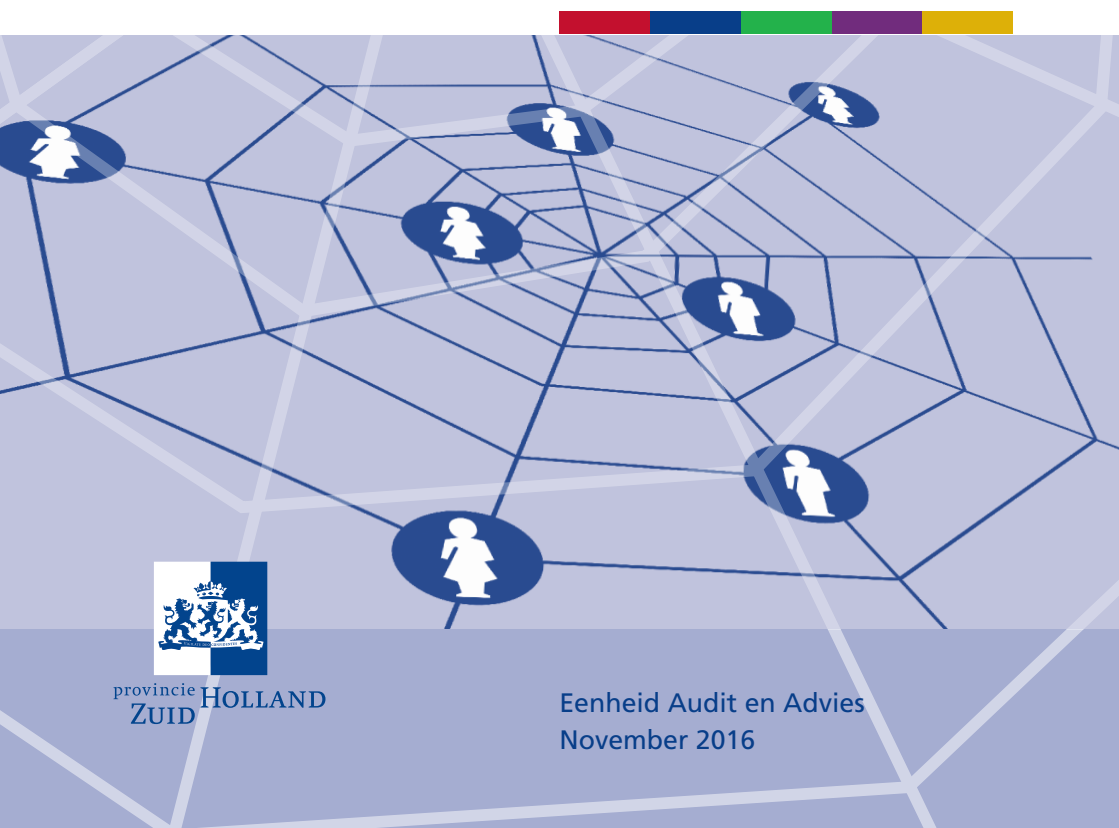


Netwerkvitaliteitsmeter

Een praktische handleiding



provincie **HOLLAND**
ZUID

Eenheid Audit en Advies
November 2016

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Wat is netwerkend werken?	4
1.3 Wat is een netwerkvitaliteitsmeting?	5
1.4 De voordelen van het meetinstrument	7
1.5 Totstandkoming	8
2. Wanneer is het netwerk vitaal?	9
2.1 Definitie van een vitaal netwerk	9
2.2 De bouwsteen <i>strategie</i>	10
2.3 De bouwsteen <i>netwerksamenwerking</i>	11
2.4 De bouwsteen <i>netwerkopbrengsten</i>	12
2.5 De bouwsteen <i>doelbereik individuele netwerkpartners</i>	12
3. Hoe worden de gegevens over de netwerkvitaliteit verzameld?	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Module 0. Algemene introductie netwerkvitaliteitsmeting	15
3.3 Module 1. De individuele strategiemeting	15
3.4 Module 2. Meting van de samenwerking, de opbrengsten en het doelbereik	17
3.4.1 Inleiding meetmethoden	17
3.4.2 Methode A - Serious game	19
3.4.3 Methode B – Enquête en workshop	26
3.4.4 Methode C – Audit / Onderzoek	29
3.5 Module 3. Brainstormen over verbeteracties	31

Bijlagen	35
Bijlage 1: Uitwerking van de bouwstenen	36
Bijlage 2: Enquêteformulier voor de individuele strategiemeting	41
Bijlage 3: Enquêteformulier voor meting van de netwerkvitaliteit	44
Bijlage 4: Voorbeeld spinnenwebdiagrammen	51
Bijlage 5: Instructie behorende bij het excelbestand	52
Bijlage 6: Module 2, optie B, voorbeeld draaiboek workshop	54
Bijlage 7: Literatuurlijst	62

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Om maatschappelijke doelen te bereiken wordt door de provinciale overheid steeds meer samengewerkt 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 meetinstrumentarium te ontwikkelen om inzicht te krijgen in de vitaliteit van de samenwerking en de opbrengsten die door een netwerk worden gegenereerd. De uitkomsten van de meting kunnen gebruikt worden voor zelfevaluatie, maar ook voor verantwoordingsdoeleinden.

In deze handleiding wordt dit meetinstrumentarium, genaamd de 'Netwerk-vitaliteitsmeter', uiteengezet. De handleiding is bedoeld voor geïnteresseerden die een netwerkvitaliteitsmeting willen gaan toepassen in de praktijk.

1.2 Wat is netwerkend werken?

De overheid tracht bij het realiseren van haar opgaven andere overheden en maatschappelijke partners vroegtijdig te betrekken en daarbij ruimte te laten voor creatieve oplossingen, die ook de doelstellingen van de partners dichterbij brengen. Deze manier van werken wordt ook wel 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 zoals gezegd naast andere mogelijke handelwijzen. Het wordt bijvoorbeeld toegepast als de overheid de oplossingen niet zelfstandig kan ontwikkelen of bij de overheid een eigen doorzettingsmacht ontbreekt.

In deze handleiding wordt onder een netwerk verstaan: een specifieke vorm van samenwerking tussen meerdere autonome organisaties en/of sleutelpersonen. De deelnemende actoren besluiten op basis van onderlinge afhankelijkheid en ten aanzien van een gemeenschappelijk thema tot activiteiten om bepaalde voordelen te bereiken of bepaalde nadelen te vermijden.

In netwerken wordt derhalve gewerkt op basis van andere verhoudingen en in een andere maatschappelijke dynamiek. Bij NWW staat de interactie tussen overheid en partijen in de omgeving centraal. Dit alles vraagt dan ook om een andere aansturing. Er zijn weliswaar doelen, maar deze kunnen gedurende de samenwerking wijzigen. Daarbij is het vaak onduidelijk hoe bepaalde inspanningen op welk moment precies aan de doelen bijdragen. Processen binnen netwerken versnellen en vertragen, waarbij het de taak en uitdaging is om toch grip te houden en gericht te werk te gaan om beleidsdoelen te realiseren.

1.3 Wat is een netwerkvitaliteitsmeting?

Doel

Het doel van de netwerkvitaliteitsmeter is om in geobjectiveerde vorm inzicht te geven in de vitaliteit van een netwerk op enig moment. Op basis van een meting op de onderliggende indicatoren worden percepties die leven ten aanzien van het netwerk expliciet en bespreekbaar gemaakt. De uitkomsten van de netwerkvitaliteitsmeter dienen ter verbetering van de samenwerking in en/of de resultaten van het netwerk. De uitkomsten kunnen zowel binnen het netwerk als in de eigen organisatie worden gebruikt. Binnen de eigen organisatie kunnen ze ter lering worden gecommuniceerd naar collega's en gebruikt worden voor sturings- en verantwoordingsdoeleinden.

Op basis van de opgehaalde inzichten 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 ofwel de deelname aan het netwerk te beëindigen.

De netwerkvitaliteitsmeting is nadrukkelijk niet als normerend instrument bedoeld. De meting heeft niet het oogmerk van een richtlijn met voorschriften op basis waarvan een beoordeling plaatsvindt en vervolgacties worden bepaald.

Doelgroep

De doelgroep voor de netwerkvitaliteitsmeting bestaat minimaal uit een representatieve groep van het netwerk. Deze wordt bepaald aan de hand van de betrokkenheid bij het specifieke netwerkinitiatief. Voordat de meting van de samenwerking, de opbrengsten en doelbereik wordt toegepast in het netwerk, is het van belang om de netwerkvitaliteitsmeting vroegtijdig te introduceren bij de representatieve groep en te vragen om het gezamenlijk commitment op de meting. Daarnaast is het van belang om een duidelijke afbakening met elkaar af te spreken, die als vertrekpunt dient voor de informatieverzameling.

Momentum

Met de netwerkvitaliteitsmeting wordt de stand van zaken binnen een netwerk op enig moment in kaart gebracht. Het omvat derhalve niet de ontwikkeling van het netwerk vanuit het verleden naar het heden.

Geadviseerd wordt om de netwerkvitaliteitsmeting periodiek in de volle breedte (dus ook met de netwerkpartners) toe te passen. Door de netwerkvitaliteitsmeting periodiek toe te passen, kan deze door de netwerkdeelnemers worden gebruikt om de voortgang van het netwerk te meten en de verbeteringen in het netwerk vast te houden. Afhankelijk van de opgave en het soort netwerk kan de juiste periodiciteit worden bepaald.

Soort netwerk

Bij het inrichten van de meting is uitgegaan van een netwerk(samenwerking) op basis van zelfregulering. Dit wil zeggen dat alle partijen binnen het net-

werk gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het netwerkmanagement. Er bestaat dus geen afzonderlijke administratieve entiteit, maar onder omstandigheden kan het zijn dat een sub-set van netwerkleden een aantal administratieve netwerkactiviteiten ontplooit (Kaats & Opheij, blz. 281).

Flexibiliteit

Aangezien elk netwerk zijn eigen context kent, is de netwerkvitaliteitsmeting flexibel opgezet. Het soort opgave, maatschappelijke ontwikkelingen, de samenstelling van het netwerk, acties van netwerkpartners maar ook wijzigingen in doelstellingen van een netwerk kunnen ertoe leiden dat de relevantie van bepaalde indicatoren toe- of afneemt. Voordat de meting wordt uitgevoerd dient een afgewogen keuze te worden gemaakt in de onderdelen (bijvoorbeeld stellingen) die worden ingezet. Verder kan gevarieerd worden in het moment van meten en de methode van meten.

Gebruik naast andere netwerkinstrumenten

Medewerkers die 'netwerkend werken' kunnen gebruik maken van diverse instrumenten. Zo wordt binnen de provincie Zuid-Holland bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de 'tools for networkers' van Link Consult. Dit praktische gereedschap biedt inzicht in de dynamiek van netwerken en een taal om met anderen te reflecteren op wat er echt toe doet. Voor evaluatie en rapportage wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de tijdlijnmethode en de leergeschiedenis¹. Deze instrumenten zijn gericht op het doorlopen samenwerkingsproces en zijn relatief vrij van vorm. De netwerkvitaliteitsmeting kent een breder toepassingsgebied. Het omvat de strategische keuzes, het samenwerkingsproces, de opbrengsten van de netwerksamenwerking en het doelbereik van de individuele netwerkpartners binnen een gestructureerde werkwijze.

1.4 De voordelen van het meetinstrument

De voordelen van een netwerkvitaliteitsmeting zijn:

- Het bieden van inzicht in de indicatoren die de netwerkvitaliteit (positief/negatief) beïnvloeden.
- Het bieden van inzicht in de (strategische) keuzes voorafgaand aan een netwerksamenwerking en de effectiviteit hiervan.

¹ Zie <http://www.linkconsult.nl>

- Het bieden van inzicht in de stand van zaken in een netwerk en kennis opdoen over welke indicatoren nog aandacht behoeven om de ambities te bereiken.
- Het ontwikkelen van en maken van afspraken over concrete vervolgacties ten aanzien van de indicatoren die nog aandacht behoeven.

De uitkomsten van de meting kunnen zoals gezegd zowel voor het netwerk als voor de eigen organisatie worden gebruikt. Binnen de eigen organisatie kan het gecommuniceerd worden naar collega's en gebruikt worden voor sturings- en verantwoordingsdoeleinden richting het opdrachtgevend management en het bestuur. Bij een verantwoording aan het bestuur is het aan te bevelen om de uitkomsten van de meting op een hoger abstractieniveau te presenteren en mogelijk de informatie uit meerdere netwerken te bundelen. Bij het management wordt gedacht aan bijvoorbeeld reguliere werkoverleggen, managementgesprekken, start- en voortgangsgesprekken.

1.5 Totstandkoming

Om te komen tot het beoogde meetinstrumentarium, is onder meer een drietal netwerkpraktijken binnen de provincie Zuid-Holland onderzocht. Dit zijn: Stadsboeren, Oranjabonnen en Groene Cirkels. Er zijn interviews gehouden met betrokken provinciale medewerkers, leidinggevend en bestuurders, maar ook met externe netwerkpartners, deskundigen en hoogleraren. Naast de genoemde interviews is relevante documentatie over de genoemde praktijkcasussen geraadpleegd, alsmede literatuurstudie verricht om te komen tot de indicatoren voor het meten van de netwerk vitaliteit.

Op basis hiervan is een concept netwerk vitaliteitsmeter ontwikkeld, die vervolgens is getest bij een viertal netwerkcasussen, te weten Natuurbeheer Krimpenerwaard, de ontwikkeling van het Bentwoud, Buytenhout en de Stichting Kenniskring Auditing Decentrale Overheden (KADO). Op basis hiervan is de meting geëvalueerd en bijgesteld zodat het – zo veel als mogelijk – generiek toepasbaar is voor het werken in netwerken.

Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat de netwerk vitaliteitsmeter per definitie nooit 'af' is. Zo ontstaan in de praktijk meer inzichten ten aanzien van het gebruik van het instrument die telkens worden meegenomen in de doorontwikkeling van het meetinstrument.

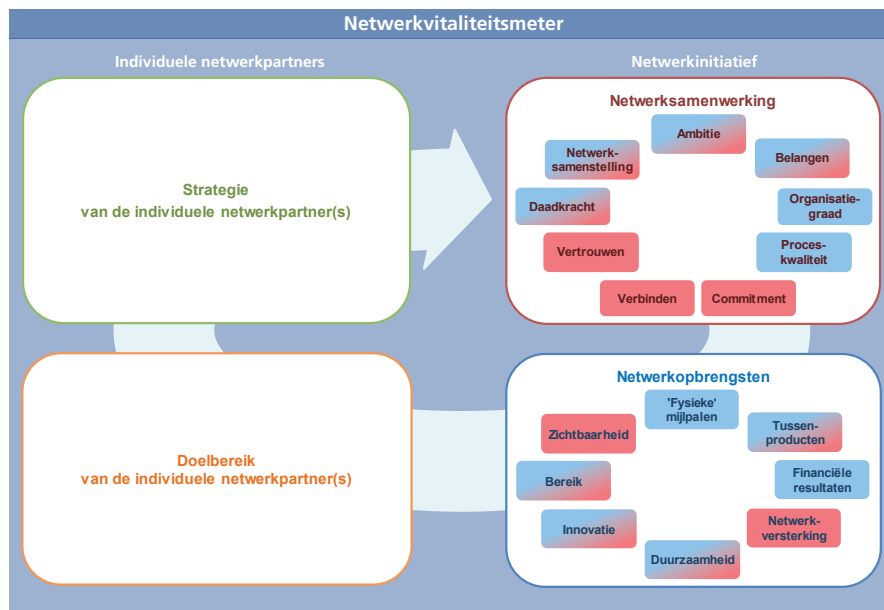
2 Wanneer is het netwerk vitaal?

2.1 Definitie van een vitaal netwerk

Uit het onderzoek komt naar voren dat het voortbestaan van een netwerk ('de vitaliteit') staat of valt met een goede kwaliteit van de onderlinge samenwerking en de opbrengsten van het netwerk. De samenwerking moet uiteraard bijdragen aan de doelen van de individuele netwerkpartners. Tevens moeten de strategische afwegingen en de inzet van de individuele netwerkpartner ten aanzien van het netwerk effectief zijn om doelen te bereiken.

In dit hoofdstuk worden de bouwstenen alsmede de samenhang hiertussen, van de netwerk vitaliteitsmeter uiteengezet. De bouwstenen zijn: strategie, netwerksamenwerking, netwerkopbrengsten en doelbereik individuele netwerkpartners. Een netwerkinitiatief wordt benaderd als een *strategie*, die de individuele netwerkpartners toepassen met het oogmerk om doelen te bereiken. De term 'netwerk vitaliteit' staat voor de *samenwerking* in het netwerk alsmede de *opbrengsten* die het netwerk realiseert. Een vitaal netwerk is belangrijk voor het *doelbereik* van de individuele netwerkpartners.

In het model (figuur 1) op de volgende bladzijde zijn de bouwstenen, die onderdeel uitmaken van de netwerk vitaliteitsmeter, weergegeven. Er bestaat in een netwerk altijd een wisselwerking tussen de gezamenlijke ambitie die zich rond een initiatief ontwikkelt (rechterkant in het model) en het individuele belang van de netwerkpartners (linkerkant van het model). Onder individuele netwerkpartners worden de organisaties of partijen verstaan waaraan de afzonderlijke deelnemers in het netwerk verbonden zijn. De relevantie van de bouwstenen is mede afhankelijk van de context van het netwerk, de ambitie van het netwerk, de omvang van het netwerk en de fase waarin een netwerk zich bevindt. Wanneer het netwerk nog weinig inhoudelijk heeft opgebracht (bijvoorbeeld omdat de samenwerking nog niet of niet volledig tot uitvoering is gekomen), dan komt tijdens de meting de nadruk op de netwerksamenwerking te liggen. De bouwsteen Netwerksamenwerking bestaat uit negen succesindicatoren. De bouwsteen Netwerkopbrengsten bestaat uit acht resultaatsindicatoren.



Figuur 1: Bouwstenen van de netwerkvitaliteitsmeting

De succes- en resultaatsindicatoren hebben een kleur meegekregen. De rode kleur betekent dat gezamenlijkheid en sociale interactie een belangrijke rol spelen (warm organiseren). De blauwe kleur geeft aan dat de nadruk meer ligt op documentatie, regels, procedures en afspraken (koud organiseren). Het model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De cyclus biedt houvast als generiek denkkader voor de netwerkvitaliteitsmeting, maar het zal in de praktijk nooit helemaal volgtijdelijk worden doorlopen. Hoewel deze bouwstenen in een logische volgorde zijn beschreven, is het niet de bedoeling ze als een volgorde van stappenplan te zien.

2.2 De bouwsteen *strategie*

De doelen van de netwerkpartners kunnen gericht zijn op activiteiten, resultaten en effecten. Deze doelen vormen het vertrekpunt om een netwerksamenwerking aan te gaan en om op een bepaald inhoudelijk thema (het netwerkinitiatief) gedeelde ambities te bereiken. Het samenwerken in netwerken is één van de strategieën om de doelen van de netwerkpartners te realiseren. Deze bouwsteen omvat de afwegingen die zoveel mogelijk

voorafgaande aan of bij aanvang van de netwerksamenwerking dienen te worden gemaakt. De afwegingen zijn bepalend voor het succes van de netwerksamenwerking.

Een strategie gaat in essentie om de vraag, hoe de organisatie waarde wil toevoegen aan zijn omgeving of aan zijn onderneming en welke activiteiten ingezet moeten worden om dat mogelijk te maken. Strategie is kortgezegd de manier waarop middelen worden ingezet om doelen te bereiken. De strategische keuze voor netwerkend werken als een werkwijze om bepaalde organisatiedoelen te bereiken dient dan ook weloverwogen te worden genomen. Vragen die hierbij van belang zijn: Wat zijn onze ambities en belangen? In welke mate biedt het werken in dit specifieke netwerk meerwaarde naast of ten opzichte van andere instrumenten? Hoe wordt verwacht dat netwerksamenwerking tot ons doelbereik zal leiden? Welke rol en positie neemt mijn organisatie in? Antwoord op deze vragen in de vorm van een beleidstheorie zorgt ervoor dat zowel tijdens de samenwerking, als achteraf getoetst kan worden of het verloop overeenkomt met de gestelde aannames vooraf. Naast deze afwegingen is de inzet van mensen met passende competenties in het netwerk heel belangrijk. Samenwerken in netwerken vraagt specifieke competenties, die mede bepalend zijn voor het bereiken van succes. De hierbij relevante vraag is: Wie worden daarvoor ingezet? Dit laatste is verder uitgewerkt in bijlage 1.

2.3 De bouwsteen *netwerksamenwerking*

Het volgende deel van de meting reflecteert op het proces van samenwerking in een netwerk. Eenmaal gekozen om een netwerksamenwerking aan te gaan op een bepaald thema, zullen niet meteen resultaten worden geboekt. In de samenwerking of in het ontstaan hiervan worden verschillende fases doorlopen (pril idee, inspiratie, planning, ontwikkeling, realisatie, verspreiding, inbedding, H.E. Wielinga, 2014). Centraal staat de kwaliteit van de netwerksamenwerking, waarbij kwaliteit wordt gedefinieerd als 'de mate waarin de netwerksamenwerking (naar verwachting) leidt tot de gewenste opbrengsten'. Voor een kwalitatief hoogwaardige samenwerking gelden de volgende succesindicatoren: *ambitie, belangen, organisatiegraad, proceskwaliteit, commitment, verbinden, vertrouwen, daadkracht en netwerksamenstelling*. De indicatoren zijn verder uitgewerkt in bijlage 1.

2.4 De bouwsteen *netwerkopbrengsten*

Succesvolle netwerken genereren opbrengsten en daarmee toegevoegde waarde. De opbrengsten kunnen op verschillende manieren worden gedefinieerd. Naast netwerkopbrengsten die een verandering in de fysieke ruimte teweeg brengen (bijvoorbeeld een brug tussen twee polders, een goed onderhouden bos, minder CO₂-uitstoot, etc.) worden eveneens netwerkopbrengsten gerealiseerd die meer als een tussenproduct of (rand)voorwaarde voor de genoemde fysieke veranderingen kunnen worden gezien (bijvoorbeeld een business case, een groei in het netwerk, kennisdeling, een convenant, etc.).

De netwerkopbrengsten kunnen samenvallen met, maar dienen in ieder geval op te lijnen naar de doelen van de netwerkpartners. De behaalde netwerkopbrengsten zijn altijd context specifiek en grotendeels afhankelijk van de beoogde ambities en afgesproken doelstellingen binnen een netwerk.

De netwerkopbrengsten kunnen op hoofdlijnen worden onderverdeeld naar de volgende resultaatsindicatoren: *'fysieke' mijlpalen, tussenproducten, financiële resultaten, netwerkversterking, duurzaamheid, innovatie, bereik en zichtbaarheid*. Ook deze indicatoren zijn verder uitgewerkt in bijlage 1.

2.5 De bouwsteen *doelbereik individuele netwerkpartners*

Zoals aangegeven vormt het doelbereik van de individuele netwerkpartner het vertrekpunt om samen te werken in een netwerk of gezamenlijk initiatieven te ontplooiën. Van belang is dan ook om te meten in welke mate de beoogde doelen van de netwerkpartners worden gerealiseerd of dichterbij komen als gevolg van de activiteiten of prestaties van het netwerk.

De bijdrage van bijvoorbeeld één netwerkinitiatief aan de organisatie-doelen kan relatief klein zijn (en daarmee wellicht laag scoren), maar kan wel effectief zijn. Om het doelbereik van de individuele netwerkpartners in kaart te brengen wordt beoordeeld in hoeverre het netwerk in beoogde mate bijdraagt aan de organisatiedoelen. Daarnaast wordt gekeken naar de bijdrage van het netwerk aan eventueel andere organisatiedoelen. Het doelbereik is uitgewerkt in bijlage 1.

3 Hoe worden de gegevens over de netwerkvitaliteit verzameld?

3.1 Inleiding

In de gegevensverzameling ten behoeve van de netwerkvitaliteitsmeting staan de percepties over het netwerk centraal. Het gaat om de persoonlijke kennis van de betrokkenen bij het netwerk, eventueel aangevuld met informatie uit onderliggende documenten. Door meerdere personen in het netwerk of in de eigen organisatie te betrekken bij de gegevensverzameling en de dialoog naar aanleiding van de uitkomsten, wordt getracht de individuele inbreng zoveel mogelijk te objectiveren.

De (tijds)inzet van de betrokkenen voor het doorlopen van de netwerkvitaliteitsmeting is afhankelijk van het gewenste resultaat en te doorlopen modules. Het zijn losse modules, maar de module 0 dient altijd doorlopen te worden. Zie de tabel hieronder en volgende paragrafen.

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

* Deze groep binnen een netwerk vormt een representatieve afspiegeling van de netwerkleden die betrokken zijn bij de ambitie(s) van het netwerk. Het aantal deelnemers is minimaal 3 en maximaal 10. Het netwerk kan zelf aan de slag, er kan gebruik worden gemaakt van een (externe) facilitator en/of een onderzoeksbureau om het netwerk door te meten.

Relevantie van de modules

Op het moment dat gerichte samenwerkingsafspraken in beeld komen, wordt geadviseerd om de netwerkvitaliteitsmeting met bijbehorende indicatoren expliciet te introduceren bij de netwerkpartners (module 0), zodat een meting van de netwerkvitaliteit en het doelbereik van de individuele netwerkpartners later niet tot verrassingen leidt.

Tijdens de verkennende fase kan de strategiemeting (module 1) door een netwerkdeelnemer al zelfstandig worden toegepast. Zowel bij het inrichten van de samenwerking als bij het uitwisselen van verwachtingen die leven bij de betrokken medewerkers en het verantwoordelijk management/bestuur is de netwerkvitaliteitsmeter een behulpzaam instrument. De meting op strategie dient in ieder geval voor de aanvang van de netwerksamenwerking (of zo snel mogelijk daarna) plaats te vinden. Daarna is raadzaam om de strategiemeting bij elke bestuurswisseling opnieuw te verrichten, om te bezien of de netwerksamenwerking de ambities van het nieuwe bestuur nog voldoende ondersteunt.

De mate waarin een meting van de netwerkvitaliteit en het doelbereik van de individuele netwerkpartners (module 2) nuttig/noodzakelijk is, is afhankelijk van de fase waarin een netwerk verkeert. Geadviseerd wordt om module 2 nog niet in te zetten in de verkennende fase van het netwerk, wanneer het pad naar een effectieve samenwerking nog te kwetsbaar is om mogelijke netwerkpartners te benaderen. Wanneer nog geen (volledig) inzicht te geven is in de prestaties en het doelbereik, zal de netwerksamenwerking meer nadruk krijgen in de meting van de netwerkvitaliteit.

Het ontwikkelen van en maken van afspraken over concrete vervolgacties (module 3) is een logisch vervolg op de meting (module 2). Module 3 kan in feite niet los worden gezien van module 2, al kan deze wel achterwege worden gelaten. Het is een expliciete keuze of een dialoog over vervolgacties wordt gefaciliteerd dan wel in een regulier overleg van het netwerk plaatsvindt.

