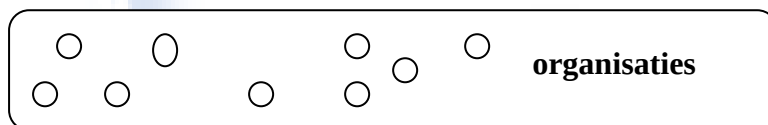


SAMENWERKING EN NETWERKVORMING IN PRAKTIJK

Rita L' Enfant van Samenlevingsopbouw Vlaanderen verzorgde voor coördinatoren van bredeschoolprojecten een vorming rond samenwerking en netwerkvorming tussen organisaties. Ze reikte handvaten aan om de verschillende aspecten van samenwerken beter te kunnen begrijpen en inzichten om samenwerking te optimaliseren. In wat volgt krijg je een overzicht van de belangrijkste inzichten die tijdens deze vorming aan bod kwamen.

Natuurlijk zijn deze inzichten over samenwerking niet de enige. Er bestaan meerdere definities van netwerk, meningen over de aanpak, hoe je een netwerk vormgeeft,... Het voordeel van deze vorming is dat ze een erg praktische manier van kijken naar netwerken oplevert. Vertrekpunt vormt de "arena": het veld waarbinnen je organisatie actief is, met kansen en uitdagingen en met mogelijke partners waarmee je in dat veld aan de slag kan gaan om de kansen te benutten en de uitdagingen aan te pakken.

organisaties



Aan de hand van de in dit document beschreven inhoud kan je zelf antwoorden op vragen als:

- Wat verstaan we onder netwerken en is er in ons project sprake van een netwerk? Indien nee, wat voor soort samenwerking hebben we dan? Is dat wat we nodig hebben?
- Waarmee houd je rekening als je een netwerk wilt opstarten? Waarom kies je voor bepaalde partners? Wat heb je nodig aan middelen binnen een netwerk?
- Waarmee kan je aan de slag gaan binnen een netwerk? doorklikken naar Vier ingrediënten in een netwerk
- Als een netwerk niet goed loopt of maar moeizaam van de grond komt, waar kan dat aan liggen?
- Is je huidig netwerk functioneel? Ontbreekt er iets of iemand aan?
- Deze vragen kwamen aan bod tijdens de sessies en werden uitgebreid besproken en toegepast op de verschillende aanwezige bredeschoolprojecten.

We hopen dat door het doorgeven van deze inzichten en instrumenten ook anderen hiermee aan de slag kunnen gaan.

Voor meer informatie hierover:

Suys, S. De magie van (interorganisationele) netwerken. Uit: Gids sociaal-cultureel en educatief werk. Aflevering 24, december 1999. Verbeke, L.; Van Laeken, M.; Suys, S. Netwerken in werking en De dans der partners. Brussel, Viboso, 1999.

www.samenlevingsopbouw.be

1. UITGANGSPUNTEN

1. Samenwerken is een middel en niet zozeer een doel op zich.
Je werkt samen omdat je elkaar nodig hebt om tot een bepaald resultaat te komen. Indien dat niet zo is, dan is het efficiënter om het alleen te doen.
Dit wil niet zeggend dat het samenwerken op zich bij aanvang niet als doel voorop gesteld kan worden. Maar in dat geval is het belangrijk dat de samenwerking evolueert tot een middel. Een middel om een gemeenschappelijk vooropgesteld doel te bereiken, zoals een betere dienstverlening.
2. Er zijn verschillende vormen van samenwerking.
Samenwerken staat niet gelijk aan 'met elkaar rond de tafel gaan zitten'. Ook informeel contact, telefoneren, mekaar informatie doorsturen, ... zijn vormen van samenwerken. In de realiteit is samenwerken dus veel breder. Welke vorm aangewezen is, wordt bepaald door de omstandigheden.
3. Conflicten horen erbij. Samenwerken kan zelfs conflicten uitlokken.
Vaak is de consensusgedachte dominant: we moeten overeenkomen, maar het is niet altijd mogelijk of wenselijk om alle neuzen in dezelfde richting te zetten. Dat partners conflicten hebben, hoeft dus niet te betekenen dat de samenwerking slecht loopt.
4. Samenwerken in netwerkvorm is een specifieke vorm van samenwerking gericht op het aanpakken van complexe problemen.
Wanneer een probleem (relatief) eenvoudig is, dan kan een goed overleg, duidelijke afspraken of een ad hoc samenwerking volstaan. Bijvoorbeeld: onvoldoende bekendheid met de werking van de wijkpartners in functie van een vlotte doorverwijzing.
Een complex probleem of een probleem waarvoor geen eenduidige oplossingen voor handen zijn, vraagt meer dan dat. Adviesgroepen of overleggroepen zijn vormen van samenwerking die tekort schieten wanneer het gaat om complexe problemen. Door te gaan samenwerken in een netwerk kan je aan dergelijke uitdagingen beter het hoofd bieden. Voorbeelden van complexe problemen zijn: de criminaliteit onder jongeren in een buurt, beperkte ontwikkelingskansen voor kinderen, leerachterstand, ...

