



Handleiding netwerkimpactmodel

Deze handleiding is bedoeld als praktisch handvat voor projectleiders, procesbegeleiders of netwerkcoördinatoren die aan de slag willen met het Netwerkimpactmodel, om in hun eigen netwerk onderzoek te doen naar de gewenste en daadwerkelijke impact van dit netwerk. Wil je je verdiepen in de logica achter het model? Lees dan het artikel "Het netwerkimpactmodel: Een praktisch instrument om de impact van netwerken zichtbaar, meetbaar en bespreekbaar te maken".

januari 2025

SVRK



Inhoudsopgave

1. Waarom een model voor netwerkimpact?	3
Waarom een impactmeting?	3
2. Hoe is het Netwerkimpactmodel opgebouwd?	4
Een model met een 'rimpeleffect'	4
Draaibare ringen	4
De kern	4
De eerste ring	5
De tweede ring	6
De derde ring	7
De buitenring	8
3. Wanneer en hoe kun je dit model inzetten?	9
Van buiten naar binnen & van binnen naar buiten	9
Integraal & op onderdelen	9
4. Op zoek naar passende indicatoren	10
Kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren	10
Stappenplan om te komen tot passende indicatoren	10
5. Een toolbox met instrumenten voor impactmeting	12
1. Survey en monitoring tools	12
2. Storytelling tools	12
3. Digitaal dashboard met KPI's	12
4. Organiseren van impactbijeenkomsten	13
5. (social) Media monitoring	13
6. Network mapping tools	13
7. Focusgroepen	13
8. Experimenten	14
9. Maatschappelijke Kosten Baten Analyse, Effectencalculator of soortgelijke financiële tools	14
10. Theory of Change, Effectenarena, Het Factorenmodel en soortgelijke analytische tools	14
Bijlage - De totstandkoming van dit model	15

1. Waarom een model voor netwerkimpact?

We werken steeds meer samen. Binnen onze organisaties, maar zeker ook tussen organisaties. In kleine, concrete allianties kan nog sprake zijn van vooraf geformuleerde doelstellingen, die overzichtelijk en meetbaar zijn. Maar in grotere, complexere netwerken met een veelheid aan partijen en een variatie aan hoofd- en subdoelen, die wellicht bij voorbaat ook nog niet duidelijk zijn, is het lastiger om de (gewenste en daadwerkelijke) resultaten en effecten te definiëren en zichtbaar te maken.

Toch hebben ook complexere netwerken de wens en behoefte om te weten wat alle inspanningen nu opleveren: we investeren tijd, energie en middelen in netwerken, organiseren ontmoetingen en ontplooiën activiteiten – wat is nou het effect, de impact van deze inspanningen? Hoe kunnen we de impact van onze netwerken merkbaar, meetbaar en bespreekbaar maken?

Verantwoording gebeurt in de praktijk vaak op het niveau van datgene dat relatief eenvoudig in kaart kan worden gebracht: het niveau van activiteiten en bereik bijvoorbeeld. We hebben een x-aantal bijeenkomsten of projecten georganiseerd, daar waren een y-aantal partijen of deelnemers bij betrokken. Maar steeds vaker klinkt de vraag om de daadwerkelijke impact van de samenwerking in kaart te brengen. Waar doen we het nu precies voor? Wat leveren die bijeenkomsten op? En hoe dragen we als netwerk bij aan deze opbrengsten?

Het netwerkimpactmodel wil hieraan bijdragen. In deze handleiding gaan we in op de opbouw van het model en de wijze waarop je het model kan inzetten.

Waarom een impactmeting?

Het in kaart brengen van de impact van netwerken dient meerdere doelen. Allereerst draagt het bij aan het maken van onderbouwde, **strategische keuzes**: waar ligt (naar verwachting) onze grootste toegevoegde waarde, waar zijn we met elkaar wél van en waarvan niet? Als dit kader helder is, is het makkelijker om te beoordelen welke initiatieven goed aansluiten bij het platform en welke projecten mogelijk het netwerk 'ontgroeien' of beter elders een plek kunnen krijgen. Daarmee draagt impactmeting bij aan de totstandkoming van een functioneel toetsingskader.

Daarnaast draagt het meten van impact bij aan **van en met elkaar leren**. Wat zijn werkende bestanddelen van het netwerk? Zien we bijvoorbeeld dat de informatiepositie van de individuele partners daadwerkelijk beter wordt door de kennis die onderling gedeeld wordt? Wat merkt de doelgroep van de inspanningen van het netwerk? Door hierover vanuit een lerende houding in gesprek te gaan is een netwerk in staat om zich al doende door te ontwikkelen en de impact te vergroten.

