



Het netwerkimpactmodel

*Een praktisch instrument om de impact van netwerken zichtbaar,
meetbaar en bespreekbaar te maken*

januari 2025

SVRK



Inhoudsopgave

Het netwerkimpactmodel	3
Wat maakt netwerkimpact een ingewikkeld begrip?	3
Een model met een 'rimpeleffect'	6
Aanvullende onderdelen van het model	9
Hoe en wanneer kun je het netwerkimpactmodel inzetten?	10
Tot slot	10
Het netwerkimpactmodel toegepast in de praktijk: eerste ervaringen	11
Bronnen	12
Bijlage 1. Toelichting terminologie netwerkimpactmodel	13
Bijlage 2. Stappenplan voor het komen tot betekenisvolle indicatoren	14
Bijlage 3. Over de ontwikkelaars en het ontwikkelproces	15

Het netwerkimpactmodel

In een snel veranderende context, waarin complexe opgaven elkaar in hoog tempo opvolgen, zien we steeds meer netwerken ontstaan. Samenwerking tussen organisaties wordt gezien als dé sleutel om te komen tot oplossingen voor complexe vraagstukken die geen van de partijen afzonderlijk kan oppakken. Deze samenwerkingen vragen veel tijd, middelen en capaciteit. Niet verwonderlijk dus dat steeds vaker de vraag klinkt: Wat is de impact van deze netwerken en hoe brengen we die in kaart?

Netwerksamenwerking: je ontkomt er bijna niet aan. Denk aan regionale samenwerking vanuit het IZA-akkoord, samenwerking binnen de Onderwijsregio's, of netwerkvorming binnen het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie. Het gaat hierbij zowel om samenwerkingstafels en netwerken die spontaan en *bottom-up* ontstaan als om landelijk dekkende netwerken van (regionale) samenwerkingen die vanuit de landelijke overheid worden geïnitieerd. Door samen te werken binnen een netwerk creëer je kansen en voordelen die je als afzonderlijke partij niet had kunnen realiseren. Bovendien kan de *outcome* van deze netwerken groter zijn dan de optelsom van afzonderlijke prestaties van partijen in het netwerk (O'Toole, 1997). Het netwerk creëert, met andere woorden, zelf ook meerwaarde, doordat er in de interactie tussen partijen nieuwe kansen, innovaties en verbeteringen ontstaan.

Netwerken maken het denken over effectiviteit echter ook complexer. We zien dat partijen de resultaten van samenwerking regelmatig verschillend interpreteren en wegen. Vaak ontbreekt een gezamenlijk begrip: wat bedoelen we precies met impact, voor wie moet het netwerk effect hebben? En hoe komt dit effect tot stand? Ook zien we dat het aantonen van causaliteit een uitdaging kan zijn binnen een netwerkomgeving. Waar we idealiter zouden zien dat interventie A direct leidt tot resultaat B, zien we dat allerlei factoren en partijen van invloed zijn en vanuit samenhang effect sorteren op de uiteindelijke uitkomst.

Het inzichtelijk maken en meten van impact binnen een netwerkomgeving is dus een uitdaging. Tegelijkertijd wordt dit inzicht steeds belangrijker, zeker als er verantwoording moet worden afgelegd over besteding van middelen en

menskracht. Als organisaties weloverwogen beslissingen willen nemen om bij te dragen aan een netwerk, moeten zij kunnen bepalen wat dit vraagt aan investeringen en welke opbrengsten dat oplevert – zowel voor het collectief als voor de eigen organisatie.

In dit artikel, tot stand gekomen in samenwerking met het Leiden Education Fieldlab (LEF), introduceren we een model om de impact van netwerken in kaart te brengen. Ook introduceren we de achterliggende principes die volgens ons belangrijk zijn bij het kijken naar impact van netwerken. Hiermee geven we handvatten voor het gesprek dat steeds belangrijker wordt: 'Wat leveren al die netwerken op en zijn ze de investeringen waard?'

Wat maakt netwerkimpact een ingewikkeld begrip?

Complexe opgaven vragen vaak om netwerksamenwerkingen. Opgaven noemen we complex wanneer er onzekerheid bestaat over oorzaak en gevolg en er onderlinge samenhangen zijn tussen factoren die een rol spelen. Bij dergelijke opgaven zijn vaak veel mensen en organisaties betrokken, die direct of indirect te maken hebben met de opgave en die een rol (kunnen) spelen bij de aanpak ervan. De onderlinge afhankelijkheden en de diversiteit aan achtergronden, perspectieven en belangen brengen een extra complicerende dimensie met zich mee. Netwerken rondom ingewikkelde maatschappelijke opgaven kenmerken zich dus door een dubbele complexiteit: ten aanzien van de inhoudelijke vraagstukken (inhoudelijke complexiteit) en ten aanzien van de diversiteit van de betrokken partijen (sociale complexiteit) (De Caluwé en Kaats, 2023).