2. WAT VERSTAAN WE ONDER 'EEN NETWERK'?

2.1. Omschrijving

Een netwerk is een *specifieke vorm* van samenwerking rond een *belangrijk* aspect van de werking van de organisaties die er deel van uitmaken.
Deze organisaties kiezen ervoor omdat er uitsluitend door de samenwerking met anderen een *meerwaarde* kan behaald worden.

2.2. Acht kenmerken van een netwerk

1. Een netwerk is een specifieke vorm van samenwerken.
Het verschilt in deze benadering van overleg of een ad-hoc samenwerking. De ene samenwerkingsvorm kan wel evolueren naar een andere.
2. Binnen een netwerk behoudt iedere partner zijn identiteit.
Identiteit slaat op wie je bent, wat je wezenlijke opdracht is als organisatie. Het is belangrijk de identiteit van de partners te respecteren. Dit vraagt veel strategisch, tactisch en diplomatisch inzicht.
3. Een netwerk kan tijdelijk of duurzaam zijn.
Een tijdelijk netwerk realiseert bijvoorbeeld één bepaald project zoals een verkeersveiligheidsplan. De verdere opvolging kan dan via een overleg verlopen.
Een duurzaam netwerk is bijvoorbeeld een netwerk met een dienstverlenend karakter: een aantal scholen in een buurt die gaan samenwerken om een bredere waaier aan activiteiten te ontwikkelen voor kinderen in de buurt.
4. De netwerkpartners zijn onderling afhankelijk ten aanzien van een gemeenschappelijk issue.
De partners hebben elkaar nodig. "Macht en afhankelijkheid zijn het cement van het netwerk." De issue, het doel van de samenwerking, is concreet en ieder van de partners kan iets inbrengen om dat doel te realiseren.
Bijvoorbeeld: in een bepaald project getuigen de partners van veel goede wil. Men wil graag samenwerken en ziet er de noodzaak van in voor hun wijk. Er wordt echter weinig functioneel nagedacht over wat men met de samenwerking wil bereiken. Zaak is dat (sommige van) deze partners een gemeenschappelijk issue vinden, wil de motivatie tot samenwerken niet verwateren. Positieve ervaringen uit korte gezamenlijke acties kunnen dat bevorderen.
5. Er gebeurt meer dan enkel 'praten'. Er zijn gezamenlijke activiteiten, de samenwerking leidt ergens toe. Ze is niet vrijblijvend.
6. Men wil bepaalde voordelen bereiken of bepaalde nadelen vermijden.
7. Voor de eigen organisatie of voor het geheel.
8. De samenwerking gaat over aspecten die centraal staan in de werking van de deelnemende organisaties.

2.3. Een netwerk is één mogelijke vorm van samenwerking

Er zijn verschillende vormen van samenwerking. Deze zijn gelijkwaardig. Voor welke samenwerkingsvorm je kiest, is afhankelijk van datgene wat je wil bereiken.

Aan de hand van onderstaande continua kunnen de verschillende samenwerkingsvormen worden omschreven. Waar situeert jouw samenwerkingsverband zich? Dit kan je nagaan aan de hand van volgende vragen:

- In welke mate zijn er gemeenschappelijke belangen voor de betrokken partners?
- Waar of door wie worden de beslissingen genomen?
- In welke mate worden hulp- en machtsbronnen waarover de partners beschikken gedeeld?
- In welke mate engageren partners zich tav het samenwerkingsverband?
- In welke mate identificeren partners zich met het samenwerkingsverband?

0%		Gemeenschappelijke belangen		100%
Bij de individuele actoren		Feitelijke beslissingen		Samen
Bij de individuele actoren		Formele beslissingen		Samen
Niet gedeeld		Hulp-en machtsbronnen		Volledig gedeeld
Enkel tav de eigen organisatie		Engagement		Sterk tav samenwerkingsverband
Overleggroepen Adviesorganen Enkel tav de eigen organisatie		Ad Hoc Identificatie Samenwerkingen	Netwerk samenwerkingsverband	Fusie Sterk tav samenwerkingsverband

Het is zaak om de meest effectieve organisatievorm te kiezen voor de doeleinden die je nastreeft. De centrale vraag is dan ook: 'welke vorm van samenwerken is er nodig om vooruitgang te boeken?'. De mate van complexiteit van de problematiek is hierin een cruciaal punt.

- *Overleggroepen en adviesorganen* zijn eerder vrijblijvend van aard. Het noopt de deelnemers niet tot grote inzet of verandering. Ze worden gevoed door de belangen van de eigen organisatie. Deze vorm van samenwerking werkt niet voor complexe problemen.
Bijvoorbeeld: een aantal scholen wisselt uit hoe ze omgaan met conflicten tussen leerlingen op de speelplaats.
- *Ad Hoc Samenwerkingen* zijn losse, occasionele samenwerkingen. Op een bepaald moment treedt er een gemeenschappelijk belang op. Daar werkt men concreet rond samen.
Bijvoorbeeld: een aantal buurtorganisaties organiseert samen een buurtfeest of een gemeenschappelijke studiedag voor al hun personeel. Een ander project geeft een gemeenschappelijke brochure uit over het aanbod activiteiten voor kinderen en jongeren in de wijk tijdens de schoolvakanties.
- In een *netwerk* blijven de partners elk autonoom functioneren, maar in de loop van de samenwerking ontstaat er een vorm van gemeenschappelijke identiteit, belang en doel. Men wenst te werken aan complexe problemen en neemt daartoe samen beslissingen.
Bijvoorbeeld: buurtorganisaties willen het samenleven in hun buurt verbeteren. Het engagement van de verschillende partners is nodig om aan dit gemeenschappelijke doel te kunnen werken.
Dit is vaak allemaal nog niet het geval bij de start van een netwerk. Meestal beschikt men nog niet over een gezamenlijke concrete doelstelling, het eigen belang van de partners primeert boven het gemeenschappelijke, beslissingen moeten eerst worden teruggekoppeld naar de eigen organisatie etc. De gezamenlijke doelstelling wordt in de loop van het proces opgemaakt. Dit gebeurt bij voorkeur zonder dat de partners het belang van hun eigen organisaties moeten laten vallen.
- In een *fusie* nemen de deelnemende organisaties een nieuwe identiteit aan. De eigen identiteit verdwijnt.

Een samenwerkingsvorm is niet voor altijd! In de loop van de tijd kan de samenwerking tussen partners grondig evolueren. Als het gemeenschappelijke doel van een netwerk bijvoorbeeld bereikt is, kan je opvolging organiseren. Maar dat hoeft niet meer per se via een netwerk te zijn. Een overleggroep of adviesorgaan kunnen volstaan.

Of: een overleggroep die merkt dat uitwisselen en afstemmen weinig efficiënt is voor wat ze gezamenlijk wil realiseren, kan beslissen om een ad hoc-samenwerking op te zetten.

Als de samenwerkingsvorm verandert, is het goed om dit kenbaar en zichtbaar te maken ten aanzien van alle partners. Dit kan de onderlinge band versterken en/of de

verwachtingen ten aanzien van de samenwerking realistischer maken. De samenwerking een andere naam geven is een middel daartoe.

Reflectieopdracht

Leg je eigen samenwerkingsverband onder de loep. Ga na:

- Welke kenmerken vertoont onze samenwerking? Waar situeert onze samenwerking zich op de continua?
- Is er in ons project sprake van een netwerk? Waarom wel/niet?
- Indien niet, wat voor soort samenwerking hebben we dan?
- Is dat wat we nodig hebben in functie van wat we willen bereiken? Zoniet, welke samenwerkingsvorm past beter voor datgene wat we willen bereiken?

2.4. Vier ingrediënten in een netwerk

a. Het issue

Het issue is het onderwerp van de samenwerking. Het is een topic met een wervend karakter, een onderwerp waar betrokkenheid op kan groeien en dat kan uitgroeien tot een doelstelling.

Het issue mag niet té vaag geformuleerd zijn: dan creëer je geen betrokkenheid of riskeer je niet de juiste partners rond de tafel te verzamelen. Een issue mag ook niet té concreet zijn: de probleemdefiniëring en doelstelling moeten doorheen de samenwerking vorm kunnen krijgen. Een netwerk is immers een proces. De partners hebben ruimte nodig om de inhoud te bepalen. Zoniet is er eerder sprake van een ad hoc samenwerking.

Aspecten die vaak deel uitmaken van een issue:

- een probleemsituatie (bijvoorbeeld spijbelen),
- een beleidsprogramma (bijvoorbeeld een wijkcontract)
- een doelgroep (bijvoorbeeld nieuwkomers)
- een werkvorm (bijvoorbeeld crisisinterventie)
- een territorium (bijvoorbeeld een bepaalde buurt)

Een issue is voor alle partners hetzelfde. Wel kan de taal of de manier van presenteren, variëren bijvoorbeeld een slogan, een hoe-vraag, ... Dit hangt samen met hoe een issue de partner(s) kan motiveren.

Vertrekkend vanuit het issue werkt het netwerk aan een gezamenlijke probleemdefiniëring. Stel vragen als: 'wie vindt wat een probleem (=subjectief)?' 'Welk objectief materiaal, in cijfers of andere, ondersteunt dit?'. Vervolgens formuleert het netwerk doelstellingen en bepaalt wat het gaat doen. Dit proces kan veel tijd in beslag nemen (een jaar is geen uitzondering) maar hoeft niet meteen met alle partners doorlopen te worden. Wees pragmatisch: het moet vooral werkbaar blijven.

Een dergelijk proces vraagt veiligheid, openheid, inhoud en voortgang. Het is aangewezen om dit te laten bewaken door een coördinator.

Na verloop van tijd kan er in de buurt of bij één van de partners een nieuw issue opduiken. Afhankelijk van wat er voor nodig is om dit issue aan te pakken kunnen dezelfde of andere partners nodig zijn, in dezelfde of een andere samenwerkingsvorm. De samenwerkingsvorm, en de samenstelling ervan, evolueren mee met datgene wat op een bepaald moment het voorwerp van de samenwerking uitmaakt. Indien verschillende issues aandacht krijgen, dan is het belangrijk deze, en de samenwerkingsvorm waar ze mee samenhangen, goed te onderscheiden. Bijvoorbeeld door het hanteren van een aparte agenda, helder woordgebruik en een duidelijke titulatuur. Een stuurgroep dient

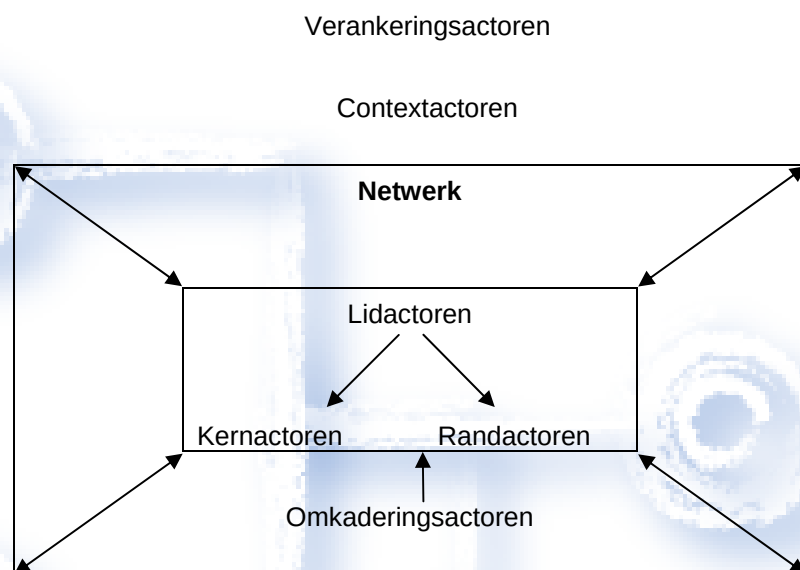
bijvoorbeeld om te sturen, een projectgroep is tijdelijk van aard en werkt rond een concreet project of deel ervan, een adviesgroep geeft raad en feedback op de gang van zaken etc. Op deze manier is het voor partners transparant wat van hen verwacht wordt en voor hoe lang.



b. Actoren

In een netwerk onderscheiden we verschillende soorten actoren. Actoren zijn sleutelfiguren uit een organisatie. Soms kunnen het ook private personen zijn. Zoals een huisarts die deel uitmaakt van een netwerk omwille van zijn/haar deskundigheid.

Een overzicht:



Niet alle actoren moeten op dezelfde manier betrokken worden bij de samenwerking. Denk goed na over welke plaats een partner kan innemen en stel niet zomaar de vraag “wie wil meedoen?”

Verankeringsactoren hebben kracht en uitstraling. Ze kunnen het netwerk legitimeren. Zoals een voorzitter van het OCMW die aanzien of middelen heeft. Deze actoren hoeven echter niet per definitie in het netwerk te zitten. Je kan ze wel uitnodigen voor een bepaald punt op de agenda, je kan hen informeren,...

Contextactoren kunnen van op een afstand invloed hebben op de werking. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om een subsidiërende overheid. Je kan deze eventueel af en toe betrekken in het netwerk.

Lidactoren maken echt deel uit van het netwerk. *Kernactoren* zijn deze actoren die cruciaal zijn voor je netwerk. *Randactoren* zitten in je netwerk, maar zijn minder belangrijk voor het issue.

Omkaderingsactoren slaan op de persoon of personen die het netwerk begeleiden, vaak de coördinatie genoemd.

Soms zijn deze tevens lidactor met een eigen belang. In dit geval is het belangrijk dat ze van de anderen de toestemming en het vertrouwen krijgen om het netwerk te trekken. Wanneer men én omkaderingsactor is én lidactor, kan men op cruciale momenten eventueel een andere facilitator vragen of letterlijk met 2 petten spreken. Zo is duidelijk vanuit welk standpunt je spreekt.

De functie van omkaderingsactor of coördinatie is niet iets wat je er zomaar bijneemt. Het betreft een omvangrijke taak. Men moet immers zowel op de inhoud gefocust zijn, als op het onderhouden van de relaties met en tussen de verschillende actoren. Netwerken rond complexe problemen blijken veel zorg voor de partners te vragen. Opgelet: als omkaderingsactor ben je wel trekker van het netwerk maar niet de eigenaar ervan.



c. Machts- en hulpbronnen

In een netwerk zijn partners gelijkwaardig. Maar dit wil niet zeggen dat alle partners gelijk zijn. Gelijkwaardigheid veronderstelt dat alle partners au sérieux worden genomen en dat iedereen inspraak heeft. Partners verschillen evenwel in datgene wat ze kunnen inbrengen ten aanzien van het issue. Dit hangt samen met de machts- en de hulpbronnen waarover ze beschikken. Het kan gaan om:

- materiële bronnen (infrastructuur, vervoer, materiaal, ...)
- kennis en vaardigheden (expertise, personeel, ...)
- positie- en funtiemacht (wie kan invloed uitoefenen...)
- relaties (wie kent wie...)
- identiteit en imago (visie, waar sta je voor, wat draag je uit, ...)
- collectieve macht

“Macht en afhankelijkheid zijn het cement van het netwerk”. Wanneer partners allemaal over dezelfde bepaalde machts- of hulpbron zouden beschikken, kan er al snel concurrentie optreden. Wanneer de ene partner over een hulpbron beschikt die een andere niet heeft (en omgekeerd) én die van belang is voor het issue, dan kan men elkaar aanvullen.

Je hebt er echter niet veel aan wanneer een partner wel beschikt machts- en hulpbronnen (en dus potentieel heeft) maar niet bereid is om deze in te zetten. Bij het kiezen van partners is het dan ook van belang niet alleen te overwegen wie betekenisvol is (potentieel) maar ook wie handelingsbereid is (feitelijk).

d. Afhankelijkheden

Hoe belangrijk is een bepaalde machtsbron? En hoe gemakkelijk of moeilijk is het om deze te vervangen? Door dit in te schatten krijg je zicht op hoe afhankelijk je bent van bepaalde partners in relatie tot het issue dat zich stelt.

	Belang van de machtsbron		
		Groot	Klein
Vervangbaarheid van de machtsbron	Groot	Geringe afhankelijkheid	Onafhankelijkheid
	Klein	Grote afhankelijkheid	Geringe afhankelijkheid

Normaal situeren de kernactoren van het netwerk zich onder 'groot belang van de machtsbron' en 'kleine vervangbaarheid van de machtsbron'. Van deze partners ben je echt afhankelijk.

Bijvoorbeeld: stel, een jeugdorganisatie heeft als enige in de buurt de expertise voor handen om kinderactiviteiten te laten doorgaan op woensdagnamiddag. Binnen een netwerk dat erop gericht is om de vrijetijdsbesteding van kinderen in de buurt te verrijken, ben je dan erg afhankelijk van deze jeugdorganisatie. Indien de scholen via een project middelen hebben gekregen om een dergelijk project uit te bouwen, dan is de afhankelijkheid van de jeugdorganisatie veel kleiner.

Reflectieopdracht

Leg de ingrediënten van je eigen samenwerking onder de loep. Ga na:

- Wat is binnen jullie netwerk/samenwerking de issue? Hoe zou je die concreet formuleren?
- Is deze voor alle partners dezelfde? Motiveert het iedereen binnen het netwerk?
- Wie zijn actoren? Welk zijn randactoren en welke kernactoren?
- Wat zijn de machts- en hulpbronnen per actor?
- Hoe zit de onderlinge afhankelijkheid in elkaar?

3. DIMENSIES EN GROEIMOMENTEN IN HET PROCES IN EEN NETWERK

Wat ervaren de actoren als leuk of niet leuk in een samenwerking? Deze oefening is boeiend om te maken, omdat het een zicht geeft op de gevoeligheden waarmee je best rekening houdt als je samenwerkt. Datgene wat door jezelf als onaangenaam wordt ervaren – bijvoorbeeld niet nagekomen afspraken – wordt door de andere partners vaak evengoed als negatief ervaren. Door enerzijds aandacht te hebben voor wat samenwerken onprettig kan maken, en anderzijds door de positieve punten in de verf te zetten, kan je extra zorg dragen voor de banden tussen de partners. Dit kan de samenwerking alleen maar ten goede komen.

Hieronder vindt je een voorbeeld van zulk een lijst. Samen met de partners zelf zo'n lijst opstellen is natuurlijk een sterker vertrekpunt.

Leuk	Niet leuk
• realisaties die alleen niet haalbaar zijn • nieuwe inzichten • het netwerken op zich • elkaar enthousiasmeren • open voor discussie • taken verdelen • ...	• soms de afhankelijkheid van de ander • niet nagekomen afspraken • partner die niet transparant werkt • onbereikbare mensen • traagheid • strategisch moeten werken • als je inbreng niet telt • ...

Veel van de opgesomde punten hebben te maken met afspraken, taakverdeling, rekening houden met elkaar, enzovoort. In een samenwerking spelen verscheidene dimensies een rol. We definiëren er vier:

1. **Taakdimensie:** het betreft hier het proces van samenwerking. Dit verloopt in fasen. Er is aandacht voor het bepalen van de issue, de probleemdefiniëring en de doelstellingen, vervolgens voor het plan van aanpak en tenslotte de taakverdeling. Hou rekening met: procedures, besluitvorming, taakafspraken, verdeling van de werklust, ...
2. **Relatiedimensie:** dit betreft de verhoudingen tussen de personen en organisaties in het netwerk. Deze worden beïnvloedt door: hoe men toetreedt tot het netwerk, de mate van gelijkwaardigheid, eventuele dominante leden, of er al dan niet concurrerende machtsbronnen aanwezig zijn, sfeer, meningsverschillen, inspraak maar ook de perceptie van elkaar, het erkennen van elkaars inzet, ...
3. **Groeidimensie:** groei voltrekt zich op verschillende vlakken. Je groeit als organisatie, als persoon en als netwerk.

4. Profileringsdimensie: dit betreft het naar buiten treden van het netwerk. Bijvoorbeeld bij gezamenlijke activiteiten. Ook hierbij speelt het erkennen van de inzet van de verschillende partners een belangrijke rol. Relevante vragen zijn onder andere:
- Waarom wil je je werking kenbaar maken? Is het nodig om met je werking naar buiten te treden?
 - Ten aanzien van wie? Wie is de doelgroep van deze profilering?
 - Wanneer zet je deze stap het best?

Verder spelen ook context- en omgevingsfactoren een rol.

Uitgebreidere literatuur hierover vindt u in Verbeke, L.; Van Laeken, M.; Suys, S. Netwerken in werking en De dans der partners. Brussel, Viboso, 1999.

4. TOEPASSEN?

4.1. Een netwerk opstarten: wat te doen?

Hieronder worden enkele stappen beschreven die je kunnen helpen bij het opstarten van een netwerk. Het betreft een rationeel model waarbij weinig rekening wordt gehouden met de eigenheden van een concrete context. Wanneer je evenwel in de mate van het mogelijke dit model gebruikt, is de kans minder groot dat er zich onderweg problemen stellen.

1. Definieer het issue

Dit hoeft niet te betekenen dat je de probleemstelling als heel scherp voor ogen hebt.

2. Maak een arena-analyse: welke spelers bevinden zich in het veld, en waarover beschikken ze dat van belang kan zijn ten aanzien van het issue? Hoewel het probleem nog niet vast hoeft te liggen, heb je zelf al een idee over wie er 'in de arena' aanwezig is. Dit kan je in kaart brengen.

Denk daarbij breed: wees creatief en denk niet alleen aan de gekende partners. Formuleer alles ook zo concreet mogelijk. Wanneer je bijvoorbeeld "het onderwijs" als actor aangeeft, wat bedoel je dan? Eén of meerdere scholen? De directie of leerkrachten? Wanneer je aangeeft dat een actor deskundigheid heeft, welke deskundigheid is dat dan precies? Gaat het om het werven van kinderen voor kinderactiviteiten of om het begeleiden van kinderen tijdens de kinderactiviteiten, en in welke activiteiten dan? Enz.

Arena-analyse:

Actoren	Machts- en hulp-bronnen	Belangrijkheid van de machts-en hulpbron voor het issue: 1-4	Vervangbaarheid: -groot -eerder groot -eerder klein -klein -door wie vervangbaar	Afhankelijkheidsrelatie: -groot -eerder groot -eerder klein	Rangorde van belangrijke actoren

3. Brainstorm (zelf of met enkele initiatiefnemers) over samenwerkingsvormen die je kan aangaan met de verschillende actoren. Het is zeker mogelijk om tot een variatie aan samenwerkingsvormen te komen.
4. Selecteer uit de arena-analyse die actoren met wie je wil samenwerken in een netwerk. Bedenk hierbij ook vooraf selectiecriteria en expliciteer deze. Deze criteria kunnen van allerlei aard zijn: enthousiasme, handelingsbereidheid, complementariteit, tijd, grote of kleine organisatie, ideologie, vertegenwoordiging van een bepaald net,... Schat in wie betekenisvol én handelingsbereid zou kunnen zijn.
5. Spreek de geselecteerde actoren aan. Ga na:
 - + was je inschatting juist
 - + peil naar organisatiebelang en motivatie
 - + is er handelingsbereidheid
6. Corrigeer of vul eventueel aan en beslis.

4.2. Is de samenstelling van een netwerk functioneel?

Vraag 1: Hebben we machts- en hulpbronnen te kort?

1. Omschrijf nog eens duidelijk het issue
2. Omschrijf de finaliteit van het netwerk
3. Maak netwerkanalyse 1:

Actoren	Inzet machts- en hulpbronnen	Ontbrekende machts- en hulpbronnen	Potentiële leveranciers Intern	Potentiële leveranciers Extern
Intern				
Extern				

4. Spreek eerst interne en daarna externe leveranciers en hun organisaties aan
5. Bepaal samenwerkingsvormen met andere leveranciers
6. Opname van nieuwe leveranciers in het netwerk:
 - Toets aan selectiecriteria
 - Spreek de geselecteerde actoren aan

Vraag 2: Zijn de machts- en hulpbronnen goed gespreid?

1. Maak netwerkanalyse 2

Actoren	Inzet machts- en hulpbronnen	Belangrijk 1-4	Intern vervangbaar door	Extern vervangbaar door

2. Zijn belangrijke machts- en hulpbronnen geconcentreerd bij één of slechts enkele actoren?
Indien ja:
3. Zijn belangrijke machts- en hulpbronnen leverbaar door andere lidactoren?

Indien ja: is vervanging wenselijk en haalbaar?

Indien ja: spreek deze actoren en hun organisaties aan

4. Zijn belangrijke machts- en hulpbronnen leverbaar door externe actoren?

Indien ja: is vervanging wenselijk en haalbaar?

Indien ja: spreek deze actoren en hun organisaties aan

5. Zie stap 5 en 6 van netwerkanalyse 1

