



# Governance en rollen In organisatienetwerken en leerecosystemen

Eline Vermeersch, Ditte Kimps & Bart Cambré

IDEA   
CONSULT thinking ahead

member of  
IDEAGROUP

**AMS** Antwerp  
Management  
School

# 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

# LEER ECOSYSTEMEN





# Agenda

1. Over het onderzoek
2. Theorie van governance en rollen in organisatienetwerken
  - ▷ Q&A
3. Governance en rollen 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

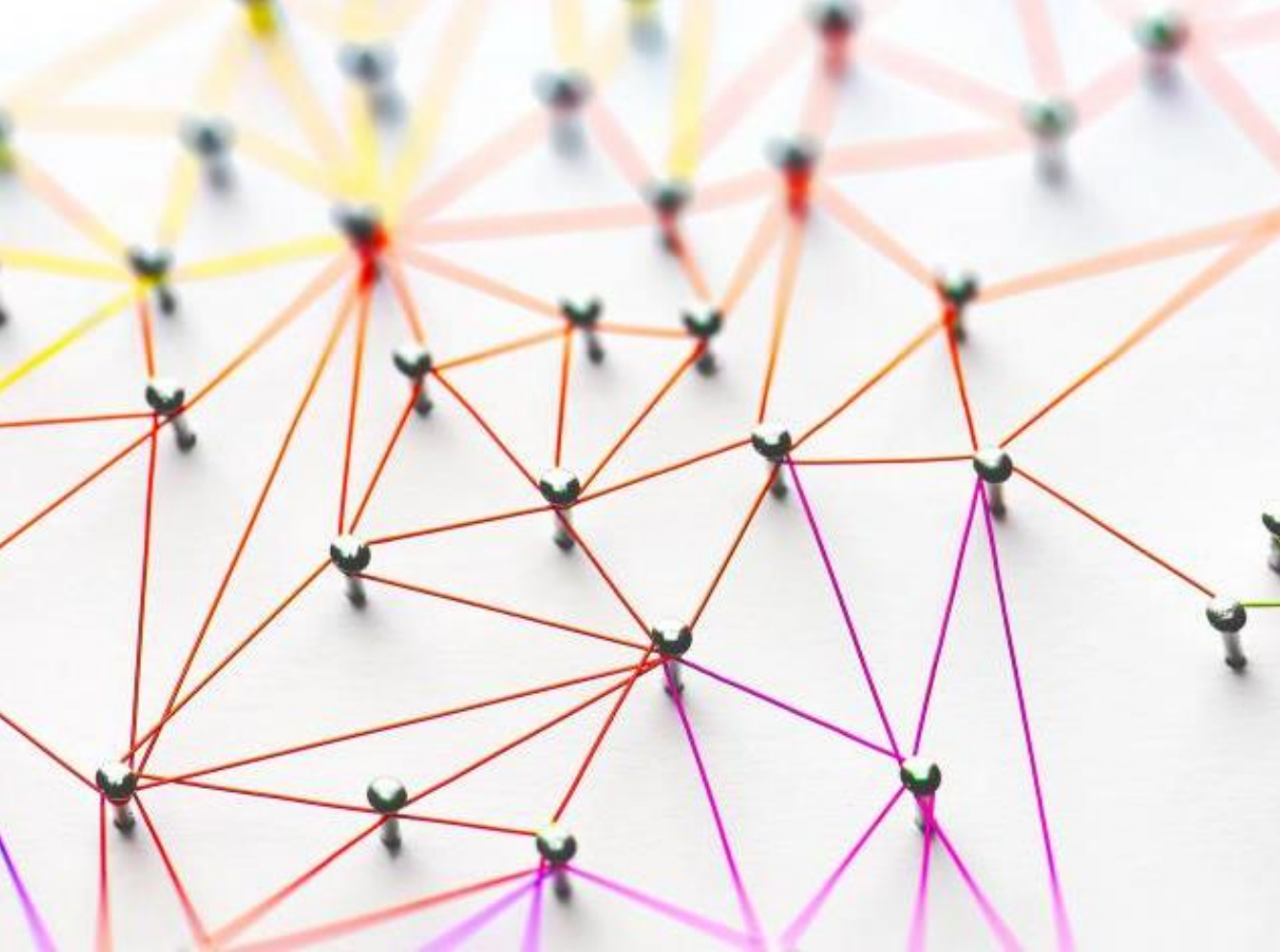
- Genk
- Borgloon
- Beringen
- Ieper
- Poperinge

} Voorlopige lessen

### 2. 3 luiken

- Werking/ondersteuning vanuit Europa WSE
- Partnerschappen (maturiteit, visie, coalitievorming, governance, samenwerking)
- Aanbod, wegwerken drempels en effecten bij burgers

