Dit omdat de ex-sekswerkers niet aangeduid worden als speciale doelgroep, en daarmee geen voorrang krijgen op de woningmarkt. Daarnaast zijn de relaties in het netwerk zeer goed, is sprake van duidelijke integratie en coördinatie en bestaat er commitment aan het doel van het uitstapprogramma. De kosten van het uitstapprogramma zijn behapbaar omdat de subsidie voldoende bleek om het uitstapprogramma uit te voeren, en omdat de financiering de komende drie jaar is gegarandeerd. Het netwerk is niet effectief wanneer het gaat om de duidelijkheid waarmee zij hun service presenteren in de markt. Momenteel is informatie over het uitstapprogramma zeer slecht te vinden, en komen de sekswerkers vaak alleen via via bij Rebelz terecht. Het netwerk heeft er bewust voor gekozen om het uitstapprogramma niet actief te promoten en aan te bieden, omdat tot voor kort bestaanszekerheid niet zeker was. De subsidie zou stoppen, en daardoor zou een einde komen aan het uitstapprogramma. Inmiddels is de subsidieregeling verlengd, en hebben de gemeenten in regio noordoost Gelderland financiering gegarandeerd. Daarom wordt momenteel gewerkt aan een strategie om het uitstapprogramma onder de aandacht te brengen.

##### ➤ Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau

Het netwerk opereert op organisatie- en cliëntniveau effectief. Verbetering van de positie en legitimiteit van Rebelz is nauwelijks merkbaar, maar er is in ieder geval ook geen sprake van een verslechtering. De respondent wijt dit aan het feit dat zij werkzaam is voor MEE en Rebelz, waardoor het niet altijd duidelijk is vanuit welke organisatie zij werkt. Wat volgens de respondent wel duidelijk was, was dat het uitstapprogramma logischerwijs is ondergebracht bij het Veiligheidshuis en dat dit opgepakt zou worden door Jolanda Bergsma. Dit maakt dat de positie en de legitimiteit al sterk was, maar deze wordt dus niet altijd toegeschreven aan de juiste organisatie. Daarnaast geeft de netwerksamenwerking de organisatie beschikking over andere middelen en verbetert het de toegang tot het uitstapprogramma. Ten eerste zorgt de netwerksamenwerking voor een inkomen in de vorm van subsidie. Deze is voldoende

toereikend, en biedt voldoende mogelijkheid voor het opzetten en uitvoeren van een uitstapprogramma. Dit maakt dat Rebelz toegang krijgt tot een andere doelgroep, welke zij eerst niet voorzag van hulp, en wordt kennis opgedaan door samenwerking met een diversiteit aan organisaties. Doordat meerdere actoren in het netwerk participeren, is de toegang voor cliënten beter voorzien, dan wanneer de coördinerende partij het uitstapprogramma alleen zou uitvoeren. De toegang is simpelweg beter omdat het uitstapprogramma bij meer, en een meer divers aantal actoren bekend is, waardoor de cliënten via meer verschillende wegen zichzelf aanmelden voor het uitstapprogramma.

Er is geen sprake van een kostenbesparing of een toename in kosten voor de actoren in het netwerk. De kosten van Rebelz worden gedekt door de RUPS II subsidie, en de kosten voor de overige organisaties worden gedekt door het werken op basis van beschikkingen die worden verstrekt door de gemeente. Doordat er zo snel als mogelijk wordt afgeschaald naar hulpverlening in de 0<sup>e</sup> en 1<sup>e</sup> lijn, zijn zelfs beschikkingen niet nodig omdat deze organisaties betaald worden op basis van een budget van de gemeente. Op deze manier wordt goedkope laagdrempelige hulp ingezet, in plaats van dure specialistische zorg in de 2<sup>e</sup> lijn.

Het cliëntresultaat is goed. Het uitstapprogramma heeft zelf een evaluatieonderzoek uitgevoerd onder haar deelnemers, en de resultaten hiervan zijn positief. De ex-sekswerkers zijn er van overtuigd dat het uitstappen niet was gelukt, zonder hulp van Rebelz en haar netwerk. Als laatste zorgt de netwerksamenwerking niet voor conflicten met andere netwerken waarin de organisatie participeert.

#### 4.2.3 Leger des Heils Limburg-Brabant

Het Leger des Heils is begonnen met een uitstapprogramma in regio zuidoost Brabant, met de focus op gemeente Eindhoven. De gemeente Eindhoven verstrekt dan ook namens de regio een subsidie welke aanvullend is op de RUPS II subsidie. In de loop der tijd is het uitstapprogramma beschikbaar geworden voor alle sekswerkers uit de 21 gemeenten in regio zuidoost Brabant. Momenteel is het Leger des Heils bezig om ook een uitstapprogramma, met bijbehorend netwerk, op te zetten in Limburg. In dit onderzoek wordt het netwerk onderzocht welke actief is in regio zuidoost Brabant. Algemene informatie over het uitstapprogramma is weergegeven in tabel 5.

Tabel 5

*Algemene informatie over het uitstapprogramma van het Leger des Heils Limburg-Brabant*

Terecht & Levenskracht	
<b>Coördinerende partij(en)</b>	Leger des Heils Limburg-Brabant
<b>Werkgebied</b>	Regio zuidoost Brabant, met focus op Eindhoven (21 gemeenten)
<b>Doelgroep</b>	Iedereen die werkt in de seksbranche
<b>Doel</b>	Secundair: het bieden van PMW met als onderdeel een uitstapprogramma om sekswerkers uit te laten stromen door begeleiding en verbetering van de leefdoeinen van de sekswerkers
<b>Omvang</b>	± 25 sekswerkers per jaar
<b>Fase</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactfase</li> <li>2. Oriëntatiefase</li> <li>3. Uitvoeringsfase</li> <li>4. Nazorgfase</li> </ol>
<b>Netwerkpartners</b>	Lumens, gemeente, GGD, politie, , woningbouwcoöperatie, GGZ, bemoeizorg, NEOS, humanitas, Novadic Kentron, landelijke vakgroep Leger des Heils, exploitanten, WIJeindhoven, SOA aids, PROUD, huisartsen/specialisten.
<b>Beschrijving</b>	
<p>Het Leger des Heils heeft met de RUPS II subsidie twee projecten opgezet: Terecht en Levenskracht. Terecht is een informatie- en adviescentrum voor sekswerkers waar zij in contact komen met het Leger des Heils en het PMW. Sekswerkers komen in contact met Terecht via veldwerk, een inloopsprekkuur bij de GGD, via casusoverleg met de gemeente en politie, meldingen via de daklozenopvang of via andere sekswerkers. De toegang is dus erg breed. Bij Terecht kunnen sekswerkers hun verhaal kwijt, cursussen volgen en kunnen zij vrijblijvend hulp ontvangen. Dit is laagdrempelige en lichte hulp. Vanuit Terecht kunnen sekswerkers doorverwezen worden naar het uitstapprogramma Levenskracht. Terecht neemt een intake af, waarbij de hulpvraag in kaart wordt gebracht op de verschillende leefgebieden. Vervolgens wordt een beschikking aangevraagd bij de gemeente, op grond waarvan de hulp kan worden gefinancierd. Indien positief, krijgt de sekswerker een coach toegewezen welke de sekswerker gaat ondersteunen bij het uitstapproces. In het uitstapproces is het Leger des Heils casusregisseur welke de cliënt ondersteunt bij het zoeken van passende hulp en het creëren van een compleet hulpaanbod. Nazorg is afhankelijk van de wensen van de cliënt. Wanneer een cliënt bijvoorbeeld een sterk sociaal netwerk heeft, zal de nazorg minder intensief zijn dan bij een cliënt met een zwak sociaal netwerk. Waar nodig wordt een cliënt doorverwezen naar een andere vorm van hulpverlening. Daarnaast wordt gedurende het traject het contact tussen de cliënt en Terecht onderhouden. Mocht een cliënt terugvallen, is het voor de cliënt eenvoudiger om opnieuw deel te nemen aan het uitstapprogramma. (Ex)cliënten mogen dan ook altijd binnen lopen voor een praatje.</p>	

#### 4.2.3.1 Netwerkmanagement

##### ➤ Netwerkdisein & netwerkbestuur

Het netwerk van het Leger des Heils bestaat uit een strategische kern met daaromheen een schil met actoren die casusgericht kunnen worden benaderd. De strategische kern kent formeel zijn oorsprong vanuit het coördinatiepunt mensenhandel, waar het uitstapprogramma deel van uit maakt. Het coördinatiepunt mensenhandel heeft een structureel overleg, het zorgoverleg, waarin hulpverlening in de regio op elkaar wordt afgestemd, maar ook casussen inhoudelijk kunnen worden doorgesproken. De operationele coördinatie van het uitstapprogramma wordt volledig verzorgd door het Leger des Heils. Aanmeldingen voor het uitstapprogramma komen via veel verschillende kanalen binnen, maar het Leger des Heils voert vervolgens proces- en casus regie. Afhankelijk van de casus wordt de casus besproken in het zorgoverleg van het coördinatiepunt mensenhandel en worden actoren uit het netwerk benaderd. Voor de uitvoering van het uitstapprogramma kent het netwerk de vorm van een leiderorganisatie-netwerk. Het contact rondom casussen van het uitstapprogramma is maximaal gecentraliseerd bij het Leger des Heils, wat maakt dat sprake is van een hub-design netwerk (figuur 9). De respondent geeft aan dit een prettige manier van werken te vinden, en dat deze structuur bijdraagt aan de effectiviteit van het uitstapprogramma.

##### ➤ Vertrouwensdichtheid

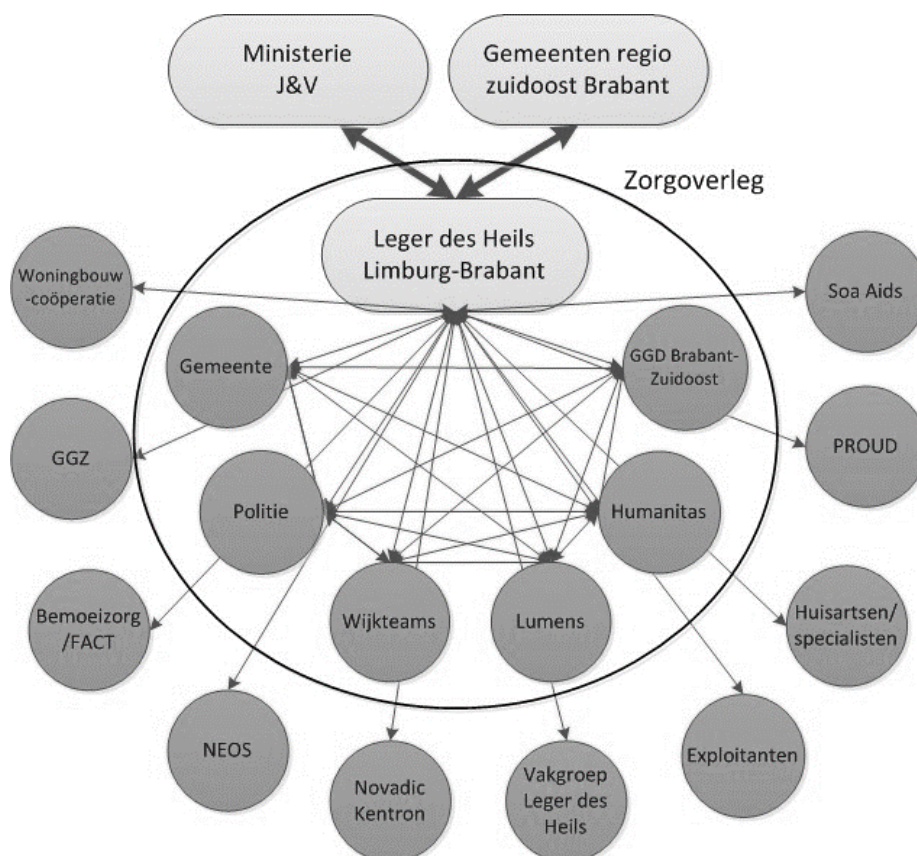
De vertrouwensdichtheid van het netwerk is gematigd. De respondent geeft aan dat door personeelsverloop, mate van betrokkenheid en onduidelijke verwachtingen, de vertrouwensrelatie wordt verstoord. Dit maakt dat het in de praktijk vaak zoeken is naar de juiste contactpersonen, maar ook dat afspraken niet altijd worden nagekomen. De respondent geeft aan dat er in de basis wel vertrouwen is, maar dat dit in de praktijk niet altijd zichtbaar is. Het opbouwen van vertrouwen is volgens de respondent een tijdrovend proces, maar moet door bijvoorbeeld personeelsverloop steeds opnieuw worden doorlopen.

##### ➤ Aantal actoren

Het netwerk van het Leger des Heils bestaat inclusief het Leger des Heils uit zeventien actoren. In de literatuur wordt dit aantal aangeduid als hoog. Zeven actoren vormen de kern van het netwerk. Zij hebben structureel overleg op strategisch en casusniveau. Deze kern kent een all-channel-design en heeft veel weg van een zelfregulerend netwerk. De overige tien actoren



staan via een hub-design in verbinding met het Leger des Heils. Deze actoren worden afhankelijk van de casus benaderd voor het verlenen van hulp. Het aantal organisaties is stabiel. Er vinden wel personele wisselingen plaats welke invloed hebben op de relaties, maar de meeste organisaties maken al geruime tijd onderdeel uit van het netwerk met dezelfde contactpersonen. De respondent geeft aan dat dit netwerk in staat is om een compleet aanbod te verzorgen voor de sekswerkers, en het toetreden van andere actoren is dan ook niet nodig. Volgens de respondent zou een uitbreiding van het netwerk enkel voor problemen kunnen zorgen. ‘Deelname van meer partijen zorgt voor meer meningen, meer meningsverschillen en een tragere besluitvorming’.



*Figuur 9.* De netwerkstructuur van het uitstapprogramma van het Leger des Heils Limburg-Brabant. Het Ministerie van J&V en de gemeenten in de regio zuidoost Brabant verstrekken subsidie aan het Leger des Heils welke een informatie- en adviespunt en een uitstapprogramma heeft ontwikkeld. Het zorgoverleg vormt de strategische kern van het netwerk, en wordt ook gebruikt voor inhoudelijk casusoverleg bij complexe casussen. Daarnaast staat het Leger des Heils in contact met een tiental andere actoren welke casusafhankelijk worden betrokken bij het uitstapprogramma. Het Leger des Heils voert casusregie wat betreft het uitstapprogramma.

#### ➤ Doelconsensus

De doelconsensus in het netwerk is gematigd. De actoren in het netwerk steunen een gezamenlijk doel waarbij gestreefd wordt naar het beste voor de cliënt, maar geven hier ieder op een eigen manier invulling aan. Dit zorgt voor mooie, maar soms ook voor botsende samenwerking. De hulpverleners van Levenskracht spelen een actieve rol bij het verbinden van de verschillende doelen, zodat het uitstappen van de sekswerker kan worden bereikt. De hulpverleners maken voor de actoren inzichtelijk wat nodig is voor het uitstappen van de cliënt, en welk deel de actor hiervan kan invullen. Op deze manier hopen de hulpverleners te bereiken dat iedere actor een doel heeft welke bijdraagt aan het uitstapproces van de sekswerker.

