

Netwerkevent 6 februari 2025

## Samen op weg in Eerstelijnszone Brugge

### Participeren in een organisatienetwerk



Naslagwerk

Eerstelijnszone als organisatienetwerk

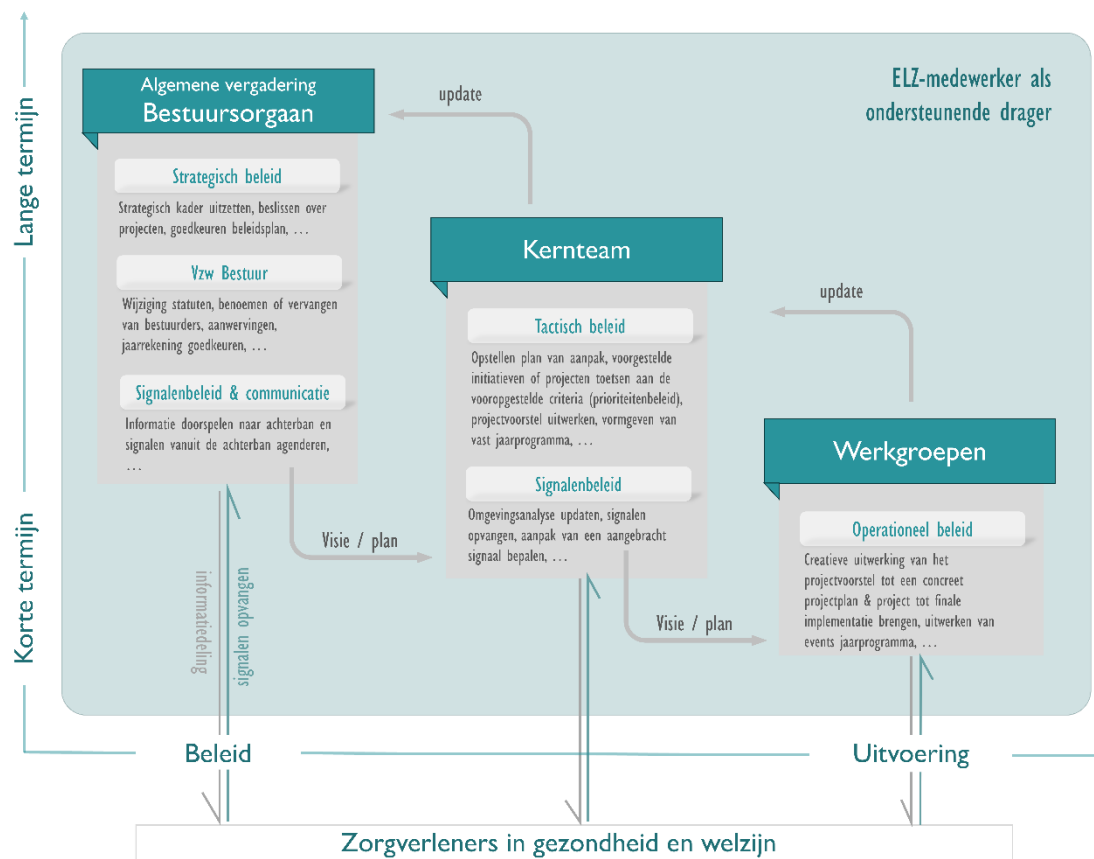


|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| INHOUDSTAFEL.....                                                 | 2  |
| 1. INLEIDING .....                                                | 3  |
| 2. ORGANISATIENETWERKEN – PROF. BART CAMBRÉ .....                 | 5  |
| 3. KENMERKEN ORGANISATIENETWERK – TOEPASSING IN DE PRAKTIJK ..... | 6  |
| 1. DOELSTELLING.....                                              | 6  |
| 2. DIFFERENTIATIE .....                                           | 8  |
| 3. INTEGRATIE EN VERBINDING .....                                 | 10 |
| 4. GOVERNANCE .....                                               | 12 |
| 5. COMMUNICATIE EN INFORMATIESTROOM.....                          | 14 |
| 4. BRON.....                                                      | 16 |

## 1. INLEIDING

Dit netwerkmoment is de resultante van een jaar nadenken en reflecteren op welke rol Eerstelijnszone Brugge moet vervullen en hoe zij zich daarvoor best organiseert.

Een denktank 'Goed Bestuur', bestaande uit bestuurders, boog zich in 2023-2024 over de opdracht, inhoud en structuur van ELZ Brugge om **haar visie** (doelstelling) **'een kwaliteitsvol leven voor elke burger in samenwerking met formele en informele zorgaanbieders en met aandacht voor zorgaanbieders'** waar te maken.



We zijn overtuigd dat een eerstelijnszone alleen maar kan bestaan in hoofde van haar vele gezondheids- en welzijnspartners, leden van het lokaal bestuur, vertegenwoordigers van de Persoon met een zorg- en ondersteuningsnood (PZON) die een ruim draagvlak vormen en allen samen gedreven worden om de visie van ELZ Brugge waar te maken.

Door het denkproces 'Goed bestuur' te voeren kwamen we tot het besluit dat we onze slagzin 'Samen zijn we ELZ Brugge' dynamischer moeten zien, willen we die visie waarmaken. **'Samen op weg in ELZ Brugge'** is waar we voor gaan. Dit willen we met onze vernieuwde structuur ook waarmaken.

De slagzin van dit event laat ons als ELZ Brugge toe:

- om meer wendbaar te zijn om toekomstige complexe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Complexe uitdagingen waarvoor de gebundelde expertise van meerdere organisaties en/of sectoren vereist is.

- om mensen ruim te betrekken die mee de visie van ELZ Brugge willen uitdragen, en zo samen een draagvlak vormen om diverse uitdagingen aan te kunnen.
- om een gericht appel te doen op de specifieke ervaring of expertise van mensen in het netwerk – niet voor een algemeen en onbeperkt engagement, maar een engagement met een duidelijke focus en kader.
- om engagement om te zetten in rendement door het samen zoeken naar oplossingen, mogelijk wezenlijk andere oplossingen dan wat gangbaar is of was – met focus op effectiviteit en duurzaamheid, eerder dan voortvarendheid en snelheid.
- om keuzes te maken – wat vraagt echt onze sector- en organisatie-overschrijdende benadering op vlak van gezondheid en welzijn in regio Brugge?
- om een win te creëren voor elke betrokken persoon in het ELZ-netwerk (PZON, ELZ-partner, ELZ-medewerker) waarbij de ELZ-medewerker een facilitator van verbinding is.

Het concept organisatienetwerk leek ons hiervoor een duidelijke basis te vormen. We laten ons hierbij inspireren door Prof. Cambré die organisatienetwerken voorstelt als de organisatievorm van de toekomst. We gaan op zoek hoe we hier als Eerstelijnszone Brugge verder kunnen in groeien.

## 2. ORGANISATIENETWERKEN – PROF. BART CAMBRÉ

### Curriculum

#### **Prof. Bart Cambré**

Bart Cambré is Vice-Decaan Onderzoek en Valorisatie aan Antwerp Management School en hoogleraar Onderzoeksmethodologie en Organisatiedesign aan Antwerp Management School en de Universiteit Antwerpen. Samen met collega Patrick Kenis schreef hij een boek over Organisatienetwerken (2019), op basis van hun uitgebreid onderzoek naar deze organisatievorm. Hij begeleidt organisaties en bedrijven inzake samenwerkingen en het opzetten en uitbouwen van netwerken.

**Organisatienetwerken verbinden en delen informatie, middelen en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een outcome te realiseren die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen.**

Belangrijk in deze definitie is de nadruk op het gezamenlijk realiseren van een gedeelde doelstelling. Het resultaat wordt geboekt op het niveau van het organisatienetwerk. Het resultaat is dus niet de optelsom van de resultaten van de afzonderlijke organisaties. Het resultaat wordt gecreëerd door het netwerk als entiteit. De ‘unit of production’ is het organisatienetwerk. Daarom moet ook de analyse van het functioneren van netwerken op dat niveau gebeuren – het organisatienetwerk vormt de ‘unit of analysis’.

Tegelijk weten we dat het netwerk het resultaat is van een georkestreerde samenwerking van verschillende zelfstandige organisaties met elk hun eigen belangen. Dus moeten we uiteraard ook rekening houden met het handelen, de voorkeuren en de competenties van de individuele organisaties. Maar de essentie in het begrijpen van de waardecreatie is hoe de waarde tot stand komt in het organisatienetwerk.

Werken als organisatienetwerk is niet de makkelijkste weg. We kiezen alleen voor deze vorm van organisatie als andere, meer eenvoudige manieren om iets voor mekaar te krijgen ontoereikend zijn.

Met de definitie als leidraad, focussen we op de kenmerken die ertoe doen en die het succes van een organisatienetwerk bepalen.

### 3. KENMERKEN ORGANISATIENETWERK – TOEPASSING IN DE PRAKTIJK

#### 1. DOELSTELLING

De ‘**gezamenlijke doelstelling**’ is een cruciaal element in een succesvol organisatienetwerk. In de praktijk bestaan organisatienetwerken vaak zowel uit autonome organisaties als individuen en groepen. Sleutelwoorden in de literatuur over organisatienetwerken zijn : relaties, verbondenheid, samenwerking, vertrouwen en collectieve actie. De onderliggende structuur is er een van actoren met betekenisvolle verbindingen. **Vertrouwen in het belang en de haalbaarheid van het netwerkdoel en de eigen bijdrage daarin zijn de noodzakelijke smeeroil die de samenwerking mogelijk maken.**

De gezamenlijke doelstelling van een organisatienetwerk staat **in teken van complexe uitdagingen**. Herken hierbij maatschappelijke uitdagingen als armoedebestrijding, klimaatverandering, gezondheid en welzijn zijn zo cruciaal dat geen overheid of organisatie deze problemen alleen aankan, en hiervoor dus wel moet samenwerken in een organisatienetwerk (moral imperative van organisatienetwerken). Het formuleren van een ‘gezamenlijke doelstelling’ is de basis om complexe uitdagingen te coveren. Die moet zo geformuleerd zijn dat ze op netwerkniveau ligt – ze moet organisatieoverstijgend zijn en zo het organisatienetwerk dienen.

Tafelvoorzitter: Geert Dhaene

Verslaggever: Kethy Claessens

#### Vraag tot uitwisseling:

- Word je getriggerd/enthousiast door de visie van Eerstelijnszone Brugge om deze te helpen realiseren? Is deze voldoende organisatie-overstijgend?
- Zo ja, hoe komt dit?
- Zo nee, wat heb je hiervoor nodig?

#### Verslag werktafel

*Visie Eerstelijnszone Brugge:*

*Eerstelijnszone Brugge gaat voor ‘een kwaliteitsvol leven voor elke burger in samenwerking met formele en informele zorgaanbieders en met aandacht voor zorgaanbieder’.*

Vraag: Is dit een heldere, gedeelde & verbindende visie? Is de doelstelling voldoende duidelijk?

Bij de bespreking aan onze tafel bleek dat de visie niet voor iedereen even duidelijk is:

- Waarom wordt een onderscheid gemaakt tussen formele & informele zorgaanbieder? Wat wordt bedoeld met de informele zorgaanbieder?
- ‘Aandacht voor zorgaanbieder’ – wat wordt hiermee bedoeld?  
➔ Het is belangrijk dat een taal wordt gebruikt die voor iedereen voldoende helder is.
- We hebben het ook gehad over ‘een kwaliteitsvol leven’:
  - o Enerzijds is dit heel generiek, iedereen kan dit naar eigen inzicht invullen – is dit dan concreet genoeg als doelstelling?
  - o Anderzijds is dit generieke ook heel krachtig, zo kan iedere partner ‘kwaliteitsvol leven’ vanuit de eigen bril invullen. We hebben een grote differentiatie aan partners binnen ELZ Brugge, dit geeft dan meer ruimte voor de verschillende invalshoeken.

De tagline 'Samen zijn we eerstelijnszone Brugge' sprak de deelnemers wel aan – deze is kort & krachtig en duidt op een samenwerking vanuit een gelijkwaardigheid van de verschillende partners. Deze werkt verbindend & schept meer vertrouwen.

Dit brengt ons tot volgend voorstel (verfijnde formulering van de visie op basis van de feedback van Prof. Cambré):

Eerstelijnszone Brugge, samen bouwen aan een kwaliteitsvol leven voor iedere burger.

## 2. DIFFERENTIATIE

**Differentiatie gaat over de samenstelling van het organisatienetwerk.** Wie moet betrokken zijn en wie niet? In het algemeen kunnen we stellen: betrek zoveel partners als nodig, maar niet meer dan dat. Al doende dienen zich nieuwe uitdagingen aan, waarvoor weer nieuwe partners nodig zijn. Maar gezien de complexiteit van het vraagstuk waarvoor een organisatienetwerk een oplossing is, zal differentiatie per definitie hoog zijn. Dat betekent dat er zeer verschillende organisaties en personen bij betrokken zijn: non-profit- en vrijwilligersorganisaties, publieke organisaties, bedrijven, professionals met verschillende achtergrond, individuen als Pzon, mantelzorgers, bureaus. We weten dat dat de samenwerking niet makkelijker maakt. Toch maakt juist de heterogeniteit of differentiatie van het organisatienetwerk haar kracht uit. **Dankzij de verscheidenheid aan invalshoeken en de diversiteit in mogelijkheden worden oplossingen, maatwerk en innovatie mogelijk die zonder die differentiatie onmogelijk zijn.**

Tafelvoorzitter: Wendy Lachat

Verslaggever: Jore Rossey

### Vraag tot uitwisseling:

- Jullie zijn partners van Eerstelijnszone Brugge. De overheid stelt dat een eerstelijnszone een ruim draagvlak aan partners moet uitbouwen. **Differentiatie kan hierbij ruime proporties aannemen.** Wie zit er nog niet in die er eigenlijk zou moeten inzitten? Iedereen betrekken waarom, wanneer, hoe?

### Verslag werktafel:

In een eerste verkenning werden de verschillende actoren die vandaag in ELZ Brugge vertegenwoordigd zijn toegelicht. Het is een interessante mix van veel organisaties.

Naast eerstelijnspartners is het sterk dat ook partners uit tweede en derdelijns organisaties in ELZ Brugge vertegenwoordigd zijn – dit draagt bij aan meer geïntegreerde zorg. Ook de aanwezigheid van (hoge) scholen is een waardevolle aanwezigheid. Enerzijds omdat er steeds meer (mentale) zorg ook in scholen nodig is naar jongeren toe. Anderzijds omdat studenten de zorg- en welzijnswerkers van de toekomst zijn.

Het openstaan voor nieuwe sectoren is noodzakelijk willen we over sectoren heen bruggen slaan. Zo zijn VAPH en Opgroeien nu ook goed vertegenwoordigd in ELZ Brugge. Er wordt opgemerkt dat ook binnen één sector moet gekeken worden naar de differentiatie van de mensen die zij naar voor schuiven. Het invullen van een bestuursmandaat vraagt een andere vertegenwoordiging dan een functie in een werkgroep waar concrete expertise wenselijk is naargelang de doelstelling van de werkgroep.

Ook zelfstandige gezondheidswerkers worden gemist. Dan is het sterk dat er een vertegenwoordiging is namens een kringwerking, bv. huisartsen komen niet altijd zelf maar worden vertegenwoordigd door HABO (huisartsenkring).

Ook vertegenwoordiging van de profit-sector kan inspirerend zijn om uitdagingen in zorg en welzijn vanuit een andere hoek te belichten en mogelijks met een innovatieve insteek te benaderen.

Wat zijn goede redenen om partners te kiezen? Naargelang de aard van de vraag tot vertegenwoordiging zien we verschillende insteken. Bv.

- Mensen rekruteren vanuit expertise (de juiste man op de juiste plaats voor de vooraf bepaalde doelstelling)

- In het Bestuursorgaan als in de Algemene vergadering is een goede mix van sectoren noodzakelijk om over sectoren heen bruggen te kunnen slaan.
- Van de organisaties zelf wordt verwacht kritisch te zijn wie ze als sector-vertegenwoordiger afvaardigen. Een onduidelijk mandaat namens de organisatie, steeds wisselende engagementen zijn niet bevorderend voor verbinding en afstemming. Durven uitspreken wat we van elkaar verwachten is noodzakelijk maar niet evident binnen de grote diversiteit.

Eerstelijnszone Brugge heeft een visie die vrij algemeen is maar die de grote diversiteit aan partners toelaat om zich erin te herkennen. De participatie aan werkgroepen zal zich echter enten op deel-doelstellingen die meer focus hebben en waarin partners hun eigen werking en expertise kunnen inbrengen.

### 3. INTEGRATIE EN VERBINDING

**Integratie gaat over de samenhang van het netwerk** – hoe gaan al die verschillende partijen nu gaan samenwerken? Per definitie blijven de partners in een organisatienetwerk autonome organisaties. Daarom zijn vormen van integratie en verbinding noodzakelijk om het gewenste netwerkresultaat te boeken. Hoe groter de differentiatie (verscheidenheid) die noodzakelijk is om de doelstelling van het organisatienetwerk waar te maken, hoe groter de uitdaging is om de integratie van het organisatienetwerk tot stand te brengen. **Verskillende partners met elk hun verscheidenheid en expertise samen laten werken rond één doelstelling is niet eenvoudig.**

Verbinding en integratie tussen partners van een organisatienetwerk laat organisaties boven zichzelf uitstijgen

- om de visie/missie van het organisatienetwerk te kunnen realiseren.
- om uitdagingen organisatie-overtiggend aan te pakken.

Tafelvoorzitter: Laurens Debonne

Verslaggever: Cleo Dhondt

#### Vraag tot uitwisseling:

- Wat zien zij als integratiemechanismen die er al zijn in Eerstelijnszone Brugge? Zijn die voldoende of niet? Aanvullende suggesties?

#### Verslag werktafel:

Contact en samenwerking tussen organisaties gaat met en door de mensen. Belangrijk daarbij is ook dat de juiste mensen aan tafel zitten. Niet enkel de organisatie moet kunnen en willen investeren in het netwerk, ook de personen die hiervoor afgevaardigd worden, moeten vanuit hun individuele perspectief het belang van het netwerk erkennen. Van zodra aan één van beide zijden (**organisatie – individu**) de drijfveer ontbreekt, loopt het stroef.

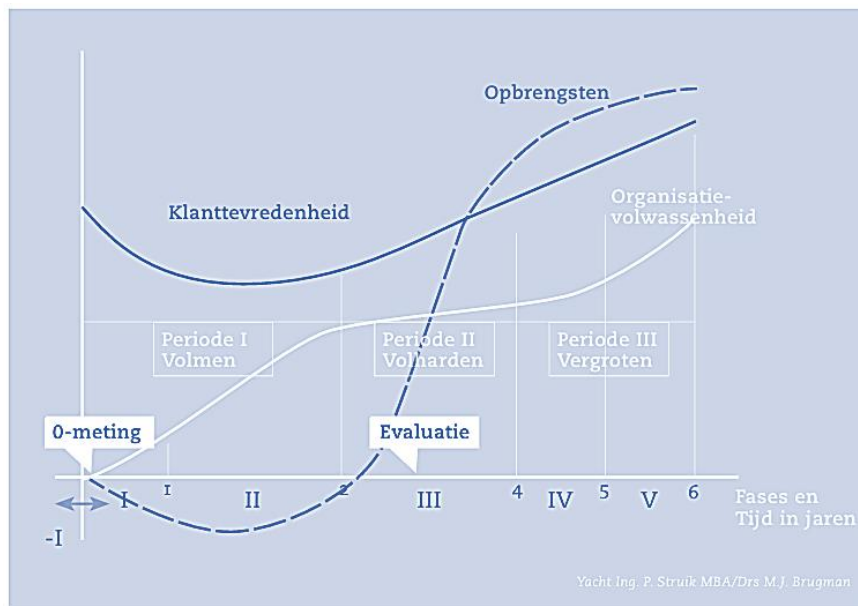
Een goede integratie binnen een eerstelijnszone is uitdagend gezien het grote aantal partners dat in het netwerk betrokken is. Bovendien is er **geen vast, afgelijnd netwerk** en verschillen de samenwerkende partners / mensen al naar gelang de probleemstelling die men vanuit het netwerk wil aanpakken. Dat is noodzakelijk om de betrokkenheid hoog te houden en om maatwerk te kunnen bieden voor de complexe uitdagingen die we willen opnemen, maar maakt het wel des te uitdagender om de integratie binnen het brede netwerk te blijven bewerkstelligen.

Bijkomende moeilijkheid is de huidige cultuur waarin mensen ook gemakkelijker van job veranderen dan vroeger. Is er veel **wissel in het netwerk** van mensen waarmee je op weg gaat, dan loop je het risico dat je steeds opnieuw de onderkant van de gestippelde curve (Figuur 1) moet afleggen, weinig vooruitgang boekt en nooit kunt komen tot effectiviteit van het netwerk. Om dat te vermijden is het cruciaal dat de medewerkers van de NAO (de coördinerende spil in het netwerk) actief inzetten op de verbinding met eventueel nieuwe leden zodat ze steeds grondig geïnformeerd kunnen aansluiten op een overlegmoment.

Anderzijds moet ook bewaakt worden dat de **integratie in een kleine kern** (bestuursorgaan – kernteam – ...) wel goed zit, maar de integratie in het bredere netwerk (de bredere achterban) uit het oog verloren wordt. Het is een risico dat op verschillende netwerkoeverleggen steeds dezelfde

mensen terugkeren, die individueel sterk verbonden zijn, maar de verdere verspreiding van die informatie en de affiniteit met het bredere werkveld verwatert. De nieuwsbrief is een belangrijk mechanisme om op de hoogte te blijven van zowel de netwerk als de partnerinitiatieven, maar voor partners die in veel verschillende netwerken betrokken zijn, is het niet meer evident om alle nieuwsbrieven goed bij te houden.

Integratie is cruciaal, want samenwerking gaat uiteraard het gemakkelijkst met organisaties / mensen die je kent, maar investeren in dat leren kennen van elkaar en elkaars werking **vraagt veel tijd**. En net dat komen we uiteraard altijd te kort.



Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

#### 4. GOVERNANCE

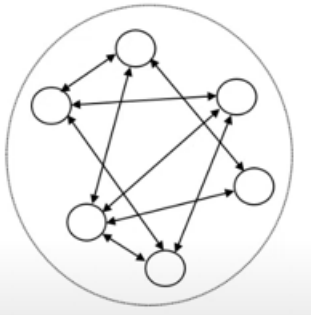
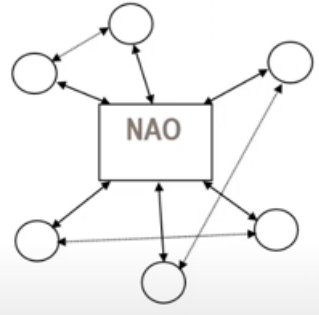
**Governance** gaat over het aansturen van het organisatienetwerk met als doel het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten, competenties van minstens drie organisaties om samen doelgericht een specifiek resultaat te realiseren. Het gaat om de creatie van diensten en producten als resultaat van een samenwerkingsverband van verschillende organisaties (openbare, social profit, commercieel).

Governance gaat bijgevolg over afspraken en structuren voor beslissingsbevoegdheden en samenwerking om middelen toe te wijzen en om de gezamenlijke activiteiten te coördineren en op te volgen doorheen het netwerk als geheel.

Tafelvoorzitter: Veronique Hoste

Verslaggever: Noémie Paret

#### Vraag tot uitwisseling:

| Sturing van een organisatienetwerk                                                                 |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                      |                                                                                                                         |
| Shared governance                                                                                  | Lead organisation                                                                                                                                                                      | Netwerk administratieve organisatie                                                                                                                                                                         |
| Gedeeld leiderschap<br>Netwerkbeslissing = alle deelnemende organisaties zeggen 'we gaan dit doen' | Eén organisatie stuurt netwerk aan.<br>Vaak de organisatie die ook in financiering voorziet                                                                                            | Coördinatiecentrum: opgebouwd vanuit deelnemende actoren om netwerk aan te sturen. Aansturen en uitbaten van het netwerk                                                                                    |
| + : Werkt goed bij beperkt aantal actoren<br>- : Moeten elkaar kennen en vertrouwen                | + : Kunt zo efficiëntie inbrengen<br>+ : Moet elkaar niet noodzakelijk kennen<br>- : Als de organisatie voor zichzelf gaat werken, wordt de machtspositie niet altijd positief ervaren | + : Werkt goed bij grote netwerken<br>+ : Moeten elkaar niet noodzakelijk kennen, mate van vertrouwen in elkaar mag beperkt zijn<br>- : Bereidheid tot mee realiseren doelstelling (visie) van het netwerk. |

Wat is de meeste geschikte structuur voor het aansturen van Eerstelijnszone Brugge en wat is daarbij de rol van u als ELZ-partner en van de ELZ-medewerker?

## Verslag werktafel:

Het aansturen van een Eerstelijnszone als organisatienetwerk ervaren we als een uitdaging. Naargelang de verscheidenheid aan opdrachten die van bovenaf (overheid) of onderuit (het werkveld; de partners) aan de eerstelijnszone gemeld worden, dwalen we doorheen de voorgestelde structuren.

De duiding van prof. Cambré leert ons dat de aansturing binnen de eerstelijnszone bij voorkeur als NAO gefaciliteerd wordt door coördinatoren die vanuit een neutrale houding de signalen en opdrachten die in de regio gemeld worden, deze ook aan het werkveld (via representatieve vertegenwoordiging vanuit het bestuursorgaan ELZ Brugge) terugkoppelt. De ELZ- coördinator / medewerker treedt zo op als facilitator van een proces waarin de inhoudelijke expertise van het werkveld / de partners (via een werkgroep) wordt gebundeld tot gezamenlijke kracht om een antwoord te bieden op een complexe uitdaging.

Andere opmerkingen met betrekking tot governance:

- De overheid dwingt eerstelijnszones in een vzw-structuur. Structuur moet niet overheersen, de praktijk zich laten uitrollen vanuit samenwerking met betrokken ELZ-partners i.f.v. het realiseren van de doelstelling (visie).
- De doelstelling (visie) ELZ Brugge is niet bij iedereen gekend. Behoefte aan duidelijker inzicht wie wat precies doet in het organisatienetwerk ELZ Brugge.
- Binnen het organisatienetwerk is het belangrijk goed inzicht te hebben in het grote aanbod van zorg- en welzijnspartners en wat ze precies doen. De ELZ-coördinator/medewerker faciliteert het ruime draagvlak van partners. Clusterwerking kan bijdragen om de achterban te bereiken.  
Bestaande clusterwerkingen: gezondheid, welzijn, lokaal bestuur, Personen met zorg en ondersteuningsnood/mantelzorgverenigingen.
- Aansturing veronderstelt dat je alle partners/organisaties/hulpverleners en hun volledige achterban bereikt. Grote organisaties worden vrij goed bereikt, de hulpverleners in zelfstandig statuut zijn moeilijker bereikbaar. Mogelijks is de 'beloning' van de participatie aan het organisatienetwerk voor hen minder duidelijk.
- Besluitvorming in een grote zorgraad is een uitdaging. Hoe kan dit best verlopen?
- De rol van ELZ-coördinator varieert tussen faciliteren en soms de 'lead' nemen tot verbinden van partners - de lijm om verbindingen mogelijk te maken.

## 5. COMMUNICATIE EN INFORMATIESTROOM

**Sterke communicatie- en informatiestromen zijn de ruggengraat van een goed functionerend organisatienetwerk.** Ze helpen bij het verhogen van efficiëntie, bevorderen samenwerking, ondersteunen besluitvorming, stimuleren innovatie, zorgen voor transparantie en helpen bij probleemoplossing.

ELZ Brugge is een netwerk met een diversiteit aan partners die verbinding zoeken met elkaar om organisatieoverstijgende uitdagingen op vlak van gezondheid en welzijn aan te pakken. Goede communicatie en gerichte informatiestromen zijn cruciaal om de doelstelling van het netwerk waar te maken.

Tafelvoorzitter: Isabelle Devriendt      Verslaggever: Jeroen Slambrouck

### Vraag tot uitwisseling:

- Hoe kan het organisatienetwerk ELZ Brugge beter bijdragen aan het verschaffen van informatie of bevragen van engagementen? Suggesties om nog meer info tot bij jou te brengen?

### Verslag werktafel:

- **Nieuwsbrief als interessant instrument. Wordt doorgespeeld maar feedback blijft wat uit.**

Hier toch even bij stilgestaan (misschien ook wel iets te lang). Wordt als belangrijk instrument ervaren om te communiceren maar in de wetenschap dat dit passieve communicatie is. Indien nodig variaties hanteren zoals item uit nieuwsbrief halen en gericht uitsturen met eventueel specifiek vraag naar feedback. Hoe gericht (selectief uitsturen en persoonlijk aanspreken) hoe groter de kans op return.

- **Rapportage vanuit bestuur beschikbaar maken zodat iedereen hetzelfde kan lezen en eventueel ook rechtstreeks feedback kan geven (expliciet vragen uiteraard).**

Een plek voorzien waar iedereen (openbaar dus) de rapportage kan raadplegen om extra duiding te kunnen lezen over een welbepaald punt dat werd besproken.

- **Hoe zoeken naar specifieke informatie die er misschien wel is maar niet georganiseerd is. Vb: wie is er bezig met tandzorg maar dat niet geweten is (individueel die pogingen ondernemen).**

Dit gaat over niet-verzamelde kennis bij professionals toch te pakken kunnen krijgen. Helpend hierbij is om een groot netwerk te hebben waarin je veel personen kent en ook weet waar ze mee bezig zijn en welke kennis ze hebben. Zowel bestuursorgaan als kernteam kunnen hieraan bijdragen maar een persoonlijk netwerk van medewerkers ELZ zelf, is hier aangewezen.

- **Hoe kan je je achterban motiveren om betrokken te blijven? Is heel moeilijk. Je denkt soms dat de kennis die je presenteert voldoende is maar vaak ook niet.**

Motiveren blijft een wezenlijk onderdeel van de opdracht van de ELZ medewerkers. Herhalen hoort hier ook bij. Uiteraard spelen de vertegenwoordigers van de achterban een cruciale rol. Belangrijk dus dat ze zelf gemotiveerd zijn en de meerwaarde van de info/vraag/actie/... zien en begrijpen.

- **Checken hoe je interessepunten van je doelpubliek kan prikkelen en aanwakkeren? Gerichter bevragen naar achterban, valkuil is dat je verengt (te veel).**

Kan je ook wat interpreteren als wat speelt er bij die bepaalde achterban en wat vinden zij belangrijk om op in te zetten.

- **Beloning en differentiatie (hebben we de juiste mensen betrokken?) zijn hier aan de orde.**

Zit verweven in andere punten maar belangrijk om hier ook expliciete aandacht voor te hebben. 'What's in for me' en hebben we verder gekeken dan de 'usual suspects'?

- **Online bevragingen zijn echt moeilijk en krijg je weinig respons.**

Enkel te overwegen als het middel het doel kan bereiken. Doorgaans maximaal 30% respons en dus de vraag of zo'n bevraging dan wel representatief is. Te weten dat er een aantal uit morele verplichting zullen antwoorden maar niet per se grondig en er ook een aantal wenselijk zullen antwoorden. Indien bevraging is het beter om dit fysiek te organiseren maar tijdsintensief. Minder aangewezen.

- **Bij een probleem wil je dat het snel gaat. Je denkt, wie heb ik nu nodig om mijn probleem mee te helpen oplossen. Weten wie je kan contacteren om in verbinding gebracht te worden om geholpen te worden. Hier kan ELZ iets in betekenen. Spilfiguur zijn.**

Hier kan ELZ vlugge en grote winst boeken. Jullie presenteren als centrale organisatie die aangesproken kan worden voor elke vraag en waarbij jullie het engagement opnemen om actief mee na te denken en de vraagsteller zo goed mogelijk in contact brengt met personen (of organisaties) die tegemoet kunnen komen aan de vraag. Zo kan ELZ voor velen concreter worden en brengt het ook meteen iets op.

#### 4. BRON

Kenis, P., Cambré, B. (2024). Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst. Pelckmans uitgeverij.