



Organisatienetwerken en coalitievorming

Eline Vermeersch, Ditte Kimps & Bart Cambré

Leerecosystemen – waarom?

Lage participatiegraad levenslang leren en ontbreken van een leercultuur en goesting om te leren in Vlaanderen

- Leren wordt nog te vaak uitsluitend gekoppeld aan of geassocieerd met formele leercontexten.
- Nood aan een grotere diversiteit aan contexten waarin mensen kunnen leren en groeien. Naast formele leercontexten, leren we ook in levensechte contexten (in de dagelijkse realiteit van burgers).
 - We leren allemaal op een andere manier. Verschillende contexten lenen zich **voor verschillende manieren van leren**.
 - Diverse contexten voor leren, dienen **diverse doelen**.
 - Wie het meest baat heeft bij leren, vindt zijn weg niet naar de (doorgaans formele) leercontexten oww een samenspel aan **drempels**.



Medegefinancierd door
de Europese Unie

LEERECOSYSTEMEN





Agenda

1. Over het onderzoek
2. Theorie van netwerken en coalitievorming
 - ▷ Q&A
3. Netwerken en coalitievorming in de praktijk bij Limburgse leerecosystemen
 - ▷ Q&A



Over het onderzoek: context en doelstelling



Context: pilootprogramma leerecosystemen

1. **ESF-oproep 545:** 5 leerecosystemen
2. **Begeleidende opdracht:** consortium (Tweeperenboom (2PB), Architecture Workroom Brussels (AWB) en Global Education Futures (GEF) voor **begeleiding in** stakeholdersidentificatie, coalitievorming, bepaling gezamenlijke visie, opvolging leerprocessen
3. **Onderzoeksopdracht** (IDEA en AMS)



Doelstellingen onderzoek

1. **Leren** over veranderingsprocessen en ondersteuningsnoden van diverse stakeholders
2. **Kennisopbouw:** Beter begrip van wat leerecosystemen zijn, wat werkt, wanneer en voor wie
3. **Relevantie en effectiviteit nagaan:** in welke mate de beoogde resultaten v.d. oproep zijn behaald
4. **Mobiliseren en inspireren** van diverse actoren

Onderzoeksbenadering: inductief, pragmatisch, want:

- Leerecosystemen zijn in opstart/experimenteel
- Leren is vaak spontaan/informeel: moeilijk te meten
- Onvoorspelbaarheid in uitkomsten door inzet van meerdere strategieën om doelstellingen te bereiken