# AMSC



## Governance en rollen

Prof. dr. Bart Cambré

2023

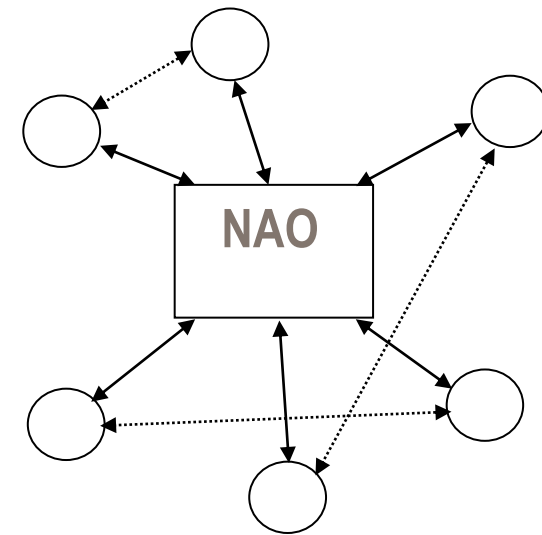
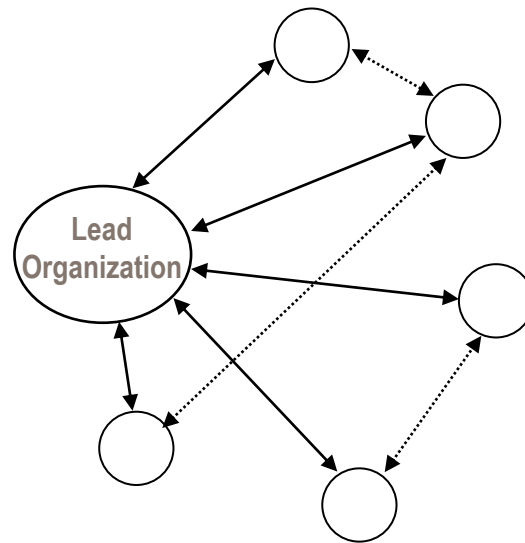
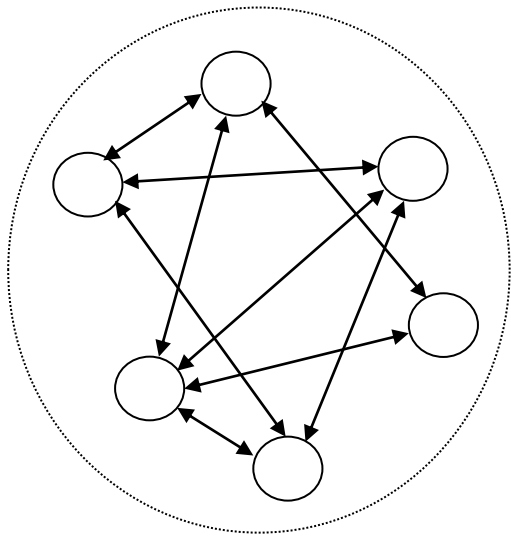
Antwerp Management School



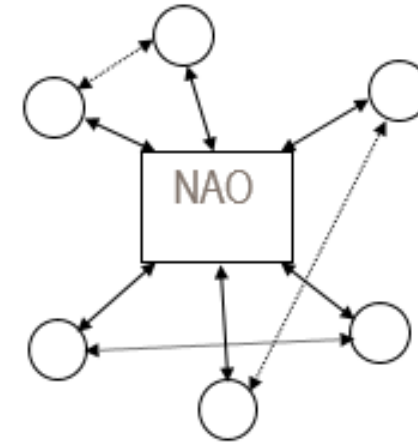
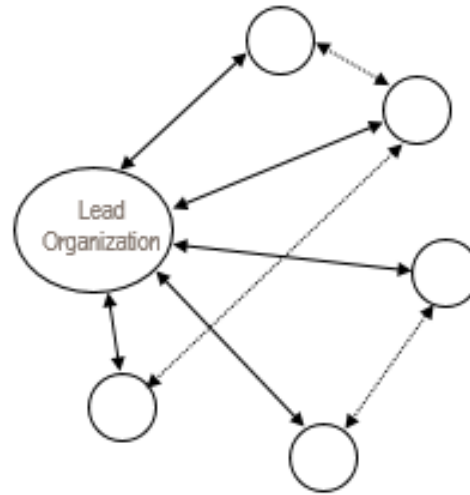
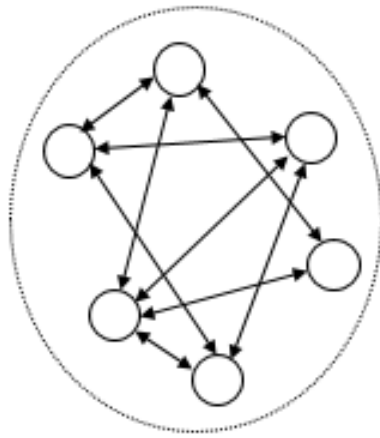
# Integratie

