

## Procevaluatie Partnerschapsvorming Opleidingen van de Toekomst

Finaal deelrapport | 8 maart 2024

In opdracht van

Departement Werk en Sociale Economie  
Afdeling Europese programma's (Europa WSE)  
Koning Albert II laan 35 (bus 20)  
1030 Schaarbeek, België

**IDEA**  
CONSULT thinking ahead

member of

**IDEAGROUP**

Deze studie werd uitgevoerd door:

Yolène Sempels  
Kathy Goffin  
Emma De Rouck  
Daphné Valsamis  
Ditte Kimps

Jozef II-straat 40 B1  
1000 Brussel  
T: +32 2 282 17 10  
info@ideaconsult.be  
www.ideaconsult.be

**EUROPA  
WERK &  
SOCIALE  
ECONOMIE**

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting (NL)</b>	<b>3</b>
<b>1 / Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1. Context en doelstelling	11
1.2. Partnerschapsvorming in de literatuur	14
1.3. Conceptueel kader in de vorm van een programmatheorie	19
1.4. Methodologie	21
1.5. Leeswijzer	23
<b>2 / Interventies voor de partnerschapsvorming</b>	<b>25</b>
2.1. Oproep	25
2.2. Organisatie partnerschapsvorming en projectindiening	38
2.3. De ondersteuning van Europa WSE tijdens de projectuitvoering	45
<b>3 / Mechanismen voor een goede werking van de partnerschappen</b>	<b>51</b>
3.1. Samenstelling partnerschap	51
3.2. Doelconsensus	53
3.3. Netwerkmanagement	55
3.4. Netwerkstructuur	56
3.5. Rollen en verantwoordelijkheden	57
3.6. Overleg- en afsprakenkader	59
3.7. Vertrouwen	61
3.8. Snelle en sterke opstart	63
<b>4 / Outcomes van de partnerschappen</b>	<b>64</b>
<b>5 / Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>67</b>
5.1. Conclusies	67
5.2. Aanbevelingen	73
<b>BIJLAGEN</b>	<b>77</b>
<b>A.1 / Meetinstrumenten procesevaluatie partnerschapsvorming</b>	<b>78</b>
B.1.1 Verkennend online diepte-interview	78
B.1.2 Leidraad verkennend gesprek met de promotor	81



B.1.3 Leidraad focusgroepen

83

A.2 / Fiches van elk van de 8 partnerschappen

85





## Managementsamenvatting (NL)

### 1 / Situering

#### CONTEXT EN DOELSTELLING

Het onderwerp van deze evaluatie betreft de partnerschapsvorming in [ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst'](#). De doelstelling van de oproep was het ontwikkelen van opleiding(en) die inspelen op de competentieveranderingen die nodig zullen zijn in de toekomst. Hieronder valt het uitwerken van nieuwe opleiding(en) en het bijbehorende lesmateriaal, het testen van de opleidingen op een beperkt doelpubliek, en/of het bijsturen van geteste opleidingen. De basis om deze opleiding(en) te ontwikkelen, zijn de resultaten uit de SCOPE competentieprognoses of gelijkaardige studies, die een overzicht geven van verschuivingen in competenties.

Europa WSE heeft gekozen om de oproep niet open te stellen voor individuele actoren, maar om te experimenteren met partnerschappen. Men wil op basis van de ervaring met het partnerschapsvormingsproces bij de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' inzichten verwerven omtrent het gekozen kader en de strategie rond partnerschappen en deze inzichten meenemen bij het ontwikkelen en organiseren van toekomstige oproepen binnen het ESF+ Operationeel Programma 2021-2027.

De oproep werd gelanceerd in oktober 2022. Europa WSE schoof negen thema's (grote evoluties in de industrie, soft skills, drones, energie, retail transport en logistiek, renovatie, zorg, circulaire economie, en luchthaven activiteiten<sup>1</sup>) naar voor waarrond – in partnerschap – een project kon worden uitgewerkt. De projecten liepen van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

#### EVALUATIEBENADERING

Aangezien de evaluatie van de partnerschappen binnen de oproep 'Opleidingen van de toekomst' tot doel heeft diepgaand te leren over het proces, de achterliggende mechanismes en voorwaarden die geobserveerde uitkomsten verklaren, hanteren we een [enlightenment-benadering](#) (Chen, 2015). Het doel is om het partnerschapsvormingsproces en de invloed van de ondersteuning vanuit Europa WSE beter te begrijpen met oog op toekomstige oproepen.

---

<sup>1</sup> Voor luchthaven activiteiten werd uiteindelijk geen projectvoorstel ingediend.



## ONDERZOEKSMETHODEN

In een eerste stap werd het onderzoeksdesign verfijnd. Zo werd er een literatuurstudie uitgevoerd van de wetenschappelijke literatuur rond beleidsplanning, partnerschappen en organisatienetwerken. Deze input diende om de conceptuele kaders van de studie verder te verfijnen, en om factoren en mechanismes te identificeren die toelaten om later de resultaten beter te kunnen kaderen. Op basis van de literatuur werden ook criteria vastgelegd om de cases voor de casestudie te selecteren. Daarnaast werd ook een documentenanalyse uitgevoerd van de inhoudelijke projectvoorstellen en andere documentatie vanuit Europa WSE om een begrip te krijgen van de oproep en een tijdlijn over de partnerschapsvorming en het verdere project te kunnen opstellen. Daarnaast werd een verkennend diepte-interview via Microsoft Teams uitgevoerd met de verantwoordelijken vanuit Europa WSE voor de oproep. Op basis van hun kennis van de projecten en de eerder vastgelegde criteria werden tijdens dit interview de cases voor de casestudie geselecteerd. Het conceptueel kader, aanpak en de meetinstrumenten werden vervolgens gevalideerd in een werksessie met de promotoren van de verschillende partnerschappen en de verantwoordelijken voor de oproep bij Europa WSE.

De data werden vervolgens in een tweede stap verzameld via:

- ▶ **Casestudie van twee 'positieve' cases.** Een positieve case is een case die voldoet aan de voorlopgelegde criteria (doelconsensus, sterk netwerkmanagement en sterke governancestructuur, vertrouwen, samenstelling van het partnerschap, resultaat). In samenspraak met de verantwoordelijken van Europa WSE werden 'Soft skills' en 'Energie' geselecteerd. Een case bestond uit een verkennend diepte-interview met de promotor(en) van het partnerschap, een focusgroep met een diverse selectie van partners, en één à twee verdiepende opvolggesprekken.
- ▶ **Focusgroepen met alle overige partnerschappen.** Voor alle niet geselecteerde partnerschappen werd een focusgroep georganiseerd met diverse selectie van partners. Deze focusgroepen vonden online plaats via Microsoft Teams (m.u.v. van één focusgroep die fysiek plaatsvond).

De data werd vervolgens gecodeerd en geanalyseerd via Nvivo, op basis van de evaluatievragen en inductieve codes.

## 2 / Interventies voor de partnerschapsvorming

De interventies voor de partnerschapsvorming in kader van de projectoproep 'Opleidingen van de toekomst' bestaan uit [de oproep](#) (met haar kenmerken en vereisten op vlak van vorm en inhoud), [de organisatie van de partnerschapsvorming en de projectindiening](#) (bestaande uit het voortraject, de lancering van de oproep, het vormen van de partnerschappen en de opmaak van het projectvoorstel), en ten slotte [de ondersteuning van Europa WSE tijdens de projectuitvoering](#) (vanuit de coach en beheerder, via de leermomenten en via de organisatie van projectspecifieke workshops).

### DE OPROEP

Eenzijds onderscheiden we een aantal **vormvereisten** in de oproep. Zo diende er voor elk project een **partnerschap** gevormd te worden. Deze partnerschappen dienden **samengesteld** te zijn uit actoren uit onderwijs, sector/werkveld en innovatie en een vertegenwoordiger van een paritair comité. Elk partnerschap diende omringd te zijn met een **klankbordgroep**. Daarnaast moest er voldaan worden aan een aantal **begrotingsregels**. Tot slot lag de **looptijd** van het project vast. Gezien de REACT-EU middelen vóór eind 2023 besteed dienden te worden, was een langere looptijd niet mogelijk. Aan de start heersten er heel wat onduidelijkheden over deze vormvereisten, met name de meerwaarde om en de verwachtingen over het werken in partnerschappen, de definiëring van de verschillende typen actoren (m.n. 'innovatieactor'), en een aantal begrotingsregels. Daarnaast werd de looptijd als zeer kort ervaren om de doelstellingen te realiseren en de meerwaarde van de



klankbordgroep optimaal te benutten. Gezien de korte looptijd werd de flexibiliteit die gegeven werd in de begroting doorheen de projectuitvoering wel erg geapprecieerd. Retrospectief waren de meeste betrokken actoren ook overtuigd van de meerwaarde van het werken in partnerschappen, en is men ook enorm positief over de meerwaarde van de diverse samenstelling ervan. Tot slot is er wel de vraag naar eenvoud, minimale administratieve last en aandacht voor privacy die ook binnen een partnerschap met verschillende organisaties gerespecteerd moeten kunnen blijven.

Anderzijds werden **inhoudelijke vereisten** in de oproep geïdentificeerd. De partnerschappen dienden zich te vormen rond een selectie van **9 maatschappelijk relevante thema's**, die door Europa WSE werden bepaald op basis van de beleidsprioriteiten, de thema's waarrond SCOPE studies werden ontwikkeld in de ESF-oproep waarvan de oproep 'Opleiding van de toekomst' de opvolger was, en de input uit de call of interest. Als basis diende men **competentieprognoses of gelijkaardige studies** te gebruiken. Bij het uitwerken van opleiding(en) werd gevraagd om de **principes van de HILL-methode** mee te nemen. Deze inhoudelijke vereisten werden als positief ervaren, maar zorgden elk voor enkele uitdagingen.

### ORGANISATIE PARTNERSCHAPSVORMING EN PROJECTINDIENING

De organisatie van de partnerschapsvorming en de projectindiening gebeurde in grote lijnen in 3 fases.

- ▶ **Voortraject dat resulteerde in de lancering van de oproep.** Dit voortraject werd als vaag en chaotisch ervaren: het was onvoldoende duidelijk voor de geconsulteerde actoren wat de opzet was van zowel het voortraject als de oproep en de link tussen beide werd onvoldoende gezien.
- ▶ **Vorming van de partnerschappen.** Centraal daarin staan de werksessies die per thema werden georganiseerd. Deelname aan deze werksessie bleek cruciaal om deel uit te maken van het partnerschap rond dat thema. Door de korte timeframe is men er echter van overtuigd dat niet alle potentieel relevante actoren aanwezig waren op de themasessie. De facilitatie van deze sessies, opgenomen door de verantwoordelijken bij Europa WSE, werd als veel te beperkt ervaren. Europa WSE had ook voorzien om de sessie 'bottom-up' te laten invullen. Het overkoepelende, grote knelpunt om sterke partnerschappen te vormen, was de erg korte timeframe waarin dit moest gebeuren.
- ▶ **Opmaken en indienen van het projectvoorstel.** Bij de opmaak was er weinig tijd en weinig sturing/kader voorzien vanuit Europa WSE. Door sommigen werd de vrijheid en flexibiliteit geapprecieerd, anderen haalden aan dat dit niet evident was. Na goedkeuring van het projectvoorstel, ging het project quasi meteen in uitvoering. Samen met de beperkte tijd om het projectvoorstel tot in detail uit te werken, zorgde dit voor tijdsverlies bij de effectieve uitvoering.

### ONDERSTEUNING EUROPA WSE BIJ DE PROJECTUITVOERING

De ondersteuning van Europa WSE bij de projectuitvoering toonde zich in drie vormen.

