

# imago

RUIMTE MAKEN



**EVALUEER** OM VOORUIT  
TE GAAN

# INHOUD

## 1 | LEESWIJZER

1.1 WAAROM DEZE TOOL? 3

1.2 GEBRUIKERS 3

1.3 WIE NEEMT DEEL: DE BELANGRIJKSTE STAKEHOLDERS 4

1.4 MODERATOR 4

1.5 TOELICHTING VOOR DE MODERATOR 5

## 2 | ÉÉN SESSIE MET DRIE RONDES ALS IDEAAL FORMAAT

2.1 RONDE 1: ACTOREN EN HUN AMBITIES 6

2.2 RONDE 2: ACTOREN EN HUN NETWERKEN 8

2.3 RONDE 3: ACTIEGERICHTE VOORUITBLIK – WAT VERBETEREN AAN HET NETWERK? 10

2.4 NA DE SESSIE: VERWERKING VAN DE INPUT + PLAN VAN AANPAK 11

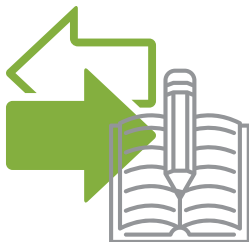
Contact: [info@imagotoolbox.be](mailto:info@imagotoolbox.be)

Dit is een product van het IMAGO-project, een onderzoek uitgevoerd door ILVO en UGent en gefinancierd door de Vlaamse Landmaatschappij in het kader van de onderzoeksagenda platteland.

# 1 | LEESWIJZER

Deze tool richt zich op de evaluatie van een lopend initiatief of proces. Hoewel actoren feitelijk voortdurend evalueren of een proces voor hen belangrijk is en of het in hun ogen in de gewenste richting gaat (bv. door het al dan niet aanwezig zijn op vergaderingen of het al dan niet leveren van steun of middelen voor een project), is het belang van een meer systematische en gezamenlijke evaluatie van het netwerk niet te onderschatten. Zo'n evaluatie kan nieuwe inzichten bieden, bijvoorbeeld inzicht in gewijzigde ambities van een bepaalde actor of het ontbreken van bepaalde actoren in het netwerk. De toepassing van deze EVALUEER-tool kan ook de gezamenlijke agendasetting faciliteren, doordat je samen met alle relevante actoren uit het gebied de analyse van het netwerk maakt.

In dit document vind je alle informatie en richtlijnen om zelf met de EVALUEER-tool aan de slag te gaan.



De EVALUEER-tool omvat geen exhaustieve of uitvoerige evaluatie, maar laat wel toe om op een aantal hoofdlijnen de staat van het netwerk op te maken en richtingen te bepalen hoe het verder kan of moet met het project in kwestie. De tool vertrekt van een interactief opzet, dit wil zeggen dat de evaluatie samen met actoren wordt opgemaakt en besproken. Via deze tool komen de verschillende ambities systematisch in beeld, alsook de gelijklopende of conflicterende belangen, de bestaande en wenselijke netwerken tussen actoren en de mogelijkheden om hieraan te werken. Het hoofddoel van de tool is een gezamenlijke foto te maken van de ambities van actoren en hun netwerken, om dan te kijken in hoeverre gemeenschappelijke paden (verder) bewandeld kunnen worden en welke aanpassingen er nodig zijn aan het netwerk.

## 1.1 WAAROM DEZE TOOL?

Processen in de open ruimte zijn vaak complex en dat maakt evaluatie lastig. Actoren geven door hun gedrag natuurlijk wel aan in hoeverre ze tevreden zijn over of belang hechten aan

een initiatief. Sterke projectcoördinatoren zullen zelf, in het kader van het managen van het netwerk, eveneens continu kijken of het proces in de juiste richting evolueert en trachten bij te sturen indien nodig. Deze informele permanente evaluatie is echter onvoldoende: op gezette tijdstippen dient er werk gemaakt te worden van een meer formele en systematische evaluatie, die gezamenlijk vorm krijgt, besproken wordt, en helpt richting te bepalen voor de toekomst. Dergelijke evaluatie kan, naargelang het initiatief, zeer uitgebreid en diepgaand gebeuren (bv. via externe studie en begeleiding, met uitgebreide interviews, cijfermatige analyses, enz.), maar kan zich, zoals in deze tool, ook meer op hoofdlijnen concentreren waardoor de te investeren tijd en middelen beperkt blijven maar er toch een belangrijk reflectie- en synthesemoment ontstaat met inspiratie voor de toekomstige ontwikkeling.