#### ➤ Netwerkcompetenties

De behoefte aan netwerkcompetenties van het netwerk zijn gematigd. Het Leger des Heils ziet het helpen van sekswerkers met uitstappen als zware maatschappelijke taak. De respondent geeft aan dat de doelgroep moeilijk inzichtelijk is te krijgen, en dat de problematiek complex is. Daarnaast is een deel van de doelgroep moeilijk te helpen. Hierbij verwijst ze naar personen zonder verblijfstatus of met een wisselende verblijfplaats. Doordat inschrijvingen bij een gemeente ontbreken of niet mogelijk zijn, heeft deze doelgroep geen recht op hulpverlening. Hier kan wel iets aan gedaan worden, maar zodra dit gerealiseerd is, is de doelgroep vaak weer uit het oog verloren.

Het afleggen van verantwoording aan het ministerie en de gemeente wordt als vanzelfsprekend ervaren, en niet als last. De respondent geeft aan dat het schrijven van de verantwoording voor een korte tijd om meer personele inzet vraagt, maar ervaart dit niet als last. Het Leger des Heils laat graag zien wat zij met de subsidie doen, en wil hier ook eerlijk over rapporteren. Daarnaast willen zij zo transparant mogelijk zijn en nodigen daarom regelmatig beleidsmedewerkers uit om een kijkje te nemen in de keuken.

### 4.2.3.2 Netwerkcultuur

#### ➤ Netwerkculturen

Doordat het netwerk uit veel verschillende en uiteenlopende actoren bestaat, bestaan er binnen het netwerk verschillende culturen. Dit vertaalt zich naar verschillende visies, verschillende opvattingen en verschillende werkwijzen. Een aantal actoren is bereid out-of-

the box te denken, terwijl anderen denken in processen en procedures. Dit maakt dat processen wel eens vertraagd worden doorlopen, wat een negatieve invloed heeft op de effectiviteit van het uitstapprogramma.

➤ Netwerkcultuur

Door de grote verschillen in netwerkculturen, is het niet gelukt om één gezamenlijke netwerkcultuur te vormen. De respondent geeft aan dit niet erg te vinden. Zij vindt het van belang dat de actoren met de meest prominente rol overeenstemming bereiken, en geeft aan dat dit niet noodzakelijk is bij de overige actoren. In het netwerk werkt iedereen vanuit eenzelfde compassie, en deze kan als basis dienen voor een goede samenwerking. Het vraagt om continue afstemming en het zoeken van verbinding, wat maakt dat het vormen van een cultuur een tijdrovend proces is. Volgens de respondent is het een kracht van de actoren in het netwerk dat deze uit durven te spreken wanneer de samenwerking even niet lekker loopt. Het uitspreken van deze belemmeringen verloopt met respect en in alle openheid. Daarnaast geeft de respondent aan dat zij bereid is om op zoek te gaan naar andere samenwerkingspartners wanneer blijkt dat de cultuurverschillen zo groot zijn dat dit niet in het belang is van de cliënt en het uitstapprogramma. De kernactoren in het netwerk beschikken niet over een gedeelde netwerkcultuur, maar zijn wel op veel vlakken overeenkomstig. Zo geeft de respondent aan dat de gemeente, die een totaal andere cultuur heeft, in staat is om zich aan te sluiten bij de cultuur van de organisaties in de kern en daarmee de effectiviteit van het netwerk stimuleert.

➤ Informatiedeling

In het verleden hebben geen problemen gespeeld op het gebied van informatiedeling. Partijen zijn bereid om te delen, en delen soms zelfs meer dan nodig. Deze informatiedeling vindt voornamelijk plaats in het zorgoverleg, omdat hier overleg op casusniveau plaats vindt. De komst van de AVG lijkt roet in het eten te gooien, dus zijn de actoren van het zorgoverleg momenteel bezig met het opstellen van een convenant zodat informatie probleemloos kan worden gedeeld. Op operationeel niveau vindt enkel uitwisseling van informatie plaats met betrekking tot het vraagstuk waarvoor de andere actor wordt benaderd. Zo zal GGZ enkel informatie krijgen over de psychische toestand van de sekswerker. Andere informatie zal niet worden gedeeld door het Leger des Heils. Natuurlijk is de sekswerker zelf vrij om de informatie te delen die hij of zij belangrijk vindt. In veel gevallen wordt dan ook alle benodigde informatie

probleemloos gedeeld. Deze structuur van informatiedeling kan worden getypeerd als need-to-share.

#### 4.2.3.3 Netwerkrelaties

Volgens het Leger des Heils zijn relaties op basis van vertrouwen van essentieel belang voor het werken in een netwerk. Je hebt elkaar nodig, en je kan alleen op elkaar leunen wanneer je laat zien dat je betrouwbaar bent. Volgens de respondent ben je betrouwbaar wanneer je niet alleen zegt wat je doet, maar ook vooral laat zien dat je het doet.

##### ➤ Interpersoonlijke relaties en vertrouwen

Het Leger des Heils onderschrijft het belang van het kennen van de juiste personen op de juiste plaats. Om dit te bereiken is een grote tijdsinvestering vereist. De respondent ervaart goede en fijne contacten met de contactpersonen die zij kent binnen verschillende organisaties. De respondent is zelf al voor een lange tijd werkzaam bij het Leger des Heils en actief binnen het uitstapprogramma. Dit zorgt voor rust en stabiliteit in de relaties. Naast deze stabiele relaties, kent het netwerk ook een aantal onstabiele relaties. Dit heeft vooral met personeelwisselingen te maken, waardoor het continu om een tijdsinvestering vraagt om een goede relatie op te bouwen. De respondent ziet dit niet persé als een versturende factor, omdat het ook tot nieuwe inzichten kan leiden. Echter kan je soms ook de pech hebben dat deze nieuwe inzichten zo tegenstrijdig zijn met de bestaande inzichten, dat een effectieve samenwerking bijna onmogelijk is. Mocht de relatie niet goed verlopen is de respondent er voorstander van om open kaart te spelen. Hierbij probeert ze met humor gevoelige zaken aan de kaak te stellen en belemmeringen weg te nemen.

Tussen een aantal actoren is sprake van een vertrouwensrelatie. Hierbij gaat het om de actoren met een vaste contactpersoon voor langere tijd, wat maakt dat zij op elkaar ingespeeld zijn en zaken aan elkaar durven over te dragen. Hoewel ervaren wordt dat alle actoren met goede intenties deelnemen aan de netwerksamenwerking, is tussen hen niet altijd sprake van een vertrouwensrelatie. De wisselende contactpersonen zorgen ervoor dat continu geïnvesteerd moet worden in een relatie, wat maakt dat er niet zondermeer sprake is van interpersoonlijk vertrouwen.

➤ Interorganisatorische relaties en vertrouwen

Voor het Leger des Heils zijn de interorganisatorische relaties niet afhankelijk van de interpersoonlijke relaties. Het Leger des Heils is in staat om verder te kijken dan de personen binnen de organisatie, en gelooft dan ook in een relatie met een organisatie. Hierbij draagt een organisatie uit waar zij voor staat, maar moeten de medewerkers dit vertalen naar de praktijk. Wanneer een medewerker hier in verzaakt, schaadt dit volgens de respondent niet de relatie of het vertrouwen in de organisatie. Op dit moment zijn de interorganisatorische relaties gebaseerd op vertrouwen, en kunnen de actoren op elkaar leunen. Hierbij maakt de respondent wel onderscheid in wat gedeeld wordt met de een of de ander, afhankelijk van wat zij nodig heeft van de andere actor. Wanneer de respondent een tegenprestatie verwacht van de andere actor, is zij bereid om meer informatie te delen. In een zeldzaam moment, wanneer het Leger des Heils het vertrouwen in een organisatie dreigt te verliezen, wordt dit intern bespreekbaar gemaakt en gezocht naar mogelijkheden om het vertrouwen te herstellen. Hierbij wordt altijd eerst het gesprek aangegaan met de organisatie met de hoop het vertrouwen te herstellen. Wanneer dit geen resultaat biedt, zal samenwerking met een andere vergelijkbare organisatie worden gezocht.

#### 4.2.3.4 Netwerkeffectiviteit

➤ Effectiviteit op netwerkniveau

Op basis van de indicatoren kan gesteld worden dat het netwerk van het Leger des Heils effectief opereert op netwerkniveau. Er is sprake van een zeer duidelijke integratie en coördinatie, de kosten zijn behapbaar door het werken met beschikkingen en er is voldoende commitment aan de doelen. Hoewel het moeilijk is om een passende service aan te bieden aan de sekswerkers, kan het netwerk de grootste doelgroep voorzien van passende hulp. Wel geeft het Leger des Heils aan dat het vaak 'dweilen is met de kraan open'. Het werk van sekswerkers is erg dynamisch en continu aan verandering onderhevig. Dit maakt dat er regelmatig nieuwe trends en ontwikkelingen zijn, met een eigen problematiek. Het is moeilijk om hier vooraf op te participeren, waardoor hulp voor een deel van de doelgroep te laat komt. Het Leger des Heils weet door middel van haar informatie en adviescentrum Terecht haar uitstapprogramma goed aan de doelgroep te presenteren. Wanneer hulpverleners de hulpvragen van de sekswerkers inzichtelijk hebben, weten zij wat dit betekent voor de sekswerker wanneer deze besluit deel te nemen aan het uitstapprogramma. Dit wordt dan

ook transparant met de sekswerker gecommuniceerd. Hierdoor zijn verwachtingen, kansen maar ook valkuilen vooraf duidelijk en weten de sekswerkers waar zij aan beginnen.

➤ Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau

Hoewel de respondent weinig zicht heeft op de indicatoren van netwerkeffectiviteit op organisatie- en cliëntniveau, kan deze worden geclassificeerd als effectief. Het werken in een netwerk voor het uitstapprogramma heeft de organisatie een nieuwe doelgroep opgeleverd: de sekswerkers. Dat wil niet zeggen dat het Leger des Heils voorheen geen sekswerkers in behandeling had, maar wel dat dat deze nu erkent wordt als een specifieke doelgroep en hulp kan ontvangen die bij hen past. Daarnaast heeft de netwerksamenwerking een positief effect op de positie en de legitimiteit van het Leger des Heils. De respondent geeft aan dat in het netwerk sprake lijkt van verschillende organisatiebelangen, maar zij geeft aan dat dit niet te voorkomen is. Ze maakt hierbij de opmerking dat organisaties gek zouden zijn als ze geen gebruik zouden maken van de netwerksamenwerking voor eigen gewin. Tot op heden hebben de verschillende organisatiebelangen nog niet geleid tot belemmering van de netwerkeffectiviteit. Ook levert de netwerksamenwerking nieuwe middelen op voor het Leger des Heils. Hierbij is vooral een toename te zien in kennis en expertise. Het Leger des Heils wordt uitgenodigd voor landelijke congressen, netwerkdagen en volgt scholing in combinatie met andere organisaties. Ook wordt er meer op landelijk niveau samengewerkt, wat zorgt voor een ander niveau van kennisuitwisseling, in vergelijking met de regionale samenwerking waar voornamelijk gebruik van werd gemaakt voor de ontwikkeling van het uitstapprogramma.

Wel is er door de netwerksamenwerking rondom het uitstapprogramma soms sprake van zowel interne als externe conflicten. Het Leger des Heils werkt vanuit een christelijke visie, en prostitutie is hierbij een gevoelig onderwerp. Ook intern verschillen medewerkers van mening hoe er gewerkt dient te worden bij Terecht en Levenskracht. Echter laten de coaches zich hierdoor niet uit het veld slaan, en zetten de gekozen koers voort. Zij leggen hierbij uit dat zij niet achter het beroep als sekswerker staan, maar wel vanuit naastenliefde iedereen zorg willen verlenen. Dus ook de sekswerkers.

#### 4.2.4 Fier

Fier is een landelijk expertise- en behandelcentrum op het gebied van geweld in afhankelijkheidsrelaties. Zij hebben als doel geweld te voorkomen, geweld te stoppen en hulp te bieden bij de gevolgen van geweld. Fier ontvangt sinds 2014 de RUPS II subsidie van het Ministerie van Justitie en Veiligheid, en hebben daarmee in Friesland een aanbod ontwikkeld van PMW en een uitstapprogramma. Zij zijn hierbij op strategisch niveau een samenwerking aangegaan met het Leger des Heils en de GGD. Samen coördineren de drie organisaties het informatie- en steunpunt Xenia, waar het PMW vorm krijgt. Fier is hoofdverantwoordelijke voor het uitstapprogramma, welke zij uitvoeren onder de naam RUPS. Algemene informatie over PMW en RUPS is opgenomen in tabel 6.

Tabel 6

*Algemene informatie over het uitstapprogramma van Fier*

PMW/RUPS	
Coördinerende partij(en)	Fier
Werkgebied	Provincie Friesland (20 gemeenten)
Doelgroep	Jonge meiden, vrouwen (en jongens/mannen) die in de prostitutie werken en behoefte hebben aan ondersteuning
Doel	Secundair: het bieden van PMW met als onderdeel een uitstapprogramma om sekswerkers uit te laten stromen door begeleiding en verbetering van de leefdoelgebieden van de sekswerkers
Omvang	± 30 sekswerkers per jaar
Fase	1. Contactfase 2. Oriëntatiefase 3. Uitvoeringsfase 4. Nazorgfase
Netwerkpartners	Leger des Heils, bedrijven, zorg, vrijwilligers, wijkteams, woningbouw, gemeente, Non Nobis en GGD
<b>Beschrijving</b>	
Fier biedt PMW met psychosociale en praktische hulpverlening en ondersteuning. Ook vervullen zij vanuit PMW een informatie- en adviesfunctie op het gebied van wet- en regelgeving. Fier komt in contact met de sekswerkers door eens per week een ronde te maken in red light district de Weaze in Leeuwarden waarna zij aansluitend een inloopsprekbeurt organiseren bij het informatie- en steunpunt Xenia. Hier bieden zij informatie over gezondheid, een luisterend oor, Nederlandse les en laagdrempelige praktische en psychische hulp. Daarnaast bereiken zij sekswerkers door het bezoeken van bordelen, clubs en massagesalons in Heerenveen, Oldeberkoop, Elsloo, Sneek en in Leeuwarden buiten de Weaze. Het PMW kan gezien worden als een voorportaal van het RUPS-traject. Een sekswerker kan niet deelnemen aan PMW wanneer deze niet de ambitie heeft om op relatief korte termijn te stoppen met sekswerk. Wanneer iemand daadwerkelijk gaat uitstappen, wordt de begeleiding overgenomen door een RUPS	

medewerker. Wanneer sprake is van dwang, geweld en uitbuiting wordt opvang verzorgd op een van de veilige en beschermende locatie. Naast psychosociale hulpverlening begeleidt Fier de cliënten naar opleiding en werk. Hiervoor werken zij samen met scholen en bedrijven zodat cliënten een diploma kunnen halen en werkervaring op kunnen doen. Fier laat de hulpverlening pas los wanneer nazorg wordt gerealiseerd door hulpverlening op niveau. Zij schalen dus hulp af, en laten pas los wanneer de casus goed is opgepakt. Zij houden het nazorgtraject dus niet altijd in eigen hand.

