

Toelichting en Netwerkvitaliteitsmeter achtergrond



provincie **HOLLAND**
ZUID

Einheit Audit en Advies
Januari 2017



Inleiding

Om maatschappelijke doelen te bereiken werkt de overheid steeds meer samen in netwerken. Dit vraagt om een andere aansturing. Want hoe meet je de voortgang op beleidsdoelen als de dynamiek van en interactie met de omgeving grotendeels bepalend zijn? En wie is dan waarvoor verantwoordelijk?

Aan de Eenheid Audit en Advies (EAA) van de provincie Zuid-Holland is de vraag gesteld om een meetinstrument te ontwikkelen, dat inzicht biedt in de vitaliteit van de samenwerking en in de opbrengsten die een netwerk genereert. Netwerkpartners kunnen de uitkomsten van de meting gebruiken voor zelfevaluatie en voor verantwoording. In deze toelichting zetten we dit meetinstrument, de 'Netwerkvitaliteitsmeter', kort uiteen.

Netwerkend werken

De overheid wil andere overheden en maatschappelijke partners vroegtijdig betrekken bij haar opgaven en daarbij ruimte laten voor creatieve oplossingen, die ook de doelen van de partners dichterbij brengen. Deze manier van werken wordt netwerkend werken (NWW) genoemd.

Netwerkend werken is werken

- vanuit een maatschappelijke vraag (van taak naar opgave)
- vanuit interactie met stakeholders (reagerend én creërend)
- flexibel en meebewegend in een dynamische omgeving
- vanuit persoonlijke verantwoordelijkheid en energie
- met regelmatige reflectie (leren door doen)

NWW is één van de manieren om beleidsdoelen te realiseren en staat naast andere mogelijke handelwijzen. In een netwerk bestaan afgebakende doelen. Toch is het vaak onduidelijk hoe bepaalde inspanningen op welk moment precies aan deze doelen bijdragen. Processen versnellen en vertragen, waarbij het de uitdaging is om grip te houden en gericht te werk te gaan om beleidsdoelen te realiseren.

Doel van de netwerk vitaliteitsmeter

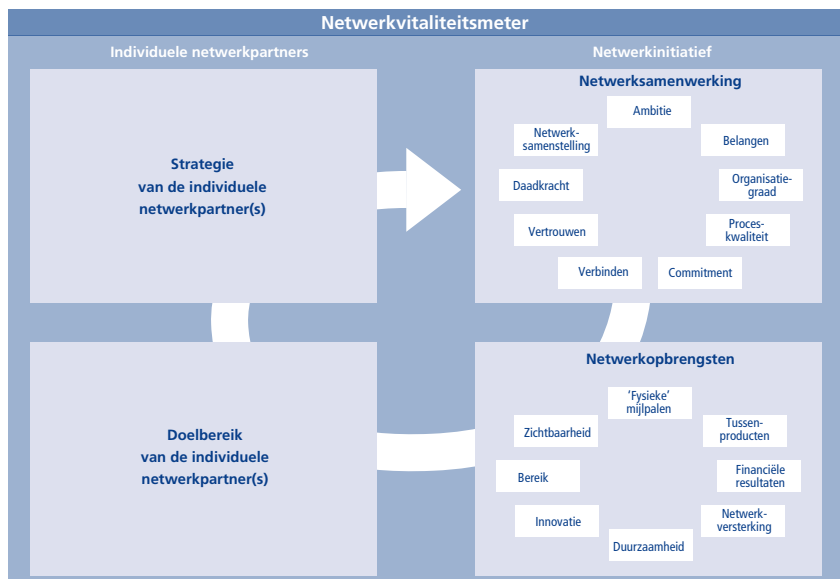
Het doel van de netwerk vitaliteitsmeter is om in geobjectiveerde vorm inzicht te geven in de vitaliteit van een netwerk. Op basis van een meting op de onderliggende indicatoren worden percepties over het netwerk expliciet en bespreekbaar gemaakt. De uitkomsten zijn bedoeld voor deelnemers in het netwerk en het management en/of bestuur van de netwerkdeelnemers. De uitkomsten dienen als aanjager voor het gesprek over de voortgang in een netwerk, want netwerkend werken vraagt om 'samen sturen'. Op basis van de uitkomsten kunnen bestuur, management en de netwerkmedewerker (en ook de netwerkpartners onderling) met elkaar in gesprek gaan over de wenselijke vervolgstappen.