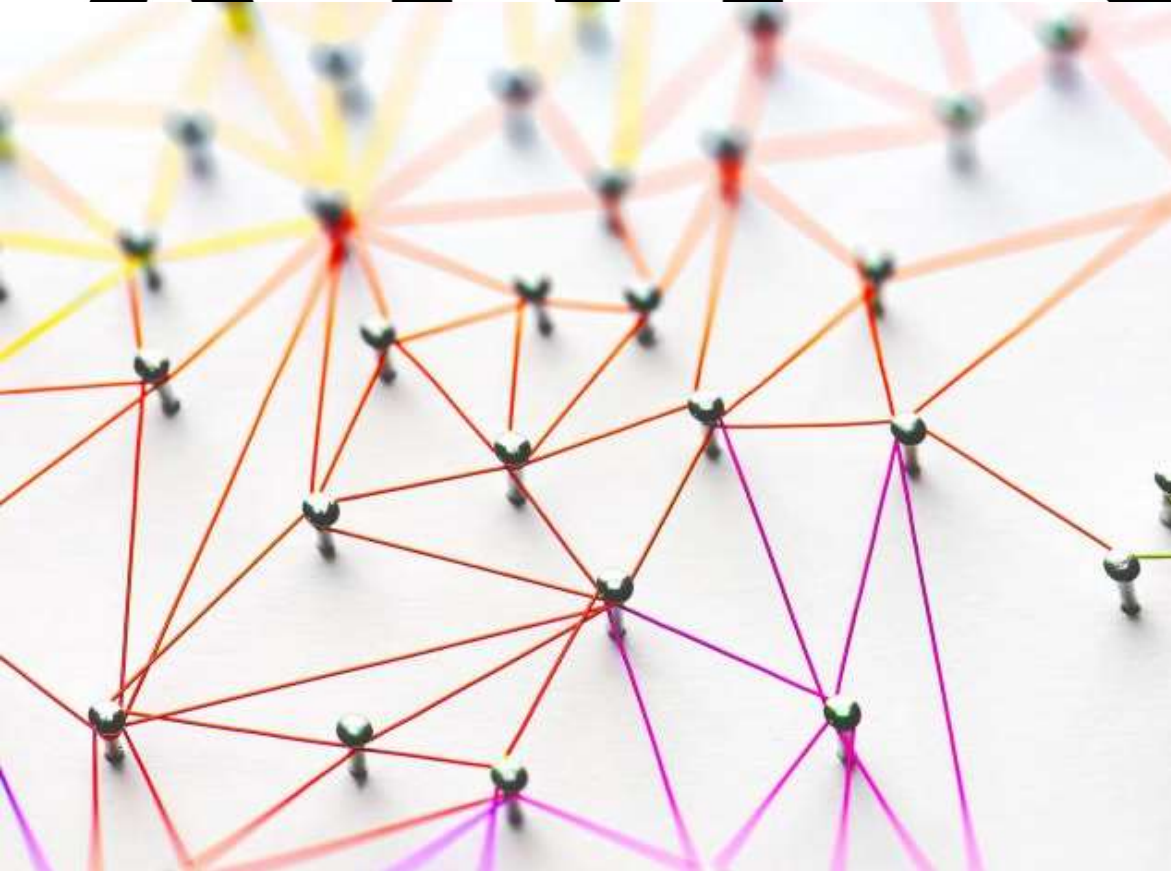


Scope van onderzoek

1. **5 leerecosystemen**
 - Genk
 - Borgloon
 - Beringen
 - Ieper
 - Poperinge
2. **3 luiken**
 - Werking/ondersteuning vanuit Europa WSE
 - Partnerschappen (maturiteit, visie, coalitievorming, governance, samenwerking)
 - Aanbod, wegwerken drempels en effecten bij burgers

Voorlopige lessen

AMSC



Organisatienetwerken Organisatievorm van nu én van de toekomst

Prof. dr. Bart Cambré
2023

Antwerp Management School



Home / Over samenwerkingsverband Neteland

Over samenwerkingsverband Neteland

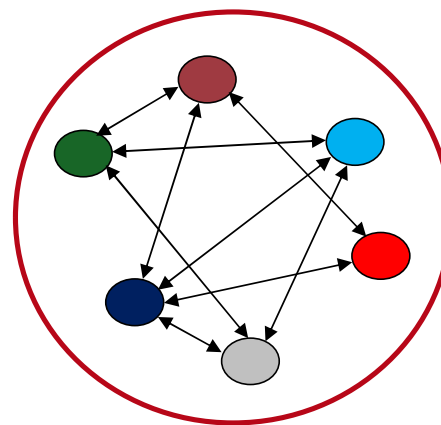
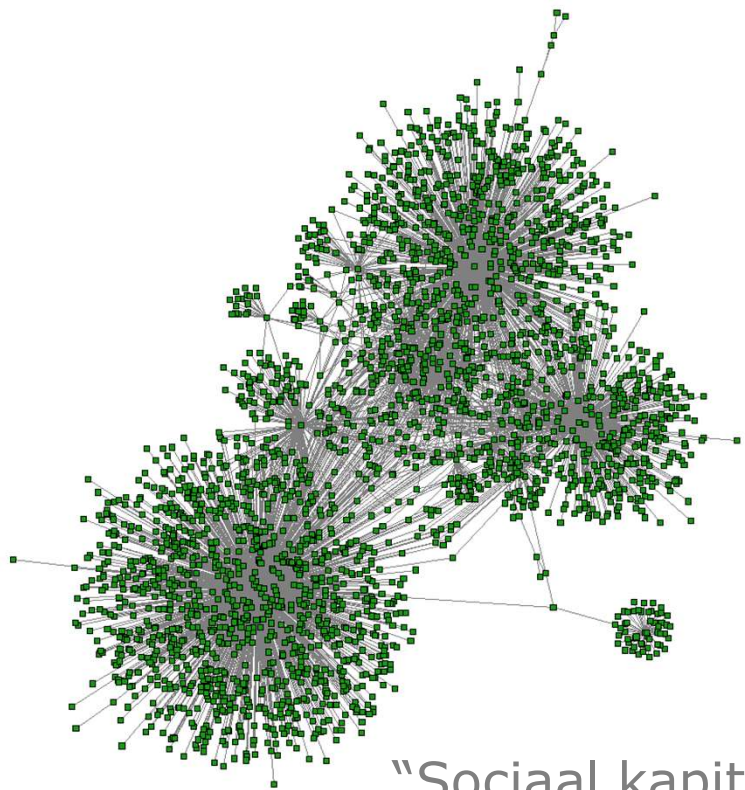
[Wat is Neteland](#)

[Domein "Vrije tijd"](#)

[Domein "Ruimte & omgeving"](#)

[Domein "Welzijn & zorg"](#)