#### 4.2.4.1 Netwerkmanagement

##### ➤ Netwerkdisein & netwerkbestuur

De netwerksamenwerking van Fier heeft de vorm van een leiderorganisatie-netwerk met een hub-design (figuur 10). Fier krijgt de RUPS II subsidie van het Ministerie van J&V en werkt op strategisch niveau samen met twee actoren. Gezamenlijk geven zij vorm aan het informatie- en steunpunt Xenia op de Weaze en geven zij richting aan de verschillende onderdelen zoals het uitstapprogramma. Wat betreft het uitstapprogramma is Fier de leidende organisatie. Fier heeft casus- en procesregie en is verantwoordelijk voor een groot deel van de hulpverlening. Hoewel de andere actoren ook met elkaar verbonden zijn, waardoor het design sterk lijkt op een all-channel-design, wisselen de actoren enkel informatie uit in opdracht van Fier. Dit maakt dat het design geclassificeerd wordt als een hub-design.

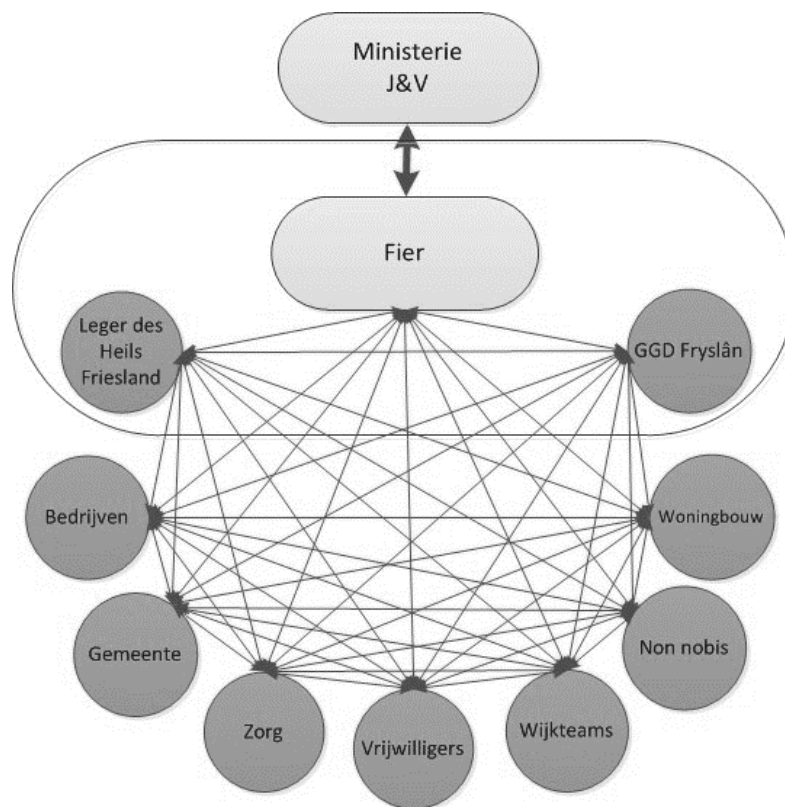
Fier vindt deze manier van netwerkmanagement een prettige manier van werken en heeft het idee dat deze bijdraagt aan de effectiviteit van het netwerk. Wel zien zij punten voor verbetering. Zij zouden het netwerk graag 'platter' willen organiseren. Hierbij willen zij afstand nemen van de enigszins hiërarchische sturing, waardoor de actoren op operationeel niveau meer bij kunnen dragen op het strategisch niveau. Fier zou graag willen dat deze actoren actiever betrokken zijn bij het formuleren van een gezamenlijke visie, zodat deze breder gedragen wordt en het eenvoudiger is om het doel te bereiken.

##### ➤ Vertrouwensdichtheid

De vertrouwensdichtheid in het netwerk is hoog. Fier en het Leger des Heils werken al jaren samen, kennen elkaar dus goed en kunnen op elkaar bouwen. Het welzijnslandschap in Friesland is klein, en in veel netwerken participeren dan ook dezelfde actoren. Dat geldt ook voor de actoren in het netwerk van Fier. De actoren werken dus op verschillende manieren in verschillende netwerken met elkaar samen, en weten dus wat ze aan elkaar hebben. Daarnaast geeft de respondent aan dat de 'Friese nuchterheid' sterk bevorderend is voor de effectiviteit van de netwerksamenwerking. Omdat in het netwerk van RUPS ook actoren



participeren die geen welzijnsorganisatie zijn, vindt de respondent het moeilijk om aan te geven hoe deze partijen zich tot elkaar verhouden. Deze actoren hebben minder met elkaar te maken, en het contact tussen hen wordt vaak gecoördineerd door Fier. Fier heeft wel de indruk dat het contact goed verloopt.



*Figuur 10.* Het netwerkmanagement van het uitstapprogramma van Fier. Fier krijgt RUPS II subsidie van het ministerie van V&J, en werkt formeel op strategisch niveau samen met het Leger des Heils en de GGD. Zij geven hulpverlening rondom prostitutie op strategisch niveau vorm, waarbij Fier verantwoordelijk is voor de coördinatie van het uitstapprogramma. Hierbij staan zij duidelijk in de lead, en leggen zij casusafhankelijk contact met verschillende actoren.

➤ Aantal actoren

Het netwerk van Fier bestaat uit tien actoren. In de literatuur wordt dit geclassificeerd als een gematigd aantal actoren. Doordat Fier zelf een groot deel van het hulpaanbod uit kan voeren, wordt per casus slechts met enkele actoren samengewerkt. Het aanbod dat samen met deze actoren geboden kan worden, sluit voldoende aan op de behoeften van de doelgroep. Wel zou Fier graag de samenwerking met actoren uit het bedrijfsleven willen versterken. Het toe leiden naar ander werk is een belangrijk onderdeel van het uitstapprogramma, en door samenwerkingen aan te gaan met het bedrijfsleven, kan dit proces worden vergemakkelijkt. Er bestaan al verschillende contacten met het bedrijfsleven, maar een aandachtspunt voor de komende periode is om deze contacten te verstevigen.

➤ Doelconsensus

De doelconsensus in het netwerk is gematigd. De respondent geeft aan dat alle actoren in het netwerk deel uit maken van de samenwerking vanuit een eigen doel. Door de grote diversiteit aan actoren in het netwerk, bestaat er ook een grote diversiteit aan doelen. Zo is woningbouw voornamelijk bezig met doelen rondom huisvesting, en niet rondom het doel uitstappen van prostituees. Ook de wijkteams hebben een eigen doel: het leveren van zorg. Hierbij richten zij zich niet enkel op het leveren van zorg welke nodig is voor het stoppen met sekswerk, maar beslaat de zorg het hele sociale domein. Ondanks dat deze doelen zich niet richten op het uitstappen van prostituees, committeren zij zich hier wel aan. Op deze manier draagt iedere actor op zijn eigen manier bij aan het uitstappen van prostituees.

➤ Netwerkcompetenties

De behoefte aan netwerkcompetenties van het netwerk van Fier zijn laag. Bij aanvang van het uitstapprogramma viel het Fier zwaar om de organisatie passend in te richten voor de doelgroep sekswerkers. Medewerkers van Fier stonden niet allemaal open voor de doelgroep, en beleidskaders moesten worden versoepeld. Er moest buiten de eigen organisatiekaders gedacht worden, en daar is ook de vrije geest van andere actoren van nodig. Het is een vertaalslag die gezamenlijk gemaakt moest worden. Uiteindelijk is dit gelukt en is het netwerk in staat een passend aanbod te bieden. Fier ziet het bieden van een uitstapprogramma momenteel dan ook niet meer als een zware complexe taak.

Ook het afleggen van verantwoording aan de gemeente Leeuwarden en het Ministerie van V&J wordt niet als zwaar ervaren. Fier vindt het niet meer dan normaal dan dat zij zichzelf

moeten verantwoorden bij het gebruik van maatschappelijk geld. Zij ervaren het afleggen van verantwoording aan gemeente Leeuwarden niet als zwaar omdat zij ervaren dat de gemeente niet de meest passionele actor is in het netwerk. De gemeente ziet het belang van het uitstapprogramma, maar stellen hieraan geen hoge eisen. Over de verantwoording aan het ministerie geeft de respondent aan dat zij de kwaliteitscriteria slecht vindt. Op veel vlakken ontbreken criteria en de gestelde criteria zouden niet aansluiten bij het doel. Het ministerie zou hier dan ook volgens de respondent een grote kwaliteitsslag kunnen maken. Momenteel bestaat de verantwoording uit cijfers met wat uitleg, terwijl een inhoudelijkere verantwoording volgens Fier een grote meerwaarde zou hebben.

#### 4.2.4.2 Netwerkcultuur

##### ➤ Netwerkculturen

In het netwerk zijn verschillende netwerkculturen aanwezig. Dit is voornamelijk te merken aan de verschillende missies die de verschillende actoren hebben. Zo hebben niet alle actoren een visie betreft sekswerk of het uitstappen van sekswerkers en zijn zij voornamelijk gefocust op hun eigen doelen. Doordat al deze eigen doelen en missies aanvullend zijn op elkaar, ziet Fier de verschillende culturen niet als een probleem. Het uitstappen van sekswerkers heeft gevolgen op verschillende leefdomeinen, en door de aanwezigheid van verschillende doelen in het netwerk, wordt aan al deze leefdomeinen gewerkt. Fier ziet de aanwezigheid van meerdere netwerkculturen dan ook als een meerwaarde, en niet als een belemmering.

##### ➤ Netwerkcultuur

Het is het netwerk tot op heden niet gelukt om een gezamenlijke netwerkcultuur te vormen. Hoewel de respondent toegeeft dat een netwerkcultuur bureaucratische structuren kan voorkomen, is niet stilgestaan bij bijvoorbeeld visievorming. Fier en het Leger des Heils komen qua visie veel overeen. Hoewel de visie van het Leger des Heils door het geloof is ingegeven, en dat zij hier wat meer activistisch in zijn, draagt Fier eenzelfde visie op sekswerk en het uitstappen. Bij de overige actoren ontbreekt vaak een visie, en wordt het lastig gevonden het organisatiebeleid te flexibiliseren. De doelgroep sekswerkers past niet in één hokje van kaders, er daar moet op een flexibele manier mee worden omgesprongen. Niet alle actoren zijn hier toe in staat. Wel zijn alle actoren bereid om een bijdrage te leveren voor het succesvol uitstappen van prostituees, er is dus sprake van een gezamenlijk commitment.

Fier geeft aan dat een netwerkcultuur gemist wordt omdat het om een specifieke doelgroep gaat die specifieke aandacht nodig heeft. Het is dus van belang om met alle actoren op één lijn te zitten. Ook geeft Fier aan dat ook een gevaar schuilt in een netwerkcultuur. Ondanks de specifieke kenmerken van de doelgroep, wil de doelgroep zelf niet 'speciaal' zijn. Zij willen hun problemen graag normaliseren en niet speciaal worden behandeld omdat zij (ex)sekswerker zijn. Een heel specifieke missie en visie met bijbehorende doelen, zal de doelgroep gestigmatiseerd laten voelen waardoor effectiviteit naar verwachting uitblijft.

De netwerkcultuur wordt vooral gemist wanneer de netwerkculturen veel van elkaar verschillen. Dergelijke verschillen komen voor bij Fier en het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven gaat niet eenvoudig mee in de doelen van het uitstapprogramma, en hebben sterke eigen belangen. Door het werken met een jobcoach, die de doelgroep wil verbinden met werk en dagbesteding, worden cultuurverschillen zo veel als mogelijk uit de weg genomen.

➤ Informatiedeling

In het netwerk wordt veel informatie gedeeld. Er is dan ook sprake van een need-to-share cultuur. De actoren kennen elkaar, en stellen zich niet superieur op naar elkaar. Dit maakt dat er gelijkwaardige relaties ontstaan en op een gelijkwaardig niveau informatie wordt uitgewisseld. Tot op heden is het uitwisselen van informatie dan ook geen probleem. Er dreigt zelfs een informatie overload omdat actoren geneigd zijn om te veel informatie te delen. Fier zou dan ook graag een formalisering van informatiedeling zien waardoor actoren zich meer bewust zijn van met welk doel zij bepaalde informatie delen. Hoewel de AVG bij veel organisaties voor spanning zorgt, ziet Fier de invoering hiervan als een kans om duidelijke afspraken te maken.

#### 4.2.4.3 Netwerkrelaties

➤ Interpersoonlijke relaties en vertrouwen

Zoals eerder beschreven is het welzijnslandschap in Friesland klein. De actoren kennen elkaar dan ook al een langere tijd en werken op vrij intensieve basis samen. Het elkaar kennen en elkaar weten te vinden beschouwt Fier als de basis van de hulpverlening in het uitstapprogramma. Het zorgt ervoor dat snel afspraken kunnen worden gemaakt, en dat op operationeel niveau kan worden samengewerkt zonder eerst afstemming te vinden op

strategisch niveau. Momenteel is er dan ook sprake van goede interpersoonlijke relaties op basis van een hoog wederzijds vertrouwen.

Personeelsverloop heeft gevolgen voor de contactpersonen, en er is tijd nodig om relaties te herstellen. Echter wordt dit niet als belemmering ervaren, omdat het ook voor nieuwe impulsen zorgt. Nieuwe contactpersonen nemen deel aan het netwerk op basis van nieuwe uitgangspunten wat kan leiden tot nieuwe inzichten. Fier ziet een personeelwisseling zo nu en dan ook als meerwaarde voor het netwerk.

➤ Interorganisatorische relaties en vertrouwen

Naast de goede interpersoonlijke relaties, zorgt het kleine welzijnslandschap ook voor goede interorganisatorische relaties op basis van hoog vertrouwen. De actoren vertrouwen elkaar en durven dan ook casussen over te dragen. Hierbij weten zij wat zij van de organisatie kunnen verwachten, en durven het bespreekbaar te maken wanneer er verstoringen zijn in de relaties. De Friese nuchterheid is hierbij volgens de respondent dan ook een groot voordeel. Wel geeft de respondent aan dat ze haar keuze voor een organisatie vaak baseert op het vertrouwen van de cliënt in een organisatie. Zo zijn veel cliënten bang om hun kinderen kwijt te raken wanneer bureau Jeugdzorg wordt ingeschakeld. Wanneer sprake is van dergelijk wantrouwen van de cliënt in bepaalde organisaties zal gekozen worden voor samenwerking met een andere vergelijkbare organisatie. Wanneer dit niet mogelijk is, zal gepoogd worden het vertrouwen van de cliënt in de organisatie te versterken.