- ▶ **Ondersteuning van de coach en de beheerder.** Deze werd als erg ondersteunend en toegankelijk ervaren en werd erg geapprecieerd. Het onderscheid tussen beide rollen werd beperkt gemaakt, maar de betrokken actoren hadden daar, gezien de beperkte controle die ze ervoeren, ook geen nood aan. De intensiteit van de coaching en opvolging werd aangepast aan de vraag en nood van ieder partnerschap. Een opmerking die wel naar voor kwam is dat de coaching nog verder had kunnen gaan op vlak van sturing, oplossingen aanreiken, mee nadenken, ...
- ▶ **Maandelijkse leermomenten georganiseerd door Europa WSE.** Deze momenten boden een goed platform voor netwerking en ervaringsuitwisseling, en werden daarvoor ook geapprecieerd. Wel hebben de actoren beperkt ervaren dat deze momenten hebben geleid tot echte synergiën tussen de verschillende partnerschappen, noch dat deze momenten echt op leren gericht waren.
- ▶ **Projectspecifieke workshops.** Deze werden op maat en doorgaans op vraag van een partnerschap georganiseerd of geïnitieerd. Voor de partnerschappen die deze workshops hebben ervaren, waren ze een



meerwaarde, al kwamen ze soms wat 'laat' in de looptijd van het project. Ook toont deze ervaring aan dat er door Europa WSE meer kader geboden had kunnen worden doorheen de projectuitvoering, zowel inhoudelijk als procesmatig.

### 3 / Mechanismen voor goede werking van de partnerschappen

Op basis van de ervaringen van de partnerschappen binnen de oproep kunnen enkele mechanismen geïdentificeerd worden die zorgen voor een goede werking binnen een partnerschap. Startpunt voor deze analyse was het conceptueel kader dat werd opgesteld op basis van inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. De theoretische inzichten werden afgetoetst en verrijkt met de inzichten vanuit de praktijk.

#### SAMENSTELLING PARTNERSCHAP

Een eerste belangrijk mechanisme om tot sterke outcomes van het partnerschap te komen, is een **diverse samenstelling van het partnerschap** waarin diverse expertises, vanuit verschillende domeinen en vanop verschillende niveaus, samenkomen. Door de criteria m.b.t. de diverse samenstelling in de oproep, was de diversiteit in expertise bij de meeste partnerschappen in grote lijnen ook effectief aanwezig. De partnerschappen geven aan dat de gedifferentieerde samenstelling zorgt voor waardevolle samenwerking met partners waar doorgaans geen contact mee wordt gezocht.

Het is belangrijk om deze diversiteit aan expertises ook voldoende met elkaar te verbinden om synergiën te realiseren. Daarvoor is voldoende **samenhang in het partnerschap** belangrijk. Samenhang in het partnerschap wordt gerealiseerd door sterk netwerkmanagement, een doordachte netwerkstructuur, een aangepast overleg- en afsprakenkader en door een heldere, gedragen gemeenschappelijke doelstelling.

#### DOELCONSENSUS

Doelconsensus is een tweede mechanisme voor sterke partnerschappen. Een **gemeenschappelijke doelstelling** creëert samenhang, maar creëert ook een gedeelde overtuiging dat het werken in partnerschap noodzakelijk is om het resultaat te bereiken. Belangrijk om tot doelconsensus te komen, is een goede balans bij de diverse partners in enerzijds het 'loslaten' van de organisatie-eigen prioriteiten en anderzijds een plaats vinden voor de organisatie-eigen prioriteiten in de gemeenschappelijke prioriteiten van het partnerschap.

Het is daarbij belangrijk om de doelstellingen tot op voldoende detail-niveau te expliciteren (m.n. ook op lager niveau in de netwerkstructuur) en deze nadien te integreren in de gemeenschappelijke doelstelling op hoger niveau. Collaboratieve methodieken helpen om tot gedragen doelstellingen te komen. Deze aanpak is tijdsintensief, en gezien de korte tijdspanne in het traject hebben niet veel promotoren voor deze aanpak gekozen. Toch zijn enkele partnerschappen hier wel in geslaagd, door bijvoorbeeld iteratieve werksessies of een brede bevraging bij de partners en einddoelgroep te organiseren, en bleek het zinvol om hiervoor de nodige tijd voor uit te rekken. De collaboratieve aanpak maakt namelijk dat er draagvlak wordt gecreëerd voor de doelstellingen in het partnerschap.

#### NETWERKMANAGEMENT

**Sterk netwerkmanagement** blijkt enorm centraal te staan in het succes van het partnerschap. De netwerkmanager dient over goede netwerkmanagementcapaciteiten te beschikken om de rol volwaardig op te nemen. Sterke netwerkmanagers slagen erin om de andere mechanismen voor de goede werking van het partnerschap (goede samenhang, doelconsensus, sterke netwerkstructuur, doordacht overleg- en afsprakenkader, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, vertrouwen) succesvol op te zetten.

In partnerschappen waarbij de promotor de ruimte kreeg in het partnerschap (i.e. budgettair) en in zijn of haar organisatie (i.e. vrijgemaakt worden voor de nodige uren), kon de promotorrol ingevuld worden als een volwaardige opdracht. Naast de nodige competenties blijkt dus ook voldoende tijd een erg belangrijke



succesfactor te zijn voor sterk netwerkmanagement, ook gezien de promotor heel flexibel moet kunnen schakelen en snel moet kunnen ingrijpen waar nodig.

### NETWERKSTRUCTUUR

Ook een **sterke netwerkstructuur**, dat aangepast is aan de kenmerken en de doelstelling van het partnerschap, is een belangrijk mechanisme dat bijdraagt aan het succes van het partnerschap. De netwerkstructuur lag deels vast via de oproep en sturing vanuit Europa WSE. De oproep stuurde namelijk een structuur aan bestaande uit een promotor, subtrekkers, en klankbordgroep(en). Voorbeelden van uitbreidingen zijn een extra verantwoordelijke of SPOC per opleiding of het toevoegen van een extra partnerschapsbrede didactische rol.

### ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Een volgend mechanisme betreft een **heldere rolverdeling** binnen het partnerschap. Daarvoor is het belangrijk dat er een goed zicht is op ieders expertise en capaciteit – een uitdaging bij een nieuw partnerschap waarbij actoren elkaar doorgaans niet kennen. Naast een heldere rolverdeling, is het ook belangrijk dat de rolverdeling logisch en doordacht is: ieders rol moet aansluiten bij de eigen expertise, interesse en capaciteit.

Ook vertrekt men voor een goede rolverdeling idealiter van een heldere, gedragen en gedetailleerde doelstelling van het partnerschap. Het formaliseren van de rollen in een document biedt een goede houvast. Ook dient de rolverdeling logisch en doordacht te zijn. Een strategisch en divers samengesteld partnerschap is belangrijk om dit te realiseren. Uit de praktijk blijkt het belangrijk om doorheen de projectuitvoering ook flexibiliteit in de rol- en taakverdeling mogelijk te maken en de rol- en taakverdeling actief op te volgen. De korte periode van partnerschapsvorming en projectindiening, de onduidelijkheid van het parcours bij aanvang, de moeilijke inschatting van elkaars expertise, verwachtingen, manier van werken, ... hebben ertoe geleid dat er bij heel wat partnerschappen wat geschoven is geweest met rollen, taken, en soms ook budget. Begrip hiervoor vanuit de partners en vanuit Europa WSE werd hierbij als een meerwaarde gezien.

### OVERLEG- EN AFSPRAKENKADER

Een **goed uitgekiend overleg- en afsprakenkader** is belangrijk om een (groot) partnerschap vlot te coördineren, samenhang in het partnerschap op te bouwen, en vertrouwen en een gevoel van gelijkwaardigheid te realiseren. Het bleek een meerwaarde om voldoende houvast te bieden in de planning van de overlegmomenten en doordacht om te springen met frequentie en agendasetting van de overlegmomenten op de verschillende niveaus. Een succesvolle aanpak hiertoe blijkt het afkloppen van een overlegstructuur bij het opstellen van het projectvoorstel.

### VERTROUWEN

Samenwerking vereist hecht partnerschap en vertrouwen, zeker wanneer er over organisatiegrenzen heen dient te worden samengewerkt. **Vertrouwen** binnen het partnerschap is dan ook een mechanisme dat bijdraagt aan de kwaliteit van het resultaat. Vertrouwen in de netwerkmanager en promotor is, gezien diens sleutelpositie, cruciaal voor breder vertrouwen in het partnerschap. Belangrijk is daarvoor de neutraliteit, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de netwerkmanager. Ook groeit het vertrouwen gaandeweg door positieve ervaringen en door heldere werkverdeling en werkafspraken (die nageleefd worden).

### SNELLE EN STERKE OPSTART

Tot slot bleek, gezien de korte looptijd van het project, een **snelle en sterke opstart** een enorm belangrijk mechanisme voor het succes van het partnerschap. Van bij de start voldoende structuur bieden via een heldere rolverdeling, goed uitgekiende overlegstructuur, een helder afsprakenkader met plan van aanpak en mijlpalen, duidelijke communicatiekanalen en de nodige templates, branding, handleiding, ... bleek een enorme sterkte. Hierin speelt de netwerkmanager een grote rol.





Idealiter wordt de nodige voorbereiding gedaan bij de uitwerking van het projectvoorstel of bij de opstart van het project. Eerste stap is het -collaboratief- formuleren van heldere, gedragen, gezamenlijke doelstellingen. Aan deze doelstellingen kan vervolgens een sterke netwerkstructuur, goede en heldere rolverdeling, alsook een sterk uitgekende overlegstructuur en een duidelijk afsprakenkader aan opgehangen worden.

## 4 / Outcomes

Het was niet de opdracht van deze deevaluatie om het resultaat van de oproep en de projecten te evalueren, wel om vast te stellen welke mogelijke outcomes naar voor komen bij goed werkende partnerschappen. Volgende outcomes van succesvolle partnerschappen werden geïdentificeerd:

- ▶ Komen tot een **innovatief resultaat**, dat niet gerealiseerd werd mocht men de kennis, expertise, en vaardigheden van de verschillende partners niet verenigd hebben in een partnerschap. Wel geeft men aan dat er meer tijd nodig was om ook tot volwaardig geteste, gevalideerde opleidingen te komen en om tot meer synergie te komen tussen de opleidingen binnen eenzelfde thema.
- ▶ **Kennis- en expertiseopbouw** door deelname aan het project, zowel inhoudelijk (gelinkt aan de ontwikkeling van de opleidingen), als procesmatig (m.b.t. het werken in partnerschap).
- ▶ **Netwerkopbouw**, via verbinding met actoren binnen én buiten het eigen partnerschap.
- ▶ **Versterkt netwerkdenken** bij de organisaties in de partnerschappen en de ecosystemen rond deze organisaties.

## 5 / Aanbevelingen

Op basis van de inzichten over het partnerschapsvormingsproces bij de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst', formuleren we volgende aanbevelingen voor de ontwikkeling en organisatie van toekomstige oproepen binnen het ESF+ Operationeel Programma.

Inherent aan partnerschappen die verwacht worden een complex probleem op te lossen, en waarvoor diverse partners nodig zijn, is dat er onduidelijkheid bestaat over *hoe* het probleem opgelost dient te worden.<sup>2</sup> We benadrukken doorheen deze aanbevelingen daarom het belang van flexibiliteit/het vermijden van rigiditeit bij het ontwikkelen en organiseren van toekomstige oproepen waarin er in partnerschap wordt gewerkt rond complexe uitdagingen.

- ▶ **Ga bij de ontwikkeling van de oproep gedegen na welke vorm en samenstelling van partnerschappen het meest gepast is.**

Gezien partnerschappen niet de meest evidente manier zijn om een project uit te voeren, is het aangeraden na te gaan of en welke vorm van partnerschap een meerwaarde is voor de doelstelling van de oproep. Daarnaast blijft het van belang om een doordachte keuze te maken in de gewenste expertises en dus type actoren die aanwezig dienen te zijn in er partnerschap. Laat tevens ook toe dat de klankbordfunctie, wanneer deze wordt aangestuurd, flexibel kan worden ingevuld. Stuur enkel aan op een 'open en dynamisch partnerschap' bij een lange looptijd.

- ▶ **Blijf in de oproep een relevant, onderbouwd en voldoende breed kader naar voor schuiven.**

---

<sup>2</sup> Spencer-Keyse, J., Luksha, P., Cubista, J., (2020), "Learning ecosystems: An emerging praxis for the future of education." Moscow School of Management SKOLKOVO & Global education Futures.



