

Nieuwe organisatievormen, nieuwe uitdagingen: het evalueren van samenwerking via netwerken.

Dries Verlet & Joris De Corte

Inleiding

Overheden zijn vandaag actief binnen een netwerkomgeving. Dit hangt samen met de toegenomen erkenning van het feit dat vele beleidsuitdagingen uiterst complex zijn en dat de beschikbare middelen zo efficiënt en effectief mogelijk moeten worden ingezet. Een netwerkcontext verwijst naar de groeiende verwevenheid tussen publieke, semipublieke of private actoren en ook (groepen van) burgers. Zij worden partners die elkaar nodig hebben om de eigen ambities te realiseren of samen het hoofd te bieden aan complexe uitdagingen waarmee ze ook elk apart worden geconfronteerd. Zeker vanuit het perspectief van de publieke organisatie is zo'n breed partnerschap een aangewezen instrument om haar maatschappelijke meerwaarde te realiseren.

Publieke organisaties nemen diverse rollen op binnen zo'n samenwerking. In sommige gevallen is de overheid duidelijk de initiatiefnemer. Het netwerk statistiek Vlaanderen (www.statistiekvlaanderen.be) is hiervan een treffende illustratie. Als initiator zit de overheid mee in de cockpit om de gezamenlijke ambities te formuleren en de operationele werking in de gewenste richting te sturen: beslissingen over welke actoren worden betrokken (en welke niet), de verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden, de timing die men hanteert, etc. Daarnaast zijn er ook heel wat andere netwerken waarin overheden betrokken zijn maar zonder daarom uitdrukkelijk de 'lead' te nemen. Hierbij denken we aan netwerken die voor (al dan niet beginnende) ondernemers worden opgezet, maar even goed aan initiatieven uit de zorgsector (bv. <http://www.netwerklevenseinde.be>).

Het mag dan ook niet verbazen dat netwerkvorming als coördinatievorm de laatste jaren een plaats heeft verworven naast de klassieke sturing via hiërarchie of het bieden van ruimte voor marktwerking (cf. Provan & Kenis, 2008; Bouckaert e.a., 2010). Dit betekent uiteraard niet dat deze traditionele bestuursvormen zomaar zouden verdampen. We zien wel dat de rol en positie van de publieke organisaties deels verschuift. De overheid bedient zich hierbij van een mix van instrumenten: een combinatie van aansturing via regels, het spel van vraag en aanbod op een vrije markt en dus ook de uitbouw van diverse partnerschappen via horizontale relaties (Koliba, et.al., 2011). Het uiteindelijke doel is om met inbreng van andere actoren de eigen doelstellingen te realiseren en het beleid vorm te geven (cf. McGuire & Agranoff, 2011). Dit vereist vooral een open, naar buiten gerichte en co-creërende opstelling. Het is een overheid die zich ook pragmatisch toont en het vraagstuk durft te laten primeren op het denken vanuit de bestaande structuren, denkkaders en oplossingen.

In deze bijdrage vertrekken we vanuit een bestuurskundige realiteit waarin steeds meer aandacht wordt besteed aan netwerkvorming in zowel beleid, praktijk als onderzoek. Dit neemt niet weg dat er een ook aantal uitdagingen opduiken voor overheden die in deze netwerkcontext opereren. In eerdere themanummers van VTOM werd bijvoorbeeld gefocust

op de types van netwerken en op de link met zelfsturing (cf. bijdrage van Verlet e.a., 2017). Daarnaast is er ook het relevante vraagstuk van de coördinatie, regie of aansturing van partners en de specifieke positie die publieke organisaties hierbij innemen (McGuire, 2006; Voets, 2013).

Via deze bijdrage willen we beleidsmakers, leidinggevend en veldwerkers die actief zijn in netwerken een aantal kapstukken aanreiken die verband houden met het evalueren van netwerken. Elke vorm van samenwerking is immers gestoeld op het engagement van de betrokken partners om een deel van hun tijd, energie en middelen te investeren. Dit betekent dat er ook blijvende aandacht moet zijn voor de vraag naar de effectiviteit van deze netwerken. We erkennen dat dit een complex vraagstuk is. We verwijzen hiervoor naar het feit dat de doelstellingen van een netwerk op verschillende niveaus worden geformuleerd en dat deze ambities bovendien niet noodzakelijk op elkaar aansluiten. De complexiteit van het evaluatieproces wordt daarnaast ook gevoed door de verschillende soorten criteria en parameters die men kan hanteren om deze evaluatie uit te voeren.