#### 4.2.4.4 Netwerkeffectiviteit

➤ Effectiviteit op netwerkniveau

Het netwerk van Fier is effectief op netwerkniveau. Door met een divers aantal actoren samen te werken is de aangeboden service passend. Hoewel de doelconsensus gematigd is, dragen de actoren ieder op een eigen manier bij aan het doel om sekswerkers uit te laten stappen. Iedere actor wil een steentje bijdragen aan het welzijn van de sekswerkers. Zij doen dit niet door direct het doel te steunen om sekswerkers uit te laten stappen, maar door bij te dragen aan het welzijn op een van de verschillende leefdomeinen waar ondersteuning noodzakelijk is. De acties van de actoren worden verbonden door een duidelijke integratie en coördinatie van Fier. Fier is penvoerder en het Leger des Heils en GGD zijn formele partners. De overige actoren worden casusafhankelijk aangestuurd en betrokken bij het uitstapprogramma. De

wens bestaat om deze aansturing minder hiërarchisch uit te voeren, en meer richting een zelfregulerend netwerk te gaan. Hiermee hoopt Fier de betrokkenheid van de andere actoren te vergroten.

De relaties tussen de actoren verlopen goed en de kosten voor het uitstapprogramma zijn behapbaar. In vergelijking met overige financiering, is de financiering voor hulpverlening via RUPS wel laag, maar dit moedigt ook aan om snel na opname een goede inschatting te maken van benodigde hulp. Hierdoor kan snel hulpverlening worden afgeschaald of waar nodig opgeschaald naar specialistische hulpverlening. Een middel om de hulpvraag goed in kaart te brengen is Xenia. Dit kan worden gezien als voorportaal van het uitstapprogramma waarbij de sekswerker en het uitstapprogramma goed met elkaar kennis maken. Bij deze kennismaking kunnen verwachtingen duidelijk worden uitgesproken, en kan vooraf aan de sekswerker duidelijk gemaakt worden welke service zij kan verwachten.

➤ Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau

Ook op organisatie- en cliëntniveau opereert het netwerk effectief. De positie en legitimiteit van Fier is versterkt door het werken in een netwerk ten behoeve van het uitstapprogramma. Fier is de enige organisatie in Friesland die zich bezighoudt met problematiek welke raakt aan problematiek rondom sekswerk, en was daarmee een vanzelfsprekende organisatie voor de uitvoering van het uitstapprogramma. Het werken in het netwerk bekrachtigt Fier in wat zij al jaren doet, wat de positie en legitimiteit doet versterken.

Daarnaast zorgt de netwerksamenwerking voor een bredere toegang voor de doelgroep en de werving van meer middelen. Doordat de actoren door betrokkenheid in het netwerk bekend zijn met de problematiek rondom sekswerk, hebben zij een belangrijke signalerende rol gekregen. Zij signaleren problematiek in hun eigen domein, en kunnen de sekswerkers doorverwijzen naar het uitstapprogramma. Hierdoor fungeert niet alleen Fier als toegang tot het uitstapprogramma, maar vervullen alle actoren hierin een functie. De actoren wisselen ieder vanuit hun eigen expertise informatie, kennis en ervaringen uit. Dit zorgt dat de actoren van elkaar leren, wat voor andere inzichten zorgt. Daarnaast zorgt de netwerksamenwerking ervoor dat een subsidie wordt toegekend aan Fier.

Van een kostenbesparing is geen sprake. Het uitstapprogramma kan niet zonder de andere actoren worden aangeboden, waardoor er dan geen kosten gemaakt worden. Ook zorgt het uitstapprogramma niet voor toenemende kosten, omdat het hulpaanbod via reguliere inkoopmodellen wordt gefinancierd. Zo wordt veel van de hulpverlening uitgevoerd op basis

van beschikkingen. Participatie in het netwerk rondom het uitstapprogramma zorgt niet voor conflicten in andere netwerksamenwerkingen. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat veel van de actoren participeren in dezelfde netwerken, waardoor het uitstapprogramma breed gedragen wordt.

Als laatste is Fier positief over het resultaat wat zij bereiken met de sekswerkers. Het aanbod is compleet om de sekswerker goed uit te laten stappen. Het succesvol uitstappen heeft volgens de respondent dan ook niet altijd alleen maar te maken met het aanbod dat je als uitstapprogramma kan bieden. Een grote winst is te behalen door een juiste aanpak en bejegening van de doelgroep. Dit maakt dat de doelgroep zich vertrouwd voelt, en zich verder zal ontwikkelen in de maatschappij.

#### 4.2.5 GGD Zeeland

GGD Zeeland ontvangt vanaf 2015 subsidie vanuit RUPS II en heeft daarmee vier uitstapprogramma's ontwikkeld in verschillende regio's: in regio Zeeland met als coördinerende partij SMWO, in regio Markiezaat met als coördinerende partij WijZijn Traverse Groep, in regio Baronie met als coördinerende partij IMW Breda en in regio Hart van Brabant met als coördinerende partij Sterk Huis. Het laatstgenoemde netwerk met de naam RUPS is onderdeel van deze casusstudie.

Sterk Huis is een organisatie welke kinderen, jongeren, vrouwen, mannen en gezinnen helpt bij veiligheids- en ontwikkelingsproblemen door middel van begeleiding en behandeling. Het aanbod loopt uiteen van ambulante begeleiding tot opvang in crisissituaties zoals loverboyproblematiek. Sterk Huis ontvangt de RUPS II subsidie van GGD Zeeland, en heeft een netwerk opgezet voor de uitvoering van een uitstapprogramma en PMW. Zoals de respondent aangeeft is het netwerk 'per toeval' ontstaan. Sterk Huis is aan de slag gegaan met het uitstapprogramma, en kwam er gaandeweg achter dat zij dit niet alleen konden. Op deze momenten zijn verschillende partijen benaderd, welke vervolgens wel of niet aansloten bij het netwerk.

Vanaf 2019 zal de subsidiestroom wijzigen. Niet GGD Zeeland, maar de regionale GGD zal een subsidieaanvraag indienen. Dit betekent dat er vier afzonderlijke aanvragen zullen worden ingediend. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier accenten kunnen worden aangebracht. In tegenstelling tot de andere regio's kent regio Hart van Brabant weinig legale prostitutie, waardoor de aanpak voor een uitstapprogramma verschilt van regio's met meer legale

prostitutie. Door een aparte aanvraag te doen, kan de begroting rekening houden met deze verschillen en is het eenvoudiger om hiervoor verantwoording af te leggen. Naar verwachting zal door de verandering van de subsidiestroom ook de coördinerende rol van Sterk Huis worden overgedragen aan GGD Hart van Brabant. Een beschrijving van de huidige netwerksamenwerking is opgenomen in tabel 7.

Tabel 7

*Algemene informatie over het uitstapprogramma van GGD Zeeland*

RUPS	
<b>Coördinerende partij(en)</b>	Sterk Huis
<b>Werkgebied</b>	Regio Hart van Brabant (9 gemeenten)
<b>Doelgroep</b>	Iedereen die werkt in de seksbranche
<b>Doel</b>	Secundair: het bieden van PMW met als onderdeel een uitstapprogramma om sekswerkers uit te laten stromen door begeleiding en verbetering van de leefdoelgebieden van de sekswerkers
<b>Omvang</b>	± 30 sekswerkers per jaar
<b>Fase</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactfase</li> <li>2. Oriëntatiefase</li> <li>3. Uitvoeringsfase</li> <li>4. Nazorgfase</li> </ol>
<b>Netwerkpartners</b>	Gemeenten, IMW Tilburg, Veilig Thuis Midden Brabant, GGD Hart van Brabant, politie, zorg- en veiligheidshuis.
<b>Beschrijving</b>	
<p>Via verschillende kanalen wordt contact gelegd met de sekswerkers. Zo heeft Sterk Huis haar aanbod van PMW en het uitstapprogramma kenbaar gemaakt bij andere professionele organisaties zodat deze sekswerkers met een zorgvraag kunnen aanmelden. Daarnaast komen sekswerkers terecht bij RUPS via de GGD welke bij inspecties en gezondheidscontroles het hulpaanbod ter sprake brengt, en worden sekswerkers benaderd via online advertenties. Het PMW van Sterk Huis geeft advies en biedt praktisch maatwerk, waarbij wordt samengewerkt met andere organisaties. Wanneer een sekswerker besluit om uit de seksbranche te stappen krijgt deze een trajectbegeleider toegewezen. Deze trajectbegeleider brengt samen met de cliënt in kaart wat de hulpvragen zijn en wat nodig is om deze vragen op te lossen. Vervolgens neemt de trajectbegeleider een coördinerende rol aan, waarbij zij de cliënt ondersteunt bij het maken en onderhouden van contact met andere organisaties. De casusregie blijft hierbij in handen van Sterk Huis. Het nazorgtraject is maatwerk. Het is per cliënt afhankelijk wat deze nodig heeft, en hoe het traject afgesloten wordt. Voor de ene cliënt zal dit intensiever zijn dan bij de ander.</p>	



#### 4.2.5.1 Netwerkmanagement

##### ➤ Netwerkdisein & netwerkbestuur

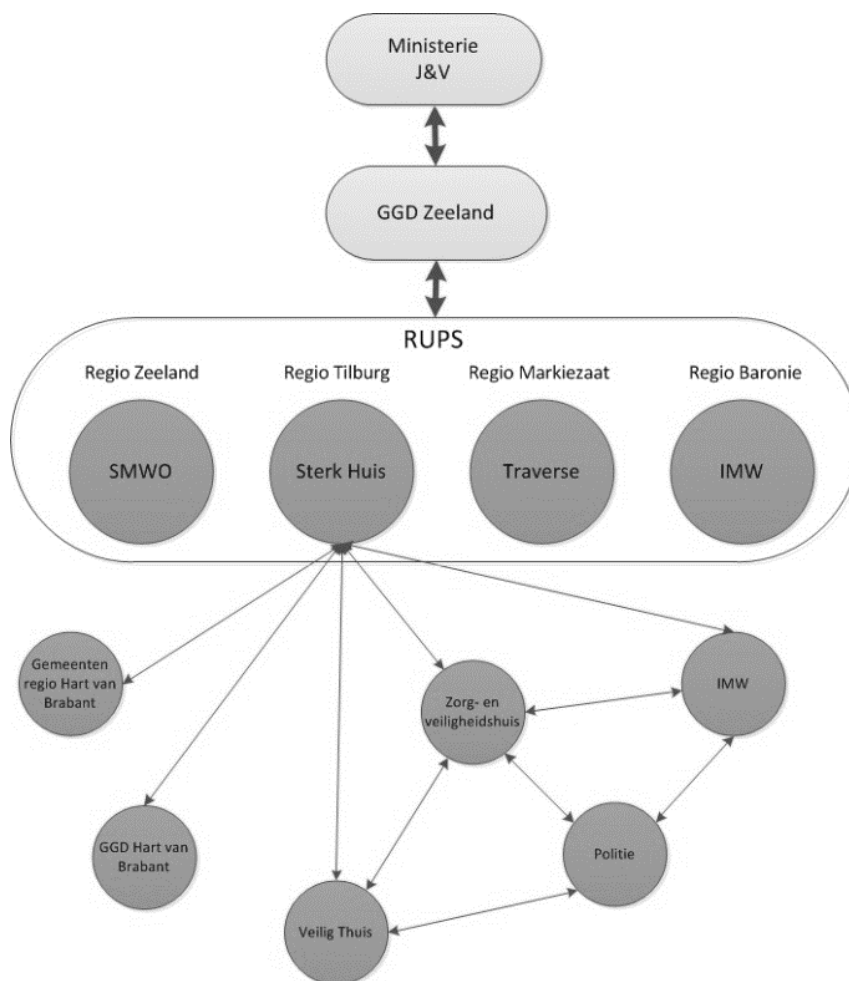
In figuur 11 is te zien dat GGD Zeeland de RUPS II subsidie ontvangt van het Ministerie van J&V. GGD Zeeland verspreidt deze subsidie over vier partijen in verschillende regio's welke uitstapprogramma's en of PMW uitvoeren. De coördinerende partijen in de vier regio's hebben nauwelijks contact met elkaar, waardoor de netwerken als autonome netwerken kunnen worden beschouwd. Het netwerkbestuur van het netwerk van Sterk Huis heeft kenmerken van een leiderorganisatie-netwerk structuur. Sterk Huis beheert de subsidie, coördineert de trajecten en organiseert de bijeenkomsten met de overige actoren. Tussen de verschillende actoren is weinig communicatie. Dit is kenmerkend voor een hub-design als netwerkdisein. Het contact verloopt immers bijna altijd via Sterk Huis. Wel bestaat er contact tussen de actoren rondom het zorg- en veiligheidshuis. Hier participeert een aantal actoren in, die ook betrokken zijn in het netwerk rondom het uitstapprogramma. Casussen komen vaak direct binnen bij Sterk Huis of via het zorg- en veiligheidshuis. Sterk Huis voert regie, en schakelt andere partijen in waar nodig. Het hub-design werkt niet stimulerend voor de netwerksamenwerking. Sterk Huis merkt op dat niet alle actoren betrokken zijn bij het uitstapprogramma, waardoor zij geen actieve rol vervullen. Dit werkt belemmerend in de samenwerking. De taak- en rolverdeling van de actoren is niet formeel vastgelegd.

Het ministerie en GGD Zeeland worden niet beschouwd als onderdeel van het netwerk. Zij staan niet in contact met de actoren en fungeren enkel als systeem voor verantwoording en de organisatie van landelijke congressen. Wanneer zij actiever betrokken zouden zijn bij het netwerk, zou het netwerk kunnen worden gedefinieerd als NAO.

##### ➤ Vertrouwensdichtheid

De vertrouwensdichtheid in het netwerk is gematigd, maar een stijgende lijn is zichtbaar. Bij de opstart van het uitstapprogramma merkte Sterk Huis een sceptische houding op bij de andere actoren. Er werd niet in het uitstapprogramma geloofd, en de actoren dachten dat het project een stille dood zou sterven. Nu blijkt dat het uitstapprogramma levensvatbaar is, begint de betrokkenheid van de actoren groter te worden en beginnen zij actiever te participeren. Doordat de betrokkenheid groter wordt, wordt ook het vertrouwen tussen de verschillende actoren sterker. Het is merkbaar dat de actoren de prioriteit zien van het uitstapprogramma, en zij zetten zich hier dan ook beter voor in. Het vertrouwen tussen de

meeste actoren is dan ook groot, maar één actor blijft achter. Het IMW is sinds kort verantwoordelijk voor de procesregie van casussen van Veilig Thuis, maar zij lijken hier niet tegen opgewassen. Sterk Huis geeft aan dat er wellicht sprake is van te weinig scholing op het gebied van deze complexe casuïstiek, maar ook dat de werkdruk van de werknemers van het IMW enorm hoog is. Een combinatie van deze factoren maakt dat casuïstiek niet altijd juist wordt opgepakt en afspraken niet worden nagekomen wat ervoor zorgt dat het vertrouwen in het IMW laag is.