Tot slot wordt het mogelijk om op een passende manier te **verantwoorden** over ingezette tijd en middelen. Wat zijn directe en indirecte effecten van het netwerk, die het de moeite waard maken om te investeren in de samenwerking? Gericht en onderbouwd hierover communiceren vergroot het draagvlak en legitimiteit voor de samenwerking en investeringen.

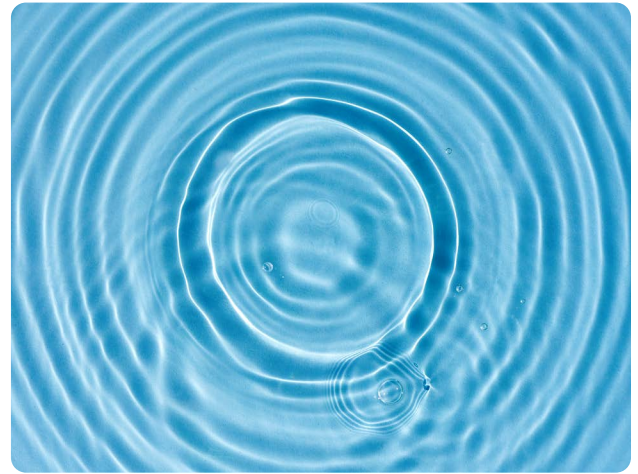
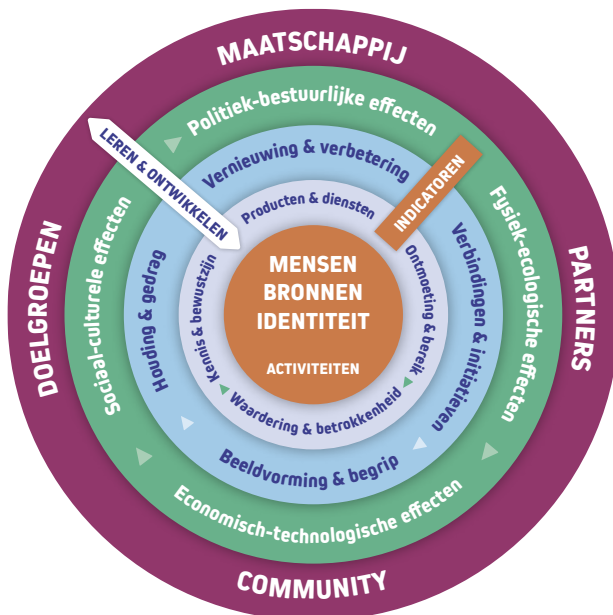
2. Hoe is het Netwerkimpactmodel opgebouwd?

Een model met een 'rimpeleffect'

Het Netwerkimpactmodel gaat uit van een 'rimpeleffect' als achterliggende logica. Niet de causaal lineaire gedachte van "A leidt tot B" staat centraal, maar een steen-in-de-vijver-logica: 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 kunnen hebben bijgedragen aan het realiseren van gewenst effect Z. Het doel is om een verhaal te maken, ondersteund met indicatoren, waarin je kan laten zien dat het netwerk waarschijnlijk heeft bijgedragen aan de gewenste effecten.

We gaan ervan uit dat er iets in een netwerk wordt ingebracht: mensen, middelen en een gezamenlijke identiteit, en dat er activiteiten worden ontplooid of ontstaan. Deze activiteiten leiden tot directe en meetbare resultaten, zoals het aantal ontmoetingen en de waardering van betrokkenen. Die directe resultaten hebben mogelijk een doorwerking richting de tweede ring: denk aan het ontstaan of versterken van onderlinge relaties, of ontstaan van nieuwe initiatieven en innovaties. Deze tweede orde effecten hebben vervolgens weer invloed op de effecten die in de derde ring vermeld staan: zoals sociaal-culturele effecten of economische effecten.

Het netwerkimpactmodel



Draaibare ringen

Stel het model voor als een 3D toren van cirkels 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 cirkels zijn afzonderlijk van elkaar draaibaar. Hierdoor kun je die woorden aan elkaar verbinden die voor jouw specifieke 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 (potentieel) logische redeneerlijn die je met elkaar kan expliciteren en onderzoeken.



Een fictief voorbeeld van zo'n redeneerlijn in het onderwijs: de kennisuitwisseling tijdens netwerk-activiteiten gericht op evidence-informed inzichten (eerstegraads impact) dragen bij aan steviger verbindingen en het ontstaan van nieuwe initiatieven binnen de doelgroep van docenten (tweedegraads impact), die op hun beurt bijdragen aan vernieuwing en verbetering van onderwijs (eveneens tweedegraads impact), wat invloed heeft op de gewenste sociaal-culturele effecten van leerlingen die beter onderwijs ontvangen (derdegraads impact).

In onderstaande paragrafen lichten we de kernwoorden uit het model toe: ring voor ring, van binnen naar buiten.