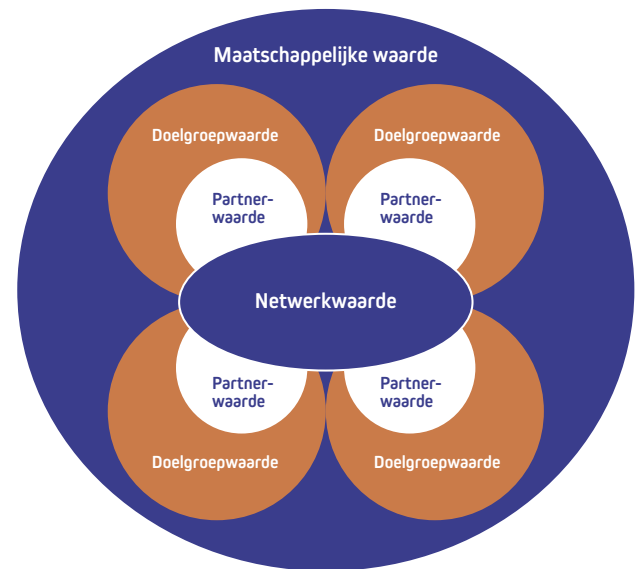
Doelrealisatie als indicator voor succes?

Wat betekent dit voor het denken over effectiviteit? Traditioneel wordt effectiviteit gedefinieerd als de mate waarin de vooraf bepaalde doelen zijn bereikt. Maar in grote, diverse netwerken worden uiteenlopende effecten en doelen vaak werkendeweg ontwikkeld en getest. Dan is het lastig – zo niet onmogelijk – om alle (gewenste en daadwerkelijke) resultaten vooraf te definiëren en achteraf zichtbaar te maken.

Effectief voor wie?

Netwerkpartners hebben verschillende belangen en vaak is niet duidelijk voor wie het netwerk effect moet hebben (Provan et al., 2007; Kenis & Provan, 2008; Provan & Lemaire, 2012). Het is daarmee geen uitgemaakte zaak voor wie het netwerk effectief moet zijn. Partijen zullen zich verbinden aan de bedoeling en ambities waarmee het netwerk tot stand is gebracht. Daarbij is het volkomen legitiem dat partijen die in een netwerk participeren willen dat het netwerk iets voor hun organisaties oplevert. En dat het meerwaarde heeft voor hun cliënten en doelgroepen. Eventuele financiers of overheden zullen de wens hebben dat, er behalve voor de directe doelgroep, de netwerksamenwerking ook impact oplevert voor de bredere community, zoals de omgeving van de doelgroep, de families waar ze onderdeel van uitmaken of de wijken waar ze in wonen. Effectiviteit vanuit het ene perspectief hoeft niet automatisch te betekenen dat er ook vanuit een ander perspectief effect optreedt.

De vraag 'effectiviteit voor wie?' is daarom belangrijk om te agenderen. Het bepalen van netwerkeffectiviteit vraagt om een benadering die ervan uitgaat dat verschillende belanghebbenden binnen en buiten een netwerk uiteenlopende inzichten zullen hebben van de effectiviteit ervan. Zie daarvoor de "multiple-constituency"-benadering (Provan & Milward, 1995; Kenis & Provan, 2009). Zo kan er bijvoorbeeld onderscheid worden gemaakt in vier niveaus (Provan & Milward, 2001): 1) de participerende organisaties, 2) de doelgroep/eindgebruiker, 3) het netwerk zelf (bijvoorbeeld duurzaamheid of groei van het netwerk) en 4) de bredere maatschappij.



Figuur 1. Verschillende niveaus van waarde vanuit een netwerk

Causaliteit als logica?

Een tweede uitdaging bij het bepalen van netwerkeffectiviteit is dat causaliteit bijzonder lastig is aan te tonen. Om te kunnen vaststellen wat het effect is van interventie A op effect B, moet aan de volgende drie voorwaarden worden voldaan:

- 1) B moet in kaart gebracht kunnen worden.
- 2) Het effect van A op B moet bepaald kunnen worden.
- 3) Er zijn geen andere factoren die deze relatie modereren of direct/indirect van invloed zijn op B.

In de weerbarstige praktijk van netwerken zijn deze veronderstellingen doorgaans niet hard te maken. Modellen die antwoord geven op de vraag 'hoe maken we de effecten van onze inspanningen zichtbaar?', gaan vaak uit van een lineair causale logica. Er gaat iets 'in' (tijd, middelen, kennis, activiteiten), dit leidt tot uitkomsten, wat weer leidt tot effecten. Zie bijvoorbeeld het Standaard Logische Model (figuur 2), dat allerlei varianten kent, bijvoorbeeld met meerdere tussenstappen of *feedbackloops*.

Figuur 2. Het Standaard Logisch Model (SLM)





In de context van complexe, multipartijen-netwerken, met een gelaagdheid aan doelen en gewenste effecten voor verschillende typen stakeholders en binnen een dynamische omgeving waarin ook allerlei invloeden plaatsvinden, schiet een lineaire causale redenering bijna vanzelfsprekend tekort (Van Vliet, 2022). Want wat wordt nu daadwerkelijk door een netwerkactiviteit veroorzaakt?

Causaliteit is dus lastig hard te maken. Een manier om hiermee om te gaan is het vooraf formuleren van de beleids- of veranderlogica tussen de onderdelen van een model. Deze werkwijze, bekend als een verandertheorie of *Theory of Change* (ToC), is ontwikkeld in de jaren '90 om de effecten van complexe gemeenschapsinitiatieven te begrijpen en evalueren (Connell et al., 1995).

Voorbeeld: als justitie, politie en gemeenten samenwerken bij het oprullen van een drugsbende, is het goed aannemelijk te maken dat input (kennis en capaciteiten) en activiteiten (de invalactie en alle voorbereidingen daarop) hebben geleid tot resultaten (arrestaties en inbeslagname), die weer bijdragen aan beoogd effect (tegenaan van drugscriminaliteit in de regio). Maar stel dat diezelfde partijen samen inzetten op preventie, een gezamenlijke voorlichtingsbijeenkomst organiseren en specialisten laten deelnemen aan een trainingsprogramma. Dan *voelen* alle partijen waarschijnlijk dat dit alles nodig is en bijdraagt, is er een zekere urgentie. We kunnen ook nog wel beredeneren waarom dit zo is. Maar kunnen we die bijdrage aan het uiteindelijke effect (tegenaan van drugscriminaliteit) ook *hard maken* en kwalificeren ten opzichte van andere, veel directere interventies? Vaak blijkt het kwalificeren van dergelijke causale verbanden, waarbij nog veel meer factoren van invloed zijn, ingewikkeld en lastig meetbaar in de praktijk.

Een ToC is een gestructureerd raamwerk dat uitlegt hoe en waarom een bepaalde verandering wordt verwacht. Het beschrijft stap voor stap hoe activiteiten (*input*) leiden tot *output*, die op hun beurt resulteren in *outcomes* en impact. Het legt daarmee via causale relaties de verbinding tussen acties (interventies) en de gewenste uitkomsten. Elke stap is gebaseerd op aannames die expliciet worden gemaakt, zodat het proces kan worden geëvalueerd. Wezenlijk onderdeel van de ToC is dat partijen samen leren en op basis daarvan hun ToC aanscherpen. Het nadeel van ToCs is dat het in de praktijk soms bijzonder taai en complex blijkt om tot een sluitende verandertheorie te komen, waardoor deze werkwijze soms stukt of onvoldoende bijdraagt aan 'het goede gesprek'.

Waardering van harde en zachte uitkomsten

Omdat de echte gewenste effecten en impact van een netwerk lastig te meten zijn, worden in de praktijk de effecten vaak vertaald in resultaten die we wél kunnen meten en tellen: de tastbare, direct aantoonbare uitkomsten, zoals het aantal werkgroepen binnen het netwerk, het aantal bijeenkomsten dat is georganiseerd of het aantal contactmomenten met de doelgroep dat heeft

plaatsgevonden. Los van het feit dat dit soort concrete resultaten nog niets zeggen over de bereikte effecten, is het uitsluitend denken in termen van zaken die meetbaar zijn een te smalle kijk op netwerkeffectiviteit.

Daarom houden we een pleidooi om juist de waarde van zachtere bestanddelen van netwerksamenwerking, zoals verbindingen, ontmoetingen en het ontstaan van affectie en loyaliteit, beter in kaart te brengen. Daarnaast willen we onderzoeken hoe deze, in samenhang met andere factoren, bijdragen aan verondersteld effect. Op die manier voorkomen we een te rigide sturing op cijfers en ontstaat er legitimiteit onder netwerkpartners om zorgvuldig en passend te investeren in het aangaan en versterken van samenwerkingsrelaties.

Naar een nieuw perspectief op netwerkimpact

Bovengenoemde kenmerken zijn een gegeven: we hebben nu eenmaal te maken met deze complexiteit rondom netwerken en hun impact. En toch is er behoefte en noodzaak tot het in beeld brengen van de effecten van alle netwerkspanningen, waarin zoveel van ieders tijd gaat zitten. **We hebben daarom een model ontwikkeld dat de ambitie heeft om de complexiteit niet te reduceren, maar**

te includeren. Hierbij vervallen we niet in te simpele causale logica's en hebben we aandacht voor de harde en zachte uitkomsten en met ruimte voor verschillende perspectieven op de vraag 'effectiviteit voor wie?'.

Een model met een 'rimpeleffect'

Veel bestaande modellen zijn gestoeld op een variant van het Standaard Logische Model van causaliteit. Met het netwerkimpactmodel kiezen we voor een wat andere benadering. Het netwerkimpactmodel heeft met de ToC gemeen dat het beoogt het gesprek over de impact van een netwerk en de gewenste verandering te bevorderen. Echter, een uitgewerkte ToC probeert om de verandering, inclusief alle onderliggende factoren en causaliteiten, zo compleet mogelijk in kaart te brengen middels een lineair proces. Waarbij we weten dat dit in een netwerkomgeving vaak een behoorlijk lastige opgave is. Met het netwerkimpactmodel ligt de focus minder op het aantonen van causaliteit maar proberen we vooral te begrijpen hoe onderlinge beïnvloeding van systemen, relaties en factoren werkt. Met de daarbij behorende indirecte effecten, om zo bewust te komen tot redeneerlijnen en indicatoren die de aanpak legitimeren.





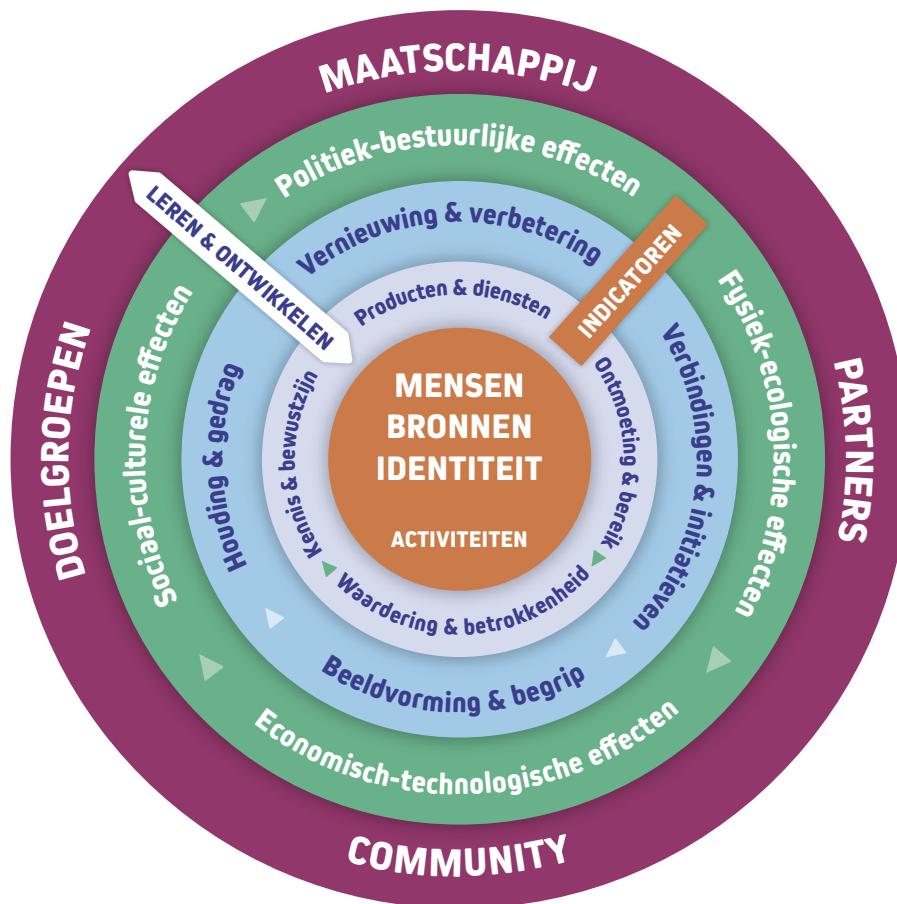
Uitleg opbouw model

In een netwerk worden bepaalde hulpbronnen 'ingebracht': mensen, middelen, een sociale infrastructuur (bijvoorbeeld werkgroepen of coalities, een website of andere communicatiekanalen en informatiestromen). Die mensen hebben een bepaalde gezamenlijke identiteit en bedoeling, iets dat hen met elkaar verbindt: een gezamenlijk gevoelde opgave, passie of verantwoordelijkheid (Willems, Linck & Kaats, 2018). Gezamenlijk initiëren zij bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld bijeenkomsten, afspraken tussen netwerkpartners, interventies die naar verwachting gaan bijdragen aan de opgave en bedoeling waar het netwerk voor staat. Deze mensen, met hun gezamenlijke identiteit, hun hulpbronnen en de activiteiten die zij ontplooiën, noemen we de kern van het netwerk.

De activiteiten leiden tot directe en meetbare resultaten: denk aan zaken als het aantal georganiseerde ontmoetingen of bijeenkomsten, het aantal deelnemers dat via deze ontmoetingen bereikt wordt en hoe zij deze bijeenkomsten waarderen. Maar ook concrete tastbare diensten en producten die bijvoorbeeld door werkgroepen worden ontwikkeld en de waardering van gebruikers hiervan. Dit zijn voorbeelden van wat wij eerstegraads impact noemen: het directe resultaat.

Die directe resultaten hebben mogelijk een doorwerking richting de tweede ring (tweedegraads impact). Door de ontmoetingen die tijdens georganiseerde bijeenkomsten zijn ontstaan (eerste ring), zijn mensen en organisaties wellicht met elkaar in contact gekomen, die vervolgens ook buiten de georganiseerde ontmoetingen om de samenwerking met elkaar opzoeken en nieuwe initiatieven ontplooiën (tweede ring). Of de kennis die is gedeeld over een onderwerp als personeelstekorten in het onderwijs leidde tot bewustwording over de ongelijke verdeling van de tekorten tussen scholen en het effect op kansengelijkheid voor leerlingen. Deze bewustwording (eerste ring) heeft mogelijk impact op het beeld dat betrokkenen hebben over de opgave, hun houding en gedrag, wat bijvoorbeeld resulteert in ander beleid of samenwerkingsafspraken tussen scholen (tweede ring).

De indirecte resultaten uit de tweede ring kunnen op hun beurt weer invloed hebben op de gewenste effecten in de derde ring (derdegraads impact). Zo kunnen de samenwerkingsafspraken uit het voorbeeld van de lerarentekorten (tweede ring) eraan bijdragen dat meer leraren instromen op scholen waar de meest kwetsbare leerlingen zitten en zo bijdragen aan de sociaal-culturele opgave van kansengelijkheid (derde ring). De impact in de derde ring kan zich,



Figuur 3. Het netwerkimpactmodel

afhankelijk van de opgave waar het netwerk zich op richt, voordoen op verschillende domeinen: op het sociaal-culturele domein, het economisch-technologische domein (bijvoorbeeld innovaties met impact op bedrijven en industrieën), het fysiek-ecologische domein (projecten of beleid met impact op de fysieke leefomgeving of milieu), of op het politiek-bestuurlijke domein (bijvoorbeeld veranderde beleidsprioriteiten of machtsverhoudingen).

We noemen dit een ‘steen-in-de-vijver’ of ‘rimpeleffect’: je gooit een steen in de vijver, de ringen worden steeds breder, ze beïnvloeden elkaar, zonder dat je onomstotelijk hard kunt maken dat activiteit A heeft geleid tot effect Z.

Ook andere factoren zouden bijgedragen kunnen hebben aan het realiseren van gewenst effect Z. Het doel is om een verhaal te maken, ondersteund met indicatoren, waarmee je kan laten zien dat het netwerk naar grote waarschijnlijkheid heeft bijgedragen aan de gewenste effecten.

Het model is te visualiseren als draaibare ringen rondom een as. De as wordt gevormd door de kern van het netwerk: haar partners/eigenaren en hun gedeelde identiteit, de bronnen die erin worden gestopt (kennis, middelen, infrastructuur, programmabureau, fysieke locaties, etc.) en de activiteiten die ontplooid worden. De ringen zijn afzonderlijk van elkaar draaibaar, waardoor woorden aan

Een voorbeeld van een dergelijke redeneerlijn: de kennisuitwisseling tijdens netwerkactiviteiten gericht op *evidence-informed*-inzichten over taalonderwijs (eerstegraads impact) dragen bij aan stevigere verbindingen en het ontstaan van nieuwe initiatieven binnen de doelgroep van docenten (tweedegraads impact), die op hun beurt bijdragen aan vernieuwing en verbetering van het nieuwkomersonderwijs (eveneens tweedegraads impact), wat invloed heeft op de gewenste sociaal-culturele effecten van leerlingen uit Oekraïne die beter onderwijs ontvangen (derdegraads impact).

Kennis & bewustzijn

Verbindingen & initiatieven

Vernieuwingen & verbetering

Sociaal-culturele effecten

Doelgroepen: leerlingen

elkaar verbonden kunnen worden die voor een specifiek netwerk en moment waardevol zijn om te onderzoeken; voor de stakeholdergroep waar je de aandacht op wil richten. Door de cirkels op een bepaalde manier te draaien ontstaat er een redeneerlijn die vervolgens onderzocht kan worden. De buitenring bevat vier zichtlijnen die antwoord geven op de vraag ‘netwerkeffectiviteit voor wie?’: de partners van het netwerk, de directe doelgroep van het netwerk, de bredere *community* (bijvoorbeeld de regio of de sector), of de nog bredere maatschappij.

Aanvullende onderdelen van het model

Naast de ringen beschrijft het model twee andere relevante aspecten: ‘leren en ontwikkelen’ en ‘indicatoren’.

Leren en ontwikkelen

Het gesprek over en meten van impact heeft niet enkel verantwoording als doel. Een even belangrijk doel is leren over de effecten en op basis van deze leeropbrengsten het netwerk doorontwikkelen. Het gesprek over welke impact het netwerk beoogt te realiseren, kan de keuze voor activiteiten aanscherpen. Leren of de ingezette activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de beoogde effecten, helpt om deze keuzes aan te scherpen. Het werken met het model kan een zelfversterkend effect hebben: als we door een impactbril naar onze inspanningen kijken, zullen we als vanzelf meer aandacht besteden aan het te sorteren effect. Neem bijvoorbeeld het organiseren van een kennissessie: die beleggen we niet sec om een thema uit te lichten, maar zullen we, met de bril van impact op, zo ontwerpen dat deze zoveel mogelijk bijdraagt aan een verondersteld effect bij de doelgroep. Waarmee de kans dat dit effect daadwerkelijk optreedt ook groter zal worden.

Indicatoren

Het netwerkimpactmodel kan een belangrijke rol vervullen bij het evalueren of een aanpak daadwerkelijk succesvol is geweest en bij het verantwoorden daarover. Dat vraagt om het identificeren van betekenisvolle indicatoren, waaruit blijkt of de veronderstelde resultaten, invloeden en effecten ook daadwerkelijk tot stand zijn gekomen. Dit is niet een eenmalig proces van meten en monitoren, maar een continu proces van ontwikkelen, leren, bijstellen en doorontwikkelen. De aanpak zelf en de behoeften van doelgroep zijn immers net zo goed aan verandering onderhevig.

VOORBEELD

Om tot een goed en compleet beeld van netwerk-impact te komen, is het belangrijk om bewuste keuzes te maken voor de te hanteren indicatoren, rekening houdend met uiteenlopende behoeften van betrokkenen. Neem bijvoorbeeld deze afweging uit de context van de goede doelensector: *leid je de impact van geboden ondersteuning af aan toegenomen welvaart in cijfers onder een brede doelgroep? Of vertel je het verhaal van één familie van wie de leefomstandigheden drastisch zijn veranderd?*

Hierbij is het belangrijk om aandacht te besteden aan zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Kwantitatieve (of ‘harde’) indicatoren, zoals aantallen inschrijvingen van deelnemers, financiële opbrengsten of een percentage afgestudeerden zijn vaak goed meetbaar met een kwantitatief instrumentarium. Dit leidt doorgaans tot krachtige, robuuste resultaten die snel en makkelijk communiceerbaar zijn naar betrokkenen.

Aanvullend kunnen kwalitatieve (of ‘zachte’) indicatoren, zoals de ervaren kracht van verbindingen, de mate van tevredenheid of de leeropbrengst van een aanpak ook veel zeggen over opbrengsten van een netwerk of de onderliggende dynamieken. Hierbij passen vaak ‘rijkere’ vormen van verantwoording, waarin bijvoorbeeld verhalen, filmpjes of beelden een belangrijke rol spelen bij het zichtbaar maken van (de diepte en het karakter van) de gerealiseerde impact. Methodisch vraagt dit om een andere inzet op monitoring, zoals actieonderzoek of onderzoek door kwalitatief onderlegde onderzoekers.