*Figuur 11.* De netwerkstructuur van het uitstapprogramma van GGD Zeeland, gecoördineerd door Sterk Huis in regio Tilburg. Het Ministerie van J&V geeft sinds 2015 subsidie aan GGD Zeeland welke deze gebruikt voor het realiseren van uitstapprogramma's en/of PMW in vier verschillende regio's.

➤ Aantal actoren

Het aantal actoren in het netwerk is laag: zeven inclusief Sterk Huis. Het is casus afhankelijk hoeveel actoren betrokken zijn, maar er wordt relatief weinig geschakeld met andere actoren. Sterk Huis heeft zelf veel expertise in huis en heeft een breed aanbod van hulpverlening. De GGD is een belangrijke actor welke expertise biedt op het gebied van gezondheidszorg, en Sterk Huis zou graag een samenwerking aangaan met verslavingszorg en GGZ voor aanvullende expertise. Echter geeft Sterk Huis ook aan dat het IMW in theorie de perfecte schakel zou zijn tussen de expertise van Sterk Huis en aanvullende expertise, maar in de praktijk gaat hier nog het een en ander mis.

➤ Doelconsensus

In het netwerk is niet of nauwelijks sprake van doelconsensus. Omdat de actoren sterk verschillen van elkaar, verschillen ook de doelen sterk van elkaar. Zo zou de Politie veiligheid hoog in het vaandel hebben staan, terwijl de gemeenten bezig zijn met het vastleggen van beleid en uitvoeren van controle. Sterk Huis wil sekswerkers graag duurzaam laten uitstappen, of het beroep als sekswerker veilig en gezond organiseren. In de praktijk botsen deze doelen dan ook wel eens. De respondent haalt een voorbeeld aan van een casus waarbij zij een sekswerker helpen met uitstappen, terwijl de politie aan Sterk Huis vraagt om hier mee te stoppen zodat zij de mensenhandelaar achter deze sekswerker op kunnen sporen en aan kunnen houden. De doelconsensus van het netwerk wordt dan ook geclassificeerd als laag.

➤ Netwerkcompetenties

De behoefte aan netwerkcompetenties is gematigd. De verantwoording van Sterk Huis aan GGD Zeeland wordt niet als last ervaren, en de respondent geeft aan dat ze de lat van het ministerie erg laag vindt liggen. Sterk Huis legt per kwartaal verantwoording af aan GGD Zeeland, welke deze doorstuurt naar het ministerie. Hierbij krijgt Sterk Huis veel vrijheid, en heeft nog nooit vragen of opmerkingen retour gehad. Omdat Sterk Huis de verplichte verantwoording erg summier vond, heeft zij op eigen initiatief de verantwoording aangevuld met kwalitatieve gegevens. Hierop hebben zij geen reactie ontvangen, maar vanaf toen heeft het ministerie de verantwoording aangescherpt en vraagt nu consequent naar de extra kwalitatieve gegevens.

Sterk Huis geeft aan dat het helpen van sekswerkers met uitstappen een zware en complexe taak is. Zij geven aan dat casussen sterk van elkaar verschillen, hulpvragen sterk uiteen lopen

en dat het moeilijk is het gat tussen het leven als sekswerker en een leven zonder sekswerk te dichten. Sekswerk kent vaak veel vrijheid, autonomie en hoge opbrengsten, terwijl alternatieven dit vaak niet kennen. Dit maakt dat het voor veel sekswerkers verleidelijk is om werkzaam te blijven als sekswerker. Daar kan volgens de respondent geen hulpverlening tegen op.

#### 4.2.5.2 Netwerkcultuur

##### ➤ Netwerkculturen

In het netwerk zijn verschillende netwerkculturen aanwezig. De respondent geeft aan dat de actoren een 'andere taal' spreken en dat opvattingen over bijvoorbeeld de betekenis van centrale begrippen zoals 'veiligheid' verschillen. Dit heeft als gevolg dat keuzes voor handelingsalternatieven op verschillende grond worden genomen, en dan ook sterk uiteen kunnen lopen. Een ander merkbaar verschil is de flexibiliteit van de actoren. De doelgroep vraagt om een flexibele aanpak op maat. Sterk Huis is een organisatie die deze flexibiliteit graag biedt, en dan ook bereid is buiten de kaders te denken in het belang van de sekswerker. In het netwerk participeren actoren welke sterk beleidsmatig zijn en daardoor minder flexibel. Zij tonen niet de beweging die nodig is voor aansluiting met de doelgroep.

##### ➤ Netwerkcultuur

In het netwerk van Sterk Huis ontbreekt één netwerkcultuur. De respondent ziet hier het belang van in, maar geeft ook aan dat één gezamenlijke cultuur niet mogelijk en noodzakelijk is. Zij geeft aan dat alle actoren in het netwerk 'met verschillende redenen op aard zijn', en dat het logisch is dat deze ieder een eigen cultuur hebben. Het is dan ook niet nodig om een eenheid te vormen, maar zoals de respondent aangeeft, moet er hooguit gestreefd worden naar een 'subcultuur' als netwerkcultuur. Daarmee geeft zij aan dat er op bepaalde vlakken overeenstemming moet zijn, zoals een breed gezamenlijk doel, en dat eenzelfde taal gesproken moet worden om de verschillende actoren met elkaar te kunnen verbinden. Echter is het Sterk Huis nog niet gelukt om deze subcultuur te vormen.

##### ➤ Informatiedeling

De structuur van informatiedeling kan worden geclassificeerd als need-to-share. De respondent geeft aan dat er soms wel eens moeilijk gedaan wordt over het delen van informatie, en dat processen hiervoor sterk geformaliseerd zijn. Echter zijn deze procedures

niet dermate belemmerend dat belangrijke informatie niet gedeeld wordt. Alle actoren delen informatie met hetzelfde doel, en dat is dat de veiligheid van de cliënt geborgd moet worden. Een formele procedure zou daarbij wel eens roet in het eten kunnen gooien, maar volgens de respondent zijn alle partijen bereid om informatie te delen 'wanneer het er echt om gaat'. In dit soort situaties wordt dan afgesproken informatie wel te delen, maar niet te rapporteren. Daarnaast is bij het delen van informatie ook een grote rol weg gelegd voor de sekswerkers zelf. Zelf mogen zij alles delen, en omdat het uitstapprogramma werkt met vrijwillige deelname, blijkt in de praktijk dat zij zelf dan ook eenvoudig informatie geven.

#### 4.2.5.3 Netwerkrelaties

Het leren kennen van personen is volgens de respondent een neveneffect van het leren kennen van een organisatie. De organisatie is noodzakelijk voor het creëren van een kader waarbinnen haar werknemers werken, en deze bepaalt dan ook het handelen van de werknemer. Dit is volgens de respondent bepalend voor de samenwerking met anderen, wat van belang is bij een netwerksamenwerking.

##### ➤ Interpersoonlijke relaties en vertrouwen

De interpersoonlijke relaties in het netwerk van Sterk Huis verlopen goed. De contactpersonen weten elkaar te vinden en communiceren op een prettige manier met elkaar. Hierbij gaat het wel om 'de juiste mensen op de juiste plek kennen'. De respondent, manager, geeft aan dat haar uitvoerend hulpverlener vaak meer weet te bereiken dan de respondent zelf. Dit heeft te maken met het sterke netwerk van de hulpverlener en het omzeilen van hiërarchie. Het interpersoonlijke vertrouwen in het netwerk is gematigd. Op de meeste personen durft de respondent terug te vallen. Het contact verloopt goed en over het algemeen worden afspraken nagekomen. Met de contactpersonen van één organisatie is sprake van een lage mate van vertrouwen. Er wordt getwijfeld aan de kennis en expertise van de hulpverleners, terwijl deze hulpverleners er zelf wel van overtuigd lijken te zijn dat zij over voldoende kennis en expertise bezitten. Dit maakt dat de respondent twijfelt of de hulpverleners zich bewust zijn van hun kwetsbaarheid, en of zij niet boven hun kunnen werken. Casussen worden dan ook niet altijd met vertrouwen overgedragen.

➤ Interorganisatorische relaties en vertrouwen

Net zoals de interpersoonlijke relaties, verlopen de interorganisatorische relaties goed. Een belangrijke actor in het netwerk, Veilig Thuis, is ontstaan vanuit een fusie van een deel van Sterk Huis en een andere organisatie. Dit maakt dat veel medewerkers van Veilig Thuis, voorheen werkzaam waren voor Sterk Huis. De twee actoren werken met eenzelfde doelgroep, kennen elkaar goed, en de respondent noemt het zelfs een eenheid. Ook met andere organisaties verloopt het contact goed. Het contact met de GGD gaat steeds beter. Deze organisatie heeft een heel andere cultuur dan Sterk Huis, wat zijn effect had op de relatie. Nu weten zij elkaar steeds beter te vinden, en verloopt het contact goed. Sterk Huis probeert haar relaties te verbeteren door zichtbaar te zijn. Dit doen zij door fysiek op locaties aanwezig te zijn en actief deel te nemen aan bijeenkomsten en congressen.

Het interorganisatorisch vertrouwen is gematigd. Het vertrouwen in de meeste actoren is hoog, en het vertrouwen in één actor is laag. Deze actor is relatief nieuw in het werkveld, is nog aan veel verandering onderhevig en heeft te maken met een hoge werkdruk. De actor is van oorsprong belegd met hulpverlening in de 0<sup>e</sup> en 1<sup>e</sup> lijn, en sinds kort actief in de 2<sup>e</sup> lijn zoals het uitstapprogramma. Sterk Huis twijfelt eraan of de actor de kennis en expertise die hiervoor nodig is bezit, en heeft het gevoel dat de actor zichzelf overschat. Volgens de respondent is de actor 'niet opgewassen tegen deze casuïstiek'. Dit maakt dat casussen niet met vertrouwen worden overgedragen, en dat Sterk Huis casussen liever langer zelf in beheer houdt. Ook de hoge werkdruk maakt dat afspraken niet altijd worden nagekomen, wat het interorganisatorische vertrouwen schaadt.

#### 4.2.5.4 Netwerkeffectiviteit

➤ Effectiviteit op netwerkniveau

Het netwerk van Sterk Huis is effectief op het netwerkniveau. Hoewel de respondent aangeeft dat het helpen van sekswerkers met uitstappen een zware complexe taak is, denkt zij wel dat het netwerk in staat is om een passende service aan de sekswerkers te bieden. Het netwerk zou graag de rol van de gemeenten willen verstevigen zodat beleid, handhaving en zorg samen sterk vertegenwoordigd zijn in het netwerk. De gemeenten lijken deze rol steeds beter te pakken. Hierdoor kan er een complete service worden aangeboden. Ook zou Sterk Huis graag samenwerken met meer verschillende zorgpartners, zodat een totaal pakket kan worden geboden. Echter zou de respondent er niet voor kiezen om deze partners toe te voegen aan

het netwerk, maar eerder voor een constructie waarbij gewerkt wordt met hoofd- en onderaannemerschap.

De integratie en coördinatie verlopen goed. Sterk Huis beheert het geld, coördineert de trajecten en neemt de leiding bij het organiseren van bijeenkomsten. Dit zal vanaf 2019 veranderen, aangezien de regionale GGD de subsidie zal aanvragen en daarmee de coördinerende partij zal worden. De respondent vindt dit een spannende maar goede verschuiving, omdat zij verwacht dat daarmee de GGD een actievere rol zal vervullen in het netwerk dan dat zij momenteel doen. Daarnaast verlopen de relaties in het netwerk goed en is sprake van behapbare kosten. Momenteel is enkel subsidiegeld gebruikt voor het uitstapprogramma, en is cofinanciering gerealiseerd middels al bestaand hulpaanbod.

Een duidelijke service en commitment aan de doelen door alle actoren zijn afwezig. Sterk Huis profileert het aanbod niet duidelijk en werkt met het principe 'bel ons en laat weten wat je nodig hebt, dan gaan wij het regelen'. De respondent vraagt zich af of Sterk Huis wel voldoende weet wat hun eigen kleur is, en wat ze precies aan willen bieden aan de sekswerkers. Nu wordt een breed pakket aan hulpverlening geboden, maar ontbreekt een onderliggende visie. Dit maakt het moeilijk om het uitstapprogramma naar buiten te presenteren. Zoals eerder beschreven committeren niet alle actoren zich aan hetzelfde doel. Wel willen zij allemaal het welzijn van de sekswerker ondersteunen, maar doen dit ieder op een eigen manier en met een eigen doel zoals handhaving of controle.

➤ Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau

Ook op organisatie- en cliëntniveau is het netwerk van Sterk Huis effectief. Hoewel resultaat voor de cliënt onvoldoende aanwezig lijkt, scoort het netwerk goed op de overige indicatoren. Het uitstapprogramma van Sterk Huis heeft succesverhalen, maar veel van de cliënten komt niet verder dan de oriëntatiefase en valt uit. Hiervoor zijn een tweetal oorzaken aan te wijzen, die buiten de netwerksamenwerking liggen. Ten eerste heeft de doelgroep geen goede basis. En zoals de respondent aan geeft 'als er nooit iemand van je gehouden heeft, is de wereld van de prostitutie altijd nog mooier dan een wereld alleen'. De tweede oorzaak is van materiele aard. Sekswerkers zijn gewend aan een hoog inkomen, en daar kan een andere baan niet tegenop. Dit maakt de prikkel groot om weer te starten als sekswerker. De positie, legitimiteit en de toegang van Sterk Huis zijn verbeterd door de netwerksamenwerking. De netwerksamenwerking zorgt voor erkenning van de doelgroep en haar problemen door uiteenlopende organisaties, waardoor het belang wordt gezien van een passend hulpaanbod.

Doordat Sterk Huis met haar netwerk in dit gat is gesprongen, is haar positie en legitimiteit verbeterd. Voor een goede toegang van het uitstapprogramma, heeft Sterk Huis haar netwerkpartners nodig. Een belangrijke actor hiervoor is het IMW. Het IMW is een organisatie voor maatschappelijk werk, en komt veel achter de voordeur. Zij spelen een belangrijke rol bij het signaleren en doorverwijzen, en vergroten op deze manier de toegang.

Van een kostenbesparing is geen sprake, omdat het een nieuw hulpaanbod betreft voor Sterk Huis en omdat kosten niet worden verdeeld over het netwerk. Iedere actor in het netwerk financiert zijn eigen hulpaanbod door middel van beschikkingen, waardoor kosten niet zijn toegenomen ten opzichte van het reguliere hulpaanbod. Als laatste is het netwerk positief van invloed op de middelenwerving en zorgt het niet voor conflicten met participatie in andere netwerken. Zoals de respondent aangeeft: 'zonder netwerk, geen subsidie'. Hiermee geeft zij aan dat Sterk Huis de andere actoren nodig heeft om de benodigde gelden binnen te slepen. Zonder een samenwerking aan te gaan, zal de aanvraag voor subsidie vrijwel zeker zijn afgewezen. Daarnaast zorgt de samenwerking voor meer ruimte binnen de eigen organisatie, omdat cliënten uitstromen naar andere actoren. Hierdoor kan Sterk Huis meer cliënten in zorg nemen, wat middelen via beschikkingen doet toenemen.