De kern

De kern van het Netwerkimpactmodel bestaat uit de georganiseerde bestanddelen van een netwerk. Het is als het ware 'wat je in het netwerk stopt'. Dat kunnen mensen zijn, bijvoorbeeld een projectleider, programmaleider of netwerkcoördinator, soms werkgroepleden, stuurgroepleden, ondersteunende medewerkers. Het kunnen ook andere hulpbronnen zijn, denk aan een infrastructuur (website, social media, een fysieke locatie), een werkagenda of jaarprogramma, of financiële middelen. En het is de

sociale en inhoudelijke lijm die de betrokken mensen aan elkaar verbindt: hun gezamenlijke identiteit. Die identiteit kan gevormd worden door een gezamenlijke opgave die men ziet en ervaart, een gezamenlijke passie of ambitie, of een gevoelde gedeelde verantwoordelijkheid. In dit netwerk ontplooiën de betrokkenen bepaalde activiteiten: bijvoorbeeld bijeenkomsten, projecten of werkgroepen waar uitwisseling, onderzoek of ontwikkeling plaatsvindt.

De eerste ring

Onderstaande tabel geeft een basisdefinitie en enkele voorbeelden van mogelijke indicatoren voor de kernwoorden in de eerste ring van het model.

Eerstegraads impact		
Begrip	Basisdefinitie	Voorbeelden van mogelijke indicatoren
Ontmoeting & bereik	De ontmoetingen (bijeenkomsten, evenementen, ...) die vanuit het netwerk zijn georganiseerd en het bereik onder gewenste doelgroepen dat dit heeft opgeleverd.	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal bijeenkomsten dat heeft plaatsgevonden Het aantal bezoekers / deelnemers dat hieraan heeft deelgenomen • Het bereik op social media / andere communicatiekanalen • De kwaliteit van de samenwerking onder partners
Waardering & betrokkenheid	De waardering (tevredenheid, mate van actieve participatie) van deelnemers / doelgroepen.	<ul style="list-style-type: none"> • De waardering van bezoekers / deelnemers uitgedrukt in kwantitatieve of kwalitatieve evaluaties De groei van het aantal deelnemers dat frequent terugkomt • De mate waarin deelnemers actief participeren en bijdragen aan het netwerk/de netwerkactiviteiten
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 / vraagstuk / issue .	<ul style="list-style-type: none"> • De mate waarin betrokkenen aangeven dat hun informatie- en kennispositie is versterkt • De wijze waarop in (lokale/regionale / sociale...) media over een thema wordt verslag wordt gedaan
Producten & diensten	Sommige netwerken zijn primair gericht op het faciliteren van ontmoetingen, andere richten zich op het ontwikkelen van producten, diensten, kennis, etc. En er zijn netwerken die beide functies verenigen. Producten en diensten gaan over de concrete zaken die binnen de netwerkcontext (vaak in werkgroepen, coalities, of andere deelgroepen) worden ontwikkeld.	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal projecten, coalities, werkgroepen, ... dat het netwerk heeft geïnitieerd / gefaciliteerd • De concrete producten of diensten die door dergelijke projecten/coalities / ... zijn ontwikkeld

De tweede ring

Onderstaande tabel geeft een basisdefinitie en enkele voorbeelden van mogelijke indicatoren voor de kernwoorden in de tweede ring van het model.

Tweedegraads impact		
Begrip	Basisdefinitie	Voorbeelden van mogelijke indicatoren
Verbindingen & initiatieven	De doorwerking van de door het netwerk georganiseerde ontmoetingen tussen stakeholdergroepen.	<ul style="list-style-type: none"> • De mate waarin partners elkaar ook buiten het netwerk ontmoeten en samenwerken • De mate waarin de doelgroep elkaar ook buiten de georganiseerde netwerkcontext weet te vinden • De mate waarin er samenwerkingsinitiatieven zijn ontstaan die niet direct door het netwerk zijn geïnitieerd, maar mogelijk voorkomen uit de ontstane of versterkte relaties
Beeldvorming & begrip	Netwerken hebben vaak een diverse samenstelling. Het verbreden en verrijken van de eigen beelden en begrip voor de percepties van andere stakeholders / stakeholdergroepen kan in een netwerk een gewenst effect zijn van de inspanningen.	<ul style="list-style-type: none"> • De mate waarin partners binnen het netwerk elkaars belangen kennen, hiervoor begrip hebben en in staat zijn hierover een constructieve dialoog te voeren en samen te werken begrip hebben voor elkaars belangen en posities • De percepties van stakeholdergroepen over een voor het netwerk relevant thema en het begrip voor zienswijzen van andere partijen
Houding & gedrag	De informatie, kennis en contacten die stakeholders opdoen in de netwerkcontext, kunnen invloed hebben op hoe zij over bepaalde thema's denken of hoe zij met bepaalde zaken omgaan.	<ul style="list-style-type: none"> • De mate waarin de doelgroep zelf aangeeft dat er veranderingen zijn in hoe zij ergens over denken / hoe zij zaken aanpakken • De mate waarin leidinggevenden / bestuurders veranderingen merken bij hun medewerkers • De mate waarin netwerkpartners aangeven over bepaalde zaken anders te denken
Vernieuwing & verbetering	Opgedane informatie, kennis, contacten en nieuw ontstane initiatieven kunnen leiden tot vernieuwing of verbetering van werk-/ organisatie-/ of samenwerkingsprocessen van de bij het netwerk betrokken organisaties.	<ul style="list-style-type: none"> • De kwaliteit, ontvangst, verspreiding en mate van implementatie van producten / diensten / initiatieven in de werkpraktijk van de doelgroep