Maak vooraf een voldoende brede afbakening van de thema's waarrond partnerschappen gevormd kunnen worden en communiceer transparant over hoe deze afbakening tot stand kwam. Sta kritisch stil bij de scope van de verschillende thema's, en sta bij verschillen in scope stil bij de gevolgen op vlak van o.a. procesbegeleiding en financiering. Voorzie ten slotte een sterk, onderbouwd en gedragen inhoudelijk en methodologisch kader waarbinnen projecten uitgewerkt kunnen worden en garandeer dat dit kader voldoende kwalitatief en relevant is voor elk thema. Belangrijk is wel om hierin voldoende flexibiliteit te voorzien.

► **Zorg voor gepaste en duidelijke regels m.b.t. begroting en administratie.**

Garandeer duidelijkheid in de begrotingsregels en zet verschillen t.a.v. eerdere begrotingsregels extra in de verf. Blijf daarnaast zorgen voor flexibiliteit in de begroting tijdens de projectuitvoering. Zet maximaal in op administratieve eenvoud en toegankelijkheid van het Platos-platform, en zorg daarnaast dat het platform aangepast is aan de eigenheid van partnerschappen (bv. privacy). Geef een duidelijke rolomschrijving van de netwerkmanager en geef richting in de tijdsinvestering (en het nodige budget) dat daar tegenover moet staan.

► **Voorzie een gepaste looptijd en timing.**

Voorzie een gepaste looptijd en timing (bv. volgens kalender- of volgens academiejaar) voor het project, aansluitend op de verwachtingen van de output en van de duurzaamheid van het partnerschap.

► **Ga na of valorisatie tot de doelstellingen van het project behoort en koppel hieraan verwachtingen.**

Indien valorisatie deel uitmaakt van de projectuitvoering, koppel daaraan het nodige budget. Indien verwacht wordt dat de partnerschappen er zelf mee aan de slag gaan, zorg voor de nodige richtlijnen, opvolging en ondersteuning.

► **Zorg voor doordachte communicatie gedurende het voortraject en bij de lancering oproep.**

Spring doordacht om met het betrekken van stakeholders bij een voortraject voor de ontwikkeling van een oproep (bv. duidelijke doelstelling en rol stakeholders) en ga zorgvuldig om met de input die gevraagd wordt. Ga daarnaast na welke actoren bereikt moeten worden met de oproep en koppel daaraan een gepaste communicatiecampagne.

► **Voorzie een goed kader voor de partnerschapsvorming.**

Voorzie voldoende tijd en intensievere procesbegeleiding voor de partnerschapsvorming. Besteed voldoende aandacht aan de invulling van de rol als netwerkmanager.

► **Zorg voor voldoende tijd voor de opmaak en indiening van het projectvoorstel en tussen gunning en opstart van het project.**

Voorzie meer tijd voor de opmaak van het projectvoorstel. Dit geeft de ruimte om de visie en aanpak tot in groter detail uit te werken, en om de samenstelling van het partnerschap daar optimaal op te laten aansluiten. Voorzie tijd tussen de gunningsbeslissing en de opstart van het project, zodat de betrokken actoren zich praktisch kunnen organiseren en capaciteit voor het project kunnen vrijmaken.

► **Voorzie een goed kader voor het opzetten van een sterk partnerschap.**

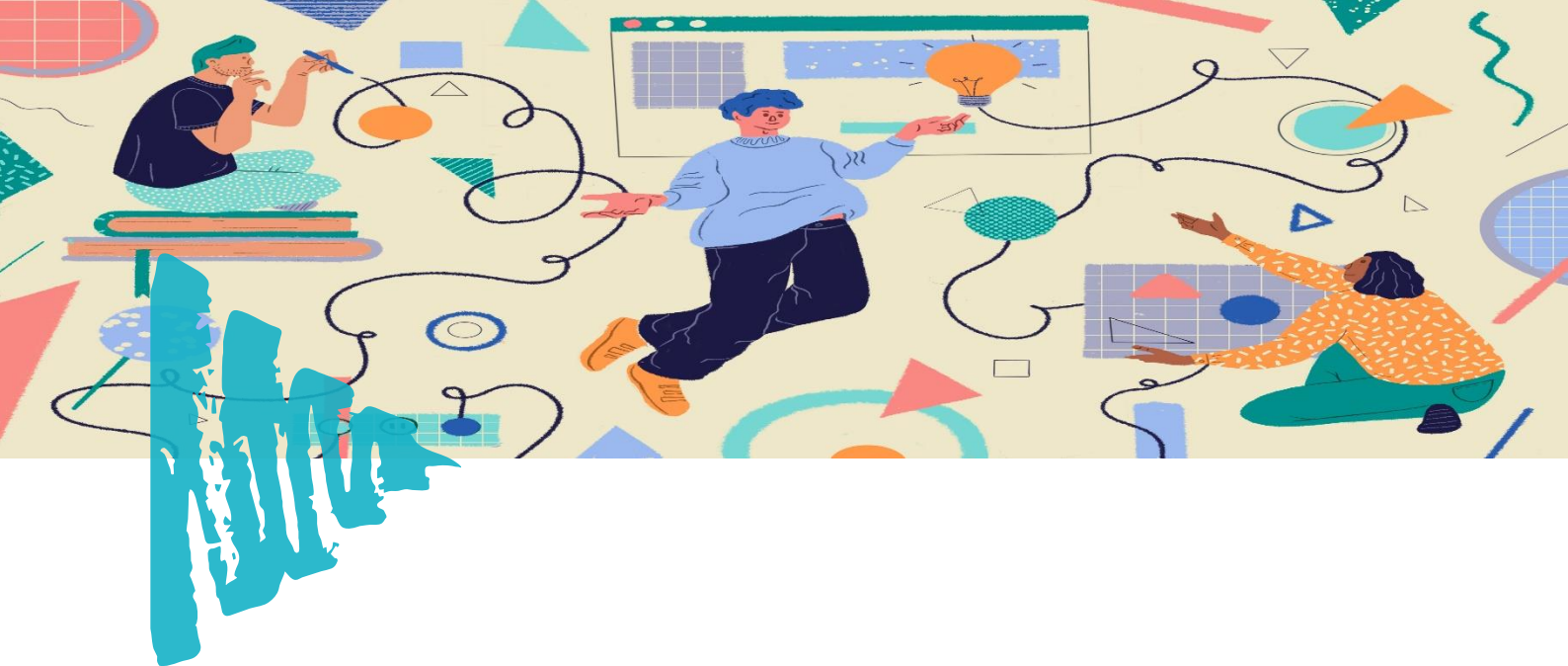
Het kan een meerwaarde zijn om meer kaders of zelfs procesbegeleiding aan te bieden voor het opzetten van een sterk partnerschap. Belangrijk bij het aanbieden van kaders is echter dat deze niet te eng of beperkend mogen zijn en ruimte moeten laten voor een flexibele invulling. Afhankelijk van de tijd die gegeven wordt en de complexiteit van de oproep en projecten, kan afgewogen worden of dit in de fase van de opmaak van het projectvoorstel wordt voorzien, of in een eerste opstartfase van het project.

► **Voorzie sterke ondersteuning, coaching en procesbegeleiding vanuit Europa WSE (en eventueel partners).**



Blijf inzetten op bereikbare, laagdrempelige en flexibele ondersteuning vanuit de betrokkenen bij Europa WSE, dat de nadruk legt op samenwerking eerder dan op controle. Versterk de coachende rol. Denk strategisch na over de organisatie van samenkomsten met alle partnerschappen. Ga na welke doelstelling het meest relevant is binnen de context van de oproep: netwerken, ervaringsuitwisseling, synergieën vinden, en/of bijleren? Voorzie afhankelijk van de doelstelling een gepaste aanpak en agenda.





## 1 / Inleiding

### 1.1. Context en doelstelling

#### PARTNERSCHAPPEN IN DE ESF-OPROEP 'OPLEIDINGEN VAN DE TOEKOMST'

Deze evaluatie betreft de partnerschapsvorming in de [ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst'](#).

De doelstelling van de oproep was het ontwikkelen van opleiding(en) die inspelen op de competentieveranderingen die nodig zullen zijn in de toekomst. Hieronder valt het uitwerken van nieuwe opleiding(en) en het bijbehorende lesmateriaal, het testen van de opleidingen op een beperkt doelpubliek, en/of het bijsturen van geteste opleidingen. De basis om deze opleiding(en) te ontwikkelen, zijn de resultaten uit de SCOPE competentieprognoses of gelijkaardige studies, die een overzicht geven van verschuivingen in competenties. Europa WSE heeft gekozen om de oproep niet open te stellen voor individuele actoren, maar om te experimenteren met partnerschappen. Partnerschapsvorming is een nieuwe manier van werken voor Europa WSE. Naast de inhoudelijke doelstelling van het ontwikkelen van opleidingen, is het experimenteren en leren uit een oproep waarbij individuele actoren samen een partnerschap vormen om met dit partnerschap een projectvoorstel in te dienen ook een belangrijke doelstelling.

De oproep werd, na een voortraject met een call of interest, officieel gelanceerd in oktober 2022 met een algemene infosessie. Europa WSE schoof negen thema's<sup>3</sup> naar voor waarrond – in partnerschap – een project kon worden uitgewerkt. Per thema kon slechts één project ingediend en goedgekeurd worden. Voor elk van de thema's werd in diezelfde maand een sessie georganiseerd waarin geïnteresseerden de eerste fundamenteën konden leggen voor een partnerschap en een project. Daarna gingen de actoren zelf aan de slag met het finaal vormgeven van het partnerschap en het uitwerken van een projectvoorstel. De deadline voor indiening van de projectvoorstellen was eind november. De communicatie van de goedgekeurde projecten gebeurde eind december. Voor acht thema's werd een projectvoorstel ingediend, en voor elk van deze thema's werd een partnerschap goedgekeurd. Onderstaande tabel geeft een beknopt overzicht van de partnerschappen. Een uitgebreidere fiche per partnerschap is terug te vinden in bijlage.

De projecten liepen van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De eindrapportage is voorzien voor eind maart 2024.

---

<sup>3</sup> Grote evoluties in de industrie, Soft skills, Drones, Energie, Luchthaven activiteiten, Retail Transport en Logistiek, Renovatie, Zorg en Circulaire Economie

Tabel 1: Beknopt overzicht partnerschappen 'Opleidingen van de toekomst'

Partnerschap	Subthema's	Promotor	Aantal partners <sup>4</sup>
Zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Digitale vaardigheden</li> <li>▶ Technologie in de zorg</li> <li>▶ Psychosociale vaardigheden</li> </ul>	Katholieke Universiteit Leuven	13 partners: 8 onderwijs, 4 werk, 2 innovatie
Circulaire economie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Circulaire businessmodellen</li> <li>▶ Levenscyclusdenken en materiaalselectie</li> <li>▶ Rol van materialen</li> </ul>	Clusta i.s.m. Wercircle	6 partners: 1 onderwijs, 3 werk, 3 innovatie
Drones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pilot-expertise</li> <li>▶ Productie en onderhoud van drones</li> <li>▶ Data processing &amp; security, cloudcomputing</li> </ul>	Noordzee Drones	13 partners: 3 onderwijs, 5 werk, 4 innovatie
Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bewustzijn en sensibilisatie</li> <li>▶ Monitoring &amp; regeling</li> <li>▶ Technieken</li> <li>▶ Innovatievermogen in systeendenken</li> <li>▶ Communicatie &amp; commerciële vaardigheden</li> </ul>	Green Energy Park	18 partners: 9 onderwijs, 4 werk, 5 innovatie
Grote evoluties in de industrie (GEIDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsorganisatie</li> <li>▶ Digital upskilling</li> <li>▶ Technische upskilling</li> <li>▶ Soft skills</li> </ul>	Esset Engage	24 partners: 10 onderwijs, 6 werk, 6 innovatie
Renovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bouwketen: ontwerp en uitvoering</li> <li>▶ Energetische renovatiescan voor aankoop van en bij beheer</li> <li>▶ Binnenklimaat</li> </ul>	PXL	10 partners: 3 onderwijs, 3 werk, 4 innovatie
Retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Retail</li> </ul>	PXL	3 partners: 2 onderwijs, 1 werk, 1 innovatie
Soft skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coachend leiderschap</li> <li>▶ Adaptievermogen</li> <li>▶ Interdisciplinair samenwerken</li> <li>▶ Omgaan met diversiteit</li> </ul>	Tabor	12 partners: 7 opleiding, 4 werk, 5 innovatie

Bron: IDEA Consult op basis van de documentanalyse

## DOELSTELLING, EVALUATIEVRAGEN EN EVALUATIEBENADERING

Men wil op basis van de ervaring met het partnerschapsvormingsproces bij de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' inzichten verwerven omtrent het gekozen kader en de strategie rond partnerschappen en deze inzichten meenemen bij het ontwikkelen en organiseren van toekomstige oproepen binnen het ESF+ Operationeel Programma 2021-2027.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de evaluatievragen. Deze evaluatievragen werden verfijnd op basis van de uitgewerkte programmatheorie en de evaluatievragen die vanuit Europa WSE naar voor werden geschoven, op basis van een interne oefening die de verantwoordelijken zelf deden over de geleerde lessen in het traject.