Vooraleer we dieper ingaan op deze vraagstukken, zoomen we dieper in op de achtergrond van deze trend tot netwerkvorming en zoeken we naar een gepaste omschrijving om deze samenwerkingsverbanden te typeren. Op die manier krijgen we zicht op de grote diversiteit aan samenwerkingsverbanden en kunnen de lezers zich beter positioneren in de veelheid aan netwerken waarin ze zelf actief zijn.

Waarom zien we trend tot netwerkvorming?

Wanneer we kijken naar het functioneren van de publieke sector zien we zowel in binnen- als buitenland een toegenomen trend tot samenwerking en netwerkvorming (Koliba, e.a., 2011). We schrijven dit toe aan een combinatie van factoren.

In de eerste plaats is er de groeiende erkenning van de **gelaagdheid van maatschappelijke problemen**. In de wetenschappelijke literatuur heeft men het over zogenaamde 'wicked issues'. Kenmerkend voor deze issues is dat het niet onmiddellijk duidelijk is wie ze moet aanpakken en hoe men dit proces best vorm geeft (Ferlie e.a., 2011). Dit betekent dat de bestaande problemen met elkaar verweven raken en continu op elkaar inwerken.

Dit eerste argument hangt samen met de enorme **versnippering van de kennis en middelen** om complexe beleidsuitdagingen aan te pakken. Dit houdt enerzijds verband met een toegenomen nood aan specialisatie van kennis in onze informatiemaatschappij, maar anderzijds ook met de professionalisering van de dienstverlening en de druk om steeds meer te doen met de schaarse middelen. Dit heeft ervoor gezorgd dat vele organisaties en diensten zich in de eerste plaats op de eigen activiteiten en doelstellingen zijn gaan richten. Het gemeenschappelijke belang en het overzicht op het 'grotere plaatje' dreigt hierbij steeds vaker op de achtergrond te verzeilen. Het resultaat is een verkokering van aparte diensten en een fragmentering van de bijhorende kennis, middelen en verantwoordelijkheden. Tegen de achtergrond van complexe beleidsvraagstukken hebben verschillende actoren dus elk een deel van de puzzel in handen maar formuleren ze zelf specifieke doelstellingen en

verdedigen ze een aantal belangen en gevoeligheden die nauw samenhangen met de eigen werking.

De combinatie van de toegenomen erkenning van de gelaagdheid van maatschappelijke problemen en de versnippering van taken en middelen over verschillende kokers en beleidsdomeinen heen roept ook fundamentele vragen op over **de performantie van de overheid**. In een gefragmenteerd landschap ontstaan dus niet alleen hiaten in het ‘aanbod’ van de overheid, maar zien we evengoed een sterke overlap met de activiteiten van (semi-) publieke en private actoren in de samenleving. Het is de uitdaging om de beschikbare kennis en middelen op een slimme manier met elkaar te verknopen. Netwerkvorming kan hier zeker een bijdrage leveren. Het opzetten van een brede en gerichte samenwerking kan niet alleen de efficiëntie en performantie van het overheidsoptreden verhogen, maar op langere termijn ook het draagvlak versterken voor de (soms ingrijpende) acties van overheden bij diverse stakeholders.

Ten slotte verwijzen we ook kort naar de **digitalisering van de samenleving**. De bestuurskundige realiteit waarbinnen overheden vandaag opereren, is er immers ook één waarin publieke actoren samen met burgers en niet-publieke actoren deel uitmaken van een gedeelde virtuele ruimte. Er is een constante mogelijkheid om met elkaar te communiceren en informatie uit te wisselen. Ook dit scheidt een nieuwe context waarin nieuwe verwachtingen worden geprojecteerd op de overheid. Verder zien we een verhoogde (digitale) organisatiegraad van burgers en niet-publieke actoren die willen wegen op het beleidsproces. Het beleid wordt dus niet louter ondergaan maar krijgt ook vorm via cocreatie in een complex web van (in)formele netwerken en constante communicatie tussen burgers, middenveldorganisaties en publieke instellingen.

Wat verstaan we onder netwerken?

Om verder te duiden wat we onder netwerkvorming verstaan, zetten we kort een aantal van de basiskennmerken van de samenwerking via netwerken op een rij (Verhoest, et.al., 2003; Infant, 2009; Koliba, et.al., 2011; Keast, et.al., 2013).