Het selecteren van – en werken met – indicatoren brengt een aantal risico’s met zich mee. Een eerste valkuil is om direct te beginnen met het inventariseren van beschikbare data (‘wat kunnen we zoal meten?’), in plaats te starten bij de vraag: ‘wat willen we meten?’ Het gevolg hiervan kan zijn dat er van alles in kaart wordt gebracht, zonder dat dat veel zegt over wat het netwerk daadwerkelijk beoogt te bereiken.

Een tweede risico is het doorslaan in het meetbaar maken van alles wat je als netwerk doet. Meten en verantwoorden vervalt tot een controlemechanisme, waarbij veel tijd en moeite gaat naar het meetbaar maken van zaken die niet van belang zijn of misschien wel vanzelfsprekend en daarom niet nodig zijn om te meten.

Een derde risico is dat partijen begrippen verschillend kunnen interpreteren: wat wordt er bijvoorbeeld verstaan onder 'toegenomen kwaliteit' of 'tevredenheid'? Het is belangrijk om hierin tot een gedeeld begrip van taal te komen om spraakverwarring te voorkomen.

Kortom, het ontwikkelen van een zinvolle set aan indicatoren vraagt om aandacht, uitwisseling en een zorgvuldig selectieproces. In bijlage 2 is een stappenplan opgenomen dat kan helpen bij het ontwikkelen van een betekenisvolle set aan indicatoren.

Hoe en wanneer kun je het netwerkimpactmodel inzetten?

Inzet in verschillende fasen

Redeneerlijnen zijn op verschillende momenten te maken. Bij een startend netwerk kan het netwerkimpactmodel bijdragen aan het gesprek over vragen als: 'Wat is de gewenste impact (derdegraads impact) die we voor welke stakeholdergroepen willen maken?' 'Welke tweedegraads impact zou hier logischerwijs aan bijdragen?' en 'Welke resultaten (eerstegraads impact) zullen we moeten realiseren met elkaar?' Hierbij wordt van buiten naar binnen geredeneerd.

Het model kan eveneens worden ingezet voor tussentijdse of eindevaluaties. In dat geval zullen de redeneerlijnen doorgaans van binnen naar buiten worden gemaakt: 'Wat hebben we gedaan?' (activiteiten) 'Tot welke directe resultaten heeft dat geleid?' (eerstegraads impact) en 'Aan welke invloeden en effecten in de tweede en derde ringen heeft dat logischerwijs bijgedragen?' (tweede- en derdegraads impact).

Integraal of op onderdelen

Het netwerkimpactmodel is zowel integraal als op onderdelen toe te passen. Als er behoefte is aan een brede verkenning van waaruit de gewenste en daadwerkelijke impact wordt gerealiseerd, past het om het model in zijn totaliteit te bezien. In situaties waarin er behoefte is om een redeneerlijn voor een specifieke stakeholdergroep te definiëren en onderzoeken, of de onderdelen binnen een specifieke ring te verkennen, biedt het model de mogelijkheid om zich te richten op specifieke onderdelen.

Op deze manier kan er een doorlopend leer- en evaluatiepad worden gevolgd, waarbij periodiek andere onderdelen en redeneerlijnen uit het model worden onderzocht. Bijvoorbeeld, op moment A wordt verantwoording afgelegd over de directe resultaten (eerstegraads impact), op moment B wordt de impact voor de deelnemende partijen in beeld gebracht, op moment C wordt de impact voor de doelgroep van het netwerk onderzocht.

Tot slot

Het netwerkimpactmodel is in co-creatie met het LEF ontwikkeld (zie bijlage 3) en wordt het komende jaar nader onderzocht in samenwerking met Tilburg University. Wil je meer weten over dit onderzoek en hier mogelijk aan bijdragen, ben je benieuwd naar het model of de eerste ervaringen, of wil je zelf aan de slag met het model? Neem contact op met Matthijs Hemink (matthijs@commoneye.nl) of Esther Klaster (klaster@svrk.nl).

Het netwerkimpactmodel toegepast in de praktijk: eerste ervaringen

Het Leiden Education Fieldlab (LEF) is binnen drie verschillende contexten aan de slag gegaan met (onderdelen van) het impactmodel, om in de praktijk te toetsen welke meerwaarde het instrument biedt bij het voeren van het goede gesprek over impact.

Context: de binnenkring van het LEF, met een vijftal kernspelers uit het netwerk. **Doelgroep:** bestuurders.

Toepassing: van buiten naar binnen: welke impact willen we maken voor belangrijke stakeholders in 2025, wat is ervoor nodig om die impact te realiseren en hoe geven we daarin aandacht aan wederkerigheid voor alle partners?

Ervaringen: Het model is toegankelijk en daarmee een goede katalysator voor het gesprek over gewenste impact. Gebruik van het instrument helpt om verdieping aan te brengen in het gesprek en om te komen tot gedeelde doelen. Hierbij is het een uitdaging om met elkaar te komen tot de juiste focus en bijpassende indicatoren.



Context: Netwerk Zorgenderwijs, waarin professionals kennis uitwisselen en gesprekken voeren over talentontwikkeling op het snijvlak van zorg en onderwijs. **Doelgroep:** zorgprofessionals en docenten. **Toepassing:** er is evaluerend gekeken hoe activiteiten vanuit het netwerk een *rimpeleffect* hebben gehad op de doelgroep, hoe dit effect tot stand kwam en wat ervoor nodig is om nog meer impact te creëren. **Ervaringen:** “Er ontstonden mooie gesprekken over hoe effect ontstaat en doorsijpelt.” Daarbij werd genoemd: “Soms heb je helemaal geen weet van wat er allemaal gebeurt bij de ander.” De sessie gaf ook zicht op mogelijkheden voor de toekomst om impact te maken met specificering van lagen uit het model waarbinnen dit kan plaatsvinden. Een les was dat de groep met 35 personen voor de ingezette werkvorm (plakken van geeltjes op een poster met het model) te groot was.