<sup>4</sup> Sommige partners worden gecategoriseerd onder meer dan één type (bv. onderwijs en innovatie).



Tabel 2: Evaluatievragen procesevaluatie partnerschapsvormingsproces Opleidingen van de toekomst

Luik/ onderzoeksvraag	Thema	Onderzoeksvraag
OV1		In welke mate is de oproep 'Opleidingen van de toekomst' effectief m.b.t. het stimuleren, faciliteren en ondersteunen van performante partnerschappen om tot kwaliteitsvolle, gedragen en toekomstgerichte opleidingen te komen?
Oproep	OV2	Aanpak oproep Wat was de aanpak van de oproep? Hoe verliep het proces om projecten te vormen en te selecteren?
	OV3	Inhoud oproep Wat was de opzet van de oproep? Hoe werd de keuze van de 8 thema's door EUROPA WSE, mede op basis van de call of interest, ervaren? Waren de competentieprognoses een voldoende houvast voor de verdere uitwerking van de projectvoorstellen?
	OV4	Bereik oproep Wat was het bereik van de oproep, welke organisaties werden wel/niet bereikt? Zitten er elementen in de oproep die deelname organisaties stimuleren of verhinderen?
	OV5	Ecologische context oproep Welke elementen uit de ecologische context hadden een invloed op de aanpak, het opzet en het bereik van de oproep?
Ondersteuning	OV6	Reflectie, (bij)leren Wat is de relevantie en effectiviteit van de maandelijkse leermomenten? Hoe werden de leermomenten ervaren?
	OV7	Ondersteuning WSE Welke begeleiding wordt er geboden vanuit Europa WSE en/of andere actoren, zowel bij de partnerschapsvorming als tijdens de looptijd van het project? Wat is de frequentie van deze begeleiding? Hoe wordt deze ervaren door de partnerschappen? In hoeverre stuurt Europa WSE de partnerschappen aan? Heeft dit een impact op het engagement en de dynamiek van het partnerschap? Wat zijn knelpunten en succesfactoren voor een goede facilitatie van de partnerschapsvorming, samenwerking en kruisbestuiving tussen de betrokken partners en de partnerschappen?
Determinanten en outcomes goede partnerschappen	OV8	Samenwerken in partnerschap Hoe ervaren de organisaties de samenwerking in het partnerschap? Wat loopt er (niet) goed? Wat zou er beter kunnen (gekund hebben)? Wat heeft gemaakt dat het (niet) goed loopt?
	OV9	Doelconsensus Hoe werd het doel van elk partnerschap bepaald? Is het gedeeld doel collaboratief tot stand gekomen? Is er een ingebakken sense of urgency? Geloof men in de noodzakelijkheid van een netwerk om de doelstelling te realiseren? Geloof men in de onderlinge afhankelijkheid om de doelstelling te realiseren? Waarom wel/niet?
	OV10	Sterk netwerkmanagement en sterke governancestructuur Slaagt de promotor erin om verbindend te werken? Heeft de promotor de nodige netwerkcompetenties? Is er een heldere en transparante rolverdeling? Is de rolverdeling logisch gezien de vereiste competenties, ervaring, en deskundigheid voor iedere rol? Waarom wel/niet?



OV11	Vertrouwen	<p>Is er vertrouwen in de werkverdeling en de afspraken? Is er vertrouwen in de promotor(en) van het partnerschap?</p> <p>Is er gelijkwaardigheid tussen de partners (personen) in het netwerk?</p> <p>Worden macht en statuut in de eigen organisatie geneutraliseerd in het netwerk? Hebben alle leden een mandaat vanuit de eigen organisatie om beslissingen te maken?</p> <p>Worden beslissingen samen genomen? Wordt opgebouwde informatie en expertise gedeeld onder de partners?</p> <p>Zijn de eigen prioriteiten van elk van de organisaties in balans met de prioriteiten van het partnerschap?</p> <p>Waarom wel/niet?</p>
OV12	Samenstelling partnerschap	<p>Zijn er leden in het partnerschap die overbodig zijn? Zijn er voldoende leden om de doelstelling te kunnen realiseren? (middelen, expertise/competenties, netwerk)</p> <p>Is het netwerk helder afgelijnd, met duidelijke grenzen? Is het voor iedereen helder wie wel/niet tot het netwerk behoort?</p> <p>Waarom wel/niet?</p>
OV13	Resultaat	<p>Slagen de partnerschappen erin om op effectieve wijze een complexe uitdaging aan te pakken?</p> <p>Hebben de partnerschappen toegang tot de nodige middelen, informatie, competenties, netwerk, ... ?</p> <p>Hebben de opleidingen een innovatief karakter?</p> <p>Ontstaan er nieuwe synergieën tussen partners?</p> <p>Waarom wel/niet?</p>

Aangezien de evaluatie van de partnerschappen binnen de oproep 'Opleidingen van de toekomst' tot doel heeft diepgaand te leren over het proces, de achterliggende mechanismes en voorwaarden die geobserveerde uitkomsten verklaren, hanteren we een **enlightenment-benadering** (Chen, 2015). Het doel is om het partnerschapsvormingsproces en de invloed van de ondersteuning vanuit Europa WSE beter te begrijpen met oog op toekomstige oproepen. Cruciaal bij een enlightenment-benadering is het gebruik van een evaluatietheorie. Daarom werken we met een programmatheorie, die werd opgesteld op basis van deskstudie, via een diepte-interview over het opzet en de aanpak van de oproep alsook via een analyse van de wetenschappelijke literatuur over partnerschapsvorming. In de uitvoering van de evaluatie worden de verschillende elementen uit de programmatheorie vervolgens getoetst aan en verfijnd met de ervaringen van de partnerschapsvorming in de praktijk.

## 1.2. Partnerschapsvorming in de literatuur

Om de programmatheorie en evaluatievragen te verfijnen en te operationaliseren, is een uitdieping van het concept 'partnerschappen' nodig. De partnerschappen 'Opleidingen van de toekomst' kunnen gezien worden als een vorm van organisatienetwerken. Het theoretisch kader is gebaseerd op de wetenschappelijke inzichten rond organisatienetwerken<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Deze sectie neemt voor een deel een gedeelte van de literatuurstudie die gebeurde voor de evaluatie van de Leerecosystemen als basis, die zich op zijn beurt sterk baseerde op de masterproef van Lore Baeyens (2021).



## 1.2.1 Partnerschappen Opleidingen van de toekomst: leidersorganisatienetwerken

### PARTNERSCHAPPEN OPLEIDINGEN VAN DE TOEKOMST ALS ORGANISATIENETWERKEN

Provan en Kenis (2008) beschrijven dat een netwerk bestaat uit drie of meerdere autonome organisaties, waarin de organisaties werken aan een gedeelde doelstelling en het resultaat wordt gerealiseerd op niveau van het netwerk (Kenis en Cambré, 2019).

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie vormen van netwerken (Kenis en Cambré, 2019):

- ▶ Een leernetwerk of een **lerend netwerk** is een netwerk waarbij organisaties kennis, informatie en expertise met elkaar delen;
- ▶ Een **netwerk van gedeelde diensten** (shared services) is gericht op het realiseren van gezamenlijke dienstverlening of producten vanuit de bedoeling om deze dienstverlening meer efficiënt/kwaliteitsvol te organiseren;
- ▶ Een **organisatienetwerk** is een netwerk dat zaken wil realiseren die los van elkaar niet realiseerbaar zijn. Het is een netwerk waarbij informatie, bronnen, activiteiten en expertise gedeeld worden tussen onafhankelijke en unieke organisaties, gericht op resultaten die de capaciteiten van een individuele organisatie overstijgen. Het gaat om realisaties die samenwerking tussen de partnerorganisaties noodzakelijk maken en waarbij de uitkomst niet kan worden gerealiseerd zonder collectieve aanpak.

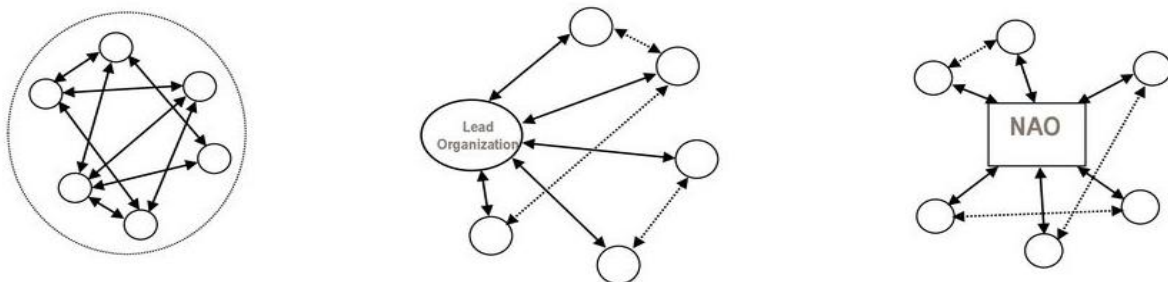
De partnerschappen i.k.v. de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' zijn organisatienetwerken. De partners, vanuit zowel het onderwijs-, werk- als innovatieveld, realiseren gezamenlijk een opleidingsaanbod waarvan verondersteld werd dat ze deze niet los van elkaar konden realiseren.

### GOVERNANCE VAN DE PARTNERSCHAPPEN OPLEIDINGEN VAN DE TOEKOMST VIA EEN LEIDERORGANISATIENETWERK

De aansturing van een organisatienetwerk (netwerk governance) vindt niet op hiërarchische wijze plaats. In de literatuur komen volgende drie mogelijke bestuursvormen van organisatienetwerken aan bod (zie [Figuur 1](#)) (Kenis & Cambré, 2019):

- ▶ In het **zelfregulerend netwerk** werken verschillende organisaties samen zonder afzonderlijke besturingseenheid. De netwerken besturen zelf de gemeenschappelijke activiteiten.
- ▶ In een **leiderorganisatienetwerk** valt de leidende rol op de schouders van één van de organisaties van het netwerk.
- ▶ In de **Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)** wordt een aparte eenheid gecreëerd die verantwoordelijk is voor het beheer van het organisatienetwerk en de coördinatie van de activiteiten (Kenis & Cambré, 2019). Dat betekent dus dat ze enkel instaat voor beheer en organisatie, niet voor strategische activiteiten.

Figuur 1: Drie vormen van netwerk governance



Bron: Kenis & Cambré, 2019 (p. 94)



De partnerschappen i.k.v. de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' zijn leiderorganisatienetwerken. Eén duidelijke organisatie is de promotor van het project en deze organisatie heeft ook zelf een rol in het uitwerken van de opleidingen.

## 1.2.2 Meerwaarde van organisatienetwerken

Organisatienetwerken bieden een grote meerwaarde voor het effectief aanpakken van complexe problemen. In deze paragraaf beschrijven we deze meerwaarde en vatten we de belangrijke outcomes van een organisatienetwerk samen in de blauwe box.

### ORGANISATIENETWERKEN OM COMPLEXE PROBLEMEN AAN TE PAKKEN

Organisatienetwerken komen in toenemende mate voor in de publieke sector. Complexe problemen die een multilaterale samenwerking vereisen, vragen om collectieve actie waarbij co-creatie centraal staat. Verbinden van informatie en expertise vergroot de kans om een antwoord te vinden op een complexe uitdaging. Verschillende perspectieven zijn nodig om tot resultaat te komen. Ook het samenleggen van middelen, informatie, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties is noodzakelijk (Baeyens, 2021). Een organisatienetwerk is dus aan de orde wanneer er een verscheidenheid aan partners nodig is om de doelstellingen te bereiken, en wanneer die partners van elkaar afhankelijk zijn om dat gewenste doel te realiseren (Kenis en Vermeire, 2021).

### ORGANISATIENETWERKEN OM IN TE ZETTEN OP EFFECTIVITEIT VAN HET RESULTAAT

Kenis en Cambré (2019) stippen aan dat de meerwaarde van organisatienetwerken in de eerste plaats niet gaat om efficiëntie, maar om effectiviteit: "een organisatienetwerk is een noodzakelijke voorwaarde voor het vinden van effectieve oplossingen voor problemen die zo complex zijn en net daarom niet door een organisatie alleen gerealiseerd kunnen worden".

- ▶ Middelen, informatie, competenties, netwerk vanuit verschillende organisaties worden samengelegd om de doelstelling te bereiken
- ▶ Het organisatienetwerk is in staat om een complex probleem aan te pakken
- ▶ Het resultaat waarnaar men toewerkt heeft een innovatief karakter
- ▶ Het organisatienetwerk bereikt op effectieve wijze haar doelstelling(en)
- ▶ Er ontstaan nieuwe synergieën tussen partners

## 1.2.3 Factoren die de effectiviteit van de partnerschappen beïnvloeden

Verschillende factoren beïnvloeden de effectiviteit van organisatienetwerken. In deze paragraaf beschrijven we deze factoren en vatten we de belangrijke elementen samen in de blauwe boxen.

### MATE VAN DOELCONSENSUS

Een doelstelling formuleren is niet alleen belangrijk om partners voor samenwerking warm te maken en te verbinden, maar ook om te bepalen welke partners en organisaties kunnen worden betrokken. Doelconsensus is immers een belangrijke basis om met een organisatienetwerk te kunnen starten (Baeyens, 2021). De gezamenlijke doelstelling is een cruciaal element in een succesvol organisatienetwerk. Vertrouwen in het belang en de haalbaarheid van het netwerkdoel en de eigen bijdrage daarin zijn noodzakelijk om een goede samenwerking mogelijk te maken (Kenis & Cambré, 2019). Elke betrokken actor moet zich voldoende met de doelstellingen en de aanpak kunnen identificeren. Een participatieve methodiek die vanaf het begin alle ruimte geeft voor samenwerking zou dit kunnen ondersteunen (Kenis & Cambré, 2019). Tot slot gaat het niet alleen om de helderheid van de netwerkdoelstelling, maar ook om het erkennen en herkennen dat een organisatienetwerk de juiste keuze is om de doelstelling te behalen (Kenis & Vermeire, 2021).



- ▶ Is het gedeeld doel collaboratief tot stand gekomen?
- ▶ Spreekt er enthousiasme uit de formulering van de doelstelling?
- ▶ Is er een ingebakken sense of urgency?
- ▶ Gelooft men in de noodzakelijkheid van een netwerk om de doelstelling te realiseren? Gelooft men in de onderlinge afhankelijkheid om de doelstelling te realiseren?

### STERK NETWERKMANAGEMENT EN STERKE GOVERNANCESTRUCTUUR

Of een netwerk effectief is, hangt onder meer af van hoe het netwerk gemanaged wordt. Wil een netwerk slagen in de vooropgestelde netwerkdoelen, dan dient geïnvesteerd te worden in het management ervan. De netwerkmanager of coördinator bewaakt het gemeenschappelijke doel en zorgt voor een maximale doelconsensus (Kenis & Provan, 2008). Milward en Provan (2006) stellen vijf essentiële managementtaken voor de netwerkcoördinatoren in overheidsnetwerken voorop (zie Tabel 3).

Tabel 3: Essentiële netwerkmanagementtaken

Essentiële netwerkmanagementtaken	
Managen van ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vaststellen van de beste netwerkstructuur voor een succesvol netwerk;</li> <li>▶ Implementeren en onderhouden van deze netwerkstructuur;</li> <li>▶ Inzien wanneer een netwerkstructuur moet veranderen vanwege de behoefte van het netwerk en zijn deelnemende organisaties;</li> </ul>
Managen van legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opbouwen en behouden van de legitimiteit van het netwerkconcept, de netwerkstructuur en de betrokkenheid bij het netwerk;</li> <li>▶ Aantrekken van positieve publiciteit, fondsen, nieuwe leden, tastbaar succes;</li> </ul>
Managen van conflicten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opzetten van mechanismen om conflicten en meningsverschillen op te lossen;</li> <li>▶ Opnemen van de rol als vertrouwenspersoon voor alle netwerkdeelnemers;</li> <li>▶ Besluiten maken die laten zien dat voor het belang van het hele netwerk wordt gekozen en niet specifiek voor het belang van een bepaalde organisatie;</li> </ul>
Managen van inzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verkrijgen van de actieve medewerking van de deelnemende organisaties;</li> <li>▶ Werken met de deelnemende organisaties om zeker te maken dat zij begrijpen hoe het succes van het netwerk kan bijdragen aan de effectiviteit van de afzonderlijke organisaties;</li> <li>▶ Verzekeren dat de beschikbare fondsen in het netwerk gelijkwaardig worden verdeeld tussen de deelnemende organisaties, gebaseerd op de behoefte van het netwerk;</li> <li>▶ Zeker maken dat alle deelnemende organisaties op de hoogte zijn van alle netwerkbrede activiteiten;</li> </ul>
Managen van verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bepalen wie verantwoordelijk is voor welke taken in het netwerk;</li> <li>▶ Belonen en stimuleren van het werken in lijn met de doelen van het netwerk.</li> <li>▶ Monitoren van de netwerkdeelnemers en reageren op 'free riders'.</li> </ul>

Bron: Milward & Provan, 2006



Opdat netwerken effectief en efficiënt zijn, is sturing en coördinatie nodig. Kenis en Vermeire (2021) benadrukken het belang van de keuze voor een goede governancestructuur die aangepast is aan de eigenschappen van het organisatienetwerk.

- ▶ Slaagt de trekker erin om verbindend te werken? Heeft de trekker de nodige netwerkcompetenties?
- ▶ Is er een heldere en transparante rolverdeling? Is de rolverdeling logisch gezien de vereiste competenties, ervaring, en deskundigheid voor iedere rol?

#### MATE VAN VERTROUWEN

Samenwerking vereist hecht partnerschap en vertrouwen. De mate van vertrouwen kan immers variëren. Bij grotere netwerken kennen alle partners elkaar vaak niet, dus kan er ook geen sprake zijn van volledig vertrouwen. Ook kan vertrouwen tussen partners gaandeweg groeien, en is het geen noodzakelijke voorwaarde om van start te kunnen gaan. Wel is er vertrouwen nodig in de netwerkcoördinator en geloof in het resultaat, in de samenwerking en in de werkverdeling en afspraken die gelden in het organisatienetwerk (Kenis & Cambré, 2019). De netwerkleden moeten de organisatieleider kunnen ervaren als een betrouwbaar bemiddelaar wanneer er zich conflicten voordoen en de leider dient neutraliteit te bewaren (Provan & Kennis, 2008).

De partners in een organisatienetwerk kijken namelijk meestal vanuit een verschillend perspectief en hebben vaak andere prioriteiten. Niet elke partner schuift de eigen prioriteiten graag even aan de kant ten gunste van een gemeenschappelijk doel (Baeyens, 2021). Vertrouwen is dan ook cruciaal in de beginfase van een organisatienetwerk (Kenis & Cambré, 2019).

In een goed functionerend netwerk is er gelijkwaardigheid onder de partners en wordt ongelijkheid van statuut of macht van personen geneutraliseerd in het organisatienetwerk. Het is belangrijk dat partners in het organisatienetwerk als gelijken kunnen samenwerken (Kenis & Cambré, 2019).

- ▶ Is er vertrouwen in de werkverdeling en de afspraken? Is er vertrouwen in de trekker(s) van het partnerschap?
- ▶ Is er gelijkwaardigheid tussen de partners (personen) in het netwerk? Worden macht en statuut in de eigen organisatie geneutraliseerd in het netwerk? Hebben alle leden een mandaat vanuit de eigen organisatie om beslissingen te maken?
- ▶ Worden beslissingen samen genomen? Wordt opgebouwde informatie en expertise gedeeld onder de partners?
- ▶ Zijn de eigen prioriteiten van elk van de organisaties in balans met de prioriteiten van het partnerschap?

#### SAMENSTELLING VAN HET ORGANISATIENETWERK

Voor een goed werkend organisatienetwerk is de samenstelling belangrijk. Kenis & Cambré (2019) wijzen op het belang van differentiatie en integratie in het organisatienetwerk. Differentiatie gaat over de samenstelling van het netwerk op een dusdanige manier dat verschillende perspectieven en expertises bijeen worden gebracht. Integratie gaat over de samenhang van het netwerk of de verbindingen tussen de partners van het netwerk. Een goed samengesteld organisatienetwerk bestaat daarom uit partners met voldoende diverse achtergronden die elkaar meestal niet goed kennen. Het resultaat dat de samenwerking voor ogen houdt, is de drijfveer om er samen voor te gaan. Het is erg belangrijk dat alle actoren actief verbonden worden met elkaar, zeker wanneer in een organisatienetwerk grote diversiteit bestaat. De uitdaging om de integratie van het netwerk te realiseren is groter wanneer er een hoge mate van differentiatie bestaat tussen de leden van het netwerk.

Niet alleen het type actoren die betrokken worden bij het organisatienetwerk (en de mate van differentiatie en integratie tussen deze actoren), maar ook het aantal leden is belangrijk. Hoe meer leden, hoe meer relevante middelen (financiële middelen, capaciteit en competenties in het netwerk), waardoor het netwerk krachtiger



wordt. Anderzijds komen bij grotere netwerken ook hogere coördinatiekosten kijken, met een groter risico op coördinatiemoeheid. Elke partner moet iets aan de realisatie van de gedeelde doelstelling bijdragen, anders is de aanwezigheid van die partner overbodig (Provan & Kennis, 2008; Kenis & Cambré, 2019).

Tot slot duiden Kenis & Cambré (2019) ook op het belang van het helder aflijnen van het organisatienetwerk, wat niet betekent dat er geen nieuwe partners bij kunnen als daar behoefte aan is. Maar de heldere begrenzing zorgt voor de noodzakelijke veiligheid om open en transparant te communiceren en voor de sociale controle om wederzijdse verplichtingen na te komen.

- ▶ Zijn er leden in het partnerschap die overbodig zijn? Zijn er voldoende leden om de doelstelling te kunnen realiseren? (middelen, expertise/competenties, netwerk)
- ▶ Is het netwerk helder afgelijnd, met duidelijke grenzen? Is het voor iedereen helder wie wel/niet tot het netwerk behoort?

### 1.3. Conceptueel kader in de vorm van een programmatheorie

Voor de procesevaluatie van de vorming van de partnerschappen i.k.v. de ESF-oproep Opleidingen van de toekomst maken we een programmatheorie op (Chen's model van programmatheorie (Chen, 1990, 2015)) (zie [Figuur 2](#)).

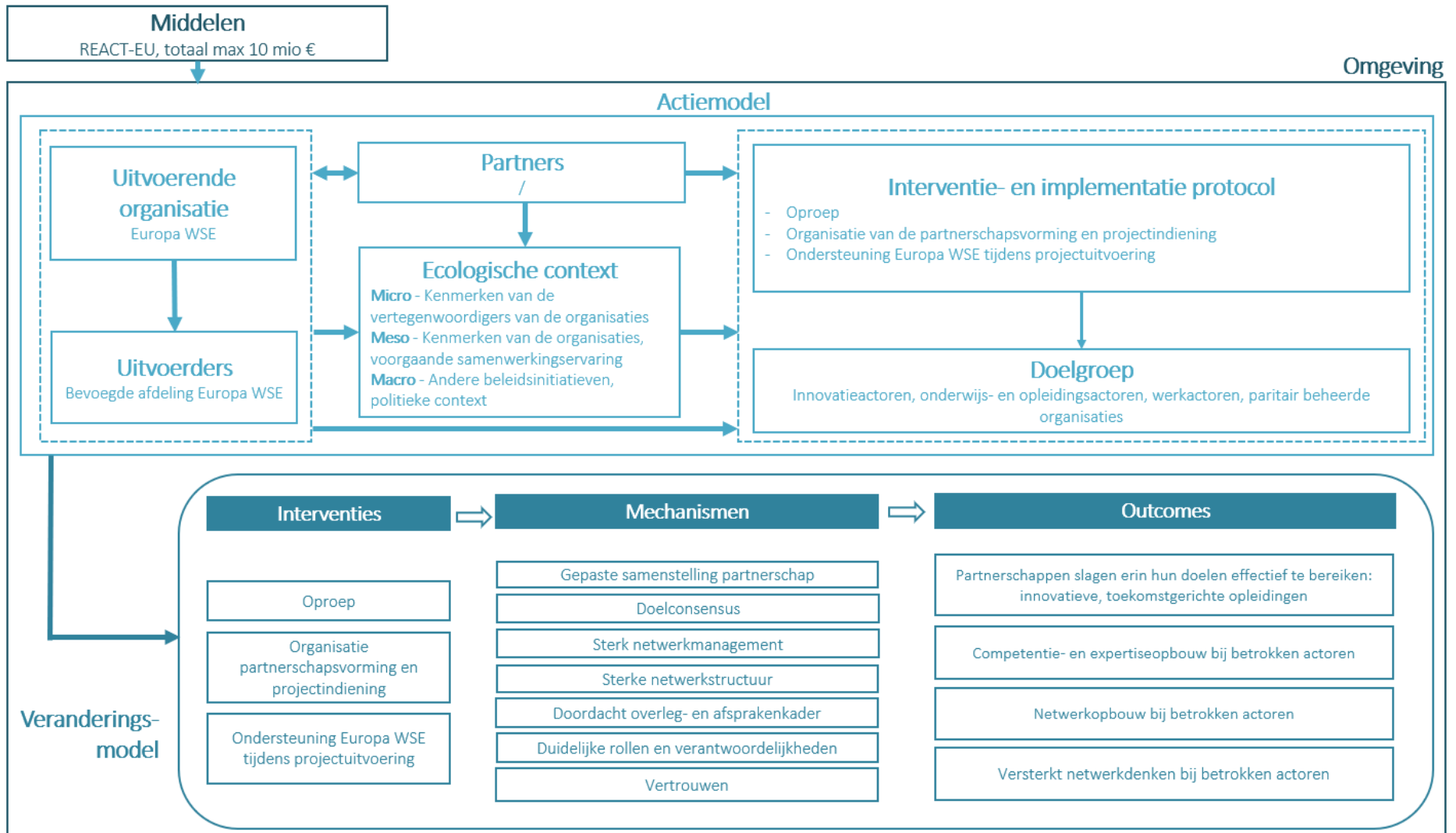
De programmatheorie bestaat uit een actiemodel en een veranderingsmodel.

Het **actiemodel** geeft weer hoe verantwoordelijken voor een programma (hier: de partnerschapsvorming) zich organiseren en samenwerken met partnerorganisaties, om het doelpubliek te bereiken en het programma uit te voeren. Dit model werd ingevuld op basis van de inzichten uit de documentenanalyse, het diepte-interview met Europa WSE en de eerste werksessie met promotoren. Tijdens de implementatiefase van de evaluatie werd het model verder verfijnd worden op basis van nieuwe, aanvullende inzichten.

Het **veranderingsmodel** is het causaal model dat uitlegt hoe men verwacht dat de beoogde resultaten en vooropgestelde impact voortgebracht worden. De determinanten en outcomes van het veranderingsmodel worden ingevuld op basis van de analyse van de wetenschappelijke literatuur. In de implementatiefase werd nagegaan of en hoe deze determinanten en outcomes zich voordoen in de praktijk, alsook of andere determinanten of outcomes vanuit de praktijk naar voor komen.



Figuur 2: Programmatheorie partnerschapsvorming Opleidingen van de toekomst



Bron: IDEA Consult



## 1.4. Methodologie

In dit deel wordt de gehanteerde aanpak en methodologie beschreven. We gaan hier verder in op de detaillering van het onderzoeksdesign, de aanpak van de dataverzameling en het data-analyseplan.

### 1.4.1 Aanpak verfijnen onderzoeksdesign

- ▶ Er werd een **literatuurstudie** van de wetenschappelijke literatuur rond beleidsplanning en rond partnerschappen uitgevoerd met als doel de conceptuele kaders van de studie verder te verfijnen, en om factoren en mechanismes te identificeren die toelaten om later de resultaten beter te kunnen kaderen. Voor het kader rond **partnerschapsvorming** werd gefocust op de literatuur rond organisatienetwerken. In een interne werksessie met onze interne expert werden de conceptuele kaders op punt gesteld.
- ▶ Er gebeurde een **documentanalyse** van de documentatie vanuit Europa WSE rond de oproep 'Opleidingen van de toekomst, namelijk de inhoudelijke projectvoorstellen, een geüpdatet voorstelling in PowerPoint van de partnerschappen (maart 2023), de oproepfiche, het sjabloon van de partnerschapsovereenkomst, sjabloon van de projectplanning en het verslag van een interne workshop bij Europa WSE over de geleerde lessen van de oproep. Op basis van de documentanalyse maakten we een eerste versie van de tijdslijn van het partnerschapsvormingsproces op in Miro.
- ▶ **Verkennd diepte-interview** (van elk 1,5 uur, via Teams) met de verantwoordelijken voor Opleidingen van de toekomst. Hiervoor hanteerden we semigestructureerde topiclijsten (zie bijlage A.1.). We werkten toe naar een globaal begrip van hoe de partnerschapsvorming werd ondersteund. De input van het verkennend gesprek werd gebruikt om de tijdslijn te verfijnen en een overzicht te krijgen van de stakeholders die werden betrokken. Daarnaast gingen we na welke partnerschappen in sterke mate voldoen aan de criteria gekoppeld aan de mechanismen en outcomes van het veranderingsmodel (zie **Figuur 2**). De verantwoordelijken selecteerden op basis hiervan 2 cases voor de casestudie in de implementatiefase.
- ▶ **Werksessie promotoren partnerschappen Opleidingen van de toekomst**: Om het conceptueel kader, de aanpak en de meetinstrumenten van de procesevaluatie van de partnerschapsvorming van de oproep 'Opleidingen van de toekomst' te valideren, werd een eerste werksessie georganiseerd met de promotoren van de verschillende partnerschappen en de verantwoordelijken voor de oproep van Europa WSE. Ook de caseselectie werd toegelicht en er werden verdere praktische afspraken over de komende onderzoeksstappen gemaakt.

### 1.4.2 Aanpak dataverzameling implementatiefase

- ▶ **Casestudie van 2 cases**. Uit de 8 partnerschappen werden er 2 geselecteerd voor de casestudie. Het uitgangspunt van de casestudie is het analyseren en vergelijken van twee 'positieve' cases. De definitie van een positieve case werd verder gebaseerd op de verfijnde mechanismen en outcomes van het veranderingsmodel, waaraan we criteria koppelden. Deze werkwijze resulteerde in de volgende definiëring:

Een positieve case is een case die in sterke mate voldoet aan de volgende criteria:

1. **Doelconsensus**: gedeeld doel (collaboratief), enthousiasme, sense of urgency, geloof in noodzaak partnering
2. **Sterk netwerkmanagement en sterke governancestructuur**: verbindend werken en sterke netwerkcompetenties promotor, transparante en logische rolverdeling



3. **Vertrouwen, zeker in promotor:** vertrouwen in werkverdeling en afspraken, in promotor(en), gelijkwaardigheid tussen partners, expertisedeling, ...
4. **Samenstelling van het partnerschap:** relevantie van alle partners, voldoende partners, helder afgelijnd partnerschap
5. **Resultaat:** innovatief karakter, nieuwe synergieën

De verantwoordelijken bij Europa WSE kregen de tijd om een selectie te maken uit de criteria. Dit gebeurde op basis van eliminatie. Ze kwamen tot de volgende selectie: partnerschappen 'Soft skills' en 'Energie'. Ter onderbouwing gaven ze volgende feedback mee:

Soft skills	Energie
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gedeelde strategie</li> <li>▶ Wederzijdse feedback</li> <li>▶ Enthousiasme promotor, veel energie in heel partnerschap</li> <li>▶ Gezamenlijke beslissingen</li> <li>▶ Sterktes van iedere actor zijn gekend en worden uitgespeeld</li> <li>▶ Vlotte samenwerking (zijn op elkaar ingespeeld)</li> <li>▶ Sterke drive om zo innovatief mogelijk uit de hoek te komen in resultaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestroomlijnd proces</li> <li>▶ Respectvolle samenwerking</li> <li>▶ Planmatige en gestructureerde samenwerking</li> </ul>

De casestudie bestond voor elke case uit de volgende datacollectiemethoden:

1. **Verkennend diepte-interview met de promotor(en) van het partnerschap.** In eerste instantie werd een gesprek gevoerd met de promotor(en) van het partnerschap. Zo geraakten de onderzoekers vertrouwd met het partnerschap, kon de focusgroep beter worden voorbereid om meer ruimte te hebben voor de mechanismen, en konden nog interessante topics worden aangehaald om te bespreken tijdens de focusgroep. De interviews vonden online plaats via Microsoft Teams en duurden ongeveer 1,5 uur.
2. **Focusgroep met een selectie van partners.** Vervolgens werd een focusgroep georganiseerd. In samenspraak met de promotor(en) werd een selectie gemaakt van deelnemende partners. De behandelde topics waren gebaseerd op de evaluatievragen, en er werd dieper ingegaan op de achterliggende mechanismen die gemaakt hebben dat het partnerschap goed functioneert. Door de input die we haalden uit het verkennend gesprek met de promotor, was er zo meer ruimte om dieper in te gaan op de elementen van een goed partnerschap.
3. **Verdiepende opvolggesprekken.** De gesprekspartners en te bespreken topics waren gebaseerd op het verkennende gesprek en de focusgroep. Voor elke case werden 1 à 2 opvolggesprekken uitgevoerd.

Alle gesprekken voor de case studies gebeurden via Microsoft Teams. In bijlage (A.3) zijn de topiclijsten voor het verkennend gesprek en de focusgroep terug te vinden. De topiclijsten voor de verdiepende opvolggesprekken werden opgesteld aan de hand van de eerdere focusgroep, en varieerden naargelang de gesprekspartner.

- ▶ **Focusgroep partnerschappen.** Voor alle partnerschappen die niet geselecteerd werden voor de casestudie, werd één focusgroep georganiseerd. De focusgroepen vonden online plaats via Microsoft Teams, buiten de focusgroep van 'Grote evoluties in de industrie' (GEIDI), die fysiek doorging. De focusgroepen duurden ongeveer twee uur. Deze duurtijd was nodig om de verschillende aspecten van het partnerschap te kunnen bespreken. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst (zie ook bijlage



A.1). In samenspraak met de promotor(en) werd telkens een selectie gemaakt van deelnemers. Het doel was telkens om de promotor en de copromotoren/trekkers van de subthema's te includeren, aangevuld met een mix van onderwijs-, werk- en innovatieactoren. De focusgroepen vonden plaats tussen midden december 2023 en midden januari 2024

- **Analyse en verwerking:** De verslagen van de gesprekken van zowel de casestudies als de overige partnerschappen werden vervolgens gecodeerd en geanalyseerd in Nvivo. De codering gebeurde op basis van de evaluatievragen, en daarnaast was ook ruimte gelaten voor inductieve coderingen, om reeds belangrijkste mechanismes te identificeren. Voor de casestudies vormde het partnerschap de analyse-eenheid: we identificeerden en analyseerden mechanismes per partnerschap en vergeleken deze tussen de 2 cases onderling (cross-case analyse, Miles & Huberman, 1994).

### 1.4.3 Data-analyseplan

Tot slot geeft onderstaande tabel het data-analyseplan weer.

Tabel 4: Data-analyseplan

Fase	OV	Datacollectie methode	Datacollectie moment	Data-analyse	Oplevering
Verfijnen onderzoeksdesign	OV2-OV5	Documentenanalyse	November 2023	Word, Miro	7/12/2023
	OV5-OV13, achtergrond	Literatuurstudie	November 2023	Word	7/12/2023
	OV2-OV5	Diepte-interview	November 2023	Word, Miro	7/12/2023
Implementatie	OV1-OV13	Casestudie (2 cases): <ul style="list-style-type: none"> <li>► Diepte-interview</li> <li>► Focusgroep</li> <li>► 1 à 2 opvolginterviews</li> </ul>	December 2023 – januari 2024	Nvivo, Word	Februari 2024
	OV1-OV13	Focusgroepen	December 2023 – januari 2024	Nvivo, Word	Februari 2024

### 1.5. Leeswijzer

Dit rapport bestaat verder uit volgende hoofdstukken:

- In hoofdstuk 2 worden de **interventies** voor de partnerschapsvorming, zoals opgesteld in het actiemodel, besproken. Hierbij wordt ingezoomd op de opzet van de projectoproep 'Opleidingen van de Toekomst', de stappen die zijn genomen om de partnerschappen te vormen en te ontwikkelen en hoe de ondersteuning van Europa WSE was tijdens de uitvoering van het project.
- Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de verschillende **mechanismes** voor een goede werking van de partnerschappen beschreven, aan de hand van de verschillende concepten uit de literatuur over effectief





functionerende partnerschappen. Zo verklaren we onder andere de strategieën en structuren die zijn gebruikt om samenwerking en betrokkenheid te bevorderen tussen alle belanghebbenden.

- ▶ In hoofdstuk 4 worden de **outcomes** van de partnerschappen beschreven, namelijk de resultaten en prestaties die voortvloeien uit de gevormde partnerschappen. Zowel de resultaten binnen de oproep, als verdere resultaten worden hierbij besproken.
- ▶ Hoofdstuk 5 ten slotte is gewijd aan de **conclusies en aanbevelingen**.





## 2 / Interventies voor de partnerschapsvorming

In dit hoofdstuk beschrijven we de interventies voor de partnerschapsvorming in het kader van de projectoproep 'Opleidingen van de toekomst'. We gaan achtereenvolgens in op:

- ▶ **De oproep**, met haar kenmerken en vereisten op vlak van vorm en inhoud.
- ▶ **De organisatie van de partnerschapsvorming en de projectindiening**, met achtereenvolgens het voortraject en de lancering van de oproep, het vormen van de partnerschappen en de opmaak van het projectvoorstel.
- ▶ **De ondersteuning van Europa WSE tijdens de projectuitvoering**, m.n. vanuit de coach en beheerder, via de leermomenten en via de organisatie van projectspecifieke workshops.

### 2.1. Oproep

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van de actoren betrokken bij de partnerschappen met de kenmerken van de projectoproep. We starten met vormvereisten en gaan vervolgens in op de inhoudelijke vereisten.

#### 2.1.1 Vorm

Op vlak van vorm schreef de oproep voor dat:

- ▶ Er voor elk project een **partnerschap** diende gevormd te worden;
- ▶ Dat partnerschap diende **samengesteld** te zijn uit actoren uit onderwijs, sector/werkveld en innovatie en een vertegenwoordiger van een paritair comité
- ▶ Het partnerschap omringd diende te zijn met een **klankbordgroep**;
- ▶ Er voldaan moest worden aan een aantal **begrotingsregels**;
- ▶ En dat de **projectduur 12 maanden** bedroeg (1/1/2023 - 31/12/2023).

We beschrijven hieronder de ervaringen van de actoren uit de partnerschappen met elk van deze vereisten.



### 2.1.1.1 Partnerschappen

Europa WSE schreef voor dat er voor ieder project een 'sterk partnerschap' diende te worden samengesteld: een partnerschap dat de essentiële actoren bevat om tot relevante, toekomstbestendige opleidingen te komen. Voor elk van de thema's die Europa WSE naar voor schoof (cf. 2.1.2.1 maatschappelijk relevante thema's) kon slechts één project ingediend en goedgekeurd worden. Met deze nieuwe aanpak wil Europa WSE vermijden dat de resultaten te versnipperd zijn en dat er door de verschillende actoren te veel 'op eilandjes' wordt gewerkt.

#### MEERWAARDE OM IN PARTNERSCHAP TE WERKEN WAS INITIEEL ONVOLDENDE DUIDELIJK VOOR DE GEÏNTERESSEERDE ACTOREN

Initieel zagen heel wat actoren die geïnteresseerd waren om in te schrijven op de oproep de meerwaarde om het project in partnerschap uit te voeren niet in. Zo gaven heel wat partners aan dat zij ervan uitgingen dat zij, al dan niet met inzet van een aantal vaste onderaannemers, de opleiding ook even goed alleen konden ontwikkelen. Het vormen van een partnerschap – en dat op erg korte termijn – alsook het gezamenlijk uitwerken van de opleidingen zelf, werd gezien als een onnodige complexiteit. Ook werd aangehaald dat het in het begin onduidelijk was waarom actoren die elkaar niet kennen, geforceerd werden om een partnerschap te vormen. Het voelde voor velen als een verplichting.

Hoewel de meerwaarde van een partnerschap initieel bij heel wat partijen dus niet helder was, gaven de meeste actoren in de focusgroepen aan de toegevoegde waarde ervan in te zien nu ze terugkijken op het traject, zoals onderstaande quote illustreert.

---

*“Dit verhaal leert dat het een hele interessante is om die verschillende partijen te gaan samenbrengen en op die manier tot een soort synergie te komen waarbij je zaken kan ontwikkelen die toch iets verdergaan, in plaats van telkens dezelfde die elkaar ontmoeten.”*

---

#### ONDUIDELIJKHEID OVER DE VERWACHTINGEN VAN HET SAMENWERKEN IN PARTNERSCHAP

Daarbij komt dat het niet duidelijk was wat de verwachtingen waren m.b.t. het samenwerken in partnerschap. Men haalde aan dat het niet helder was of Europa WSE echte cocreatie verwachtte, dan wel een samenwerking waarin iedere partner een aparte verantwoordelijkheid draagt en een apart onderdeel van het project opneemt. Bij heel wat partnerschappen was het in de praktijk nu eerder dat laatste. Men geeft aan dat indien Europa WSE cocreatie voor ogen had, er meer facilitatie nodig was, alsook tijd om strategisch doordachte partnerschappen te vormen.

---

*“Het moet duidelijker zijn wat ze verwachten van de partnerschappen, is het simpele administratie of verwachten ze echte cocreatie?”*

---

### 2.1.1.2 Samenstelling partnerschappen

De samenstelling van de partnerschappen moest aan een aantal criteria voldoen. Elk partnerschap moest bestaan uit drie types van actoren (triple helix): onderwijs/opleidingsactoren, actoren uit de sector/werkveld en innovatieactoren. Dit werd beslist door Europa WSE op basis van good practices uit Nederland en uit de literatuur. Elk partnerschap diende ook over een klankbordgroep te beschikken. Daarnaast moest elk partnerschap een vertegenwoordiger van een (relevant voor het thema) paritair comité bevatten. Dit om de sectoren te betrekken bij de verdere implementatie en verspreiding, maar ook omwille van een praktische reden: het was een vereiste



om in aanmerking te komen voor staatssteun onder de vorm van 'niet-economisch voordeel'. Deze vorm van staatssteun werkt drempelverlagend voor organisaties om in te stappen, omdat deze vorm geen cofinanciering vereist. Tot slot schreef de oproep voor dat het partnerschap levend en dynamisch moest zijn en gedurende de looptijd van het project open diende te blijven voor eventuele nieuwe relevante partners.

#### **MEN IS VOORSTANDER VAN DE DIVERSE SAMENSTELLING VAN DE PARTNERSCHAPPEN, MAAR BIJ HEEL WAT PARTNERSCHAPPEN VORMDE DEZE VOORWAARDE INITIEEL WEL EEN GROTE UITDAGING**

Hoewel men de diverse samenstelling van de partnerschappen in theorie wel relevant vond, werden een aantal knelpunten m.b.t. deze vereiste naar voor gebracht.

Bij het vormen van de partnerschappen betekende deze vereiste een uitdaging voor heel wat partnerschappen. Voor een deel van de partnerschappen was de uitdaging om de diverse type actoren te betrekken minder groot: zij hadden het 'geluk' dat de verschillende type actoren van bij het begin geïnteresseerd en betrokken waren. Maar bij andere partnerschappen was dit niet het geval. Zij gaven aan dat de tijd om deze 'andere' actoren te betrekken en overtuigen ontbrak. Daarnaast voelden de criteria voor sommige actoren te rigide aan en waren zij gefrustreerd dat er veel kostbare energie werd geïnvesteerd in het voldoen aan deze voorwaarde.

---

*"Het ging meer daarover dan over de inhoud van de organisatie. Nu was de focus te veel op het soort actor, en niet op het soort kennis of op de complementariteit. We hebben te veel tijd gestoken in het zoeken van nog extra partners, omdat het gewoon nodig was voor het partnerschap."*

---

De uitdaging om paritair beheerde organisaties te betrekken bij het partnerschap, was groter bij de partnerschappen met meer transversale thema's. Bij transversale thema's, zoals soft skills, sluiten de uitgewerkte opleidingen immers minder direct aan op de noden van de achterban van een sectororganisatie. Men gaf aan dat, door de verplichting om paritair georganiseerde organisaties mee in het partnerschap te betrekken, deze organisaties ook overbevraagd waren.

Tot slot benadrukt men het belang van heldere definities van de categorieën die vertegenwoordigd dienen te zijn. Specifiek werd rond 'innovatieactor' onduidelijkheid ervaren, zoals onderstaande quotes illustreren.

---

*"Dat vond ik relevant, maar ik vond de opsplitsing niet zo duidelijk. Zeker die 'innovatieve actor' vond ik moeilijker te beoordelen. Welke organisatie is dan innovatief? Elke organisatie probeert dat toch? Dat vond ik wat nodeloos. Arbeidsmarkt en onderwijs dat moest er wel zeker zijn."*

*"Met betrekking tot 'innovatie' is het ook wel belangrijk om te kijken over welk soort innovatie het gaat."*

---

Heel wat actoren bevestigden in de focusgroepen en interviews wel de grote meerwaarde van met de verschillende types actoren samen te werken, terugkijkend op het traject. Men geeft aan dat het resultaat daardoor innovatiever is, meer aangepast aan de praktijk, en dat de verschillende actoren veel konden leren van elkaar.



---

*“Meest verrijkend vond ik inderdaad dat de die types actoren verplicht samengebracht worden. (...) Dat vind ik fantastisch, die doorstroming van kennis op al die verschillende niveaus.”*

*“Als ik nu kijk naar wat het opgeleverd heeft, we halen er een rijker resultaat uit dan verwacht door de extra actoren, want we hadden op voorhand niet zo over hen nagedacht.”*

---

### 2.1.1.3 Klankbordgroep

Naast het partnerschap konden er steeds organisaties (werkgeversorganisaties, vakbonden, bedrijven, ...) betrokken worden als 'klankbord' om advies te geven en suggesties te doen. Organisaties in de klankbordgroep konden geen kosten inbrengen.

#### EEN KLANKBORDGROEP IS EEN MEERWAARDE, MAAR MET EEN LANGERE LOOPTIJD HAD DEZE MEER KUNNEN BETEKENEN VOOR DE PARTNERSCHAPPEN

De betrokkenheid en meerwaarde van de klankbordgroepen varieerde overheen de partnerschappen en subthema's binnen de partnerschappen. Bij de opleidingen waarbij de klankbordgroep betrokken was, hoorden we positieve signalen over de meerwaarde bij de ontwikkeling, voor feedback, voor validatie en om te garanderen dat de opleiding aansloot bij de noden van de doelgroep.

---

*“We hadden een grote en actieve klankbordgroep die een aantal keer geconsulteerd is geweest en dat zorgt voor een stuk voor de nodige feedback en validatie tijdens het proces.”*

---

Wel werd aangehaald dat de tijd ontbrak om de klankbordgroep echt ten volle te benutten. Men werkte vaak tegen de klok om de ontwikkeling van de opleidingen klaar te krijgen binnen de projectduur, en de tijd om een bijna afgewerkt product voor te leggen aan de klankbordgroep was er niet. Dat is echter meer evident wanneer er iets tastbaars voorgelegd kan worden.