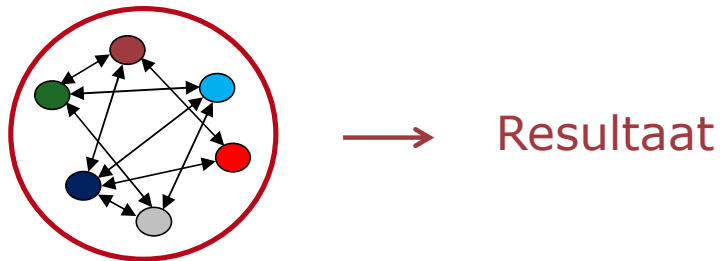
Two types networks



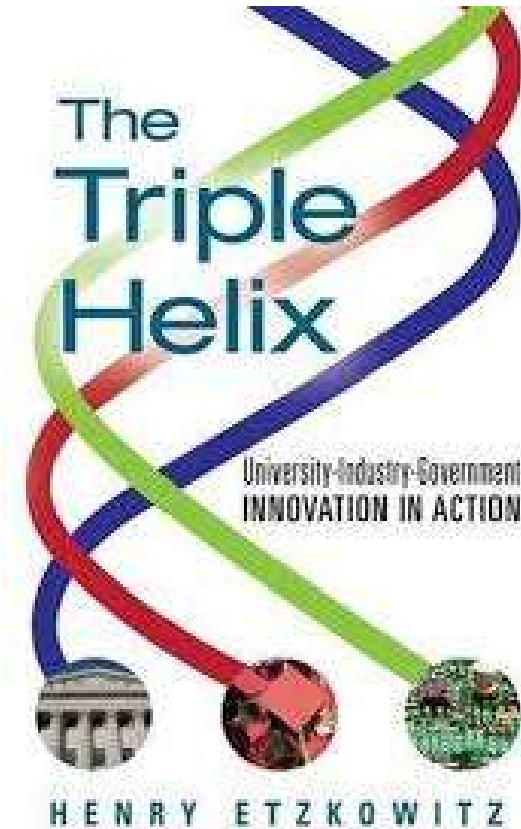
"Organisatiedesign"

Organisatienetwerk

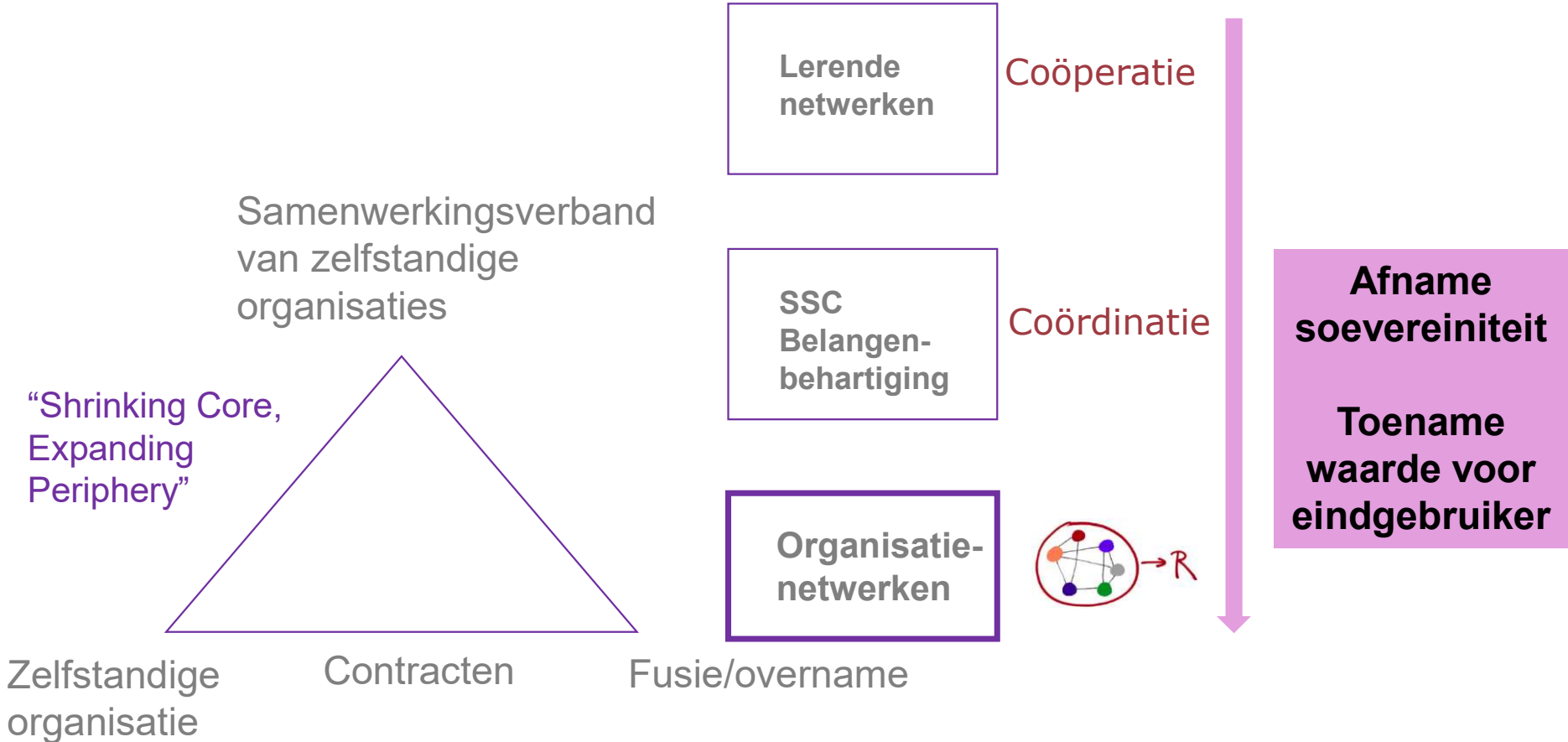
Het verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een resultaat te bewerkstelligen dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen



Voor sommige projecten heb je anderen nodig

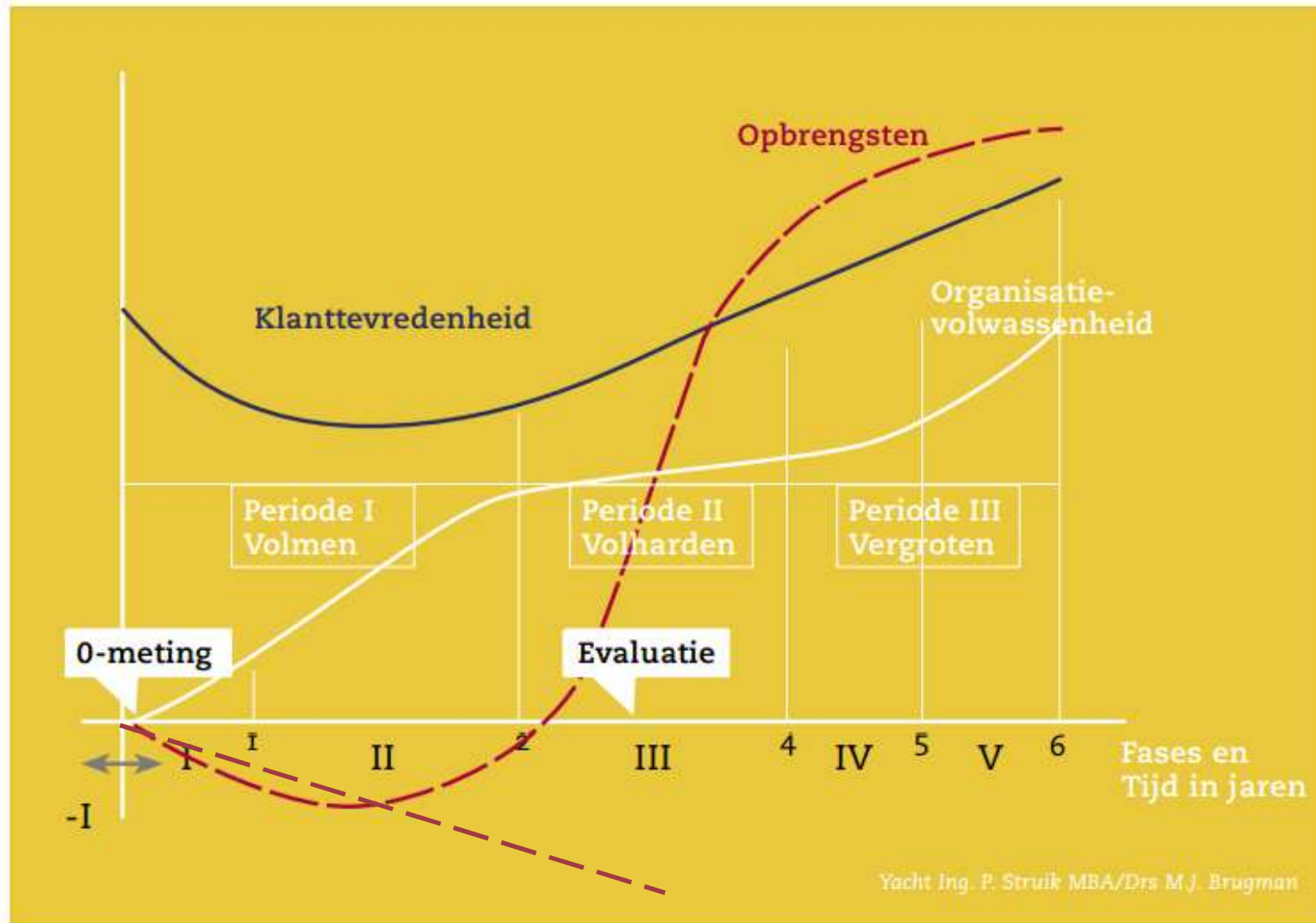


Samenwerken tussen organisaties



Wanneer organisatienetwerken als organisatievorm gebruiken?

- Nood aan **competenties** die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties
- Antwoord op **complexe** problemen of vereisten (“wicked problems”)
- Het leveren van **maatwerk**: een uniek product/dienst/ervaring



Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

Netwerklogica

52123045

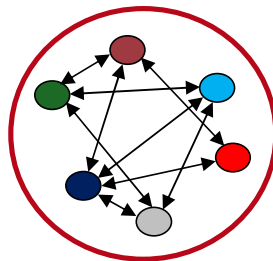
Valkuil: teveel aandacht voor structuur

cc: Jordi Payà Canals - <https://www.flickr.com/photos/24630636@N03>

MS

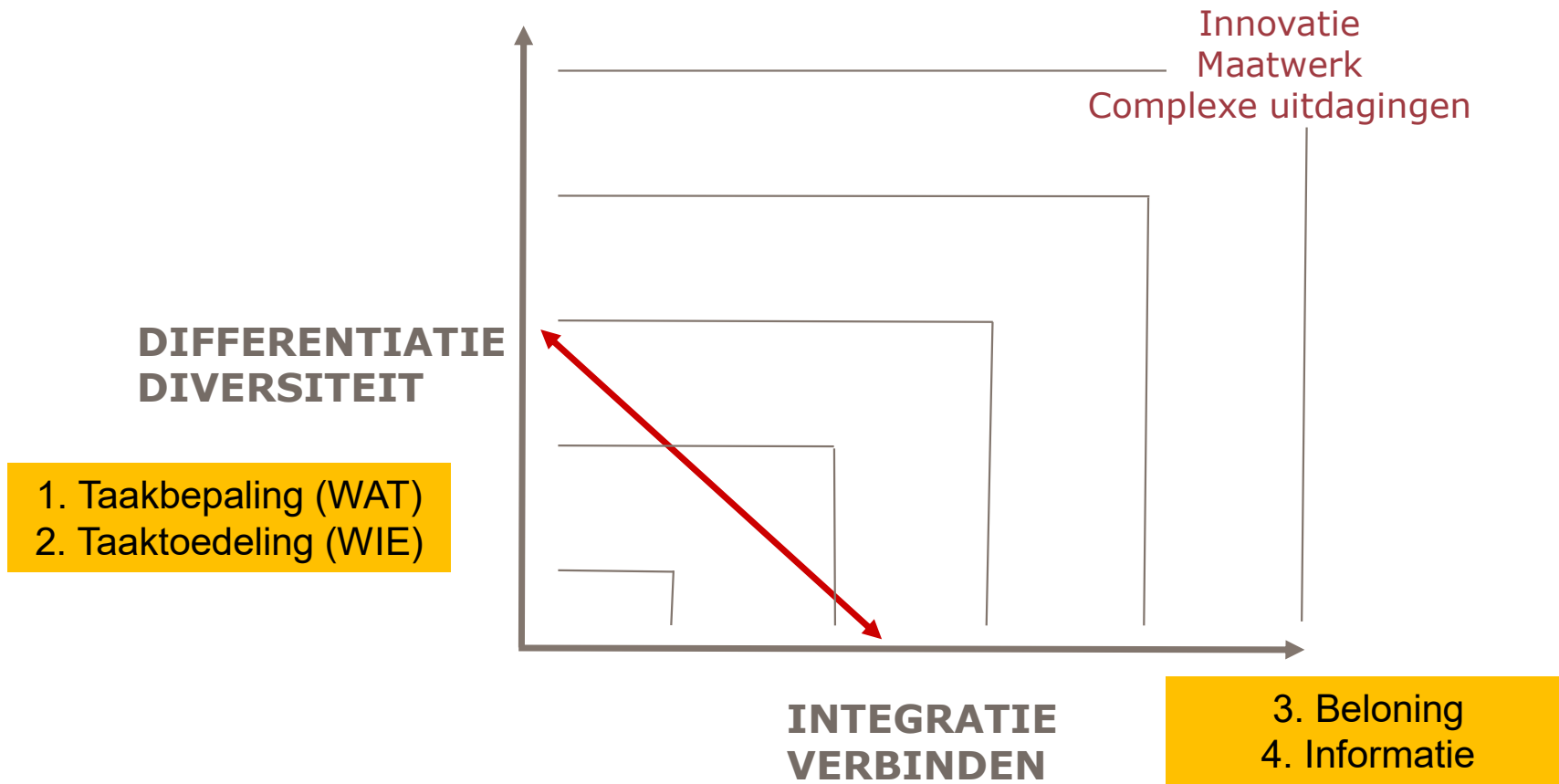
Visie

Een gedeelde visie en missie is cruciaal in het bouwen van een netwerk. Als de partners het niet minstens eens zijn over deze bouwsteen (de 'why', dus waarom dit netwerk) dan kan een netwerk nooit effectief zijn. De 'R' van Resultaat moet dus gedeeld zijn.



→ Resultaat

Kern van de zaak



Differentiatie



Zoveel als nodig, maar niet meer...

