

# Netwerken en lokaal welzijnsbeleid: model, meetinstrument en praktijk

Redactie

Luc Verbeke  
Koen Snyers  
Leo Kwanten  
Geert Hasevoets





# VOORWOORD

---

Bij de integratie van het Sociaal Impulsfonds in het Gemeentefonds heeft de Vlaamse regering zich ertoe verbonden blijvend aandacht te hebben voor de achterstellings- en kansarmoedeproblematiek. De voorbije jaren hebben o.a. de collega's van welzijn, tewerkstelling en onderwijs hierrond diverse initiatieven genomen. Binnen mijn eigen bevoegdheden van cultuur, jeugd en stedenbeleid heb ik ook steeds voor deze bekommernissen aandacht gehad. In die zin kan ik wel stellen dat de Vlaamse regering de voorbije jaren ter zake een inclusief (welzijns)beleid heeft gevoerd.

Bij de evaluatie van het Sociaal Impulsfonds en de voorbereiding van het Stedenfonds hebben we ervoor geopteerd de welzijnsproblematiek in een ruimere context te plaatsen. Welzijn heeft niet alleen te maken met het inspelen op problemen van achterstelling en kansarmoede, maar ook met het uitspelen van kansen en opportuniteiten. Niet alleen remediëren of bijsturen, maar vooral preventief en proactief ageren, maar dan wel op alle beleidsdomeinen, was de boodschap. Hoe dan ook wilden we vermijden dat 'zachte' welzijns circuits een eigen leven zouden gaan leiden. Steeds meer spelers en specialismen dreigden naast een eigen jargon vooral een eigen agenda te ontwikkelen. Vandaar ons pleidooi voor een meer integrale benadering met afstemming, maar ook interactie tussen alle beleidsdomeinen. Een dergelijke aanpak veronderstelt andere verhoudingen en posities, zowel tussen overheden als met private en semi-private partners. Een cruciale rol is daarbij weggelegd voor de lokale besturen. Van hen wordt verwacht dat ze - veel meer dan in het verleden - de beleidskaders uittekenen en daardoor een grotere verantwoordelijkheid op zich nemen. Daarnaast wordt van lokale besturen verwacht dat ze zich een regisseursrol eigen maken. Lokale besturen zijn het best geplaatst om - afhankelijk van de problematiek die zich aandient - de vele spelers op het terrein samen te brengen, op elkaar af te stemmen en - waar nodig - te sturen.

Vrijwel iedereen is het eens met deze benadering. De vraag is echter hoe dit concreet in de praktijk kan gerealiseerd worden. De nood aan een leidraad of model voor lokale besturen was dan ook groot. Voor de methodiekontwikkeling werd daarvoor beroep gedaan op het Vlaams Instituut ter Bevordering en Ondersteuning van de Samenlevingsopbouw (VIBOSO). Zij kon haar model toetsen aan de praktijk van de Maasmechelse netwerken, die in Vlaanderen op dit terrein de bakens hebben verzet.

Deze leidraad is gegroeid en getoetst binnen de welzijnssector. Gezien onze visie op een integrale aanpak ben ik er van overtuigd dat de voorgestelde methodiek ook voor andere beleidsdomeinen nuttig kan zijn.

Paul Van Grembergen  
Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden,  
Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken

# INHOUD

---

INLEIDING Netwerken en lokaal welzijnsbeleid.....	7
Welzijn en inclusief beleid .....	7
Welzijn en het lokale beleidsniveau .....	7
Het lokale welzijnsveld: een kluwen .....	8
Nood aan samenwerking en communicatie .....	8
Netwerkvorming als antwoord .....	9
Drie delen: model, meetinstrument en praktijk.....	9
DEEL 1 Een model voor netwerken.....	11
1 Netwerken: what's in a name?.....	12
1.1   Netwerken in de meest brede betekenis.....	12
1.2   Netwerken in ruime zin .....	12
1.3   Netwerken in enge zin .....	13
2 Soorten en types van netwerken.....	14
2.1   Een typologie van netwerken.....	14
2.1.1   Sociale versus interorganisationele netwerken .....	14
2.1.2   Types van interorganisationele netwerken .....	15
2.2   Soorten netwerken in Maasmechelen .....	16
2.2.1   Zuivere types, mengvormen en zachte overgangen .....	17
2.2.2   Een typologie in het licht van de vernieuwingsbewegingen.....	17
3 Naar een netwerkmodel .....	18
3.1   De soorten netwerkactoren op een rij .....	18
3.2   De 'input' of de fase 'vooraf' .....	19
3.2.1   Aanleidingen voor het opstarten van een netwerk .....	19
3.2.2   Goodwill, motivatie en organisatiebelang.....	20
3.2.3   Berekening: netwerken op rationele basis starten .....	20
3.3   De fase 'tijdens': 'throughput' en 'output' .....	23
3.3.1   De weg naar het doel en de realisaties.....	23
3.3.2   De werking van een netwerk in vier dimensies gevat.....	24
3.3.3   Monitoren van voortgang .....	29
3.4   De fase 'na': afronding, 'outcome' en vervolg.....	29
3.4.1   Netwerken blijven niet eeuwig duren .....	29
3.4.2   Netwerken afronden.....	30
3.4.3   Effecten of 'outcome' van netwerken .....	31
3.4.4   Het vervolg op netwerken .....	32
DEEL 2 Een meetinstrument voor netwerken.....	34

4	Hoe en wat meten? .....	35
4.1	Meten met behulp van checklists .....	35
4.2	Uitspraken of items gehanteerd als indicatoren .....	35
4.3	Wat meten we?.....	36
5	De fase 'vooraf': checken in functie van keuzes .....	37
5.1	Is de netwerkformule de aangewezen samenwerkingsvorm?.....	37
5.1.1	Al of niet een netwerk? Checklist 1 inhoudelijk.....	37
5.1.2	Al of niet een netwerk? Checklist 1 in praktijk .....	38
5.2	Welke partners zijn geschikt voor het netwerk?.....	38
5.2.1	Op zoek naar geschikte partners: checklist 2 en 3 inhoudelijk .....	38
5.2.2	Op zoek naar geschikte partners: checklist 2 en 3 in praktijk.....	38
6	De fase 'tijdens': monitoring van de voortgang.....	40
6.1	De taakdimensie: checklist 4 inhoudelijk.....	40
6.2	De relatiedimensie: checklist 5 inhoudelijk.....	40
6.3	De groei-dimensie: checklist 6 inhoudelijk.....	41
6.4	De profileringsdimensie: checklist 7 inhoudelijk.....	41
6.5	Monitoren van voortgang: checklists 4 t.e.m. 7 in praktijk.....	42
7	De fase 'na': effectmeting.....	43
7.1	Effecten op verschillende domeinen: checklist 8 inhoudelijk .....	43
7.2	Op zoek naar effecten: checklist 8 in praktijk.....	44
DEEL 3 De Maasmechelse praktijk van netwerken .....		45
8	De Maasmechelse context .....	46
8.1	Een organisch groeiend samenwerkingsklimaat.....	46
8.2	De strategische planning: zicht en vat krijgen op.....	47
8.3	Drie onderling verbonden vernieuwingsbewegingen .....	47
8.4	De geboorte van de netwerkmethodede .....	48
9	De belangrijkste netwerkactoren en hun onderlinge relaties in Maasmechelen .....	50
9.1	De coördinatoren 'netwerking' .....	50
9.2	De netwerkleider .....	51
9.3	De netwerkfacilitator .....	51
10	Het model en het meetinstrument: hoe toegepast in Maasmechelen?.....	53
10.1	De fase 'vooraf': de 'input' en de start .....	53
10.1.1	Van aanleiding tot issue .....	53
10.1.2	De arena-analyse .....	54
10.1.3	Is de netwerkformule de meest aangewezen samenwerkingsvorm? .....	55
10.1.4	Het kiezen van netwerkpartners.....	56
10.1.5	De installatievergadering.....	58
10.2	De fase 'tijdens': een stapsgewijze, methodische aanpak .....	59
10.2.1	Divergeren en convergeren .....	60
10.2.2	Het aanbrengen van 'reparatiepleisters' .....	61
10.2.3	Actieplannen als instrument.....	61
10.2.4	De monitoring van de voortgang met behulp van de checklists.....	62
10.3	De fase 'na': afronding, 'outcome' en vervolg .....	62

11 Relaties, groei en profilering bij de Maasmechelse netwerken .....	64
11.1   Over terughoudendheid en weerstanden .....	64
11.1.1   Van uiteenlopende aard .....	64
11.1.2   Van voorbijgaande aard?.....	65
11.2   Profilering als eigen entiteit: de relatie met het lokaal beleid .....	67
11.2.1   Formeel: convenants .....	67
11.2.2   In praktijk: een geleidelijke groei .....	67
12 Tot slot: elf aandachtspunten en aanbevelingen .....	69
BIJLAGEN .....	71
Checklist 1 - Is de netwerkformule de meest aangewezen samenwerkingsvorm? .....	72
Checklist 2 - Geschiktheid van partners voor het netwerk.....	73
Checklist 3 - Geschiktheid van partners voor het netwerk.....	74
Checklist 4 - De taakdimensie van het netwerk .....	75
Checklist 5 - De relatiedimensie van het netwerk.....	76
Checklist 6 - De groeidimensie van het netwerk .....	77
Checklist 7 - De profileringsdimensie van het netwerk.....	78
Checklist 8 - Effecten van het netwerk .....	79
AANBEVOLEN LECTUUR .....	81

# INLEIDING

## Netwerken en lokaal welzijnsbeleid

---

### Welzijn en inclusief beleid

De kansen in de samenleving zijn niet gelijk voor alle burgers. Welzijn is er niet voor iedereen in dezelfde mate. Het welzijn van mensen wordt in grote mate bepaald door factoren die buiten hen zelf liggen. Het is de samenleving zelf met al haar regels, instituties en voorzieningen die debet heeft aan kansengelijkheid en die dus voor de meest kwetsbare groepen sociale uitsluiting en 'onwelzijn' produceert.

Waar heeft welzijn dan mee te maken? Welzijn gaat over het volwaardig participeren van mensen aan de diverse domeinen van het maatschappelijke leven: arbeid, vorming en onderwijs, sociaal-cultureel leven, huisvesting, gezondheid,... Maar het welzijn van mensen heeft evenveel te maken met leefbare en veilige steden, gemeenten en buurten. Welzijn is dan ook hoe langer hoe meer een vlag die vele ladingen dekt en alle domeinen van het maatschappelijke leven bestrijkt.

Werken aan welzijn van mensen gaat bijgevolg veel verder dan een eng sociaal beleid. Het overstijgt de grenzen van de welzijns- of sociale sector in de enge zin van het woord. Het heeft te maken met de 'hardere' beleidssectoren als tewerkstelling, onderwijs, huisvesting,... Het is binnen elk van die sectoren dat het spel van 'kansen en onkansen' een rol speelt.

De roep om een inclusief beleid, met aandacht voor 'welzijn' en 'kansen' van sociaal kwetsbare groepen binnen elke beleidssector, is dan ook groot de jongste jaren.

Een van de redenen waarom het Sociaal Impulsfonds werd geïntegreerd in het Gemeentefonds is dat kansarmoedebestrijding, leefbaarheid in achtergestelde buurten en welzijnsbevordering aparte circuits dreigden te worden en onvoldoende voorwerp waren van inclusie in de 'hardere' sectoren.

Het decreet op het minderhedenbeleid, dat integratiediensten als hoofdtaak meegeeft te bewaken dat er aandacht is voor minderheidsgroepen in het 'reguliere' beleid, is een typevoorbeeld van die roep om een inclusief beleid.

Het decreet op het stedenbeleid veronderstelt per definitie een inclusief beleid. Dit decreet wil werk maken van 'duurzame' steden, met aandacht voor duurzaamheid (waar welzijn in feite een onderdeel van is) in alle beleidssectoren.

In het ontwerp van decreet op het lokaal sociaal beleid ten slotte staan de coördinatie-opdracht van het lokaal bestuur, samenwerking tussen gemeente en OCMW, het streven naar een 'sociaal huis' op lokaal vlak en de participatiegedachte centraal.

### Welzijn en het lokale beleidsniveau

Werken aan welzijn is hoe langer hoe meer een lokale aangelegenheid. Drie zaken werken dit in de hand.

Het lokale beleidsniveau is vooreerst het meest 'burgernabije' niveau. Voor de burger zijn gemeente, OCMW en andere lokale instanties vaak de eerste aanspreekpunten waar ze hun welzijn vandaan (moeten) halen.

Een tweede element is de wijze waarop men op lokaal vlak invulling geeft aan wettelijke en decretale regelgeving. Hoger opgelegde regelgeving heeft vanzelfsprekend invloed op het welzijn van de burger. Maar zeker zo bepalend voor de kansen en het welzijn van de burger is de wijze waarop lokale besturen en semi-publieke organisaties invulling geven aan de opgelegde reglementering, lokale accenten leggen en communiceren met de burger. Op lokale besturen rust daardoor een grote verantwoordelijkheid. Want het zijn de gemeente en het OCMW die door de federale en de Vlaamse overheid zijn uitverkoren als de meest voor de hand liggende partners om de wetten en decreten aan de man te brengen.

Ten derde is het lokale niveau bruikbaar voor de vele initiatieven en dynamieken die in de lokale samenleving ontstaan en die voor het broodnodige sociale weefsel zorgen. De communicatie tussen de lokale overheid en dit maatschappelijke gebeuren is medebepalend voor de kwaliteit van het samenleven en het welzijn van de burger.

## **Het lokale welzijnsveld: een kluwen**

Het lokale welzijnslandschap in de ruime zin van het woord is uitgegroeid tot een ingewikkeld kluwen van sectoren, organisaties, initiatieven en actoren. In dat 'welzijnsbos' lopen verschillende soorten 'spelers' rond: professionelen uit openbare en semi-publieke diensten, beleidsverantwoordelijken, bewoners en vrijwilligersgroepen.

De professionals lopen elkaar soms voor de voeten en treden vaak in gespreide slagorde op. Zo vinden wijkmanagers, wijkbureaus, opbouwwerkers, buurtwerkers, integratiewerkers, schoolopbouwwerkers, straathoekwerkers, preventiewerkers, welzijnsdiensten, stadswachten en andere welzijnsinitiatieven allemaal de weg naar de burger en de wijken. Maar geen kat die haar jongen nog terugvindt in dit bonte gezelschap: de samenhang en de afstemming tussen dit allegaartje van professionelen is vaak zoek.

En de burger ziet door dit 'welzijnsbos' de bomen niet meer. Hij loopt verloren in het labirint van goedmenende werkers, hulpverleners, ondersteuners en soms 'regelneven'.

Dit dichte 'welzijnsbos' wordt bovendien doorkruist door de bewegingen van sociale, bestuurlijke en politieke vernieuwing.

Sociale vernieuwing symboliseert het streven naar en werken aan mondigheid, betrokkenheid, emancipatie en participatie van de burger, van bewoners en van vrijwilligersgroepen. Vele semi-publieke welzijnsinitiatieven worden precies met die doelstelling het welzijnsveld ingestuurd.

Bestuurlijke vernieuwing verwijst naar het streven van openbare en semi-publieke diensten en instituten naar een kwalitatieve dienstverlening, naar een betere informatievoorziening aan de bevolking en een open communicatie met de burger.

Politieke vernieuwing heeft dan weer betrekking op een beleid dat ruimte en ondersteuning geeft aan processen van sociale en bestuurlijke vernieuwing, en zichzelf op die manier in een andere, meer open communicatiestijl plaatst met diensten en burgers.

## **Nood aan samenwerking en communicatie**

In dit 'welzijnsbos', dit kluwen van actoren en vernieuwingsbewegingen, zijn afstemming, overleg, samenwerking en communicatie steeds meer aan de orde van de dag.

Elk van de actoren is een deeloplosser en heeft een stukje van de grote puzzel in handen. Maar ze slagen er niet in de stukjes in elkaar te passen tot een samenhangend geheel. Nochtans is dit totaalplaatje meer dan ooit gewenst om steeds complexere problemen te lijf te gaan. Sociale uitsluiting, leefbaarheid in wijken, multicultureel samenleven en het welzijn van de burger vragen om een geïntegreerde aanpak met de inbreng van velen. Problemen worden dus steeds breder gedefinieerd en partners worden meer en meer van elkaar afhankelijk om effectieve oplossingen te bereiken.

## Netwerkvorming als antwoord

De nood aan afstemming, samenwerking en communicatie in het kader van een lokaal welzijnsbeleid is reëel. Vanuit de drie vernieuwingsbewegingen ontmoeten openbare en semi-publieke diensten en instituten, bewoners(groepen) en beleidsverantwoordelijken elkaar meer en meer in het veld. Ze merken dat ze bezig zijn rond eenzelfde 'issue', kwestie of probleemveld en dat ze afhankelijk zijn van elkaar voor de 'oplossing' of de aanpak ervan.

Van de gemeentelijke overheid wordt in dit verband verwacht dat zij zich ontpopt als regisseur van lokale ontwikkelingen. Dit betekent dat lokale bestuurders beleidskaders uittekenen en onderhandelen met allerlei openbare en semi-publieke partners, maar ook met bewoners(groepen), voor de realisatie ervan. Bedoeling is om tot kwalitatief betere oplossingen en tot een betere dienstverlening te komen op maat van de plaatselijke situatie. Dit gebeurt vanuit de idee dat het lokale niveau de beste kansen biedt om tot bestuurlijke overzichtelijkheid en beheersing van complexe problemen te komen.

De lokale overheid voert dan ook geen top-downbeleid meer, maar dient zich aan als onderhandelingspartner met semi-publieke organisaties en burgers. Actoren worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden en knowhow om hardnekkige knelpunten gezamenlijk te lijf te gaan. Daarbij mikt men op horizontale netwerkachtige structuren die soepel kunnen inspelen op nieuwe evoluties en uitdagingen. De netwerkvorming dient zich aan als antwoord op de toenemende nood aan afstemming, samenwerking en communicatie, en als een communicatiebedding voor de vernieuwingsbewegingen. Vele partners en actoren worden daarbij samengebracht in een doelgericht oplossingskader. De troeven van elke partner worden samengesmeed om meer oplossingskracht te ontwikkelen. En de lokale overheid wordt via deze netwerkvorming in staat gesteld om te regisseren, te coördineren en te sturen en tegelijk het bestaansrecht en de bijdrage van de veelheid van partners te valoriseren. Tegenstrijdige en eigen belangen van de vele partners worden via het netwerk overstegen en gekanaliseerd in de richting van gemeenschappelijke belangen.

## Drie delen: model, meetinstrument en praktijk

Even samenvatten. Welzijn is een werkveld dat steeds ruimer gaat en zijn tentakels uitstrekt over andere levensdomeinen. De roep om een inclusief welzijnsbeleid is daar niet vreemd aan. Dergelijk inclusief welzijnsbeleid wordt hoe langer hoe meer de opdracht van lokale besturen, die door de hogere overheden geacht worden de regisseurs te zijn van dat beleid. Die lokale besturen worden in hun gemeente meer en meer geconfronteerd met een kluwen van themawerkingen, organisaties, partners, actoren en vernieuwingsbewegingen. Dat kluwen, dat 'welzijnsbos' schreeuwt om samenwerking en communicatie. Samenwerking en communicatie lopen evenwel niet altijd vanzelf. De netwerkmethodologie biedt lokale besturen een instrument om de samenwerking en communicatie te organiseren en in goede banen te leiden.

Dit boek gaat over de netwerkmethodologie. Het is geschreven vanuit de praktijk van het welzijns- en kansenbeleid in de Limburgse gemeente Maasmechelen. In het kader van het Sociaal Impulsfonds kreeg de netwerkmethodologie er de kans met vallen en opstaan te groeien. In de loop van de rit werd de praktijk getoetst aan een netwerkmodel. Vice versa werd het netwerkmodel bijgeschaafd vanuit de praktijkervaringen. En er werd een meetinstrument ontworpen en gebruikt om de werking van netwerken op te volgen, te monitoren en te evalueren. Meteen zijn de drie delen van de publicatie geschetst: een netwerkmodel, een meetinstrument voor netwerken en een praktijkverhaal.

Deel één presenteert een model voor netwerken, een soort van leidraad voor lokale besturen die netwerking operationeel handen en voeten willen geven.

Luc Verbeke, stafmedewerker methodiekontwikkeling bij VIBOSO, baseerde zich op zijn eerdere VIBOSO-publicatie over netwerken 'De dans der partners' om dit deel uit te schrijven.

Eerst brengt hij orde in de veelheid van definities (hoofdstuk een) en types (hoofdstuk twee) van netwerken, vervolgens is het eigenlijke netwerkmodel aan de orde (hoofdstuk drie).

Deel twee staat uitgebreid stil bij het meten en monitoren in het kader van netwerken en reikt daarvoor een meetinstrument aan.

Dit meetinstrument kwam tot stand op basis van een vruchtbare samenwerking tussen Luc Verbeke van VIBOSO en Koen Snyers, toen nog in zijn functie van onderzoeker bij het OCMW van Maasmechelen.

Om te beginnen wordt in deel twee globaal geschetst hoe en wat er gemeten wordt (hoofdstuk vier). Hoofdstukken vijf, zes en zeven focussen op de inhoud en het gebruik van het meetinstrument in de fasen vooraf, tijdens en na een netwerk.

Deel drie beschrijft de praktijk van de Maasmechelse netwerken in het licht van het netwerkmodel, zoals gepresenteerd in deel één.

Dit praktijkgedeelte is het redactionele werk van voormalig SIF-coördinator van Maasmechelen Leo Kwanten en van Geert Hasevoets, die vanuit zijn privé-initiatief 'Best Solutions' als facilitator betrokken werd (en wordt) bij de netwerking in Maasmechelen.

Na een situering van de Maasmechelse context (hoofdstuk acht) heeft hoofdstuk negen het over de belangrijkste netwerkactoren en hun onderlinge relaties in de Maasmechelse netwerken. De methodische aanpak die in de meeste netwerken werd gehanteerd, komt aan bod in hoofdstuk tien. De nadruk ligt hier op de taakdimensie van netwerken. Hoofdstuk elf belicht de meer dynamische kant van netwerken - de relatie-, groei- en profileringsdimensie - en schetst de Maasmechelse ervaringen op dat vlak. Het twaalfde en laatste hoofdstuk schetst elf aandachtspunten en aanbevelingen voor het werken met netwerken in het kader van een lokaal welzijnsbeleid.

Vermelden we nog de bijdrage aan dit boek namens de Studiecel van de 2<sup>de</sup> Directie Welzijn van de Provincie Limburg. Koen Snyers nam de eindredactie van het boek voor zijn rekening. Hij deed dat deels vanuit zijn voormalige functie van onderzoeker bij het OCMW van Maasmechelen en deels vanuit zijn huidige onderzoekersfunctie bij de Provincie Limburg.

Tot slot willen wij graag Gijs Ory, verantwoordelijk voor externe communicatie en publicaties bij VIBOSO, bedanken. Hij onderwierp dit boek aan een ultieme kritische lezing naar taalstijl.

Luc Verbeke  
Koen Snyers  
Leo Kwanten  
Geert Hasevoets

---

Wie meer informatie wil over dit boek, kan per e-mail terecht bij de auteurs:

l.verbeke@viboso.be  
ksnyers@limburg.be  
leo.kwanten@tiscali.be  
geert.hasevoets@proximus.be

# DEEL 1

## Een model voor netwerken

---

Deze publicatie vertrekt van een model voor netwerken, een soort van referentiekader. Niet om de lezer te overstelpen met al te theoretische achtergrondinformatie. Integendeel, deel één van deze publicatie wil lokale besturen informatie aanreiken, die in de praktijk van het lokale welzijnsbeleid bruikbaar is om 'netwerkgewijs' aan de slag te gaan of de reeds bestaande 'netwerking' te verfijnen en te optimaliseren. Het gepresenteerde model kan dan ook een soort leidraad of handleiding zijn.

Hoofdstuk één tracht wat orde te scheppen in de veelheid van definities van het begrip 'netwerken'. We kiezen daarbij uiteindelijk voor een inperkende definitie: we spreken binnen het bestek van dit boek, maar van netwerken als het gaat om interorganisationele samenwerking.

In het tweede hoofdstuk staan we stil bij de soorten en types van interorganisationele netwerken. Hierbij toetsen we de praktijk aan de theorie: de netwerken die de voorbije jaren in de gemeente Maasmechelen operationeel waren (of nu nog zijn), worden gesitueerd binnen dit typologische plaatje.

Het derde en meest uitgebreide hoofdstuk presenteert het eigenlijke model voor netwerken. Dat gebeurt in drie grote paragrafen voor de drie fasen die de levensloop van een netwerk kenmerken: vooraf, tijdens en na. Elk van deze fasen heeft verschillende facetten en veronderstelt bepaalde principes, een bepaalde aanpak en bepaalde stappen. Die worden in hoofdstuk drie uiteengezet.

# 1

## Netwerken: what's in a name?

De inleiding leerde dat netwerken beantwoorden aan een nood in het kader van een lokaal sociaal beleid. Maar wat zijn netwerken eigenlijk? In dit hoofdstuk trachten we wat lijn te brengen in de veelheid van definities, waarbij we netwerken zullen inperken tot interorganisationele netwerken.

Je kan er niet meer langs. Het begrip 'netwerken' is in. De tijd van de eenzame fietsers is voorbij. Samenwerken is de boodschap. In het land van welzijn en geluk worden steeds meer draden geweven tussen vroegere eilandbewoners. In een meer complex werkveld komen we elkaar steeds vaker tegen. Als medestander, als nuttige partner of als concurrent. In wisselende samenstelling en met verscheiden agenda's. Private organisaties vinden elkaar, soms willens nillens. Sociale en bestuurlijke vernieuwing scheppen nieuwe relaties tussen overheid, middenveld en burger. Oosterwijk stelde het in 1995 zo: "Netwerken zijn zowel kenmerk als product van de moderne tijd. Netwerken zijn onvermijdelijk en onontkoombaar. De vraag is niet of we met netwerken om willen gaan, maar hoe we ermee willen omgaan."

Ontwikkelingen binnen private organisaties en de overheid geven Oosterwijk gelijk: samenwerking is niet meer weg te branden uit de actieve welvaartsstaat. Netwerkvorming lijkt een magische formule om allerlei problemen op te lossen.

Het begrip 'netwerk' is dus erg in trek, maar dekt allerlei ladingen. We surfen op het net en maken deel uit van een elektronisch netwerk. Ook de rijkswacht is nieuwe netwerken op het spoor. In geen enkel lokaal beleidsplan mogen netwerken ontbreken. Een kerntaak voor buurtwerkers omvat de (her)opbouw van sociale netwerken.

De populariteit van het netwerkbegrip ligt ongetwijfeld in haar toepasbaarheid in verschillende contexten en voor vele doeleinden. Maar dit bevordert geenszins de helderheid ervan. Daarom moeten we nauwkeuriger kijken naar de betekenissen die het begrip netwerk kan inhouden, zowel in ruime als in enge zin.

### 1.1 | Netwerken in de meest brede betekenis

Elk patroon van onderlinge relaties en verbindingen kan worden opgevat als 'netwerk'. Patronen van onderlinge relaties kan men zowel terugvinden binnen materiële zaken als tussen individuen of groepen.

Computers zijn bijvoorbeeld met elkaar verbonden in een netwerk. Courant is ook de verwijzing naar infrastructuurnetwerken die verbonden zijn, zoals gasleidingen, wegen of kabeltelevisie.

Vaak heeft men het lyrisch over 'de netwerkstad'. Daarmee bedoelt men zowel de verbindingsroutes, toegangen en pleinen in ruimtelijke zin als knooppunten, fysieke looproutes en relatievelden tussen mensen op openbare plekken, zoals een bushalte, de supermarkt of het buurtpark.

### 1.2 | Netwerken in ruime zin

Op een gegeven moment duikt de term 'netwerken' op om relaties tussen organisaties of hun vertegenwoordigers aan te geven. Men noemt dit 'interorganisationele' netwerken. In de kakofonie van definities zijn twee grote benaderingen te onderscheiden, namelijk netwerken in ruime zin en in enge zin.