De netwerk vitaliteitsmeting is niet bedoeld als beoordelingsinstrument. Het instrument is flexibel van aard en kan in ieder netwerk op maat worden toegepast. De doelgroep voor de netwerk vitaliteitsmeting bestaat minimaal uit een representatieve groep van het netwerk. Deze wordt bepaald aan de hand van de betrokkenheid bij het specifieke netwerkinitiatief.

Opzet van de netwerkvitaliteitsmeter

De bouwstenen en de indicatoren voor netwerkvitaliteit zijn gevisualiseerd in onderstaand model. Het model is gebaseerd op onderzoek van de provincie en is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Elk van de succes- en resultaatindicatoren bestaat uit een aantal stellingen.

Een netwerkinitiatief wordt benaderd als een *strategie*, een werkwijze die de individuele netwerkpartners toepassen om (gezamenlijke) doelen te bereiken. Een vitaal netwerk is belangrijk voor het *doelbereik* van alle individuele netwerkpartners. De term 'netwerkvitaliteit' staat voor de *samenwerking* in het netwerk en de *opbrengsten* die het netwerk realiseert. Wanneer het netwerk nog weinig inhoudelijk heeft opgebracht (bijvoorbeeld omdat de samenwerking nog niet of niet volledig tot uitvoering is gekomen), dan komt in de netwerkvitaliteitsmeter meer de nadruk op de netwerksamenwerking te liggen.



Een netwerk kan met de vitaliteitsmeting de percepties van de netwerk-samenwerking, de netwerkopbrengsten en het doelbereik meten. De volgende indicatoren voor een effectieve samenwerking komen dan aan bod: *ambitie, belangen, organisatiegraad, proceskwaliteit, commitment, verbinden, vertrouwen, daadkracht en netwerksamenstelling*.

De netwerkopbrengsten kunnen op hoofdlijnen worden onderverdeeld naar de volgende indicatoren: *'fysieke' mijlpalen, tussenproducten, financiële resultaten, netwerkversterking, duurzaamheid, innovatie, bereik en zichtbaarheid*. Met het *doelbereik* wordt aangegeven in hoeverre de (organisatie)doelen van de verschillende netwerkpartners worden gerealiseerd of dichterbij komen als gevolg van de prestaties van het netwerk.

Voor de volledigheid merken we op dat het ook mogelijk is om per netwerkpartner(organisatie) de effectiviteit van de strategie te meten. Daarbij gaat het over onderbouwing van de gekozen (netwerk)strategie, een afweging over de rol en positie van de organisatie hierin en bewust inzetten van de benodigde competenties.

Op basis van de uitkomsten van de meting kan onderbouwd worden besloten om:

- het netwerk te laten voortbestaan in zijn huidige vorm en setting, al dan niet met maatregelen om de netwerkvitaliteit te verbeteren.
- de samenwerking anders te structureren of een ander vervolg te geven.
- een verandering in de inzet in een netwerk aan te brengen of de deelname aan het netwerk te beëindigen.

Toepassing van de netwerk vitaliteitsmeter

Om de netwerk vitaliteit te meten, bieden we de volgende modules aan:

Te doorlopen modules	Resultaat	Betrokkenen	Indicatie tijdsinzet p.p.
0. Introductie	Inzicht in de mogelijkheden van de meting en de indicatoren die de vitaliteit beïnvloeden	Representatieve groep in netwerk	30 minuten - 1 uur
1. Individuele strategiemeting	Inzicht in de strategische keuzes bij een netwerk-samenwerking	Netwerkpartners zelfstandig	2 uur
2. Meting samenwerking, opbrengsten en doelbereik	Inzicht in de stand van zaken netwerk en indicatoren die aandacht behoeven	Representatieve groep in netwerk	3 - 4 uur Exclusief individuele voorbereiding
3. Brainstorm over vervolgacties	Afspraken over vervolgacties voor indicatoren die aandacht behoeven	Representatieve groep in netwerk	1 uur Exclusief individuele voorbereiding

De ervaring leert dat een expliciete introductie van het doel en de mogelijkheden van de netwerk vitaliteitsmeter bij een representatieve groep in het netwerk het draagvlak voor de meting vergroot (module 0).

Module 2 kan op drie manieren in een netwerk worden toegepast:

1. Serious game

De serious game is een kaartspel, bedoeld om op een leuke, dynamische manier met elkaar informatie uit te wisselen over het netwerk en aan tafel alle informatie over de netwerk vitaliteit te verzamelen. Het spel wordt gespeeld met maximaal 10 personen. Er is voorafgaande aan de spelsessie geen voorbereiding nodig, behalve van de initiatiefnemer en de spelbegeleider. De vastgelegde uitkomsten van de serious game vormen de eindrapportage.

2. Enquête en workshop

De netwerkdeelnemers vullen individueel een enquêteformulier met stellingen in. De formulieren worden geanalyseerd door de workshopbegeleider(s), die de analyseresultaten voor de workshop aan de deelnemers sturen. Tijdens de workshop worden de analyseresultaten besproken, waarbij alle deelnemers een actieve inbreng hebben. De rapportage omvat de resultaten van de formulieren en de vastgelegde uitkomsten van de workshop.

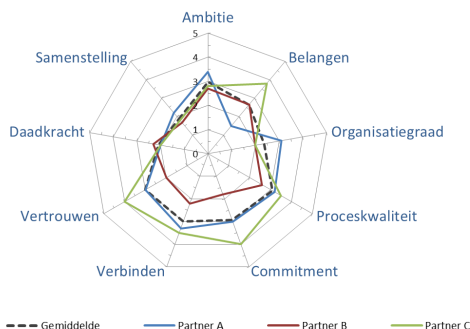
3. Onderzoek / audit

Een onderzoek of audit is een meer objectieve en onafhankelijke aanpak van de meting. De indicatoren en onderliggende stellingen dienen dan als referentiekader voor de onderzoekers. Het onderzoek wordt op maat gemaakt en bestaat uit documentstudie, een enquête en aanvullende interviews. Het voordeel van de interviews is dat de vertrouwelijkheid van de inhoud van het gesprek gewaarborgd is en verdere verdieping mogelijk is. De onderzoekers opereren zelfstandig en los van het netwerk. Zij rapporteren de bevindingen uit het onderzoek aan de opdrachtgever en/of de netwerkdeelnemers.

Rapportage en afronding

De resultaten van de meting in het netwerk op de samenwerking en de opbrengsten worden weergegeven in spinnenwebdiagrammen (zie voorbeeld hieronder). Op deze manier zijn de (relatief) sterke en zwakke punten van de netwerksamenwerking en haar resultaten in één oogopslag zichtbaar. De (kwantitatieve) spinnenwebben op zichzelf bieden geen compleet beeld. Er zal altijd een analyse plaats moeten vinden van de toelichtingen op de toegekende waarden in het formulier.

Voortgang op de netwerksamenwerking
Mate waarin de succesindicatoren aanwezig zijn volgens de deelnemers



Elke meting die met de netwerkpartners plaatsvindt, wordt waar mogelijk afgesloten met afspraken over concrete vervolgacties op de indicatoren die nog aandacht behoeven. De individuele netwerkpartners kunnen naar aanleiding van de uitkomsten besluiten hun inzet in het netwerk te wijzigen.

Voor meer informatie over de netwerkvitaliteitsmeter en de ondersteunende tools kun je contact opnemen met de ontwikkelaars:

Aad Zoeteman, Sigrid Fiering en Linda van der Lans
Provincie Zuid-Holland, Eenheid Audit en Advies
T 070 - 441 75 78