

Netwerkvitaliteitsmeter

Toelichting en achtergrond



provincie **HOLLAND**
ZUID

Enheid Audit en Advies
Februari 2018

Inleiding

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


Binnen de provincie Zuid-Holland is een meetinstrument ontwikkeld, dat inzicht biedt in de vitaliteit van de samenwerking en in de opbrengsten die een netwerk genereert. In deze toelichting zetten we de 'Netwerkvitaliteitsmeter', kort uiteen.

Netwerkend werken

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

Netwerkend werken is werken

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



NWW is één van de manieren om doelen te realiseren en staat naast andere mogelijke handelwijzen. Processen versnellen en vertragen, waarbij het de uitdaging is om grip te houden en gericht te werk te gaan om doelen te realiseren.

Doel van de netwerkvitaliteitsmeter

Het doel van de netwerkvitaliteitsmeter is om in geobjectiveerde vorm inzicht te geven in de vitaliteit van een netwerk. Op basis van de onderliggende indicatoren worden percepties over het netwerk expliciet en bespreekbaar gemaakt. De uitkomsten zijn bedoeld voor deelnemers in het netwerk en het management en/of bestuur van de netwerkdeelnemers.

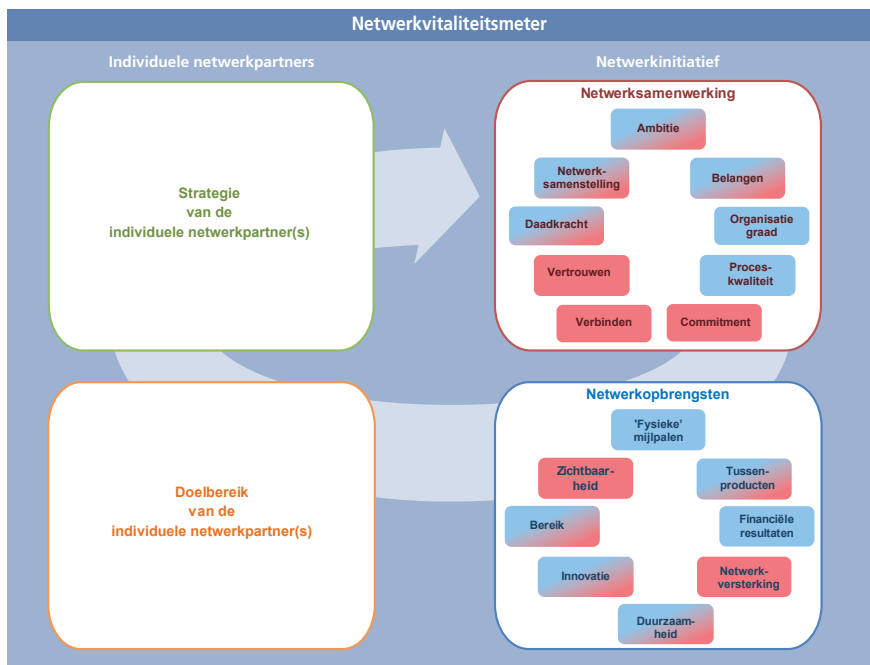
De uitkomsten dienen als aanjager voor het gesprek over de voortgang in een netwerk, want netwerkend werken vraagt om 'samen sturen'. Op basis van de uitkomsten kunnen bestuur, management en de netwerkmedewerker (en ook de netwerkpartners onderling) met elkaar in gesprek gaan over de wenselijke vervolgstappen.

De netwerkvitaliteitsmeting is niet bedoeld als beoordelingsinstrument. Het instrument is flexibel van aard en kan in ieder netwerk op maat worden toegepast. De doelgroep voor de netwerkvitaliteitsmeting bestaat minimaal uit een representatieve groep van het netwerk.

Opzet van de netwerkvitaliteitsmeter

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

Een netwerkinitiatief wordt benaderd als een *strategie*, een werkwijze die de individuele netwerkpartners toepassen om (gezamenlijke) doelen te bereiken. Een vitaal netwerk is belangrijk voor het *doelbereik* van alle individuele netwerkpartners. De term



'netwerkvitaliteit' staat voor de *samenwerking* in het netwerk en de *opbrengsten* die het netwerk realiseert. Wanneer het netwerk nog weinig inhoudelijk heeft opgebracht (bijvoorbeeld omdat de samenwerking nog niet of niet volledig tot uitvoering is gekomen), dan komt in de netwerkvitaliteitsmeter meer de nadruk op de netwerksamenwerking te liggen.

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

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

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

Toepassing van de netwerk vitaliteitsmeter

De volgende modules kunnen worden doorlopen:

Te doorlopen modules	Resultaat	Betrokkenen	Indicatie tijdsinzet p.p.
0. Introductie	Inzicht in de mogelijkheden van de meting en investeren in draagvlak voor de meting	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

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

1. Serious game

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

2. Enquête en workshop

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

3. Onderzoek / audit

Een onderzoek of audit is een meer objectieve en onafhankelijke aanpak van de meting. De indicatoren en onderliggende stellingen dienen dan als referentiekader voor de onderzoekers.

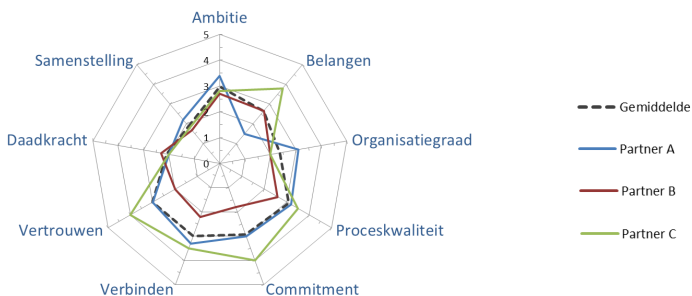
Het onderzoek wordt op maat gemaakt en bestaat uit documentstudie, een enquête en/of interviews. De onderzoekers opereren zelfstandig en rapporteren de bevindingen uit het onderzoek aan de opdrachtgever en/of de netwerkdeelnemers.

Voordelen serious game	Voordelen enquête en workshop	Voordelen onderzoek / audit
<ul style="list-style-type: none">• Interactie/dialogoog staat centraal• Dynamiek en verdieping mogelijk, onderstroom naar boven halen• Sociale component: draagt bij aan verdere netwerkopbouw en de onderlinge relaties• Je bepaalt ter plekke samen de uitkomst (één gezamenlijke score)• Leuk!• Gaat meteen naar gezamenlijke prioritering en verbeteracties/consensus• Gestructureerd• Nauwelijks voorbereiding van de deelnemers/kost minder tijd dan de enquête	<ul style="list-style-type: none">• Veilige methode om je mening te uiten• Meer individuele inbreng/nuances• Onafhankelijke analyse en rapportage• Variëteit in antwoordmogelijkheden (score van 1-5)• Aantal deelnemers is ongelimiteerd• De respons kan wat zeggen over de energie en het commitment• Enquête kan op elk moment en op iedere device ingevuld worden• Methodisch compleet in variabelen• Objectieve vergelijking tussen netwerken is makkelijker• Workshop op basis van uitkomsten is facultatief	<ul style="list-style-type: none">• Anonimiteit kan worden gewaarborgd• Interviews geven rijke informatie over individuele percepties• Verder verdieping mogelijk bij een documentstudie• Het geeft een compleet beeld• Onafhankelijke oordeelsvorming• Objectiviteit van de onderzoekers• Indicatoren worden gebruikt voor het referentiekader• Objectief kunnen vergelijken tussen netwerken• Geringe investering van netwerkdeelnemers

Rapportage en afronding

De stand van zaken wordt weergegeven in spinnenwebdiagrammen (zie voorbeeld hieronder). Op deze manier zijn de (relatief) sterke punten van de netwerksamenwerking en haar resultaten in één oogopslag zichtbaar. De (kwantitatieve) spinnenwebben op zichzelf bieden geen compleet beeld. Er zal altijd een analyse plaats moeten vinden van de toelichtingen op de toegekende waarden in het formulier. De meting wordt waar mogelijk afgesloten met afspraken over concrete vervolgstapjes.

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



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

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

www.zuid-holland.nl/netwerkvitaliteitsmeter

Voor meer informatie over de netwerkvitaliteitsmeter en de ondersteunende tools kun je contact opnemen met de ontwikkelaars: Aad Zoeteman, Sigrid Fiering en Linda van der Lans
Provincie Zuid-Holland, Eenheid Audit en Advies
T 070 - 441 75 78