Kan op veel manieren

# Integratie door netwerksturing



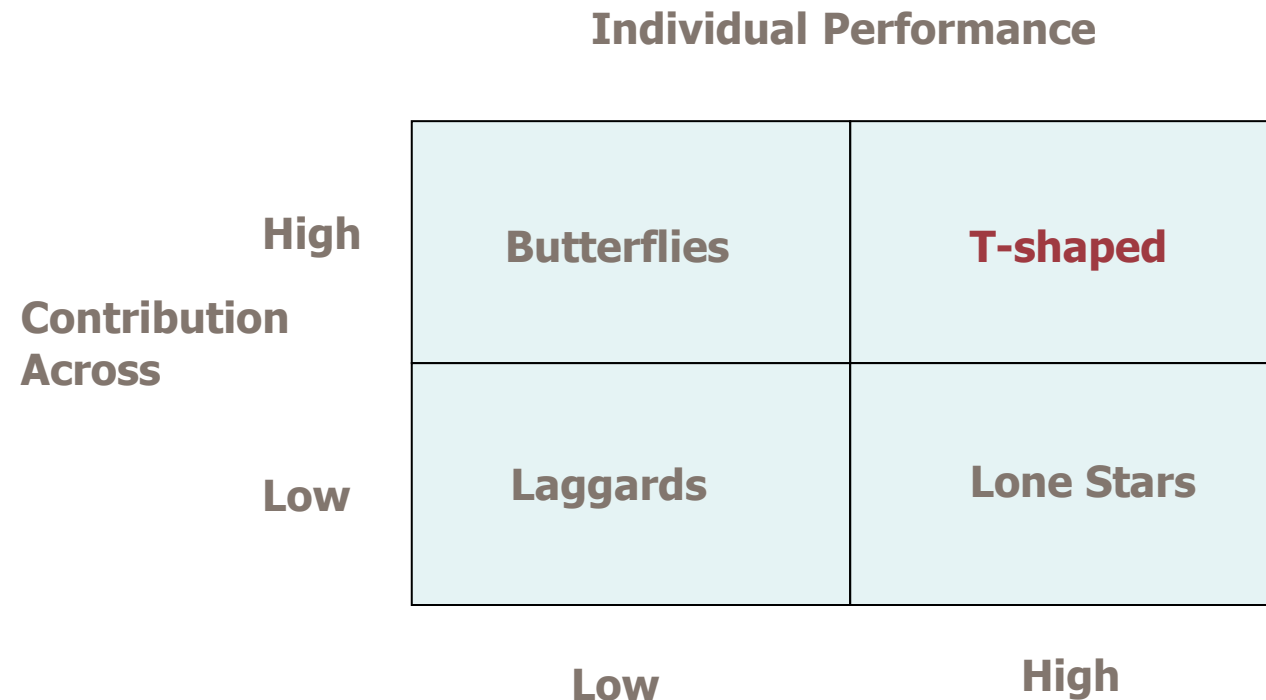




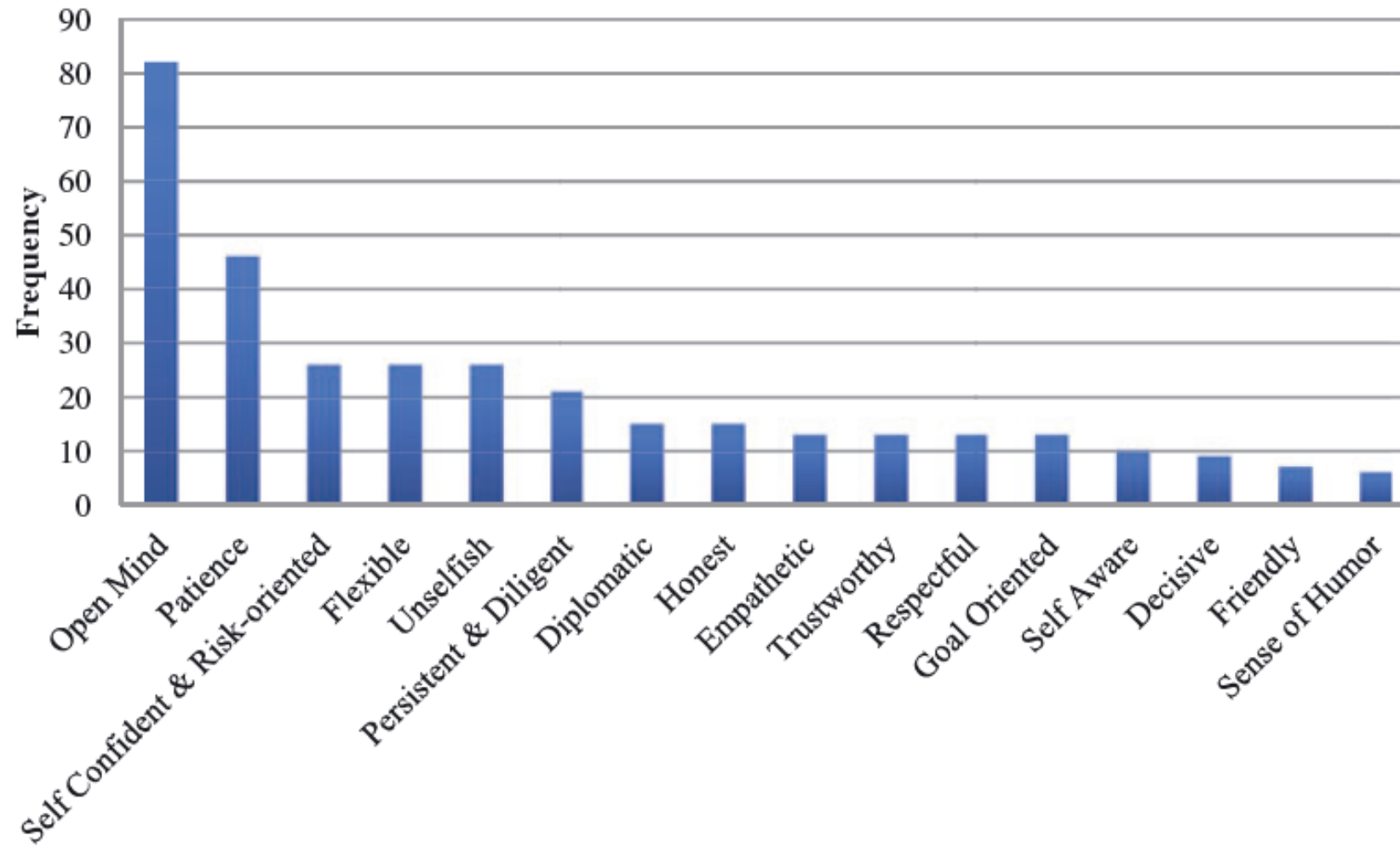
**Table 1**  
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