Een netwerk wordt in de eerste plaats gekenmerkt door een samenwerking tussen drie of **meerdere actoren**. De samenstelling van een netwerk is heel divers. Soms werken publieke organisaties onderling samen, soms is ook de betrokkenheid van semipublieke of private actoren vereist. Meestal gaat het over organisaties, diensten of instellingen die over professionele beroepskrachten beschikken, maar evengoed kunnen ook (groepen van) burgers of vrijwilligersorganisaties een belangrijke rol spelen. Nog los van het ‘statuut’ of de mate van professionalisering moeten we ook erkennen dat deze actoren focussen op heel uiteenlopende doelgroepen, thema’s of beleidsuitdagingen. Dit hangt uiteraard samen met de versnippering en de verkokering van de publieke dienstverlening waar we eerder naar verwezen. Bovendien zijn er ook verschillen in de beleidsniveaus waarop de partners actief zijn: een buurt, een gemeente of stad, provinciaal, regionaal, federaal tot zelfs internationaal.

Een tweede kenmerk is gelinkt aan de erkenning van een mate van **wederzijdse afhankelijkheid**. Dit betekent dat men zich minimaal bewust is van een gedeeld belang in een beleidsambitie, doelgroep of wicked issue waarmee ze allen (in)direct in de eigen werking worden geconfronteerd. Dit gaat gepaard met een besef dat men voor het realiseren van de eigen doelstellingen dus ook deels beroep moet kunnen doen op de middelen en expertise van anderen.

Een derde basiskenmerk heeft betrekking op het **uitwisselen van 'middelen'**. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan de stroom van informatie als een basisingrediënt om de samenwerking te voeden. Deze informatie is nodig om samen de gehele puzzel te leggen en zowel de oorzaken, gevolgen als mogelijke oplossingen voor een probleem in te schatten. Daarnaast zijn er nog een hele reeks bijkomende middelen die kunnen worden geïnvesteerd: de eigen kennis/expertise, financiële middelen, het vermogen om bindende regels op te leggen, het voorzien van productiecapaciteit of infrastructuur, de contacten die men heeft en de toegang tot andere relevante netwerken.

Een vierde kenmerk is dat de samenwerking vorm krijgt via **'horizontale relaties'**. Dit betekent dat partners ageren op gelijke voet en er in principe weinig sprake is van dwang. Niettemin, wordt in de netwerkcontext ook vaak verwezen naar *'the shadow of hierarchy'* (Héritier & Lehmkuhl, 2008). Dit houdt in de eerste plaats verband met de nood om op bepaalde momenten duidelijke beslissingen te nemen om de samenwerking op de rails te zetten of te houden. Het refereert daarnaast ook naar de mogelijke doorwerking van de traditionele hiërarchische relaties tussen bepaalde partners in het netwerk. Een netwerk is dus geen parallel universum dat vrij is van conflict of 'machtsrelaties'. De middelen die nodig zijn om het netwerk te laten draaien, zijn per definitie ongelijk verdeeld over de verschillende partners. Het uitwisselen ervan is dus altijd het resultaat van een 'onderhandelingsproces'.

Toch zijn het net deze **dialoog**, gekenmerkt door het continue overleg en de opbouw van wederkerige relaties, die we als een laatste typerend element beschouwen bij het schetsen van de eigenheid en meerwaarde van netwerken. Hiervoor is uiteraard een basis van vertrouwen nodig, maar vertrouwen ontwikkelt zich vooral al doende in de praktijk en is dus zowel een input als een output in de samenwerking. Vangen & Huxham (2013) verwijzen hierbij naar de 'trust building loop', of het idee dat vertrouwen ontstaat en gestaag groeit via kleine gerichte stapjes die toelaten dat partners elkaars betrouwbaarheid en intenties leren in te schatten.

Ondanks deze gemeenschappelijke basiskenmerken **merken we in de praktijk echter wel een hele grote variatie aan types van netwerken** (Provan & Kenis, 2008; Keast, e.a., 2013). Meer zelfs, geen enkel netwerk is identiek aan een ander.

Deze verscheidenheid vloeit enerzijds voort uit de voorgeschiedenis van de relatie en interacties tussen sommige van de actoren. Positieve of negatieve ervaringen met elkaar of met samenwerking in het algemeen creëren een eerste kader waarbinnen toekomstige engagementen worden geframed.