Context: Leren met de Stad, een samenwerking tussen de Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden, mboRijnland, gemeente Leiden en maatschappelijke organisaties uit Leiden. **Doelgroep:** studenten. **Toepassing:** evalueren van impact op een specifieke doelgroep (studenten) met inzet van het instrument *storytelling*. Er is gekozen voor een werkvorm waarbij in verschillende stappen is toegewerkt naar een gezamenlijk verhaal over impact van het deelnemen aan een maatschappelijk project. De gehanteerde begrippen uit het model dienden hierbij als kapstok, aan de hand van vragen als: ‘Is de beeldvorming veranderd?’ en ‘Heb je concrete nieuwe kennis opgedaan?’.

Ervaringen: De sessie leverde interessante verhalen over impact op, waarbij de studenten waardering uitspraken voor deze werkvorm om zo te reflecteren op het project. We leerden dat het voor de doelgroep makkelijker is om in deze verhalen over concrete producten (stages, onderzoeken) te spreken dan over de impact die het op henzelf had. Om tot dat niveau van impact te komen is het belangrijk om zorgvuldig te begeleiden en de juiste begeleidende vragen te stellen.

Bronnen

Caluwé, M., de & Kaats, E. (2023). *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven. Plaats maken voor een gedeelde verantwoordelijkheid*. Amsterdam: Boom.

Connell, J., Kubisch, A., Schorr, L., and Weiss, C. (1995). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*. Washington, DC: Aspen Institute.

Kenis, P.N. & Provan, K.G. (2009). *Towards an exogeneous theory of public network performance*. Public Administration 87(3), 440-456.

O'Toole, L.J. (1997). *Treating networks seriously*. Public Administration Review, 57(1): 45-52.

Provan, K.G. & Brinton Milward, H. (1995). *A preliminary theory of interorganizational effectiveness: A comparative study of four community mental health systems*. Administrative Science Quarterly 40: 1-33.

Provan, K.G. & Brinton Milward, H. (2001). *Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks*. Public Administration Review 23(3): 414-423.

Van Vliet, H., van (2022). *De voorbeschouwing: Over impact, valorisatie en doorwerking. Lectorale rede*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Willems, N., Linck, R. & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Deventer: Vakmedianet.

Bijlage 1.

Toelichting terminologie netwerkimpactmodel

Eerstegraads impact	
Ontmoeting & bereik	Ontmoetingen die vanuit het netwerk zijn georganiseerd en het bereik onder gewenste doelgroepen naar aanleiding van activiteiten.
Waardering & betrokkenheid	De waardering (tevredenheid, mate van actieve participatie) van deelnemers/doelgroepen.
Kennis & bewustzijn	De bijdrage van het netwerk aan de kennis van stakeholdergroepen over relevante thema's en de mate waarin zij zich bewust zijn van (de relevantie van) een bepaald thema.
Producten & diensten	Concrete zaken die binnen de netwerkcontext (vaak in werkgroepen, coalities, of andere deelgroepen) worden ontwikkeld
Tweedegraads impact	
Verbindingen & initiatieven	De doorwerking van georganiseerde ontmoetingen tussen stakeholdergroepen in nieuwe verbindingen en initiatieven die ontstaan
Beeldvorming & begrip	Het verbreden en verrijken van eigen beelden en begrip voor de percepties van anderen
Houding & gedrag	Veranderingen in hoe doelgroepen over bepaalde thema's denken of hoe zij handelen.
Vernieuwing & verbetering	Innovaties en/of verbetering die mede ontstaan door opgedane kennis, contacten en initiatieven binnen het netwerk.
Derdegraads impact	
Sociaal-culturele effecten	De invloed die initiatieven hebben op de waarden, normen en het gedrag van groepen binnen een samenleving. Deze effecten kunnen veranderingen veroorzaken in de manier waarop mensen zich uiten, met elkaar omgaan of hun (culturele) identiteit beleven.
Economisch-technologische effecten	De gevolgen van technologische ontwikkelingen of innovaties op de economie. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot veranderingen in productiviteit, werkgelegenheid, marktdynamiek en de manier waarop bedrijven en industrieën functioneren.
Fysiek-ecologische effecten	De impact van activiteiten, projecten of beleid op het natuurlijke milieu en fysieke omgeving. Dit omvat bijvoorbeeld veranderingen in ecosystemen, biodiversiteit, lucht- en waterkwaliteit, bodemstructuur en het klimaat.
Politiek-bestuurlijke effecten	De gevolgen van activiteiten en ontwikkelingen voor politieke processen, bestuurlijke structuren en de besluitvorming binnen overheden. Dit kan veranderingen omvatten in machtsverhoudingen, transparantie, beleidsprioriteiten, en de manier waarop publieke instellingen functioneren en beslissingen nemen.

Bijlage 2.

Stappenplan voor het komen tot betekenisvolle indicatoren

Stap 1: in kaart brengen van belang, toegevoegde waarde en gewenste vorm van de indicatoren

Veel netwerkpartners hebben te maken met werkdruk en zitten niet te wachten op allerlei extra activiteiten, gericht op het vergaren van informatie of meten van nieuwe data, als de toegevoegde waarde niet duidelijk zichtbaar is. Er dient dus goed afgewogen te worden welk inzicht de indicator oplevert, voor welke betrokkenen en welke investering het vraagt om de indicator goed in beeld te brengen.