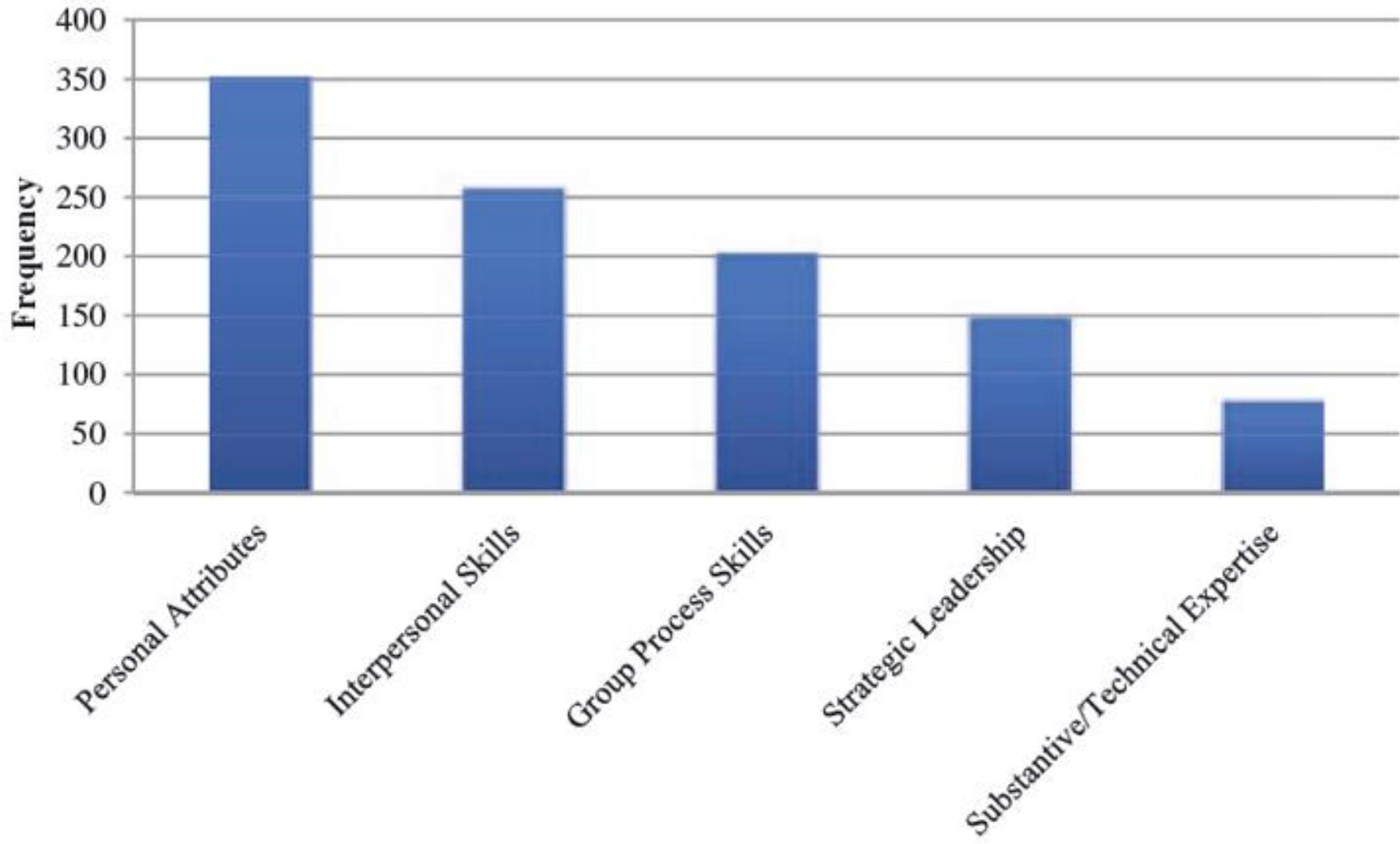
Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