Anderzijds vergt de opstart, uitbouw en evaluatie van de samenwerking dat er continu keuzes worden gemaakt door de betrokken partners. In de praktijk zien we dus heel wat variaties opduiken die verband houden met de grootte van het netwerk (klein of groot), de

samenstelling (homogeen of heterogeen), het afsprakenkader (formeel of informeel), de governance structuur (centraal of decentraal), de finaliteit van het netwerk (dienstverlening en/ of beleidsbepaling), enz. Bovendien kunnen de keuzes die men maakt ook sterk wijzigen naargelang de verschillende evolutiefases die het netwerk doormaakt van bij de opstart. en.

Ten slotte zijn er ook opmerkelijke verschillen inzake de mate van integratie van de activiteiten en doelstellingen van de partners. Terwijl sommige partnerschappen blijven hangen in het louter uitwisselen van informatie, zien we in andere netwerken dat de partners ook effectief zoeken naar onderlinge afstemming. Het hoeft geen betoog dat deze zoektocht een vrij grote impact kan hebben op de autonomie van de afzonderlijke partners in het nemen van hun eigen strategische en operationele beslissingen.

Het evalueren van netwerken

De evaluatie van netwerken is een uiterst relevant vraagstuk vanuit een bestuurskundig perspectief. Dit relateert in de eerste plaats aan de vraag naar efficiëntie en de verhouding tussen de kosten en de baten in het kader van de samenwerking. In deze bijdrage linken we het thema van netwerkevaluatie vooral aan de vraag naar de effectiviteit van de gezamenlijke inspanning. Dit verwijst naar de mate waarin men de beoogde doelstellingen ook daadwerkelijk realiseert (Provan & Milward, 2001). Het meten van effectiviteit gebeurt echter op verschillende niveaus en aan de hand van verschillende soorten criteria en parameters. Dit maakt de evaluatie van netwerken dan ook complex. In de volgende paragrafen zetten we een aantal factoren die bijdragen aan deze complexiteit op een rijtje.

In de eerste plaats houdt de complexiteit rondom het thema van netwerk effectiviteit verband met het feit dat **de doelstellingen van het netwerk op verschillende niveaus worden geformuleerd**. Meestal wordt een onderscheid gemaakt tussen het niveau van het netwerk als geheel, het niveau van de individuele organisatie en het niveau van de cliënt/burger samenleving als geheel (Provan & Milward, 2001).

Op het *niveau van het netwerk als geheel* verwijst men naar het voortbestaan van het netwerk als een aparte entiteit. Het opstarten van een netwerk is één ding, de volgehouden inspanning en betrokkenheid om het netwerk te blijven voeden is nog iets anders. Naast een focus op de sterkte van de onderlinge relaties die worden ontwikkeld, roept dit ook de vraag op naar de bijkomende of vernieuwde diensten, producten, activiteiten, enz. die door het netwerk als groep worden mogelijk gemaakt en die niet door de individuele inspanning van de afzonderlijke actoren mogelijk waren geweest.

Op het *niveau van de individuele organisatie* verwijst netwerk effectiviteit naar de meerwaarde van de samenwerking voor elk van de betrokken actoren apart. Hoe men het ook draait of keert, de participatie aan netwerken kost iedere actor de nodige tijd, geld, energie, middelen, et cetera. Het is dus geen vrijblijvend engagement, er moet 'iets' tegenover staan. Hierbij wordt meestal verwezen naar het verwerven van bijkomende middelen of om bepaalde kosten te drukken, het verbeteren van de eigen werking en processen door het leren van anderen en het verhogen van de legitimiteit van de eigen organisatie of dienst als een betrouwbare partner.

Op het *niveau van de gemeenschap* is netwerk effectiviteit gelinkt aan de resultaten die worden geboekt vanuit het perspectief van de doelgroep waarvoor men werkt. Dit betekent dat men rekening moet houden met de noden en vragen van (groepen van) burgers en andere stakeholders die door de activiteiten van het netwerk worden beïnvloed. Verschillende stakeholders in het netwerk hanteren ook diverse criteria om de effectiviteit van het netwerk te beoordelen (McGuire & Agranoff, 2011). Het invullen van wat we verstaan onder impact hangt dus af van de doelstellingen en maatschappelijke uitdagingen die organisaties en hun netwerk naar voor schuiven (OESO/EC, 2015). In deze is er een duidelijke link met de noden van de stakeholders. Bijkomend worden netwerken gekenmerkt door een verscheidenheid aan betrokkenen, met elk een verschillende set aan doelstellingen. Dit maakt het moeilijk om één enkel doel te kiezen aan de hand waarvan de uitkomsten van processen kunnen worden afmeten (Klijn e.a., 2010, 2011).

Bovendien moeten we er op wijzen dat de drie niveaus niet los van elkaar kunnen worden gezien. Ze werken continu op elkaar in waardoor het nastreven van bepaalde doelstellingen op het ene niveau ook mee de context bepaalt (en beperkt) waarin men doelstellingen op de andere niveaus kan nastreven. Een keuze of actie die voordelen oplevert voor de individuele leden van het netwerken (bvb. eigen kosten reduceren via participatie aan het netwerk) draagt niet noodzakelijk bij aan het realiseren van een meerwaarde voor burgers of de samenleving als geheel (bvb. betere dienstverlening organiseren) en kan er zelfs op gespannen voet mee staan. Dit geldt uiteraard ook omgekeerd. De acties die men in het netwerk onderneemt om bepaalde doelgroepen te bereiken of beter te bedienen, kunnen juist tot bijkomende kosten leiden of individuele organisaties 'dwingen' om hun eigen werking deels aan te passen.

Het zoeken naar evenwicht tussen de individuele en collectieve doelstellingen wordt verder bemoeilijkt door het bestaan van bepaalde machtsonevenwichten tussen de betrokken actoren. Zoals eerder gesteld, zijn deze vooral het resultaat van de ongelijke verdeling van middelen tussen de partners die gezamenlijk een probleem of uitdaging willen aanpakken waarmee ze elk ook deels zelf worden geconfronteerd.

Een tweede factor die van de effectiviteitsmeting binnen netwerken een complex vraagstuk maakt, houdt verband met de **parameters** die men op elk van deze aparte niveaus hanteert om de meting uit te voeren. In lijn met de bestuurskundige traditie voor het evalueren van individuele organisaties (zie MAPE-logica) wordt in de netwerkliteratuur een gelijkaardig onderscheid gemaakt tussen de processen, outputs en outcomes die via een samenwerking worden gerealiseerd. We wijzen hierbij op de mogelijke doorwerking van de rapporteringsplicht waaraan elke organisatie, ook buiten de context van het netwerk, dient te voldoen. Elke partner in het netwerk blijft immers op autonome basis de eigen activiteiten uitvoeren en dient hierover te rapporteren. De systemen die hiervoor gebruikt worden, kunnen echter sterk van elkaar afwijken. De bepalingen die erin zijn opgenomen, hangen samen met de eigen beleidscyclus, beheer (en contract-)cyclus en de financiële cyclus.

De *processen* verwijzen naar het operationele niveau en bvb. de mate waarin de informatiedoorstroom wordt gegarandeerd, er afspraken worden gemaakt en opgevolgd en de benodigde middelen worden ingezet op het juiste moment. De *output* houdt verband

met de resultaten die men op de korte termijn weet te boeken via de samenwerking. Deze worden meestal uitgedrukt in kwantitatieve maatstaven: aantal bereikte leden van de beoogde doelgroep, het aantal cases die werden behandeld, het aantal producten of diensten die werden geleverd, enz. De *outcomes* verwijzen ten slotte naar de resultaten op de iets langere termijn. Vaak zijn deze niet meteen observeerbaar of in kwantitatieve termen uit te drukken. Het gaat dus ook over meer indirecte effecten en eventuele gedragsveranderingen die men op het niveau van een organisatie, doelgroep of de samenleving als geheel weet te realiseren.

De complexiteit van effectmeting houdt ook verband met de aard van **de criteria** die men op de verschillende niveaus (netwerk, organisatie en samenleving) en ten aanzien van de verschillende parameters (processen, output, outcome) hanteert om de netwerkeffectiviteit te meten. Om de evaluatie grondig uit te voeren, is een mix van objectieve en subjectieve criteria in veel gevallen het meest aangewezen.

Objectieve criteria sluiten het meest aan bij traditionele performance indicatoren en zijn gericht op meten, kwantificeren, enz. Toch zijn dit soort criteria niet volledig geschikt in netwerkcontext, juist o.w.v. de relationele aard van netwerken en het belang van relaties/interacties tussen de actoren in het netwerk. *Subjectieve criteria* peilen daarom eerder naar de ervaringen van actoren, de betekenisverlening die aan de processen en uitkomsten wordt gegeven, enz.