### 4.3 Bevindingen

---

De bevindingen die in paragraaf 4.2 per uitstapprogramma zijn beschreven en toegelicht, zijn samengevat in tabel 8. Vervolgens zijn deze bevindingen geclassificeerd door de onderzoeker (tabel 9). Hierdoor is overzichtelijk wat de bevindingen zijn ten aanzien van de netwerkeffectiviteit, het netwerkmanagement, de netwerkcultuur en de netwerkrelaties. In het volgende hoofdstuk zullen de bevindingen worden vergeleken met de hypothesen van dit onderzoek.



Tabel 8

Totaaloverzicht van de bevindingen per uitstapprogramma

	Terwille Verslavingszorg	Veiligheidshuis Apeldoorn	Leger des Heils Limburg-Brabant	Fier	GGD Zeeland
<b>Effectieve netwerksamenwerking: netwerkniveau</b>					
Aangeboden service	Passend	Passend	Passend	Passend	Passend
Duidelijke service	-	-	++	+	-
Goede relaties	-	++	+	++	+
Integratie en coördinatie	--	++	++	++	+
Behapbare kosten	+	++	+	+	+
Commitment aan de doelen	-	+	+	+	-
<b>Effectieve netwerksamenwerking: organisatie- en cliëntniveau</b>					
Verbetering positie	+	+	+	+	+
Verbetering legitimiteit	+	+	+	+	++
Middelenwerving	+	+	+	+	+
Kostenbesparing	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Betere toegang	+	+	+	+	+
Cliëntresultaat	N.v.t.	+	+	+	-
Geen netwerkconflicten	++	++	-	++	++
<b>Netwerkmanagement</b>					
Bestuursvorm	Zelfregulerend	Leider-organisatie	Leider-organisatie	Leider-organisatie	Leider-organisatie

Netwerkdisein	All-channel	Hub-design	Hub-design	Hub-design	Hub-design
<b>Omstandigheden contingentiebenadering</b>					
Mate van vertrouwen	Laag	Gematigd	Gematigd	Hoog	Gematigd
Aantal actoren	Gematigd	Gematigd	Hoog	Gematigd	Laag
Doelconsensus	Laag	Hoog	Gematigd	Gematigd	Laag
Behoeftte aan netwerkcompetenties	Laag	Gematigd	Gematigd	Laag	Gematigd
<b>Netwerkcultuur</b>					
Netwerkcultuur	--	++	-	-	-
Netwerkculturen	++	+	+	+	+
Cultuur t.o.v. Informatiedeling	N.v.t.	Need-to-share	Need-to-share	Need-to-share	Need-to-share
<b>Netwerkrelaties</b>					
Interpersoonlijk vertrouwen	Laag	Hoog	Gematigd	Hoog	Gematigd
Interorganisatorisch vertrouwen	Gematigd	Gematigd	Hoog	Hoog	Gematigd
Formele afspraken	-	+	+	+	-

*Noot.* ++ = sterk aanwezig; + = aanwezig; - = afwezig; -- = sterk afwezig.

Tabel 9

Classificering van de variabelen per uitstapprogramma

	Terwille Verslavingszorg	Veiligheidshuis Apeldoorn	Leger des Heils Limburg- Brabant	Fier	GGD Zeeland
<b>Effectieve netwerksamenwerking: netwerkniveau</b>	Zeer ineffectief	Zeer effectief	Effectief	Effectief	Effectief
<b>Effectieve netwerksamenwerking: organisatie- en cliëntniveau</b>	Effectief	Effectief	Effectief	Effectief	Effectief
<b>Netwerkmanagement</b>					
Bestuursvorm	Sluit niet aan	Sluit aan	Sluit niet aan	Sluit niet aan	Sluit aan
Netwerkdesign	Stimuleert niet	Stimuleert	Stimuleert	Stimuleert	Stimuleert niet
<b>Netwerkcultuur</b>					
Gedeelde netwerkcultuur	Sterk Afwezig	Sterk Aanwezig	Afwezig	Afwezig	Afwezig
Need-to-share cultuur	N.v.t.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
<b>Netwerkrelaties</b>					
Persoonlijke relaties op vertrouwensbasis	Afwezig	Sterk Aanwezig	Aanwezig	Sterk Aanwezig	Aanwezig
Formele afspraken	Afwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Afwezig

# H5 Vergelijkende analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van dit onderzoek samengebracht met de drie hypothesen die opgesteld zijn aan de hand van de literatuur in hoofdstuk 2. Aan de hand van de bevindingen worden relaties tussen de verschillende variabelen inzichtelijk, en is het mogelijk de hypothesen te toetsen. In tabel 10 is per uitstapprogramma weergegeven welke variabele aanwijzing geeft voor bevestiging of verwerping van de hypothese. In een enkel geval kon geen uitspraak worden gedaan, omdat in het betreffende netwerk nog geen sprake is van uitwisseling van informatie. In onderstaande paragrafen zal er dieper worden ingegaan op de hypothesen.

Tabel 10

*Verklarende factoren van netwerkeffectiviteit per uitstapprogramma uitgesplitst op netwerkeffectiviteit op netwerkniveau en netwerkeffectiviteit op organisatie- en cliëntniveau*

	Terwille Verslavingszorg		Veiligheidshuis Apeldoorn		Leger des Heils Limburg-Brabant		Fier		GGD Zeeland	
<b>Hypothese 1</b>	N	OC	N	OC	N	OC	N	OC	N	OC
Bestuursvorm	+	-	+	+	-	-	-	-	+	+
Netwerkdisein	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-
<b>Hypothese 2</b>										
Netwerkcultuur	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Need-to-share	?	?	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Hypothese 3</b>										
Interpersoonlijk vertrouwen	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Formele afspraken	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-

*Noot.* N = netwerkeffectiviteit op netwerkniveau; OC = netwerkeffectiviteit op organisatie- en cliëntniveau; + = aanwijzing voor bevestiging van hypothese; - = aanwijzing voor verwerping hypothese; ? = geen aanwijzing.

## 5.1 Netwerkmanagement en netwerkeffectiviteit

---

*H1: Wanneer de bestuursvorm aansluit op de mate van vertrouwen, het aantal actoren, de doelconsensus en de behoefte aan netwerkcompetenties van het netwerk, en wanneer het netwerkdesign samenwerking stimuleert, is sprake van een effectief opererend netwerk.*

---

De eerste hypothese is tweeledig. Ten eerste stelt deze dat een netwerk effectief opereert wanneer de bestuursvorm aansluit bij de omstandigheden die worden gesteld door de contingentiebenadering, en ten tweede stelt deze dat een netwerk effectief opereert wanneer het netwerkdesign samenwerking stimuleert. Dit onderzoek biedt geen uitsluitsel wanneer het gaat om het eerste deel van deze hypothese. Er wordt zowel evidentie gevonden voor bevestiging als verwerping. De invloed van een passende bestuursvorm lijkt groter op de effectiviteit op netwerkniveau, dan op de effectiviteit op organisatie en cliëntniveau. Voor de eerstgenoemde wordt meer bevestiging gevonden. Wanneer specifiek gekeken wordt naar de omstandigheden die worden onderscheiden in de contingentiebenadering, wijken de netwerken voornamelijk af op de mate van vertrouwen die heerst in het netwerk, en de doelconsensus. Volgens de theorie is een leiderorganisatie-netwerk het meest effectief wanneer er een lage mate van vertrouwen, en een lage mate van doelconsensus is. Op beide omstandigheden scoren de uitstapprogramma's in het algemeen hoger waardoor een andere bestuursvorm passender zou zijn.

Het tweede deel van de hypothese kan worden bevestigd. Een netwerkdesign welke samenwerking stimuleert, heeft een effectief opererend netwerk als gevolg. Wanneer het gaat om effectiviteit op netwerkniveau wordt dit bij vier van de vijf programma's geconstateerd, en wanneer het gaat om effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau wordt dit bij drie van de vijf programma's bevestigd. Alle effectieve uitstapprogramma's in dit onderzoek maken gebruik van een hub-design. Dit maakt aannemelijk dat een hub-design een positiever effect heeft op de effectiviteit van netwerksamenwerking dan een all-channel-design.

## 5.2 Netwerkcultuur en netwerkeffectiviteit

---

*H2: Wanneer sprake is van een gedeelde netwerkcultuur en een need-to-share cultuur ten opzichte van informatiedeling is sprake van een effectief opererend netwerk.*

---

Ook de tweede hypothese is tweeledig. Ten eerste wordt hierbij verwacht dat één gezamenlijke netwerkcultuur leidt tot een effectief opererend netwerk, en ten tweede dat een need-to-share cultuur ten opzichte van informatiedeling nodig is voor effectiviteit. Op grond van dit onderzoek wordt de hypothese deels verworpen, en deels aangenomen. De hypothese is verworpen omdat er geen invloed lijkt van een gezamenlijke netwerkcultuur op de netwerkeffectiviteit. Zowel bij effectiviteit op netwerkniveau als op organisatie- en cliëntniveau. Opvallend is dat bij vier van de vijf netwerken dan ook geen gedeelde netwerkcultuur aanwezig is. Volgens de respondenten van dit onderzoek, is het ook bijna niet mogelijk om één cultuur te vormen. De actoren die in de netwerken van uitstapprogramma's participeren zijn erg divers en hebben een eigen expertise, waardoor samenwerking vooral plaats vindt op operationeel niveau, en niet op het niveau van visie. Meermaals is in het onderzoek naar voren gekomen dat de opvattingen, waarden en missie van de actoren niet van belang zijn voor effectiviteit, zolang de actoren het belang van de cliënt centraal stellen. Dit staat dan ook los van een gezamenlijk gedragen netwerkcultuur.

Voor het tweede deel van de hypothese is sterke ondersteuning gevonden, waardoor dit deel van de hypothese kan worden bevestigd. Een need-to-share cultuur ten opzichte van informatiedeling, bevordert inderdaad de effectiviteit van een netwerksamenwerking. In de netwerken wordt actief informatie gedeeld, en worden geen tot weinig problemen ervaren met het niet verkrijgen van benodigde informatie. Bij het merendeel van de uitstapprogramma's wordt aangegeven dat er soms zelfs te veel informatie wordt gedeeld. Echter leggen veel van de uitstapprogramma's ook een grote rol weg bij de cliënt wanneer het gaat om het delen van informatie. Zij geven aan cliënten te motiveren tot het delen van informatie, zodat het proces van uitsappen bevorderd kan worden. Daarnaast werken alle netwerken met cliënten die zelf aangegeven hebben gemotiveerd te zijn voor het uitstapprogramma, wat maakt dat zij ook bereid zijn om deze informatie te delen.

## 5.3 Netwerkrelaties en netwerkeffectiviteit

---

*H3: Wanneer sprake is van sterke interpersoonlijke relaties op basis van interpersoonlijk vertrouwen en onderliggende formele afspraken over de rolverdeling is sprake van een effectief opererend netwerk.*

---

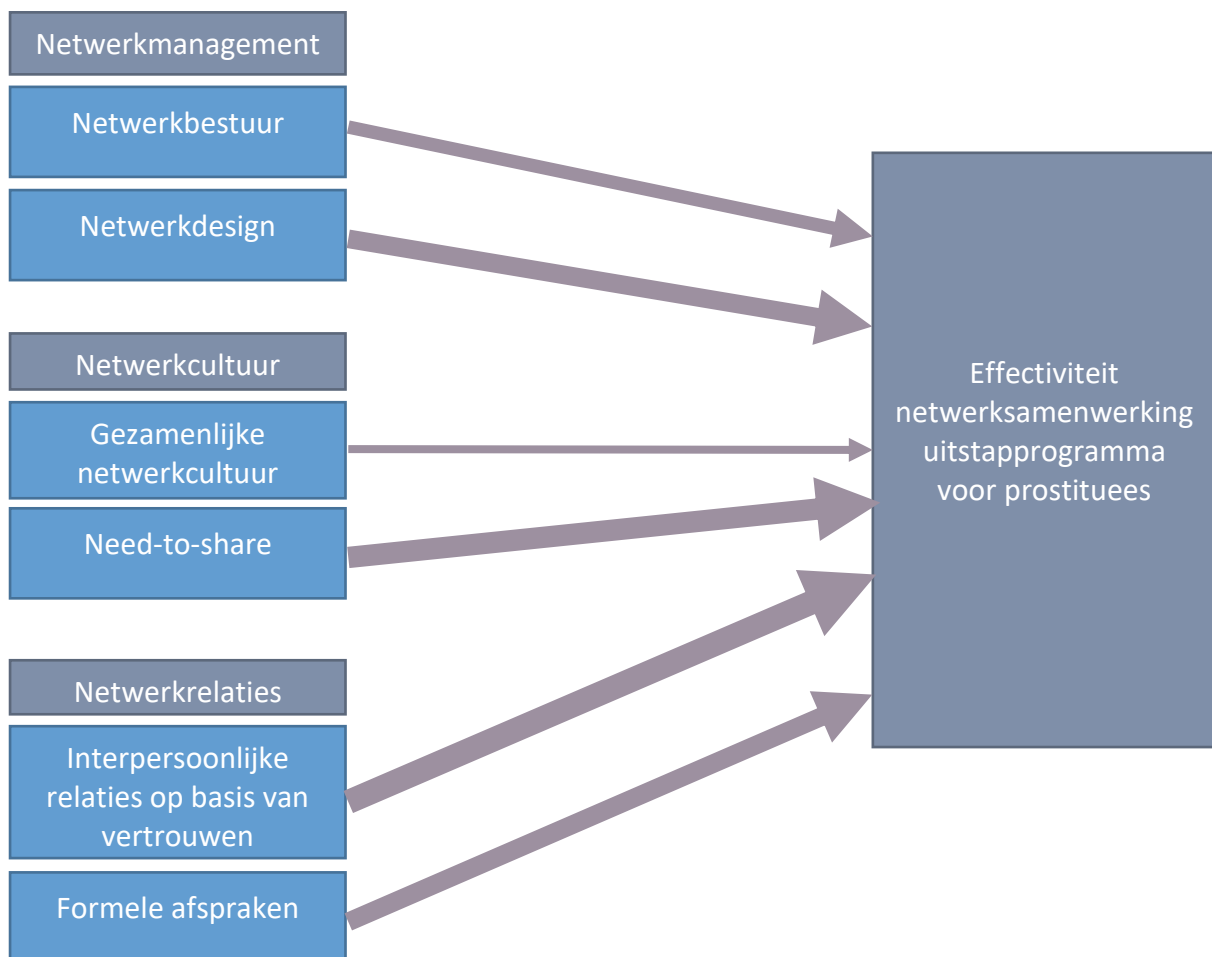
De derde hypothese stelt dat interpersoonlijk vertrouwen en formele afspraken over de rolverdeling nodig zijn voor een effectief opererend netwerk. Voor beide factoren is sterke evidentie gevonden, wat maakt dat de hypothese volledig kan worden bevestigd. Voornamelijk het interpersoonlijk vertrouwen is volgens de respondenten van grote invloed op de netwerkeffectiviteit. Zowel op het niveau van het netwerk, als op het niveau van de organisatie en de cliënt. Hoewel ook het belang van een goede relatie met de organisaties wordt onderschreven, maken de personen in de organisaties het verschil. Wanneer je de juiste mensen op de juiste plek weet te bereiken, en met hen een vertrouwensrelatie opbouwt, kan hulpverlening sneller vorm worden gegeven en kan een netwerk meer voor elkaar krijgen. Deze relaties kunnen dan ook als cruciaal worden beschouwd, en als basis gezien worden van een effectieve netwerksamenwerking.