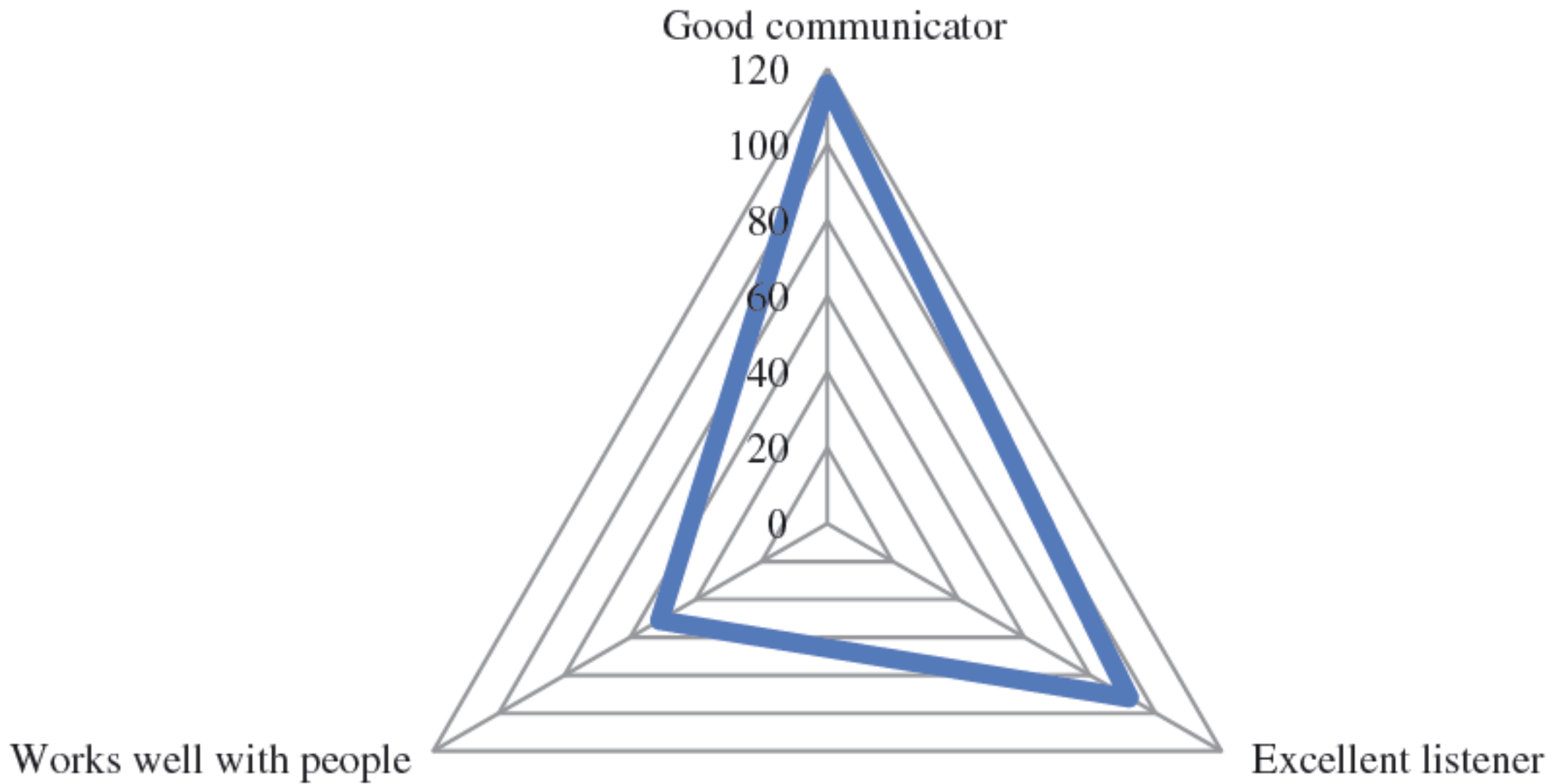
# Integratie door netwerklederschap

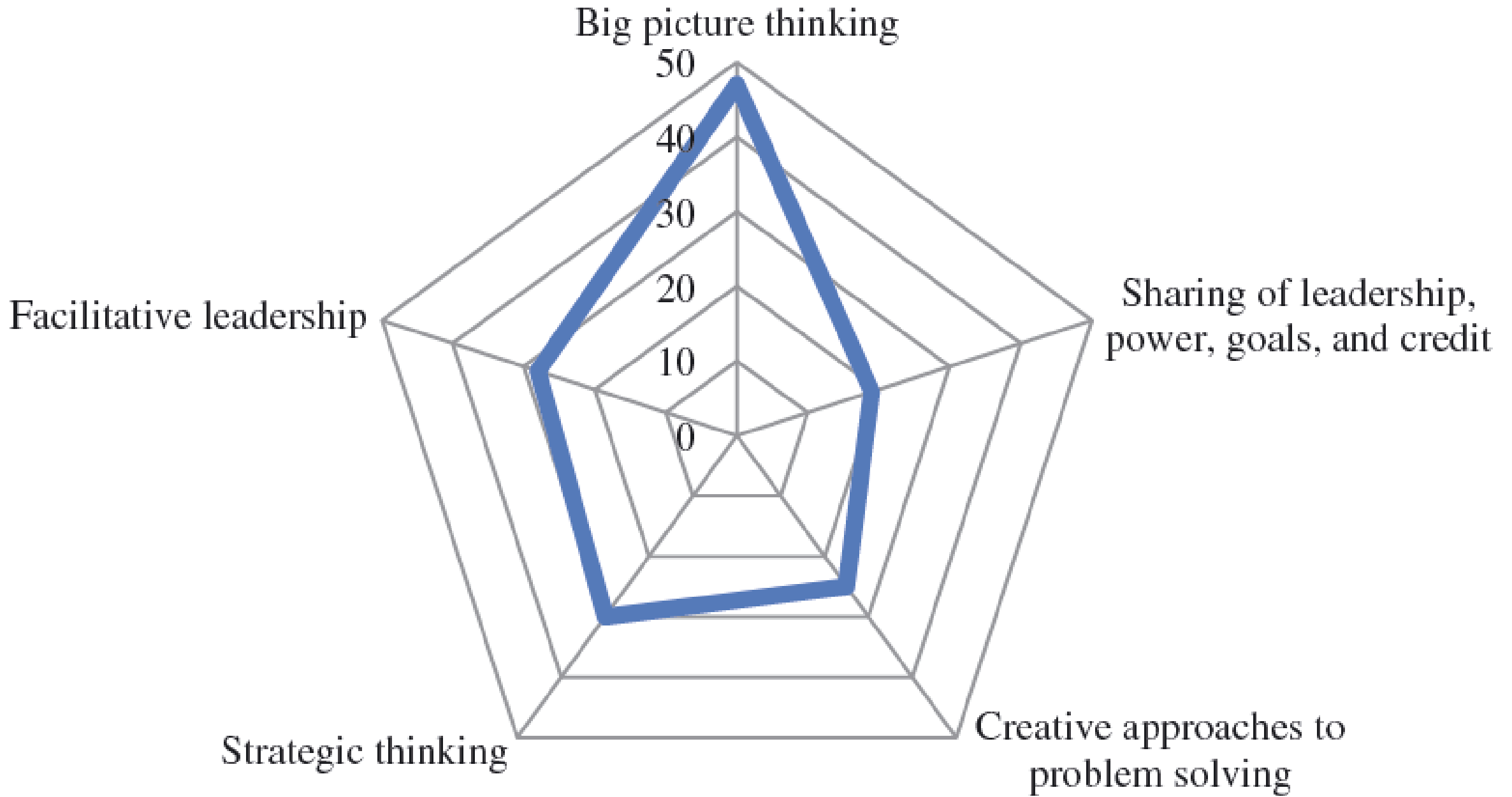


# Succesvol netwerkleiderschap











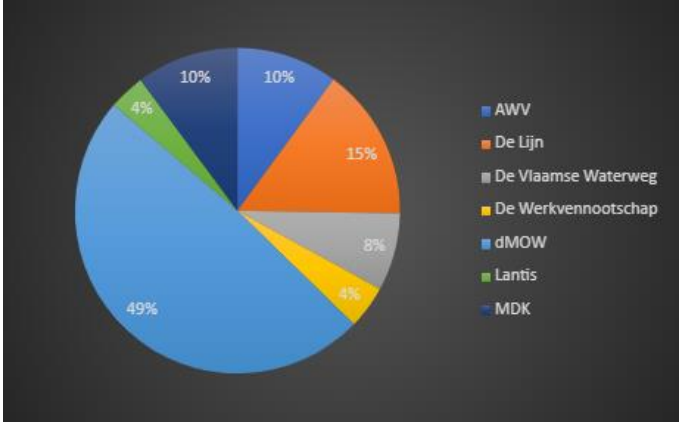
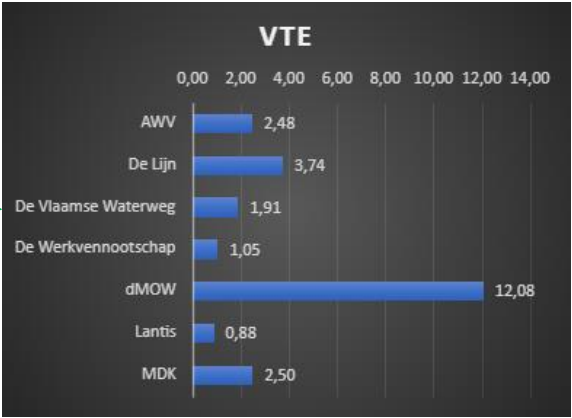
**RIDING  
THIS  
LIFT  
REQUIRES  
EXPERT  
ABILITY**



# Mogen & Willen

# Absolute vereisten

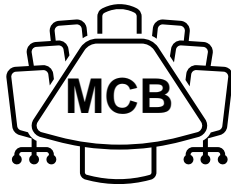
**Capaciteit**



**Competenties**



**Mandaat**





# Evaluatie netwerkcomponenten

Systeem element	Coördinatieaspecten		
	1. Volledigheid	2. Taakintegratie	3. Coöperatie
<b>A. Middelen</b>	Financiën	Verdeling	Draagvlak
<b>B. Producten</b>	Alle producten	Overgangen	Draagvlak
<b>C. Cliënten</b>	Alle types	Routing	Draagvlak
<b>D. Interne informatie</b>	Adequate interne informatie, gegeven R		
<b>E. Externe informatie</b>	Zeker naar cliënten: toegang, diensten, nut		