3.2 Module 0. Algemene introductie netwerkvitaliteitsmeting

Zoals hiervoor aangegeven is het zeer raadzaam om deze module te allen tijde te doorlopen. De beoogde deelnemers aan de netwerkvitaliteitsmeting worden uitgenodigd voor een informatieve bijeenkomst over de netwerkvitaliteitsmeting. In deze bijeenkomst wordt het doel van de netwerkvitaliteitsmeting en de toegevoegde waarde hiervan voor de netwerkdeelnemers besproken. Draagvlak is essentieel om deelnemers te bewegen om mee te werken aan de meting. Door informatie te verstrekken over de bouwstenen, succes- en resultaatsindicatoren en de verschillende meetmethoden worden de verwachtingen van betrokkenen gemanaged. Wat kan verwacht worden van de meting en wat is de bijdrage van betrokkenen? Het is belangrijk overeenstemming te bereiken over de toepassing van de netwerkvitaliteitsmeting en de betrokkenen bij de meting. De meting kan al naar gelang de wensen van de deelnemers op maat worden toegepast. Zo kunnen bijvoorbeeld delen uit de meting worden weggelaten en kunnen de deelnemers een keuze maken voor een specifieke meetmethode.

Verder worden afspraken gemaakt over de vertrouwelijkheid van de informatie en het eindresultaat. Door de vertrouwelijkheid af te spreken zijn mensen in staat om te spreken als individu, om gedachten te uiten die misschien niet die van hun organisaties uitdrukken, en dat moedigt de vrije discussie aan. Als gekozen wordt voor een verslag/rapport, wordt nader gesproken over de verspreiding van het concept en het definitieve stuk.

3.3 Module 1. De individuele strategiemeting

Voor de strategiemeting wordt gebruik gemaakt van een formulier met stellingen (zie bijlage 2). De respondent beoordeelt de mate waarin hij/zij het eens is met de stellingen die de effectiviteit van de strategie meten. Voorts is op het formulier per stelling ruimte voor een toelichting op de toegekende waarde. Tevens kunnen verbeterpunten aangegeven worden. De stellingen zijn vanuit twee invalshoeken geformuleerd: de invalshoek van de individuele netwerkdeelnemer en de invalshoek van de organisatie namens welke de individuele netwerkdeelnemer in het betreffende netwerk deelneemt. Voor de eerste invalshoek wordt de term 'netwerkdeelnemer(s)' gebruikt en voor de tweede invalshoek de term 'netwerkpartner(s)'.

De toekenning van de waarden aan de stellingen alsmede het geven van de toelichtingen hierop gebeurt op basis van persoonlijke kennis en ervaring(en) van de invuller(s), eventueel aangevuld met informatie uit onderliggende documenten.

Waarde	Antwoordcategorieën
1	Helemaal oneens
2	Oneens
3	Niet eens/niet oneens
4	Eens
5	Helemaal eens

Wie vult het formulier in?

Het formulier wordt ingevuld door degene die verantwoordelijk is voor de keuze om te gaan participeren in een netwerk. Indien mogelijk en gewenst kan het formulier tevens worden ingevuld door de betrokken collega's, de opdrachtgevend manager en/of bestuurder binnen de eigen organisatie.

Indien de formulieren door meerdere betrokkenen individueel worden ingevuld, worden de ingevulde formulieren vervolgens gezamenlijk besproken om te komen tot gedeelde beelden en mogelijke verbeterpunten. Het formulier kan ook gezamenlijk worden ingevuld. Eventueel kan een derde worden gevraagd om de toegekende waarden en onderbouwing hiervan te valideren.

Normering

De stellingen wegen allen even zwaar. De normering kan worden gekoppeld aan de antwoordcategorieën. De stellingen zijn positief geformuleerd. Hoe meer men het eens is met de stelling, hoe beter. Indien men het (helemaal) oneens is met een stelling en dit resulteert in een gemiddelde waarde 1 of 2 op een succesfactor, dan zijn maatregelen gewenst. Hier kan onderbouwd van worden afgeweken. Indien sprake is van een gemiddelde waarde 3 dan kunnen hierop maatregelen genomen worden. In de overige gevallen behoeven geen nadere acties ingezet te worden.

Voor wie is de rapportage bedoeld?

De rapportage ten aanzien van de individuele strategiemeting is primair bedoeld als input voor de sturings- en verantwoordingsgesprekken binnen de eigen organisatie, alsmede reflectie op de gemaakte keuzes. Met de

rapportage kan onderbouwd worden dat is voldaan aan de voorwaarden voor een goede start of voortgang van het netwerk. Ook kunnen verbeterpunten worden gedestilleerd om de inzet van de organisatie in het netwerk effectiever te doen zijn. De rapportage over de strategie is organisatie-specifiek en wordt dan ook niet in het netwerk besproken.

Rapportagevorm

Het (al dan niet van te voren) ingevulde formulier in bijlage 2, creëert tegelijkertijd de rapportage. Het uitgangspunt is dat de waarden worden toegelicht met de kwalitatieve beschrijvingen (langs de lijn van de stellingen). Van belang is dat voldoende argumenten/onderbouwing wordt opgenomen. De uitkomsten van de individuele strategiemeting kunnen leiden tot verbeteracties.

3.4 Module 2. Meting van de samenwerking, de opbrengsten en het doelbereik

3.4.1 Inleiding meetmethoden

De meting van de netwerksamenwerking, de netwerkopbrengsten en het doelbereik van de individuele netwerkpartners kan door drie methoden plaatsvinden, te weten: een serious game, een enquête met workshop en een audit/onderzoek. De methoden verschillen in de mate waarin het netwerk zelfstandig de meting kan uitvoeren. Voor elke meetmethode geldt dat een goede introductie van het instrument en een overwogen keuze van de betrokken netwerkpartners hebben plaatsgevonden.

Methode A - Serious game

De serious game is een kaartspel met een ander doel dan puur vermaak. Het voornaamste doel van het spel is om op een leuke, dynamische manier met elkaar de voortgang in de samenwerking en opbrengsten van een netwerk te inventariseren en kennis op te doen over welke thema's nog aandacht behoeven. Het spel wordt gespeeld met maximaal 10 personen. De kaarten bevatten elk een stelling waarop kan worden gereageerd met 'eens', 'oneens' of 'nader te onderzoeken'.

Er hoeft voorafgaand aan de spelsessie niets te gebeuren, behalve dat de spelbegeleider en initiatiefnemer zichzelf voorbereidt op de plenaire bijeen-

komst. Tijdens de bijeenkomst worden aan de hand van kaarten de stellingen besproken en daarbij is actieve inbreng van betrokkenen cruciaal. Er worden na de plenaire sessie geen analyses of aanvullende documentstudies uitgevoerd. De vastgelegde uitkomsten van de serious game zijn tevens de eindrapportage.

Er zijn spelregels opgesteld (zie 3.4.2 van deze handleiding) met handvaten voor de spelleider en de notulist. De spelleider kent de netwerkvitaliteitsmeter en de spelregels van de serious game. De spelleider kan iemand uit het netwerk zelf zijn, maar om ieders participatie optimaal te laten zijn, is het aan te raden om een externe facilitator² te betrekken bij de spelsessie.

Methode B - Enquête en workshop

De netwerkdeelnemers worden gevraagd om individueel een enquêteformulier met stellingen in te vullen. De formulieren worden geanalyseerd door de uiteindelijke workshopbegeleider(s). De analyseresultaten worden (voorafgaand aan de workshop) rondgestuurd, zodat iedere workshopdeelnemer hiervan kennis kan nemen. Tijdens de workshop wordt actieve inbreng van de betrokkenen verwacht. Er worden na de plenaire sessie geen verdere analyses of aanvullende documentstudies uitgevoerd. De rapportage omvat de resultaten van de formulieren en de vastgelegde uitkomsten van de workshop.

In deze handleiding is een enquêteformulier en de opzet van de workshop voor de workshopbegeleider opgenomen. Het begeleiden van de workshop kan door iemand uit het netwerk gebeuren. Indien de kennis en vaardigheden om een dergelijke plenaire sessie te begeleiden in het netwerk niet aanwezig zijn en/of een procesrol voor een netwerkdeelnemer niet wenselijk is, kan gebruik gemaakt worden van een externe facilitator².

De capaciteit die gepaard gaat met de workshopbegeleiding ligt om en nabij 50 uur per netwerkmeting. Dit betreft het uitzetten, verwerken en analyseren van de ingevulde formulieren en het voorbereiden, begeleiden en

² Binnen de provincie Zuid-Holland wordt een pool van getrainde facilitatoren opgezet voor het faciliteren van de serious game variant van de netwerkvitaliteitsmeter.

uitwerken van een plenaire bijeenkomst. De minimaal benodigde doorlooptijd vanaf het uitzetten van de formulieren tot en met de uitwerking van de plenaire bijeenkomst betreft één maand. De workshopbegeleider kent de netwerkvitaliteitsmeter en de handleiding bij de netwerkvitaliteitsmeter.

Methode C – Audit / Onderzoek

Het meten gebeurt hier door een onafhankelijk onderzoeksbureau, die formulieren met stellingen verspreidt, individuele interviews of groepsinterviews bij de netwerkdeelnemers organiseert en relevante documenten bestudeert. De indicatoren uit de netwerkvitaliteitsmeting vormen het referentiemodel, waarmee de onderzoekers werken. De analyse gebeurt door de onderzoekers en zij rapporteren schriftelijk aan het netwerk of een netwerkpartner.

Het onderzoeksbureau zal naar verwachting meer dan 100 uur per netwerkmeting besteden, afhankelijk van de complexiteit van het netwerk. Dit betreft het uitzetten van het formulier met stellingen, het houden van interviews, de documentenstudie, de gegevensverwerking en het rapporteren.

3.4.2 Methode A - Serious game

Het voornaamste doel van de serious game is om op een leuke dynamische manier met elkaar de samenwerking en opbrengsten van een netwerk te inventariseren en kennis op te doen over welke thema's nog aandacht behoeven. Het spel wordt gespeeld met maximaal 10 personen.

Inhoud van het spel

Het spel bestaat uit: 12 eens/oneens/nader te onderzoeken kaarten, 54 stellingenkaarten, 6 rollenkaarten met memoclips en 18 kaarten met verbeterpunten (in totaal 90 kaarten), 60 fiches, spelregels en brochure met toelichting en achtergrond.

Voorbereiding

Plan voor de duur van het spel (circa vier uur) een sfeervolle locatie en zorg voor een onafhankelijke spelleider en notulist. Richt de locatie in met flip-over, stiften en geeltjes. Bekijk van te voren de stellingenkaarten en haal hier de kaarten uit die niet van toepassing zijn voor dit specifieke netwerk.

Als het gezelschap uit vier of meer personen bestaat: maak aanvullend gebruik van posters met de stellingen. Werk met stickers op de posters in plaats van met fiches. Er is een exceltool beschikbaar voor de notities tijdens het spel en voor het uitprinten van de stellingen op posters.

<http://www.zuid-holland.nl/publish/pages/14661/netwerkvitaliteitsmeter.xlsx>

Ter voorbereiding van het spel dient iedere speler een helder inzicht te hebben in het netwerk en de afbakening van het netwerk, dat centraal staat in de serious game. Voorafgaand aan de spelsessie beantwoordt de initiatiefnemer (zie stap 1 voor een toelichting op deze rol) alle onderstaande vragen, voor zover mogelijk:

- Welke opgave of ambitie staat in het netwerk centraal?
- Wat is het gewenste doel / zijn de gewenste doelen en resultaten van de samenwerking?
- Op welke termijn wil het netwerk de ambitie realiseren?
- Wie maken op dit moment deel uit van het netwerk?
Is er een kerngroep in het netwerk te onderscheiden?
- Wanneer is het netwerk een succes?
- In welke fase bevindt het netwerk zich?
H.E. Wielinga (2014) onderscheidt een aantal stadia in een netwerksamenwerking:
 - *Pril idee* - Een initiatief begint met een pril idee. Het kan een individu zijn die er mee komt of het kan ontstaan in een groep.
 - *Inspiratie* - Zodra mensen erover gaan praten kunnen zij elkaar ermee inspireren. Er ontstaat een informeel netwerk van mensen die een ambitie delen.
 - *Planning* - Vroeger of later wil dit netwerk in actie komen. Dan begint het stadium van planning. Er worden taken verdeeld en het netwerk probeert ruimte te verwerven om aan de slag te gaan.
 - *Ontwikkeling* - Als die ruimte er is, dan worden de ideeën verder worden ontwikkeld tot bruikbare praktijken.
 - *Realisatie* - De netwerkopbrengsten moeten betrokken partijen over de streep helpen om mee te werken aan de realisatie van het initiatief.
 - *Verspreiding* - Wanneer de netwerkopbrengsten succesvol zijn, zullen er anderen zijn die het idee overnemen. Er vindt verspreiding plaats.

- *Inbedding* - Er kan een moment komen dat de nieuwe praktijk gewoon wordt, en een vaste plaats heeft in de bestaande structuur. Dan heeft inbedding plaats gevonden.

De beschrijving die ontstaat, wordt voorafgaand aan de spelsessie toegestuurd aan de spelers van het spel. Alle spelers bereiden zich voor op de spelsessie door middel van het lezen van de door de initiatiefnemer opgestelde beschrijving. Het is belangrijk om vóór het spelen overeenstemming te bereiken over de beantwoording van de vragen. Een goede voorbereiding door alle spelers helpt de voortgang in het spel. Tijdens de spelsessie wordt gestart met een korte toelichting op de beschrijving. Neem de beschrijving door en laat het tijdens het spelen geen discussie meer zijn.