De derde ring

Onderstaande tabel geeft een basisdefinitie en enkele voorbeelden van mogelijke indicatoren voor de kernwoorden in de derde ring van het model.

Derdegraads impact		
Begrip	Basisdefinitie	Voorbeelden van mogelijke indicatoren
Sociaal-culturele effecten	Derdegraads impact is in hoge mate context-specifiek. Bij sociaal-culturele impact kun je denken aan afgenomen gevoelens van eenzaamheid onder ouderen, toegenomen gevoel van veiligheid in een wijk, veranderingen in sociale cohesie of levensstijl, toegenomen mate van inclusie en kansengelijkheid, groei van onderwijskwaliteit of -resultaten.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicatoren op meso/macro-niveau die gemonitord worden in bestaande trendanalyses (denk bijv. aan data van CBS, SCP, de Staat van het Onderwijs van de Inspectie van het Onderwijs) • Indicatoren die steekproefsgewijs worden verzameld onder doelgroepen binnen de populatie (denk bijv. aan publiek beschikbare onderzoeken uitgevoerd door gemeenten, GGD's, etc., maar ook kwantitatieve en kwalitatieve data door een netwerk zelf verzameld)
Economisch-technologische effecten	Derdegraads impact is in hoge mate context-specifiek. Bij economisch-technologische impact kun je denken aan toename van welvaart voor bepaalde doelgroepen (uitgedrukt in koopkracht of besteedbaar inkomen), veranderingen in percentages werkgelegenheid, groei BBP, niveau van R&D investeringen in een land, of adaptie van nieuwe technologieën.	Indicatoren op meso/macro-niveau die gemonitord worden in bestaande trendanalyses Indicatoren die steekproefsgewijs worden verzameld onder doelgroepen binnen de populatie
Fysiek-ecologische effecten	Derdegraads impact is in hoge mate context-specifiek. Bij fysiek-ecologisch impact kun je denken aan bepaalde ontwikkelingen in de leefomgeving van mensen of organisaties, veranderingen in de stedelijke of regionale infrastructuur, ontwikkelingen in de energietransitie, of effecten die te maken hebben met thema's als klimaatadaptatie of biodiversiteit.	Indicatoren op meso/macro-niveau die gemonitord worden in bestaande trendanalyses Indicatoren die steekproefsgewijs worden verzameld onder doelgroepen binnen de populatie
Politiek-bestuurlijke effecten	Derdegraads impact is in hoge mate context-specifiek. Bij politiek-bestuurlijk impact kun je denken aan veranderende machtsverhoudingen, stelselwijzigingen, stijging of daling van vertrouwen in de overheid, of ingrijpende beleids- of wetwijzigingen.	Indicatoren op meso/macro-niveau die gemonitord worden in bestaande trendanalyses Indicatoren die steekproefsgewijs worden verzameld onder doelgroepen binnen de populatie

De buitenring: verschillende categorieën stakeholders

Een netwerk beoogt bijna altijd iets op te leveren voor meerdere typen stakeholders. Het Netwerkimpactmodel stelt in staat om effectiviteit door de bril van verschillende stakeholders te definiëren en te beschouwen: impact is 'in the eye of the beholder'. Het model onderscheidt hierbij vier categorieën.

1. Het netwerk moet iets opleveren voor de **partners** van het netwerk – dit zijn de direct betrokkenen die er zelf in investeren en/of participeren. Dat kunnen bijvoorbeeld onderwijsinstellingen zijn, gemeenten, zorginstellingen of bedrijven.
2. Het moet ook iets opleveren voor de uiteindelijke **doelgroep**: bijvoorbeeld leraren, zorgpersoneel, werkzoekenden of studenten.
3. Vaak heeft een netwerk ook de impliciete of expliciete wens via die doelgroep iets te veranderen in de (lokale, regionale, of netwerk-) **community**: bijvoorbeeld bijdragen aan de leefbaarheid, gezondheid, het kennisniveau of de sociale cohesie van een bepaald gebied of bepaalde groep.
4. En mogelijk zijn er ook wensen en ambities op het niveau van de bredere **maatschappij** – in een nader te bepalen definitie en afbakening.