Hoewel drie van de vijf netwerken slechts een deel van de rolverdeling in het netwerk heeft geformaliseerd, lijkt deze ook een voorspeller te zijn van effectiviteit. Door de formalisatie bestaan onderliggende overlegstructuren, is de toegang van cliënten gestructureerd en wordt minder ad-hoc gewerkt. De relaties die zijn geformaliseerd, hebben vooral betrekking op het strategisch niveau van het netwerk, en niet op het operationele niveau. Zo behouden de netwerken hun flexibiliteit waardoor per casus maatwerk geleverd kan worden, maar is de samenwerking wel in de organisaties geborgd, waardoor er meer zekerheid bestaat over het leveren van hulp.

# H6 Conclusie & discussie

## 6.1 Conclusie

In hoofdstuk 5 is vastgesteld dat de eerste twee hypothesen deels zijn bevestigd dan wel verworpen en dat de derde hypothese volledig is bevestigd. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd welke factoren de grootste invloed hebben op de effectiviteit van netwerksamenwerking rondom uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland. De conclusie is in onderstaande tekst beschreven en schematisch uitgewerkt in figuur 12.



*Figuur 12.* De invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele 'effectiviteit netwerksamenwerking uitstapprogramma voor prostituees'. Hoe dikker de pijl, hoe meer evidentie gevonden is voor de invloed van de betreffende variabele.



De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde:

---

*In hoeverre verklaren de factoren netwerkmanagement, netwerkcultuur en netwerkrelaties de effectiviteit van netwerksamenwerking rondom uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland?*

---

In dit onderzoek is vastgesteld dat de factor netwerkrelaties het meest bepalend is voor de effectiviteit van een netwerksamenwerking rondom uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland. Hierbij zijn voornamelijk de interpersoonlijke relaties gebaseerd op interpersoonlijk vertrouwen van groot belang. Deze interpersoonlijke relaties op basis van vertrouwen versnellen processen wat de samenwerking bevordert. Formalisering van de relaties zorgt ervoor dat de netwerksamenwerking bestand is tegen personeelwisselingen en zorgt voor het ontstaan van een vaste overlegstructuur. Interpersoonlijke relaties op basis van vertrouwen en formalisering hiervan hebben een positieve invloed op de effectiviteit van de netwerksamenwerking op zowel netwerk- als organisatie- en cliëntniveau.

Hoewel minder van invloed dan de factor netwerkrelaties, is ook evidentie gevonden voor de invloed van de factor netwerkmanagement op de effectiviteit van de netwerksamenwerking. Hierbij is een stimulerend netwerkdesign van groter belang dan een passend netwerkbestuur. Wanneer communicatie via duidelijke kanalen verloopt, lijkt dit voor voldoende coördinatie te zorgen. Een hub-design lijkt hiervoor de meest passende vorm. De mate waarin het netwerkbestuur aansluit bij de netwerksamenwerking is vastgesteld met de contingentiebenadering. Er is te weinig evidentie gevonden om een uitspraak te doen over de invloed van deze variabele op de effectiviteit van netwerksamenwerking, maar de invloed op netwerkniveau lijkt groter dan op organisatie- en cliëntniveau.

De minst invloedrijke factor is de factor netwerkcultuur. Het is slechts één van de onderzochte netwerken gelukt om een gezamenlijke netwerkcultuur te vormen, terwijl de andere netwerken er wel in slagen effectief te opereren. Uit dit onderzoek blijkt dat het vormen van een netwerkcultuur dan ook niet noodzakelijk is voor een effectieve netwerksamenwerking. De diversiteit aan actoren is groot, wat maakt dat ook de diversiteit aan netwerkculturen groot is. De actoren hebben ieder eigen belangen welke weinig raakvlak hebben met de belangen van de andere actoren. Dit maakt dat het bijna onmogelijk is dat alle actoren zich committeren aan het doel van het uitstapprogramma: het laten uitstappen van sekswerkers. Wel is het van belang dat iedere actor participeert in het netwerk met de missie om het algeheel welzijn van

de sekswerkers te verbeteren. Vervolgens kan iedere actor hier op zijn eigen manier vorm aan geven. De cultuur die heerst omtrent het delen van informatie is wel van grote invloed op de effectiviteit van netwerksamenwerking rondom uitstapprogramma's. Alle onderzochte uitstapprogramma's hanteren een need-to-share cultuur, waarbij alle nodige informatie gedeeld wordt. Wel moet men waakzaam zijn voor het teveel delen van informatie en dus een informatie overload.

## 6.2 Discussie

---

### 6.2.1 Reflectie op het onderzoek

Zoals bij ieder onderzoek, zijn er ook bij dit onderzoek een aantal kanttekeningen te maken. Een eerste, en misschien wel belangrijkste kanttekening is dat de visie op het beroep als sekswerker bepalend is voor de invulling van de uitstapprogramma's. Duidelijk is dat deze visie bepaalt of het beroep als sekswerker geaccepteerd wordt, of dat deze niet wordt erkent maar wordt geproblematiseerd. Dit maakt dat de doelen van de uitstapprogramma's uiteenlopen. De RUPS II subsidie is gebruikt voor het ontwikkelen en handhaven van uitstapprogramma's, zoals dit bedoelt is door het Ministerie van Justitie en Veiligheid, maar wordt ook gebruikt voor het ondersteunen van de sekswerkers in hun beroep. Het draait dus niet enkel om het faciliteren van een duurzame uitstap, maar ook om het bieden van ondersteuning zodat sekswerk veilig en gezond kan plaatsvinden.

Het verschil in doelgerichtheid, maar ook de diversiteit in netwerken maakt het niet eenvoudig om de netwerken met elkaar te vergelijken. In deze studie is gekozen voor een most-similar design door enkel netwerken te betrekken waarbij een welzijnsorganisatie de subsidie ontvangende partij is, en de netwerken waarbij gemeenten de subsidie ontvangen uit te sluiten. Gaandeweg dit onderzoek bleek dat de te onderzoeken netwerken weinig overeenkomsten hebben wanneer gekeken wordt naar de subsidiestroom en soort organisatie. De subsidie ontvangende partij is niet altijd de uitvoerende partij, en in twee van de vijf casussen zijn meerdere uitstapprogramma's, en dus netwerken, ontwikkeld vanuit één subsidieaanvraag. Daarnaast lopen de subsidie ontvangende partijen uiteen in expertise, wat ook de behoefte aan expertise van netwerkorganisaties uiteen doet lopen. Deze kenmerken maken dat het gekozen most-similar design niet zo op gelijkheid is gebaseerd, als vooraf werd verwacht.

Een derde kanttekening kan worden gemaakt bij het aantal respondenten. Hoewel beoogd was om uit ieder netwerk twee actoren te interviewen, is dit helaas niet gelukt. Dit maakt dat er een beperkt beeld van het netwerk is geschetst, omdat slechts één perspectief inzichtelijk is. Dit neemt niet weg dat de andere actoren in het netwerk een ander perspectief op de netwerksamenwerking hebben, wat invloed heeft op de bevindingen van dit onderzoek.

De laatste kanttekening heeft betrekking op openheid en sociaal wenselijkheid. De variabelen in dit onderzoek vragen om openheid van de respondenten, omdat zij worden gevraagd succes en falen van hun uitstapprogramma bespreekbaar te maken. Vragen over thema's als relaties en effectiviteit worden doorgaans niet graag negatief beantwoord en daarnaast is het sociaal wenselijk om aan te geven dat alles probleemloos verloopt. Door de respondenten te wijzen op anonimiteit en de mogelijkheid om ook namen van partnerorganisaties te anonimiseren, is geprobeerd dit effect te verkleinen.

### 6.2.2 Reflectie op literatuur

De theorie uit hoofdstuk 2 heeft als uitgangspunt gediend van dit onderzoek. De theorie was bruikbaar omdat op deze manier centrale concepten konden worden onderscheiden, en een realistische verwachting kon worden geformuleerd ten aanzien van variabelen die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Nu de theorie is vergeleken met de empirie die is verzameld gedurende dit onderzoek, blijkt dat de theorie op enkele punten afwijkt van wat in de praktijk zichtbaar is bij uitstapprogramma's voor prostituees in Nederland. Ten eerste de contingentiebenadering. De contingentiebenadering stelt vier omstandigheden, waaronder een bepaalde bestuursvorm de voorkeur geniet ten gunste van de netwerkeffectiviteit (tabel 1). Uit dit onderzoek blijkt dat vier van de vijf netwerken effectief zijn op zowel netwerk- als organisatie- en cliëntniveau, maar bij geen van deze netwerken komen alle vier de omstandigheden overeen met die van de contingentiebenadering. In dit onderzoek is de bestuursvorm als passend gedefinieerd wanneer minimaal twee van de vier omstandigheden overeenkwamen met de criteria van de contingentiebenadering, maar de contingentiebenadering biedt hier zelf geen criteria voor. Natuurlijk bieden Provan en Kenis (2008) met de contingentiebenadering een veronderstelling in plaats van vaststaande feiten, maar dit neemt niet weg dat deze benadering moeilijk in de praktijk is te toetsen.

Daarnaast blijkt dat ook de theorie over de bestuursvormen moeilijk is toe te passen op de netwerken van de uitstapprogramma's. Zoals de theorie al onderschrijft bestaan er vele verschillende tussenvormen, wat maakt dat onderzochte netwerken soms kenmerken hadden van alle drie de bestuursvormen. Alle netwerken ontvangen subsidie van het ministerie, waardoor je het ministerie als NAO zou kunnen duiden. Echter is deze, los van het verstrekken van de subsidie, niet betrokken in het netwerk, wat de rol als NAO doet vervagen. Ook blijkt dat er netwerken zijn waarbij minimaal gecentraliseerd is, maar wel sprake is van een duidelijke leider. Dit zou een all-channel leiderorganisatie-netwerk opleveren, wat de kaders van de theorie doet vervagen. Al met al lijken er zo veel verschillende tussenvormen te bestaan, waardoor het moeilijk is deze te duiden en te verbinden aan de theorie.

Een laatste opmerking met betrekking tot de toepasbaarheid van de theorie, gaat over de variabele netwerkcultuur. Zoals al gemerkt bij het opstellen van het theoretisch kader, zijn er veel verschillende definities van het begrip cultuur en bestaat hier geen overeenstemming over. Begrippen als 'referentiekader', 'frame' en 'betekenisverlening aan situaties' worden door elkaar gebruikt, wat het moeilijk maakt om deze variabele te meten. Hoewel het begrip is uitgelegd tijdens de interviews, voorkomt dit niet dat de respondenten hun eigen definitie van het begrip cultuur gebruiken in plaats van de gegeven definitie door de onderzoeker. Dit maakt dat het meten niet geheel betrouwbaar is. Daarnaast geeft de theorie aan dat een cultuur ontstaat wanneer een netwerk voor 'langere' tijd bestaat, terwijl hier geen richtlijnen voor bestaan. Dit is natuurlijk ook per netwerk verschillend en afhankelijk van de frequentie en kwaliteit van interactie, maar dit maakt ook dat netwerkculturen moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. Want heeft een relatief jong netwerk wel al de kans gehad om een netwerkcultuur te vormen? Of is de cultuur nog niet gevormd door een gebrek aan kwalitatief goede interactie? Doordat bestaansduur moeilijk te duiden is, is op deze vragen moeilijk een antwoord te formuleren.

## 6.3 Aanbevelingen

---

### 6.3.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Een verklarende factor volgens respondenten, die niet is onderzocht in deze studie maar wel van invloed lijkt op de effectiviteit van netwerksamenwerking, is de politieke afhankelijkheid. Zowel gemeenten als het rijk zijn hierin erg bepalend. Zo is afhankelijk van de regerende partijen welke visie er heerst over het beroep als sekswerker: 'wordt het erkent of niet?', en

hoe hoog het op de politieke agenda staat. Het niet erkennen van sekswerker als beroep, en deze doelgroep ook niet erkennen als hulpbehoevenden, heeft grote invloed op de middelen die beschikbaar worden gesteld. Veel van de coördinerende en uitvoerende partijen zijn afhankelijk van subsidie, en middelen zijn dus cruciaal. Daarnaast is afhankelijk van de politieke kleur, welke hulpverlening wel of niet geboden kan en mag worden van subsidie. Zo zullen partijen met een sterke geloofsovertuiging het PMW minder toejuichen dan partijen zonder sterke geloofsovertuiging. Verder onderzoek is nodig om te bepalen of politieke afhankelijkheid inderdaad een cruciale factor is voor het verklaren van de effectiviteit van netwerksamenwerking.

Daarnaast is er een tweetal aantal punten welke de validiteit van vervolgonderzoek kunnen verbeteren ten opzichte van de huidige studie. Ten eerste komt een uitgebreide netwerkanalyse ten gunste van de validiteit. Een uitgebreide netwerkanalyse bestaat dan uit interviews met alle actoren uit een netwerk, waardoor verschillende perspectieven worden gehoord en een completer beeld kan worden geschetst van het netwerk. Ten tweede kan de validiteit verbeterd worden door niet alleen binnen de netwerken te meten, maar ook buiten de netwerken. Provan en Milward (2001) onderscheiden drie niveaus van netwerkeffectiviteit: maatschappelijk niveau, netwerkniveau en het organisatie- en cliëntniveau. Het maatschappelijke niveau is niet bestudeerd in deze studie, waardoor geen volledig beeld van effectiviteit van een netwerksamenwerking kan worden geschetst. Volgens Provan en Milward (2001) zijn netwerken immers enkel effectief, wanneer zij effectief zijn op alle drie de niveaus. Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau is in dit onderzoek wel bestudeerd. Vragen met betrekking op de aansluiting van het hulpaanbod op de hulpvragen van de sekswerkers, zijn in de huidige studie beantwoord door de coördinerende partijen, en niet door de sekswerkers zelf. Het perspectief van de sekswerkers zal van grote meerwaarde zijn in vervolgonderzoek.