Opgepast



Free riders, subsidiejagers, spionage

cc: jurvetson - <https://www.flickr.com/photos/44124348109@N01>

M&S



Integratie

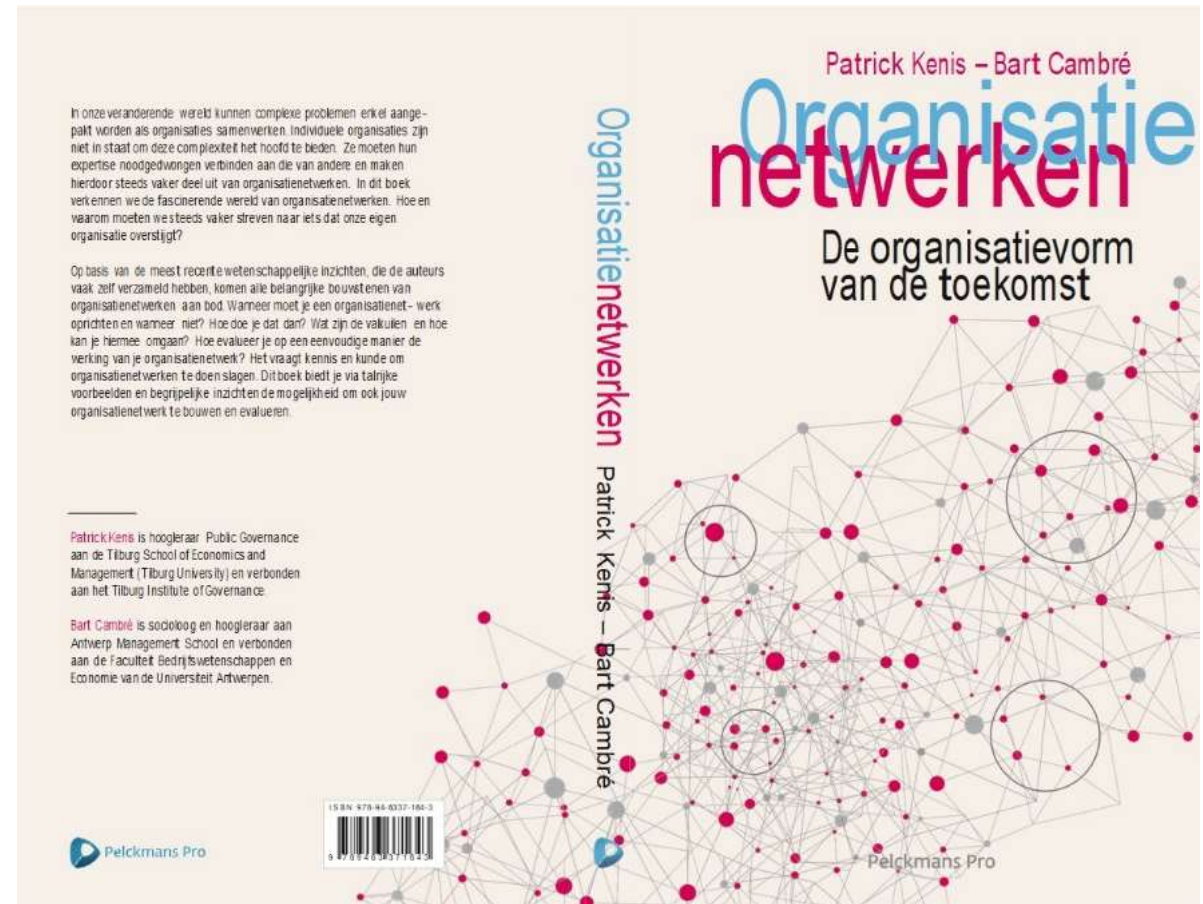
Kan op veel manieren

Meer weten?

Masterclass Organisatienetwerken

30-31 januari en 21 februari –
Leuven

[Registratielink](#)



AMC

AMS



Bedankt!

Bart.cambre@ams.ac.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world



Netwerken en coalitievorming in de praktijk bij 3 Limburgse leerecosystemen

3 organisatienetwerken

- Het verbinden en delen
- van informatie, middelen, activiteiten en competenties
- van soevereine en unieke organisaties
- om samen een resultaat te bewerkstelligen
- dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen



Nood aan competenties die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties



Antwoord op complexe problemen of vereisten (“wicked problems”)



Het leveren van maatwerk: een uniek product/dienst/ervaring

3 leerecosystemen in Limburg

Naam	Regina Mundi Genk & Labiomista	Talentedstad Beringen	Klooz Borgloon en Zuid-Limburg
Wie	Stad Genk, vzw Katholieke Centrumscholen Genk en vzw Integro, Labiomista	Stad Beringen en Arktos vzw, in samenwerking met Gody Boyon	Stad Borgloon, Link in de Kabel vzw, Jeugdhuis 't Biejke vzw, IN-Z vzw en PIBO Campus vzw
Waar	Site Kattenberg-Regina Mundi in Genk & Labiomista	Site Sint-Lutgart in Beringen	Brigittijnenklooster in Borgloon
Doelgroep	Elke Genkenaar, met focus op (kwetsbare) kinderen	Elke Beringenaar; jong en oud, focus op kwetsbare doelgroepen	Inwoners van Borgloon, Zuid-Limburg, focus op kwetsbare doelgroepen
Doelstelling	Een motor zijn voor innovatieve talentontwikkeling door het aanbieden van individuele leer- en groeipaden. Focus op talentdetectie en -ontwikkeling in vier domeinen: het artistieke, sportieve, sociale en technologische. zien doen – samen doen – zelf doen	Onderbenutte talenten aanboren en inzetten . Verder bouwen en verbinden van bestaande initiatieven, en nieuwe projecten creëren rond wetenschap en techniek, zorg en welzijn, ondernemen, beleven en ontwerpen.	Bijdragen tot zinnvolle zelfontplooiing en ondernemerschap . Van Zuid-Limburg een welvarende en gelukkige durf-regio maken waar goesting om te leren en te experimenteren aangewakkerd, gevoed en gefaciliteerd wordt.