# Wanneer is een netwerk succesvol: 10 geboden

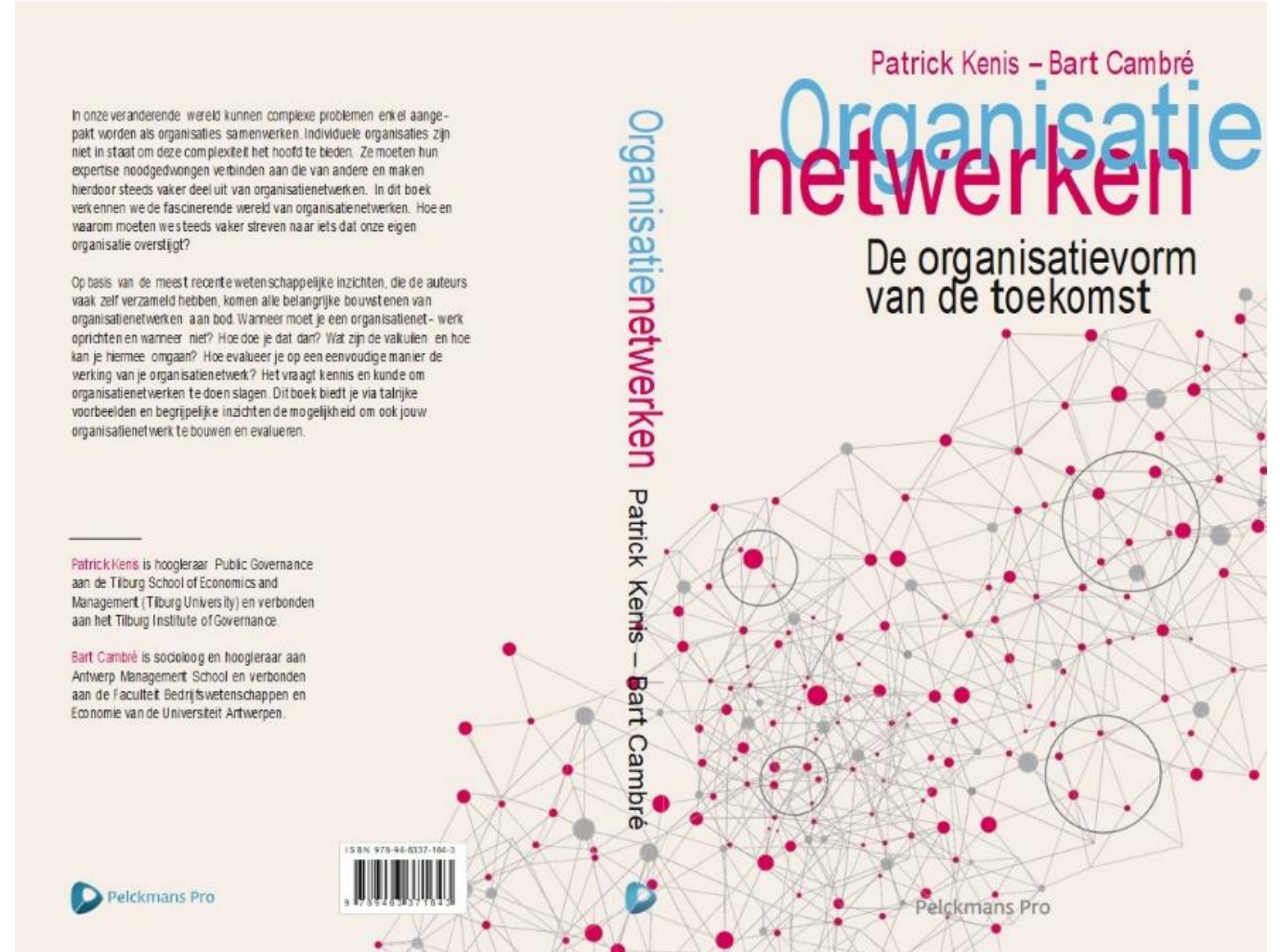
1. Meerwaarde voor elk van de betrokken partijen.
2. Vertrouwen/respect voor elkaar (elk in de eigen rol).
3. Elke partner focust zich op zijn kerncompetentie.
4. Juiste expertise: *“the right person on the right place”*.
5. Transparantie. Deel verhalen om het onzichtbare zichtbaar te maken.
6. Scope moet duidelijk afgelijnd en behapbaar blijven.
7. Voldoende aandacht voor het netwerk in de eigen organisatie en de eigen bijdrage.
8. Kom samen naar buiten. Visibiliteit is belangrijk.
9. Goede, neutrale regisseur.
10. Meten en opvolgen van de doelstellingen van het netwerk



# Meer weten?

**Masterclass Organisatienetwerken**  
**30-31 januari en 21 februari – Leuven**

**<https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/onderzoek/networks-ecosystems/research/seminarie-organisatienetwerken>**



# AMS



Bedankt!

[Bart.cambre@ams.ac.be](mailto:Bart.cambre@ams.ac.be)

**Antwerp Management School**  
Opening minds to impact the world



## Governance en rollen in de praktijk bij 3 Limburgse leerecosystemen

Naam	Regina Mundi Genk & Labiomista	Talentedstad Beringen	Klooz Borgloon en Zuid-Limburg
Wie	Stad Genk, Genkse Academie voor Muziek, Woord & Dans, Academie voor Beeldende Kunst & Media, Labiomista	Stad Beringen en Arktos vzw, in samenwerking met Gody Boyon	Stad Borgloon, Link in de Kabel vzw, Jeugdhuis 't Biejke 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	Motor voor <b>innovatieve talentontwikkeling</b> door 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 <b>talenten aanboren en inzetten</b> . Verder bouwen en <b>verbinden van bestaande initiatieven, en nieuwe projecten creëren</b> rond wetenschap en techniek, zorg en welzijn, ondernemen, beleven en ontwerpen.	Bijdragen tot <b>zinnvolle zelfontplooiing en ondernemerschap</b> . Van Zuid-Limburg welvarende en gelukkige durf-regio maken waar <b>goesting om te leren en te experimenteren</b> aangewakkerd, gevoed en gefaciliteerd wordt. Rond 5 hubs: creatief, leerplek, vrijetijdseconomie, duurzaam toerisme en innovatieve fruitteelt