Dit brengt een spanningsveld met zich mee tussen de focus op voorspelbaarheid, standaardisering, efficiëntie, directe effecten en belang van de korte termijn (veelal gepeild via objectieve criteria) en het voorzien van de nodige ruimte voor onvoorspelbaarheid, indirecte effecten, het belang van effecten op langere termijn van de samenwerking, enz. (meer gereflecteerd in de subjectieve criteria).

De ruimte voor een subjectieve beoordeling is ook relevant omdat effectiviteitsmeting vaak ook een normatieve dimensie heeft. Netwerken voorzien niet enkel in 'technische' oplossingen maar haken ook in op verschillen in visies, waarden, belangen, ... in hoofde van de betrokken actoren. Er worden met andere woorden stevige inhoudelijke discussies gevoerd over de oplossing van een probleem of de acties die men gezamenlijk wenst uit te werken. Daarom is in een netwerkcontext ook ruimte nodig voor tegenspraak en het open houden van het debat, hetgeen soms haaks staat op het streven naar efficiëntie en het fabriceren van snelle oplossingen op de kortere termijn.

Tot besluit

Publieke organisaties zijn vandaag steeds vaker actief in een netwerkcontext. De samenwerking via netwerken waarin men de krachten bundelt met een brede waaier aan (semi-) publieke en private actoren is een uitgelezen instrument om de eigen ambities nog beter te realiseren. Toch kan de participatie aan netwerken ook de nodige spanningen opleveren. Publieke organisaties ontplooiën eigen activiteiten en leggen verantwoording af voor de middelen die ze gebruiken. De wijze waarop men hierover dient te rapporteren, sluit echter niet altijd naadloos aan op de bijkomende vereisten die men ervaart binnen deze netwerken. Deze spanning komt vooral op scherp wanneer de vraag wordt gesteld naar het

meten van de (in)directe effecten en de resultaten op korte en lange termijn die via de samenwerking worden gerealiseerd.

Publieke organisaties moeten dus een evenwicht vinden tussen de 'twee werelden' waarin ze actief zijn. Hiervoor is geen wonderoplossing beschikbaar. Men dient deze oefening telkens weer in te vullen en dit proces te voltrekken in ruime samenspraak met alle betrokken stakeholders.

We eindigen deze bijdrage daarom met een pleidooi voor een cyclische benadering bij het meten van de effectiviteit van netwerken. Er kan hierbij een rudimentaire opdeling worden gemaakt tussen de fase vooraf, tijdens en na de samenwerking. In de eerste plaats is het belangrijk om vooraf helder te krijgen waarom men wil samenwerken en of netwerkvorming dan het meest geschikte instrument is. Dit houdt verband met het bepalen van de doelstellingen van het netwerk. Aangezien deze ambities op verschillende niveaus worden geformuleerd, is het relevant om de nodige tijd en energie te investeren om deze doelstellingen op heldere en transparante te formuleren. Dit is een noodzakelijke basis om na te gaan waar bepaalde doelstellingen elkaar raken (of juist tegenwerken) en hoe men ze dan op gerichte wijze met elkaar kan verknopen. In de tweede fase vindt netwerkevaluatie plaats tijdens de samenwerking. We relateren dit aan de nood om binnen het netwerk voldoende capaciteit te ontwikkelen om de evaluatie uit te voeren. Vanuit de verschillende doelstellingen die worden geformuleerd, is er dus nood aan een opvolgsysteem om de vooruitgang te monitoren en 'zichtbaar' te maken. Het is ook een mogelijkheid om in deze fase de hulp van een aantal experts of neutrale buitenstaanders in te roepen om hierover mee te reflecteren. Vragen die hierbij opduiken, houden bijvoorbeeld verband met het innovatief of duurzaam karakter van de 'oplossingen' die men via de netwerken in de praktijk brengt. Wanneer men argumenteert dat één of meerdere van de beoogde doelstellingen werden gerealiseerd, komt het er in de laatste fase ook op aan om de nodige lessen te trekken voor de toekomst. Dit is heel relevante kennis die men bij de opstart van een nieuw netwerk of bij het verder uitbouwen van een bestaande samenwerking opnieuw kan verfijnen en toepassen.