Wie maakt er deel uit van het netwerk?

- ▶ 3 leerecosystemen zijn **divers tot zeer divers in type actoren**, bv. lokaal bestuur, lokale (creatieve) ondernemers, jeugdorganisaties, sportorganisaties, zorginstellingen, kunst- en cultuursector, kennisinstellingen, ...
- ▶ Welke organisaties/personen deel uitmaken van het netwerk hangt o.m. af van:
 - ▷ Wat er in de oproep is bepaald (bv. Lokale besturen)
 - ▷ Wie men al kent (of al mee samenwerkt)
 - ▷ Wie er op de site aanwezig is of eraan verbonden is
 - ▷ Wie zich kan vinden in de visie of een zelfde motivatie/interesse/nood heeft (niet omwille van subsidies)
 - ▷ Wie 'mee is' met het concept 'leerecosysteem', en voorbij de silo's wil
 - ▷ Wie een meerwaarde is voor het netwerk (expertise, doelgroep, middelen)
 - ▷ Wie capaciteit heeft
- ▶ Onderscheid maken tussen individuen en organisaties

Redenen om deel te nemen aan het netwerk

Om kennis en expertise op te bouwen door te leren van andere partners

De missie sluit aan bij of helpt de missie van de organisatie (of persoonlijke overtuigingen)

Om een grotere impact te verwezenlijken dan waar de persoon of organisatie alleen niet toe in staat zou zijn

Om nieuwe doelgroepen te bereiken

Om zich te verbinden in lokale partnerschappen

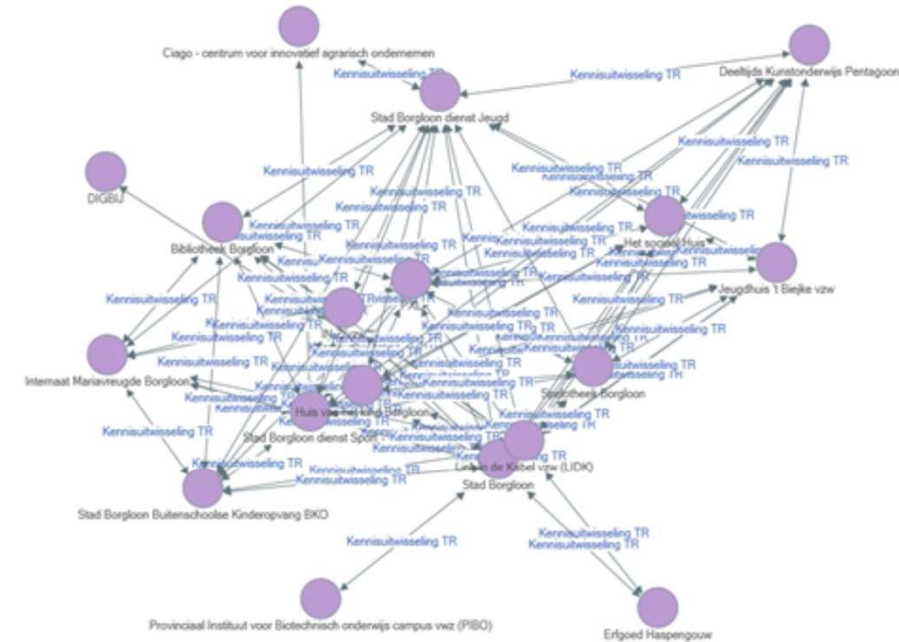
Om toegang te hebben tot middelen, materiaal of infrastructuur





Hoe zien de netwerken eruit?

- ▶ Organisch
- ▶ Groeiend – dynamisch
- ▶ Divers
- ▶ Behoorlijk groot: +25 partners
- ▶ Alle 3 een kerngroep en brede partners
- ▶ Afhankelijk van type relatie/experiment/governance
- ▶ Afhankelijk van fase





Ontwikkelingsstadia van leerecosystemen (o.b.v. Hannon et al., 2019)

Stadium	Beschrijving
Hypothese en visievorming	<ul style="list-style-type: none">▶ Hoge graad van dynamiek en creativiteit;▶ Focus op het creëren van optimale condities om te leren;▶ De visie is een los arrangement met potentieel voor een paradigma shift rond leren;
Katalyseren en initiëren	<ul style="list-style-type: none">▶ Identificeren van nieuwe partners;▶ Gesprekken over nieuwe rollen, manieren van werken en evolutie van bijdragen;▶ Visie wordt geconfronteerd met realiteit en hoe deze te organiseren;▶ Werken rond financiering en organisatie is nodig om verandering te realiseren;
Dynamisch experimenteren	<ul style="list-style-type: none">▶ Nieuwe iteraties of benaderingen uitproberen, eerste bewijzen van succes evalueren;▶ Risico voor verlies van ambitie of momentum;▶ Grotere diversiteit in partners en programma elementen;▶ Lossere governance en design;
Mainstreamen of in stand houden	<ul style="list-style-type: none">▶ Zoeken naar duurzame financiering;▶ Permanent onderdeel worden van een bestaand systeem;▶ Mix van dynamiek en stabiliteit;▶ Risico is dat integratie in bestaand systeem (met bijhorende normen en verwachtingen) innovatie beperkt.