Een valkuil kan zijn om resultaat of causaliteit te makkelijk te baseren op één, relatief eenvoudig op te halen indicator, die (nog) niet het hele verhaal vertelt. Dan zijn er mogelijk aanvullende indicatoren nodig om het hele verhaal te vertellen.

Betrek hier de juiste experts op inhoud bij

Daarbij is het belangrijk om na te denken welke vorm het best passend is. Vaak zien we dat voor directe, concrete resultaten kwantitatieve indicatoren van meerwaarde zijn. Als het gaat over meer secundaire opbrengsten kan het nodig zijn om het om meer kwalitatieve informatie op te halen.

Stap 2: passend meetinstrumentarium

Vervolgens is het goed om een inventarisatie te doen: is de gewenste indicator mogelijk al beschikbaar vanuit bestaande bronnen (denk aan rapportages vanuit de netwerkpartners of publieke informatie vanuit bijvoorbeeld het CBS)? Indien niet voorhanden kan onderzocht worden wat nodig is om nieuwe effectmetingen op te zetten en welke instrumenten hier een bijdrage aan kunnen leveren. Dit kan een kostbare en tijdsintensieve aangelegenheid zijn. Weeg dus goed af wat de meerwaarde is voor alle partijen.

Stap 3: check op validiteit, meetbaarheid en relevantie

Nu de indicator is bepaald en de benodigde informatie beschikbaar is, of met een nieuwe meting kan worden gerealiseerd is het tijd voor een check: is de broninformatie betrouwbaar en is de indicator valide, goed meetbaar en relevant? Als het antwoord niet bevestigend is, is het mogelijk niet zinvol om door te gaan met deze indicator(en).

Stap 4: bepalen frequentie en eigenaarschap

Dan volgt de vraag: met welke frequentie ga je meten of komt nieuwe informatie beschikbaar en wie is verantwoordelijk voor de vergaring? Als je hier niet over nadenkt bestaat het gevaar dat een interventie, resultaat of effect eenmalig inzichtelijk wordt gemaakt en dat we dus weinig zinvolle conclusies kunnen trekken over trends en ontwikkelingen door de tijd heen.

Stap 5: duiding en interpretatie van indicatoren

In de volgende stap denken we na over duiding of interpretatie van de gesignaleerde opbrengst. Hiervoor koppel je opbrengsten aan de eerder geformuleerde doelen. Bijvoorbeeld: is een toegenomen instroom van ongeveer 5 procent studenten in lijn met de doelstelling of hadden we eigenlijk meer effect verwacht? Dit kan vervolgens weer gebruikt worden in het opstellen van nieuwe aanpakken en doelen.

Stap 6: communicatie over indicatoren

Aansluitend maken we de indicatoren onderdeel van een (reeds bestaande of nieuwe) communicatiestrategie: hoe gaan we de opbrengsten en inzichten verwerken en communiceren richting betrokkenen en met welk doel? Hierbij dient nauwkeurig gekeken te worden naar behoeften per doelgroep om de verantwoording echt zinvol te laten zijn. In de politieke arena zullen aangetoonde resultaten bijvoorbeeld mogelijk robuuster van aard dienen te zijn dan in een magazine voor alle betrokkenen dat vooral bedoeld is om externen te betrekken en enthousiasmeren.

Bovenstaand stappenplan kan toegepast worden voor, tijdens of na een gezamenlijke netwerkaanpak. Naar alle waarschijnlijkheid treedt bij veelvoudig toepassen een leereffect op, zodat de selectie van indicatoren makkelijker en sneller tot stand komt.

Bijlage 3.

Over de ontwikkelaars en het ontwikkelproces

In co-creatie hebben **Sanne van der Linden** (proceshouder bij het LEF), **Matthijs Hemink** (adviseur bij Common Eye) en **Esther Klaster** (adviseur bij SvRK) in 2024 het netwerkimpactmodel en het onderliggende instrumentarium ontwikkeld en getest. Dit vond plaats in een iteratief en participatief proces met netwerkcoördinatoren, programmamanagers en projectleiders die betrokkenen waren bij het LEF en bij andere netwerken. In kennis- en ontwerp sessies is het model ontwikkeld, in oefensessies en simulaties is het instrumentarium doorontwikkeld. In 2025 wordt het model in samenwerking met Tilburg University nader onderzocht, gevalideerd en doorontwikkeld.



Het [Leiden Education Fieldlab](#) (LEF) is een netwerkorganisatie met een fysieke broedplaats in Leiden van en voor het Leidse onderwijs. Na de eerste succesvolle periode van 7 jaar wordt de behoefte sterker om nog beter te kunnen aantonen wat de toegevoegde waarde en impact van het netwerk is. Dit zou enerzijds aan de voorkant kunnen helpen om scherpe keuzes te maken in de toekomstige strategie en koers, anderzijds zal dit de verantwoording versterken zowel intern als richting de externe partners.



[Common Eye](#) is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in samenwerkingen en netwerken. Als bureau ontwikkelen zij het gedachtegoed over samenwerken en netwerken verder, via publicaties, modellen en instrumenten.



[SvRK](#) is een adviesbureau met een specialisatie in semi-publiek bestuur en in het bijzonder het onderwijs. Samen met opdrachtgevers leveren zij een bijdrage aan eigentijds goed onderwijs vanuit bestuurlijk, juridisch en organisatorisch perspectief.



SVRK