Een ander punt van meerwaarde voor vervolgonderzoek, is onderzoek naar de duurzaamheid van uitstapprogramma's. Momenteel ontbreekt een eenduidige registratie en verliezen organisaties de (ex)sekswerkers vaak uit het oog nadat zij voor korte tijd zijn uitgestapt of zijn gestopt zijn met het uitstapprogramma. Zij stromen hierbij door naar andere organisaties, en er vindt geen verdere evaluatie plaats. Hoewel het volgen van deze bijzondere doelgroep moeilijk zal zijn, is het van belang voor het vaststellen van effectiviteit van netwerksamenwerking op cliëntniveau.

### 6.3.2 Aanbevelingen praktijk

Naast aanbevelingen voor vervolgonderzoek, kunnen naar aanleiding van deze studie ook aanbevelingen voor de praktijk worden geformuleerd. De eerste aanbeveling richt zich op de rol van het ministerie. De doelstelling van de subsidieregeling is het ontwikkelen en handhaven van uitstapprogramma's en het creëren van een landelijk dekkend netwerk. Echter blijkt uit dat in de praktijk in veel gevallen niet alleen uitstapprogramma's zijn ontstaan, maar ook hulpverlening in de vorm van PMW. Hierbij geven organisaties aan PMW nodig te hebben als voorliggend veld voor een uitstapprogramma, terwijl andere organisaties aangeven PMW te bieden omdat zij het belangrijk vinden dat de sekswerkers hun beroep veilig en gezond kunnen uitoefenen. Of PMW als voorliggend veld mag worden aangeboden vanuit de subsidieregeling is dubieus, maar duidelijk is dat het bieden van PMW om sekswerkers te ondersteunen in hun beroep niet aansluit bij de doelstellingen van de subsidieregeling. Door een gebrek aan controle van het ministerie, wordt momenteel wel subsidiegeld voor de ondersteuning van sekswerkers gebruikt. Ook blijkt uit de interviews dat de respondenten weinig tot geen druk ervaren bij het afleggen van de verantwoording. Daarnaast ontvangen zij hierop geen of nauwelijks reactie. Hieruit kan worden opgemaakt dat het ministerie de touwtjes niet goed in handen neemt, waardoor ook bij de verantwoording een gebrek van controle heerst. Mogelijk kan de effectiviteit en kwaliteit van de uitstapprogramma's worden verbeterd wanneer het ministerie duidelijke grenzen stelt aan de subsidie, en meer waarde hecht aan de verantwoording.

Een tweede aanbeveling richt zich op de actoren in de netwerken. Dit onderzoek wijst op het belang van de interpersoonlijke netwerkrelaties op basis van interpersoonlijk vertrouwen en een algemeen gedeeld doel. Om dit te bereiken is tijd en goed overleg nodig. Het advies is dan ook om in het ontwikkelproces hiervoor goed de tijd te nemen. De onderzochte netwerken zijn, na het ontvangen van de subsidie, veelal direct aan de slag gegaan zonder hierbij andere actoren te betrekken. De andere actoren raakten pas betrokken wanneer bleek dat het eigen hulpaanbod niet voldoende was om de doelgroep te bedienen. Het betrekken van de andere actoren bij het ontwikkelproces draagt bij aan het creëren van draagvlak, commitment aan algemene doelen en daarnaast biedt het gelegenheid om elkaar goed te leren kennen. Hierdoor zijn rollen, verwachtingen en procedures helder, en zal de netwerksamenwerking naar verwachting effectiever verlopen.

# Referenties

- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: adding value to public organizations*. Verenigde Staten, Washington: Georgetown University Press.
- Aipassa, N., Boerhoep, R., Bakker, L., & Bleeker, Y. (2017). *Stoppen met sekswerk: belemmerende factoren voor een duurzame uitstap* (onderzoeksrapport). Nederland, Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Anker, E. W. (2008). *Wijziging van de titels 6, 7, en 8 van Boek 1 van het Burgerlijk Wetboek (aanpassing wettelijke gemeenschap van goederen)* (kamerstuk 31474-VI nr. 6). Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31839/kst-31474-VI-6.html>
- Bleeker, Y., Heuts, L., Timmermans, M., & Homburg, G. (2014). *Sekswerkers aan het woord: de sociale positie van sekswerkers in Nederland in 2014* (onderzoeksrapport). Nederland, Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Blok, S. A. (2017). *Rijksbegroting 2018: Veiligheid en Justitie: Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VI) voor het jaar 2018* (kamerstuk 34775-VI nr. 1). Geraadpleegd van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2017/9/VI-Veiligheid-en-Justitie.pdf>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Nederland, Amsterdam: Boom.
- Boin, A., Busuioc, M., & Groenleer, M. (2014). Building European Union capacity to manage transboundary crises: network or lead-agency model? *Regulation & Governance*, 8(4), 418-436. doi:10.1111/rego.12035
- Bongers, K., Huijgens, V., & Jansen, M. (2011a). *Evaluatie RUPS: evaluatie van de Regeling Uitstapprogramma's Prostituees* (onderzoeksrapport). Nederland, Utrecht: CCV.
- Bongers, K., Huijgens, V., & Jansen, M. (2011b). *Instrument uitstapprogramma's prostituees: een goede opstap naar uitstappen* (onderzoeksrapport). Nederland, Utrecht: CCV.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895. doi:10.1126/science.1165821

- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociologie*, 13(1), 3-21. doi:10.1515/zfsoz-1990-0602
- Daalder, A. L. (2007). *Prostitutie in Nederland na opheffing van het bordeelverbod* (onderzoeksrapport WODC 249). Nederland, Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Daalder, A. L. (2015). *Prostitutie in Nederland anno 2014* (onderzoeksrapport WODC 2015-1). Nederland, Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.
- De Bruijn, J. A., & Ten Heuvelhof, E. F. (2007). *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Nederland, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Heerink, M., Pinkster-Schalken, S., & Bratti-Van der Werf, M. (2013). *Onderzoek in zorg en welzijn*. Nederland, Amsterdam: Pearson.
- Heuts, L., & Homburg, G. (2013). *Overzicht en stand van zaken uitstapprogramma's voor prostituees* (factsheet). Nederland, Amsterdam: Regioplan.
- Hirsch Ballin, E. M. H. (2008). *Besluit van de Minister van Justitie van 12 december 2008, houdende de bekendmaking van de subsidieregeling ter stimulering van de ontwikkeling van uitstapprogramma's voor prostituees (v/m)*. Staatscourant, 2008-253.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), i157-i173. doi:10.1093/jopart/muq061
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(2), 911-945.
- Migchelbrink, F. (2007). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Nederland, Amsterdam: SWP.
- Nijkamp, R., Sijstra, M., Snippe, J., & Bieleman, B. (2014). *Verboden rood in beeld: onderzoek aard en omvang niet-legale prostitutie in 2014* (onderzoeksrapport). Nederland, Groningen: IntraVal.
- Opstelten, I. W. (2014). *Besluit van de Minister van Veiligheid en Justitie van 23 april 2014, houdende de bekendmaking van de subsidieregeling ter stimulering van regionale uitstapprogramma's voor prostituees (Regeling uitstapprogramma's prostituees II)*. Staatscourant, 2014-12848.



- O'Toole, L. J. (1997). Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, 57(1), 42-52.  
doi:10.2307/976691
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in: M.J. Handel (Eds.), *The sociology of organizations*. Verenigde Staten, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. doi:10.1093/jopart/mum015
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Punch, K. F. (2016). *Developing effective research proposals*. Verenigd Koninkrijk, Londen: Sage Publications Ltd.
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2013). Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511. doi:10.1093/jopart/mut039
- Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J. L. (2007). Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network. *Administration & Society*, 39(2), 150-193. doi:10.1177/0095399706297212
- Van Delden, P. J. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: ontwikkelingsverloop en resultaten*. Nederland, Delft/Zutphen: Uitgeverij Eburon.
- Van der Heijden, M., & Schalk, J. (in druk). Interorganisatiele netwerken in publiek management, in W. van Noort, S. Groeneveld, M. van der Hoek, & J. Schalk (Eds.), *Publiek management*. Nederland, Bussum: Coutinho.
- Van der Staaij, C. G., & Segers, G. J. M. (2013). *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VI) voor het jaar 2014* (kamerstuk 33750-VI nr.

80). Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33750-VI-80.html>

- Van Tomme, N., Voets, J., & Verhoest, K. (2011). *Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector* (onderzoeksrapport 2011/14). België, Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Van Wijk, A., Van Ham, T., Hardeman, M., & Bremmers, B. (2014). *Prostitutie in Nederlandse gemeenten: een onderzoek naar aard en omvang, beleid, toezicht en handhaving in 2014* (onderzoeksrapport). Nederland, Arnhem: Beke Reeks.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Nederland, Amsterdam: Boom onderwijs.
- Whelan, C. (2011). Network dynamics and network effectiveness: a methodological framework for public sector networks in the field of national security. *Australian Journal of Public Administration*, 70(3), 275-286. doi:10.1111/j.1467-8500.2011.00735.x
- Whelan, C. (2012). *Networks and national security: dynamics, effectiveness and organisation*. Verenigd Koninkrijk, Farnham: Ashgate Publishing.
- Whelan, C. (2015). Managing dynamic public sector networks: effectiveness, performance, and a methodological framework in the field of national security. *International Public Management Journal*, 18(4), 536-567. doi:10.1080/10967494.2015.1030484

# Bijlagen

## Bijlage A – Topic lijst

INTRODUCTIE		
	Voorstellen	
	Uitleg onderzoek	
	Doel	
	Geluidsopname	
	Respondent zich laten voorstellen	
	Functie	
	Werkzaamheden	
	Hoe betrokken bij het uitstapprogramma	
THEMA 1: EFFECTIVITEIT NETWERKSAMENWERKING		
	Effectiviteit op netwerkniveau	
	Groei van het netwerk	<i>Is van verandering in het aantal actoren?</i>
	Aangeboden service	<i>Wat is de behoefte van de cliënt? Lukt het om hierop aan te sluiten?</i>
	Duidelijke service	<i>Is het duidelijk voor cliënten welke hulp jullie bieden?</i>
	Goede relaties	<i>Hoe zijn de relaties tussen de actoren?</i>
	Integratie en coördinatie	<i>Hoe verloopt de samenwerking tussen de actoren?</i>
	Behapbare kosten	<i>Is het uitstapprogramma betaalbaar?</i>
	Commitment aan de doelen	<i>Hebben alle actoren hetzelfde doel?</i>
	Effectiviteit op organisatie- en cliëntniveau	
	Verbetering positie	<i>Heeft de netwerksamenwerking invloed gehad op de positie van uw organisatie?</i>
	Verbetering legitimiteit	<i>Heeft de netwerksamenwerking invloed gehad op de legitimiteit van uw organisatie?</i>
	Middelenwerving	<i>Geeft de netwerksamenwerking uw organisatie toegang tot middelen die u anders niet had kunnen werven?</i>
	Kostenbesparing	<i>Zorgt de netwerksamenwerking voor een kostenbesparing?</i>
	Betere toegang	<i>Zorgt de netwerksamenwerking ervoor dat de cliënten beter de weg vinden naar het uitstapprogramma?</i>
	Cliëntresultaat	<i>Heeft de netwerksamenwerking effect op het resultaat voor de cliënt?</i>
	Geen netwerkconflicten	<i>Participeert uw organisatie in meerdere netwerken? Zorgt de netwerksamenwerking t.b.v.</i>

		<i>het uitstapprogramma voor conflicten met deze andere netwerken?</i>
<b>THEMA 2: NETWERKMANAGEMENT</b>		
Samen met de respondent de netwerkstructuur uittekenen		
	Vertrouwen	<i>Hoe hoog is de vertrouwensdichtheid in het netwerk?</i>
	Aantal actoren	<i>Hoeveel actoren maken deel uit van het netwerk?</i>
	Doelconsensus	<i>Is er sprake van een collectief doel?</i>
	Netwerkcompetenties	<i>Hoe complex is het uitvoeren van een uitstapprogramma? Zijn de externe eisen hoog of laag?</i>
	Effectiviteit	<i>Is het huidige netwerkmanagement van invloed op de effectiviteit van het uitstapprogramma? Hoe?</i>
<b>THEMA 3: NETWERKCULTUUR</b>		
	Netwerkculturen	<i>Merkt u cultuurverschillen tussen de verschillende actoren? Kunt u deze beschrijven? Wat zijn hiervan de gevolgen?</i>
	Netwerkcultuur	<i>Spreken de actoren dezelfde taal? Zijn er ongeschreven maar duidelijke normen, waarden, overtuigingen, regels? Kunt u de netwerkcultuur beschrijven?</i>
	Informatiedeling	<i>Wat is de houding van de verschillende actoren t.o.v. informatiedeling?</i>
	Effectiviteit	<i>Is/zijn de huidige netwerkcultuur/netwerkculturen van invloed op de effectiviteit van het uitstapprogramma? Hoe?</i>
<b>THEMA 4: NETWERKRELATIES</b>		
	Interpersoonlijke relaties	<i>Hoe verlopen de persoonlijke relaties binnen het netwerk?</i>
	Interpersoonlijk vertrouwen	<i>Zijn deze relaties gebaseerd op vertrouwen?</i>
	Interorganisatorische relaties	<i>Hoe verlopen de relaties tussen de verschillende actoren binnen het netwerk?</i>
	Interorganisatorisch vertrouwen	<i>Zijn deze relaties gebaseerd op vertrouwen?</i>
	Formaliseren afspraken	<i>Is de rol- en taakverdeling op dit moment geformaliseerd?</i>
	Effectiviteit	<i>Zijn de relaties van invloed op de effectiviteit van het uitstapprogramma? Hoe?</i>
<b>AFSLUITING</b>		
	Inbreng respondent	<i>Heeft u op of aanmerkingen over dit onderzoek of zaken die volgens u relevant zijn?</i>
	Bedanken voor deelname	

## Bijlage B – Overzicht geïnterviewde personen

<b>UITSTAPPROGRAMMA</b>	<b>RESPONDENT</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>INTERVIEW</b>
<b>VEILIGHEIDSHUIS APELDOORN</b>	Jolanda Bergsma – Consulent seksualiteit	Rebelz	1 juni 2018 13.00 – 14.00 Apeldoorn
<b>TERWILLE VERSLAVINGSZORG</b>	Sanne de Vries – Behandelaar & casemanager	Terwille verslavingszorg	18 mei 2018 11.30 – 12.30 Amsterdam
	Leonie Hutten – projectleider	Oranjehuis	23 mei 2018 10.00 – 11.00 Almere
<b>LEGER DES HEILS LIMBURG-BRABANT</b>	Hilda Pellegrom – Coach Levenskracht	Leger des Heils Limburg-Brabant	31 mei 2018 11.00 – 12.00 Eindhoven
<b>FIER</b>	Ana van den Bosch – Manager	Fier	24 mei 2018 10.30 – 11.30 Den Haag
<b>GGD ZEELAND</b>	Judith Martens – Manager	Sterk Huis	22 mei 2018 15.00 – 16.00 Goirle