Bibliografie

Agranoff, R. (2003). Leveraging networks. A guide for public managers working across organizations. IBM Center of the business of government. Gevonden op: <http://academic.udayton.edu/richardghere/org%20theory%202009/major%20readings/AgranoffReport.%20networkspdf.pdf>

Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (3): 295-326.

Bouckaert, G. & Auwers, T. (1999). *Prestaties meten in de overheid*. Brugge: Die Keure.

Bouckaert (2017). *Statistics: Governance by numbers*. Lezing voor de lanceringsdag van Statistiek Vlaanderen/Statistics Flanders. Brussels, 13 december 2017.

Bouckaert, G., Peters, G., & Verhoest, K. (2010). The coordination of public sector organizations: shifting patterns of public management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2011). Public policy networks and wicked problems: A nascent solution? *Public Administration*, 89 (2), 307-324.

Héritier A. & Lehmkuhl, D. (2008). The Shadow of Hierarchy and New Modes of Governance, *Journal of Public Policy*, 28 (1), 1-17.

Hesters, D. (2010). Performantie van publieke netwerken: netwerkanalyse van de strategische programma's van de Stad Gent. Masterproef, UGent. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/459/511/RUG01-001459511_2011_0001_AC.pdf

Keast, R. Mandell, M. P., & Agranoff, R. (2013). *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. New York: Taylor and Francis.

Klijn, E.H., Steijn, B. & Edelenbos, J. (2010). The impact of networkmanagement on outcomes in governance networks. In: *Public Administration* Vol. 88, No. 4, 2010 (1063–1082), doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x

Klijn, E., Edelenbos, J. & Steijn, B. (2011). De invloed van netwerkmanagement op uitkomsten van governance netwerken. In: *Bestuurswetenschappen*, Jrg. 65 (2011) nr. 2, 5-26.

Koliba, C., Meek, J.W., & Zia, A. (2011). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. Boca Ranton: CRC Press, Taylor and Francis Group.

L'Enfant, R. (2009), **De knepen en knopen van nerwerking**. In: Bultynck, M. (red.), **360° participatie** (pp.71-84). Brussel: Demos.

McGuire, M. (2006). *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*.

McGuire, M. & Agranoff, R. (2011), The limitations of public management networks. In: *Public Administration*, 89: 265–284. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01917.

OESO (2015). Policy brief on social impact measurement for social enterprises. Policies for social entrepreneurship. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (European Commission) , Organisation for Economic Co-operation and Development.

OESO (2017). OECD (2017), *Government at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en

Mandell, M. & Keast, R. 2008. Evaluating the Effectiveness of Interorganizational Relations Through Networks: Developing a Framework for Revised Performance Measures. *Public Management Review*, 10 (6): 715-731.

Peters, B. (2000). Globalization, Institutions, Governance. In: Peters, B. & Savoie, D. (eds), *Governance in the Twenty-First Century: Revitalizing the Public Service*. Montreal: McGill-Queen's University Press.

Provan, K. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Provan, K., G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61, 414-423.

Van Dooren, W. (2006). Performance measurement in the Flemish public sector: A supply and demand approach. K.U. Leuven, gepubliceerd doctoraal proefschrift.

Vangen, S., & Huxham, C. (2013). Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. In: R. Keast, M. Mandell, & R. Agranoff (Eds.). *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. New York: Taylor and Francis.

Verhoest, K., Legrain, A., & Bouckaert, G. (2003). *Over samenwerking en afstemming. Instrumenten voor een optimale beleids- en beheerscoördinatie in de publieke sector*. Gent: Academia Press.

Verlet, D. ; Kenis, P. & Borms, B. (2017). Zelfsturing en organisatienetwerken in de publieke sector : micro en macro. In: *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement (VTOM)*, 22, 1, 7-17.

Verweij, S., Klijn, E.-H., Edelenbos, J. & Van Buuren, A. (2013). What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 dutch spatial planning projects. In: *Public Administration*, 91(4), 1035-1055, doi:10.1111/padm.12007

Voets, J. (2013). Developing network management theory through management channels and roles. In: R. Keast, M. Mandell, R. Agranoff (Eds.), *Network theory in the public sector : building new theoretical frameworks*, London: Routledge, pp. 118-134.

Weijie, W. (2016) Exploring the Determinants of Network Effectiveness: The Case of Neighborhood Governance Networks in Beijing. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 26, Issue 2, 1 April 2016, Pages 375–388, <https://doi.org/10.1093/jopart/muv017>