TIP
Tip: Maak het eigen. Het netwerkimpactmodel is ontwikkeld om breed inzetbaar te zijn. Bij de ontwikkel- en oefenfase zijn netwerken vanuit verschillende contexten betrokken om te komen tot een model dat voor veel netwerkcontexten behulpzaam is bij het in kaart brengen van hun impact. Dat betekent automatisch dat de woorden in het model niet context-specifiek zijn en daarmee verschillend te interpreteren. Het model wordt krachtiger als je met elkaar het gesprek voert over hoe de woorden betekenis krijgen in jullie specifieke netwerkcontext.

3. Wanneer en hoe kun je dit model inzetten?

Van buiten naar binnen & van binnen naar buiten

De redeneerlijnen kun je op verschillende momenten maken. Bij een startend netwerk kun je het netwerk-impactmodel gebruiken voor het gesprek over: wat is de gewenste impact (derdegraads impact) die we voor welke stakeholdergroepen willen maken? Welke tweedegraads impact zou hier logischerwijs aan bijdragen? Et cetera. Je redeneert hierbij van buiten naar binnen.

Je kan het netwerkimpactmodel ten behoeve van tussentijdse of eindevaluaties inzetten. Meestal zul je dan de redeneerlijnen van binnen naar buiten volgen: wat hebben we gedaan (activiteiten), tot welke directe resultaten heeft dat geleid (eerstegraads impact) en aan welke effecten in de tweede en derde ring heeft dat logischerwijs bijgedragen?

Integraal & op onderdelen

Het netwerkimpactmodel is zowel integraal als op onderdelen te gebruiken.

- Integraal door breed te verkennen waar de gewenste en daadwerkelijke impact wordt gerealiseerd.
- Op onderdelen om een specifieke ring of de redeneerlijn voor een specifieke stakeholdergroep te onderzoeken, of omdat sommige onderdelen simpelweg niet of minder op een specifieke netwerkcontext van toepassing zijn.

Op deze wijze kun je ook komen tot een doorlopend leer- en evaluatiepad, 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.

TIP: Begin het gesprek over gewenste en daadwerkelijke netwerkimpact met een gesprek over de achterliggende logica: herkennen we de waarde van rimpeffecten en het kijken naar zowel harde als zachte criteria? Voer vanuit daar het gesprek over wat de gewenste impact is (van buiten naar binnen) of wat de huidige activiteiten voor impact hebben (van binnen naar buiten).

4. Op zoek naar passende indicatoren

Het netwerkimpactmodel behulpzaam zijn aan de voorkant bij het bewust ontwerpen van een gezamenlijke aanpak. Het model kan ook achteraf een belangrijke rol vervullen, in de evaluatie of een aanpak daadwerkelijk succesvol is geweest en de verantwoording daarover. Wanneer we het model op deze manier in willen zetten zullen we op zoek moeten gaan naar zinvolle indicatoren, waaruit blijkt dat de veronderstelde resultaten, invloeden en effecten daadwerkelijk tot stand zijn gekomen. Dit is niet een eenmalig proces maar eerder een continu proces van ontwikkelen, leren, bijstellen en weer door-ontwikkelen. Immers, de aanpak zelf en de behoeften van doelgroep zijn net zo goed aan verandering onderhevig.

Kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren

Bij de zoektocht naar het aantonen van resultaat, invloed en effect is het belangrijk om zowel aandacht te besteden aan kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Vaak zijn kwantitatieve (ook wel 'harde') indicatoren, zoals aantallen inschrijvingen van deelnemers, financiële opbrengsten of een percentage afgestudeerden goed meetbaar met kwantitatief instrumentarium. Dit leidt vaak tot krachtige, robuuste resultaten die snel en makkelijk communiceerbaar zijn naar betrokkenen.

Aanvullend kunnen kwalitatieve ('zachte') indicatoren zoals de ervaren kracht van verbindingen of de mate van tevredenheid of de leeropbrengst van een aanpak eveneens veel zeggen over opbrengsten van een netwerk of over onderliggende dynamieken. Ook deze resultaten kan je, door middel van een enquête of monitor met Likert schalen, vangen in cijfers. Steeds vaker zien we bij doelgroepen echter een vraag ontstaan naar een 'rijkere' vormen van verantwoording, waarin bijvoorbeeld verhalen, filmpjes en/of beelden een belangrijke rol spelen in het zichtbaar maken van (de diepte en het karakter van) de gerealiseerde impact.