## Afhankelijk van externe financiering

- zoals gemeentelijke middelen of Europese subsidies
- benadrukt noodzaak van duurzame financieringsmodellen om de continuïteit en ontwikkeling van de netwerken te waarborgen



## Visievorming vooral met kernpartners

- Kernpartners in 3 LES sterk betrokken bij visievorming
- In elke LES via collaboratief proces tussen kernpartners, naar bredere partners eerder top-down doorgegeven
- In elke LES visie gekend bij brede partners, maar aangegeven dat communicatie niet voor iedereen regelmatig genoeg is



# Netwerkstructuur en coalitievorming



## 3 LES met organische groei die gestimuleerd wordt door bestaande relaties

LES Genk: complex en multidisciplinair netwerk, verspreid over 2 kernen

LES Borgloon: complex en divers netwerk, georganiseerd rond thematische hubs

LES Beringen: gefocuste kerngroep en kleinschaliger, maar ook divers - > potentieel kwetsbaarder door beperktere draagkracht en afhankelijkheid van sleutelactoren



## Uitbreiding van partners

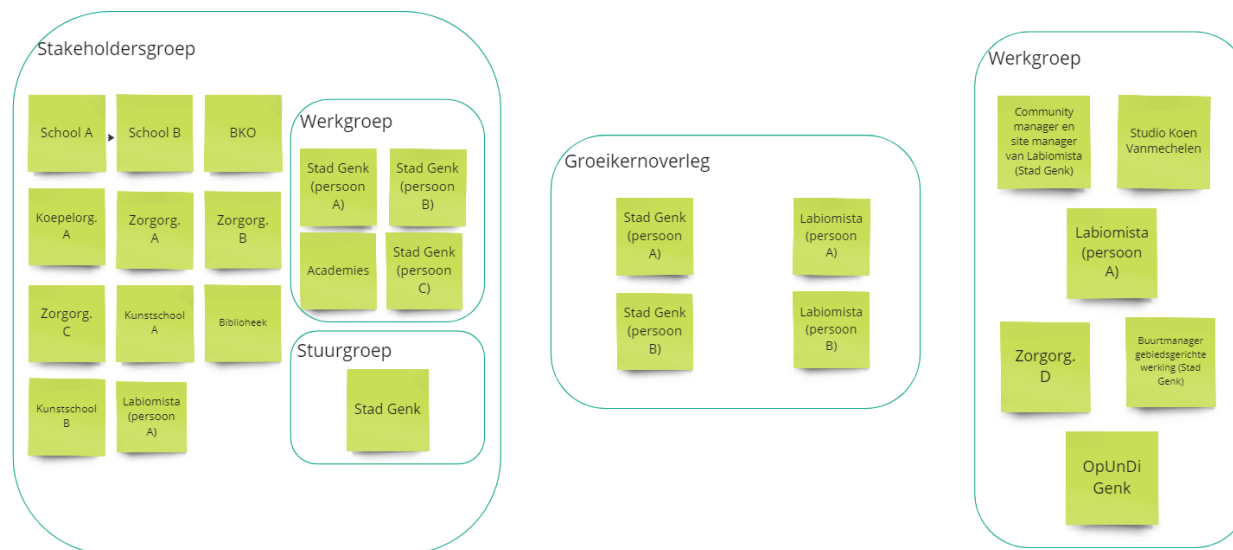
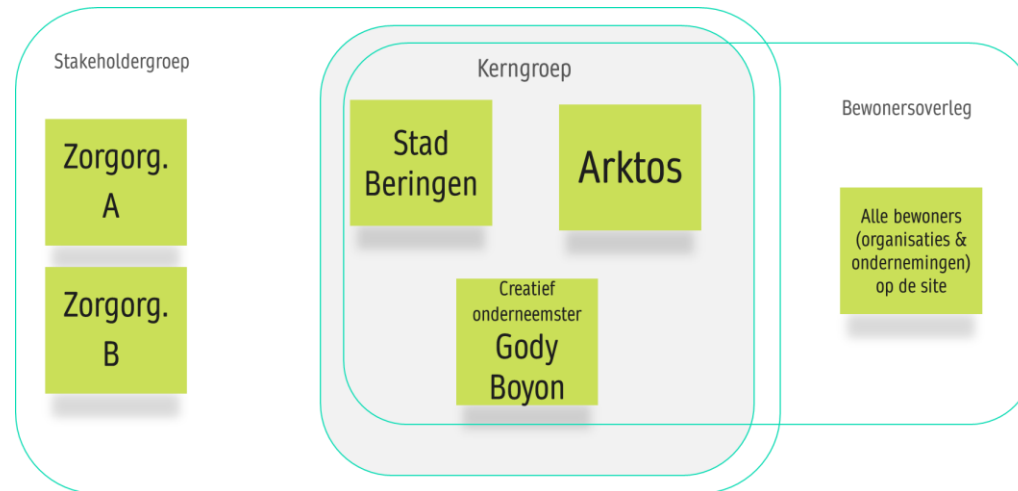
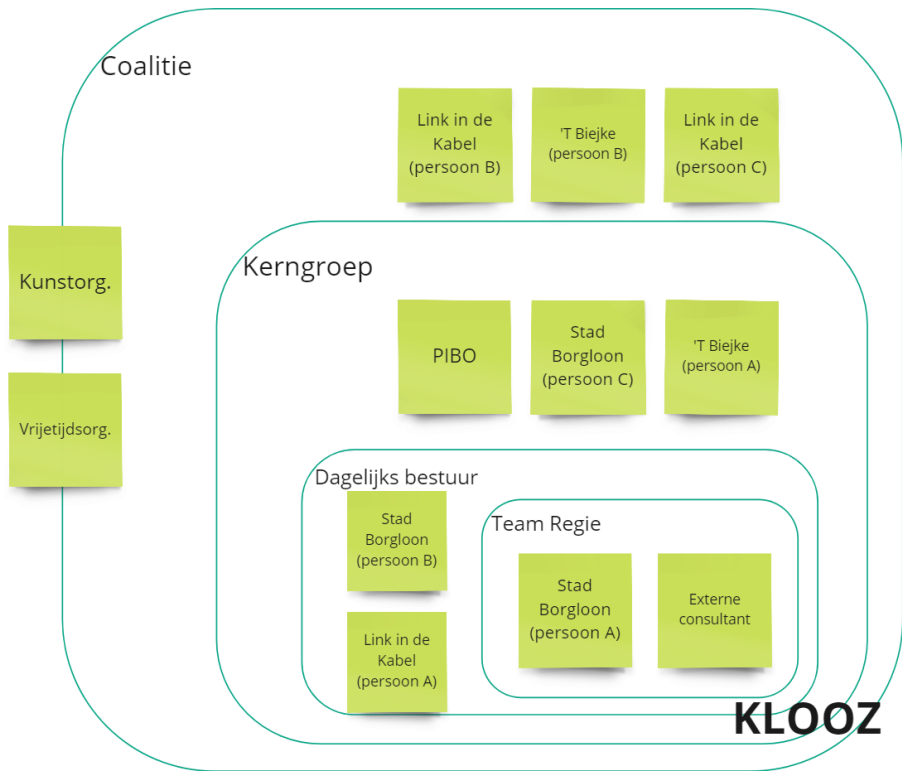
LES Genk en LES Borgloon: heel inclusief en staan open voor een breed scala aan partners

-> wijst op een strategie die gericht is op het uitbreiden en verdiepen van het netwerk

LES Beringen: voorzichtiger met uitbreiding, voornamelijk met partners werkzaam in en rond de site

-> gericht op behouden van beheersbaar netwerk dat kan functioneren binnen bestaande capaciteiten en middelen

# Hoe zien de structuren in de LES eruit?



Regina Mundi

Labiomista





# Governance en rollen: de 3 LES

## Governance structuren sluiten aan bij doelstellingen van de LES

- ❖ Aandacht voor behoeften van gemeenschap en stimuleren van leren en ontwikkeling wat weerspiegeld is in consensusgerichte en inclusieve benaderingen
- ❖ Governance structuren (bewust of onbewust) ontworpen om collectieve leren te bevorderen

## Weerspiegeld in aangepaste structuren per LES

- ❖ LES Genk: Houdt rekening met veranderende behoeften en flexibele houding t.a.v. governance (goed voor veerkracht en duurzaamheid)
- ❖ LES Borgloon: Keuze voor niet-hiërarchische structuur weerspiegelt streven naar gelijkheid en gezamenlijke innovatie (goed voor nieuwe ideeën en samenwerking)
- ❖ LES Beringen: Gebruik van kerngroep voor besluitvorming, gecombineerd met input van bredere groep, zorgt voor evenwicht tussen efficiënte leiding en brede betrokkenheid (goed voor een collectief leerproces)

## Verschillen in benaderingen

- ❖ mede te verklaren door lokale culturele nuances, specifieke behoeften van de deelnemende organisaties en de specifieke historische en ruimtelijke ontwikkeling van elk LES



## Governance en rollen: gelijkenissen tussen 3 Limburgse LES

### Consensusgerichte besluitvorming

- ❖ wijst op streven naar inclusiviteit en gedeelde verantwoordelijkheid (essentieel voor samenwerking)

### Betrokkenheid van academische inzichten om hun governance structuren te bepalen en te ontwikkelen

- ❖ suggereert wens om te leren van bestaande kennis, en eventueel nood aan ondersteuning op dit vlak
- ❖ alle 3 over governance en organisatie nagedacht

### Erkenning dat externe actoren of omstandigheden (zoals de stad of externe organisaties) een rol spelen

- ❖ erkent de complexiteit van netwerkbestuur waarbij externe en interne factoren continu op elkaar inwerken



## Governance en rollen: verschillen tussen 3 Limburgse LES

### Centralisatie van leiderschap

- ❖ LES Beringen: meer gecentraliseerd besluitvormingsmodel met kerngroep die leiding geeft
- ❖ LES Borgloon: expliciet niet gekozen voor één leidende entiteit
- ❖ LES Genk: flexibele aanpak die aansluit bij veranderende behoeften, wat nodig is bij 2 kernen
- ❖ LES Genk en Borgloon: vanaf begin duidelijke drive en leiderschap, respectievelijk vanuit formeel initiatief en centrale figuur (de schepen)

### Formalisering van rollen

- ❖ LES Borgloon: benadert rollen op manier die focust op het individuele sociale kapitaal in plaats van organisatorische affiliatie
- ❖ LES Genk: wordt dynamisch bepaald wie welke rol vervult, gebaseerd op capaciteit en bijdrage
- ❖ LES Beringen: organisch gegroeide taakverdeling die begon met een meer formeel procesrolverdeling (verantwoordelijkheden waren aanvankelijk onduidelijk)



# Rollen van organisaties binnen het LES

	Aantal	% van de antwoorden	%
Uitvoering van één / meerdere experimenten	18		49%
Opvolgen en/of evalueren van het leerecosysteemproject of van één/meerdere experimenten	16		43%
Signaleren van leernoden binnen het project	15		41%
Trekker/verantwoordelijke van het leerecosysteemproject	12		32%
Selecteren van nieuwe experimenten	12		32%
Trekker/verantwoordelijke van één / meerdere experimenten	11		30%
Communicatie tussen partners verzorgen	10		27%
Connecteren van partners en burgers	10		27%
Dagelijks beheer – administratie	8		22%
Werving van nieuwe partners	8		22%
Identificeren van leernoden bij burgers	7		19%
Andere, namelijk:	5		14%
Geen	5		14%

N 37



# Ontwikkelingsstadia van LES (o.b.v. Hannon et al., 2019): met focus op governance

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

IDEA 

CONSULT thinking ahead

*member of*

**IDEAGROUP**