Definities in ruime zin leggen de nadruk op het bestaan van afhankelijkheidsrelaties tussen organisaties of vertegenwoordigers. Er zijn veel oorzaken voor het ontstaan van afhankelijkheden. Sommige actoren richten zich tot dezelfde doelgroepen of werken in dezelfde wijk. Ze gebruiken gelijkaardige werkmethodes of delen dezelfde infrastructuur. Ze richten zich tot dezelfde subsidieverstrekkingen of sponsors. Ze azen op erkenning binnen eenzelfde beleidsprogramma. Binnen verschillende actievelden kunnen zo afhankelijkheidsrelaties ontstaan. Zo zijn ouders, leerlingen, schoolopbouwwerkers, leerkrachten, directies, Centra voor Leerlingenbegeleiding en inrichtende machten onderling afhankelijk binnen het actieveld 'onderwijs'.

Een netwerk in de brede betekenis van het woord kan men definiëren als "een patroon van onderlinge betrekkingen en verhoudingen, dat tussen organisaties en organisatieleden wordt opgeroepen door een toestand van onderlinge afhankelijkheid".

Wat die actoren gemeenschappelijk hebben, is hun betrokkenheid bij eenzelfde 'issue', te vertalen als werkdomein, actieterrein, methode, doelgroep,... Veelzeggend is dat men voor een actieveld van diverse actoren ook wel eens de term 'arena' gebruikt. Organisaties kunnen tegelijk betrokken zijn bij verschillende issues en zijn dus gevat in verschillende netwerken van afhankelijkheid of arena's.

De literatuur spreekt vaak van een netwerk, ook al onderhouden organisaties geen enkele relatie met elkaar. Zij beïnvloeden elkaar wel indirect door standpunten, initiatieven, inzet van middelen, waarbij de ene rekening moet houden met de andere.

Soms gaat men een stapje verder en spreekt men slechts van een netwerk wanneer tussen die organisaties ook interactie en relatiepatronen bestaan. Hierbij is opvallend dat deze interactiepatronen zowel gekenmerkt kunnen zijn door samenwerking en onpartijdigheid als door conflict en concurrentie. Organisaties die met getrokken messen tegenover elkaar staan, maken dus deel uit van een netwerk in de brede betekenis.

### **1.3 | Netwerken in enge zin**

De definitie van een netwerk wordt nog verder ingeperkt door de nadruk te leggen op samenwerkingsrelaties. Netwerken vormen dan constructies tussen partners met het oog op realisaties zoals maatregelen, procedures, projecten, campagnes, diensten of het verwerven van invloed of werkmiddelen. Hierbij hoeft (nog) geen sprake te zijn van gemeenschappelijke doelstellingen. Typisch is dat partners besluiten tot netwerkvorming na een gunstige kosten-batenanalyse. De samenwerking moet voor alle partijen voordeel opleveren of minstens bepaalde nadelen neutraliseren.

Soms gaat men nog verder en spreekt men enkel van netwerken indien het issue centraal staat in de werking van de partners of van groot strategisch belang is voor de afzonderlijke organisaties. Samenwerking rond occasionele of minder belangrijke aspecten zoals de invoering van registratieformulieren, het delen van infrastructuur, de eenmalige organisatie van een evenement of een vrijblijvend welzijnsoverleg zouden we dan ook niet als netwerken, maar wel als andere zinvolle samenwerkingsvormen definiëren.

Dit brengt ons naar volgende definitie van netwerken in enge zin:

"Een netwerk is een specifieke vorm van samenwerking tussen organisaties of organisatieleden. Deelnemende actoren besluiten op basis van onderlinge afhankelijkheid ten aanzien van een issue tot gezamenlijke activiteiten en dit op gelijkwaardige en vrijwillige basis. Dit gebeurt met het oog op het verwerven van bepaalde voordelen of het vermijden van bepaalde nadelen. De gezamenlijke activiteiten hebben betrekking op centrale aspecten van de eigen werking of worden opgezet omwille van het strategische belang van het issue."

## 2

### Soorten en types van netwerken

In hoofdstuk één brachten we orde in de chaos van netwerkdefinities. Netwerken zijn er echter in vele maten en soorten. Ook hier trachten we wat orde in de verscheidenheid te scheppen door enkele types te onderscheiden. Deze indelingen zijn bedoeld als hulpmiddel. De rijkdom van de praktijk wordt overzichtelijk gemaakt door enkele typische verschijningsvormen te beschrijven. Dit typologische plaatje zal ons toelaten om de Maasmechelse netwerken beter te situeren. Al typeren we ze ook in het licht van de vernieuwingsbewegingen.

#### 2.1 | Een typologie van netwerken

Een eerste indeling onderscheidt netwerken tussen mensen van netwerken tussen organisaties. In deze publicatie hebben we het enkel over netwerken tussen organisaties. Een tweede indeling deelt deze interorganisationale netwerken op in vrijwilligersnetwerken, professionele netwerken, beleidsnetwerken, issuenetwerken en organisatienetwerken.

##### 2.1.1 | Sociale versus interorganisationale netwerken

Netwerken tussen mensen worden meestal benoemd als 'sociale netwerken' en netwerken tussen organisaties als 'interorganisationale netwerken'.

De meest brede definitie van sociale netwerken omvat alle relatiepatronen tussen individuen. De meest voorkomende verschijningsvorm zijn verbindingen en relaties tussen mensen in de private levenssfeer en de directe leefverbanden. Het gaat over betrekkingen tussen mensen die gepaard gaan met zekere vormen van affiniteit, positieve bejegening en ruilrelaties van goederen en diensten.

We denken hier aan de informele contacten die bestaan tussen vrienden, familieleden, burens, clubgenoten of soortgenoten op vlak van levensbeschouwing, etnische groep of ideologie. De intensiteit, de frequentie en de aard van contacten zijn binnen dit type zeer verscheiden. Het gaat over een vriendengroep die men jaarlijks opzoekt, over jongeren die dikwijls met elkaar optrekken, over Marokkaanse vrouwen die elkaar treffen in de moskee, over de burens in een sociale woonblok die af en toe eens met elkaar praten,... Sociale netwerken zijn zeer belangrijk voor ontmoeting en sociaal contact, materiële en emotionele steun, identificatie, integratie binnen een groepsverband, opinievorming en nog veel meer.

Naast sociale netwerken in de private levenssfeer bestaan ook relatienetwerken binnen beroepsgroepen op individuele basis. Zo beschikken de lobbyisten, geneesheren of public relationsmanagers over een uitgebreid relatienetwerk met collega's of klanten. In dit geval hebben we te doen met professionele relaties die niet noodzakelijk vriendschap insluiten, maar wel een informeel karakter kunnen hebben.

In deze publicatie beperken we ons tot interorganisationale netwerken. Het gaat over samenwerkingsrelaties tussen organisaties van allerlei slag. Organisaties zijn gestructureerde entiteiten met een eigen missie, kerntaken en werkwijzen, werkstructuren, organisatiecultuur en werkingsmiddelen.

## 2.1.2 | Types van interorganisatiele netwerken

Binnen de interorganisatiele netwerken kunnen we een vijftal types onderscheiden: vrijwilligersnetwerken, professionele netwerken, beleidsnetwerken, issuenetwerken en organisatie-netwerken.

### A | Vrijwilligersnetwerken

Deze groepen kan men typeren als particuliere organisaties die behoren tot het maatschappelijke middenveld.

De meest opvallende verschijningsvormen binnen dit type zijn de ondersteuningsnetwerken en de autonoom georganiseerde burgerinitiatieven.

Ondersteuningsnetwerken kunnen gericht zijn op ondersteuning van de eigen leden, zoals bij vrouwengroepen of zelfhulpgroepen. Ondersteuning kan de vorm aannemen van informatieverschaffing, ervaringsuitwisseling, meningsvorming, ontplooiing en versterking als individu of groep, emotionele steun bij levenskwesaties, steunverwerving bij de publieke opinie of de overheid.

Burgerinitiatieven omvatten strevende groepen met een collectief doel en maatschappelijke of sociale inzet. Voorbeelden hiervan zijn vrijwilligersinitiatieven ten behoeve van hulp- of zorgbehoevenden (bv. een winkel van tweedehandsgoederen voor kansarmen), autonome bewonersorganisaties (bv. een bewonerscomité), actiegroepen (bv. een milieugroep) en verenigingen (bv. een zelforganisatie van Turken).

Bij deze netwerken denken we vooral aan horizontale samenwerkingsverbanden. Ze beschikken over een vrij grote autonomie inzake doelen, optreden en interne organisatievorm. Hun werking heeft dikwijls een informeel, weinig geïnstitutionaliseerd karakter. De groepsbinding lijkt los en incidenteel, maar collectief ervaren noden en behoeften zijn de drijvende kracht achter hun activiteiten. Zij investeren in sociale betrokkenheid. De meeste organisaties uit deze reeks ontvangen weinig of geen subsidies en opereren in de vrije marktsfeer. Soms komt de overheid met geld over de brug voor welbepaalde taken zoals het woordvoerschap binnen beleidscircuits door verenigingen waar armen het woord nemen of advisering door een dorpsraad bij beleidsmaatregelen door de gemeente.

### B | Professionele netwerken

Een professionele organisatie kan omschreven worden als een geïnstitutionaliseerd werkverband met arbeidsdeling, relatief stabiele structuren en gezagsverhoudingen, dat professionele diensten of producten levert. Het gaat overwegend over organisaties die overheidssubsidies ontvangen, met een eigen rechtsvorm en een sterk uiteenlopende organisatiestructuur, variërend van een platte structuur tot hiërarchische lijnorganisaties. Sommigen hebben reeds tientallen jaren van institutionalisering achter de rug, terwijl anderen vrij recent zijn. Zij beschikken over managers, beroepskrachten en besturen. In ruil voor overheidssubsidie en een relatieve autonomie worden ze geacht bepaalde kerntaken te verzorgen die meestal worden vastgelegd in een wettelijke regeling.

Professionele organisaties treffen elkaar binnen eigen interorganisatiele netwerken. De netwerken bestaan uit organisaties die zich engageren voor samenwerking rond een gemeenschappelijk issue. Actoren die opgenomen worden binnen een netwerk, noemen we netwerkpartners.

Ook al ligt de focus op organisaties, het is duidelijk dat een netwerk gedragen wordt door de leden van een netwerk. Zij worden geacht niet uit eigen naam op te treden, maar als vertegenwoordigers of minstens als leden van hun organisatie.

## **C | Beleidsnetwerken**

In de literatuur worden professionele netwerken onderscheiden van beleidsnetwerken. Dit laatste type onderscheidt zich op twee punten van professionele netwerken. Op de eerste plaats bestaan deze netwerken uit een mengeling van private organisaties en overheidsinstellingen en diensten. Tegelijk moeten de interacties binnen het netwerk hoofdzakelijk betrekking hebben op overheidsbeleid, d.w.z. op beleidsvoorbereiding, beleidsadviesing, beleidsuitvoering en beleidscontrole. Meestal gaat het over netwerken die op initiatief van, of minstens met actieve steun van de overheid worden opgezet of in stand gehouden in functie van beleidsplanning en beleidsuitvoering. Voorbeelden hiervan zijn: een orgaan dat de lokale overheid moet adviseren inzake het kansenbeleid, een stuurgroep die een wijkontwikkelingsplan moet opstellen voor een impulswijk, een forum dat de overheid moet adviseren inzake het ontwikkelen van een minderhedenbeleid,...

## **D | Issuunetwerken en organisatienetwerken**

Binnen interorganisationele netwerken wordt soms ook nog een onderscheid gemaakt tussen issuunetwerken en organisatienetwerken.

Bij issuunetwerken vormt het issue of de gemeenschappelijke kwestie het vertrekpunt voor netwerkvorming. Deze netwerken zijn dus sterk probleemgericht en dikwijls tijdelijk van karakter. Als een probleemsituatie of tekort is opgelost, heeft een issuunetwerk geen bestaansgrond meer. Voorbeelden van issuunetwerken zijn de veiligheid aan de schoolpoort, de sortering van afval, de aanleg van een verkeersweg, de komst van een moskee in de wijk of het spijbelen op school. Gemotiveerde partners die aangesproken worden door een acute of actuele kwestie, vinden elkaar. Dikwijls zit achter zo'n netwerk een drijvende kracht die actoren kan enthousiasmeren om snel en flexibel in te spelen op een gebeuren. Binnen dit netwerk is men sterk handelingsgericht en zal men via campagnes, acties, activiteiten en projecten een kwestie onder de aandacht brengen. De inspanningen binnen het netwerk zijn dikwijls weinig gecoördineerd, maar levendig en attractief.

Organisatienetwerken hebben meestal een langdurige werking. De gestelde kwesties vereisen een continu samenwerkingverband. Het netwerk heeft dikwijls een meer formele samenstelling en bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende organisaties. Ze werken samen op een structurele en strategische manier. De organisaties van de netwerkliden behouden hun autonomie en identiteit als afzonderlijke organisaties. Meestal zijn deze samenwerkingsverbanden gericht op de uitbouw van een kwalitatieve dienstverlening, het ontwikkelen van nieuwe voorzieningen of het uitstippelen van een beleid. Voorbeelden hiervan zijn: trajectontwikkeling naar werk voor langdurig werklozen, een systeem van crisisinterventie voor jongeren ontwikkelen en verbeteren, een wijkplatform voor het verbeteren van de leefbaarheid in een kwetsbare buurt,...

## **2.2 | Soorten netwerken in Maasmechelen**

De bovenstaande typologie omvat een omschrijving van min of meer zuivere types van netwerken. De Maasmechelse praktijk leert dat zich naast deze zuivere types ook mengvormen aandienen en dat er soms 'zachte' overgangen zijn tussen de genoemde types van netwerken. Verder kunnen we de Maasmechelse netwerken typeren in het licht van de vernieuwingsbewegingen.

### **2.2.1 | Zuivere types, mengvormen en zachte overgangen**

Een prototype van een issuenetwerk is het netwerk 'jongeren en maatschappelijke overlast'. Dat netwerk was sterk probleemgericht en erg tijdelijk van karakter. Het werkte een procedure uit die men volgt in geval van overlast door rondhangende jongeren op openbare plekken. Eens die procedure operationeel was, werd het netwerk als dusdanig opgeheven.

Typevoorbeelden van professionele netwerken zijn de netwerken 'opvoedingsondersteuning', 'jongeren en justitie' en 'Nederlands'. In deze netwerken zitten uitsluitend professionele organisaties rond de tafel. Ze engageren zich voor samenwerking rond een gemeenschappelijk issue. Eigenlijk zitten deze professionele netwerken ook op de grens tussen issuenetwerken en organisatienetwerken. Ze zitten met andere woorden op de wip tussen op acute kwesties gefocuste, bij uitstek tijdelijke netwerken enerzijds en kwesties die een langduriger structureel samenwerkingsverband vergen anderzijds.

De Maasmechelse netwerken 'Eisderbos' en 'Eisden-Dorp' zijn wijkgebonden en wijkgericht. Beide zijn een duidelijke mengvorm: ze bestaan uit zowel vrijwilligers(organisaties) als professionelen. Het gaat dus om bewonersgroepen, maar ook om wijkwerkers en gemeentelijke diensten.

Ook zien we 'zachte' overgangen in de Maasmechelse realiteit, niet meteen tussen de verschillende types van netwerken, maar wel overgangen van 'gewone' samenwerkingsverbanden naar netwerken. Een voorbeeld hiervan is het prille netwerk 'drugs'. Het bestaande drugsoverlegplatform, dat niet volgens de netwerkformule functioneerde, werd, mede op vraag van het lokaal beleid, omgevormd tot netwerk. Naar samenstelling is het een gemengd netwerk, bestaande uit lokale beleidsmensen, professionelen én vrijwilligersorganisaties. Gezien de focus op het uitstippelen van een lokaal drugbeleid, neemt dit netwerk de vorm aan van een beleidsnetwerk.

### **2.2.2 | Een typologie in het licht van de vernieuwingsbewegingen**

De Maasmechelse netwerken kunnen ook getypeerd en gesitueerd worden in het licht van de drie vernieuwingsbewegingen: sociale, bestuurlijke en politieke vernieuwing.

Zo zijn de professionele netwerken 'opvoedingsondersteuning', 'jongeren en justitie' en 'Nederlands' vooral te situeren aan de zijde van de bestuurlijke vernieuwing, omdat het in deze netwerken vooral gaat om (semi-)publieke diensten en instituten en om de optimalisering van een bepaalde soort van dienst(verlening).

De wijkgebonden netwerken 'Eisderbos' en 'Eisden-Dorp' bevinden zich aan de zijde van de bestuurlijke én sociale vernieuwing. In deze netwerken zijn echter vooral bewoners en vrijwilligersgroepen actief, ondersteund door opbouwwerkers. Door een aarzelende participatie vanuit gemeentelijke diensten laat de communicatie tussen beide vernieuwingsbewegingen – bij de opstart nochtans vooropgesteld als een voorwaarde om resultaats- en oplossingsgericht te kunnen werken binnen wijkgebonden netwerken – in praktijk soms te wensen over.

Het prille netwerk 'drugs' ten slotte is een typevoorbeeld van communicatie tussen de drie vernieuwingsbewegingen. De drugproblematiek wordt in dit netwerk bekeken vanuit de hoek van de beleidsverantwoordelijken, vanuit professionele hoek en vanuit het vrijwilligersinitiatief.

## 3

### Naar een netwerkmodel

Vanuit de begripsafbakening en de typologieën van netwerken komen we in dit hoofdstuk tot een netwerkmodel. Netwerken veronderstellen bepaalde principes, bepaalde fasen, stadia en stappen, een bepaalde aanpak. Dat alles bundelen we in een netwerkmodel, dat beschreven wordt voor de drie fasen die de levensloop van een netwerk kenmerken: vooraf, tijdens en na.

Aan de oprichting van een netwerk gaat een en ander 'vooraf': de 'input'-fase van een netwerk. Hoewel de praktijk ons leert dat netwerken vaak haast intuïtief en quasi spontaan ontstaan, worden netwerken het best op een rationele wijze opgestart. De opstartfase van een netwerk bestaat dan ook uit meerdere stappen. Bovendien zijn er rand- en startvoorwaarden verbonden aan het opstarten van een netwerk.

Eens een netwerk opgestart is, zitten we in de fase 'tijdens'. We hebben het dan over 'throughput' (de weg naar het doel, het proces, de stappen, de werkwijzen,...) en 'output' (de realisaties). De werking van een operationeel netwerk kan gevat worden in vier dimensies. De voortgang van het netwerk op het vlak van deze dimensies kan regelmatig gemonitord worden.

Netwerken zijn per definitie eindig, ze blijven dus niet eeuwig duren. Dit brengt ons bij de fase 'na'. Bij de afronding van een netwerk komen een soort van eindevaluatie (in feite nog tijdens de overgangsfase) en nazorg om de hoek kijken. En enige tijd na de afronding, is het meten van de 'outcome' of de effecten geboden. Ten slotte rijst de vraag naar een eventueel vervolg op netwerken.

Vooraleer we inzoomen op de drie fasen in de levensloop van een netwerk, trachten we tot eenduidigheid te komen i.v.m. de soorten netwerkactoren waarover we het verder in deze publicatie hebben.

#### 3.1 | De soorten netwerkactoren op een rij

In het verdere vervolg van deze publicatie worden verschillende soorten netwerkactoren ten tonele gevoerd: coördinatoren 'netwerking', netwerkleiders, netwerkfacilitators, initiatiefnemers van een netwerk, netwerkpartners en partnerorganisaties. Om begripsverwarring te voorkomen, scheppen we eenduidigheid in dit bonte gezelschap.

- **Coördinatoren 'netwerking'**

Een lokaal bestuur dat in het kader van het lokaal sociaal beleid werk maakt of wil maken van netwerking, dient die netwerking in goede banen te leiden. In die optiek zijn coördinatoren 'netwerking' de ambtenaren die het overzicht bewaren over de netwerkvorming binnen de gemeente en die de netwerking in zijn geheel aansturen, coördineren en bewaken.

- **Netwerkleider en netwerkfacilitator**

Elk netwerk heeft een netwerkleider. De netwerkleider is de persoon die minimaal de inhoudelijke leiding van het netwerk in handen heeft. Vaak is de netwerkleider een van de initiatiefnemers van het netwerk of een van de personen die het issue aandraagt waarvoor het netwerk wordt opgericht.

In de praktijk wordt van de netwerkleider vaak verwacht dat hij/zij naast de inhoudelijke leiding ook de methodische aanpak en de procesbegeleiding voor zijn rekening neemt. Toch verdient het aanbeveling om, naargelang het netwerk, voor die specifieke taken een gespecialiseerde procesbegeleider of een 'netwerkfacilitator' in te schakelen.

- **Initiatiefnemers van een netwerk**

De initiatiefnemers van een netwerk zijn de actoren die het issue aandragen waarvoor het netwerk wordt opgericht of die werkelijk mee aan tafel zitten bij de beslissing tot het opstarten van het netwerk.

De netwerkleider komt vaak uit dit groepje van initiatiefnemers. De coördinatoren 'netwerking' kunnen zonder meer tot de initiatiefnemers van een netwerk gerekend worden, omdat net zij instaan voor de globale coördinatie van de netwerkvorming.

- **Netwerkpartners en partnerorganisaties**

De personen die namens hun eigen organisatie participeren als leden aan een netwerk, noemen we de netwerkpartners. De organisatie die elke netwerkpartner vertegenwoordigt, benoemen we als partnerorganisatie.

## **3.2 | De 'input' of de fase 'vooraf'**

In de praktijk vinden we een drietal aanleidingen terug voor het opstarten van een netwerk. Goodwill bij de actoren of partners is ook een belangrijk element in de 'input'-fase van een netwerk. Maar bovenal worden netwerken het best op een berekende of rationele wijze opgestart, hetgeen een aantal stappen en rand- en startvoorwaarden veronderstelt.

### **3.2.1 | Aanleidingen voor het opstarten van een netwerk**

De beslissing om met partners in zee te gaan rond een issue gebeurt niet altijd even bewust en expliciet. Vele netwerken lijken haast intuïtief en quasi spontaan te ontstaan: "als we nu eens..."

In de praktijk onderscheiden we een drietal aanleidingen voor de geboorte van een netwerk: voorgeschiedenis, wederzijdse afhankelijkheid en katalysator.

Op de eerste plaats hebben partners die besluiten om een netwerk te starten meestal al een voorgeschiedenis van contacten. Ze hebben gemeenschappelijke wortels, kwamen elkaar regelmatig tegen of werkten soms al occasioneel samen. Toch is het niet altijd zo dat enkel bekenden besluiten met elkaar in zee te gaan. Soms besluiten initiatiefnemers om voorheen minder bekende organisaties mee in de boot te nemen.

Een zekere mate van verwantschap en vertrouwdheid met elkaar bevordert plannen voor netwerkvorming. Dit betekent niet dat de partners al direct op dezelfde golflengte zitten of gelijklopende visies huldigen. Gemeenschappelijke kenmerken op het vlak van dienstverlening, doelgroep, werkgebied en organisatiekenmerken vergemakkelijken de toenadering. Maar te grote gelijkenissen kunnen ook nadelig zijn omdat partners elkaar zien als concurrenten.

Een tweede aanleiding tot netwerkvorming is het besef van wederzijdse afhankelijkheid ten aanzien van eenzelfde issue. Dit is zelfs een essentiële voorwaarde om tot netwerkvorming over te gaan. Betrokkenheid bij dezelfde kwestie is onmisbaar en een zekere handelingsbereidheid om er wat aan te doen evenzeer. Daarbij leeft bij iedere partner dikwijls het besef van onvermogen om op eigen kracht een issue aan te pakken. De ondoorzichtigheid en complexiteit van een kwestie overstijgen de mogelijkheden van individuele partners. Ze hebben elkaar nodig en ervaren een zeker gemeenschappelijk belang. Daarbij verwachten ze dat netwerkvorming een meerwaarde kan opleveren. Netwerken zijn beloftevol omdat ze win-winsituaties kunnen scheppen voor elke deelnemer

afzonderlijk en voor het geheel. Partners bij wie de kosten-batenanalyse voordelig uitvalt, zullen gemakkelijker de stap naar een netwerk zetten.

Ten derde komt concrete samenwerking in netwerkvorm vaak tot stand naar aanleiding van een externe gebeurtenis die het proces van netwerkvorming versnelt, een zogenaamde katalysator. Zo kan de lokale overheid of een subsidieverstrekker financiële impulsen geven tot netwerkvorming. Ook een studiedag of een vormingssessie kan enig elan geven aan de start van een netwerk. En de actualiteit of de impact van een issue kan partners sneller bij elkaar brengen.

### **3.2.2 | Goodwill, motivatie en organisatiebelang**

Goodwill van partners of actoren is essentieel bij de start van netwerken. En goodwill heeft te maken met motivatie en met organisatiebelang.

Een bepalende factor bij de start van netwerken vormt de motivatie van partners. Hierbij kunnen partners eerder intern of extern gemotiveerd zijn. De intern gemotiveerden stappen in omwille van de voordelen van een netwerk voor de issuewerking. Ze worden aangesproken door het thema, de werkwijze, het innovatieve en de dynamiek binnen de samenwerking. De extern gemotiveerden worden tegen wil en dank geconfronteerd met samenwerking. Deelname gebeurt onder druk van de overheid, om te overleven, omwille van materieel gewin of uit tactische berekening. De geringe betrokkenheid van extern gemotiveerden kan een netwerk hypothekeren.

Ongeacht de motivatie speelt in de beginfase het organisatiebelang van elke partner een cruciale rol bij toetreding tot het netwerk. Netwerken komen zelden tot stand op basis van inhoudelijke consensus of gemeenschappelijkheid van doelstellingen. De beweging is andersom. Partners zoeken toenadering omdat ze anderen nodig hebben voor hun eigen organisatiebelang. Organiseatiebelang kan te maken hebben met een betere dienstverlening, een uitbreiding van doelgroepen, een verspreiding van werkmodellen of een grotere impact op het beleid. Ook al vertrekken partners vanuit dit organisatiebelang, een netwerk heeft maar kans op succes als men na verloop van tijd een gemeenschappelijk belang onderkent. Dit is de paradox van netwerken.

### **3.2.3 | Berekening: netwerken op rationele basis starten**

Bij de start van een netwerk gaan initiatiefnemers bij voorkeur bedachtzaam en op een berekende of rationele wijze te werk. Daardoor kan men onaangename verrassingen achteraf - zoals verschillende verwachtingen omtrent samenwerking, verborgen of uiteenlopende agenda's bij de deelnemers, partners die niet op hun plaats zitten,... - vermijden.

Tijdens de startfase van een netwerk kan dan ook een reeks stappen onderscheiden worden: issue omschrijven, arena-analyse, checken of de netwerkformule aangewezen is en netwerkpartners kiezen. Daarnaast zijn er een aantal rand- en startvoorwaarden.

#### **A | Issue omschrijven**

Netwerken ontkiemen wanneer partners hun onderlinge afhankelijkheid ten aanzien van een issue onderkennen. Een bepaalde kwestie zal het voorwerp uitmaken van samenwerking. Het moet wervende kracht bezitten en partners in beweging brengen. Het issue vormt het cement van de netwerkconstructie. Daarom is het belangrijk van bij de start aandacht te geven aan een goede omschrijving van het issue.

Een topic voor samenwerking kan gebonden zijn aan een probleemsituatie (bv. overlast door rondhangende jongeren), een doelgroep (bv. allochtonen), een territorium (bv. de leefbaarheid in een wijk), een dienstverlening (bv. pedagogische preventie) of een voorziening (bv. een kringloopcentrum).

Een issue dat te vaag of te concreet wordt omschreven, kan problemen opleveren voor de netwerking.

Vage issues, zoals leefbaarheid van een buurt of probleemjongeren, werken niet echt motiverend en spreken soms oneigenlijke partners aan. Het is bij een vaag issue onvermijdelijk dat de discussie over het terrein van samenwerking later losbarst en dat sommige partners laattijdig merken dat de agenda van het netwerk hen niet aanspreekt.

Te concrete issues pinnen mogelijke partners dan weer vast op een bepaalde kijk op een probleem of zelfs op oplossingen. Terwijl de definitie van een probleem en mogelijke oplossingen het voorwerp horen te zijn van latere discussies binnen het netwerk.

## **B | Arena-analyse: potentiële partners detecteren**

Een tweede stap als men overweegt rond een bepaald issue met een netwerk te starten, is de arena-analyse.

Die begint met het in kaart brengen van alle mogelijke partners die betrokken zijn bij een bepaald issue. Hierbij is het van belang dat men breder kijkt dan de voor de hand liggende partners.

Vervolgens gaat men vanuit deze ruime lijst van alle mogelijke partners detecteren wie nu echt potentiële partners zijn. Twee criteria spelen hierbij een rol: men kiest partners die betekenisvol en handelingsbereid zijn ten opzichte van het issue.

Betekenisvol wil zeggen dat deze partners over belangrijke troeven beschikken om een issue aan te pakken. In het technische jargon zegt men dat deze partners beschikken over belangrijke en soms vrij onvervangbare 'machts- en hulpbronnen'. Daarbij kan men denken aan relaties met beleid, geld en tijd, deskundigheid, contacten met de doelgroep, strategische positie,...

Handelingsbereid wil zeggen dat partners al enig initiatief hebben ontwikkeld op het terrein van het issue of van plan zijn dat te doen. Initiatief ontwikkelen is hier zeer ruim op te vatten: in de betekenis van activiteiten organiseren, positieve en negatieve signalen uitzenden tot zelfs tegenwerken van andere partners.

Deze arena-analyse leidt naar een zekere rangordening van partners en naar een beter zicht op hun benadering van het issue, hun machts- en hulpbronnen, hun macht en invloed, hun strategisch belang en hun relaties met andere partners. Om dit plaatje te kunnen maken, zal soms bijkomende verkenning en verzameling van informatie nodig zijn.

## **C | Is de netwerkformule de meest aangewezen samenwerkingsvorm?**

Initiatiefnemers staan vervolgens voor de opgave om een strategie te bepalen ten aanzien van mede- of tegenspelers met betrekking tot het gekozen issue. Concreet zal men nagaan welke relatievorm men met de potentiële partners wil en kan onderhouden. Mogelijke relatievormen zijn: negeren, opvolgen, tegenwerken, contacten onderhouden, uitwisseling, overleg plegen en lichtere of meer intensieve formules van samenwerking.

Concreet is hier de vraag aan de orde of de netwerkformule überhaupt de meest aangewezen samenwerkingsvorm is voor het betreffende issue, gegeven de organisaties die als potentiële partners naar voren komen vanuit de arena-analyse (zie verder, 5.2.1). Een van de checklists uit het meetinstrument (checklist 1 in de bijlage) is een hulpmiddel voor de initiatiefnemers om deze vraag op een gefundeerde wijze te beantwoorden.

## D | Netwerkpartners kiezen

Blijkt de netwerkformule de aangewezen samenwerkingsvorm voor de behandeling van het issue, dan is een keuze van netwerkpartners nodig. Dit heeft verschillende uitzichten: welke partners zijn geschikt, hoeveel partners worden geselecteerd en hoe kan het netwerk evenwichtig worden samengesteld?

- **Kiezen van partners in functie van geschiktheid**

Bij het kiezen van de netwerkpartners gaat het erom geschikte partners te vinden. Men vertrekt van de potentiële partners die uit de arena-analyse naar voren komen. Bij die arena-analyse trachten de initiatiefnemers zelf een oordeel te vellen op basis van hun voorkennis over alle mogelijke partners.

Om uit de lijst van potentiële partners de meest geschikte netwerkpartners te selecteren, kunnen twee checklists uit het meetinstrument (zie verder, 5.2.2 en de checklists 2 en 3 in de bijlage) gehanteerd worden. Met behulp van die checklists wordt gepolst in welke mate de potentiële netwerkpartner en de verantwoordelijke van zijn organisatie een netwerk als een noodzaak of als de meest aangewezen samenwerkingsvorm zien voor de aanpak van het voorliggende issue, in welke mate ze bereid zijn tot participatie in een netwerk rond het issue en in welke mate ze betrokken zijn bij het issue.

Het is evenwel denkbaar dat partners zichzelf aanbieden voor een netwerk, ofwel uit eigen initiatief, ofwel onder externe druk. Ook dan is het aangewezen via de checklist te toetsen of het geschikte partners betreft. Als ze niet passen in het netwerkplaatje, dan kunnen andere relatie- of samenwerkingsvormen met hen bekeken worden.

- **Een werkbaar aantal netwerkpartners**

In een netwerk dient men te streven naar een werkbaar aantal partners. Dit betekent: niet te weinig partners, maar ook niet te veel.

Enerzijds heeft men in een netwerk een voldoende aantal partners nodig, precies om verschillende invalshoeken rond de tafel te kunnen beluisteren.

Anderzijds laat netwerking met een groot aantal leden geen diepgaande communicatie en efficiënte werking toe. Elke partner hoort gelijkwaardig te zijn in een netwerk, dus moet elke partner in de besluitvorming volwaardig aan bod kunnen komen. Dat kan niet met een te groot aantal partners.

- **Een evenwichtige samenstelling van het netwerk**

Niet alleen het aantal, maar ook de kenmerken van deelnemende organisaties spelen een rol: een netwerk is het best evenwichtig samengesteld.

Een te grote overeenkomst inzake dienstverlening en doelgroepen tussen partners kan nadelig zijn, want organisaties worden dan concurrenten. Netwerken waarin partners complementair zijn of elkaar aanvullen, werken het best.

Ook kunnen te grote machts- en afhankelijkheidsverschillen de samenwerking bemoeilijken. Kleinere organisaties voelen zich soms weggedrukt doordat sterkere organisaties op de besluitvorming wegen. Organisaties met gelijkaardige kenmerken inzake structuur, cultuur en wetmatigheden werken gemakkelijker samen.

## E | Rand- en startvoorwaarden

Het opstarten van een netwerk impliceert een aantal stappen, maar er zijn ook rand- en startvoorwaarden die vervuld moeten zijn om effectief met een netwerk van start te kunnen gaan: goede afspraken, zowel met partnerorganisaties als met beleid, én omkadering en ondersteuning.

- **Goede afspraken met de partnerorganisaties**

Netwerken zijn meer dan werkverbanden tussen de individuele partners. Netwerken engageren mee de achterliggende organisaties die de eigenlijke dragers van de samenwerking zijn. Netwerkpartners die binnen hun organisatie geïsoleerd staan en de eigen organisatie niet mee kunnen binden, zorgen voor moeilijkheden. Daarom zijn klare afspraken met de verantwoordelijken van de partnerorganisaties nodig. Zij moeten geïnformeerd zijn over benadering, aanpak en verwachtingen in het kader van het netwerk. Zij moeten hun expliciete steun en inzet ten aanzien van het netwerk betuigen. En zij moeten een duidelijk mandaat en spelregels meegeven aan hun vertegenwoordigers in het netwerk. Al deze afspraken kunnen eventueel vastgelegd worden in een startconvenant tussen de initiatiefnemers of de opdrachtgever van het netwerk en de partnerorganisaties.

- **Goede afspraken met het beleid**

Vooral in het geval van beleidsnetwerken, maar vaak ook bij andere types van netwerken, dient het lokale beleid duidelijk de bevoegdheden van het netwerk aan te geven binnen een bepaald kader. Het werkt bovendien stimulerend als het lokale beleid een positief signaal geeft voor de oprichting van een netwerk rond het issue en aangeeft belang te hechten aan de uitkomsten ervan.

- **Omkadering en ondersteuning**

Een netwerk staat of valt met initiatiefnemers en partners die personeelstijd, werkmiddelen en accommodatie willen inzetten ten bate van het netwerk. Ook vraagt een netwerk om leiding en/of gespecialiseerde procesbegeleiding. Elk netwerk hoort een inhoudelijke netwerkleider te hebben en per netwerk dient bekeken te worden of en in welke mate gespecialiseerde procesbegeleiding door een zogenaamde 'netwerkfacilitator' nodig is. De methodische aanpak in netwerken kan extra begeleiding door een netwerkfacilitator nodig maken.

Nog dit: omkadering en ondersteuning kan ook steun in termen van middelen en begeleiding vanuit het lokaal beleid betekenen.

### **3.3 | De fase 'tijdens': 'throughput' en 'output'**

Eens een netwerk opgestart is, zitten we in de fase 'tijdens'. Dan hebben we het over 'throughput' (de weg naar het doel, het proces, de stappen, de werkwijzen,...) en 'output' (de realisaties). De werking van een operationeel netwerk kan gevat worden in vier dimensies. De voortgang van het netwerk op het vlak van deze dimensies kan regelmatig gemonitord worden.

#### **3.3.1 | De weg naar het doel en de realisaties**

Netwerken zijn samenwerkingsconstructies bedoeld om problemen op te lossen. Typisch voor de netwerkformule is onder meer dat partners gezamenlijk acties, maatregelen en activiteiten realiseren. Sommige formules van samenwerking beperken zich tot kennismaking, uitwisseling en vrijblijvende afstemming. Ad hoc samenwerkingsverbanden zijn ook gericht op realisaties die eenmalig of occasioneel van karakter zijn. Maar bij de netwerkformule komt daarbij dat deelacties en activiteiten in samenhang worden gepland. Het gaat niet over losse activiteiten, maar om onderdelen van een ruimer plan met betrekking tot een issue.

De direct zichtbare realisaties van netwerken noemt men ook wel eens 'output'. Dit zijn concrete prestaties die het netwerk levert ten aanzien van organisaties en hun beroepskrachten, doelgroepen en territoria, oplossings- en beleidsinstanties. Deze prestaties kunnen verschillende vormen

aannemen. Grosso modo kunnen we drie types onderscheiden. We geven aansluitend enkele voorbeelden:

- prestaties: een overleg installeren, vertegenwoordiging, een behoeftepeiling organiseren, uitwisseling tussen praktijkwerkers stimuleren, contacten leggen met doelgroep, vrijwilligers, professionals en/of beleid, onderzoek doen, informatie verzamelen en verspreiden, participatie en inspraak bevorderen, communicatiekanalen creëren of beleid beïnvloeden;
- producten: een publicatie, een cursus, een studiedag, een website, een beleidsplan, een dossier, een beurs, een tentoonstelling of een feest;
- diensten: advies leveren, permanentie organiseren, een traject voor werklozen op punt stellen, ondersteuning geven, actief informatie verstrekken, hulp en begeleiding bieden.

Van prestaties, diensten en producten die een netwerk produceert, verwacht men dat ze zullen leiden tot maatschappelijke veranderingen. In het geval van een netwerk gaat het over samenwerking tussen organisaties, oplossingen voor het issue, vernieuwingen op bestuurlijk vlak, betere dienstverlening naar de doelgroepen,... Kortom, een netwerk streeft een aantal effecten na op strategisch vlak. Deze effecten worden in het jargon aangeduid als 'outcome'. Daar gaat het uiteindelijk om. Een netwerk kan zeer veel activiteit of output ontwikkelen. Maar het zou jammer zijn dat al deze inspanningen niet de gewenste effecten zouden bewerkstelligen. Dan schiet een netwerk figuurlijk naast het doel en is het niet effectief.

Netwerken zijn dus oplossingssystemen die tot realisaties moeten leiden. Deze realisaties zijn rechtstreeks afhankelijk van een goede interne en externe werking. Als partners binnen een netwerk erin slagen om efficiënt en gericht samen te werken, dan zal dit afstralen op het niveau en de kwaliteit van de geleverde prestaties. Een succesvolle werking van een netwerk wordt uiteraard mee bepaald door omgevingsinvloeden. Als de conjunctuur van 'de markt' of 'het beleid' ongunstig liggen, dan zal zelfs een goeddraaiend netwerk moeite hebben om de vooropgestelde prestaties te leveren. Het geheel van inspanningen die partners leveren om tot de gewenste 'output' te komen, noemt men 'de throughput', dit is de afgelegde weg naar het doel. 'Throughput' omvat dus alle werkwijzen, processen, afspraken en procedures, maatregelen en systemen, stappen die ingezet worden om het beoogde resultaat te bereiken.

### 3.3.2 | De werking van een netwerk in vier dimensies gevat

De werking van een netwerk kan gevat worden in vier dimensies. Het gaat om de taakdimensie, de relatiedimensie, de groeidimensie en de profileringsdimensie.

#### A | Taakdimensie

Netwerken zijn taakgerichte werkverbanden, gericht op realisaties, (mede) ter oplossing van een issue. De manier waarop taken worden afgehandeld, verschilt niet zoveel van taakgericht groepswork. Ook in netwerken wordt een soort oplossingscyclus doorlopen om tot het eindresultaat te komen. Daarin zijn een aantal stappen te onderkennen die elkaar logisch opvolgen. In praktijk lopen deze evenwel niet altijd mooi rechtlijnig. Vaak is er meer sprake van zoekende, circulaire processen.

Grosso modo doorlopen netwerken vier stadia in hun 'probleemoplossend' traject. Het betreft de verkenningsfase, de vormgevingsfase, de realisatiefase en de overgangsfase.

- In de **verkenningsfase** tasten partners eerst mekaar benadering van het issue af (de zgn. nulfase) en geven ze vervolgens hun eigen kijk op het probleem en de oplossing

ervan (de zgn. expressiefase). Tot slot maken ze een gezamenlijke analyse van de oorzaken van het probleem en brainstormen ze over mogelijke oplossingen (studiefase).

- In de **vormgevingsfase** bepalen partners prioriteiten en leggen ze de finaliteit of de (strategische) doelstellingen van het netwerk vast. Vervolgens concretiseren ze de prioriteiten en strategische doelen in meer operationele of werkdoelen en formuleren ze beoogde realisaties en effecten.
- In de **realisatiefase** stellen de netwerkleden een actieplan op, dat bestaat uit de bepaling van acties en sleutelacties met bijhorende timing en een taakomschrijving en taakverdeling tussen de partners. Dat actieplan wordt stapsgewijs uitgevoerd, de uitvoering wordt tussentijds gecontroleerd en zo nodig bijgestuurd.
- De **overgangsfase** ten slotte is de afrondende fase van het netwerk met de eindevaluatie, zowel van realisaties als van de gevolgde weg. In deze fase maken de partners ook afspraken omtrent mogelijke verlenging, opvolging en nazorg van het netwerk.

Belangrijke taken en scharniermomenten binnen netwerken zijn de probleemvaststelling, de doelstellingenbepaling en de taakverdeling. Elk van deze taken heeft zijn specifieke aandachtspunten.

- **Probleemvaststelling**

Bij de probleemvaststelling tracht men tot een gedeelde diagnose te komen.

De verschillende partners hanteren vaak hun eigen probleemdefinities en probleemanalyses. Die worden doorgaans geïnspireerd vanuit de eigen missie en visie van de organisatie en daarbij zijn vaak organisatiebelangen in het geding. Zowel in de kerntaken als in de strategie en de werkwijze van organisaties komt een bepaalde kijk op een maatschappelijke kwestie tot uiting. Organisaties zullen er alles aan doen om deze veilig te stellen binnen de probleemvaststelling van het netwerk.

Door het oorspronkelijke issue inhoudelijk te analyseren en te duiden, tracht men toch tot een gemeenschappelijke afbakening van het probleem te komen. Daarbij is het belangrijk rekening te houden met de verschillende benaderingen ten opzichte van een issue. Dit is niet zonder belang omdat de duiding van een issue ook de verdere agenda van een netwerk zal bepalen. Als organisaties zich daar niet in herkennen, komen de verdere loyaliteit en betrokkenheid bij het netwerk in het gedrang.

- **Doelstellingenbepaling**

Ook de onderhandeling tussen partners over de finaliteit van het netwerk is cruciaal. Waar wil men naartoe, welke gemeenschappelijke taak zal men zich stellen? Hier wordt de overgang gemaakt van organisatiebelang naar netwerkbelang. De beoogde (strategische) doelstellingen moeten recht doen aan de verschillende facetten van de probleemvaststelling. Daarin vinden de partners precies de meerwaarde van het netwerk. De voorgestelde oplossingen moeten organisaties toelaten om hun eigen arsenaal aan werkwijzen en methoden in te zetten voor een netwerkdoel. Tegelijk zal hun actieradius verbreed worden, doordat andere partners aanvullende contacten, relaties, knowhow en benaderingen kunnen leveren.

De formulering van werkdoelen moet dan weer concreet genoeg zijn om aan te geven wat kan en niet kan. Partners kunnen hun eigen inbreng dan veel beter situeren tegenover de ambities in het netwerk. De gezamenlijke omschrijving van resultaten die men wel of niet succesvol vindt, mobiliseert de energie om deze ook daadwerkelijk te bereiken.

In netwerken zal de discussie over de gemeenschappelijke taak en doelstelling regelmatig weer opduiken. De partnerorganisaties zijn immers zelf voortdurend in evolutie, de onderlinge afhankelijkheden wijzigen en de omgevingsinvloeden zijn niet constant.

Netwerken komen dan ook moeilijk weg met al te rechtlijnige planningsmodellen. De inhoud van de samenwerking is voortdurend in beweging. En de strategie en de procedure om succes te halen, staan meermaals ter discussie.

Bij de doelstellingenbepaling is het van belang dat de besluitvorming zorgvuldig gebeurt. Dat wil zeggen dat alle partners zich kunnen uitspreken op gelijkwaardige basis. Met wezenlijke bekommernissen of zelfs veto's van sommige partners moet terdege rekening gehouden worden.

- **Taakverdeling**

Bij de taakverdeling is de mate waarin de partners hun machts- en hulpbronnen ten bate van het netwerk willen en kunnen inzetten cruciaal. Of dit gebeurt, hangt vooreerst af van de draagkracht en de strategische positie van de netwerkpartners en de achterliggende organisaties. Vanuit dit gegeven kan de inzet van de partnerorganisaties niet gelijk zijn. Sommige organisaties hebben meer beperkingen, zijn kleinschaliger of meer kwetsbaar. Anderen die meer kunnen inbrengen, moeten deze realiteit ook kunnen aanvaarden.

De evolutie binnen het netwerk speelt eveneens een belangrijke rol. Naarmate een netwerkbelang meer wordt onderschreven, zullen partners ook meer geneigd zijn daar actiever op in te spelen met hun mogelijkheden. De betrokkenheid groeit naarmate een netwerkbelang meer beloftevol is, d.w.z. naarmate het meer opportunititeiten en voordelen voor de deelnemende partners in zich draagt.

## **B | Relatiedimensie**

Voor de werking van een netwerk zijn de personen die het netwerk mee schragen van levensbelang. Overeenstemming op het taakinhoudelijke vlak garandeert nog geen vlot netwerkverloop. Partners die ogenschijnlijk veel aan elkaar kunnen hebben, vinden elkaar soms niet omdat het niet klikt. En partners met een afwijkende opstelling worden soms toch vlot aanvaard als netwerkpartner. Soms beïnvloeden de voorgeschiedenis of de informele relaties tussen netwerkpartners de interne werking in positieve of in negatieve zin. Iedere deelnemer heeft een bepaalde perceptie van de andere vertegenwoordigers en hun achterliggende organisaties. Netwerken die erin slagen om de onderlinge percepties of zelfs vooroordelen bespreekbaar te maken, hebben al een streepje voor.

Een netwerk krijgt vorm door sleutelfiguren die hun organisatie vertegenwoordigen. En deze sleutelfiguren moeten elkaar vinden. De netwerkleider kan daarbij een stimulerende rol spelen.

Gelijkwaardigheid, spelregels hanteren en het groepsklimaat zijn drie belangrijke ingrediënten voor de relatiedimensie van netwerken.

- **Gelijkwaardigheid**

Netwerken zijn per definitie horizontale structuren en ze realiseren een niet-hiërarchische verhouding tussen deelnemers. In deze zin worden ze soms geponeerd als alternatief voor verticaal gelaagde organisaties. Organisaties verschijnen aan de start van een netwerk als ongelijke partners. Ze verschillen onderling qua positie, macht, invloed en grootte. Dit verschil zal blijven spelen gedurende de levensloop van een netwerk. Maar even essentieel voor samenwerking is het uitgangspunt dat iedereen in het netwerk gelijkwaardig is. Dit wil zeggen dat men elkaar met respect benadert en dat elke organisatie een even groot aandeel heeft in de sturing van het netwerk. Deze instelling vormt meestal de voorwaarde voor een gunstige ontwikkeling van een netwerk. Veel hangt af van de opstelling van de sleutelfiguren die machtige organisaties vertegenwoordigen. Als zij het principe van gelijkwaardigheid huldigen, dan wordt reeds veel wantrouwen en vrees voor onderschikking van meer bescheiden partners weggewerkt. Hier is ook een belangrijke taak weggelegd voor de netwerkleider: hij dient in zijn optreden het belang van gelijkwaardigheid naar voren te schuiven.

- **Spelregels hanteren**

Klare afspraken en procedures helpen partners om in een goede verstandhouding met elkaar te werken. Deze regels gelden zowel voor het taakproces (bv. op het vlak van wijze van besluitvorming, omgang met afwijkende meningen,...) als voor het groepsproces (bv. de zwijgplicht omtrent interne conflicten, de wijze van presentatie van het netwerk naar de buitenwereld,...).

De regels kunnen niet opgelegd worden, maar groeien doorheen de werking in samenspraak met de betrokkenen. Zij vormen referentiepunten om in geval van ongenoegen of misverstanden op terug te vallen en de puntjes op de i te zetten. Soms worden binnen netwerken afspraken formeel vastgelegd in een samenwerkingsprotocol.

- **Groepsklimaat**

Nog belangrijker dan regels en procedures is de interactie tussen de partners in een netwerk. Een open gespreksklimaat zonder verborgen agenda's maakt veel zaken mogelijk die voorheen moeilijk denkbaar waren.

Dit belet niet dat productieve netwerken dikwijls uitgaan van een conflictbenadering en niet vanuit een consensusmodel.

Binnen een harmoniemodel worden machtsverschillen afgezwakt en scharen partners zich achter een gemeenschappelijk doel. Maar dit werkt niet altijd bevredigend. Bij consensus worden partners wat kunstmatig achter eenzelfde belang en bedoeling geschaard. Alles wat het eenheidsdenken in het gedrang brengt, wordt 'weggemasseerd'. De inbreng van partners die niet past binnen de consensus, wordt dan weggedrukt. Partners voelen zich te kort gedaan en verrijkende gezichtspunten worden niet opgenomen. De dominante of meest mondige netwerkpartners dringen in dat geval vaak hun visie op aan anderen.

Het conflictmodel daarentegen laat verschillende, ogenschijnlijk tegenstrijdige perspectieven toe. Het voordeel is dat de partners hun eigenheid kunnen bewaren en hun inbreng gerespecteerd zien. Maar dikwijls worden de perspectieven op samenwerking in deze optie ook teruggeschroefd tot meer realistische proporties. Het motto is dan: liever 'met velen wat minder' dan 'met weinigen wat meer'. Het draagvlak is dus ruimer, maar het bereik van de samenwerking wordt iets ingeperkt.

## **C | Groeidimensie**

De groeidimensie geeft aan dat netwerken ook ontwikkeling en leerprocessen bij de betrokkenen in gang zetten. Daarbij maken we een onderscheid tussen de evoluties binnen de deelnemende organisaties en ontwikkelingen binnen het netwerk zelf. De netwerkpartners zitten als sleutelfiguren een beetje tussen beide groeipaden in.

- **Partnerorganisaties in verandering**

De deelname aan een netwerk dwingt de partnerorganisaties tot kleine of grotere gedaanteverwisselingen. Partners zullen waarschijnlijk hun beeldvorming over medespelers geleidelijk aan moeten herzien. Voormalige concurrenten worden misschien nuttige coalitiegenoten. Door de ruime benadering van een issue voelen sommige organisaties zich genoodzaakt om hun eigen missie en bijdrage te herformuleren of scherper te stellen. Bij een evoluerend netwerk wordt de autonome issuewerking van vroeger ingepast en overgedragen naar een groter geheel. De organisatie verliest een stukje autonomie, maar krijgt langs de andere kant misschien meer armslag. Organisatiebelangen worden anders ingeschat. Verschuivingen van machts- en hulpbronnen leiden naar interne verschuivingen binnen de eigen werkstructuur en naar een aanpassing van verantwoordelijkheden. Er ontstaan nieuwe afhankelijkheden tussen de organisatie en het netwerk, dat zich als een nieuwe marktspeler aandient. Kortom,

een organisatie ziet zich genoodzaakt om zich te herpositioneren en nieuwe uitdagingen aan te gaan. De partners nemen hier de gestalte aan van een 'lerende' organisatie.

- **Netwerken in evolutie**

Het netwerk evolueert stilaan van een verzameling van losse eenheden naar een geprofileerd geheel. Het samenwerkingsverband krijgt een eigen identiteit met eigen taakstelling, groepsdynamieken en werkwijzen. Stilaan gaat de telg een eigen leven leiden. De netwerkpartners ontwikkelen een collectieve oriëntatie op het issue. Hun loyaliteit tegenover de nieuwe telg gaat in stijgende lijn. Na de aanvankelijke verdediging van het organisatiebelang ontstaat er zoiets als een netwerkbelang. Soms genereren netwerken eigen werkingsmiddelen of projectsubsidies. Zo kunnen ze zich aandienen als een stevige partner waaraan niet voorbij kan gegaan worden.

Nochtans zorgen partnerorganisaties ervoor dat er een redelijke balans blijft bestaan tussen eigen autonomie, organisatiebelangen en imago enerzijds en de opgroeiende nakomeling anderzijds. Wanneer er een onevenwicht dreigt te ontstaan, zullen partners wat gas terugnemen binnen het netwerk of zich zelfs terugtrekken in hun eigen positie.

Net zoals organisaties 'lerend' kunnen zijn, kunnen we hier met recht en reden spreken over 'lerende' netwerken die een eigen ontwikkeling doormaken.

- **En de netwerkpartners of de sleutelfiguren?**

De partners of de sleutelfiguren in een netwerk zijn evenwichtskunstenaren die op een dunne koord balanceren. Zij moeten drie referentiekaders samenknopen. Ten eerste is er hun eigen visie, benadering, belang, leerbehoeften, betrokkenheid en motivatie. Ten tweede is er de referentie naar de organisatie die ze vertegenwoordigen met specifieke belangen, afhankelijkheden, missie, opdrachten en gevoeligheden. Ten derde is er de referentie naar het netwerk als eigen entiteit met hun loyaliteit naar de andere partners, het netwerkbelang, een brede issuebenadering, specifieke doelstellingen en de werkwijze.

In deze driehoek is de verhouding tussen de partners en hun organisatie van bepalend belang. Krijgt de netwerkpartner volledige of gedeeltelijke beslissingsautonomie van de organisatie of moet hij de directieven van de organisatie vertolken? In welke mate is er overeenstemming tussen het feitelijke optreden van de netwerkpartner en het mandaat dat de organisatie hem verleende? Wat zijn de gevolgen van gebrek aan overeenstemming voor de besluitvorming in het netwerk?

## **D | Profileringsdimensie**

Zoals aangegeven, evolueren netwerken tot eigen entiteiten. Gelijktijdig doet zich de behoefte voor om zich als netwerk te profileren. Netwerken opereren niet vanuit een eilandpositie. Het zijn complexe constructies van partners die elkaar elders tegenkomen, met wisselende afhankelijkheden in een arena waarin ook andere organisaties, netwerken en beleidsmakers aan de slag zijn. Binnen dit kluwen moet het netwerk zich een plaatsje trachten te veroveren.

Op de profileringsdrang van een netwerk reageren sommige partners eerder aarzelend. Ze vrezen dat de herkenbaarheid en het imago van de eigen organisatie op de achtergrond zal verdwijnen. Sommigen zouden zelfs wensen dat de netwerking zich meer achter de coulissen zou afspelen. Zeker in de beginfase en wegens onzekerheid over het succes lijkt het hen beter om het netwerk laag te profileren. Maar ook bij succes verschijnen sommige organisaties liever zelf op het podium om hun aandeel in de realisaties van het netwerk in de schijnwerper te plaatsen.

Deelopdrachten bij de profileringsdimensie zijn:

- terugkoppeling van informatie vanuit het netwerk of sleutelfiguren naar medewerkers, management en bestuur van de partnerorganisaties;

- wervingskracht naar potentiële partners voor het netwerk via de zichtbaarheid van acties en realisaties;
- bestaansrecht verwerven via imagovorming naar middenveld en beleid;
- invloed verwerven door zich aan te dienen als onderhandelingspartner tegenover andere netwerken, oplossingsinstanties en beleid.

### **3.3.3 | Monitoren van voortgang**

Een netwerk kan de vinger aan de pols houden door op gezette tijdstippen de werking binnen het netwerk door te lichten of te 'monitoren'. Het is een soort screening van de ontwikkeling van de diverse werkingsaspecten binnen het netwerk. Dit om te zien of er vooruitgang, stagnatie of zelfs achteruitgang vast te stellen is binnen de netwerking in vergelijking met een vorig toetsmoment. Maar nog belangrijker is daar conclusies uit te trekken voor verbetering van de toekomstige werking. Dit kan door werkwijzen, afspraken of procedures te wijzigen of in te voeren en door bijkomende maatregelen te nemen.

Om de voortgang van een netwerk te monitoren, zijn in het meetinstrument vier checklists voorhanden (zie verder, hoofdstuk 6 en de checklists 4, 5, 6 en 7 in de bijlage). Via elke checklist wordt één dimensie van de voortgang van het netwerk gemonitord: de taakdimensie, de relatiedimensie, de groeidimensie en de profileringsdimensie.

## **3.4 | De fase 'na': afronding, 'outcome' en vervolg**

Netwerken blijven niet eeuwig duren. Op een bepaald ogenblik heeft een netwerk immers bereikt wat vooropgesteld werd en moet het afgerond worden. Bij die afronding zijn een evalueatie en nazorg aan de orde. Enige tijd na de afronding dient bekeken te worden welke effecten of 'outcome' het netwerk sorteert. Tot slot kan er in een aantal gevallen een vervolg op het netwerk komen.

### **3.4.1 | Netwerken blijven niet eeuwig duren**

Netwerken leveren bijdragen tot de oplossing van dwingende en dringende kwesties. Netwerkpartners stellen zich doelen en bundelen hun krachten om deze te bereiken. Eens de beoogde doelstellingen, prestaties en realisaties door de netwerkpartners worden gerealiseerd, heeft het netwerk geen bestaansgrond meer. De wederzijdse afhankelijkheden met betrekking tot het issue zijn in dat geval afgenomen en de samenwerking rond een issue loopt vervolgens ten einde of neemt andere vormen aan. De netwerkformule is daarom in beginsel tijdelijk van karakter.

Iets anders ligt het met de looptijd van projecten. Deze kan sterk variëren van het ene netwerk tot het andere. Zo zal een zogenaamd issuenetwerk, waar men een oplossing zoekt voor een relatief overzichtelijk knelpunt, een relatief korte bestaansduur kennen (bv. de verkeerscirculatie aan de schoolpoort veiliger maken of een campagne voor veiligheid binnen de eigen woning).

Een organisatienetwerk daarentegen, waar men naar werkzame systemen zoekt om complexe problemen het hoofd te bieden, zal meer tijd vergen (bv. crisisopvang voor weggelopen jongeren of een inburgeringstraject voor asielzoekers). Sommige auteurs benadrukken dan ook dat de netwerkformule een duurzame samenwerking inhoudt, in tegenstelling tot eenmalige of occasionele interactie.

### 3.4.2 | Netwerken afronden

Het afronden van ten einde lopende netwerken veronderstelt een eindevaluatie en nazorg.

#### A | Eindevaluatie

De netwerkpartners leggen nog eens alles in de weegschaal tijdens een eindevaluatie. De eindevaluatie heeft zowel betrekking op de realisatie van doelstellingen als op de manier waarop het netwerk en de partners daaraan werkten.

De realisatie van doelstellingen kan bekeken worden op het niveau van de effecten, ook 'outcome' genoemd: wat is het maatschappelijke effect van het netwerk? Wat beklijft er van de werking van het netwerk? Wat is er structureel gewijzigd door het netwerk? Daarnaast wordt de realisatie van doelstellingen bekeken op het niveau van prestaties en realisaties, ook 'output' genoemd.

Bij de eindevaluatie richten we ons vooreerst op die 'output'. Een eindevaluatie dient dus in de eerste plaats om na te gaan welke prestaties een netwerk leverde en tot welke concrete realisaties het kwam. Voorbeelden van prestaties zijn het aantal bijeenkomsten van het netwerk, de aanwezigheidsgraad van netwerkpartners, het aantal contacten met moederorganisaties, het aantal adviezen naar het beleid, het aantal deelnemers uit de doelgroep aan externe activiteiten van het netwerk,... Voorbeelden van realisaties zijn een infofolder, een brochure, een onderzoeksrapport, een dienstverlening, afstemming van voorzieningen,... Maar nog belangrijker is te weten of de prestaties ook de gewenste effecten hebben uitgelokt. Daarmee geeft men een antwoord op de effectiviteit van de netwerkprestaties en -realisaties. Dit meten van de 'outcome' (zie verder, 3.4.3) is echter pas enige tijd na de afronding van het netwerk aan de orde.

Voorwerp van de eindevaluatie vormt de evolutie van het netwerk binnen de vier dimensies waarvan hoger sprake: de taakdimensie, de relatiedimensie, de groeidimensie en de profileringsdimensie. Deze vier dimensies hanteren we om in de levensloop van een netwerk de voortgang en evolutie op regelmatige tijdstippen te checken of te monitoren via vier checklists (zie hoger, 3.3.4). Ook bij de eindevaluatie bekijken de netwerkpartners kritisch de wijze waarop werd gewerkt volgens deze vier invalshoeken, opnieuw met behulp van de vier checklists.

#### B | Nazorg

Na de eindevaluatie komt de nazorg, met de eventuele bekendmaking van de resultaten en een eventueel nazorgprogramma.

- **Resultaten bekendmaken**

Het kan van belang zijn dat de resultaten en bevindingen van het netwerk ruim worden bekendgemaakt. Dit kan zelfs aangewezen zijn om sommige doelstellingen in de sfeer van beleidsbeïnvloeding of sensibilisatie van organisaties of doelgroepen te bereiken. Men kan de ontwikkelde werkwijzen, modellen of systemen in een toegankelijk rapport, tijdschriftartikel of een brochure presenteren. Sommige resultaten van netwerken komen op het publieke forum terecht via een persconferentie of studiedag. Nieuwe inzichten en praktijken kan men introduceren bij de medewerkers van de partnerorganisaties of bij betrokken sectoren via een vormingssessie, training of discussieforum. Expliciete aandacht kan geschonken worden aan mondelinge toelichting bij lokale beleidsvoerders en ambtenaren. Op die manier worden voorstellen vanuit het netwerk ook 'vatbaar'

gemaakt voor beleid. Bij al deze activiteiten ligt het accent uiteraard op de issuewerking. Toch kan ook het bekendmaken van de ervaringen met de netwerkformule nuttig zijn.

- **Nazorgprogramma**

Netwerkpartners kunnen besluiten tot een beperkt nazorgprogramma. Daar zijn twee aanleidingen toe.

Op de eerste plaats mikken veel netwerken op de inwerking of inbedding van realisaties binnen de deelnemende organisaties. Werkwijzen, procedures en methoden die binnen een netwerk tot ontwikkeling zijn gebracht, dienen geïntegreerd te worden in de reguliere werking van de partners. Dit gebeurt niet vanzelf. Een zekere opvolging blijft dan nodig. Ook al schaaft het management zich achter de nieuwe verworvenheden, de test van deugdelijkheid gebeurt op de werkvloer. Het kan dan ook belangrijk zijn een nazorgprogramma te voorzien waarbij partners elkaar steunen bij de implementatie van nieuwigheden via ervaringsuitwisseling of intervisie. Wanneer toepassingen dreigen te verwateren of weerstanden oproepen, kan een netwerk extra impulsen geven om de prille praktijk te verstevigen of te beveiligen.

Ten tweede mikken vooral beleidsnetwerken erop dat het lokale bestuur visies, voorstellen, plannen en maatregelen uit het netwerk op de politieke agenda plaatst. Eens dat gebeurd is, blijft evenwel waakzaamheid geboden. De bestuurlijke molen maalt langzaam en volgens eigen wetmatigheden. De weg naar beleidsrealisatie kan bezaaid liggen met grote obstakels en kleine valkuilen. De netwerkpartners kunnen afspreken om het pad naar beleidsuitvoering nauwlettend te blijven volgen en zo nodig een extra zetje te geven.

### **3.4.3 | Effecten of 'outcome' van netwerken**

Bovenal komt het erop aan dat de werking van netwerken effectief is of effecten sorteert. We spreken maar van effecten als een netwerk bijgedragen heeft aan veranderingen in de maatschappelijke omgeving, bv. de leefbaarheid van een buurt of de bestuurlijke vernieuwing binnen het overheidsapparaat.

Bij het meten van de effecten van netwerken tracht men meestal een kwalitatief oordeel te vellen over de impact van het netwerk op de maatschappelijke ontwikkelingen.

Maar hier is enige zin voor relativering gepast. Veel actoren dragen bij tot maatschappelijke veranderingen. Het is soms zeer moeilijk om het aandeel van het netwerk op die veranderingen juist in te schatten.

Iets gemakkelijker ligt het bij de zogenaamde 'beheersbare' effecten. Dit zijn meer concrete veranderingen waarop het netwerk een grotere impact heeft. Ze liggen meer in de lijn van de mogelijkheden en de werking van het netwerk.

Concreet kunnen de effecten van een netwerk op verschillende terreinen gesitueerd worden: een verbeterde werking rond het issue, effecten op doelgroepen, effecten op de partnerorganisaties intern, effecten op de relaties tussen de netwerkpartners en effecten op het beleid.

Deze effecten op verschillende terreinen worden bij voorkeur enige tijd na de afronding van het netwerk gemeten (zie verder, hoofdstuk 7). Het is dan ook aangewezen om een 'post'-evaluatie te organiseren, bv. zes maanden na het netwerkeinde. Een checklist uit het meetinstrument (checklist 8 in de bijlage) kan daarbij een hulpmiddel zijn. Deze checklist laat toe te meten op welke terreinen het netwerk geleid heeft tot 'duurzame' maatschappelijke effecten en te checken of de issuewerking positief geëvolueerd is.

### **3.4.4 | Het vervolg op netwerken**

Partners zoeken in het kader van netwerken naar creatieve oplossingsformules voor redelijk complexe issues. Daarbij kiezen ze gedurende een bepaalde tijdsperiode voor een vrij intensieve samenwerkingsrelatie. Wanneer de netwerkdoelen gerealiseerd zijn, kunnen de partners verschillende richtingen uit. Belangrijk is dat de leden van het netwerk, maar ook de partnerorganisaties tot een gedragen besluit komen over hoe het nu verder moet.

Zonder volledig te zijn, denken we aan een aantal alternatieven.

#### **A | Er is geen vervolg**

De meest eenvoudige situatie bestaat erin dat het netwerk ophoudt te bestaan. De netwerkdoelen zijn gerealiseerd en de partners besluiten ermee te stoppen omdat hun verwachtingen grotendeels zijn ingelost. De netwerkpartners bouwen hun samenwerkingsrelatie in het kader van het netwerk dan als af. De meesten zullen elkaar evenwel nog in andere overlegcircuits tegenkomen, maar ze hernemen hun autonome positie, ook inzake de werking rond het issue.

Vooraf binnen issuenetwerken zijn deze tijdelijke samenwerkingsverbanden terug te vinden. Voorbeelden zijn: een speelpleintje is heringericht, er is een opleidingsprogramma voor ervaringsdeskundigen uitgewerkt, de lokale overheid ontving een plan voor een lokaal onderwijsbeleid,...

Een variant op deze eindige netwerken is dat de leden van het netwerk oproepbaar blijven in functie van nazorg of nieuwe ontwikkelingen die om een alerte reactie vragen.

#### **B | Oud netwerk, nieuw issue**

Netwerken kunnen zo succesvol zijn dat partners besluiten in de toekomst te blijven samenwerken. Als de werking rond een issue is afgerond, besluiten de partners dat een gelijkaardige samenwerkingsvorm rond een ander issue ook zinvol is. De kernpartners blijven meestal dezelfde, terwijl sommige randactoren afvallen. In functie van het nieuwe issue worden wel nieuwe partnerorganisaties aangesproken om de vroegere kerngroep aan te vullen. Een voorbeeld hiervan vormen netwerken rond werkervaringsprojecten voor laaggeschoolde jongeren die na realisatie van een aantal initiatieven op dit vlak evolueren naar een platform buurteconomie.

#### **C | Geconsolideerde samenwerking**

Netwerken reserveren we voor samenwerking die vernieuwende visies en praktijken voortbrengt. In de praktijk merken we dat partners de netwerkformule soms hanteren om nieuwe vormen van geïntegreerde dienstverlening of trajectbegeleiding 'uit te vinden'. Daarbij wordt de opdracht van elke deelnemende organisatie afgebakend. Maar ook de verschillende schakels in het raderwerk worden met elkaar verbonden, zodat het geheel geolied verloopt. Na een tijdje staat het systeem op punt en blijkt het in de praktijk ook vrij effectief te werken. Het netwerk evolueert naar een vorm van geconsolideerde samenwerking. De partners besluiten om in de toekomst het systeem of de procedure op een meer gestandaardiseerde wijze toe te passen. Af en toe komen ze samen voor een 'onderhoudsbeurt'. Dit betekent dat men de werking van het systeem controleert, kleine verbeteringen aanbrengt of onderdelen bijwerkt waar slijtage op zit.

Deze vorm van geconsolideerde samenwerking komt nogal eens voor bij organisatienetwerken.

Voorbeelden hiervan zijn: trajectbegeleiding voor langdurig werklozen, crisisopvang van jongeren en hulpverlening aan multiprobleemgezinnen.

## **D | Van netwerk naar verzelfstandigde structuur**

Sommige netwerken brengen nieuwe voorzieningen of diensten voort. Daarbij merkt men dat de netwerkformule dienstig is om het concept voor de dienst/voorziening uit te werken, daarvoor middelen bijeen te brengen, deze concreet vorm te geven en experimenteel uit te bouwen. Op een gegeven moment bewijst de nieuwkomer zijn werkbaarheid en verwerft hij voldoende stabiliteit en kwaliteit. De leefbaarheid van het nieuwe initiatief is voorlopig gegarandeerd dankzij overheidssubsidies, inbreng van netwerkpartners, eigen inkomsten of alledrie tezamen. De netwerkpartners kunnen dan besluiten tot oprichting van een verzelfstandigde organisatie met vzw-structuur of in coöperatieve vorm. De netwerkformule als dusdanig verdwijnt dan. De kernpartners nemen naast anderen zitting in de bestuursorganen van het initiatief.

Een voorbeeld is een netwerk rond het issue 'koppeling tewerkstelling laaggeschoolden en milieuzorg'. Dit leidde tot de uitbouw van kringloopcentra in Midden- en West-Vlaanderen, die naderhand evolueerden naar geformaliseerde structuren met gemandateerde leden.

Een ander voorbeeld is een netwerk van een aantal private en publieke partners die zich bundelden binnen het welzijnsconsortium Kortrijk. Zij sloten een samenwerkingsprotocol en de kernpartners detacheerden personeelstijd naar het consortium. Een beleidsforum, bestaande uit gezaghebbende beleidsmakers uit de regio, zorgde voor de legitimiteit van het netwerk. Na verloop van tijd werd de werking verruimd tot het thema armoedebestrijding. Het consortium groeide uit tot een eigen entiteit met personeelsleden. Het informele netwerk kreeg eigen opdrachten en subsidies toegewezen en nam de vorm aan van een vzw met gemandateerde leden. De oorspronkelijke kernpartners trokken zich terug tot de positie van actor naast vele anderen.

## **E | Fusie**

In bepaalde gevallen vormen netwerken de aanloop naar een fusie van partnerorganisaties. De partners delegeren steeds meer bevoegdheden naar de netwerkentiteit. De machts- en hulpbronnen van elkeen afzonderlijk worden ingezet voor het geheel. De planning wordt verregaand afgestemd. Maar elke organisatie behoudt haar identiteit en autonomie. Op een gegeven moment wordt de overgang gemaakt naar een fusieoperatie, waarin de organisaties hun eigenheid verliezen en opgaan in een groter geheel. Fusieoperaties komen zelden op vrijwillige basis tot stand, tenzij dit voor de overleving van de leden onvermijdelijk is. Meestal geven organisaties hun autonomie op omdat de overheid dit oplegt en daarvan erkenning en subsidiëring afhankelijk maakt.

Voorbeelden hiervan zijn het creëren van centra voor algemeen welzijnswerk vanuit deelwerkingen en de herschikkingen binnen het sociaal-cultureel werk.

## DEEL 2

### Een meetinstrument voor netwerken

---

In deel één presenteerden we, nadat we netwerken definieerden en typeerden, een netwerkmodel. Dat netwerkmodel viel uiteen in de drie fasen die de levensloop van een netwerk kenmerken: vooraf, tijdens en na. In hoofdstuk drie kwam al aan bod dat meten en monitoren belangrijk is in het kader van deze netwerkfasen.

Tijdens het werken met netwerken in Maasmechelen werd er gaandeweg een meetinstrument ontwikkeld. Dat meetinstrument heeft tot doel de werking van netwerken te meten, op te volgen, te monitoren en te evalueren.

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat niet alle checklists uit het meetinstrument in even grote mate de toets der praktijk doorstaan hebben. Hetgeen precies te maken heeft met het feit dat het meetinstrument in de loop van de rit ontwikkeld werd.

In deel twee staan we uitgebreider stil bij dat meetinstrument voor netwerken.

In het vierde hoofdstuk schetsen we globaal hoe en wat er gemeten wordt.

In de hoofdstukken vijf, zes en zeven gaan we nader in op de drie netwerkfasen: wat wordt er in elk van deze fasen gemeten via welke uitspraken, indicatoren en checklists? En hoe gaat dat meten in praktijk?

## 4

### Hoe en wat meten?

Hoe en wat meten we met behulp van het meetinstrument voor netwerken? Dit hoofdstukje geeft hierop een drieledig antwoord.

We meten met behulp van checklists. De uitspraken of items in de checklists worden gehanteerd en verwerkt als kwantitatieve indicatoren. We meten hiermee aspecten van netwerken die variëren naargelang de netwerkfase.

#### 4.1 | Meten met behulp van checklists

Het meetinstrument voor netwerken bestaat uit een achttal checklists, die terug te vinden zijn als bijlage. Elke checklist bestaat uit meerdere uitspraken. De checklists met deze uitspraken worden voorgelegd aan de coördinatoren 'netwerking', aan de initiatiefnemers van een netwerk, aan de netwerkleider, aan de netwerkpartners en/of aan de verantwoordelijken van de partnerorganisaties, afhankelijk van de netwerkfase en de checklist waar het om gaat. Elke uitspraak peilt naar de mate waarin de bevroegde personen zich in deze uitspraak kunnen vinden. Daarbij kunnen ze antwoorden op een vijfpunteschaal met volgende antwoordmogelijkheden: nee, eerder niet, niet-wel, eerder wel en ja.

#### 4.2 | Uitspraken of items gehanteerd als indicatoren

In elke checklist worden verschillende uitspraken of items samen gehanteerd als indicatoren, als aanwijzingen van een bepaald aspect van het netwerk.

De opinies van de respondenten worden verwerkt als kwantitatieve indicatoren. Dit gebeurt als volgt. Vooreerst wordt elk antwoord op een uitspraak omgezet in een score op 100: 'nee' staat gelijk met score 0, 'eerder niet' krijgt score 25, 'niet-wel' stemt overeen met score 50, 'eerder wel' staat voor score 75 en 'ja' correspondeert met de maximumscore 100.

Vervolgens wordt per item de gemiddelde score op 100 berekend over de bevroegde personen heen. De derde en laatste stap is de berekening van de gemiddelde score op 100 per cluster van items in een checklist en/of voor een hele checklist. De gemiddelde score op 100 voor een hele checklist wordt berekend als gemiddelde van alle items (wanneer items van een checklist niet in clusters zijn ingedeeld) of als gemiddelde van de gemiddelde scores van de clusters (wanneer items wel in clusters zijn ingedeeld).

Die gemiddelde scores op 100 per cluster van items in een checklist of voor een hele checklist zijn dan te beschouwen als gekwantificeerde indicatoren voor bepaalde aspecten van het netwerk.

Bij het monitoren en meten met behulp van deze checklists moet enig voorbehoud gemaakt worden. De gekwantificeerde indicatoren zijn en blijven slechts 'indicatoren' of aanwijzingen van bepaalde aspecten van een netwerk. Ze pretenderen geen status van 'absolute waarheid'. Ze komen immers 'slechts' tot stand op basis van de subjectieve beleving van de personen die de checklists invullen. De indicatoren mogen dan ook slechts beschouwd worden als 'geobjectiveerde' richtsnoeren en hulpmiddelen om de werking van netwerken te monitoren, op te volgen en te evalueren.

### 4.3 | Wat meten we?

Welke aspecten van netwerken kunnen met het meetinstrument gemeten worden? Dit verschilt naargelang de netwerkfase.

Er is ten eerste de fase 'vooraf' of de 'input'-fase. Netwerken worden het best op een rationele wijze opgestart, hetgeen een aantal stappen en rand- en startvoorwaarden veronderstelt (zie hoger, 3.2). Bij enkele van de te zetten stappen kan het meetinstrument een hulpmiddel zijn (zie verder, hoofdstuk 5). Zo moet er onder meer bepaald worden of de netwerkformule - die een heel specifieke manier van samenwerken is - de meest aangewezen samenwerkingsvorm is voor het issue dat zich aandient. Checklist 1 kan daarbij een hulpmiddel zijn. Als de netwerkformule de aangewezen formule van samenwerken is, moeten vervolgens netwerkpartners gekozen worden. Hierbij kunnen de checklists 2 en 3 helpen.

Ten tweede is er de fase 'tijdens', die betrekking heeft op het proces ('throughput') en de realisaties ('output'). De eigenlijke werking kan gevat worden in vier dimensies: de taak-, de relatie-, de groei- en de profileringsdimensie (zie hoger, 3.3). De checklists 4, 5, 6 en 7 zijn een hulpmiddel om de werking van het netwerk op elk van deze dimensies op gezette tijdstippen door te lichten of te monitoren (zie verder, hoofdstuk 6). Dit om te zien of er voortgang is binnen de netwerking in vergelijking met een vorig toetsmoment en vooral ook om er lering uit te trekken voor de toekomstige werking.

Ten slotte is er de fase 'na'. Daarbij gaat het om de afronding, de effecten ('outcome') en het eventuele vervolg (zie hoger, 3.4). Het meten van de effecten van het netwerk gebeurt bij wijze van 'postevaluatie', enige tijd na afronding van het netwerk, met behulp van checklist 8 (zie verder, hoofdstuk 7). Deze effectmeting is nodig om na te gaan of de werking van het netwerk wel effectief is of effecten sorteert. Het kan daarbij gaan om effecten op de issuewerking, op de doelgroepen, op de partnerorganisaties intern, op de relaties tussen netwerkpartners en op het beleid.

## 5

### De fase 'vooraf': checken in functie van keuzes

Aan het opstarten van een netwerk zijn een aantal rand- en startvoorwaarden verbonden en er gaan heel wat 'berekende' stappen aan vooraf (zie hoger, 3.2). Het meetinstrument kan een hulpmiddel zijn bij bepaalde stappen. Vooraleer er een netwerk opgestart wordt, dringen zich namelijk tal van keuzes op. Zo moet er onder meer bepaald worden of de netwerkformule de meest aangewezen samenwerkingsvorm is en welke partners geschikt zijn voor het op te richten netwerk. De meerwaarde van het instrument zit in de afwegingen die deze keuzes met zich meebrengen.

#### 5.1 | Is de netwerkformule de aangewezen samenwerkingsvorm?

Voorafgaand aan het eventuele opstarten van een netwerk moet er bepaald worden of de netwerkformule wel de meest aangewezen samenwerkingsvorm is. Deze stap dient zich aan nadat het issue omschreven is en nadat via een arena-analyse gedetecteerd is wie de potentiële partners zijn voor een eventueel netwerk. Checklist 1 dient als hulpmiddel om te bepalen of de netwerkformule überhaupt de aangewezen samenwerkingsvorm is. Het zijn de coördinatoren 'netwerking' en de initiatiefnemers die deze checklist dienen in te vullen.

We bekijken deze checklist inhoudelijk en verduidelijken hoe ze in de praktijk gebruikt kan worden.

##### 5.1.1 | Al of niet een netwerk? Checklist 1 inhoudelijk

De netwerkformule is niet per definitie de meest aangewezen samenwerkingsvorm. Met checklist 1 wordt afgewogen of het issue dat zich aandient al dan niet het best aangepakt wordt via deze formule.

Dat gebeurt aan de hand van negen items. Deze items overlopen eigenschappen van een issue waarbij het aangewezen is om een netwerk op te starten.

Het issue is ondoorzichtig en complex en menige actor bijt er zijn tanden op stuk. De aanpak van het issue vergt een coördinatie van inspanningen. Er is nood aan een planmatige aanpak en probleemoplossende groepstechnieken. Een benadering vanuit het SMART-principe kan soelaas bieden door te werken met doelstellingen die specifiek, meetbaar, aanvaard, realistisch en tijdspecifiek zijn. Democratische besluitvorming en horizontale sturing zijn nodig voor de oplossing van het issue. Er is complementariteit op het vlak van slagkracht en impact nodig tussen de partners. Partners moeten elkaar aanvullen op het vlak van mogelijkheden en competenties. De oplossing van het issue overstijgt de mogelijkheden van individuele partners.

Kortom, bij complexe issues die het petje van individuele actoren te boven gaan en die coördinatie, planning, probleemoplossend en doelgericht werken, een horizontale aanpak en complementariteit vergen, is een netwerk de uitgelezen samenwerkingsvorm.

### **5.1.2 | Al of niet een netwerk? Checklist 1 in praktijk**

Op welke wijze wordt checklist 1 het best gebruikt?

De coördinatoren 'netwerking' en de initiatiefnemers die een netwerk als mogelijke samenwerkingsvorm naar voren schuiven, vullen deze checklist in.

Op basis van de ingevulde checklists wordt de globale gemiddelde score op 100 berekend. Als drempelwaarde om de netwerkformule te kunnen beschouwen als aangewezen samenwerkingsvorm, wordt een gemiddelde score van 60 vooropgesteld.

Deze drempelwaarde is slechts richtinggevend: in bepaalde omstandigheden kan, na afweging door de coördinatoren 'netwerking' en de initiatiefnemers van het netwerk, toch tot de oprichting van een netwerk besloten worden, ook al wordt de drempelwaarde niet bereikt.

## **5.2 | Welke partners zijn geschikt voor het netwerk?**

Als beslist wordt tot de oprichting van een netwerk, dan moeten er netwerkpartners gekozen worden. De checklists 2 en 3 kunnen helpen om de geschikte partners te vinden. Vertrekbasis vormt een lijst van potentiële netwerkpartners die tot stand komt op basis van een arena-analyse. Aan deze potentiële partners en de verantwoordelijken van hun organisatie wordt checklist 2 respectievelijk checklist 3 voorgelegd. Beide lijsten bestaan uit achttien gelijkaardige, maar soms anders geformuleerde items.

We bekijken deze checklists inhoudelijk en lichten het praktische gebruik ervan toe.

### **5.2.1 | Op zoek naar geschikte partners: checklist 2 en 3 inhoudelijk**

Bij de inschatting of een potentiële partner geschikt is om deel te nemen aan een netwerk zijn er twee inhoudelijke criteria.

De items 1 t.e.m. 8 toetsen in welke mate de potentiële partner een netwerk nodig acht voor het issue. Dit zijn items die grotendeels overeenstemmen met de items uit checklist 1, waarmee nagegaan wordt of de netwerkformule de aangewezen samenwerkingsvorm is (zie hoger, 5.2.1).

De items 9 t.e.m. 18 checken de bereidheid, de betrokkenheid en de expertise van de potentiële partner met betrekking tot participatie in het netwerk. Concreet gaat het hier om de mate waarin het issue tot de centrale aspecten van de werking van de eigen organisatie behoort, de mate waarin men betrokken is bij het issue, de mate waarin men deskundig en ervaren is op het vlak van het issue en van samenwerking in netwerken, en de mate waarin men zelf belang heeft bij participatie aan een netwerk. Ook de bereidheid om dingen uit het netwerk in te brengen in de eigen organisatie, om de troeven van de eigen organisatie in te zetten in het netwerk en om te participeren aan de werksessies en de tussenliggende taken van het netwerk zijn belangrijke voorwaarden om door te gaan als een geschikte partner voor het netwerk. Ten slotte moet men de nodige tijd kunnen vrijmaken voor de werksessies en de tussenliggende taken van het netwerk.

### **5.2.2 | Op zoek naar geschikte partners: checklist 2 en 3 in praktijk**

Hoe wordt er met behulp van checklist 2 en 3 bepaald of een potentiële partner geschikt is voor het netwerk?

Zowel het oordeel van de potentiële partner als dat van de verantwoordelijke van de organisatie is belangrijk bij het bepalen of iemand een geschikte partner is voor een netwerk. Voor het welslagen

van een netwerk is het cruciaal dat de organisatie gemotiveerd en geëngageerd is om te participeren aan het netwerk.

Voor elke potentiële partner (die checklist 2 invult) en voor de verantwoordelijke van de partnerorganisatie (die checklist 3 invult) worden drie gemiddelde scores op 100 berekend: een die aangeeft in welke mate men een netwerk nodig acht voor het issue (items 1 t.e.m. 8), een die de bereidheid/betrokkenheid/expertise aangeeft (items 9 t.e.m. 18) en een globale gemiddelde score (als gemiddelde van de twee eerste scores).

Als zowel de potentiële partner als de verantwoordelijke van de partnerorganisatie een globale gemiddelde score hebben die de 50 overschrijdt, kan een potentiële partner als een geschikte partner beschouwd worden. Als de globale gemiddelde score van een van beiden de 50 niet overschrijdt, is de gemiddelde score voor bereidheid/betrokkenheid/expertise van die persoon doorslaggevend. Is die score wel hoger dan 50, dan kan de potentiële partner toch als geschikt beschouwd worden, vanuit de achterliggende idee dat het motivatieaspect belangrijker is dan de mate waarin men een netwerk nodig acht voor het issue.

In alle andere gevallen is de potentiële partner in principe geen geschikte partner. Let wel, ook hier zijn de criteria slechts op te vatten als richtsnoeren, en kunnen ze 'overruled' worden door het oordeel van de coördinatoren 'netwerking' en de initiatiefnemers van het netwerk.

## 6

### De fase 'tijdens': monitoring van de voortgang

Eens een netwerk operationeel is, bevindt het zich in de fase 'tijdens'. De eigenlijke werking van een operationeel netwerk kan gevat worden in vier dimensies: de taak-, de relatie-, de groei- en de profileringsdimensie (zie hoger, 3.3.2). Het is zinvol een netwerk in werking op gezette tijdstippen te monitoren op zijn voortgang. Dit kan via de checklists 4, 5, 6 en 7 die elk betrekking hebben op een van de vier dimensies. Deze checklists worden bij voorkeur aan het einde van elke fase in de levensloop van een netwerk - verkenningsfase, vormgevingsfase, realisatiefase en overgangsfase - voorgelegd aan de netwerkleider en de netwerkpartners.

De volgende paragrafen duiden deze vier checklists inhoudelijk en lichten de praktijk van het monitoren van de voortgang toe.

#### 6.1 | De taakdimensie: checklist 4 inhoudelijk

Checklist 4 peilt naar de voortgang van een netwerk op het vlak van de taakdimensie. Die taakdimensie heeft te maken met planning, elementen van uitvoering en evaluatie, en hulpmiddelen.

De items 1 t.e.m. 8 checken in welke mate er planmatig gewerkt wordt. Het gaat om de mate waarin er overeenstemming is over het issue en de mate waarin er een gedeelde probleemanalyse is. Het heeft ook te maken met het definiëren van een algemene doelstelling in het netwerk en het verfijnen ervan in concrete werkdoelen, met het stellen van prioriteiten, met het kiezen van sleutelacties en met het werken met actie- en takenplannen.

De voortgang op het vlak van uitvoering en evaluatie wordt nagegaan met behulp van de items 9 t.e.m. 12. De mate waarin tussentijdse kleine succeservaringen geboekt worden, is daar een eerste aanwijzing van. Daarnaast is er de mate waarin actieplannen uitgevoerd, geëvalueerd en bijgestuurd worden en de mate waarin de vooropgestelde werkdoelen gerealiseerd worden.

De items 13 t.e.m. 18 ten slotte verwijzen naar de hulpmiddelen of hulpbronnen waarvan het netwerk gebruik maakt. De voortgang op dat terrein heeft te maken met de wijze van besluitvorming die bij voorkeur op basis van consensus gebeurt en met een goed functionerende werkstructuur en werkmethode. Maar het gaat evenzeer over de verwerving van de nodige werkmiddelen en over het maken van afspraken i.v.m. de aanwending van de beschikbare middelen.

#### 6.2 | De relatiedimensie: checklist 5 inhoudelijk

Naast het taakinhoudelijke is ook het relationele belangrijk in het kader van een netwerk. De voortgang van een netwerk op het vlak van het relationele kan gemonitord worden met behulp van checklist 5. De relatiedimensie valt uiteen in drie aspecten: houding, betrokkenheid en werking.

Met 'houding' (items 1 t.e.m. 4) bedoelen we het belang van een open communicatie en de afwezigheid van een verborgen agenda bij de netwerkpartners. Ze horen elkaar ook te zien als gelijkwaardige, respectvolle, betrouwbare en loyale partners. En ze horen bereid te zijn tot het sluiten van compromissen.

Verder is er de betrokkenheid (items 5 t.e.m. 11). Betrokkenheid is namelijk niet alleen van belang als er bij het opstarten van een netwerk naar geschikte partners wordt gezocht (zie hoger, 5.2.2), maar ook tijdens de levensloop van een netwerk. Die betrokkenheid kan blijken uit verschillende aspecten: het inzetten van de troeven van de eigen organisatie binnen het netwerk, het verzoenen van verschillende belangen, het bijdragen van iedereen tot het vlot functioneren van het netwerk, het uitwisselen van informatie en het tonen van actieve betrokkenheid en inzet.

Ten slotte zijn er ook een aantal relationele werkingsaspecten (items 12 t.e.m. 18). Zo is het belangrijk dat de leiding van het netwerk aanvaard wordt, zowel wat procesbegeleiding als wat inhoudelijke leiding betreft. Andere aspecten zijn de gelijkwaardige invloed van de netwerkpartners op de besluitvorming, het aanvaarden van de besluiten van het netwerk en de bereidheid om ze loyaal uit te voeren, het constructief omspringen met conflicten en het constructief samenwerken.

### **6.3 | De groeidimensie: checklist 6 inhoudelijk**

Netwerken in werking 'groeien' ook, ze zijn in evolutie. De voortgang van een netwerk op het vlak van de groeidimensie kan nagegaan worden met behulp van checklist 6. De groeidimensie heeft betrekking op de relatie met de partnerorganisatie en/of de opdrachtgever en op de interne profilering van een netwerk.

De relatie met de partnerorganisatie en/of de opdrachtgever is van cruciaal belang in het kader van een netwerk. Die relatie wordt gemeten via de items 1 t.e.m. 5. Zo is het belangrijk dat netwerkpartners informatie uit het netwerk terugkoppelen naar naaste medewerkers én naar de verantwoordelijke in hun eigen organisatie. Naarmate netwerkpartners goodwill en betrokkenheid voor het netwerk creëren binnen hun eigen organisatie, draagt dat bij tot de 'groei' van het netwerk. Ook een goede terugkoppeling vanuit het netwerk naar de coördinerende ambtenaren en/of het lokale beleid draagt daartoe bij. En het is belangrijk dat de netwerkpartners een correcte invulling geven van het mandaat dat ze vanuit hun organisatie kregen voor het netwerk.

De items 6 t.e.m. 8 zijn indicatoren voor de interne profilering van een netwerk. We hebben het dan over het ontwikkelen van een eigen netwerkidentiteit, over de bereidheid om in de loop van de werking andere partners op te nemen en over het mobiliseren van anderen voor de acties van het netwerk.

### **6.4 | De profileringsdimensie: checklist 7 inhoudelijk**

Netwerken evolueren na verloop van tijd naar eigen identiteiten die ook de behoefte hebben om zich te profileren. Checklist 7 laat toe een netwerk te monitoren op het vlak van de profileringsdimensie. Het gaat daarbij om aspecten van externe profilering en bekendmaking.

Een netwerk zal hoger scoren op het vlak van externe profilering (items 1 t.e.m. 4) als het nauwkeurig zijn externe relaties verzorgt, als de ondernomen acties herkenbaar zijn als acties van het netwerk, als het een goed imago heeft in de buitenwereld en als het door het lokale beleid aanzien wordt als een betrouwbare en legitieme actor.

Indicatoren voor de aspecten van bekendmaking (items 5 t.e.m. 7) zijn de mate waarin het netwerk bekend is bij anderen dan de netwerkpartners en de mate waarin de acties en de resultaten van het netwerk kenbaar gemaakt worden aan de buitenwereld.

## 6.5 | Monitoren van voortgang: checklists 4 t.e.m. 7 in praktijk

De checklists 4 t.e.m. 7 dienen om de voortgang van een netwerk in werking te monitoren. Hoe worden deze checklists in de praktijk het best gehanteerd?

Het monitoren van de voortgang van een werkend netwerk gebeurt bij voorkeur aan het eind van elke fase in de levensloop van een netwerk. Concreet betekent dat aan het eind van de verkenningsfase, de vormgevingsfase, de realisatiefase en de overgangsfase (zie hoger, 4.2.2).

De metingen op verschillende momenten laten toe te checken of er voortgang, stagnatie of zelfs achteruitgang is in vergelijking met een vorig meetmoment.

Aan het einde van elk van deze fasen worden de checklists 4 t.e.m. 7 voorgelegd aan de netwerkleider en aan alle netwerkpartners. Via elke checklist kan men de voortgang van een netwerk op één specifieke dimensie monitoren: de taak-, de relatie-, de groei- en de profileringsdimensie. Zo heeft men dus op elk meetmoment zicht op elke dimensie.

Op basis van de door de netwerkleider en de netwerkpartners ingevulde checklists worden er op elk meetmoment voor elke checklist gemiddelde scores berekend. Om welke gemiddelde scores gaat het? De taakdimensie valt uiteen in drie aspecten: planning (item 1 t.e.m. 8), uitvoering en evaluatie (item 9 t.e.m. 12) en hulpmiddelen (item 13 t.e.m. 17). Voor elk aspect wordt een gemiddelde score op 100 berekend. Daarnaast wordt er een globale gemiddelde score op 100 berekend, als gemiddelde van de drie gemiddelde scores van de deelaspecten.

Idem dito voor de relatiedimensie, die ook uit drie topics bestaat: houding (items 1 t.e.m. 4), betrokkenheid (items 5 t.e.m. 11) en werking (items 12 t.e.m. 18).

De groeidimensie omvat twee aspecten: de relatie met de partnerorganisatie en/of de opdrachtgever (items 1 t.e.m. 5) en de interne profilering (items 6 t.e.m. 8). Ook hier wordt voor elk aspect een gemiddelde score op 100 berekend. De globale gemiddelde score is hier het gemiddelde van de twee gemiddelde scores van de deelaspecten.

Dezelfde werkwijze gaat op voor de profileringsdimensie die op te splitsen is in externe profilering (items 1 t.e.m. 4) en aspecten van bekendmaking (items 5 t.e.m. 7).

Ten slotte wordt er op elk meetmoment, op basis van de gemiddelde scores van elke dimensie, ook nog een globale gemiddelde score berekend, die een idee geeft van de voortgang van het netwerk over de vier dimensies heen.

## 7

### De fase 'na': effectmeting

Netwerken worden opgericht om bij te dragen tot de 'oplossing' van een 'hardnekkig' issue. Eens het beoogde resultaat is bereikt, houdt een netwerk in principe op te bestaan. Het is nuttig om enige tijd na de afronding van een netwerk te meten of de werking ervan inderdaad effectief geweest is en effecten of 'outcome' gesorteerd heeft (zie hoger, 3.4.3). Dat kan via checklist 8.

We bekijken deze checklist eerst inhoudelijk, nadien wordt toegelicht hoe ze in de praktijk gebruikt kan worden.

#### 7.1 | Effecten op verschillende domeinen: checklist 8 inhoudelijk

Checklist 8 is een hulpmiddel om de effecten van een netwerk te meten. Netwerken kunnen effecten hebben op verschillende domeinen: op de issuewerking, op de doelgroepen, op de partnerorganisaties, op de relaties tussen de netwerkpartners en op het beleid. Per domein zitten er meerdere items in checklist 8 vervat.

Een netwerk kan resulteren in een verbeterde werking rond het issue. Een blijvende betrokkenheid vanuit de partnerorganisaties bij het oplossingskader voor het issue, meer mogelijkheden en competenties met betrekking tot de aanpak van het issue bij de partnerorganisaties, een blijvende bereidheid bij partnerorganisaties om de eigen troeven in te zetten voor het issue en het nog steeds inzetten van werkuren voor de werking rond het issue zijn hiervoor indicatoren (items 1 t.e.m. 4).

Vaak beoogt een netwerk effecten voor doelgroepen. De mate waarin een netwerk effect heeft op de doelgroepen, kan nagegaan worden met behulp van de items 5 t.e.m. 11. Het gaat om de mate waarin het netwerk heeft bijgedragen tot nieuwe dienstverlening of realisaties voor de beoogde doelgroepen. Maar het heeft evenzeer te maken met de mate waarin het netwerk heeft bijgedragen tot een grotere bekendheid, een betere toegankelijkheid en een betere afstemming van de dienstverlening voor de beoogde doelgroepen, en tot een beter gebruik ervan door die doelgroepen. Een effect van een netwerk kan ook zijn dat de beoogde doelgroepen de verschillende partnerorganisaties beter kennen en beter hun weg vinden naar die organisaties.

Een netwerk kan ook effecten sorteren op de partnerorganisaties intern. Die effecten worden gemeten via de items 12 t.e.m. 17. In verhouding tot de mate waarin de probleemstelling van het issue duidelijk blijft voor de partnerorganisaties en naarmate zij overtuigd zijn van verdere samenwerking rond het issue en van het nut van de netwerkformule, kunnen we spreken van effecten op de partnerorganisaties intern. Maar ook de integratie van het netwerkissue in de werking van de partnerorganisaties, de blijvende betrokkenheid van die organisaties bij het issue en het terugkoppelen van relevante informatie door de netwerkpartners naar hun eigen organisatie zijn daar aanwijzingen voor.

Van een netwerk gaan ook effecten uit op de relaties tussen de vroegere netwerkpartners (items 18 t.e.m. 23). Als vroegere partners nog steeds relevante informatie terugkoppelen naar elkaar en als er nog samenwerking, coördinatie en democratische besluitvorming is rond het issue, dan zijn dat indicaties voor effecten van het netwerk op de relaties tussen netwerkpartners onderling. Hebben er zich nieuwe partners aangediend bij de verdere werking rond het issue en werken de vroegere netwerkpartners nog samen rond een ander issue, dan zijn dat ook aanwijzingen van beklijvende effecten op de relaties tussen de netwerkpartners.

Tot slot kan een netwerk effecten hebben op het lokale beleid (items 24 t.e.m. 28). Er zijn waarneembare effecten wanneer het lokale beleid relevante informatie terugkoppelt naar de netwerkpartners, netwerkpartners betreft bij issueaangelegenheden, rekening houdt met adviezen en realisaties van het netwerk en wanneer lokale bestuurders steun verlenen aan de instandhouding van de realisaties van het netwerk.

## **7.2 | Op zoek naar effecten: checklist 8 in praktijk**

De vraag naar de effectiviteit van een netwerk is een vraag naar de 'beklijvende' effecten of de effecten op lange termijn. Het is immers mogelijk dat een netwerk aan het einde van de rit wel de beoogde resultaten haalt, maar dat het 'maatschappelijke' effect uiteindelijk erg beperkt is. Precies daarom is een effectmeting nuttig: om te checken welk effect het netwerk heeft gehad op de issuewerking als dusdanig, op de doelgroepen, op de partnerorganisaties intern, op de relaties tussen de netwerkpartners en op het beleid. Via checklist 8 peilen we naar de effectiviteit van een netwerk op al deze domeinen. Hoe wordt deze checklist in de praktijk het best gebruikt?

Omdat er gepeild wordt naar de 'beklijvende' effecten, is het belangrijk dat deze checklist enige tijd na de afronding van het netwerk gebruikt wordt, bij wijze van 'post'-evaluatie, bv. zes maanden nadien. De checklist wordt voorgelegd aan de netwerkleider en de netwerkpartners.

Op basis van de ingevulde checklists worden er gemiddelde scores op 100 berekend. De checklist die de effecten van netwerken meet, valt uiteen in vijf domeinen van effecten. Voor elk domein wordt een gemiddelde score berekend. Die gemiddelde scores geven een idee van de mate waarin het netwerk effectief is op die domeinen. Het effect op de issuewerking wordt berekend op basis van de items 1 t.e.m. 4, het effect op de doelgroepen op basis van de items 5 t.e.m. 11, het effect op de partnerorganisaties intern met behulp van de items 12 t.e.m. 17, het effect op de relaties tussen de vroegere netwerkpartners op basis van de items 18 t.e.m. 23 en het effect op het lokale beleid met behulp van de items 24 t.e.m. 28.

Een indicator voor de globale effectiviteit van het netwerk ten slotte, is de globale gemiddelde score, berekend op basis van de gemiddelde scores van elk domein apart.

## DEEL 3

### De Maasmechelse praktijk van netwerken

---

Deel één van deze publicatie presenteerde een model voor 'netwerking' en deel twee stond stil bij het meetinstrument dat ontwikkeld werd om netwerken in hun verschillende facetten op te volgen, te monitoren en te evalueren. In dit derde en laatste deel wordt het netwerkmodel getoetst aan de praktijk. We gaan in op de wijze waarop de netwerkmethodologie in de gemeente Maasmechelen werd opgestart, toegepast, geëvalueerd en verbeterd.

In hoofdstuk acht schetsen we eerst de context waarin de netwerkmethodologie in Maasmechelen ingang vond.

Wie is wie in de Maasmechelse netwerken? Hoofdstuk negen staat stil bij de belangrijkste netwerkactoren en hun onderlinge relaties.

Hoofdstuk tien belicht hoe het model en het meetinstrument voor netwerken praktisch werden toegepast in Maasmechelen. Het is vooral een praktijkbeschrijving van de methodische, stapsgewijze aanpak, gestoffeerd met kanttekeningen, knelpunten en aandachtspunten. De focus in dit hoofdstuk ligt op de taakdimensie van netwerken.

De werking van een netwerk is evenwel niet alleen te vatten in een methodisch verhaal dat vertrekt vanuit de taakdimensie. Netwerken hebben nog drie andere dimensies: het gaat om relaties tussen mensen (relatiedimensie), om groei, ontwikkeling en evolutie (groeidimensie) en om profilering als eigen entiteit (profielingsdimensie). Hoofdstuk elf belicht dan ook deze meer dynamische kant van netwerken en schetst de Maasmechelse ervaringen op dat vlak.

Hoofdstuk twaalf ten slotte schetst elf aandachtspunten en aanbevelingen voor het werken met netwerken in het kader van een lokaal welzijnsbeleid.

## 8

### De Maasmechelse context

Een korte beschrijving van de Maasmechelse context heeft haar belang, omdat het introduceren van een communicatiemethodiek in een lokale setting niet zomaar uit de lucht komt vallen. Op lokaal vlak moeten immers bepaalde omstandigheden en opportuniteiten aanwezig zijn die dat op een of andere manier in de hand werken. Deze omstandigheden verschillen uiteraard van gemeente tot gemeente. De Maasmechelse context geven we gewoon als 'een' context, ter illustratie.

Bovendien, om volledig te zijn:

- Maasmechelen telt 36.000 inwoners en is een ex-mijngemeente. Structurele kenmerken zijn: hoge concentraties van migranten, werklozen en sociale huurwoningen. Er is een grote leerachterstand en het gemiddelde inkomen behoort tot de laagste van Vlaanderen.
- Maasmechelen was gedurende zes jaar een SIF+-gemeente. Dankzij de extra SIF-middelen konden ideeën die al enige tijd aan het groeien waren, ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Enerzijds werd de introductie van de netwerkmethodie in de hand gewerkt door die extra middelen. Anderzijds mag het ontbreken van extra middelen geen excuus zijn om vernieuwend te werken: nu de SIF-middelen voor de gemeente Maasmechelen in het Gemeentefonds geplafonneerd zijn, wordt getracht om de netwerkmethodie te handhaven in het reguliere beleid.

#### 8.1 | Een organisch groeiend samenwerkingsklimaat

Reeds in de jaren zeventig ontstond er in het prille welzijnswereldje van Maasmechelen bereidheid om hokjesoverstijgend te denken. Vooral in het jongerenwerk wilde men niet alleen oog hebben voor symptomen van maatschappelijke achterstelling, maar ook voor de structurele voedingsbodems ervan. Een aantal leerkrachten, CLB-werkers, de Jeugd- en Sociale Politiedienst, hulpverleners uit het OCMW en het Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg, de gemeentelijke Jeugddienst, de allereerste straathoekwerker en jongerenwerkers van allerlei slag ontmoetten elkaar toen maandelijks in zogenaamde 'puzzeluurtjes'. Dit waren goede smaakmakers voor weer andere sectoren en doelgroepen.

Een lokale studiedag over de drie w's (wonen, weten, werken) was een belangrijk formeel initiatief van het OCMW om, vertrekkend vanuit voorzichtige analyses, mensen met verschillende achtergronden en invalshoeken rond de tafel te brengen en de neuzen één kant op te krijgen: welzijnswerkers, 'harde' actoren, diensten, instituten en beleidsmensen. Links en rechts werd toegegeven dat er nogal wat structurele problemen waren, dat een geïsoleerde aanpak niet deugde en dat men elkaar nodig had. Toch bleef men vaak stoten op clichés: een huisvestingsmaatschappij vond dat het buurtopbouwwerk diende om de sociale huurders op te voeden tot plichtsbewuste gebruikers, het welzijnswerk vond dat scholen veel meer begrip moesten tonen voor thuissituaties,... Er werden over en weer nogal wat lessen gespeld. Het erkennen van de onderlinge afhankelijkheid als basisvoorwaarde voor een verbeteringsgerichte samenwerking zou nog veel moeite kosten.

Het effect van deze (en vele andere) initiatieven bleek des te belangrijker omdat ze dateerden van voor de kansarmoedeprogramma's van de overheid, toen de samenwerking nog niet gesubsidieerd werd.

## 8.2 | De strategische planning: zicht en vat krijgen op...

Ook vanuit de sociale dienst van het OCMW groeide het inzicht dat vele individuele hulpvragen konden verklaard worden vanuit het zogenaamde 'maatschappelijke schuldmodel': het is namelijk ook de samenleving zelf die, via zijn instituten en de daarbij horende regelgeving, het kansentrajec van een individu bepaalt. En die regelgevers zitten niet alleen in Brussel. Ook op lokaal niveau vullen talrijke instituten hun beleidsmarge in met eigen regelgeving en prioriteiten, al of niet vanuit een bewuste zorg voor achtergestelden (de 'instellingsreflex' versus de 'cliëntreflex'). Meer bepaald gaat het om de huisvestingsmaatschappij, een basis- of secundaire school, de CLB's, de VDAB, de gemeentelijke diensten, de politie en het OCMW zelf. Het waren vooral die lokale actoren die stilaan in het vizier kwamen, en met wie er communicatie moest worden opgebouwd.

In diezelfde periode werden ook een aantal termen en begrippen geïntroduceerd die de verschillende geledingen moesten helpen de appels van de peren te onderscheiden: de sectorale, de categoriale en de territoriale benadering, vervolgens het inclusieve, het integrale en het participatieve denken, en ten slotte de strategische planning. Deze methode, door de Vlaamse Gemeenschap gekoppeld aan de SIF-middelen, heeft in sterke mate bijgedragen tot het resultaatgericht denken en werken.

Ondertussen was in Maasmechelen de jaarlijkse editie van de wijkatlas een vertrouwd instrument geworden voor tal van voorzieningen. Toen het OCMW ten slotte, in het kader van lokaal sociaal beleid, besloot een onderzoeker aan te trekken voor de omgevingsanalyses, waren de meeste voorwaarden vervuld om 'zicht' te krijgen op de verschijningsvormen van de maatschappelijke kwetsbaarheid in de gemeente.

Vat krijgen op de maatschappelijke uitsluiting betekende dat een aantal zaken operationeel moesten worden op welzijnsoverstijgend niveau. Voortaan zouden ook zogenaamde 'harde sectoren' deel uitmaken van het lokale kansenbeleid. Zo zou er niet alleen meer zuiver symptomatisch gewerkt worden (dweilen), maar we zouden ook grip krijgen op de lokale uitsluitingsmechanismen (de kraan). Ondertussen was het duidelijk dat een en ander niet zou kunnen zonder een serieuze omslag in het denken in alle geledingen. Er was nood aan een globaal denkkader dat de aanwezige goede wil kon overspannen, waarbinnen alle actoren zich konden herkennen en elkaar zouden kunnen vinden. Deze gedachtegang bracht ons bij drie andere begrippen: de sociale, bestuurlijke en politieke vernieuwing.

## 8.3 | Drie onderling verbonden vernieuwingsbewegingen

De zoektocht naar een bruikbare communicatiemethode ten behoeve van het lokale welzijnsgebeuren grijpt terug naar het eerste SIF-beleidsplan 1997-1999. Het Maasmechelse denkkader vertrok onder meer vanuit de sociale, bestuurlijke en politieke vernieuwing, drie klassieke kreten die tot dan meestal afzonderlijk te horen waren. De uitdaging was om de bewegingen, die onder impuls van een hele rits initiatieven op de drie afzonderlijke domeinen tot stand kwamen, onderling met elkaar te verbinden. En van de drie hoeken werd een driehoek gemaakt.

De drie vernieuwingsbewegingen kwamen hoger (zie inleiding) al kort aan bod. Hier gaan we er nog even op in:

- Sociale vernieuwing verwijst naar alle initiatieven die hun legitimiteit vinden bij de doelgroep en tot doel hebben deze doelgroep te activeren, te informeren, communicabel te maken, te responsabiliseren. In Maasmechelen gaat het om initiatieven als jeugdwerk, straathoekwerk, basiseducatie, buurtwerk, schoolopbouwwerk, integratiewerk,... Zij beogen de doelgroep vaardig te maken om, met zo groot mogelijk resultaat voor ogen, 'zaken' te kunnen doen met diensten, instituten en beleid.
- Bij bestuurlijke vernieuwing gaat het om inspanningen van instituten en diensten om een andere, meer resultaatgerichte communicatiestijl te ontwikkelen voor de gebruiker. Vanuit

die filosofie zetten een aantal Maasmechelse instituten en diensten de voorbije jaren vooruitgeschoven posten in: wijkambtenaren en stadswachten vanuit de gemeente, een brugfiguur vanuit de sociale huisvestingsmaatschappij, de wijkagent vanuit de politie, de gedecentraliseerde sociale dienst vanuit het OCMW, enzovoort.

- De formatie van de laatste bestuurscoalitie was een uiting van politieke vernieuwing. Een schepen bekende zich tot de 'sociale vernieuwing' en een andere tot de 'bestuurlijke vernieuwing'. Daarmee gaven zij het signaal een andere, meer open communicatiestijl te willen gebruiken ten aanzien van diensten en burgers.

Bij de lancering van de driehoek van de vernieuwingsbewegingen horen een aantal kanttekeningen:

- De driehoek nodigde iedereen uit om positie in te nemen in een ruimer geheel en naast anderen met wie men een aantal zaken gemeen of niet gemeen had. Wie ben ik en waarvoor sta ik? Wie is de ander en waarvoor staat die? Dit was op zich al een verhelderende oefening.
- Er was bereidheid, meer zelfs, ijver om samen te werken. Er werden ook pogingen gedaan, al waren die te vrijblijvend, gebaseerd op goede wil, afhankelijk van individuele karakters, informeel, zonder mandaat van de eigen dienst of zonder terugkoppeling naar de eigen dienst. De figuur van de driehoek was geschikt als theoretisch of strategisch denkkader, maar moest nog operationeel worden.
- De vooruitgeschoven posten van diensten en instituten creëerden bij de buitenwereld de verwachting dat zij in hun eigen diensten het beleid en de dienstcultuur zouden beïnvloeden, maar in een aantal gevallen bleek aanvankelijk het tegendeel. Er waren nogal wat diensten die de communicatie met de gebruiker wat graag wilden overlaten aan de vooruitgeschoven post en zo een alibi vonden om zelf niet te veranderen.
- Er dienden zich een aantal taaie barrières aan voor een resultaatgerichte samenwerking: het eigenbelang, de eigen traditie en positie, het eigen gelijk en het opgebouwde prestige, de emotionele betrokkenheid, de restanten uit het tijdperk van het conflictmodel, de erkenning dat men bepaalde problemen niet alleen het hoofd kan bieden en dus afhankelijk is van anderen,...

Er was dus heel wat communicatie-ijver, maar de ijver voor het eigen territorium was nog doorslaggevend. Het was duidelijk dat het weinig zin had om al die communicatie-ijver op elkaar los te laten. Om tot efficiënte en effectieve samenwerking tussen de actoren te komen, moest de communicatie georganiseerd worden, zo groeide het besef. Er werd gezocht naar een specifieke methode die, uitgaande van de erkenning van een gezond eigenbelang, de bereidheid tot communicatie kon kanaliseren in de richting van aanwijsbare verbeteringen.

Tevens bleek het noodzakelijk om de begeleiding van de processen in handen te geven van een externe procesbegeleider of netwerkfacilitator, om een begrippenkader en spelregels te ontwikkelen voor kandidaat-participanten en om een bescheiden regie of coördinatie te organiseren om een en ander operationeel te maken.

## **8.4 | De geboorte van de netwerkmethode**

De Maasmechelse netwerkpraktijk ontstond niet op één scheppingsdag, maar is de vrucht van een langdurige zoektocht, een samengaan tussen het ontwikkelen van denkkaders, prille veldervaring en het binnenhalen van theoretische modellen.

De sociale woonwijk Klein Spanje was een eerste smaakmaker. De wijk, die nog geen duizend inwoners telt, had af te rekenen met een concentratie van jeugdcriminaliteit. Op vraag van de

burgemeester leverde de gegevensbank van de rijkswacht een aantal achtergrondkenmerken van de vastgestelde feiten. Deze neigden sterk in de richting van familiale en maatschappelijke kenmerken. Vervolgens werd een visje uitgegooid naar de welzijnsdiensten om ook hun bevindingen over de wijk samen te brengen. Bij een aantal diensten, bijvoorbeeld het straathoekwerk en het buurtwerk, stootte dit aanvankelijk op weerstand omdat men vreesde dat de samenwerking met het repressieve apparaat de vertrouwensband met de doelgroep zou kunnen schaden.

Na een en ander te hebben uitgepraat met diensten en doelgroepen werd het overleg geformaliseerd en kwam men – met behulp van een externe facilitator – al vlug tot een complementair en samenhangend beeld van de wijk. De wijk werd 'ontdekt' als een concentratie van bewoners en gezinnen met een gedwongen overlevingsgedrag. Dankzij deze analyse keken de de actoren met een andere blik naar de wijk, waardoor ze er op een andere manier mee in communicatie gingen treden. Bovendien werden er een aantal acties opgezet.

Dit eerste netwerkexperiment leerde ons heel veel: het belang van goede analyses, van een stapsgewijze aanpak en van een externe methodische ondersteuning.

Op het gebied van communicatie was er wel een lokaal denkkader (de driehoek) en een begrippenarsenaal, maar we beschikten nog niet over een theoretische onderbouw. Toch gingen we van start met zogenaamde netwerken, al kwamen ze grotendeels tot stand vanuit de buik en vertoonden ze aanvankelijk weinig systematiek.

In de loop van de rit zocht en vond Maasmechelen een theoretisch kader voor de 'netwerking' in de publicatie 'De dans der partners' van VIBOSO. Terwijl Maasmechelen zocht naar een theoretisch kader, was VIBOSO op dat moment op zoek naar een toetsing van zijn inzichten aan praktijkervaringen.

Naargelang het theoretische model vorm kreeg, werden de bestaande en nieuw op te richten netwerken dan ook beter onderbouwd.

## 9

### **De belangrijkste netwerkactoren en hun onderlinge relaties in Maasmechelen**

'Netwerking' veronderstelt verschillende soorten actoren. De coördinatoren 'netwerking', de netwerkleider en de netwerkfacilitator zijn de cruciale netwerkactoren (zie hoger, 3.1). Hoe worden hun rollen in de Maasmechelense praktijk ingevuld en in welke onderlinge relaties staan ze tot elkaar?

#### **9.1 | De coördinatoren 'netwerking'**

De twee leidinggevende ambtenaren die in het kader van het SIF werden aangesteld als lokaal aanspreekpunt, werden door het lokaal bestuur tevens belast met de coördinatie van de netwerken. Vanuit de gemeente was dit de coördinator van de afdeling 'jeugd en welzijn', vanuit het OCMW was dit de projectencoördinator. Beide functies evolueerden inmiddels naar 'coördinatoren lokaal sociaal beleid'. In het kader van hun algemene opdracht plegen zij wekelijks overleg, onder meer over de netwerken. Zij behouden het algemene overzicht over de netwerken, zorgen voor aansturing en coördinatie en voor de verbinding tussen de netwerken en het lokaal beleid.

Vooraf bij de voorbereiding van een netwerk spelen zij een belangrijke rol: vertrekkend vanuit een globaal denkkader overleggen zij, samen met de initiatiefnemers, de netwerkfacilitator en het beleid, over de wenselijkheid en de haalbaarheid van een netwerk. Zij zorgen er ook voor dat er een convenant wordt afgesloten tussen het beleid en het netwerk, waarin de grote lijnen worden vastgelegd: de aanleiding, de te verwachten voortgang, de opvolging, de werkingsmiddelen en het aantal uren dat het netwerk kan beschikken over de netwerkfacilitator.

Op de formele startvergadering fungeren zij als feitelijke opdrachtgever namens het beleid en introduceren zij de kersverse netwerkpartners in de netwerkmethodiek.

De coördinatoren zijn niet alleen de feitelijke opdrachtgevers van de netwerken, maar ook de 'inhoudelijke werkgever' van de netwerkfacilitator. Derhalve evalueren ze zijn functioneren in de netwerken.

Zij ontvangen de verslagen van alle sessies van het netwerk en nemen af en toe, als waarnemer, deel aan de werkzaamheden. Zij respecteren de autonome voortgang en het eigen proces van het netwerk, maar zijn achter de schermen beschikbaar mocht het netwerk dreigen vast te lopen. Tussentijds worden zij door de netwerkleiders en de netwerkfacilitator op de hoogte gehouden van de voortgang van de netwerken. Trimestrieel organiseren zij een bijeenkomst met alle netwerkleiders, de netwerkfacilitator en de schepenen van sociale vernieuwing. Vaste agendapunten zijn: uitwisseling van ervaringen, successen en tegenvallers, inzichtverwerving in de theorie en toetsing ervan aan de praktijk, sterkten en zwakten van de gebruikte methodes, de relatie met het beleid, en het voortdurend (her)plaatsen van al die processen in de driehoek van de vernieuwingsbewegingen.

Bij de afronding nemen ze kennis van de eindevaluatie en de bereikte resultaten, en hebben ze oog voor de 'outcome', namelijk de globale effecten voor de samenleving.

## 9.2 | De netwerkleider

De netwerkleider is de inhoudelijke en praktische trekker van het netwerk. Hij zorgt ervoor dat het netwerk binnen zijn opdracht blijft, bouwt de nodige evaluatiemomenten in en legt waar nodig verantwoording af. Hij stimuleert de aanwezigheid en de betrokkenheid van de netwerkpartners, zorgt voor een positief klimaat en voor de verslaggeving. Hij stelt de agenda op, verzendt de uitnodigingen en zorgt voor een geschikte vergaderaccommodatie.

De netwerkleider wordt gekozen uit de deelnemende partners. Het is belangrijk dat de organisatie die hij vertegenwoordigt hem niet alleen mandateert voor zijn inbreng als actor van het netwerk, maar ook de extra werkuren voorziet die nodig zijn voor het leiden van het netwerk.

Namens het netwerk sluit de netwerkleider een convenant af met het beleid. Hij vertegenwoordigt het netwerk naar de buitenwereld. Hij werkt nauw samen met de netwerkfacilitator en pleegt regelmatig overleg met de coördinatoren 'netwerking'.

De netwerkleiders nemen deel aan het trimestrieel overleg dat door de netwerkcoördinatoren georganiseerd wordt met het oog op ervaringsuitwisseling, maar ook om de link met het beleid te vrijwaren.

## 9.3 | De netwerkfacilitator

In Maasmechelen werd gekozen voor een vaste, externe netwerkfacilitator. Hij werd geselecteerd door zijn vaardigheden op het gebied van methodische aanpak en procesbegeleiding. Het voordeel van een externe deskundige is dat hij geen actor is in het netwerk en zonder eigenbelang of organisatiebelang is. Eventuele conflicten kan hij dus neutraal hanteren.

Waar de netwerkleider vooral instaat voor de inhoud (het 'wat'), is de facilitator vooral belast met de voortgang van het proces (het 'hoe'). Maar beiden moeten wel veel van elkaar weten. De facilitator kan een proces niet begeleiden zonder ook elementaire kennis te hebben van de inhoud. Elk proces kent een aantal momenten die belangrijk zijn voor de overgang naar een volgende fase. Die momenten heeft de netwerkfacilitator in handen: vanuit de verschillende eigen benaderingen komen tot een gemeenschappelijke probleemstelling, het onderkennen van het netwerkbelang bovenop de diverse organisatiebelangen, de evaluatiemomenten van de sessies, en de inzet van machts- en hulpbronnen van de deelnemende organisaties. Op de cruciale momenten is zijn aanwezigheid een vereiste; tijdens andere sessies kan de groep meer losgelaten worden. Dit kan voor de groep ook een gelegenheid zijn om te roderen en om de samenwerking met de facilitator te evalueren.

Aangezien inhoud en proces hand in hand gaan, vormen de netwerkfacilitator en de netwerkleider dus een uitdrukkelijk tweespan. Zij zullen daarom ook frequent overleggen. Elke sessie wordt door beiden voorbereid, in handen genomen en geëvalueerd.

De netwerkfacilitator heeft ook een vast tweemaandelijks overleg met de twee coördinatoren 'netwerking'. Ze bespreken de stand van zaken in de diverse netwerken en overleggen hoe ze kunnen anticiperen of inspelen op knelpunten. Naargelang de checklists tot ontwikkeling kwamen, werd het gebruik ervan op dit overleg geagendeerd. Ook eventuele vragen voor een nieuw netwerk worden vanuit dit overleg besproken en onderhandeld met de initiatiefnemers.

De netwerkfacilitator van Maasmechelen werkt op zelfstandige basis. In zijn agenda reserveert hij jaarlijks 400 werkuren voor de Maasmechelse netwerken. Deze uren worden geparkeerd bij de netwerkcoördinatoren en, afhankelijk van de onderhandelingen met de initiatiefnemers, ter beschikking gesteld van de verschillende netwerken.

Het aantal uren is niet altijd op voorhand exact te bepalen: voor kortlopende netwerken die opstarten met een strikte planning en een vooraf bepaald resultaat volstaat meestal een reeks van vijf à tien

sessies van telkens drie à vier uur. Voor netwerken met een permanenter karakter daarentegen - denk aan bewonersnetwerken - kan dit oplopen tot een veelvoud ervan.

De facilitator factureert maandelijks de gepresteerde uren aan het OCMW. Tussen hem en het OCMW wordt een convenant afgesloten, telkens voor een termijn van drie jaar. De financiering liep aanvankelijk via het SIF, maar is nu ten laste van het Gemeentefonds. De kosten worden door het OCMW niet doorgerekend aan de netwerken: ze worden gezien als een reguliere ondersteuning van de netwerken.

## 10

### Het model en het meetinstrument: hoe toegepast in Maasmechelen?

Aan de oprichting en de start van een netwerk gaan heel wat stappen vooraf. De eigenlijke werking van een netwerk bestaat ook uit heel wat stappen. En uiteindelijk wordt een netwerk afgerond of 'geborgd'. Doorheen deze fasen kunnen checklists uit het meetinstrument gehanteerd worden als hulpmiddel ter ondersteuning van de werking van een netwerk.

Maar hoe werden het model en het meetinstrument voor netwerken toegepast in Maasmechelen? Wat valt daaruit te leren? Dit hoofdstuk geeft hierop een antwoord.

#### 10.1 | De fase 'vooraf': de 'input' en de start

Het opstarten van een netwerk begint met een aanleiding. Deze aanleiding leidt tot het formuleren van een issue. Verder is er de arena-analyse. Er moet vervolgens antwoord gegeven worden op de vraag of een netwerk de aangewezen samenwerkingsvorm is voor het issue in kwestie. Is het antwoord daarop ja, dan moeten er geschikte netwerkpartners gekozen worden. Uiteindelijk wordt de fase 'vooraf' afgesloten met de installatievergadering van het netwerk.

##### 10.1.1 | Van aanleiding tot issue

De allereerste prikkel tot het opzetten van een netwerk is het signaleren van een probleem door iemand die 'ermee zit' en die, vaak 'vanuit de buik', vindt dat er iets aan gedaan moet worden. Zulk aanvoelen heeft vaak te maken met de complexiteit van de materie, met de veelheid van uitzichten en diensten, instituten en actoren, met de onmacht van het eigen handelen. Vaak sluimert dit aanvoelen bij meerdere actoren: een veldwerker, iemand uit het maatschappelijke middenveld, een politicus, een ambtenaar. Meestal groeit via informele of meer formele contacten de idee om het probleem aan te kaarten bij de coördinatoren 'netwerking'. Het is algemeen geweten dat zij door het beleid belast werden met de algemene coördinatie van de netwerken, dat ze wekelijks overleg hebben en dat ze goed samenwerken.

Wat waren zoal aanleidingen tot het opstarten van Maasmechelse netwerken?

- Het wijkgebonden netwerk Eisden-Dorp vond zijn oorsprong in een latent underdoggevoel van de wijkbewoners, gekoppeld aan een soort lethargie van mensen en diensten die er hun tanden al op stuk gebeten hebben. Dat klimaat had weinig nodig om de wijk uit de bocht te laten gaan.
- In de sociale woonwijk Klein Spanje ontstond een netwerk op initiatief van de burgemeester en de vroegere rijkswacht. Aanleiding vormde een reeks criminele feitjes gepleegd door jongeren. Analyse van het beschikbare materiaal deed de initiatiefnemers besluiten het welzijnswerk erbij te betrekken, net als de directie van de nabijgelegen basisschool, het CLB, het OCMW en de sociale huisvestingsmaatschappij.
- Het schoolopbouwwerk wees vroeger al op een grote opvoedingsnood bij ouders en stelde voor om met een 'opvoedingswinkel' te starten, als een nieuw initiatief naast de bestaande diensten. Dit vormde de aanleiding om de bestaande diensten bijeen te brengen in een

netwerk en hen aan te sporen een beter zicht te krijgen op de veronderstelde grote opvoedingsnood en op de bereikbaarheid en het functioneren van het bestaande aanbod.

Na de aanleiding wordt er, in overleg met de mensen of diensten die het probleem aankaarten, een eerste poging gedaan om tot de omschrijving van een 'issue' te komen: een gebalde omschrijving van de elementen die deel uitmaken van de problematiek, of die er rechtstreeks of onrechtstreeks aan de basis van liggen. Zonder oplossingen te formuleren of mogelijke trajecten die daartoe kunnen leiden, concentreert men zich op wat men ziet en vaststelt. Het issue is dan de bondige formulering van een gemeenschappelijk aanvoelen. In het issue weerklinkt ook de complexiteit van het gestelde fenomeen en de erkenning dat een fragmentaire aanpak geen soelaas biedt en dat een (niet altijd evidente) samenwerking nodig is. Er zit tevens een oproep in om uit een ander vaatje te tappen: iets overstijgends, iets gewaagders, iets grondigers.

Voorbeelden van Maasmechelse issues waren:

- "De leefkwaliteit in de wijk Eisdendorp vermindert, het globale beeld is grijs en onaantrekkelijk. Dit heeft structurele oorzaken, onder meer de ruimtelijke omgeving. Die neerwaartse spiraal moet een halt toegeroepen worden."
- "De jongeren van Maasmechelen hebben verhoudingsgewijs méér kans om terecht te komen in de Bijzondere Jeugdzorg dan die uit vergelijkbare gemeenten in Vlaanderen."

Het formuleren van het issue gebeurt in Maasmechelen doorgaans op een overleg tussen één of meerdere initiatiefnemers, de coördinatoren 'netwerking' en de netwerkfacilitator.

De noodzaak om voldoende tijd te steken in het formuleren van een issue werd pas aanvoeld nadat enkele netwerken al operationeel waren. Het werd immers als frustrerend ervaren als men er in de loop van het proces achter kwam dat de aanleiding tot het netwerk onvoldoende was uitgesproken. Door het formeel invoeren van de term 'issue' weet men intussen dat het omschrijven van het issue een wezenlijke stap is bij het opstarten van een nieuw netwerk.

### **10.1.2 | De arena-analyse**

Als de aanleiding gestalte krijgt in een issue, gaat men potentiële partners detecteren via de zogenaamde arena-analyse. Vanuit een lijst van alle mogelijke partners gaat men detecteren wie echt potentiële partners zijn. Twee criteria spelen daarbij een rol: hoe betekenisvol en hoe handelingsbereid zijn de partners?

Niet alle partners zijn even belangrijk of betekenisvol ten opzichte van het issue dat zich aandient. Vooral de aard van het issue bepaalt in welke richting mogelijke partners worden gezocht: het maatschappelijke middenveld, doelgroepen, en diensten of instituten die in de beoogde 'sector' (huisvesting, onderwijs, tewerkstelling, vrije tijd....) actief zijn, die voor de beoogde doelgroep (werklozen, verslaafden, migranten, vrouwen, minderjarigen,...) een aanbod hebben of die in de beoogde wijk een rol spelen.

Vervolgens blijkt dat niet alle actoren even belangrijk zijn in de context van het issue. Wie heeft er het meest mee te maken? Wie heeft belangrijke troeven om het issue aan te pakken? Om dit te bekijken, moet er een zo breed mogelijk spectrum van potentiële partners voor ogen gehouden worden.

Het detecteren of potentiële partners voldoende betekenisvol zijn ten opzichte van het issue is een stap die bij de eerste Maasmechelse netwerken over het hoofd werd gezien. Men ging vaak meteen over tot het kiezen van partners. Het gevaar was niet denkbeeldig dat men zich beperkte tot gekende en vertrouwde medestanders in de eigen sector. In de loop van het proces moest men een 'betekenisvolle partner' bijvragen die men aanvankelijk over het hoofd had gezien. Wanneer de partner bereid werd gevonden om in te stappen, vertrok die sowieso met een achterstand, waardoor het groepsproces stagneerde.

De oplossing ligt bij de arena-analyse: steek op voorhand voldoende energie in het detecteren van potentiële partners en probeer daarbij zo breed mogelijk te kijken.

Ook het detecteren of potentiële partners voldoende handelingsbereid zijn ten opzichte van het issue, is belangrijk. Ook dat gebeurde bij de eerste Maasmechelse netwerken te weinig. De praktijk leert echter dat de mate van handelingsbereidheid in de fase van de arena-analyse niet altijd even goed is in te schatten. Getuige daarvan enkele praktijkvoorbeelden:

- In de loop van de rit blijkt vaak dat bepaalde partners in het netwerk stappen om de trein niet te missen. Actieve deelname is niet hun drijfveer, wel het in de gaten houden wat er gaat gebeuren en een stuk van de vermoede koek in termen van middelen of territorium meepikken of bewaken.
- Bij andere partners blijkt de handelingsbereidheid in de loop van het proces zo groot, dat ze moeten afgeremd worden. Sommige partners denken de oplossing voor het probleem al lang op zak te hebben en vinden dat het de opdracht is van het netwerk die oplossing zonder dralen te realiseren. En dan doet het probleem van het ritme van de werkzaamheden zich voor: het komt erop aan een partner die gewoon is te scoren met korte termijnoplossingen en die bovendien strategisch sterk gepositioneerd is, duidelijk te maken dat men deze keer niet bij symptomen wil blijven hangen, maar dat de nodige tijd genomen wordt om naar oorzaken te zoeken en dat er ook naar andere meningen wordt geluisterd. Met andere woorden, het gevaar bestaat dat partners met een (te) grote handelingsbereidheid en (te) eigengereide opstelling na één sessie al afhaken en hun eigen weg blijven gaan. Naarmate de partners echter blijven zitten, groeien de kansen dat ze elkaar vinden en groeien ook de overlevingskansen van het netwerk.
- Bij het inschatten van de handelingsbereidheid van potentiële partners heeft men vaak bepaalde individuen uit bepaalde diensten of organisaties op het oog, terwijl men eigenlijk ook oog moet hebben voor de handelingsbereidheid van de achterliggende dienst of organisatie. De handelingsbereidheid van de dienst of organisatie wordt in vele gevallen immers erg relevant als het op 'oplossingen ten gronde' aankomt. Wanneer in de loop van de rit blijkt dat het individu dat deelneemt aan een netwerk wel handelingsbereid is, maar zijn eigen organisatie niet, dan komt de effectiviteit van het netwerk sterk in het gedrang.

Uiteindelijk hoeft men in de fase van de arena-analyse niet ten gronde in te schatten welke potentiële partners betekenisvol en handelingsbereid zijn ten opzichte van het issue. Het is in de eerste plaats de bedoeling een zo ruim mogelijke selectie van potentiële partners te maken. Het definitief kiezen van partners uit die ruime lijst van potentiële partners volgt nadien (zie verder, 10.4).

### **10.1.3 | Is de netwerkformule de meest aangewezen samenwerkingsvorm?**

Een aanleiding leidde tot een issue en er is een lijstje van potentiële partners op basis van de arena-analyse. Dit betekent nog niet dat het issue per definitie zal leiden tot de oprichting van een netwerk.

De vraag of een netwerk de meest aangewezen samenwerkingsvorm is voor het betreffende issue, gegeven de potentiële partners die naar voren komen uit de arena-analyse, kan op een gefundeerde wijze beantwoord worden mits het gebruiken van een van de checklists uit het meetinstrument (checklist 1 in de bijlage).

Bij de eerst opgestarte netwerken was deze checklist er nog niet. Er werd eerder 'vanuit de buik' gekozen voor de netwerkmethod, op een moment dat die methode an sich in Maasmechelen ook nog in haar kinderschoenen stond.

Pas bij recentere cases was deze checklist operationeel en kon ze gebruikt worden. In één geval gaf het gebruik ervan geen aanleiding tot de oprichting van een netwerk. Het ging in dat geval om een wijkgebonden issue. Toepassing van de checklist door de coördinatoren 'netwerking' en door de

personen die het issue aanbrachten, leidde tot de conclusie dat het issue in kwestie zich niet echt leende tot een aanpak via de netwerkformule. In een ander geval, namelijk dat van het issue 'drugs', leidde het gebruik van de checklist wel tot de conclusie dat het issue het best voorwerp werd van samenwerking in netwerkverband.

Deze cases tonen aan dat het gebruik van deze checklist om te beoordelen of een issue al dan niet het best aangepakt wordt via de netwerkformule, toch wel nuttig is. De netwerkformule is immers niet altijd even opportuun. In bepaalde gevallen kan gewoon samenwerken aangewezen zijn.

#### **10.1.4 | Het kiezen van netwerkpartners**

Wanneer de beslissing is gevallen om een netwerk op te richten, dient men de netwerkpartners te kiezen.

Het kiezen van netwerkpartners doe je in functie van hun geschiktheid. Een netwerk moet ook werkbaar blijven, wat onder meer te maken heeft met het aantal netwerkpartners. Ook wordt een netwerk bij voorkeur evenwichtig samengesteld, wat dan weer te maken heeft met de kenmerken van de deelnemende partners. Tot slot gaat het kiezen van netwerkpartners gepaard met hindernissen, zo leert de praktijk.

#### **A | Kiezen van partners in functie van geschiktheid**

Het kiezen van netwerkpartners is beter geen 'nattevingerwerk'. Nochtans was dat bij de oprichting van de meeste netwerken in Maasmechelen min of meer wel het geval. Vooral omdat de checklists om te beoordelen of een bepaalde partner geschikt is als netwerkpartner pas later ontwikkeld werden.

Met behulp van twee checklists uit het meetinstrument (checklists 2 en 3 in de bijlage) kan inderdaad beoordeeld worden welke potentiële netwerkpartners geschikt zijn om als netwerkpartner mee te draaien. Vinden de potentiële netwerkpartner en de verantwoordelijke van zijn organisatie een netwerk de meest aangewezen samenwerkingsvorm voor het voorliggende issue, hoe zit het met hun bereidheid tot deelname in een netwerk en hoe betrokken zijn ze bij het issue? Op deze vragen geven de checklists een antwoord.

Deze checklists werden een eerste keer gebruikt bij de oprichting van het netwerk 'drugs'. Dit netwerk kreeg als opdracht mee om op een integrale wijze iets te doen aan de lokale drugproblematiek, vanuit curatieve, preventieve én repressieve hoek.

Het eerste gebruik van de checklists bracht de volgende leerpunten aan de oppervlakte:

- Het gebruik van deze checklists is tijdsintensief. Het verdelen, toelichten, laten invullen en verwerken van de checklists vergt meerdere weken.
- Het werken met de checklists levert bruikbare resultaten op: de coördinatoren 'netwerking' ervaren het als een hulpmiddel om geschikte partners te vinden, hetgeen er precies de bedoeling van is.
- De checklists blijken voor de aangesproken potentiële partners een eerste kennismaking te zijn met een nieuwe werkvorm. Enerzijds komt het over als een vraag naar (alweer) serieuze engagementen, anderzijds als een uiting van de ambitie van de initiatiefnemers om het doordacht en grondig aan te pakken, met eventuele consequenties voor de eigen dienst. De verleiding om erin te stappen en de weerstand ertegen blijken dan ook kort bij elkaar te liggen. Het doet organisaties in elk geval op een bewuste manier afwegen of ze wel of niet in het netwerk stappen.

- Voordeel van de checklists is dat zowel de potentiële partner als de verantwoordelijke van zijn organisatie bevestigd worden. Deze manier van werken ondervangt het probleem van mandatering: als deelname aan een netwerk gedragen wordt vanuit de partnerorganisatie, is de kans groter dat er terugkoppeling is van de netwerkwerkzaamheden naar de partnerorganisaties en dat de werkzaamheden van het netwerk aanleiding geven tot ingrepen binnen de partnerorganisaties zelf. Toch reikt de mandatering van een personeelslid door zijn dienst verder dan dit ene personeelslid en de verantwoordelijke van de dienst: het raakt ook de andere medewerkers van de dienst. En dan kunnen de meningen nogal eens verdeeld zijn tussen de dragers van oude en nieuwe culturen.

Een ander netwerk dat al gestart was voordat de checklists beschikbaar waren, werd geplaagd door een onduidelijke mandatering van de netwerkpartners en koos ervoor om de verantwoordelijken van de partnerorganisaties uit te nodigen op een sessie van het netwerk. Met behulp van de checklists kwam er duidelijkheid. Enkele diensten stapten eruit omdat het gevraagde engagement veel te hoog gegrepen was voor hun beperkte mogelijkheden. Ze wensten enkel nog op de hoogte te blijven via de verslagen van het netwerk. Andere diensten begrepen dankzij de toepassing van de checklists beter de inhoud van hun engagement. Het medestandersgevoelen werd erdoor versterkt.

## **B | Een werkbaar aantal netwerkpartners**

Gezien de complexiteit van een issue kunnen zich soms erg veel actoren aandienen als potentiële, ja zelfs geschikte netwerkpartners. Een hoog aantal netwerkpartners is echter in strijd met de eisen van de groepstechnische beheersbaarheid. Een netwerk moet werkbaar zijn. Opdat elke partner volwaardig aan bod kan komen, moet het aantal netwerkpartners beperkt blijven. De netwerkfacilitator acht 12 à 15 deelnemers het maximum om een groepsproces in goede banen te leiden. Dit werd in enkele gevallen wel als een beperking ervaren. Door de beperking in aantal partners gebeurde het immers dat niet alle invalshoeken aan bod kwamen.

## **C | Een evenwichtige samenstelling van het netwerk**

Een netwerk wordt bij voorkeur evenwichtig samengesteld. Een geheel van netwerkpartners die complementair zijn en die niet te sterk verschillen in macht en status, werkt het best. Dat heeft verschillende facetten, leert de Maasmechelse praktijkervaring:

- **Lokale en/of bovenlokale partners?**

Er kan een knelpunt ontstaan wanneer netwerken een beroep moeten doen op actoren van bovenlokaal niveau. Het gaat over intermediaire en gespecialiseerde diensten en instanties die met hun dienstverlening of regelgeving een regio, arrondissement of een provincie bestrijken. Voor deze diensten is het vooreerst niet vanzelfsprekend veel werkuren te investeren in één gemeente, ook al worden zij door het netwerk als uitermate betekenisvol gekwalificeerd. Naarmate ze in de innoverende aanpak meer kansen zien om iets bij te leren dat in hun ruimere werking van pas kan komen, stappen ze echter toch in het netwerk. Bovendien is er het knelpunt van eventuele afhankelijkheid van lokale netwerkpartners ten opzichte van de bovenlokale partner in het netwerk. Dat brengt de gelijkwaardigheid van de partners in het netwerk in het gedrang.

- **Vertegenwoordiging van de doelgroep?**

In de zogenaamde 'gemengde' netwerken zijn niet alleen diensten, instituten en beleid, maar ook doelgroepen vertegenwoordigd. Dit is het geval in de wijkgebonden netwerken. De voorafgaande zorg voor een evenwichtige vertegenwoordiging van die doelgroepen in het netwerk is bepalend voor het lukken van het netwerk. Dat blijkt uit de vergelijking van twee wijkgebonden netwerken.

In het ene netwerk werd vooraf veel aandacht en tijd besteed aan een evenwichtige vertegenwoordiging van de verschillende groepen uit de wijk: jongeren, ouderen, mannen, vrouwen, allochtonen en zelfstandigen. Tegelijk werd gelet op een evenwicht tussen de politieke strekkingen. Deze aanpak kwam de geloofwaardigheid van het netwerk in de communicatie met diensten, instituten, ambtenaren en beleid ten goede en was een van de sleutels tot het welslagen van het netwerk.

In een ander netwerk werd de vertegenwoordiging van de wijkbewoners in het verleden al 'geclaimd' door enkele mensen. In de voorbereiding van het netwerk werd die vertegenwoordiging uitgebreid met nog enkele 'bereidwillige bewoners', die 'de wijk' zouden vertegenwoordigen, maar zonder specifieke achterban. Deze onevenwichtige vertegenwoordiging van bewonersgroepen werd later een van de oorzaken van het moeizame verloop van het netwerk.

Naast de zorg voor een evenwichtige vertegenwoordiging van de bewonersgroepen mag in de wijkgebonden netwerken ook het streven naar een evenwicht tussen bewonersgroepen en professionelen niet uit het oog verloren worden. Noch de ene, noch de andere groep mag zich in de minderheid voelen, laat staan afhankelijk voelen van de andere groep. Ook dat bleek een moeilijke evenwichtsoefening voor deze wijkgebonden netwerken.

### **10.1.5 | De installatievergadering**

Eens alle voorbereidende stappen gezet, komt de installatievergadering. Het eigenlijke startschot van het netwerk is een speciaal moment.

Op de uitnodiging voor de installatievergadering zijn de namen van alle genodigden vermeld. Het is niet zonder belang dat men weet met wie men rond de tafel zal zitten.

Die eerste bijeenkomst is vaak wat onwennig: er is het weerzien van vertrouwde kompanen, er worden gezichten geplakt op mensen met wie men ooit telefoneerde over een of ander probleem, hier en daar valt een voornaam, maar er wordt ook nog 'gemeneerd'.

Er heerst een sfeer van gemengde gevoelens: er zijn verwachtingen en bedenkingen, men voelt zich niet op zijn gemak, of men kijkt de kat uit de boom.

De netwerkfacilitator heeft als taak op de onwennigheid en de gemengde gevoelens in te spelen: de installatievergadering is vooral mensgericht. Het zal erop aankomen lotgenoten en bondgenoten te kweken. Alle netwerkpartners hebben - hoezeer ze ook kunnen verschillen in cultuur en opvatting - allemaal ervaring rond het probleem dat op tafel ligt. Dat eenieders ervaring waardevol is en van pas gaat komen, zal erkend moeten worden. Bovendien zal op die eerste bijeenkomst het inzicht moeten groeien dat al deze ervaringen complementair kunnen zijn aan elkaar. Verder zal het voor iedereen duidelijk moeten worden dat het beter gaat lukken door samen te werken. Ten slotte moet er inzicht en vertrouwen groeien in de aanpak van de netwerkfacilitator: hij zal het netwerk de komende weken en maanden ondersteunen om te komen tot een omschrijving van de problematiek, de structuuroorzaken, de doelstellingen, de verbeterideeën, de actieplannen en de opvolging ervan.

De agenda van de installatievergadering ziet er doorgaans als volgt uit:

- verwelkoming;
- inleiding door de coördinatoren 'netwerking', die fungeren als opdrachtgevers, mede namens het college van burgemeester en schepenen;
- de aanwezigen stellen zich voor: wie ben ik? Wat zijn mijn verwachtingen en die van mijn organisatie? Wat kan ik inbrengen en wat hoop ik te krijgen?
- de netwerkmethod: kenmerken, het methodologisch traject of stappenplan, hoe samenwerking kan leiden tot een verbeterplan;
- het uittekenen van een tijdsbalk: timing van de verschillende stappen;
- het maken van vergaderafspraken;
- het inventariseren van informatie en informatiebronnen, noodzakelijk voor de probleemanalyse;
- afspraken omtrent het beschikbaar maken van die informatie voor het netwerk;
- afronding, met o.m. een evaluatiemoment.

Een installatievergadering is geslaagd wanneer ze op een sterke wijze kan worden afgesloten, namelijk met de uitgesproken verwachting dat een complexe problematiek die elk van de leden al een tijd plaagt, door een nieuwe aanpak alsnog zal leiden tot aanwijsbare verbeteringen.

## **10.2 | De fase 'tijdens': een stapsgewijze, methodische aanpak**

Met de installatievergadering breekt de fase 'tijdens' aan en gaat een netwerk inhoudelijk van start. In deze fase is een stapsgewijze, methodische aanpak meer dan ooit aan de orde.

In zijn 'probleemoplossend' traject doorloopt een netwerk grosso modo vier stadia of fasen, zo leerden we uit de presentatie van het netwerkmodel (zie hoger, 3.3.2): de verkenningsfase, de vormgevingsfase, de realisatiefase en de overgangsfase. Elk van deze vier fasen krijgt zijn concrete invulling in meerdere deelfasen en stappen.

In detail toelichten welke stapjes de netwerkfacilitator in de Maasmechelse netwerken chronologisch zet en van welk arsenaal van technieken hij daarbij gebruik maakt, zou ons te ver leiden. Het is vooral belangrijk in een kort bestek duidelijk te maken dat hij met de netwerken op een stapsgewijze en methodische manier te werk gaat. Dat doen we door enkele typerende elementen van zijn aanpak onder de loep te nemen. Eerst divergeren, dan convergeren: dat is de steeds weerkerende cyclische beweging in de verkennings- en vormgevingsfase. Verder is het aanbrengen van tussentijdse 'reparatiepleisters' een typisch facet van zijn aanpak in de verkennings- en vormgevingsfase. Daarnaast hebben we oog voor het gebruik van actieplannen in de realisatie- en overgangsfase.

We sluiten het gedeelte over de fase 'tijdens' af met wat bevindingen in verband met de monitoring van de voortgang van netwerken met behulp van de checklists.

### 10.2.1 | Divergeren en convergeren

Het Nederlandse woordenboek van Dale definieert divergeren als 'uiteenwijken' en convergeren als 'zich naar één punt richten'. Deze definitie geeft al enigszins aan waar de begrippen in de context van de netwerkmethodologie voor staan.

In de verschillende deelfasen van de verkenningsfase en de vormgevingsfase hanteert de netwerkfacilitator in de Maasmechelse netwerken steevast de cyclische beweging van het divergeren en convergeren: bij de analyse van het probleem, bij de oorzakenanalyse én bij het formuleren van doelstellingen.

Eerst breed opentrekken, om daarna weer bij de essentie uit te komen, daar gaat het om. Het heeft tot doel de zaken grondig aan te pakken, daarbij te vertrekken van alle mogelijke ideeën die leven bij de verschillende netwerkpartners. Nadien selecteert men op een zo objectief mogelijke wijze de belangrijkste en meest relevante ideeën.

Er wordt in elke deelfase gestart met het breed opentrekken of divergeren van hetgeen er aan de orde is. Er wordt gebrainstormd, met de bedoeling zoveel mogelijk ideeën te verzamelen.

Een mogelijke werkwijze is dat de netwerkpartners gedurende een vijftal minuten zoveel mogelijk ideeën op een blad papier noteren. Vervolgens verwoordt elke partner om beurt kernachtig één idee. De facilitator noteert de ideeën op een flip-over en laat geen discussie of reacties van andere deelnemers toe. Het gaat in dit stadium om de kwantiteit, om het aantal ideeën. De kwaliteit van elk idee wordt nu niet beoordeeld. Reeds genoteerde ideeën worden verder uitgebreed, er wordt gezocht naar nieuwe combinaties tussen bestaande ideeën. Met andere woorden, de facilitator blijft ideeën losweken tot ieders inspiratie uitgeput is. Wie tijdens de rondgang op een bepaald moment geen idee heeft, 'past'. Het is aan de begeleider om een snelle rondgang onder de deelnemers te bewerkstelligen. Het divergeren wordt afgerond door elk op de flip-over genoteerd idee te laten toelichten door de aanbrenner en te bespreken in de groep.

Als er via het divergeren zoveel mogelijk ideeën verzameld werden, wordt de omgekeerde beweging gemaakt: convergeren. Omdat niet de hele problematiek van het issue kan aangepakt worden, is het de bedoeling uit de veelheid van ideeën een aantal belangrijke hoofdideeën te distilleren.

Bij het convergeren wordt er eerst gezocht naar ideeën die aan elkaar gerelateerd zijn en worden ideeën die samen horen, geclusterd. Afhankelijk van hetgeen er aan de orde is, zal de methode om dat te doen, verschillen. Zo zal men bij de oorzakenanalyse werken met het 'visgraatdiagram', waarbij hoofdgraten staan voor hoofdoorzaken en bijgraten de oorzaken zijn van de hoofdoorzaken.

Vervolgens wordt er uit de aan elkaar gerelateerde en geclusterde ideeën een selectie gemaakt. Dat gebeurt het best op een zo objectief mogelijke wijze. Een 'criteriamatrix' is daarvoor een uitstekend hulpmiddel. In een 'criteriamatrix' worden alle ideeën getoetst aan een aantal criteria, vooral in de vormgevingsfase, wanneer men uit geclusterde doelstellingen de 'beste' doelstellingen wil selecteren. Vooraf wordt bepaald welk de toetsingscriteria zijn en wordt aan elk criterium een wegingscoëfficiënt van 0 tot 10 toegekend. Dan rangschikken alle netwerkpartners alle ideeën naar orde van belangrijkheid per criterium. Alle scores die de verschillende ideeën op die manier krijgen, worden opgeteld en de hoogst scorende ideeën kunnen geselecteerd worden.

Deze cyclische beweging van divergeren, gevolgd door convergeren, wordt zo vaak herhaald als er een nieuwe stap gezet wordt in de verkennings- en de vormgevingsfase. Het resultaat van het divergeren en convergeren in de fase van de probleemanalyse, wordt gehanteerd om te divergeren en weer te convergeren bij de oorzakenanalyse. Wat het convergeren opleverde bij de oorzakenanalyse, wordt vervolgens weer gehanteerd als basis om te divergeren en opnieuw te convergeren bij het formuleren van doelstellingen.

### 10.2.2 | Het aanbrengen van 'reparatiepleisters'

Heel specifiek in de stapsgewijze, methodische aanpak die de netwerkfacilitator in de Maasmechelse netwerken hanteert, is de mogelijkheid om tussentijds zogenaamde 'reparatiepleisters' aan te brengen.

Deze 'reparatiepleisters' zijn (meestal) kleine en bescheiden initiatieven die door het netwerk genomen worden, in afwachting van meer structurele acties en initiatieven in de realisatiefase. Vooral in de verkenningsfase en de vormgevingsfase – wanneer die structurele acties en initiatieven ter oplossing van het issue normaliter nog toekomstmuziek zijn – hebben deze 'reparatiepleisters' hun nut. Buiten het effect voor de beoogde doelgroep of voor het beter functioneren van diensten, hebben ze meestal ook een gunstig effect op het netwerk zelf: ze werken motiverend voor de groep, het zijn welgekomen smaakmakers, men boekt op die manier de eerste kleine succesjes en het netwerk kan zich er al wat mee profileren als eigen entiteit. Zonder 'reparatiepleisters' hebben veel netwerkpartners het gevoel te lang op hun honger te moeten zitten: wachten tot de realisatiefase om over te gaan tot enige actie, is voor velen veel te lang.

Het gebruik van een 'reparatiepleister' kan slechts onder strikte voorwaarden. Er moet zich een (deel)probleem aandienen, dat eenmalig of occasioneel van aard is, dat samenhang vertoont met het issue van het netwerk, dat om een dringende oplossing vraagt en dat door alle netwerkpartners als zodanig erkend wordt. Bovendien moet er zich een voor de hand liggende oplossing aandienen, die geen ingrijpende maatregelen of middelen vergt, maar wel een onmiddellijk gunstig effect oplevert. Als al deze condities vervuld zijn, kan een 'reparatiepleister' aangebracht worden, vanuit de filosofie dat een netwerk voor de hand liggende dingen niet moet laten liggen tot de realisatiefase aanbreekt.

### 10.2.3 | Actieplannen als instrument

Als er aan het eind van de vormgevingsfase doelstellingen geformuleerd zijn, worden in de realisatiefase om te beginnen actieplannen opgesteld. Actieplannen vertalen de doelstellingen in concrete acties. Aan het opstellen van actieplannen wordt beter de nodige tijd besteed, want ze vormen verderop in de realisatiefase en in de overgangsfase het instrument bij uitstek om de uitvoering van de geplande acties op te volgen.

Actieplannen zijn meer dan een vertaling van doelstellingen in acties. In de plannen worden heel wat concrete afspraken vastgelegd, die het hoort voorwerp zijn van overleg en bespreking in het netwerk. Het gaat om de zogenaamde W's en H's:

- **WAT?** Welke acties of welke initiatieven worden genomen om de doelstellingen te realiseren? Wat zijn de stappen in het realiseren van die acties of initiatieven?
- **WIE?** Welke netwerkpartners krijgen een taak toebedeeld in het uitvoeren van die acties of initiatieven? En wie werkt daartoe samen met wie?
- **HOE?** Op welke manier zullen de acties of initiatieven uitgevoerd worden? Op welke manier zullen de partners die instaan voor de uitvoering daartoe samenwerken? Hoe organiseert men het opvolgen of de acties of initiatieven effectief gerealiseerd worden?
- **WANNEER?** Hoe worden de verschillende acties of initiatieven gepland qua timing? Op welke momenten wordt bekeken of de realisatie ervan loopt volgens die timing?

Met andere woorden, de actieplannen benoemen de acties en initiatieven, verdelen de taken, leggen de wijze van aanpak vast en plannen alles in de tijd.

Eens de actieplannen opgesteld zijn, vormen zij een belangrijk instrument voor het netwerk. De realisatie van de actieplannen wordt het best met een flexibele regelmaat opgevolgd via

netwerkbijeenkomsten. En ook wanneer een netwerk in de overgangsfase afgerond gaat worden, zijn de actieplannen een belangrijk instrument om te checken in welke mate de gemaakte afspraken zijn nagekomen en gerealiseerd.

Wel is het belangrijk dat de actieplannen op een soepele manier gehanteerd worden. Afspraken die in de loop van de rit om een of andere reden niet haalbaar blijken, kunnen en moeten bijgestuurd worden. Vandaar het grote belang van de tussentijdse bijeenkomsten: daar moeten knelpunten, successen en vertragingen tijdig worden uitgewisseld. Bovendien is het aangewezen dat de netwerkpartners ondertussen, bij de realisatie van de acties of initiatieven, met elkaar blijven communiceren.

#### **10.2.4 | De monitoring van de voortgang met behulp van de checklists**

De checklists 4, 5, 6 en 7 (zie bijlage) werden ontworpen om de voortgang van het netwerkproces te monitoren. Zij horen op tafel te komen op het einde van de verkenningsfase, de vormgevingsfase, de realisatiefase en de overgangsfase. Door de resultaten van de verschillende meetmomenten naast elkaar te leggen, kan men zien in welke mate het netwerk voortgang boekt, stagneert of achteruit gaat op het vlak van de taak-, de relatie-, de groei- en de profileringsdimensie. Naarmate een netwerk de vier fasen doorloopt, wordt het immers geacht een steeds hogere score te behalen en dus voortgang te boeken op elk van de dimensies.

De checklists werden nog maar in enkele netwerken gebruikt. Die prille toepassing leerde dat de lijsten volledig en zeer gedetailleerd zijn, alle uitzichten behandelen en een handig hulpmiddel vormen om alle aspecten van het netwerkproces in de gaten te houden. De gedetailleerde benadering helpt mogelijke zwaktes van netwerken bloot te leggen. Wel kan die mogelijke zwakte op een bepaald aspect gemaskeerd worden door een globale score, die sowieso hoger komt te liggen. Zo bleek uit de detailvragenlijst dat een wijkgebonden netwerk zwak stond op het punt van professionele ondersteuning, al bleek dat niet uit de erg hoge globale score.

Aangezien de checklists recent ontwikkeld werden, werden ze in de meeste netwerken evenwel nog niet toegepast. In alle netwerken is er aan het eind van elke groepssessie een vast evaluatiemoment, waarbij elke partner wordt gevraagd om in plenum de indrukken van de afgelopen bijeenkomst te verwoorden in een plus- en minkolom. In die evaluaties zitten ongetwijfeld elementen die een licht werpen op de voortgang van het netwerk. Alleen krijg je via dit soort evaluaties niet zo'n geobjectiveerde kijk op de netwerkvoortgang als door het gebruik van de checklists.

### **10.3 | De fase 'na': afronding, 'outcome' en vervolg**

Het daadwerkelijk afronden of 'borgen' van netwerken gebeurde in Maasmechelen tot nog toe erg weinig. Dat heeft verschillende redenen:

- Een aantal netwerken is nog niet aan het eind van de rit.
- Bovendien moeten welzijnswerkers nog wennen aan de idee dat iets behoorlijk afgewerkt hoort te worden. Ze voelen zich vaak geroepen om snel in te gaan op weer andere uitdagingen, vanuit de drang om steeds weer andere problemen te willen oplossen.
- Verder gaan wijkgebonden netwerken minder gemakkelijk over naar borging. Als partners in deze netwerken zich goed in hun vel voelen, hebben ze de neiging zichzelf aan de gang te houden omdat ze zich meestal bewegen binnen het ruime thema van de leefbaarheid in de wijk. Als het ene thema afgerond is, komt er een ander aan bod. Het ervaren van (nieuwe) problematieken is nodig om op dreef te blijven. Op deze wijze krijgt het netwerk wel serieuze kansen te evolueren naar een autonome bewonersgroep die goed aan elkaar hangt. Maar het is moeilijk te zeggen wanneer zulke groep de kenmerken van een netwerk verliest en wanneer er formeel beter een 'borging' zou gebeuren.

Toch is het afronden of 'borgen' van netwerken erg belangrijk. De 'borging' hoeft tot doel de voortgang die geboekt werd – zowel op het vlak van de probleemoplossing als op het vlak van de samenwerking – te verzilveren en niet verloren te laten gaan. Er moet vermeden worden dat de 'rotsblok' die met veel moeite, deskundigheid en overleg tot op gewenste hoogte werd gerold, wordt losgelaten en terug naar beneden dondert. Het is beter dat hij op de bereikte hoogte 'geborgd' wordt.

Als een netwerk op z'n laatste benen loopt, is het dan ook belangrijk het issue niet meteen helemaal los te laten. Tijdens zogenaamde 'borgingsvergaderingen' dient opgevolgd te worden in welke mate de oplossingen die aan het issue gegeven werden, een bestendig karakter hebben en een effect op langere termijn sorteren. Met tijdelijke effecten die na een poos wegebben, is de maatschappelijke realiteit immers niet gebaat.

Aangezien de meeste netwerken nog actief zijn, werd checklist 8 (zie bijlage), die de 'outcome' of de effecten van netwerken meet, in praktijk nog niet toegepast.

Het netwerk 'maatschappelijke overlast jongeren' is een voorbeeld van een Maasmechels netwerk dat afgerond werd. Het issue werd omschreven als jongeren die op bepaalde tijdstippen voor overlast zorgden aan openbare gebouwen. Het netwerk kreeg een specifieke opdracht mee: met alle relevante actoren een procedure ontwikkelen om, wanneer dit fenomeen van overlast zich weer zou voordoen, heel snel tot actie over te kunnen gaan teneinde de overlast weg te nemen. Het netwerk had slechts een beperkt aantal bijeenkomsten nodig om deze procedure te ontwikkelen, maar na afronding van de werkzaamheden komt het af en toe nog eens samen om de werkbaarheid van de procedure en de actualiteit met betrekking tot de overlast van jongeren op te volgen.

# 11

## Relaties, groei en profilering bij de Maasmechelse netwerken

Netwerken zijn meer dan een bepaalde methodische aanpak, meer dan taakaspecten. Het gaat in netwerken vooral om relaties tussen mensen, om groei, ontwikkeling en evolutie en om profilering als eigen entiteit. Met andere woorden, naast een taakdimensie hebben netwerken ook een relatie-, groei- en profileringsdimensie. Die drie dimensies vormen de meer dynamische kant van netwerken. Dit hoofdstuk staat stil bij de Maasmechelse ervaringen op dat vlak. Netwerkpartners zijn bij aanvang vaak terughoudend ten opzichte van het netwerkgebeuren. Die terughoudendheid is meestal (maar niet altijd) van voorbijgaande aard. Over die terughoudendheid en over de weerstanden die in een netwerk vaak overwonnen moeten worden, gaat paragraaf een van dit hoofdstuk. Netwerken profileren zich gaandeweg als eigen entiteiten. De relatie met het lokaal beleid speelt daarbij een belangrijke rol. Dat komt aan bod in de tweede paragraaf.

### 11.1 | Over terughoudendheid en weerstanden

Vaak zijn netwerkpartners niet van bij het begin bereid zich ten volle te engageren in een netwerk. Ze hebben vaak vooroordelen ten opzichte van het netwerkgebeuren en zijn eerder terughoudend. De initiatiefnemers, de netwerkleider en de netwerkfacilitator moeten vaak heel wat weerstanden overwinnen. Die terughoudendheid en weerstanden kunnen van uiteenlopende aard zijn. Meestal zijn ze wel van voorbijgaande aard: na een inrijperiode ebben ze geleidelijk aan weg, al kunnen ze soms een blijvende rem zijn op de goede werking van een netwerk.

#### 11.1.1 | Van uiteenlopende aard

De terughoudendheid en de weerstanden waar netwerkpartners vaak blijf van geven, kunnen van uiteenlopende aard zijn:

- Sommige partners stappen in een netwerk met een 'blijf van mijn lijf'-houding. Ze stappen in het netwerk met de gedachte er hun eigen territorium te moeten verdedigen. Ze voelen er weinig voor de eigen kaarten op tafel te leggen of het eigen handelen ter discussie te stellen in het bijzijn van buitenstaanders, laat staan dat ze graag het eventueel eigen aandeel in het bestaan van het issue onderkennen.
- Partners voelen zich vaak ook aangevallen, wanneer ze worden aangesproken als belanghebbende actor met betrekking tot een issue. Ze voelen zich aangewezen als de 'schuldige' voor het issue. Nochtans is het nooit de bedoeling binnen een netwerk iemand als 'schuldige' aan te wijzen, wel de krachten te bundelen om zo het issue het hoofd te bieden. Het objectiveren van het gestelde issue en het situeren ervan in een ruimere en minder bedreigende context kunnen dit probleem van schuldinductie ondervangen.
- Sommige partners beschouwen het feit dat ze aangesproken worden over een issue, als een appèl aan hun adres om het issue op te lossen. Sommige diensten in de welzijnssector gaan immers gebukt onder de (vaak zelfgekweekte) verplichting dat zij alle problemen moeten oplossen. Wanneer die houding gepaard gaat met de waanidee dat ze daarvoor niemand anders nodig hebben, start het netwerk niet meteen onder het juiste gesternte.

- De terughoudendheid van partners kan ook te maken hebben met het verleden. Sommigen kennen elkaar nog uit een vroegere context en hebben daar niet altijd even goede herinneringen aan. Confrontaties, discussies of conflicten uit het verleden bemoeilijken nieuwe communicatie. Als partners hun inspiratie blijven putten uit het conflictmodel, zal dat de communicatie in het netwerk extra bemoeilijken.
- Sommige partners zijn dan weer terughoudend omdat ze vrezen dat het na te streven gemeenschappelijk belang van het netwerk hun eigenbelang in het gedrang zal brengen. In de aanvangsfase lijkt het gemeenschappelijke belang onverzoeenbaar met het eigenbelang. Dit kan voorkomen worden door van bij het begin te erkennen en te bevestigen dat elke partner blijk mag geven van een gezond eigenbelang: mits een partner werkuren en knowhow investeert in het gemeenschappelijk belang van een netwerk, heeft hij ook het recht om veel terug te krijgen. Het eigenbelang hoeft dus niet te lijden onder het gemeenschappelijke belang. Maar ook al wordt dit van bij het begin duidelijk gesteld, het kan vele partners in de aanvangsfase van een netwerk niet overtuigen om zich meteen voluit te engageren.
- Het netwerk wordt begeleid door een externe deskundige. Dit roept bij sommige netwerkpartners al bij voorbaat negatieve reacties op: het is een verspilling van tijd en geld; wat die facilitator doet, kunnen we zelf ook wel,... Als in de aanloop van het netwerk blijkt dat die facilitator allerlei groepstechnieken hanteert om de creativiteit te prikkelen, is dat vaak koren op de molen van de kritikasters. In de verkenningsfase zweert de facilitator bovendien bij een tijdrovende en grondige analyse van het issue. Voor vele netwerkpartners, die al een stuk van hun leven gewijd hebben aan het oplossen van problemen, is zulke grondige analyse tijdverlies. Ze maken zich sterk dat de slotsom van die analyse toch wel uitmondt bij hun eigen intuïtieve perceptie van het issue.
- Ten slotte kunnen partners ook terughoudend zijn omwille van het niet vertrouwd zijn met het horizontale karakter van de relaties in netwerken. Voor partners, die in hun eigen organisatie hoog in de hiërarchie zitten en daar een top-downstijl ontwikkeld hebben, is het een vreemde ervaring dat ze in de netwerksetting niet méér aan bod komen dan de kleinere broers en dat ze geacht worden op een gelijkwaardige basis te functioneren. Net zoals het voor die kleinere broers ook even wennen is als ze in de gaten krijgen dat hun inbreng evenveel aandacht krijgt als die van hogergeplaatsten.

Waar terughoudendheid en weerstanden ook mee te maken hebben, netwerkpartners trachten ze vaak met drogredenen te verbloemen. Welzijnswerkers zwaaien nogal eens met het argument van de deontologie, zelfs als duidelijk is dat de ambitie van een netwerk het cliëntniveau ruim overstijgt en zich voornamelijk op het structurele vlak bevindt. Ambtenaren verschuilen zich soms achter regelgeving waar ze niet onderuit kunnen. En instituten schermen vaak met de vele verwachtingen waar ze sowieso aan moeten beantwoorden, en willen zich niet volledig engageren.

### **11.1.2 | Van voorbijgaande aard?**

Gaandeweg worden netwerkpartners vaak toch over de streep getrokken. Hun terughoudendheid en weerstand maken dan geleidelijk aan plaats voor engagement en betrokkenheid. In vele (maar niet in alle) gevallen groeien partners dan naar het netwerk toe. Zowel elementen die te maken hebben met de methodische aanpak an sich als met het groepsproces dat de partners doorlopen, kunnen daarvoor zorgen:

- Al in de verkenningsfase zorgt de zoektocht naar het eigenlijke probleem, naar de symptomen en oorzaken al voor de nodige discussies. Er moet geargumenteed en geluisterd worden. Visies worden op de proef gesteld, worden verduidelijkt, genuanceerd en bijgestuurd, en krijgen uiteindelijk een plaats in de globale probleemstelling, naast die van de andere deelnemers. Waar men bij aanvang vaak denkt dat de grondige analyse tijdverlies

is en uiteindelijk toch zal uitmonden bij de eigen perceptie, ervaart men in de loop van de verkenningsfase dat andermans mening het best complementair kan zijn aan de eigen mening.

- Doordat partners in de verkenningsfase samen het hele proces van de analyse doorlopen, groeit er stilaan een 'wij-gevoel'. Op het einde van deze fase ligt een eerste groepsproduct op tafel: de netwerkpartners hebben de analyse samen gemaakt. De scepsis, eigen aan het begin van elk netwerk, ruimt tegen het einde van de verkenningsfase vaak plaats voor een meer ontspannen sfeer. De partners beginnen erin te geloven. In de vormgevingsfase wordt dat 'wij-gevoel' nog versterkt. Het verkramp vasthangen aan het eigen territorium maakt dan vaak plaats voor het erkennen van de eigen beperktheden en de afhankelijkheid van anderen. Het inzicht groeit dat men het niet meer alleen hoeft te doen. De verdedigingsreflex maakt plaats voor de samenwerkingsreflex.
- Eens in de vormgevingsfase beginnen partners vaak ook al het gevoel te krijgen dat ze wat terug krijgen. Tegenover de inzet van werkuren en knowhow, staat stilaan ook 'return': hulp bij het realiseren van de eigen doelstellingen, waardering voor het eigen handelen, erkenning door het beleid, de ontdekking van een gemeenschappelijk belang en de geruststelling dat het eigenbelang is in te passen in het gemeenschappelijk belang.

Het is niet al rozengeur en maneschijn. Sommige netwerkpartners haken na verloop van tijd af, andere partners draaien wel mee, maar doen dat met de nodige reserves en niet voluit. Netwerken lopen daardoor niet altijd op wieltjes. Waaraan dat ligt, is niet altijd duidelijk. Vaak heeft het te maken met relationele aspecten, soms ook met de methodische aanpak an sich. Enkele knelpunten die zich voordoen:

- Het op gelijkwaardige basis functioneren van partners met een verschillende hiërarchische positie is en blijft een knelpunt. In sommige gevallen weten de partners zich na een aanpassingsperiode wel gelijkwaardig op te stellen. In andere gevallen blijft het, zowel voor de hogergeplaatste als voor de lagergeplaatste, moeilijk en vertroebelt het de relaties binnen het netwerk.
- Sommige partners hebben het moeilijk om het verleden opzij te zetten. Ze blijven hun relaties met bepaalde partners vanuit het conflictmodel benaderen en slagen er niet in de 'switch' te maken naar het overlegmodel. Dat weegt vanzelfsprekend op de werking van het netwerk, waar het overlegmodel centraal staat.
- Sommige partners blijven gedurende de hele rit van het netwerk hardnekkig de methodische aanpak in vraag stellen. Ze vinden dat het te traag gaat, dat het zonder al die stapjes en techniekjes ook wel gaat. In sommige gevallen vormt dat een ernstige bedreiging voor de werking van het netwerk.
- Een laatste knelpunt ten slotte is dat van de mandatering. Professionele netwerkpartners maken deel uit van het netwerk namens een organisatie. Welk mandaat iemand krijgt vanuit de eigen organisatie, is in sterke mate bepalend voor de effectiviteit van het netwerk. En precies daar knelt het schoentje. Soms participeert een organisatie aan het netwerk, enkel en alleen omdat ze het zich niet kan permitteren afwezig te blijven. Ze vaardigt vervolgens een zwakkere figuur af, die noch in het netwerk, noch binnen de eigen organisatie veel gewicht in de schaal kan leggen. Met alle gevolgen wanneer acties vanuit het netwerk mede gedragen moeten worden vanuit en door de partnerorganisaties.

## **11.2 | Profilering als eigen entiteit: de relatie met het lokaal beleid**

Netwerken evolueren gaandeweg tot eigen entiteiten. Ze treden als dusdanig naar buiten en profileren zich zo. In die profilering als eigen entiteit speelt de relatie tussen netwerken en het lokaal beleid een grote rol. Formeel wordt die relatie tussen netwerken en het lokaal beleid in Maasmechelen vastgelegd in convenants. In de praktijk is die relatie tussen netwerken en het lokaal beleid er een met groeipijnen. Nochtans is steun vanuit het lokaal beleid een *conditio sine qua non* voor de profilering van een netwerk als een eigen entiteit.

### **11.2.1 | Formeel: convenants**

Formeel wordt de relatie tussen netwerken en het lokaal beleid in Maasmechelen vastgelegd in convenants.

Het begrip 'convenant' werd aanvankelijk gezien als een contract dat, in het kader van het SIF, de inhoudelijke en financiële afspraken regelde tussen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en het lokaal beleid, zijnde gemeente en OCMW. In Maasmechelen werd deze werkwijze doorgetrokken naar alle SIF-uitvoerders: met elke SIF-uitvoerder werd een convenant afgesloten. Dat gold evenzeer enkele netwerken.

Na het SIF werd het afsluiten van convenants tussen lokaal beleid en netwerken zelfs veralgemeend.

Het afsluiten van die convenants met netwerken gebeurt in de geest van de methode van de strategische planning. In elk convenant worden doelen, beoogde resultaten en indicatoren geformuleerd, wordt een timing vastgelegd en worden er financiële middelen toegekend. De afspraken uit het convenant worden vervolgens gehanteerd om de werking te monitoren en te evalueren. Namens het netwerk wordt het convenant getekend door twee netwerkpartners die daartoe door het netwerk gemandateerd worden.

Laat het duidelijk zijn dat het voorafgaandelijk vastleggen van doelen, beoogde resultaten en indicatoren niet betekent dat de oplossing voor het issue al op voorhand vaststaat of wordt opgelegd. De formulering gaat eerder in de richting van de verschillende stappen die het netwerk volgens een bepaalde timing moet zetten: start van het netwerk, analyse van het issue, opstellen van een actieplan, enzovoort. Uiteindelijk zal er na een bepaalde tijd een rapport voorliggen waaruit moet blijken dat de doelen die in het actieplan vooropgesteld werden, effectief gerealiseerd zijn.

Het werken met convenants heeft een dubbel voordeel. Enerzijds wordt het netwerk via het convenant officieel erkend in zijn taak en opdracht door het lokaal beleid. Anderzijds heeft het lokaal beleid op die manier een instrument in handen om netwerken op gezette tijdstippen ter verantwoording te roepen en hen te evalueren op hun voortgang.

### **11.2.2 | In praktijk: een geleidelijke groei**

Formeel wordt de relatie tussen netwerken en het lokaal sociaal beleid dan wel vastgelegd in convenants, in praktijk is die relatie er een van geleidelijke groei.

Netwerking kreeg de voorbije jaren gaandeweg meer erkenning en ondersteuning vanwege het lokaal beleid in Maasmechelen. In het SIF-meerjarenplan 2000-2002 onderschreef het lokaal beleid het globale denkkader van de drie vernieuwingsbewegingen en erkende het de netwerkmethodologie als een efficiënt communicatie-instrument. Enkele netwerken maakten dan ook deel uit van dat SIF-meerjarenplan en kregen een financiële enveloppe. Namens het lokaal beleid engageerde een schepen zich bovendien voor de sociale vernieuwing, een ander schepen voor de bestuurlijke

vernieuwing. De schepen voor sociale vernieuwing woonde de vergaderingen van de netwerkleiders bij.

In de jaren dat Maasmechelen met volle teugen kon genieten van middelen uit het Sociaal Impulsfonds bleek heel veel mogelijk: denkkaders werden ontwikkeld, de vernieuwingsbewegingen kregen de ruimte, de communicatie tussen beleid en wijken kreeg gestalte in de aanstelling van wijkambtenaren, er werd een externe netwerkfacilitator aangetrokken, de netwerken kwamen tot ontplooiing, er kwam een stevige coördinatie,... Al deze elementen wezen op een daadwerkelijke ondersteuning van de netwerken door het lokaal beleid. Die ondersteuning maakte mogelijk dat netwerken zich als eigen entiteiten konden profileren.

Actoren die aangesproken worden in te stappen in een nieuwe communicatievorm, hebben tijd nodig om eraan te wennen. Weerstand en drempels moeten overwonnen worden, men zoekt naar veiligheid en naar het eigenbelang. Waarom zou dat minder waar (mogen) zijn voor politici? Zo bleek het niet evident te zijn dat het beleid, als een courante partner in vrijwel alle netwerken, op voorhand onvoorwaardelijke engagementen zou aangaan naar andere (externe) actoren. Bij het lokale beleid speelde ook de vrees dat netwerken waarin burgers of doelgroepen participeerden, zouden gaan fungeren als 'veredelde drukkingsgroepen'.

Na afloop van het SIF en de overheveling van de SIF-middelen naar het Gemeentefonds, werden de middelen bevroren. Van financiële groei was voor Maasmechelen geen sprake meer. Bovendien zag de algemene financiële situatie van de gemeente er zo beroerd uit dat de middelen van het Gemeentefonds steeds meer werden aangewend om de begroting in evenwicht te houden. Zo werd het team van wijkambtenaren, ooit bevoorrechte kartrekkers in de wijkgebonden netwerken, afgeslankt en geheroriënteerd naar een interne opdracht binnen de gemeentelijke administratie.

Ook al kost de netwerkmethodiek in se weinig of geen geld (behalve dan de manuren van ambtenaren en eventueel van een externe procesbegeleider), toch kunnen de sfeer rond en de dominantie van de zorgwekkende financiën dus verlamvend werken. Maar in tijden van schaarste toont men zich vaak het meest creatief, waardoor met minder middelen zelfs meer effect behaald kan worden. De netwerkmethodiek kan dan ook overeind blijven, mits zij haar deugdelijkheid als communicatiemiddel op een creatieve manier blijft bewijzen.

## Tot slot: elf aandachtspunten en aanbevelingen

Om het praktijkverhaal van de netwerken in Maasmechelen af te ronden, zetten we hier graag nog elf aandachtspunten en aanbevelingen op een rij:

- **Resultaatsgerichte communicatie komt niet vanzelf**

Wil men de oplossing van een door velen als complex ervaren probleem niet langer laten afhangen van goede wil, dan moet er resultaatgericht worden gecommuniceerd. Die communicatie laat je niet aan het toeval over, ze wordt het best in handen genomen en methodisch ondersteund. Als je kan terugvallen op een degelijk en door alle actoren aanvaard werkmodel, is de kans groter dat de samenwerking ook iets aanwijsbaars oplevert. Deze winst geldt niet alleen voor de doelstelling van het netwerk, maar ook voor elk van de participanten.

- **Win-win: goed voor de burgers, goed voor de netwerkpartners**

Nu het welzijnswerk meer en meer in aanraking en/of aanvaring komt met zogenaamde 'hardere' sectoren en met regelgevende instituten (onderwijs, huisvesting, tewerkstelling, gezondheidszorg,...) moet er meer en anders gecommuniceerd worden. Die extra inspanning op gebied van communicatie moet ook renderen in termen van meer welzijn en minder maatschappelijke kwetsbaarheid voor de burgers. Verbetergerichte communicatie in netwerken blijkt ook meer rendement te geven aan de netwerkpartners die daarin investeren. Communicatie helpt 'elkaar vinden'.

- **Duidelijke rollen**

De discussie over de gevraagde engagementen in netwerken brengt duidelijkheid in rollen, posities, beperkingen en mogelijkheden van partners. Door ieders rol en positie te benoemen en te erkennen (zowel qua beperkingen als mogelijkheden), creëert men duidelijkheid in de relaties en helpt men potentiële netwerkdeelnemers over de streep. Tevens vormt dit een voedingsbodemp om de partners achter gemeenschappelijke doelen te scharen.

- **Niet zonder consequenties voor diensten**

Resultaatsgericht samenwerken raakt niet alleen de rechtstreekse participanten in het netwerk, maar ook de achterliggende organisaties en diensten. Dit veronderstelt dat de rechtstreekse netwerkpartners een stevig mandaat hebben vanuit hun organisatie, maar ook dat ze zelf voldoende gewicht in de schaal kunnen leggen om veranderingen teweeg te brengen in hun eigen dienst.

- **Verankering in het lokaal sociaal beleid**

Netwerken moeten aantonen dat zij hun legitimiteit vinden in een lokaal ervaren problematiek en dat zij daaraan als netwerk een wezenlijke meerwaarde kunnen toevoegen. Zij krijgen bij voorkeur een erkende plaats in de meerjarenplanning van het lokaal sociaal beleid. Daarbij worden de afspraken tussen de lokale overheid en de netwerken het best vastgelegd in een convenant.

- **Communicatie vergt een eigen regie**

'Netwerking' vergt een eigen regie en coördinatie. Er moet gewaakt worden over eenvormigheid, de globale visie, de globale context, de zuiverheid van de methode en de eigenheid van de rollen. En mensen moeten bevestigd en gestimuleerd worden bij het zetten van succesvolle stapjes en goed gespeelde rollen.

- **Check it**

Verbetergerichte communicatie in netwerken vergt permanente opvolging van de voortgang. Het meetinstrument met zijn checklists is daarbij een geschikt hulpmiddel.

- **'Netwerking' kost geld**

Het op poten zetten van en werken met netwerken kost geld. We onderscheiden de personeels- en de werkingskosten.

Er is het financieren van een netwerkfacilitator, zo men die nodig acht. De financiële beperkingen van een lokaal bestuur laten het inhuren van een netwerkfacilitator misschien niet toe. In dat geval kan binnen het netwerk zelf een sterke figuur bereid gevonden worden de procesbegeleiding op te pakken, eventueel gecombineerd met de functie van netwerkleider. Met dien verstande dat dit, ten eerste veel werkuren en dus veel geld vergt, ten tweede, een verregaand mandaat vraagt van de achterliggende organisatie, en ten derde, dat de persoon in kwestie over heel wat vaardigheden beschikt.

En er zijn de werkingskosten van de netwerken zelf. Als netwerken aanleiding geven tot structurele maatregelen, worden die maatregelen evenwel het best gefinancierd via reguliere overheidsbudgetten. Werkingskosten van de netwerken zelf kunnen vanuit die optiek hoogstens dienen voor kortstondige inhaalbewegingen.

- **Netwerken vergen veel tijd**

Het introduceren van de netwerkmethodiek is zeer tijdsintensief. En netwerken vergen ook veel tijd van de partners die erin meedraaien. Tegenover de grote tijdsinvestering staat echter dat de kans op aanwijsbare verbeteringen en op een stabiel samenwerkingsklimaat groter wordt.

- **Netwerken duren niet eeuwig**

Netwerken focussen op de oplossing van een issue. In principe zijn ze dus eindig: is het issue opgelost, of minstens onder controle gebracht, dan heeft het netwerk in feite geen bestaansreden meer. Toch bestaat het gevaar dat netwerkpartners zich gaan nestelen in een netwerk en het langer willen rekken dan nodig is. Het komt er dan ook op aan netwerken op het juiste moment en goed af te ronden, eerder dan er zonder een werkelijk doel mee verder te gaan.

- **Stop niet alles in netwerken**

De netwerkformule is niet zaligmakend. Gewoon samenwerken heeft nog steeds absolute prioriteit. Maar de complexiteit van een problematiek en de veelheid van actoren kan je dwingen je anders te organiseren. De netwerkformule kan dan een hulpmiddel zijn. Het instappen in deze aanpak veronderstelt inzichten, keuzes en engagementen op alle fronten: zowel van diensten, gebruikers, ambtenaren als beleid.

## **BIJLAGEN**

---

## Checklist 1 - Is de netwerkformule de meest aangewezen samenwerkingsvorm?

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 Het issue is ondoorzichtig en complex.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Om te werken rond dit issue, is een coördinatie van de inspanningen nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Om te werken rond dit issue, is een planmatige aanpak nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Om te werken rond dit issue, zijn probleemoplossende groepstechnieken nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Het issue is te vatten in een aanpak volgens het SMART-principe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Om te werken rond dit issue, zijn democratische besluitvorming en horizontale sturing nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Om te werken rond dit issue, zijn er partners nodig die complementair zijn qua slagkracht en impact.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Om te werken rond dit issue, zijn er partners nodig die complementair zijn qua mogelijkheden en competenties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 De oplossing van het issue overstijgt de mogelijkheden van individuele partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 2 - Geschiktheid van partners voor het netwerk

(voor potentiële netwerkpartners)

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 Het issue is ondoorzichtig en complex.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Om te werken rond dit issue, is een coördinatie van de inspanningen nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Om te werken rond dit issue, is een planmatige aanpak nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Om te werken rond dit issue, zijn probleemoplossende groepstechnieken nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Om te werken rond dit issue, zijn er partners nodig die complementair zijn qua slagkracht en impact.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Om te werken rond dit issue, zijn er partners nodig die complementair zijn qua mogelijkheden en competenties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 De oplossing van het issue overstijgt de mogelijkheden van individuele partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Goede samenwerking in een netwerk staat of valt met de gelijkwaardigheid van de partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Het issue behoort tot de centrale aspecten van de werking van mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ik voel mij betrokken op het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Ik heb deskundigheid m.b.t. het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ik heb ervaring m.b.t. het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ik heb reeds ervaring met samenwerking in netwerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Ik heb er zelf direct belang bij te participeren aan een netwerk rond dit issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Ik ben bereid nieuwe inzichten en afspraken vanuit het netwerk in te brengen binnen mijn eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ik ben bereid de troeven van mijn organisatie ook in het netwerk in te zetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Ik ben bereid om te participeren aan de werksessies van het netwerk en de tussenliggende taken van het netwerk op te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Ik kan me gedurende een aantal maanden een tiental werkuren per maand vrijmaken voor de werksessies en de tussenliggende taken van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 3 - Geschiktheid van partners voor het netwerk

(voor de verantwoordelijken van de partnerorganisaties)

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 Het issue is ondoorzichtig en complex.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Om te werken rond dit issue, is een coördinatie van de inspanningen nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Om te werken rond dit issue, is een planmatige aanpak nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Om te werken rond dit issue, zijn probleemoplossende groepstechnieken nodig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Om te werken rond dit issue, zijn er partners nodig die complementair zijn qua slagkracht en impact.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Om te werken rond dit issue, zijn er partners nodig die complementair zijn qua mogelijkheden en competenties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 De oplossing van het issue overstijgt de mogelijkheden van individuele partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Goede samenwerking in een netwerk staat of valt met de gelijkwaardigheid van de partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Het issue behoort tot de centrale aspecten van de werking van mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Mijn organisatie voelt zich betrokken op het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Mijn organisatie heeft deskundigheid m.b.t. het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Mijn organisatie heeft ervaring m.b.t. het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Mijn organisatie heeft reeds ervaring met samenwerking in netwerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Mijn organisatie heeft er zelf direct belang bij te participeren aan een netwerk rond dit issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Mijn organisatie is bereid aanpassingen door te voeren op basis van nieuwe inzichten en afspraken vanuit het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Mijn organisatie is bereid haar troeven ook in het netwerk in te zetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Mijn organisatie is bereid iemand te laten participeren aan de werksessies van het netwerk en hem/haar de tussenliggende taken van het netwerk te laten opnemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Mijn organisatie kan iemand een aantal maanden een tiental werkuren per maand vrijmaken voor de werksessies en de tussenliggende taken van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 4 - De taakdimensie van het netwerk

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 Er is overeenstemming over het issue: het wordt erkend en herkend door de netwerkpartners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Het netwerk beschikt over een door de netwerkpartners gedeelde probleemanalyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 De algemene doelstelling van het netwerk is gedefinieerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Het netwerk slaagt erin om prioriteiten te stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 De algemene doelstelling van het netwerk is verfijnd in concrete werkdoelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Het netwerk heeft een aantal sleutelacties gekozen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 De sleutelacties van het netwerk zijn opgenomen in een gefaseerd, meetbaar, realistisch en haalbaar actieplan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Het actieplan is vertaald in een takenplan, met een duidelijke taakverdeling onder de netwerkpartners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Het netwerk boekt tussentijds kleine succeservaringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 De actieplannen worden uitgevoerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Het netwerk evalueert tussentijds de uitvoering van het actieplan en voert zo nodig bijstellingen door.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Het netwerk realiseert de vooropgestelde, concrete werkdoelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 De besluitvorming in het netwerk gebeurt op basis van consensus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Het netwerk beschikt over een goed functionerende werkstructuur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Het netwerk beschikt over een goed functionerende werkmethode.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Het netwerk is in staat om de nodige werkingsmiddelen te verwerven voor de uitvoering van de actieplannen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 De netwerkpartners maken afspraken over de wijze waarop de beschikbare middelen worden aangewend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 5 - De relatiedimensie van het netwerk

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 De netwerkpartners zijn open in de communicatie en hebben geen verborgen agenda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 De netwerkpartners zien elkaar als gelijkwaardige partners, met respect voor ieders eigenheid, autonomie en visie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 De netwerkpartners zien elkaar als betrouwbare en loyale partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 De netwerkpartners zijn bereid tot het sluiten van compromissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 De netwerkpartners zetten de troeven van hun organisatie ook in binnen het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 De netwerkpartners slagen erin hun eigenbelang te verzoenen met het netwerkbelang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 De netwerkpartners slagen erin hun organisatiebelang te verzoenen met het netwerkbelang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 De netwerkpartners dragen, elk met hun eigen rol, bij tot het vlot functioneren van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Er is een vlotte informatieoverdracht tussen de netwerkpartners onderling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 De netwerkpartners tonen een actieve betrokkenheid op het netwerk en de doelstellingen ervan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 De netwerkpartners tonen actieve inzet en engagement bij de werking van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 De leiding van het netwerk wordt geaccepteerd wat betreft de procesbegeleiding.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 De leiding van het netwerk wordt geaccepteerd wat betreft de inhoudelijke leiding.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 De netwerkpartners hebben een gelijkwaardige invloed op de besluitvorming.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 De netwerkpartners aanvaarden de besluiten van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 De netwerkpartners zijn bereid de besluiten van het netwerk loyaal uit te voeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 In het netwerk wordt er constructief omgesprongen met conflicten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 De netwerkpartners werken constructief samen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 6 - De groeidimensie van het netwerk

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 De netwerkpartners koppelen informatie uit het netwerk terug naar naaste medewerkers in hun eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 De netwerkpartners koppelen informatie uit het netwerk terug naar de verantwoordelijke van hun organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 De netwerkpartners creëren goodwill en betrokkenheid voor het netwerk binnen hun eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Er is een goede terugkoppeling vanuit het netwerk naar de coördinerende ambtenaren en het lokaal beleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 De netwerkpartners geven het mandaat dat ze vanuit hun organisatie kregen voor het netwerk een correcte invulling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Het netwerk ontwikkelt een eigen identiteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Het netwerk is bereid in de loop van de werking andere partners op te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Het netwerk slaagt erin om anderen te mobiliseren voor hun acties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 7 - De profileringsdimensie van het netwerk

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 Het netwerk verzorgt nauwkeurig zijn externe relaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 De ondernomen acties van het netwerk zijn herkenbaar als acties van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Het netwerk heeft een goed imago in de buitenwereld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Het netwerk wordt door het lokaal beleid aanzien als een betrouwbare en legitieme actor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Het netwerk is bekend bij anderen dan de netwerkpartners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 De acties van het netwerk worden kenbaar gemaakt naar de buitenwereld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 De resultaten van het netwerk worden kenbaar gemaakt naar de buitenwereld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checklist 8 - Effecten van het netwerk

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
1 Mijn organisatie is nog steeds betrokken bij de uitvoering van het oplossingskader voor het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Mijn organisatie beschikt nu over meer mogelijkheden en competenties bij de aanpak van het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Mijn organisatie is nog steeds bereid om de eigen troeven in te zetten voor het issue van het netwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Mijn organisatie maakt nog steeds werkuren vrij voor de werking rond het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Het netwerk heeft bijgedragen tot nieuwe dienstverlening/realisaties voor de beoogde doelgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Het netwerk heeft bijgedragen tot een betere bekendheid van de dienstverlening/realisaties bij de beoogde doelgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Het netwerk heeft bijgedragen tot een grotere toegankelijkheid van de dienstverlening/realisaties voor de beoogde doelgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Het netwerk heeft bijgedragen tot een betere afstemming van de dienstverlening/realisaties voor de beoogde doelgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Het netwerk heeft bijgedragen tot een beter gebruik van de dienstverlening/realisaties door de beoogde doelgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Dankzij het netwerk is mijn organisatie beter bekend bij de beoogde doelgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Dankzij het netwerk vinden doelgroepen beter de weg naar mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 De probleemstelling m.b.t. het issue is nog steeds duidelijk voor mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Mijn organisatie is overtuigd van de noodzaak van verdere samenwerking rond het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Mijn organisatie is overtuigd van het nut van de netwerkformule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Het netwerkissue is geïntegreerd binnen de werking van mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Mijn organisatie voelt zich nog steeds betrokken op het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Ik koppel relevante informatie over het issue nog steeds terug naar mijn eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Vroegere netwerkpartners koppelen relevante informatie m.b.t. het issue nog steeds terug naar elkaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Vroegere netwerkpartners werken ook buiten het netwerk effectief samen rond het issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	nee	eerder niet	niet - wel	eerder wel	ja
20	Netwerkpartners coördineren nog steeds hun inspanningen bij de aanpak van het issue.				
21	Aangelegenheden die betrekking hebben op het netwerkissue vormen nog steeds het voorwerp van democratische besluitvorming door de netwerkpartners.				
22	Er hebben zich nieuwe partners aangediend bij de verdere werking rond het issue.				
23	Netwerkpartners werken nu nog samen rond een ander issue.				
24	Het lokale beleid koppelt relevante informatie m.b.t. het netwerk systematisch terug naar de netwerkpartners.				
25	Netwerkpartners worden door het lokale beleid betrokken bij issueaangelegenheden van het netwerk.				
26	Het lokale beleid houdt in zijn politieke besluitvorming rekening met de adviezen van het netwerk.				
27	Het lokale beleid houdt in zijn politieke besluitvorming rekening met de realisaties van het netwerk.				
28	Het lokale beleid verleent steun aan de instandhouding van de netwerkrealisaties.				

## AANBEVOLEN LECTUUR

---

Voor wie meer wil lezen over netwerken, hieronder een lijstje met aanbevolen lectuur. Al deze werken kunnen ingekeken of geleend worden bij de bibliotheek van VIBOSO, Vooruitgangstraat 323, 1030 Brussel (02 201 05 65 of info@viboso.be). De bibliotheek kan online geraadpleegd worden op [www.viboso.be](http://www.viboso.be) onder de rubriek 'bibliotheek'.

Breda, J. & Goyvaerts, K., *Netwerken van organisaties. Een theoretisch kader*. In: Welzijnsgids, 1997: 23, p. 85-105.

De Rynck, F. & Verbelen, B., *Beleidsnetwerken in het lokaal armoedebeleid. Concepten en analyse*. In: Baert, H. (red.), *Concepten voor planning en sturing in het SIF*. Brussel, KBS, 1996, p. 37-48.

Gehre, G., *Leren coördineren in de volwasseneneducatie. Een netwerkleermodel en een onderzoek in twee Vlaamse regio's*. Leuven, Katholieke Universiteit, 1996 (onuitgegeven doctoraatsproefschrift).

Koppenjan, J., De Bruyn, J., Kickert, W. (red.), *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur. Over mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken*. Den Haag, Vuga, 1993.

Mast, W., & ten Brummeler, L., *Organisatienetwerken in de non-profitsector: de dynamiek van netwerken aan de hand van vijf relevante dimensies*. Utrecht, Stichting Welzijnspublicaties, 1994.

Oosterwijk, H., *Netwerken voor organisaties: hulpmiddelen bij het bestuderen van een interorganisationale omgeving*. Utrecht, Memma, 1995.

Schuringa, L., *De netwerkmethode*. Driebergen, De Horst, 1991.

Verbeke, L., Van Laeken, M., Suys, S., *Netwerken in werking en De dans der partners*. Brussel, Viboso, 1999.

**Samenstelling**

Luc Verbeke  
Koen Sneyers  
Leo Kwanten  
Geert Hasevoets

**Verantwoordelijke uitgever**

Guido Decoster  
Directeur-generaal  
Administratie Binnenlandse Aangelegenheden  
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel

**Grafische vormgeving kaft** Jan Van Stichel

**Druk** ACCO – Leuven

**Depotnummer** D/2004/3241/047

**Uitgave** februari 2004