Om tot een goed en compleet beeld van netwerkimpact te komen is het belangrijk om bewuste keuzes te maken in te hanteren indicatoren, rekening houdend met behoeften van betrokkenen. Een voorbeeld uit de goededoelensector: 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 levensomstandigheden drastisch zijn veranderd?

Stappenplan om te komen tot passende indicatoren

Het komen tot een zinvolle set aan indicatoren vraagt om aandacht en een bewust selectieproces. Daarin onderscheiden we een aantal essentiële stappen:

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! Voor een overzicht van mogelijke instrumenten zie de volgende paragraaf.

Stap 3: check op validiteit, meetbaarheid en relevantie

Nu de indicator is bepaald en de benodigde informatie beschikbaar is, of middels 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 is 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 +5% 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 ook 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 nader te betrekken en enthousiasmeren.

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

TIP
Tip: Wees je bewust van de valkuil het doorslaan in het meetbaar maken van alles wat je doet als netwerk. Meten en verantwoorden verwordt dan tot een controlemechanisme, waarbij veel tijd en moeite gaat zitten in het meetbaar maken van allerlei zaken die niet van belang zijn of misschien wel vanzelfsprekend en dus niet nodig om te meten. Wees kritisch op wat je *wil* meten en staar je niet blind op wat je *zoal kunt* meten.

5. Een toolbox met instrumenten voor impactmeting

Het ontsluiten en inzichtelijk maken van indicatoren vraagt om passend instrumentarium. In deze paragraaf bieden we een overzicht van instrumenten die, passend bij de aandachtsgebieden in de effectringen, mogelijk ingezet kunnen worden om resultaten, invloeden en effecten en de interacties daartussen zichtbaar te maken. Daarbij wordt ook genoemd wat de mogelijke opbrengsten zijn. Let op: dit zijn algemene beschrijvingen van mogelijk in zetten instrumentarium. Voor toepassing in het netwerk zal gekeken moeten worden naar de beoogde opbrengsten en indicatoren, om vervolgens tot een ontwikkeling en toepassing op maat te komen.

1. Survey en monitoring tools

Doel

Metten van percepties, bijvoorbeeld inzake tevredenheid en de veronderstelde kracht van samenwerking, bij een vooraf geselecteerde doelgroep.

Omschrijving

Met behulp van enquêtes en monitoring tools kun je regelmatig de mening en perceptie van netwerkleden en/of andere doelgroepen meten en monitoren. Vragen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op samenwerking, onderlinge communicatie, en vertrouwen tussen netwerkpartners. Zo is er in dit traject reeds een samenwerkingsmonitor ontwikkeld met bijpassende vragen.

Uitkomsten

Inzicht krijgen in belangrijke indicatoren die iets zeggen over perceptie, zoals de huidige tevredenheid over-, identificatie met- en verbeterpunten voor het netwerk. Bij herhaalde inzet volgt hieruit ook inzicht in trends en ontwikkelingen in percepties. Dit geeft zicht op mogelijke verbeterpunten en uitbouwkanalen voor het netwerk.

2. Storytelling tools

Doel

Middels verhalen van betrokkenen een rijk inzicht krijgen in al dan niet succesvolle netwerkactiviteiten, met daarbij een dieper begrip van hoe deze impact tot stand is gekomen.

Omschrijving

Verhalen bieden de kans om informatie pakkend over te brengen en om emoties op te roepen bij een publiek, om zo verbinding te maken. Er zijn meerdere instrumenten die hierbij behulpzaam kunnen zijn. Denk bij een verhaal op schrift aan een template met tips voor de verteller om het verhaal logisch op te bouwen en te ordenen. Als het verhaal live verteld wordt, bijvoorbeeld tijdens een video-interview of op een open podium, kunnen zogenaamde **storytelling cubes** helpen bij het vinden en gebruiken van metaforen waardoor het verhaal kleurrijker, dynamischer en interessanter wordt voor de toehoorder. Voor het vastleggen en communiceren van verhalen kan ook gedacht worden aan creatieve uitingsvormen, zoals een striptekening, een videopotret of bijvoorbeeld een lied of spoken word-tekst.

Uitkomsten

Rijke, kwalitatieve output waarin mogelijk meer gelaagde onderbouwing zichtbaar wordt in hoe resultaten en effecten tot stand komen. Met daarbij de mogelijkheid om toehoorders ook op een emotioneel niveau te betrekken bij de netwerkaanpak, mogelijk op een andere wijze dan alleen cijfers zouden doen.

3. Digitaal dashboard met KPI's

Doel

Eenvoudig inzichtelijk maken en visualiseren van een aantal **kern prestatie indicatoren**, die relateren aan- of direct iets zeggen over- (de effectiviteit van) netwerkactiviteiten.

Omschrijving

Vaak gaat het hierbij om kwantitatieve, meer harde indicatoren. Denk bijvoorbeeld een digitaal dashboard met **realtime** gegevens over het aantal georganiseerde meetings, geïnitieerde projecten of aantallen bezoekers. Dit zijn daarmee directe resultaten uit de eerste ring van ons model, je zou ook indicatoren kunnen opnemen die meer zeggen over de tweede en derde ring, met resultaten en effecten waar het netwerk mogelijk op van invloed is geweest. Bijvoorbeeld: instroom van nieuwe studenten, slagingspercentages en/of veranderingen in werkgelegenheid. Hierbij kan eventueel gebruik worden gemaakt van

bestaande tooling zoals Microsoft Power BI etc. Belangrijk daarbij is om zorgvuldig te beredeneren waarom deze effecten (mede) kunnen worden toegeschreven aan netwerkactiviteiten.

Uitkomsten

Direct inzicht in voortgang van realisatie ten opzichte van doelen, met makkelijk te delen indicatoren voor een breed publiek.

4. Organiseren van impactbijeenkomsten

Doel

Tijdens een (liefst fysieke) bijeenkomst feedback ophalen over de impact en effectiviteit van het netwerk bij een brede doelgroep.

Omschrijving

Tijdens deze momenten is het mogelijk om aan meerdere, zowel kwalitatieve als kwantitatieve, indicatoren aandacht te besteden. Je zou er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om eerst een spreker uit te nodigen die iets vertelt over de impact van een netwerkactiviteit in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en hem of haar daarop bevragen. Vervolgens kan je met behulp van een digitale tool zoals Mentimeter of een quick scan een breder beeld ophalen bij ervaren impact onder betrokkenen. Je zou hierover in dialoog kunnen gaan aan meerdere gesprekstafels, om de (gewenste en/of gerealiseerde) impact verder te bespreken.

Uitkomst

Breed opgehaalde feedback over de impact van het netwerk. Met als belangrijk neveneffecten dat je hiermee ook input ophaalt voor aanscherping dan wel vernieuwing van bestaande aanpakken en mogelijk ook deelnemers enthousiasmeert om zich (intensiever) te verbinden aan het netwerk, of het netwerk te ondersteunen met extra capaciteit of middelen.

5. (social) Media monitoring

Doel

Inzicht krijgen in online bereik van netwerkactiviteiten, groei in betrokkenheid van een (veelal) online publiek en mogelijk sentimenten onder doelgroepen.

Omschrijving

Inzet van tools die in kaart brengen hoe er online interactie plaats vindt met activiteiten en/of onderdelen van het netwerk. Dit kan zowel kwantitatief of kwalitatief vorm krijgen. Denk bijvoorbeeld aan het meten van aantallen

volgers, aantallen interacties (likes, shares etc.) of meer kwalitatief het adresseren van sentiment onder betrokkenen (bv: hoe enthousiast wordt er gereageerd op een publicatie of nieuw initiatief?).

Uitkomst

Inzicht krijgen in publieke percepties en betrokkenheid. Daarmee ook de mogelijkheid om te toetsen in hoeverre nieuwe pilots of aanpakken landen bij een breder publiek. Zicht krijgen op zowel inhoudelijk sentimenten als mate van interactie met- en betrokkenheid bij- het netwerk door verschillende achterbanen.

6. Network mapping tools

Doel

Overzichtelijk visualiseren van structuren, actoren, dynamieken en onderlinge verbindingen binnen een (deel) netwerk

Omschrijving

Met een netwerkkaart, bijvoorbeeld in de vorm van een sociogram, krijg je zicht op indicatoren zoals het aantal verbindingen tussen deelnemers, de ervaren sterkte of zwakte van deze verbindingen, de positie van sleutelpartijen en mogelijke ontbrekende doelgroepen of **blind spots** binnen een netwerk. Bestaande tools als NodeXL kunnen hierin voorzien.

Uitkomsten

Identificatie van actoren en hun positie binnen een netwerk. Zicht krijgen op zogenaamde **hubs**, belangrijke spelers en leemtes binnen het netwerk. Vanuit een systemisch perspectief kan een dergelijk overzicht helpen om mogelijk uitdagingen of strubbelingen in het netwerk in kaart te brengen en gestructureerd na te denken over passende oplossingen.

7. Focusgroepen

Doel

Het afnemen van gestructureerde interviews bij een selecte groep deelnemers om diepgaande kwalitatieve data te verzamelen.

Omschrijving

Met behulp van vooraf vastgestelde vragen worden groepen van 6 tot 12 personen (groot genoeg voor het ophalen van uiteenlopende perspectieven, klein genoeg om ieders' inbreng op waarde te schatten) bevraagd op opvattingen, meningen en ideeën met betrekking tot specifieke netwerkactiviteiten- en thema's. Dit gesprek

wordt geleid door een moderator die structuur aanbrengt in het gesprek en de agenda bewaakt. Vanuit de interactie tussen deelnemers ontstaan mogelijk nieuwe inzichten die niet per se naar voren zouden komen in individuele interviews.

Uitkomsten

Diepgaande inzichten in netwerkdynamieken en effectwerking. Met aandacht voor verschillende percepties en gedeelde ervaringen. Geeft meer zicht op de werking van verondersteld effect en ruimte om hierin van en met elkaar te leren.

8. Experimenten

Doel

Nauwkeurig onderzoek om met grote mate van zekerheid te kunnen zeggen dat resultaten of effecten zijn veroorzaakt door interventies en/of activiteiten en dus causale verbanden aan te tonen.

Omschrijving

Het organiseren van een experiment is een klassieke onderzoeksmethode om in kaart te brengen of bepaalde interventies een verondersteld effect sorteren. Je werkt voor twee groepen met een 0-meting en na-meting, waarbij één groep deelneemt aan een specifieke activiteit en een soortgelijke controlegroep niet. Hieruit kan je afleiden of verschillen in uitkomsten verband houden met de activiteit. Deze vorm van onderzoek is intensief, kostbaar en soms lastig uitvoerbaar, bijvoorbeeld door het ontbreken van een controlegroep of bepaalde externe factoren die invloed uitoefenen op de onderzoeks-omgeving.

Uitkomsten

De meest zuivere vorm van onderzoek om te bepalen of een effect direct toegeschreven kan worden aan een activiteit. Mogelijk in te zetten bij veel vraagtekens en onzekerheid over veronderstelde causaliteit.

9. Maatschappelijke Kosten Baten Analyse, Effectencalculator of soortgelijke financiële tools

Doel

Zo nauwkeurig mogelijk in kaart brengen wat de financiële impact is van een bepaalde interventie of activiteit vanuit het netwerk, afgezet tegen te investeren kosten.

Omschrijving

Met de MKBA of soortgelijke tools wordt beoogd om een ratio te berekenen tussen geïnvesteerde kosten en

maatschappelijke baten, uitgedrukt in financiën. Denk bijvoorbeeld aan een preventiecampagne die eraan bijdraagt dat het aantal vroegtijdige schoolverlaters daalt, wat uiteindelijk leidt tot hogere productiviteit en betere inkomens bij de doelgroep. Vanzelfsprekend zijn dit geen makkelijke onderzoeken: niet alle effect is uit te drukken in een financiële waarde, daarnaast zijn er tal van andere factoren die een invloed kunnen uitoefenen op dit proces.

Uitkomsten

Onderbouwing voor afwegingen in kosten van netwerkactiviteiten afgezet tegen beoogde financiële resultaten. Daarbij waardevolle input voor het maken van kosten-efficiënte keuzes in de aanpak.

10. Theory of Change, Effectenarena, Het Factorenmodel en soortgelijke analytische tools

Doel

Bewust beredeneren van de aanpak: van interventies naar verondersteld effect. Hierin stapsgewijs uiteen zetten wat er nodig is in de (keten)aanpak (en in samenhang tussen activiteiten) om gewenste resultaten en effecten te bewerkstelligen.

Omschrijving

Genoemde modellen bieden, net als door ons ontwikkelde netwerkimpactmodel, een kapstok om te komen tot een aannemelijke en logische redenering waarom we doen wat we doen met onze inspanningen en wat we hiermee hopen te bereiken. Vervolgens zijn er aanvullende instrumenten nodig om ook daadwerkelijk te kunnen beoordelen of de veronderstelde effecten zichtbaar zijn geworden in de praktijk.

Uitkomsten

Meer grip krijgen op het veronderstelde nut van onze aanpak en de werkzame factoren hierin. Een modelmatig overzicht ontwikkelen om te sturen op samenhang tussen interventies. Een kapstok hanteren op basis waarvan de aanpak kan worden verantwoord, om zo weer bewuste keuzes te kunnen maken in het vervolgproces.

Tip: Wanneer je aan de slag gaat met het netwerkimpactmodel, begin dan bij voorkeur met het nadenken over wat je wil meten (welke impact) en welke indicatoren hiervoor inzichtgevend zijn. Ga daarna pas nadenken over passende en interessante instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden.

Bijlage

De totstandkoming van dit model

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.



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.

Wil je meer weten over het model of de eerste ervaringen, of wil je zelf eens aan de slag met het model? Neem contact op met **Matthijs Hemink** (matthijs@commoneye.nl) of **Esther Klaster** (klaster@svrk.nl).



SVRK