Het spel

Na een korte introductie door de spelleider, worden de volgende stappen doorlopen in het spel:

- Stap 1: Afbakenen van het netwerk en bepalen van de rollen**
- Stap 2: Bepalen van de positieve en nog te verbeteren thema's**
- Stap 3: Bepalen van de belangrijkste te verbeteren thema's**
- Stap 4: Brainstormen over verbeteracties**
(optioneel, zie hiervoor paragraaf 3.5)

Stap 1: Afbakenen van het netwerk en bepalen van de rollen (circa 20 minuten)

Het doel van deze stap is dat het netwerk wordt afgebakend en bepaald wordt wie welke rol in het spel gaat innemen. Iedereen doet mee, maar sommige deelnemers hebben een speciale rol.

1.1 Presenteer en bespreek de antwoorden op de vragen die voorafgaand aan het spel aan de deelnemers zijn toegestuurd.

1.2 Bepaal bij de start van het spel, wie welke rol gaat innemen:

- *De spelleider*. De spelleider leidt de deelnemers door de kaartjes, stelt verdiepende vragen en let op de voortgang en de tijd. Het goed beleggen van de rol van spelleider biedt het beste uitzicht op een mooi resultaat. Aangezien de spelleider zich intensief met het proces bezighoudt, is aan te raden om hiervoor apart iemand te betrekken die geen inhoudelijke inbreng heeft.

- *De initiatiefnemer.* De initiatiefnemer voor de netwerk vitaliteitsmeting bereidt stap 1 (afbakenen netwerk) voor, door voorafgaand aan de sessie een aantal vragen te beantwoorden. Tijdens het spelen houdt de initiatiefnemer nauwkeurig in het oog dat de discussie zich blijft richten op het netwerk en de netwerk vitaliteit.
- *De notulist.* De notulist legt vast hoe de kaarten worden beoordeeld ('eens' / 'oneens' / 'nader te onderzoeken') en de toelichting daarbij. Aangezien de notulist zich intensief met het proces bezighoudt, is aan te raden om hiervoor apart iemand te betrekken die geen inhoudelijke inbreng heeft.
- *De opiniepeiler.* Het is aan de opiniepeiler om telkens te identificeren of er verschillende percepties in het spel zijn en wat de overeenkomsten in de percepties zijn. Hij borgt dat ruimte is voor ieders invalshoek.
- *De fact-checker.* Tijdens de discussie worden door de spelers uiteenlopende feiten, meningen, emoties en veronderstellingen aangedragen. De fact-checker heeft aandacht voor de emotionele geladenheid van de dialoog. Het is aan de fact-checker om de feiten te duiden (ontdaan van emoties) en te checken of het beeld volledig is. De fact-checker speelt dus ook een belangrijke rol bij het bepalen of nader onderzoek nodig is.

Voor iedere rol is een naamkaartje met houder beschikbaar, die bij de betreffende deelnemer komt te staan.

Stap 2: Bepalen van de positieve en nog te verbeteren thema's (circa 140 minuten)

Het doel van deze stap is om inzicht te krijgen in de thema's die volgens de spelers positief uitwerken op de netwerk vitaliteit en de thema's die nog te verbeteren zijn. Hiertoe worden de afzonderlijke kaarten besproken en de stellingen op de kaarten beantwoord met 'eens', 'oneens' of 'nader te onderzoeken'.

- 2.1 Leg de stapel kaarten met de stellingen op volgorde van kleur, letter en nummer.

Op iedere kaart staat een stelling en deze is voorzien van een nummer. Elke stelling is voorzien van een hoofdletter, die verwijst naar een

succes- of resultaatindicator. De kaarten hebben verschillende kleuren, die gekoppeld zijn aan de bouwstenen van de netwerk vitaliteitsmeter (zie paragraaf 2.1 van deze handleiding). Bij enkele stellingen is een toelichting opgenomen ten behoeve van de dialoog.

- 2.2 Leg ook de drie kaarten met de tekst 'eens', 'oneens' en 'nader te onderzoeken' zichtbaar onder elkaar op tafel.

- 2.3 Pak nu één voor één een kaart van de stapel met stellingkaarten.

Bespreek de stelling op de kaart plenair en maak notities.

Beantwoord alle stellingen. Afhankelijk van het antwoord:

- Leg de kaart weg naast de 'Nader te onderzoeken' kaart of
- Leg de kaart naast de 'oneens' kaart, horizontaal op tafel, naast elkaar, Leg de kaarten met de zelfde beginletter op elkaar.
- Leg de kaart weg naast de 'eens' kaart of
- Als een kaart niet van toepassing is op het betreffende netwerk, kan hij uit het spel genomen worden.



Voor de notities is een digitaal formulier op te vragen via de link op pagina 20. Voorzie elke stelling van een kruis in de antwoordcategorie: 'eens', 'oneens' of 'nader te onderzoeken'. Noteer de uitkomsten van de dialoog in de kolom 'toelichting op de toegekende waarde'. De stellingen met de antwoordcategorieën en ruimte voor toelichting kunnen ook voorafgaand aan de spelsessie op posters worden geprint. Hiermee kunnen tijdens de dialoog de antwoorden en toelichting hierop voor iedereen zichtbaar worden bijgehouden.

- 2.4 Als alle kaarten zijn behandeld, bekijk de stapel 'Nader te onderzoeken' en herzie deze zo nodig. Deze stapel is bedoeld voor kaarten waarover de dialoog (nog) niet goed gevoerd kan worden door gebrek aan informatie. Houd de stapel zo beperkt mogelijk.
- Beantwoord alsnog de stelling en leg de kaart bij 'eens' of 'oneens' bij de juiste kleur en letter
 - Bepaal, in overleg met de fact-checker, welke vervolgactie nodig is voor de overgebleven 'Nader te onderzoeken' kaarten. Deze kaarten doen niet meer mee in het spel.

2.5 Reflecteer op de uitkomsten van stap 2.

Stap 3: Bepalen van de belangrijkste te verbeteren thema's (circa 30 minuten)

Het doel van deze stap is om inzicht te krijgen in de belangrijkste verbeterthema's voor de netwerk vitaliteit.

3.1 Leg de stapel kaarten met verbeterpunten op volgorde van het alfabet.

Op iedere kaart met verbeterpunt staat de indicator en een bijbehorend verbeterpunt ('Het is belangrijk dat...'). Iedere kaart met verbeterpunt vermeldt een hoofdletter van het alfabet, die correspondeert met de gebruikte letters voor de indicatoren op de stellingkaarten uit stap 2.

3.2 Bezie bij de kaarten op de 'oneens' stapel uit stap 2 welke letter is genoemd. Bepaal per letter welke kaart met verbeterpunt erbij hoort en leg deze eronder.

3.3 Geef elke speler 5 van de bijgevoegde fiches en vraag hem/haar deze 5 fiches naar eigen inzicht te verdelen over de voor hem/haar belangrijkste kaarten met verbeterpunten.

Indien gebruikt wordt gemaakt van posters met stellingen, kunnen de deelnemers 5 stickers over de thema's op de posters verdelen.

- 3.4 Leg de kaarten met verbeterpunten (inclusief bijbehorende stellingen) op basis van het aantal fiches in volgorde van belangrijkheid, horizontaal naast elkaar. Maak notities van de dialoog en de resultaten.
- Bespreek per kaart met verbeterpunt hoe belangrijk het thema op deze kaart is voor de verdere verbetering van de netwerk vitaliteit. Bespreek waarom het belangrijk is en gebruik hierbij de stellingenkaarten uit stap 2.
 - Reflecteer op de kaarten die op tafel liggen. Laat de opiniepeiler aan het woord: in hoeverre heeft hij gedeelde percepties geïdentificeerd en in welke mate zijn de percepties verdeeld?
 - Gezamenlijk wordt een top 3 (het mag ook meer of minder zijn) verbeterthema's bepaald. Dit zijn de thema's waarop concrete verbeteracties kunnen worden geformuleerd, die de netwerk vitaliteit kunnen versterken.

3.5 Na deze stap heeft het netwerk de belangrijkste verbeterpunten in beeld. De netwerk vitaliteitsmeting wint aan kracht als de uitkomsten een vervolg krijgen en het eigenaarschap van de uitkomsten wordt behouden. Zie hiervoor paragraaf 3.5 Brainstormen over verbeteracties.

Indien de stap uit paragraaf 3.5 (nog) niet wordt genomen, dan bedankt de initiatiefnemer de deelnemers voor hun inzet tot op heden, evalueert met de deelnemers de sessie en geeft een doorkijk naar het vervolg.

Vastlegging

Tijdens het spelen van de serious game worden de uitkomsten van de stellingen, alsmede de verbeteracties (indien deze onderdeel vormen van de spelsessie) bijgehouden door de notulist. Na afloop van de bijeenkomst kunnen de uitkomsten van de spelsessie worden weergegeven in spinnenwebdiagrammen. Hiervoor is een tool ontwikkeld, zie bijlage 5.

Winnaar

Het spel kent niet één winnaar, maar meerdere. Wanneer een goede dialoog heeft plaatsgevonden, hebben alle deelnemers aan het spel de meerwaarde mogen ervaren!

3.4.3 Methode B – Enquête en workshop

Het toepassen van de netwerkvitaliteitsmeting door middel van een enquête vindt plaats in vier stappen:

Stap 1: Verzenden en invullen van een enquêteformulier met stellingen

Stap 2: Ontvangst en analyse van de ingevulde formulieren

Stap 3: Verzenden rapportage en uitnodigingen voor de workshop

Stap 4: Deelname aan workshop

Stap 1: Verzenden en invullen van het enquêteformulier met stellingen

Het formulier met stellingen wordt aan de deelnemers aan de netwerkvitaliteitsmeting toegezonden. Het formulier met stellingen is opgenomen in bijlage 3 en wordt digitaal aangeboden. Het formulier is opgesplitst in de volgende onderdelen:

- Invulgegevens – Het formulier begint met de vraag naar de naam van het netwerk, de fase waarin het netwerk verkeert en de naam, functie en organisatie van de netwerkdeelnemer. De respondent geeft tevens de periode waarover de meting plaatsvindt en de datum van afronding van het formulier aan.

- Beoordeling en toelichting op de stellingen – In het formulier wordt gevraagd om stellingen van een waarde te voorzien. De invuller geeft aan in welke mate hij/zij het vanuit zijn/haar perceptie eens is met de gepresenteerde stelling. De gehanteerde schaal loopt van 1 tot 5. In het formulier is ruimte gemaakt om per stelling een kwalitatieve toelichting op een waarde te geven. De toelichting vormt een meerwaarde en doet recht aan de specifieke context en nuances bij het samenwerken in netwerken. In de toelichting kan ingegaan worden op de opmerkelijkheden ten aanzien van een bepaalde stelling. Het is

Waarde	Antwoordcategorieën
1	Helemaal oneens
2	Oneens
3	Niet eens/niet oneens
4	Eens
5	Helemaal eens

belangrijk te vermelden dat de kwalitatieve toelichting en de waarde een logisch geheel vormen. Met behulp van het formulier wordt per succes- of resultaatsindicator, op grond van de door elke netwerkdeelnemer ingevulde waarden, een gemiddelde waarde berekend. De waarde op de succes- of resultaatsindicator wordt bepaald door het gemiddelde te nemen van de toegekende waarden op de onderliggende stellingen. De stellingen wegen alle even zwaar.

- Beoordeling en toelichting op het algemene beeld - De invuller van het formulier wordt ook gevraagd om een algemeen oordeel te geven over de kwaliteit van de netwerksamenwerking en de mate waarin deze samenwerking opbrengen genereert. In de kwalitatieve toelichting bij de beoordeling van het algemene beeld kunnen eveneens de sterke en zwakke punten van de netwerksamenwerking en de netwerkopbrengsten worden weergegeven. Het biedt ruimte voor reflectie, bijvoorbeeld op de ontwikkelingen, de opgaven en de context van het netwerk. Daarnaast kunnen de verbanden tussen de afzonderlijke succesindicators en stellingen worden belicht. De eerder beschreven toelichtingen op de individuele stellingen kunnen als achtergrond dienen.
- Verbetersuggesties - Op basis van de ingevulde waarden en de toelichting op het algemene beeld, wordt de netwerkdeelnemer eveneens gevraagd naar verbetersuggesties over hoe het netwerk haar samenwerking en opbrengsten (verder) kan verbeteren.

Stap 2: Ontvangst en analyse van de ingevulde formulieren

Degenen die het formulier hebben ingevuld sturen deze retour aan degenen die de workshop zullen faciliteren. De ingevulde formulieren worden door de facilitator verwerkt en geanalyseerd met behulp van de exceltool voor de netwerkvitaliteitsmeting (zie bijlage 5 voor de instructie). Hierdoor ontstaat een (voorlopig) totaalbeeld van de netwerksamenwerking en de netwerkopbrengsten alsmede het doelbereik van de individuele netwerkpartners.

In de exceltool voor de netwerkvitaliteitsmeting wordt onder andere gebruik gemaakt van spinnenwebdiagrammen. Een spinnenweb wordt in de Van Dale gedefinieerd als een ragfijn netwerk waarin een spin haar prooi vangt. Met andere woorden: een netwerk waarin een organisatie haar resultaten bereikt. Het spinnenwebdiagram biedt de mogelijkheid om in één oogopslag een beeld te krijgen van de voortgang in het netwerk voor

wat betreft zowel de samenwerking als de opbrengsten. De (gemiddelden) van de hoofdindicatoren worden grafisch in twee spinnenwebdiagrammen weergegeven. Het eerste spinnenwebdiagram toont de uitkomsten van de netwerksamenwerking, het tweede de uitkomsten ten aanzien van de door het netwerk gegenereerde opbrengsten en hun bijdrage aan de verschillende organisatiedoelen. Door het visualiseren in spinnenwebdiagrammen, worden in één oogopslag de (relatief) sterke en minder sterke punten van de netwerksamenwerking en de netwerkopbrengsten zichtbaar gemaakt. Dit helpt in het bepalen van de te verbeteren succes- en resultaatsindicatoren. In het spinnenwebdiagram kunnen – indien gewenst – ter vergelijking de waarden van de afzonderlijke netwerkdeelnemers dan wel per netwerkpartner worden weergegeven. Alle relevante indicatoren worden in het spinnenweb in samenhang gezien. Tegelijkertijd kan alleen een diagram met numerieke waarden een eigen leven gaan leiden. Van belang is dan ook om altijd het achterliggende verhaal erbij te vermelden, zeker als het spinnenweb door de betrokkenen verder wordt verspreid. Twee voorbeeld spinnenwebdiagrammen zijn opgenomen in bijlage 4.

Voor de verwerking en analyse van de uitkomsten kan gebruik gemaakt worden van het excelbestand dat specifiek voor de netwerkvitaliteitsmeting is ontwikkeld. Het invullen van het excelbestand leidt tot een leesbare rapportage van de uitkomsten van de netwerkvitaliteitsmeting, bestaande uit een kwalitatief overzicht en de twee genoemde spinnenwebdiagrammen. In bijlage 5 is een instructie opgenomen voor het gebruik van het excelbestand. Hierbij wordt benadrukt dat de waarden alleen, geen representatief beeld geven van de situatie.

Aanbevolen wordt dan ook om deze meting nooit op zichzelf staand uit te voeren, maar deze altijd te laten opvolgen door een nadere bespreking van de uitkomsten in een plenaire bijeenkomst. De ingevulde formulieren vormen niet het eindpunt, maar het vertrekpunt voor de netwerkvitaliteitsmeting. De ingevulde formulieren zijn contextafhankelijk en gebaseerd op individuele percepties. Op basis van de formulieren alleen kunnen dus nog geen robuuste conclusies worden getrokken.

Stap 3: Verzenden rapportage en uitnodigingen voor de workshop

Na verwerking en analyse van de formulieren ontstaat een totaalbeeld van de netwerkvitaliteit. Het totaalbeeld wordt in de vorm van een schriftelijke rapportage (met hierin opgenomen een tweetal spinnenwebdiagrammen) toegezonden aan de netwerkdeelnemers die het formulier hebben ingevuld (zie bijlage 4). In de exceltool is hiervoor een format beschikbaar (zie bijlage 5). Om de verschillen in scores zichtbaar te maken en daarmee de dialoog te voeden, wordt aanbevolen om de uitkomsten per afzonderlijke netwerkdeelnemer of per netwerkpartner zichtbaar te maken. Deze keuze dient voorafgaande aan de rapportage te worden voorgelegd aan de individuele deelnemers, aangezien het door sommige deelnemers op prijs kan worden gesteld om de uitkomsten vertrouwelijk te behandelen.

Inmiddels is door de begeleiders/facilitatoren een plenaire bijeenkomst (workshop) gepland om de rapportage te bespreken.

Stap 4: Deelname aan workshop

Tijdens de workshop wordt het totaalbeeld van de uitkomsten van de netwerkvitaliteitsmeting gepresenteerd. Gedurende de presentatie benoemen de netwerkdeelnemers ieder voor zich de belangrijkste thema's waar zij verbeteringen in de samenwerking of resultaten nodig achten. De thema's worden op post-its geschreven. Aan de hand van de post-its gaan de deelnemers de dialoog aan. Op grond van de dialoog kan een top 3 van succes- en resultaatsindicatoren gevormd worden en nader uitgediept worden. Dit gebeurt door het scoren van de post-its. In bijlage 6 is een voorbeeld draaiboek opgenomen voor een dialoogsessie.

Na afloop van de dialoogsessie worden de notities van de workshop toegevoegd aan de eerder genoemde rapportage. De aangepaste rapportage wordt verspreid onder de deelnemers.

3.4.4 Methode C – Audit / Onderzoek

Bij de voorgaande methoden worden de metingen gezamenlijk met en door het netwerk uitgevoerd, in lijn met een aantal succesindicatoren zoals vertrouwen, verbinden en commitment. Daarnaast kan gekozen worden voor een meer objectieve en onafhankelijke aanpak van de meting. Dit kan door middel van een onderzoek of audit. De indicatoren en onderliggende stel-

lingen dienen dan als referentiekader voor de onderzoekers. Het onderzoek wordt op maat gemaakt voor het betreffende netwerk. Het onderzoek kan bestaan 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. De bevindingen uit het onderzoek worden vervolgens aan de netwerkdeelnemers gerapporteerd.

De stellingen zijn allemaal even belangrijk, tenzij anders afgesproken aan de voorkant van de audit. Op grond van de stellingen wordt een gemiddelde waarde per succes- of resultaatsindicator berekend. Een rood stoplicht ontstaat indien een succes- of resultaatsindicator een gemiddelde waarde heeft die kleiner of gelijk is aan 2. Rood betekent dit verdient intensieve aandacht.

Stoplicht	Waarde	Antwoordcategorieën
≤ 2	1	Helemaal oneens
	2	Oneens
> 2 < 4	3	Niet eens / niet oneens
≥ 4	4	Eens
	5	Helemaal eens

Een oranje stoplicht ontstaat indien de waarde groter dan 2 en kleiner dan 4 is. Dit betekent de succes- of resultaatsindicator verdient aandacht. Een groen stoplicht ontstaat indien de waarde groter of gelijk is aan 4. Groen betekent: geen of lichte aandacht benodigd.

De onderzoekers verzamelen en analyseren de informatie en de bevindingen uit het onderzoek. Deze worden na afronding van het onderzoek aan de opdrachtgever en netwerkdeelnemers gerapporteerd.

Een stappenplan voor de audit/het onderzoek is niet verder uitgewerkt. Afhankelijk van de onderzoeksopdracht zullen de onderzoekers een onderzoeksvoorstel / plan van aanpak opstellen met een beschrijving van de te nemen stappen. Het doorlichten van een netwerk kan een specifieke onderzoeksopdracht zijn.

3.5 Module 3. Brainstormen over verbeteracties

Met de netwerk vitaliteitsmeting ontstaat beweging in een netwerk en worden mogelijk nieuwe inzichten verkregen. De uitkomsten van de netwerk vitaliteitsmeting stellen de netwerkdeelnemers in staat om de focus te richten op de toekomst van het netwerk. De netwerk vitaliteitsmeting wint aan kracht als de uitkomsten een vervolg krijgen. Het is daarom essentieel om een vervolg te organiseren, want anders zit de volgende dag de agenda en de mailbox weer vol en gaat de aandacht weer naar de alledaagse werkzaamheden. Het risico is aanwezig dat de ontstane beweging uitdooft en de energie wegvloeit. In het vervolg gaat het netwerk creatief aan de slag in de vorm van een workshop. De deelnemers aan het netwerk bedenken en verkennen mogelijke aanpakken en ideeën voor verbetering van het netwerk. Bij het bespreken van het vervolg wordt gedacht aan het (compleet) maken van een actielijst en/of actieplan.

De brainstormsessie vindt plaats in vier stappen:

Stap 1: Terughalen top 3 verbeterpunten

Stap 2: Bedenken van actiepunten

Stap 3: Wegen en beoordelen van de ideeën

Stap 4: Conclusies

Stap 1: Terughalen top 3 verbeterpunten

Het doel van deze stap is het kort stilstaan bij de gekozen succes- en resultaatsindicatoren die het netwerk wil verbeteren en waarom.

1.1 De top 3 van thema's waarop verbeteringen mogelijk zijn, worden kort behandeld. De top 3 omvat mogelijke risico's voor de netwerk vitaliteit, maar tegelijkertijd biedt de top 3 kansen om te verbeteren! Laat het tijdens de brainstorm geen discussie meer zijn en ga aan de slag met het oog op de toekomst.

Stap 2: Bedenken van actiepunten

Doel van deze stap is het ontwikkelen van ideeën voor actiepunten, die de prestatie op de succes- en/of resultaatsindicatoren en daarmee de netwerk vitaliteit kunnen verbeteren.

2.1 Leg de 3 kaarten met de verbeterpunten op tafel en bedenk met elkaar concrete vervolgacties. De vervolgacties worden benoemd met behulp van de volgende aanvulzin: "Het is belangrijk dat ... (verbeterkaart). Dat bereiken we door ... (verbeterpunt)". Niet voor alle indicatoren hoeft een actie geformuleerd te worden en soms ook kunnen meerdere acties volgen. Het gaat in deze fase om een brainstorm waarin alle ideeën naar voren mogen komen. Stel een oordeel over de ideeën uit!

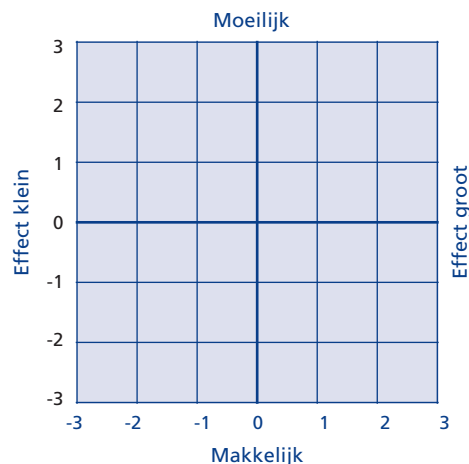
Wanneer de groepsgrootte dat toelaat, kan de groep gesplitst worden in meerdere kleine groepen, waarbij elke groep bijvoorbeeld één verbeterthema voor zijn rekening neemt. Wanneer de groep is gesplitst, geeft elke groep een korte, plenaire terugkoppeling. Bekijk de verbanden tussen de ideeën en groepeer vergelijkbare ideeën eventueel.

2.2 Noteer de uitkomsten van deze brainstorm.

Stap 3: Wegen en beoordelen van de ideeën

Doel van deze stap is het wegen en beoordelen van de ontwikkelde ideeën.

3.1 Pak de effect-implementatie matrix erbij (zie hieronder en bijlage 5). Wijs elk idee toe aan een vlak van de matrix. Bespreek daarbij de volgende zaken:



- De haalbaarheid binnen de huidige omstandigheden (zal het echt werken?);
- De betaalbaarheid;
- Het bereik (van toepassing op het gehele netwerk?);
- Het verwachte effect op een te ontwikkelen indicator;
- De duur van het effect (hoe lang blijft het werken?);
- Bijdrage aan het doelbereik van de individuele netwerkpartners.

3.2 Notuleer voor elk idee de beoordeling. Noteer ook de argumentatie en eventuele vervolgstappen.

Stap 4: Conclusies

Doel van deze stap is het trekken van conclusies ten aanzien van de meest kansrijke ideeën, die de toestand van de netwerkvitaliteit (verder) kunnen verbeteren.

- 4.1 Concludeer welke acties het meest kansrijk zijn. Bij de meest kansrijke acties worden actiehouders en datum gereed voorgesteld. Houd daarbij in het achterhoofd:
- Concrete acties, laaghangend fruit of quick wins geven een bevestiging aan de deelnemers en andere betrokkenen dat de gezamenlijke inspanning haar vruchten daadwerkelijk afwerpt. Dit helpt de beweging en energie vast te houden;
 - Zorg voor één actiehouders. Als iedereen verantwoordelijk is, is eigenlijk niemand écht verantwoordelijk, met als resultaat dat actiepunten slecht of niet worden opgevolgd en de samenhang ontbreekt.
 - Denk aan een coördinator, iemand uit het netwerk die erop toeziet dat de alle afgesproken actiepunten ook worden opgevolgd en die zorgdraagt voor een goede uitkomst.
 - Maak afspraken over hoe de uitkomsten verder in de eigen organisaties en/of verder in het netwerk worden gecommuniceerd. Afhankelijk van het eventuele vertrouwelijke karakter van de resultaten maakt de groep afspraken wanneer, aan wie en in welke vorm de resultaten aan de man worden gebracht.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Uitwerking van de bouwstenen

Bijlage 2: Enquêteformulier voor de individuele
strategiemeting

Bijlage 3: Enquêteformulier voor meting van
de netwerkvitaliteit

Bijlage 4: Voorbeeld spinnenwebdiagrammen

Bijlage 5: Instructie behorende bij het excelbestand

Bijlage 6: Module 2, optie B,
voorbeeld draaiboek workshop

Bijlage 7: Literatuurlijst

Bijlage 1: Uitwerking van de bouwstenen

Bouwsteen	Indicator	Nr	Stellingen
Strategie	<i>Werkwijze:</i> de strategie van netwerkend werken leidt (naar verwachting) tot het bereiken van de organisatie doelen.	1	Ambities, doelen en belangen van de netwerkpartners ten aanzien van het netwerkinitiatief zijn duidelijk.
		2	Er is een onderbouwde beleidstheorie opgesteld, waarin a) een goede afweging is gemaakt over de effectiviteit van de methode van netwerksamenwerking om organisatie ambities en doelen te bereiken en b) is beschreven hoe verwacht wordt dat de netwerksamenwerking tot doelbereik van de individuele netwerkpartners zal leiden. c) is aangegeven waarom het rendement van participeren in een netwerk opweegt tegen het verlies van autonomie.
		3	De deelname in het netwerk leidt naar verwachting (doorlopend) tot het behalen van organisatie ambities.
		4	De rol en de positie die de individuele netwerkpartner inneemt in het netwerk zijn zorgvuldig afgewogen.
	<i>Competentie-management:</i> de benodigde competenties worden ingezet en gestimuleerd in het netwerk.	5	Er is vooraf nagedacht over de vereiste competenties (kennis, vaardigheden en houding) van de netwerkdeelnemer.
		6	De selectie van de netwerkdeelnemer heeft plaatsgevonden op basis van de vereiste netwerkcompetenties.
		7	Tijdens de jaargesprekken wordt aandacht besteed aan de netwerkcompetenties van de netwerkdeelnemer.

Bouwsteen	Indicator	Nr	Stellingen
Strategie	<i>Competentie-management:</i> de benodigde competenties worden ingezet en gestimuleerd in het netwerk.	8	De netwerkdeelnemer wordt gefaciliteerd om de benodigde netwerkcompetenties te ontwikkelen. Netwerkcompetenties betreffen onder andere: - in staat om vanuit meerdere perspectieven te denken, - flexibiliteit, - kunnen verleiden en motiveren, - externe gerichtheid, - transparantie, - omgevingsbewust, - samenwerkingsgericht, - inzicht in NWW processen en hoe hierop te sturen, - in staat om te schakelen tussen het netwerk en de eigen organisatie, - intrinsiek gemotiveerd om in het netwerk deel te nemen, - een sterke persoonlijkheid met visie, - een positief kritische grondhouding.
Netwerksamenwerking	<i>A. Ambitie:</i> het netwerk beschikt over een (ver)bindende ambitie.	A1	De deelnemers in het netwerk delen een gezamenlijke ambitie.
		A2	Ik voel mij persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk.
		A3	Het leveren van een bijdrage aan duurzaamheid maakt onderdeel uit van de ambitie.
		A4	De ambitie is omgezet in heldere, concrete, haalbare doelen.
	<i>B. Belangen:</i> in de netwerksamenwerking worden ieders belangen erkend.	B1	De netwerkdeelnemers zijn met elkaar in gesprek over elkaars belangen.
		B2	De netwerksamenwerking draagt bij aan het belang of doel van mijn organisatie.
		B3	De netwerkdeelnemers houden rekening met elkaars belangen en problemen.
	<i>C. Organisatiegraad:</i> de organisatie (structuur) versterkt het netwerk.	C1	Er is voldoende bestuurlijke betrokkenheid bij het netwerk.
		C2	In het netwerk zijn spelregels afgesproken over hoe men met elkaar omgaat.

Bouwsteen	Indicator	Nr	Stellingen
Netwerk-samen-werking	<i>C. Organisatiegraad:</i> de organisatie (structuur) versterkt het netwerk.	C3	De verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in het netwerk is werkbaar.
		C4	De organisatie en de structuur van het netwerk passen bij de ambitie.
		C5	Op belangrijke keuzemomenten voor het netwerk worden experts betrokken.
	<i>D. Proceskwaliteit:</i> de netwerkprocessen ondersteunen de kwaliteit van de samenwerking en de opbrengsten.	D1	Het netwerk beschikt over een planning van concrete activiteiten.
		D2	De snelheid van werken binnen het netwerk is naar wens.
		D3	Het netwerk monitort de voortgang.
		D4	Het netwerk evalueert periodiek de samenwerking.
	<i>E. Commitment:</i> het netwerk heeft het commitment van de netwerkpartners.	E1	De netwerkdeelnemers voelen urgentie om samen te werken.
		E2	Mijn organisatie ondersteunt mij voldoende om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.
		E3	De deelnemers in het netwerk tonen eigenaarschap door het nemen van initiatieven.
		E4	Alle partners investeren voldoende tijd en/of geld in het netwerk.
	<i>F. Verbinden:</i> er zijn voldoende waarborgen om de verbindingen in het netwerk te versterken.	F1	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers.
		F2	De netwerkdeelnemers begrijpen elkaar (bijv. spreken dezelfde taal).
		F3	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd.
		F4	De netwerkdeelnemers hebben onderling voldoende informeel contact.
		F5	De netwerkdeelnemers komen voldoende frequent bijeen.

Bouwsteen	Indicator	Nr	Stellingen
Netwerk-samen-werking	<i>G. Vertrouwen:</i> de netwerkdeelnemers vertrouwen elkaar.	G1	De communicatie in het netwerk is open en transparant.
		G2	De netwerkdeelnemers durven elkaar aan te spreken.
		G3	De netwerkdeelnemers komen hun afspraken na.
		G4	De netwerkdeelnemers gunnen elkaar hun successen.
	<i>H. Daadkracht:</i> er is sprake van voortvarendheid in het netwerk.	H1	Het netwerk boekt voldoende voortgang.
		H2	De activiteiten (bijv. bijeenkomsten) dragen bij aan de ambitie van het netwerk.
	<i>I. Netwerksamenstelling:</i> de juiste partijen zijn in het netwerk betrokken.	I1	Het huidige netwerk is in staat om zelf oplossingen te vinden bij problemen.
		I2	De juiste partners zijn betrokken om de ambitie van het netwerk te realiseren.
		I3	De partners in het netwerk zijn voldoende divers.
Netwerk-opbrengsten	<i>J. 'Fysieke' mijlpalen:</i> de opbrengsten van het netwerk leiden tot waarneembare veranderingen in de maatschappij.	J1	De afgesproken doelen van het netwerk worden (naar verwachting) gerealiseerd.
		J2	Ik ben tevreden over de fysieke opbrengsten tot nu toe.
		J3	De omgeving (bijv. gebruikers, burgers) merkt iets van de opbrengsten van het netwerk.
	<i>K. Tussenproducten:</i> er zijn producten of randvoorwaarden gerealiseerd die oplijnen naar de 'fysieke' mijlpalen.	K1	Het netwerk heeft relevante tussenproducten gerealiseerd (bijv. een samenwerkingsovereenkomst, business case, onderzoeksrapport).
		K2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven van de grond komen.
	<i>L. Financiële resultaten:</i> de financiële resultaten zijn positief.	L1	De netwerksamenwerking leidt tot financiële voordelen voor mijn organisatie.
		L2	De baten voor mijn organisatie wegen op tegen de investeringen in het netwerk.
		L3	Het budget van het netwerk is voldoende voor de dekking van de activiteiten.

Bouwsteen	Indicator	Nr	Stellingen
Netwerk-opbrengsten	<i>M. Netwerk-versterking:</i> het netwerk is (verder) verstevigd.	M1	De partners hebben nieuwe netwerkverbindingen gemaakt om de ambitie te helpen realiseren.
		M2	Het netwerk heeft de gewenste omvang bereikt.
		M3	De netwerksamenwerking heeft de relaties tussen de partners in het netwerk verbeterd.
	<i>N. Duurzaamheid:</i> het netwerk levert duurzame bijdragen.	N1	De netwerkactiviteiten hebben een bijdrage geleverd aan duurzaamheid.
	<i>O. Innovatie:</i> het netwerk levert vernieuwende bijdragen.	O1	De netwerksamenwerking heeft geleid tot innovatie (bijv. nieuwe producten, andere werkwijzen, verandering in denken).
		O2	De netwerksamenwerking heeft geleid tot (nieuwe) waardevolle kennis.
	<i>P. Bereik:</i> het netwerk heeft beduidende invloed op de samenleving.	P1	Het netwerk heeft als voorbeeld gediend voor anderen.
		P2	De opbrengsten van het netwerk hebben een groot bereik.
	<i>Q. Zichtbaarheid:</i> het netwerk is herkenbaar in de samenleving.	Q1	Het netwerk genereert positieve publiciteit.
		Q2	Het netwerk geniet bekendheid bij derden.
Doelbereik individuele netwerkpartners	<i>R. Bijdrage aan organisatie-doel(en):</i> de netwerkopbrengsten dragen bij aan de doelen van de individuele netwerkpartners.	R1	De opbrengsten van het netwerk dragen op verwachte wijze bij aan de doelen van mijn organisatie.
		R2	Het netwerk levert onbedoelde positieve bijdragen aan de doelen van mijn organisatie.

Bijlage 2: Enquêteformulier voor de individuele strategiemeting

Invulgegevens	
Naam netwerk(initiatief)	
Fase van het netwerk	pril idee / inspiratie / planning / ontwikkeling / realisatie / verspreiding / inbedding (omcirkel het antwoord)
Naam netwerkdeelnemer	
Organisatie (onderdeel)	
Rapportage periode	
Datum invullen formulier	

Waarde	Antwoordcategorieën
1	Helemaal oneens
2	Oneens
3	Niet eens/niet oneens
4	Eens
5	Helemaal eens

Enquêteformulier voor de individuele strategiemeting (vervolg)

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
1	Ambities, doelen en belangen van de eigen organisatie ten aanzien van het netwerkinitiatief zijn duidelijk.		<i>Beschrijf hier de eigen belangen van uw organisatie t.a.v. het netwerkinitiatief.</i>
2	Er is een onderbouwde beleidstheorie opgesteld, waarin: a) een goede afweging is gemaakt over de effectiviteit van de methode van netwerksamenwerking om de eigen organisatie ambities en doelen te bereiken en b) is beschreven hoe verwacht wordt dat de netwerksamenwerking tot provinciaal doelbereik zal leiden. c) is aangegeven waarom het rendement van participeren in een netwerk opweegt tegen het verlies van autonomie.		<i>Beschrijf hier de beleidstheorie en/of verwijs hiernaar.</i>
3	De deelname in het netwerk leidt naar verwachting (doorlopend) tot het behalen van de ambities.		<i>Beschrijf hier in hoeverre de aannames in de beleidstheorie (nog steeds) de juiste zijn om de doelen van de eigen organisatie dichterbij te brengen (NB. de doelen kunnen onder invloed van situaties wijzigen).</i>
4	De rol en de positie die de organisatie inneemt in het netwerk zijn zorgvuldig afgewogen.		<i>Beschrijf hier welke afwegingen zijn gemaakt over de rol en positie die men wil innemen in het netwerk.</i>
5	Er is vooraf nagedacht over de vereiste competenties (kennis, vaardigheden en houding) van de netwerkdeelnemer.		<i>Beschrijf hier de benodigde competenties van de netwerkdeelnemer en verwijs – indien mogelijk – naar documenten waarin dit is vastgelegd.</i>
6	De selectie van de netwerkdeelnemer heeft plaatsgevonden op basis van de vereiste netwerkcompetenties.		<i>Beschrijf hier welke afwegingen zijn gemaakt bij de selectie.</i>

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
7	Tijdens de jaargesprekken wordt aandacht besteed aan de netwerkcompetenties van de netwerkdeelnemer.		<i>Beschrijf hier in hoeverre in de jaargesprekken aandacht is voor de ontwikkeling van de netwerkcompetenties.</i>
8	De netwerkdeelnemer wordt gefaciliteerd om de benodigde netwerkcompetenties te ontwikkelen. Netwerkcompetenties betreffen onder andere: - verbindend vermogen, - in staat om vanuit meerdere perspectieven te denken, - flexibiliteit, - kunnen verleiden en motiveren, - externe gerichtheid, - transparantie, - omgevingsbewust, - samenwerkingsgericht, - inzicht in NWW processen en hoe hierop te sturen, - in staat om te schakelen tussen het netwerk en de eigen organisatie, - intrinsiek gemotiveerd om in het netwerk deel te nemen, - een sterke persoonlijkheid met visie, - een positief kritische grondhouding.		<i>Beschrijf hier op welke wijze de facilitering plaatsvindt.</i>

Uw verbeteringsuggesties

Bijlage 3: Enquêteformulier voor meting van de netwerkvitaliteit

Invulgegevens	
Naam netwerk(initiatief)	
Fase van het netwerk	pril idee / inspiratie / planning / ontwikkeling / realisatie / verspreiding / inbedding <i>(omcirkel het antwoord)</i>
Naam netwerkdeelnemer	
Organisatie (onderdeel)	
Rapportage periode	
Datum invullen formulier	

Waarde	Antwoordcategorieën
1	Helemaal oneens
2	Oneens
3	Niet eens/niet oneens
4	Eens
5	Helemaal eens

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
A1	De deelnemers in het netwerk delen een gezamenlijke ambitie.		
A2	Ik voel mij persoonlijk verbonden met de ambitie van het netwerk.		
A3	Het leveren van een bijdrage aan duurzaamheid maakt onderdeel uit van de ambitie.		
A4	De ambitie is omgezet in heldere, concrete, haalbare doelen.		
B1	De netwerkdeelnemers zijn met elkaar in gesprek over elkaars belangen.		
B2	De netwerksamenwerking draagt bij aan het belang of doel van mijn organisatie.		
B3	De netwerkdeelnemers houden rekening met elkaars belangen en problemen.		
C1	Er is voldoende bestuurlijke betrokkenheid bij het netwerk.		
C2	In het netwerk zijn spelregels afgesproken over hoe men met elkaar omgaat.		
C3	De verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in het netwerk is werkbaar.		
C4	De organisatie en de structuur van het netwerk passen bij de ambitie.		
C5	Op belangrijke keuzemomenten voor het netwerk worden experts betrokken.		

Enquêteformulier voor meting van de netwerk vitaliteit (vervolg)

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
D1	Het netwerk beschikt over een planning van concrete activiteiten.		
D2	De snelheid van werken binnen het netwerk is naar wens.		
D3	Het netwerk monitort de voortgang.		
D4	Het netwerk evalueert periodiek de samenwerking.		
E1	De netwerkdeelnemers voelen urgentie om samen te werken.		
E2	Mijn organisatie ondersteunt mij voldoende om een optimale bijdrage te leveren in het netwerk.		
E3	De deelnemers in het netwerk tonen eigenaarschap door het nemen van initiatieven.		
E4	Alle partners investeren voldoende tijd en/of geld in het netwerk.		
F1	Ik voel me geïnspireerd door de samenwerking met de netwerkdeelnemers.		
F2	De netwerkdeelnemers begrijpen elkaar (bijv. spreken dezelfde taal).		
F3	De activiteiten in het netwerk worden voldoende gecoördineerd.		
F4	De netwerkdeelnemers hebben onderling voldoende informeel contact.		
F5	De netwerkdeelnemers komen voldoende frequent bijeen.		

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
G1	De communicatie in het netwerk is open en transparant.		
G2	De netwerkdeelnemers durven elkaar aan te spreken.		
G3	De netwerkdeelnemers komen hun afspraken na.		
G4	De netwerkdeelnemers gunnen elkaar hun successen.		
H1	Het netwerk boekt voldoende voortgang.		
H2	De activiteiten (bijv. bijeenkomsten) dragen bij aan de ambitie van het netwerk.		
I1	Het huidige netwerk is in staat om zelf oplossingen te vinden bij problemen.		
I2	De juiste partners zijn betrokken om de ambitie van het netwerk te realiseren.		
I3	De partners in het netwerk zijn voldoende divers.		
J1	De afgesproken doelen van het netwerk worden (naar verwachting) gerealiseerd.		Beschrijf welke resultaten/projecten het netwerk inmiddels heeft gerealiseerd of gaat realiseren en beschrijf de voortgang hiervan.
J2	Ik ben tevreden over de fysieke opbrengsten tot nu toe.		Beschrijf de (project)resultaten waarover u wel of niet tevreden bent. Indien er meerdere (project)resultaten zijn; waardeer de stelling dan op een gemiddelde.
J3	De omgeving (bijv. gebruikers, burgers) merkt iets van de opbrengsten van het netwerk.		Beschrijf wat gebruikers/derden/burgers merken van de opbrengsten van het netwerk; worden er bijvoorbeeld lokale problemen binnen het netwerk opgelost?

Enquêteformulier voor meting van de netwerkvitaliteit (vervolg)

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
K1	Het netwerk heeft relevante tussen-producten gerealiseerd (bijv. een samenwerkingsovereenkomst, business case, onderzoeksrapport).		<i>Beschrijf welke tussenproducten zijn gerealiseerd (te denken valt hierbij aan een convenant, strategische agenda, intentieverklaring, onderzoeksrapporten, ontwikkelplannen, certificaten, verdienmodellen, etc.).</i>
K2	Het netwerk zorgt dat nieuwe initiatieven van de grond komen.		<i>Beschrijf welke (en het aantal) ideeën/ initiatieven/ instrumenten het netwerk inmiddels heeft gegenereerd of beschrijf de voortgang hiervan.</i>
L1	De netwerksamenwerking leidt tot financiële voordelen voor mijn organisatie.		<i>Beschrijf de efficiencyvoordelen; de euro-winst of kostenbesparing die wordt gerealiseerd door de netwerksamenwerking.</i>
L2	De baten voor mijn organisatie wegen op tegen de investeringen in het netwerk.		<i>Geef aan welke kosten door de organisatie zijn gemaakt t.a.v. de inzet in uren en geld versus de baten bijvoorbeeld in reikwijdte (aantallen betrokkenen / inwoners oid), aantal projecten of investeringskapitaal</i>
L3	Het budget van het netwerk is voldoende voor de dekking van de activiteiten.		<i>Beschrijf en becijfer eventuele afwijkingen van het budget en de oorzaken hiervan.</i>
M1	De partners hebben nieuwe netwerk-verbindingen gemaakt om de ambitie te helpen realiseren.		<i>Dit gaat over de groei van het netwerk: beschrijf welke en hoeveel (nieuwe) netwerkverbindingen tot stand zijn gebracht.</i>
M2	Het netwerk heeft de gewenste omvang bereikt.		<i>Beschrijf hier welke en het aantal partner-organisaties op dit moment het netwerk vormen. Het gaat erom of het netwerk nog wil groeien.</i>
M3	De netwerksamenwerking heeft de relaties tussen de partners in het netwerk verbeterd.		<i>Beschrijf op welke wijze de samenwerking al dan niet is verbeterd.</i>
N1	De netwerkactiviteiten hebben een bijdrage geleverd aan duurzaamheid.		<i>Beschrijf de concrete bijdrage die door het netwerk is geleverd op het gebied van duurzaamheid (voor mensen, de omgeving en economisch profijt).</i>
O1	De netwerksamenwerking heeft geleid tot innovatie (bijv. nieuwe producten, andere werkwijzen, verandering in denken).		<i>Beschrijf tot welke innovatieve oplossingen het netwerk heeft geleid (verandering in denken, nieuwe producten, werkwijzen, nieuwe kennis wordt ontwikkeld, nieuwe denkmodellen).</i>
O2	De netwerksamenwerking heeft geleid tot (nieuwe) waardevolle kennis.		<i>Beschrijf welke kennis en leerervaringen zijn opgedaan door de netwerkaanpak.</i>

De mate waarin u het eens bent met de stelling			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
P1	Het netwerk heeft als voorbeeld gediend voor anderen.		<i>Beschrijf voor welke partijen en op welke wijze het netwerk als voorbeeld heeft gediend. Hoe zijn derden door het netwerk in beweging gekomen, hebben ze initiatieven overgenomen, elders nieuwe netwerken gevormd, waarmee ze bijdragen aan de ambities van het netwerk?</i>
P2	De opbrengsten van het netwerk hebben een groot bereik.		<i>Beschrijf wat het bereik is geweest van het netwerk (initiatief) d.w.z. op straat, wijk, gemeente, provincie, landsniveau of geef dit weer uitgedrukt in oppervlakte, aantal bewoners of bedrijven.</i>
Q1	Het netwerk genereert positieve publiciteit.		<i>Beschrijf welke pers/publiciteit het netwerk heeft gegenereerd en wat de boodschap is geweest.</i>
Q2	Het netwerk geniet bekendheid bij derden.		<i>Beschrijf hoe het netwerk wordt (h)erkend in de samenleving en hoe hieraan wordt gewerkt. Is het netwerk stabiel, weten burgers/bedrijven/andere relevante partijen dat het netwerk bestaat? Hoe vaak wordt het netwerk zelfstandig benaderd door derden en wie zijn dit? Maakt het netwerk gebruik van een eigen website en social media?</i>
R1	De opbrengsten van het netwerk dragen op verwachte wijze bij aan de doelen van mijn organisatie.		<i>Beschrijf wat de geplande bijdrage van het netwerk aan de organisatiedoelen had moeten zijn en welke bijdrage feitelijk tot op heden is geleverd aan deze doelen.</i>
R2	Het netwerk levert onbedoelde positieve bijdragen aan de doelen van mijn organisatie.		<i>Beschrijf aan welke organisatiedoelen de prestaties van het netwerk tot op heden ook (onverwacht/onbedoeld) een bijdrage hebben geleverd (dit kunnen dus andere dan de beoogde organisatiedoelen zijn). Beschrijf tevens de feitelijke bijdrage die is geleverd aan deze doelen en geef aan of en waarom deze bijdrage waardevol voor de organisatie is.</i>

Enquêteformulier voor meting van de netwerkvitaliteit (vervolg)

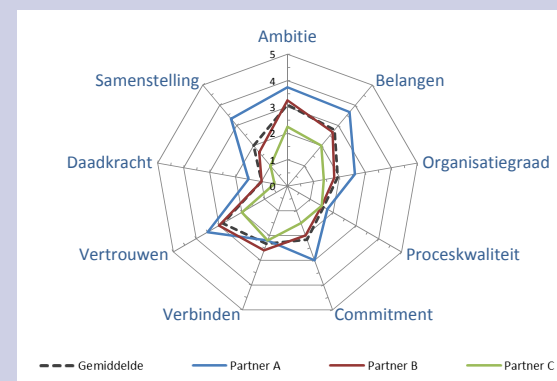
Totaalbeeld			
Nr	Stellingen	Waarde	Toelichting op toegekende waarde
	Het proces van samenwerking in het netwerk verloopt over het algemeen naar tevredenheid		
	Er zijn tot op heden voldoende opbrengsten gerealiseerd door het netwerk.		

Verbetersuggesties voor het netwerk	

Bijlage 4: Voorbeeld spinnenwebdiagrammen

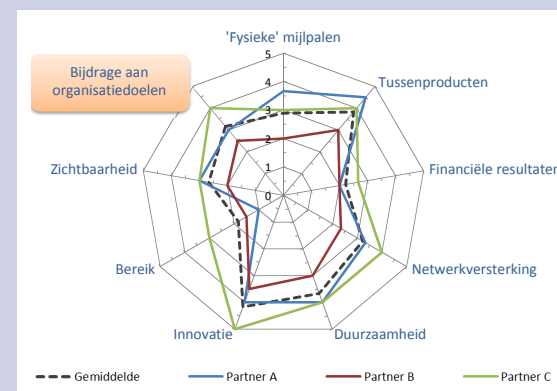
Voortgang op de netwerksamenwerking

Mate waarin de succesindicatoren aanwezig zijn volgens de deelnemers



Voortgang ten aanzien van de netwerkopbrengsten

Mate waarin opbrengsten zijn gerealiseerd volgens de deelnemers



Bijlage 5: Instructie behorende bij het excelbestand

Voor de verwerking en analyse van de uitkomsten van de stellingen uit de enquêteformulieren, maar ook voor de serious-game variant, kan gebruik gemaakt worden van een excelbestand dat specifiek voor de netwerk-vitaliteitsmeter is ontwikkeld (zie onderstaande link).

<http://www.zuid-holland.nl/publish/pages/14661/netwerkitaliteitsmeter.xlsx>

Het invullen van het excelbestand leidt tot een leesbare rapportage van de uitkomsten uit de formulieren of de spelsessie. De rapportage bestaat een kwantitatieve weergave van de waarden (gemiddelden en spreiding) alsmede uit een kwalitatief overzicht en een tweetal spinnenweb-diagrammen met de waarden per succesfactor.

Zowel de waarden als de kwalitatieve toelichtingen uit de vragenformulieren worden verwerkt in het Excel format. Het excelbestand bestaat uit

- 13 tabbladen:
- 1 Basisvragenformulier
 - 2 Invoer waarden NW samenwerking
 - 3 Invoer waarden NW opbrengsten
 - 4 Invoer kwalitatieve toelichting
 - 5 Totaaloverzicht
 - 6 Radardiagram NW samenwerking
 - 7 Radardiagram NW opbrengsten
 - 8 GAME: Stellingen samenwerking
 - 9 GAME: Stellingen opbrengsten
 - 10 GAME: Vragenlijst (vooraf)
 - 11 Matrix t.b.v. verbeteracties
 - 12 GAME: Radardiagram NW samenwerking
 - 13 GAME: Radardiagram NW opbrengsten

Deze worden als volgt gebruikt:

- 1 Het basisvragenformulier kan separaat aan de deelnemers worden verstuurd met het verzoek om dit in te vullen. Zorg dat je niet het gehele excelbestand met alle tabbladen aan een deelnemer opstuurt.
- 2 De waarden die door de deelnemers zijn gescoord op de stellingen A1 t/m I3 evenals de totaalscore op de netwerksamenwerking, kunnen handmatig worden gekopieerd in het tabblad 'invoer waarden NW samenwerking'. De kopieer- en plakinstructie vindt u in de gele arcering onderaan de pagina.
- 3 De waarden die door de deelnemers zijn gescoord op de stellingen J1 tot en met R2, alsmede de totaalscore op de Netwerkopbrengsten, kunnen handmatig worden gekopieerd in het tabblad 'invoer waarden NW opbrengsten'. De kopieer- en plakinstructie vindt u in de gele arcering onderaan de pagina.
- 4 De kwalitatieve toelichtingen en verbeter suggesties kunnen worden ingevoerd en geïnventariseerd in het tabblad 'invoer kwalitatieve toelichtingen'. Daarbij wordt per succesfactor (helemaal rechts, in het oranje blok) een zelfstandig leesbare samenvatting gemaakt van alle kwalitatieve toelichtingen.
- 5-7 De uitkomsten worden grotendeels automatisch gepresenteerd in de tabbladen 'totaaloverzicht' en 'radardiagram NW samenwerking en radardiagram NW opbrengsten'.
- 8-9 Deze twee tabbladen betreffen alle stellingen in één overzicht. Deze overzichten kunnen worden gebruikt tijdens de serious-game variant. Deze tabbladen kunnen worden uitgeprint op posterformaat (bijvoorbeeld A0) en worden opgehangen, om tijdens de spelsessie de scores en toelichtingen voor iedereen zichtbaar bij te houden. Ook gebruik je ze voor de digitale rapportage.
Wat je op deze tabbladen invult, wordt automatisch verwerkt in de radardiagrammen (blad 12 en 13).

- 10 Dit tabblad kan eventueel worden gebruikt als deelnemers niet aanwezig kunnen zijn bij de Gamesessie en toch voorafgaand hieraan hun input willen leveren.
- 11 Het laatste tabblad is de zogenaamde effect-implementatie matrix die tijdens sessies kan worden gebruikt om verbeteracties te prioriteren.
- 12 De ingevulde scores op tabblad 8 worden automatisch verwerkt in dit radardiagram.

Bijlage 6: Module 2, optie B, voorbeeld draaiboek workshop

De workshop vindt plaats met de netwerkdeelnemers die de netwerk vitaliteitsmeting hebben ingevuld. De bijeenkomst wordt gefaciliteerd door (bij voorkeur) twee personen. De deelnemers ontvangen al dan niet van te voren het totaalbeeld van uitkomsten uit de ingevulde formulieren. De totaal benodigde tijdsduur is ongeveer drie uur.

Benodigdheden: een laptop met beamer, twee flipovers, een groot wit A0 vel, schilderstape, gele en groene post-its, puntenstickers, stiften, muziek en ruimte om A0 vel en flip-over vellen aan de muur op te hangen.

Draaiboek workshop

- A. Het faciliteren van de dialoog tussen de netwerkdeelnemers over de netwerksamenwerking, -opbrengsten en individueel doelbereik om te komen tot inzicht in de successen en uitdagingen van het netwerk.
- B. Zorgen dat mensen niet afhaken en in dialoog met elkaar blijven.
Commitment om te participeren aan de workshop en serieuze inspanningen te leveren. Gevoel geven dat in een vertrouwelijke omgeving kan worden gepraat met elkaar.

Deelnemers	Datum	Tijdstip
(maximaal 10)		

Voorbeeld draaiboek workshop									
	Tijd	Onderdeel	Beschrijving onderdeel		Werkvorm	Sub-doel	Benodigde middelen	Rol facilitator	Rol co-facilitator
OPSTARTEN									
	12:30 - 13:00	Inloop en lunch	Ontspannen sfeer creëren					Muziek aanzetten	Tijd bewaken
1	13:00 - 13:20	Welkom en kennismaking							
a	5 minuten	Toelichting op de aanleiding van de netwerkvitaliteitsmeter en wat er al is gebeurd	Wat hebben we tot nu toe gedaan (proces) en wat gaan we vandaag oppakken, wat is de doelstelling van de workshop.		Informatie-overdracht	B.		Tijd bewaken	Gespreksleider
b	5 minuten	Toelichting op de doelstellingen en programma van deze bijeenkomst	Verwachtingen managen: - agenda/stappenplan - workshop methodiek toelichten - rollen deelnemers en facilitatoren toelichten - spelregels.		Informatie-overdracht	B.	Spelregels noteren op flipover: - Leren van elkaar staat centraal. Ja, maar - ja, en. Stel oordelen uit, geen inbreng is tē gek. - Dialoog als werkvorm: elkaar begrijpen! inzichten opdoen door te vragen, verdiepen en voort te bouwen op elkaar. Inhaken op elkaar mag - Veilige omgeving: informatie blijft binnen deze vier muren - Gezamenlijk verantw voor resultaat, geen auteursrecht - Plezier	Tijd bewaken	Gespreksleider
c	10 minuten	Opwarmer			Interactief	B.		Tijd bewaken	Gespreksleider
WERKSESSIE									
2	13:20- 15:50	Inzicht in resultaten vragenlijst, een luisteropdracht en brainstorm							
a	5 minuten	De ervaringen met het invullen van het formulier	De deelnemers kort bevragen op hun ervaringen met het invullen van de netwerkvitaliteitsmeter.			B.			

Voorbeeld draaiboek workshop (vervolg)									
	Tijd	Onderdeel	Beschrijving onderdeel		Werkvorm	Sub- doel	Benodigde middelen	Rol facilitator	Rol co-facilitator
WERKSESSIE									
2	Vervolg	Inzicht in resultaten vragenlijst, een luisteropdracht en brainstorm							
b	10 minuten	Een presentatie van de uitkomsten van de formulieren: spinnenwebdiagrammen en kwalitatieve uitkomsten. Gaat om bewustwording/incorporatie en het voeren van een dialoog hierover t.b.v. gemeenschappelijk beeld.	- Toelichting van de werkwijze. Tijdens het presenteren hebben de deelnemers een luisteropdracht. Uitdelen van de gele post-its en toelichten van de luisteropdracht. - Luisteropdracht: Schrijf individueel tijdens de presentatie de belangrijkste punten die je hoort/opmerkt met merkstift op een post-it. Noteer de belangrijkste punten, vanuit jouw perspectief. Verwoord het in termen van activiteiten. 1 activiteit=1 post-it. Maximaal 5 post-its per persoon. Op een flip-over staat de luisteropdracht concreet uitgeschreven: 1. Wat is het belangrijkste om te ontwikkelen? Wat kunnen we anders dan wel beter doen? "we kunnen betere netwerk vitaliteit bereiken, als..." 2. Wat is het belangrijkste om te behouden als netwerk? Wat doen we uitzonderlijk goed ten opzichte van andere netwerken? "we hebben in ons netwerk uitzonderlijk goed geregeld, dat..." - De presentatie start. Aan bod komen de opgaven van het netwerk, de deelnemers aan het netwerk, wie de formulieren hebben ingevuld en wat er is opgehaald uit de formulieren: spinnenwebdiagrammen en kwalitatieve toelichting. - Check op herkenbaarheid van de uitkomsten. Herkenbaar voor iedere netwerkdeelnemer? Herkenbaar op alle succesfactoren? Herkenbaar ten aanzien van de netwerksamenwerking en resultaten uit het netwerk?		Informatie-overdacht en individuele opdracht	A	- Luisteropdracht op flipover: vragen/invulzin, 1 leerpunt = 1 post-it, activiteitsniveau - Gele post-its - Stiften om de post-its te beschrijven - Powerpoint met de uitkomsten uit de formulieren	Tijd bewaken	Gespreksleider
c	5 minuten	Individueel brainstormen	Neem even de tijd om de gele post-its te bekijken en eventueel af te schrijven.		Individueel brainstormen	A		Tijd bewaken	Gespreksleider
d	150 minuten	Inventarisatie	We zitten in een U-opstelling, gaan de dialoog aan. Rondje + reageren op elkaar: - Per persoon toelichting van 1 gele post-it. Werken met de invulzin, zoals die is geformuleerd bij de luisteropdracht. Hardop laten zeggen wat op de post-it staat, door de zin aan te laten vullen.		Plenair uitwisselen van beelden	A	- Flip-over met aantekeningen over het door te lopen proces: Toelichten 1 post-it, duidelijk?, aanvullingen? Samenvatting! - Groene post-its - Groot wit vel 3 meter A0 papier - Parkeervel - Stiften om post-its te beschrijven - Schilderstape, om A0 papier aan muur te hangen	Gespreksleider	Tijd bewaken

Voorbeeld draaiboek workshop (vervolg)									
	Tijd	Onderdeel	Beschrijving onderdeel		Werkvorm	Sub-doel	Benodigde middelen	Rol facilitator	Rol co-facilitator
2	Vervolg	Inzicht in resultaten vragenlijst, een luisteropdracht en brainstorm							
d	150 minuten	Inventarisatie	Die persoon die de post-it inbrengt is, aan het woord. Benoem het punt en beargumenteer waarom je dit belangrijk vindt (wat levert het op voor het netwerk om hier aandacht aan besteden?). Check of de deelnemers aan de groepssessie zelf het punt positief/negatief kunnen beïnvloeden of dat ze hierbij anderen nodig hebben. - Check of de post-it duidelijk/begrijpelijk is geformuleerd voor de andere deelnemers. De toehoorders luisteren aandachtig met empathie, kunnen een vraag stellen om te bezien of ze het begrijpen. - Hulpvragen: wat is de gebeurtenis? wat bedoel je? - Check of anderen eenzelfde gele post-it hebben en zo ja, deze bij elkaar hangen. Deze post-its alleen maar toelichten als de tekst op de post-it onduidelijk of dat het niet duidelijk is waarom een post-it erbij wordt gehangen. - We maken een samenvatting van het hoofdpunt, waar evt. meerdere gele post-its vallen. Het hoofdpunt schrijven we op een groene post-it, die we bij de betreffende gele post-its plakken. Door deze stap is het gelijk geclusterd. Vervolgens gaan we verder en laten we een ander gele post-it van zichzelf toelichten. De volgende spreker mag niet in herhaling vallen. Aanvullen, etc. tot dat alles is opgehangen. Laatste roepvraag: - Heeft iedereen ingebracht of kunnen inbrengen dat nodig was om in te brengen?		Plenair uitwisselen van beelden	A		Gespreksleider	Tijd bewaken
WERKSESSIE									
3	15:50 - 16:00	Prioriteren	We delen 3 puntenstickers uit aan iedere deelnemer. Je plakt het punt op de groene post-it/het hoofdpunt waar het accent op moet komen te liggen als we willen groeien in de netwerk vitaliteit. Tot slot tellen we alle uitgedeelde punten per categorie. Hieruit wordt een top 5 gedestilleerd. Deze top 5 wordt op een flip-over geschreven.		Informatieoverdracht	A	- Puntenstickers - Flip-over met de aanduiding 1 t/m 5, waar de top 5 die wordt gedestilleerd opgeschreven kan worden.	Gespreksleider	Gespreksleider
AFRONDEN									
4	15:55 - 16:10	Afronding	a. Rondvraag: Zijn alle relevante zaken aan de orde geweest? b. Schetsen van het vervolg: In hoeverre moeten nog vervolgacties worden bepaald? Hoe en wanneer gaan we dit een vervolg geven? c. Evaluatie van de gevolgte aanpak.		Informatieoverdracht	B	- Leeg flip-overvel	Tijd bewaken	Gespreksleider

Bijlage 7: Literatuurlijst

- Berlo, D. van (2012), 'Wij, de overheid'.
- Brakel, R.H. van (2010), 'Hoe houden we de regie op het resultaat' in Ketensamenwerking: duurzaam werken in ketens en netwerken, eerste druk, Leerdam: C3Group B.V.
- Delden, P.J. van (2010), 'Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat'.
- Hoeve, M., Vliet, B. van & Hiemstra, J. (2013), 'Presterende provincie handelt rolbewust'.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2013), Leren samenwerken tussen organisaties, Deventer: Vakmedianet Management.
- Linker, P.J. (2008), 'Het sturen van netwerken en ketens'.
- Linker, P.J. (2008), 'Instrumenten voor sturing: ordening en samenhang'.
- Ministerie van Financiën (2010), 'Vertrouwen geven en in control zijn; Hoe doe je dat? Handleiding voor de vertrouwensscan & Verslag van de expertmeeting'.
- Nederlandse School voor Openbaar Bestuur & Planbureau voor de Leefomgeving (2014), 'Leren door doen, Overheidsparticipatie in een energieke samenleving'.
- Provincie Zuid-Holland (2002), 'Handleiding voor publiek-private samenwerking'.
- Provincie Zuid-Holland (2014), 'Focus met Ambitie 2014: Verbinden en toepassen in de dagelijkse praktijk'.
- Provincie Zuid-Holland (2014), 'Netwerkend werken, Analyse A, B en C'.
- Provincie Zuid-Holland (2014), 'Netwerkend werken, Werkpraktijken'.
- Provincie Zuid-Holland (2014), 'Netwerkend werken, Collectief leren'.
- Provincie Zuid-Holland (2014), 'Netwerkend werken, Persoonlijke verhalen'.
- Provincie Zuid-Holland(2014), 'Netwerkend werken, De organisatie in beeld'.
- Provincie Zuid-Holland (2014), 'Memo Goed presteren: provinciale meerwaarde en rolkeuze, Verkenning van de werking van het kwadrantenmodel'.
- Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in opdracht van Ministerie van VROM (2010), 'De boom en het rizoom: Overheidssturing in een netwerksamenleving'.
- Steen, M. van der & Specht, M. (2013), 'Hoe staat het ermee?' in Publieke Pioniers (ed. Simone Huijs en JanJoost Jullens).
- Steen, van der, e.a. (2014), 'Naar een ge(s)laagde strategie: Een evaluatie van het Interdepartementaal Programma BioBased Economy'.
- Taanman, M. (2014), 'Op zoek naar transitie, Een monitoringsaanpak voor duurzame transitie programma's' (diss.).
- Twist, M. van & Steen, M. van der (2012), 'Overheidssturing in een netwerksamenleving kan niet hiërarchisch'.
- Vonk, D. (2012), Ketenen of ontketenen, 'Onderzoek naar de (on)mogelijkheden van ketens in het maatschappelijk veld'.
- Vorst, J.H.L. (2008), 'Zorg naar de top' (diss.).
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012), Vertrouwen in burgers, Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press,
- Wielenga, E., 'Gereedschap voor netwerkers', <http://www.linkconsult.nl>, geraadpleegd januari 2015.

Colofon

Dit is een uitgave van de provincie Zuid-Holland
www.zuid-holland.nl
November 2016

De netwerkvitaliteitsmeter is ontwikkeld en openbaar gemaakt door de afdeling Eenheid Audit en Advies van de provincie Zuid-Holland. Het ongewijzigd gebruik van de netwerkvitaliteitsmeter is toegestaan onder uitdrukkelijke (bron)vermelding van de provincie Zuid-Holland.

Ervaringen of suggesties voor de verbetering of de verdere ontwikkeling van de netwerkvitaliteitsmeter worden op prijs gesteld.

Bij het ontwikkelen en samenstellen van de netwerkvitaliteitsmeter is de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht. De provincie Zuid-Holland kan evenwel niet garanderen dat het gebruik van de netwerkvitaliteitsmeter leidt tot de juiste of gewenste informatie of resultaten, dan wel dat die geschikt zijn voor eventuele specifieke doeleinden van de gebruiker. De provincie Zuid-Holland aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade door het gebruik van de netwerkvitaliteitsmeter.

Voor informatie-uitwisseling over de netwerkvitaliteitsmeter kunt u contact opnemen met de ontwikkelaars:

Aad Zoeteman, Sigrid Fiering en Linda van der Lans
Provincie Zuid-Holland, Eenheid Audit en Advies
T: 070 441 66 11
E: eaa@pzh.nl

Vormgeving en productie
Bureau Mediadiensten, provincie Zuid-Holland
160402820