## 1.2 GEBRUIKERS

De tool is bruikbaar voor zowel kleinere als grotere gebiedsgerichte initiatieven in de open of (peri-)urbane ruimte.



Naargelang de omvang van het initiatief (zowel in termen van fysieke omgeving als in aantal betrokken actoren) zal de feitelijke organisatie en toepassing van deze tool wel wat kunnen verschillen (bv. naar tijd voor individuele voorbereiding tijdens de sessie).

Deze tool kan in de eerste plaats gebruikt worden door projectcoördinatoren of organisaties die een leidende rol opnemen in een initiatief in de open ruimte, maar de tool kan maar werken als ook voldoende andere stakeholders in het gebied wensen te participeren. Typische gebruikers van deze tool zijn medewerkers van strategische projecten, provinciale gebiedswerkers, coördinatoren die vanuit verschillende overheden processen in de open ruimte aansturen (bv. VLM), organisaties die een verbindende rol in de open ruimte opnemen (bv. regionale landschappen) en tot slotte consultants (bv. studie-bureaus) die gevraagd worden om programma's in de open ruimte te begeleiden.

### 1.3 WIE NEEMT DEEL: DE BELANGRIJKSTE STAKEHOLDERS

Essentieel voor het opzet van deze tool is de gemeenschappelijke bespreking, analyse en vooruitblik door de belangrijkste stakeholders. Tegelijkertijd is het aantal stakeholders wel een factor om mee te nemen in de praktische toepassing van deze tool: met een beperkter aantal stakeholders zal er bijvoorbeeld meer plenair gewerkt

kunnen worden en kan er meer gezegd worden in een beperktere tijd. De praktische organisatie van de sessie is echter ondergeschikt aan het belang om relevante stakeholders voldoende te kunnen betrekken: beter wat meer tijd uittrekken dan een aantal stakeholders onvoldoende aan bod te laten komen. Natuurlijk is er ook de realiteit van overbevroegde actoren: een evenwicht vinden tussen de duur van de sessie en de beschikbare tijd van actoren om deel te nemen is dan ook essentieel.

Er is geen 'vaste' lijst stakeholders, al zijn er een aantal evidente spelers die in beeld komen:

- De betrokken gemeentebesturen op wiens grondgebied het gebiedsgericht initiatief gericht is
- Relevante actoren vanwege provincie: eventuele gebiedswerkers of betrokken sectorale diensten (bv. landbouw, water, ruimtelijke ordening, toerisme), regionale landschappen, ...
- Relevante Vlaamse administraties: VLM, W&Z, ANB, L&V, RWO, ...
- Relevante 'gebruikers' in het gebied: natuur- en milieuverenigingen, landbouwers en hun organisaties, grote landeigenaren of -gebruikers, ... In deze groep is het de uitdaging om voldoende selectief te zijn, maar tegelijkertijd een goede representatie van hun ambities en belangen te verzekeren.

Omdat deze tool zich richt op gebiedsinitiatieven die al een periode lopen, zal de inventarisatie van de stakeholders echter vlot kunnen verlopen. In de VERKEN-tool vind je nog een aantal tips voor een systematische actorenanalyse. Een belangrijk aandachtspunt is wel om hier ook oog te hebben voor belangrijke stakeholders die misschien (nog) niet in de structuren van het netwerk aanwezig zijn.

### 1.4 MODERATOR

Naargelang de maturiteit van het initiatief en het vertrouwen in diegene die het netwerk coördineert, kan de moderatie intern of extern gebeuren. Als dat vertrouwen minder groot is of de coördinator te duidelijk met bepaalde belangen zou geassocieerd worden door anderen, is het aangewezen de moderator extern aan te stellen.

Als er voldoende vertrouwen is vanwege de stakeholders in de coördinator(en), kan de rol van moderator zelf opgenomen worden. Maar zelfs in dat laatste geval is het ook zinvol om een externe moderator aan te stellen: hij/zij kan dan met een meer open vizier de hieronder vermelde vragen stellen en antwoorden verbinden, terwijl de coördinator zelf mee kan discussiëren en argumenteren tijdens de sessie.

De moderator heeft idealiter voldoende kennis over gebiedsgerichte initiatieven in de open ruimte, zonder expert te moeten zijn voor het gebied

of de regio in kwestie. Tegelijkertijd moet de moderator in staat zijn om vanuit een neutrale vraagstelling alle actoren en hun input gelijkwaardig te benaderen en trachten te verbinden. Daarbij hoort wel een kritische vraagstelling naar de input van elke stakeholder: wat is die ambitie precies? Is er wel sprake van een conflict tussen belangen? Klopt het aangegeven netwerk wel? De moderator heeft met andere woorden zowel een belangrijke procesmatige rol (zoals bewaken dat alle actoren input leveren, hun mening uiten, enz.) als een inhoudelijke rol (zoals het goed kunnen inventariseren en kritisch bevragen van die input en daarmee het debat opnieuw voeden).

#### **OPGELET: VERSLAGGEVING!**

Omdat de moderator de sessie voortdurend aan het animeren en sturen is en ook de tijdsbewaking voor zijn rekening neemt, is het van belang dat er ook goed wordt nagedacht over de manier waarop de informatie maximaal gecapteerd kan worden.

Idealiter is er iemand aanwezig die het uitgebreid verslag neemt van de sessie, maar die persoon kan zich dan niet engageren in de discussie zelf. Bij

de verslaggeving is het ook van belang om goed in beeld te brengen welke input van welke actoren komt. Daarom kan een geluidsopname van de sessie het verslag achteraf faciliteren. Het spreekt voor zich dat deze informatie in eerste instantie voor intern gebruik van het netwerk is en dus niet zomaar publiek verspreid wordt.

#### **1.5 TOELICHTING VOOR DE MODERATOR**

De moderator modereert en stuurt het gesprek door bijkomende vragen te stellen, kritisch te zijn voor elke actor als de input niet duidelijk of onvoldoende gestaaft kan worden met voorbeelden, en kan uit eigen ervaring verbindingen leggen met andere processen of initiatieven om het gesprek te vergemakkelijken. Hij/zij stelt zich echter steeds neutraal op: elke actor wordt gelijkwaardig behandeld, zowel naar ruimte voor het geven van input als naar de ambities en belangen die ze aan tafel brengen.

De moderator bereidt zich voor op de sessie door dit document grondig door te nemen en een eigen lezing te maken van het gebied, op basis van de beschikbare documentatie van het

initiatief zoals een strategisch plan, samenwerkingsovereenkomsten, maar ook de VERKEN-tool kan hiervoor gebruikt worden.

Indien gewerkt wordt met een externe moderator is een verkennend gesprek nodig met de coördinatie van het initiatief om het gebied beter te leren kennen en de stakeholders te identificeren en uit te nodigen.

Naargelang de complexiteit van het gebied en het feit of de moderatie intern of extern wordt opgenomen kan dit werk enkele uren tot enkele dagen in beslag nemen.

Voor de sessie worden dan de geselecteerde stakeholders weerhouden. Meestal zullen dit actoren zijn die al lid zijn van de structuren van het initiatief: leden van een stuurgroep, een klankbordgroep, ... Het is echter belangrijk om te kijken of er andere belangrijke stakeholders zijn die in de evaluatie betrokken kunnen worden, ook al zitten ze niet in de structuren. Het is in elk geval belangrijk om te trachten een vertegenwoordiging te hebben van de belangrijkste sectorale spelers (zoals landbouw en natuur) en de betrokken overheidsniveaus (zoals gemeenten, provincie, Vlaamse overheid).



## 2 | ÉÉN SESSIE

### MET DRIE RONDES

### ALS IDEAAL FORMAAT

De tool bestaat uit één sessie van drie tot vier uren. Dat is het ideale formaat dat voldoende tijd biedt voor discussie en de ruimte biedt om naar een resultaat toe te werken. Naargelang het aantal stakeholders kan de sessie wat meer of wat minder tijd vergen. Als zou blijken in de discussies dat de te beantwoorden vragen niet allemaal voldoende in één sessie kunnen behandeld worden, kan ook een tweede sessie georganiseerd worden.



**Ronde 1:** actoren en hun ambities

**Ronde 2:** actoren in het netwerk

**Ronde 3:** actiegerichte vooruitblik:  
wat verbeteren aan het netwerk?

### 2.1 RONDE 1: ACTOREN EN HUN AMBITIES

Na een korte voorstelling van het opzet en de deelnemers, start de sessie inhoudelijk met een eerste ronde waarin de actoren en hun ambities centraal staan. Het doel van deze ronde is dat actoren hun ambities in/met betrekking tot het gebied expliciet uitspreken en dat andere actoren dit ook rechtstreeks horen. Via deze weg kunnen actoren immers elkaars ambities rechtstreeks leren kennen en begrijpen. Zo kunnen bepaalde clichés of vooronderstellingen overstegen worden en kunnen die ambities ook rechtstreeks bevraagd worden. Het eerste doel van deze ronde is dus het identificeren van ieders ambities en zo ook het begrip voor elkaars ambities in het gebied te versterken. Het tweede doel van deze ronde gaat echter al verder: in hoeverre zijn die ambities gelijklopend of tegengesteld en zijn ze

op dezelfde schaal of delen van het gebied gericht?

Praktisch trekken we voor deze ronde, naargelang het aantal aanwezige actoren, 45 tot 60 minuten uit. Met een tafel met pakweg 8-10 actoren kunnen 45 minuten volstaan voor deze fase. Als de groep groter is, is iets meer tijd incalculeren in het programma aangewezen. In deze ronde zijn er twee stappen:

#### 2.1.1 Identificatie ambities

##### Individueel voorbereiden:

Elke actor noteert individueel voor zichzelf zijn of haar belangrijkste ambities voor het gebied (vijf tot tien minuten). Elke ambitie wordt op een post-it genoteerd, zodat het plenair bespreken gemakkelijker wordt.

Twee vragen gidsen die voorbereiding:

1. Wat zijn uw ambities als actor in het gebied?
2. Waar in het gebied situeren zich uw ambities precies?

Elke actor krijgt hiervoor enkele post-its en een pen ter beschikking, alsook een kaart waarop getekend kan worden om aan te duiden waar/op welke delen van het gebied deze doelstellingen betrekking hebben. We gebruiken hiervoor een kaart van het projectgebied waarop de gemeentegrenzen en -namen te lezen staan (op A3- of A4-formaat, naargelang omvang van het projectgebied). De precieze afbakening van het gebied of regio waarop het initiatief betrekking heeft voor het netwerk als geheel betekent

immers niet dat de ambities van elke actor hier precies mee samenvallen. Deze informatie is dan ook nuttig om later te kijken hoe die afbakening eventueel bijgestuurd kan worden of hoe actoren op verschillende niveaus kunnen betrokken worden. Om tijd te winnen tijdens de sessie zelf, kunnen deze vragen ook al in de uitnodiging worden meegegeven zodat actoren hier vooraf al even over kunnen nadenken.

### Plenaire bespreken:

De moderator laat elke actor mondeling zijn ambities verwoorden, terwijl de moderator de post-its plakt op een grote luchtfoto van het gebied. Deze luchtfoto is idealiter op voldoende groot formaat (bv. A0) afgedrukt. Daarbij is het nuttig dat de luchtfoto wat ruimer is dan het projectgebied zelf, zodat verbindingen met ambities in de ruimere omgeving kunnen gelegd worden. Verder is het aangewezen om minstens het projectgebied met een zichtbare lijn af te bakenen op de luchtfoto en eventueel ook de gemeentegrenzen aan te geven. Deze luchtfoto is reeds voor het begin van de sessie tegen een muur of bord opgehangen en goed zichtbaar voor alle deelnemers. Om dit oogsten van ambities vlot te laten verlopen, dient de moderator erover te waken dat actoren niet te uitvoerig zijn in hun toelichting en ook te vragen of andere actoren dezelfde ambitie genoteerd hebben zodat die meteen ook meegenomen kan worden.

Leidende vragen voor de moderator bij het oogsten van de individuele voorbereiding zijn:

- Welke ambities zijn er?
- Welke van deze ambities zijn dezelfde en complementair? Welke belangenclusters ontstaan?
- Welke van deze ambities zijn conflicterend met die van anderen in het gebied?
- In hoeverre is het gebied waarin deze ambities samen komen gelijk of verschillend?

De plenaire bespreking neemt 35 tot 45 minuten in beslag. Hier is het belangrijk dat de moderator een goede balans vindt tussen actoren laten uitpraten en tijdsmanagement om te vermijden dat deze stap te lang duurt omdat de deelnemers soms teveel tijd nemen om elke ambitie in detail uit te spreken of te herhalen.

### 2.1.2 Identificatie prioriteiten

#### Individueel prioriteiten aangeven:

Nadat de ambities samengebracht zijn, dient elke actor zijn of haar prioriteiten binnen deze ambities aan te geven. Dit gebeurt heel concreet door het ter beschikking stellen van een aantal bolletjesstickers per actor, die hij/zij mag plaatsen op de luchtfoto met het ambitie-overzicht. Dit activeert de actoren dus ook fysiek en laat dus letterlijk beweging toe. Elke actor bepaalt zelf of hij/zij alle of meerdere bolletjes plakt op één ambitie, dan wel ze verdeelt over meerdere ambities. Deze stap kan relatief snel, in een vijftal minuten, aangezien actoren gelijktijdig kunnen kleven. Om achteraf goed te kunnen reconstrueren wie welke prioriteiten uitsprak, kan het zinvol zijn om elke

actor een eigen kleur bolletjesstickers te geven.

#### Samen prioriteiten bespreken:

Het beeld dat nu ontstaat is als het ware een ambitiefoto en geeft idealiter een aantal zaken aan: welke van deze (clusters van) ambities zijn gedeeld door iedereen en dus als prioritair te beschouwen vanuit het netwerk gezien, welke zijn gedeeld door sommige actoren en welke zijn niet gedeeld?

#### Opgelet!

Hieruit mag niet geconcludeerd worden dat enkel de prioritaire ambities van belang zijn, aangezien de ambitie van een bepaalde actor die wellicht niet gedeeld wordt wel bepalend kan zijn voor het succes van het netwerk.

De synthese geeft echter wel aan waar de gemeenschappelijke basis ligt, of het gebrek daaraan. Het collectief identificeren en bespreken levert zo voor elke individuele actor meer inzicht op in wat anderen willen/wensen/verwachten, maar ook waarop het netwerk inhoudelijk in de toekomst kan/moet werken om vooruitgang te boeken. De analyse kan, voor alle duidelijkheid, ook leiden tot de vaststelling dat er weinig gemeenschappelijkheid of zeer grote tegenstellingen bestaan tussen ambities en prioriteiten. Dan dringt de kritische vraag zich op in hoeverre het netwerk op de huidige weg kan/moet verder werken (zie ronde 3). De prioriteiten worden daarom nu nog niet in detail besproken, maar wel even gesynthetiseerd door de moderator (max. vijf minuten).





## 2.2 RONDE 2: ACTOREN EN HUN NETWERKEN

Waar de eerste ronde zich vooral richt op de inhoudelijke agenda's in het gebied, gaat de tweede ronde meer in op de relaties tussen de actoren in het gebied. Doel van deze ronde is om vanuit de analyse van de ambities de feitelijke en wenselijke netwerken te identificeren. Deze oefening kan opnieuw wederzijds begrip versterken en als basis fungeren voor het verder ontwikkelen van een gemeenschappelijk netwerk. Deze ronde neemt ongeveer 50 minuten in beslag (naargelang het aantal deelnemers en de complexiteit van de netwerken kan wat minder of wat meer tijd genomen worden). Deze ronde werkt met twee praktische stappen en een aantal inhoudelijke vragen:

Doel van deze ronde is om vanuit de analyse van de ambities de feitelijke en wenselijke netwerken te identificeren.

### 2.2.1 Individueel voorbereiden

Elke actor wordt gevraagd om voor zichzelf het netwerk van actoren op papier te tekenen waarmee ze in het gebied te maken hebben met betrekking tot de ambities die ze in de eerste ronde opgelijst hebben (5 tot 10 minuten). Te geven instructies:

Teken het netwerk van actoren waarmee u in het gebied te maken hebt als het gaat over de zonet opgelijste ambities:

- Met welke actoren hebt u een goede relatie? (schrijf elke actor op papier en gebruik een lijn om uzelf ermee te verbinden, deze lijn aanduiden met een '+')
- Met welke actoren hebt u een minder goede relatie? (schrijf elke actor op papier en gebruik een lijn om uzelf ermee te verbinden, deze lijn aanduiden met een '-')
- Met welke actoren hebt u nog geen relatie ontwikkeld, maar is een goede relatie vanuit uw ambities wel wenselijk? (schrijf elke actor op papier en gebruik een lijn om uzelf ermee te verbinden, deze lijn aanduiden met een stippellijn)

### 2.2.2 Samenbrengen en bespreken

De moderator vertrekt van een groot wit blad en begint de relaties tussen actoren in beeld te brengen. Gradueel wordt de netwerking in het gebied zo opgebouwd en gevisualiseerd. Daarbij zullen dan onder meer de sterke relaties tussen bepaalde actoren in beeld komen, maar ook de eventuele moeilijke verhoudingen of de hiaten met betrekking tot bepaalde actoren.

De vragen die tijdens het samenbrengen en bespreken richtinggevend zijn:

- Welke relaties zijn complementair?
- Welke coalities zijn zichtbaar?
- Welke relaties zijn conflicterend?
- In hoeverre zijn deze actoren wel of niet in het huidige netwerk omtrent het gebiedsgericht initiatief aanwezig? Waarom wel/niet? Welke linken ontbreken?

Ook deze informatie is mede bruikbaar als input voor ronde 3, namelijk hoe het gebied nu verder aan de slag kan op het vlak van ambities en netwerk. Duur: 40 tot 45 minuten.

### Opgelet!

Tijdens de sessie gaat het er niet om de perfecte netwerktekening te maken, maar wel om de discussie richting te geven en zoveel mogelijk informatie over de netwerking te capteren en te bundelen.

### 2.2.3 Variant

Als variant kan de voorbereiding van deze stap door de moderator al uitgebreider zijn. Zo kunnen al een aantal gekende actoren op de kaart uitgezet worden, waarbij dan nog actoren aangevuld kunnen worden en de precieze relaties verder gekwalificeerd kunnen worden (als 'goed,' 'minder goed' of 'nog te ontwikkelen') met de deelnemers. Het visuele resultaat zoals deze ronde in de test in Bultskampveld opleverde, staat op de netwerkfoto.





### 2.3 RONDE 3: ACTIEGERICHTE VOORUITBLIK – WAT VERBETEREN AAN HET NETWERK?

Waar de eerste en tweede ronde vooral gericht zijn op het in beeld brengen van ambities, prioriteiten en relaties tussen actoren in het gebied, maakt de derde ronde de plenaire brug via analyse naar actie: wat leren we nu uit deze evaluatie-informatie met het oog op de toekomstige ontwikkeling van het gebiedsgericht initiatief? Hiervoor kunnen een 60-tal minuten uitgetrokken worden.

Deze hoofdvraag valt uiteen in twee delen, namelijk

1. het identificeren van acties waarop het netwerk zelf vat heeft en kan sturen vanuit het netwerkmanagement
2. welke hefboomen of factoren cruciaal zijn voor resultaat, maar waarop het netwerk niet rechtstreeks vat heeft.

Deze tweedelige vraagstelling vertrekt vanuit de vaststelling dat gebiedsgerichte initiatieven zeer sterk afhankelijk kunnen zijn van factoren waarover lokale actoren niet altijd rechtstreekse controle kunnen uitoefenen (bv. vastgoedynamiek in een gebied, prioriteiten regering, beschikbare instrumenten, ...) maar dat er op de elementen waarop het netwerk zelf wel vat heeft er vaak ook nog heel wat mogelijk is (bv. betere koppeling van middelen van aantal actoren in het netwerk, eigen bevoegdheden, eigen visie, eigen inzet personeel, ...).

De klemtoon van de derde ronde ligt op hetgeen het netwerk zelf wel kan veranderen of verbeteren. We willen dat laatste echter ook niet overschatten: in het meest extreme scenario kan deze evaluatie-oefening ook uitwijzen dat het netwerk bijvoorbeeld weinig toekomst heeft, er wellicht beter op een aantal deelterreinen in aantal deelnetwerken gewerkt wordt, enz.

In de plenaire bespreking van deze vragen wordt actief teruggekoppeld naar de ambities en prioriteiten die in de eerste ronde aan bod kwamen en naar de bestaande en wenselijke relaties in de netwerken van actoren in het gebied:

- In hoeverre is de huidige gezamenlijke netwerkagenda in overeenstemming met de ambitiefoto uit de eerste ronde? Hoe moet de netwerkagenda eventueel bijgestuurd worden? Moet er meer vanuit verschillende schalen of deelgebieden gedacht worden?
- In welke mate zijn de huidige relaties tussen actoren in het gebied in lijn met de gezamenlijke netwerkagenda? Welke relaties zijn nu nog eerder negatief of (verder) te ontwikkelen in functie van de netwerkagenda? Welke aanpassingen aan de netwerkstructuur of -werking zijn wellicht wenselijk vanuit die netwerkfoto?

Concreet kan dit gebeuren door de algemene of gedeelde ambities zoals uit de eerste ronde gesynthetiseerd concreter uit te werken voor bepaalde locaties in het gebied. Zo wordt een meer algemene ambitie als 'kwaliteitsvolle inrichting van de open ruimte' immers concreter wanneer er een concreet portaal, verwaarloosde zone, e.d. als focus wordt genomen.

In die verdieping worden dan ook de specifieke knelpunten en mogelijkheden duidelijker en bespreekbaar. Door de link te maken met de concrete netwerkfoto kunnen de gewenste relaties verder uitgewerkt worden en zo tot discussie over concrete acties, strategieën en instrumenten over te gaan.

De moderator gebruikt hier ook actief het eerder verzamelde materiaal voor: de ambitiefoto en de netwerkfoto kunnen gebruikt worden om de vragen te concretiseren naar bepaalde ambities, relaties, of actoren en wat daaromtrent kan/moet gebeuren. Op die manier haalt de sessie het maximale uit de eerder verzamelde input en is het eigenaarschap van de inhoud zo gedeeld mogelijk tussen actoren rond de tafel. Tegelijkertijd kan de moderator op deze manier de inhoudelijke voortgang beter bewaken en achteraf ook de inhoud beter verwerken en rapporteren. Tot slot levert dit ook een vorm van kennisborging op: het materiaal krijgt een fysieke neerslag en kan bijvoorbeeld in een later stadium hernomen of hergebruikt worden.

De derde ronde maakt de plenaire brug via analyse naar actie.

Het spreekt voor zich dat in één sessie van een halve dag niet voor alle uitdagingen een uitgewerkt actieplan te distilleren is. De sessie is echter geslaagd als er naast een goede inventarisatie en een beter begrip van elkaars ambities en netwerken bij deelnemende actoren er ook voldoende elementen in beeld komen om op voort te werken als netwerk.

Het is daarom ook belangrijk om op het einde van de sessie aan te geven of te bespreken wat er nu verder zal gebeuren (bv. bespreking op volgende stuurgroep van het gebiedsgericht initiatief) zodat de gerealiseerde input ook effectief nuttig gebruikt wordt nadien (afronding 10-15 minuten).

#### 2.4 NA DE SESSIE: VERWERKING VAN DE INPUT + PLAN VAN AANPAK

Wanneer de sessie zelf is afgelopen, neemt de moderator en/of de verslaggever eerst letterlijk een foto van de ambitiefoto en de netwerkfoto, alsook van de eventuele acties die benoemd werden. Verder neemt hij/zij alle verzamelde input mee. Minimale output is een verslag waarin de belangrijkste elementen van elke ronde opgelijst worden, namelijk een overzicht van ambities en prioriteiten, de netwerking en de relevante punten uit de discussie met het oog op de verdere ontwikkeling van het geëvalueerde initiatief.

Dit materiaal vormt dan de basis voor de projectcoördinator (al dan niet zo genoemd) om op een volgende bijeenkomst van de groep die het initiatief aanstuurt (bv. stuurgroep, coördinatieteam, ...) de belangrijkste elementen

nog eens kort te presenteren, maar vooral ook om verder te concretiseren welke acties wenselijk zijn en een plan van aanpak hoe die te realiseren.

Dergelijke acties kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het herformuleren of verruimen van de ambities (bv. naast landschappelijke ook meer economische ambities meenemen), het eventueel uitbreiden van het netwerk met nieuwe actoren (bv. andere gemeenten, belangengroepen, administraties, ...) of het zoeken naar andere manieren om ze te betrekken (bv. via klankbordgroep of werkgroep). In het meest extreme geval kan de uitkomst van deze evaluatie ook zijn dat de ambities niet haalbaar of verzoenbaar zijn en het initiatief bijvoorbeeld beter tijdelijk of permanent stopgezet kan worden.

Minimale output is een verslag waarin de belangrijkste elementen van elke ronde opgelijst worden, namelijk een overzicht van ambities en prioriteiten, de netwerking en de relevante punten uit de discussie met het oog op de verdere ontwikkeling van het geëvalueerde initiatief.