Ontwikkelingsstadia van leerecosystemen (o.b.v. Hannon et al., 2019)

Stadium	Beschrijving	In de 3 LES
Hypothese en visievorming	<ul style="list-style-type: none">▶ Hoge graad van dynamiek en creativiteit;▶ Focus op het creëren van optimale condities om te leren;▶ De visie is een los arrangement met potentieel voor een paradigma shift rond leren;	<ul style="list-style-type: none">▶ Genomen door 3 LES (via voortraject en start project)▶ Ook hoge graad van onduidelijkheid/vaagheid door het opheffen of verleggen van grenzen, silo's, categorieën = normaal▶ Eerder focus op het vormen van een partnerschap – vaak deel van visie▶ Belangrijk punt waarop organisaties zullen instappen of niet: past de visie binnen de eigen organisatie
Katalyseren en initiëren	<ul style="list-style-type: none">▶ Identificeren van nieuwe partners;▶ Gesprekken over nieuwe rollen, manieren van werken en evolutie van bijdragen;▶ Visie wordt geconfronteerd met realiteit en hoe deze te organiseren;▶ Werken rond financiering en organisatie is nodig om verandering te realiseren;	<ul style="list-style-type: none">▶ 3 LES zijn in (begin van) deze fase▶ Zeer dynamische en organische fase voor vorming van netwerk▶ Ontwikkelen van experimenten/aanbod (en concreet maken/aanpassen van de visie) zorgt ervoor dat partners bijkomen (of afvallen)▶ Confrontatie met realiteit verhoudt zich ook tot de site en de mogelijkheden van de infrastructuur. Dat heeft ook een invloed op welke partners in het LES worden opgenomen▶ Gesprekken en werking rond governance kan ook leiden tot bijkomen of afvallen van partners



Beslissen wie in het netwerk wordt opgenomen

Wie beslist?

- Ofwel wegen sommige partners door bij de beslissing ofwel consensus of overleg tussen bestaande (kern)partners
- In mindere mate nemen partners de beslissing autonoom of worden ze opgelegd door een of meerdere partners

Verschil tussen toevoegen van kernpartners (vaak verbonden aan site) en brede partners

Verschillen per fase (tendensen):

- **Tijdens hypothese en visievorming:** opstart en vormen van (kern)partnerschap
 - meer consensus tussen bestaande partners
 - hangt meer samen met het doel, de oproep, opzetten van (financieel) partnerschap voor ESF-project
 - meer begeleiding vanuit Europa WSE en 2PB (bv. in voortraject om partnerschap te vormen)
- **Tijdens katalyseren en initiëren:** ontwikkelen en uitvoeren van experimenten
 - meer organisch/informeel
 - iets vaker autonoom door een of meerdere partners (maar gewoonlijk na overleg)
 - Hangt meer samen met de te ontwikkelen experimenten



Faciliterende factoren bij het vormen van het netwerk (t.a.v. eerste fases) (1)

De oproep zelf (bepalingen, bv. lokale besturen, en financiële middelen, bv. 50% cofinanciering)

Ondersteuning vanuit Europa WSE en 2PB tijdens voortraject en project

- Bv. met verkennende processen in de omgeving door 2PB (verschillende organisaties bottom-up uitnodigen om noden te capteren, potentiële organisaties identificeren)
- Bv. via uitgebreid netwerk van Europa WSE

Een site (met voorgeschiedenis van partners of visie):

- Versnellend doordat bestaande organisaties gemakkelijk te benaderen zijn, of als er multifunctionele, vrij te huren lokalen zijn
- Beperkend, indien minder snel buiten de site wordt gekeken, of er geen infrastructuur is om flexibel open te stellen aan nieuwe organisaties
- Bevordert integratie, beïnvloedt diversiteit (via historiek van site, bv. voornamelijk opleidingsverstrekkers of KMO's/zelfstandigen)

Voorgaande beleidsplannen



Faciliterende factoren bij het vormen van het netwerk (t.a.v. eerste fases) (2)

Een gedeelde visie (inclusief over het leerecosysteem) die breed, maar helder genoeg geformuleerd is zodat diverse partners zich erin kunnen vinden, of hun noden ermee zouden kunnen oplossen

Aanwezigheid van een 'broker', iemand met connecties, iemand met veel 'petten', iemand die verschillende domeinen overbrugt

Starten met (ontwikkeling) van experimenten

- Bv. visie vertalen in set van simpele principes waaraan nieuwe potentiële actoren hun ideeën kunnen toetsen en laten passen
- Bv. afhankelijk van ontbrekende expertise of doelgroepen, gericht zoeken naar nieuwe partners

IDEA 

CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP