



Van links boven met de klok mee: S. Fiering (s.fiering@pzh.nl), A.C. Zoeteman (ac.zoeteman@pzh.nl) en L.J.M. van der Lans (ljm.vander.lans@pzh.nl). De auteurs zijn senior auditors, werkzaam bij de Eenheid Audit en Advies van de Provincie Zuid-Holland. Zij schreven het artikel op persoonlijke titel.

Hoe vitaal is uw netwerk?

Om maatschappelijke doelen te bereiken wordt door de provinciale overheid steeds meer samengewerkt in netwerken. Maar hoe houd je grip en ga je gericht te werk om beleidsdoelen te realiseren? Met de netwerk vitaliteitsmeter wordt geprobeerd om op enig moment inzicht te geven in de vitaliteit van een netwerk.

Door **Sigrid Fiering, Aad Zoeteman en Linda van der Lans**

Samenwerken in netwerken

Netwerkend werken is een manier van werken die al enige jaren door de provincie Zuid-Holland wordt toegepast. Deze wijze van werken sluit aan bij de vragen die de samenleving stelt en wordt gebruikt in aanvulling op de bestaande en meer reguliere werkwijzen. Netwerkend werken wordt toegepast in activiteiten en projecten waar de provincie een opgave heeft, waaraan meerdere partijen een bijdrage leveren en waarbij het resultaat nog niet altijd vast omlind is. De provincie richt zich hierbij op kansen en meerwaarde, zodat de resultaten van de gezamenlijke inspanning meer opleveren dan dat de provincie alleen zou kunnen hebben bereikt.

In deze bijdrage 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 gewerkt op basis van andere verhoudingen en in een andere maatschappelijke dynamiek. Dit alles vraagt dan ook om een andere aansturing. 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.

Inzicht in vitaliteit

Het doel van de netwerk vitaliteitsmeter is om in geobjectiverde 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 netwerk vitaliteitsmeter 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 met collega's en gebruikt worden voor sturings- en verantwoordingsdoeleinden richting het opdrachtgevend management en het bestuur.¹

Samenvatting

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? De netwerk vitaliteitsmeter is een instrument dat door de partners in een netwerk gebruikt kan worden om inzicht te krijgen in de vitaliteit van de samenwerking en de resultaten die door het netwerk worden gegenereerd. De uitkomsten van de meting kunnen gebruikt worden voor 'zelfevaluatie' maar ook voor verantwoordingsdoeleinden. In dit artikel wordt inzicht gegeven in de werking van de netwerk vitaliteitsmeter en de eerste ervaringen met dit instrument.

¹ 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.

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 netwerk vitaliteit 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.

Totstandkoming van het instrument

Voor de ontwikkeling van de netwerk vitaliteitsmeter is onder meer een drietal netwerkpraktijken binnen de provincie Zuid-Holland onderzocht. 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 en succesfactoren voor het meten van de netwerk vitaliteit. Vervolgens is de netwerk vitaliteitsmeter getest in een vijftal netwerkcasussen. Op basis hiervan is de netwerk vitaliteitsmeter geëvalueerd en bijgesteld zodat deze – zo veel als mogelijk – generiek toepasbaar is voor verschillende netwerken. De netwerk vitaliteitsmeter is per definitie nooit 'af'. Zo ontstaan in de praktijk mogelijk meer inzichten ten aanzien

van het gebruik van het instrument die kunnen worden meegenomen in de doorontwikkeling van het meetinstrument.

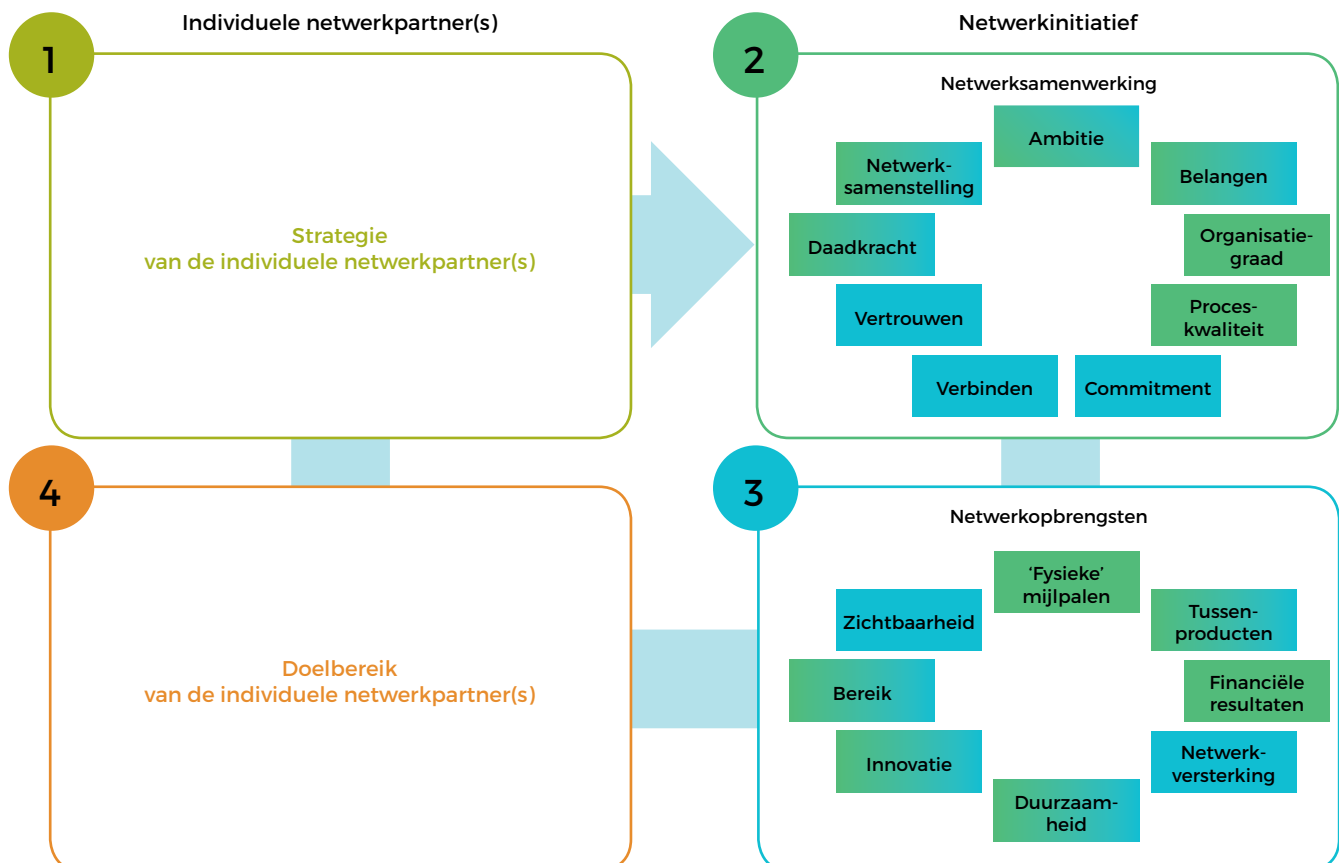
In netwerken werken vraagt om een andere aansturing

Wat is 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.

Deze vier bouwstenen vormen de basis van de netwerk vitaliteitsmeter, welke zijn gevisualiseerd in onderstaand model (figuur 1). 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

Netwerk vitaliteitsmeter



Figuur 1: Bouwstenen van de netwerk vitaliteitsmeter

partijen verstaan waaraan de afzonderlijke deelnemers in het netwerk verbonden zijn.

Het model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De cyclus biedt houvast als generiek denkkader voor de netwerk vitaliteitsmeting, maar zal in de praktijk nooit helemaal volgtijdelijk worden doorlopen. De relevantie van de bouwstenen is mede afhankelijk van de context van het netwerk, de opgave(n) van het netwerk en de fase waarin een netwerk zich bevindt. De vier bouwstenen worden hierna nader toegelicht.

1 Strategie van de individuele netwerkpartner(s)

De doelen van de netwerkpartners (dit kunnen beoogde opbrengsten, gewenste effecten of ambities zijn) vormen het vertrekpunt om een samenwerking aan te gaan en om op een bepaald inhoudelijk thema (het netwerkinitiatief) gedeelde ambities te bereiken. Het samenwerken in netwerken is een van de strategieën om de doelen te realiseren. Deze bouwsteen omvat de afwegingen van de netwerkpartners die zoveel mogelijk voorafgaande aan of bij aanvang van de netwerksamenwerking dienen te worden gemaakt. Deze afwegingen zijn bepalend voor het succes van de netwerksamenwerking. Het gaat kortgezegd om de manier waarop middelen worden ingezet om (beleids)doelen te bereiken. Het gaat

in deze bouwsteen om vragen als: Wat zijn de eigen ambities en belangen? In welke mate biedt het samenwerken in dit specifieke netwerk meerwaarde naast of ten opzichte van andere instrumenten? Welke rol en positie neemt de organisatie in het netwerk? Wie of welke competenties worden daarvoor ingezet?

De netwerk vitaliteitsmeter is per definitie nooit 'af'

2 Netwerksamenwerking

De bouwstenen 'Netwerksamenwerking' en 'Opbrengsten van de netwerksamenwerking' concentreren zich op het netwerkinitiatief. Een goede samenwerking in het netwerk is gebaat bij de volgende negen succesindicatoren: een (ver)bindende ambitie, transparante belangen, een bepaalde mate van organisatie of structuur in het netwerk, hoge proceskwaliteit, commitment, een gevoel van verbinding, vertrouwen, daadkracht en de aanwezigheid van de juiste partijen in het netwerk. De mate waarin de succesindicato-



ren voor de netwerksamenwerking door de netwerkdeelnemers worden ingevuld, zijn leidend voor de kwaliteit van de samenwerking. Indien alle succesfactoren in hoge mate zijn ingevuld, zal sprake zijn van een kwalitatief hoogwaardige netwerksamenwerking.

3 Opbrengsten van de netwerksamenwerking

Succesvolle netwerken genereren opbrengsten en daarmee toegevoegde waarde. De opbrengsten kunnen op verschillende manieren worden gedefinieerd. De opbrengsten zijn onderverdeeld in acht typen resultaatindicatoren: 'fysieke' mijlpalen (dit zijn in de fysieke wereld waarneembare zaken), tussenproducten (denk aan afspraken, tussentijdse activiteiten die in het algemeen oplijnen naar fysieke mijlpalen), financiële resultaten, versterking van het netwerk, duurzaamheid, innovatie, een groot bereik van het netwerk, (het netwerk heeft bijvoorbeeld navolging door anderen, bereikt een grote groep gebruikers) en zichtbaarheid (bijvoorbeeld in de media of bij burgers).

4 Doelbereik van de individuele netwerkpartner

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. Ook wordt inzicht verschaft in eventuele onbedoelde bijdragen door het netwerk aan de doelen van de individuele netwerkpartners. Deze worden ook benoemd als resultaat-indicatoren.

Toepassing van de netwerk vitaliteitsmeter

De netwerk vitaliteitsmeting bestaat uit twee metingen:

- de individuele strategiemeting, die voor een individuele netwerkpartner inzicht biedt in de strategische keuzes ten aanzien van de netwerksamenwerking en de effectiviteit hiervan; dit betreft bouwsteen 1 in het model;
- de meting in het netwerk op de samenwerking, opbrengsten en doelbereik; dit betreft de bouwstenen 2, 3 en 4 in het model;

De individuele strategiemeting

Iedere netwerkpartner kan de individuele strategiemeting zelfstandig ondernemen, bijvoorbeeld met betrokken collega's, de opdrachtgevend manager en/of bestuurder binnen de eigen organisatie. De uitkomsten van de meting zijn primair bedoeld als reflectie of input voor de sturings- en

INVULGEGEVENS	
Naam netwerk(initiatief):	
▲ Stadium van de netwerksamenwerking (beweeg muis naar het rode driehoekje, rechtsboven in deze cel):	
Naam netwerkdeelnemer:	
Organisatie (onderdeel):	
Datum invullen formulier:	
Rapportage periode:	

INVULINSTRUCTIE

Ken aan elke stelling een waarde (1-5) toe: in welke mate bent u het eens met de stelling.

Geef een korte en bondige toelichting op de toegekende waarde. Indien een stelling niet voor uw situatie van toepassing is, vul dan geen waarde in en 'NVT' bij de toelichting.

U kunt algemene verbeteringsuggesties aangeven op de daarvoor bestemde plek in het formulier.

Als sprake is van een rood driehoekje, rechtsboven in een cel, kan u uw muis daarnaar bewegen om meer informatie te verkrijgen.

De mate waarin u het eens bent met de stelling	
Waarde	Antwoord
1	Helemaal mee oneens
2	Mee oneens
3	Niet eens/niet oneens
4	Mee eens
5	Helemaal mee eens

DE MATE WAARIN U HET EENS BENT MET DE STELLING			
Nr	Stelling	Waarde	Toelichting op de toegekende waarde
A1	▲ De ambitie van het netwerk wordt gedeeld door de netwerkdeelnemers.		
A2	▲ De ambitie van het netwerk komt overeen met mijn persoonlijke drijfveren.		
A3	▲ Het leveren van een bijdrage aan duurzaamheid maakt onderdeel uit van de ambitie.		
A4	▲ De ambitie is omgezet in heldere, concrete, haalbare doelen.		

Figuur 2: Stellingen onder de succesfactor 'ambitie'

verantwoordingsgesprekken binnen de eigen organisatie. Met de uitkomsten kan onderbouwd worden dat is voldaan aan de voorwaarden voor een goede start of voortgang van het netwerk, maar ook dat een netwerk naar verwachting onvoldoende opbrengst genereert en dat veranderingen nodig zijn dan wel dat de samenwerking wordt beëindigd. Zowel bij het inrichten van de samenwerking als bij het uitwisselen van verwachtingen die leven bij de betrokken medewerkers en verantwoordelijk management/bestuur is de strategiemeting als onderdeel van de netwerk vitaliteitsmeter een behulpzaam instrument.

Voor de strategiemeting wordt gebruikgemaakt van een formulier met stellingen. De respondent beoordeelt de mate waarin hij/zij het eens is met de stellingen en geeft hierop een toelichting en draagt eventuele verbeterpunten aan. Inge vulde formulieren worden in de eigen organisatie besproken om te komen tot gedeelde beelden en verbeterpunten.

De meting in het netwerk op samenwerking, opbrengsten en doelbereik

Deze meting op de voortgang in de samenwerking, de opbrengsten en doelbereik wordt in het netwerk met alle relevante partners uitgevoerd. De meting levert kennis op over welke indicatoren nog aandacht behoeven.

Voordat de meting van de samenwerking, de opbrengsten en doelbereik wordt toegepast in het netwerk, is het van belang om de netwerk vitaliteitsmeting vroegtijdig te introduceren bij een representatieve kerngroep van het netwerk en te vragen om het gezamenlijk commitment op deze meting. Daarnaast is het van belang om een duidelijke afbakening met elkaar af

te spreken, die als vertrekpunt dient voor de informatieverzameling.

De meting op de indicatoren vindt plaats aan de hand van onderliggende stellingen. Er zijn drie varianten mogelijk om de meting vorm te geven:

1 Enquête en workshop

De netwerkdeelnemers wordt gevraagd om individueel een enquêteformulier met stellingen in te vullen. Zie figuur 2 ter illustratie van de stellingen onder de succesindicator 'ambitie'.

De ingevulde formulieren worden verwerkt en geanalyseerd door de workshopbegeleider(s). De analyseresultaten worden (voorafgaand aan de workshop) rondgestuurd, zodat iedere workshopdeelnemer hiervan kennis kan nemen. Tijdens de workshop worden de analyseresultaten besproken en is sprake van een actieve inbreng van de betrokkenen. Waar mogelijk worden gezamenlijk actiepunten geformuleerd om de kwaliteit van de samenwerking of voortgang in de opbrengsten te bevorderen. De rapportage omvat de resultaten van de formulieren en de vastgelegde uitkomsten van de workshop.

2 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

Voortgang op de netwerksamenwerking

Mate waarin de succesindicatoren aanwezig zijn volgens deelnemers



Figuur 3: (Fictief) spinnenwebdiagram van een netwerksamenwerking

kan worden gereageerd, met 'eens', 'oneens' of 'nader te onderzoeken'.

Er hoeft voorafgaand aan de spelsessie niets te gebeuren, behalve dat de spelbegeleider zichzelf voorbereidt op de plenaire bijeenkomst. 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.

3 Onderzoek/audit

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 stellingen dienen dan als referentiekader voor de onderzoekers. Het onderzoek bestaat uit documentstudie, een enquête en aanvullende interviews. Het onderzoek wordt op maat gemaakt voor het betreffende netwerk.

Het voordeel van 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.

Cruciaal is hoe overheden zich kunnen verantwoorden wanneer zij deelnemen in netwerken

Rapportage en afronding

De resultaten van de meting in het netwerk op de samenwerking en de opbrengsten worden weergegeven in spinnenwebdiagrammen (zie figuur 3). Op deze manier worden in één oogopslag de (relatief) sterke en zwakke punten van de netwerksamenwerking en haar resultaten zichtbaar gemaakt. De kleine grafieken aan weerszijden van het spinnenwebdiagram bevatten de antwoorden van de netwerkpartners op de afzonderlijke stellingen. De (kwantitatieve) spinnenwebben op zichzelf bieden geen compleet beeld. Er zal altijd een analyse plaats moeten vinden van de gegeven toelichtingen op de toegekende waarden in het formulier.

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

Ervaringen met de netwerkvitaliteitsmeter

De netwerkvitaliteitsmeter is inmiddels diverse malen in verschillende netwerken in de praktijk gebruikt. De netwerkdeelnemers gaven aan dat het instrument de dialoog richt

op de onderwerpen en thema's die ertoe doen, ook al zijn dit soms gevoelige punten in het netwerk. Gebleken is dat het heel belangrijk is om de juiste partners, dat wil zeggen een representatieve kerngroep van het netwerk, in de meting te betrekken en een goede afbakening af te spreken. Door netwerkdeelnemers is tevens opgemerkt dat het van belang is dat de netwerkvitaliteitsmeting wordt gefaciliteerd door facilitatoren die zich onafhankelijk weten op te stellen en, naast het verzorgen van een goede introductie, een open en veilige sfeer weten te creëren.

De netwerkvitaliteitsmeter heeft inmiddels aanzienlijk de aandacht van medeoverheden. Een vraagstuk dat aan belang wint, is hoe overheden zich kunnen verantwoorden wanneer zij samen met andere overheden en particuliere partijen deelnemen in netwerken. Werken in netwerken betekent immers dat een overheid zich realiseert dat haar doelen alleen met anderen kunnen worden bepaald, ontwikkeld en bereikt. Om die reden is meting van en vaststelling van de vitaliteit van een netwerksamenwerking van cruciaal belang voor overheden. De ontwikkelde netwerkvitaliteitsmeter kan hieraan volgens de auteurs zeker een bijdrage leveren.²

Literatuur

- Kaats, E. & Opheij, W. (2013), *Leren samenwerken tussen organisaties*, Deventer: Vakmedianet Management.
- Linker, P.J. (2008), 'Het sturen van netwerken en ketens', *Overheidsmanagement*, jrg. 20, nr. 11.
- Linker, P.J. (2008), 'Instrumenten voor sturing: ordening en samenhang', *Overheidsmanagement*, jrg. 20, nr. 5.
- 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'.
- 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).
- 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', Dossier 'Minder overheid, meer zelf doen?'. Zie: <http://www.socialelvraagstukken.nl>.
- Vonk, D. (2012), 'Ketenen of ontketenen, Onderzoek naar de (on)mogelijkheden van ketens in het maatschappelijk veld'. Gemeente Dordrecht, Sector Maatschappelijke ontwikkeling. Zie: <https://ketensamenwerking.files.wordpress.com/2012/10/rapport-ketenen-of-ontketenen.pdf>

2 Samen hebben de auteurs de netwerkvitaliteitsmeter ontwikkeld. Het instrument is tot stand gekomen na uitvoerig onderzoek. Het doel van het onderzoek was een instrumentarium te ontwikkelen aan de hand waarvan de provinciale organisatie de voortgang in de samenwerking en de prestaties binnen netwerken waarin de provincie deelneemt, kan meten en verbeteren, en dat tevens gebruikt kan worden voor de verantwoording over de prestaties van het netwerk. Verdere informatie over de netwerkvitaliteitsmeter kunt u opvragen bij de auteurs.