---

*“We hadden een klankbordgroep maar eigenlijk kan die pas klank geven op moment dat er iets uitgewerkt is en dat de technologie getest of gevalideerd wordt, dan is het pas concreet. Het project was te kort om dat te doen, heel kort kunnen testen, maar eigenlijk geen tijd om te valideren.”*

---

#### MEN GEEFT AAN DAT ER ONVOLDOENDE FLEXIBILITEIT IS IN DE INVULLING EN AANWENDING VAN DE KLANKBORDROL

Een aantal partnerschappen hebben echter weinig meerwaarde ervaren van de klankbordgroepen. Actoren uit deze partnerschappen (of specifieke subthema's van partnerschappen) gaven aan dat het eerder pro forma werd georganiseerd, en er weinig feedback uit de klankbordgroep terugkwam. Dit omdat de samenstelling van de groep en de planning van de samenkomsten reeds bij het begin van de projectuitvoering vastlagen en in de praktijk niet noodzakelijkerwijs relevant waren voor de vragen die op die momenten (al dan niet) voorlagen. Een



suggestie die gemaakt werd is om de klankbordfunctie meer flexibel en op maat van de noden in te vullen, zoals onderstaande quote illustreert.

---

*“Het zou meer meerwaarde hebben, als het misschien niet systematisch was, en er enkel een klankbordgroep was wanneer er echt vragen zijn en er bepaalde expertise nodig is. Bij een subthema hebben ze bv. bedrijven met expertise individueel gezien en interviews gedaan, tussen klankbordgroepen door, om informatie te verzamelen. Dus het mocht meer ad hoc zijn.”*

---

#### NIET EVIDENT OM ENGAGEMENT VAN KLANKBORDGROEP TE VERKRIJGEN ZONDER VERGOEDING

Tot slot geeft men aan dat het niet vanzelfsprekend was om het engagement van de leden van de klankbordgroep te verkrijgen, gezien er geen vergoeding tegenover stond. Zeker de doelgroep van bedrijfsleiders of KMO's was moeilijk om samen te brengen. Wel geeft men aan dat deze actoren wel degelijk belang hadden bij de ontwikkeling van de opleiding en ze daarom wel meestal bereid waren om feedback te geven.

---

*“De leden van de klankbordgroep worden niet betaald, qua engagement was het dan soms moeilijk om ze aanwezig te krijgen. Fysieke vergaderingen waren al zeker niet te doen. We hebben hen uitgenodigd voor de testsessies op het einde, en daarbij was men wel gewillig om feedback te geven, aangezien hier ook wel kennis met de klankbordgroep gedeeld werd, dus waarbij iets dan teruggegeven kon worden.”*

---

#### 2.1.1.4 Begrotingsregels

Ook werden een aantal begrotingsregels voorgelegd. Zo werd beslist om de coördinatie van het partnerschap (zowel van het hoofdthema als van eventuele subthema's) te subsidiëren binnen de oproep. Dit is niet gangbaar bij ESF-oproepen, maar omdat deze oproep experimenteert met partnerschapsvorming en de wens was om te investeren in goede coördinatie, werd beslist om coördinatie te includeren in de mogelijke uitgavenposten. Het partnerschapsvormingsproces werd dan weer niet gefinancierd.

Andere regels m.b.t. de begroting waren onder andere dat enkel loonkosten ingebracht konden worden, en voor directe en voor indirecte kosten een forfait werd voorzien (vaste percentages). Voor de meer specifieke begrotingsregels verwijzen we naar [de oproepfiche](#).

#### BELANG VAN DUIDELIJKHEID, FLEXIBILITEIT EN EENVOUD IN BEGROTINGSREGELS

Het opmaken van de begroting was een uitdagende oefening, door de veelheid aan partners en de erg krappe timing om een projectvoorstel op te maken en de aanpak uit te werken. Zeker in deze context benadrukt men het belang van duidelijkheid, flexibiliteit en eenvoud in de begrotingsregels.

- ▶ **Duidelijkheid** omtrent de begrotingsregels is enorm belangrijk, om miscommunicatie en conflicten te vermijden. Gezien de begrotingsregels enigszins verschillend waren dan bij voorgaande ESF-oproepen, hadden de verschillen beter in de verf gezet moeten worden. Toewijzing aan en verdeling van een budget onder een groot aantal partners is immers een gevoelige opdracht. Bij onduidelijkheid kan dit snel leiden tot wantrouwen binnen het partnerschap. Zo was er bij één partnerschap onduidelijkheid over het budget dat toegekend kon worden voor de coördinatie van het partnerschap, wat conflict veroorzaakte.



Bovendien was er door de begrotingsregels een drempel voor zelfstandigen om deel uit te maken van een partnerschap. Men kon deelnemen aan het partnerschap als loontrekkende van een organisatie of als managementvennootschap, maar voor zelfstandigen (die zichzelf omwille van fiscale overwegingen doorgaans een laag loon uitbetalen) was het financieel niet haalbaar om als loontrekkende mee te werken. De andere optie was om als managementvennootschap deel te nemen. Europa WSE definieerde hierbij een managementvennootschap als een zelfstandige die factureert aan andere bedrijven om strategisch werk te leveren. Maar zelfstandigen die een eigen bedrijf hebben en zichzelf uitbetalen, vallen niet onder deze definitie. Deze onduidelijkheid heeft ervoor gezorgd dat geïnteresseerde zelfstandigen pas erg laat begrepen dat ze niet konden deelnemen aan het partnerschap onder een managementvennootschap. Voor enkelen betekende dit zelf het einde van hun deelname aan het partnerschap, wat na de grote tijdsinvestering die al gebeurd was, bijzonder pijnlijk was.

---

*“Het was eigenlijk redelijk al wat werk in de voorbereidingsfase, maar waarvoor je eigenlijk geen financiering kreeg, maar er was heel weinig duidelijkheid. In vorige Europa WSE projecten was het zo dat de administratie geen aparte post moest zijn, en nu was er blijkbaar wel overhead beschikbaar, maar het was ons niet duidelijk. De regels waren echt niet goed duidelijk. Dit leidde toch conflict en spanningen, omdat de spelregels niet op scherp stonden.”*

*“Blijkbaar is er heel veel gediscussieerd over de budgetten, en dan minder over de inhoud.”*

---

- ▶ Daarnaast wordt de **flexibiliteit** in de budgettering doorheen de looptijd van het project erg geapprecieerd door de betrokken actoren. Bepaalde taken die in het projectvoorstel en de begroting werden opgenomen, zijn in de praktijk niet steeds zoals voorzien uitgevoerd. Europa WSE heeft heel wat flexibiliteit mogelijk gemaakt in het schuiven met de budgetten doorheen de projectuitvoering. Ook om in te kunnen spelen op onvoorziene noden, bv. de nood om extra expertise rond de HILL-principes in te brengen, konden tussentijdse budgetverhogingen toegelaten worden.

---

*“Een partner bleek capaciteit te kort te hebben voor de opleiding, dus die zijn gedaald qua uren. Ze hebben dan een onderaannemer erbij genomen om bij bepaalde zaken te ondersteunen.”*

---

- ▶ Ook het belang van **eenvoud** wordt benadrukt. Er werden verschillende knelpunten aangehaald gelinkt aan Platos. Men geeft aan dat er heel wat expertise nodig is om het platform te kunnen begrijpen en gebruiken. Wel wordt benadrukt dat de tijdsregistratie al verbeterd werd, doordat men niet meer per uur moet registreren, maar dat ook in percentages kan. Een bijkomende opmerking is dat er omwille van privacy ook nood is aan een mogelijkheid om privacygevoelige documenten (bv. loonfiches) niet alleen via de promotor te kunnen opladen. Er is immers een drempel voor partners om loonfiches te delen met de promotor, die vaak niet goed gekend was. Bovendien was voor sommigen niet evident om loongegevens te delen met externen vanuit de organisatie waarin zij werkten, o.a. omwille van privacyredenen.

---

*“In begin van het project was er juist een wissel bij onze dienst onderzoek en financiering. Er werd gezegd dat ik niet mocht gaan voor de trekkersrol van het project omwille van de*



*complexiteit van Platos en omwille van de switch binnen onze dienst financiën. Het is een huzaren stukje, en chapeau aan de dienst van onze promotor dat ze dit gekund hebben."*

*"Dit moest je dan toevertrouwen aan de promotor, maar eigenlijk zijn dit wel persoonlijke documenten, en je hebt nog geen idee van hoe het partnerschap zal zijn. (...) Qua gegevensbescherming, klopt het wel niet dat mensen geen bescherming hebben over hun loongegevens."*

---

#### **NIET MOGELIJK OM EEN 'OPEN EN DYNAMISCH PARTNERSCHAP' TE REALISEREN WEGENS TE RIGIDE BEGROTINGSREGELS**

Eén van de voorwaarden die de oproepfiche voorschreef, was dat het partnerschap levend en dynamisch diende te zijn en gedurende de looptijd van het project open bleef voor eventuele nieuwe relevante en geïnteresseerde partners. De ervaring van de actoren is echter dat de financiering dit blokkeerde. De partnerschappen konden doorheen de looptijd van het project wel nieuwe onderaannemers betrekken, maar het partnerschap uitbreiden was moeilijk gezien dat zou betekenen dat er budget van de bestaande partners diende weggenomen te worden. In de praktijk is dat dus ook erg beperkt gebeurd.

---

*"'Open en dynamisch partnerschap' werd gezegd vanuit Europa WSE, maar de financiering blokkeerde dit. AI bleek uiteindelijk interessant en cours de route, maar het was moeilijk om innovatie of andere partnerschappen en cours de route erbij te betrekken. Had [partner] wel volle capaciteit gehad, dan zou de extra partner niet gelukt zijn, want niemand geeft graag zijn uren/financiering af eenmaal die vastgelegd is. Op die manier is het systeem wel wat rigide."*

---

#### **2.1.1.5 Looptijd**

Het project had een looptijd van één jaar en liep van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De REACT-EU middelen, waarmee de oproep gefinancierd werd, dienden immers uiterlijk tegen eind 2023 te worden gebruikt. Dit resulteerde in een relatief krappe looptijd. De eindrapportage is voorzien voor eind februari 2024 (een maand vroeger dan voorzien).

#### **DE LOOPTIJD VAN ÉÉN JAAR WORDT ALS TE KORT ERVAREN OM ZOWEL ONTWIKKELING EN TESTING GRONDIG AF TE RONDEN**

De meeste actoren die we spraken, benadrukten dat de timing erg krap was om de doelstellingen te realiseren. Op vlak van ontwikkeling kregen we signalen dat de kwaliteit van de opleidingen hoger had gelegen indien men meer tijd had gehad.

Het testen van de opleidingen was onderdeel van de projectuitvoering. Het bleek erg uitdagend om een grondige testing te organiseren binnen de looptijd van één jaar. Bijvoorbeeld, testers dienden op korte termijn gerekruteerd te worden, wat niet bij alle opleidingen evident was (bv. bij doelgroep bedrijfsleiders). Nog uitdagender binnen de timing, was het grondig integreren van de feedback uit de testfase en het bijsturen van de opleidingen.

Bij de output van de oproep hoorde een plan van aanpak voor valoriseren. Valorisatie van de opleidingen is belangrijk, maar hier een doordacht en uitgediept plan voor uitwerken gedurende de looptijd van het project was een uitdaging. Door de korte looptijd is de toepassing en het gebruik van de opleidingen dan ook minder gegarandeerd.





---

*“Bij meer tijd hadden we kunnen werken aan de samenhang tussen de thema’s en meer cursisten kunnen sturen. Dat had beter gekund.”*

*“In gelijkaardige calls heb je meestal toch twee jaar. Van diverse programma’s altijd een jaar ontwikkeling en een jaar dat je je opleidingsdeel echt scherp te krijgen en te testen. Nu hebben we twee jaar in één jaar gebomd.”*

---

Aanvullend geeft men aan dat één jaar te kort is om het partnerschap echt te bestendigen en duurzame samenwerkingen te realiseren.

Hoewel de looptijd als erg krap werd ervaren, gaven een aantal promotoren aan dat dit er ook voor heeft gezorgd dat ze gedwongen werden om doordacht om te springen met de timing, prioriteit te blijven geven aan het project en continu voort te werken. Door de krappe timing bleef de urgentie bij de trekkers en partners aangehouden, wat ook positief was, aldus enkele projectcoördinatoren.

## 2.1.2 Inhoud

Op vlak van inhoud schreef de oproep voor dat:

- ▶ Er een partnerschap diende gevormd te worden rond een selectie van **maatschappelijk relevante thema’s**;
- ▶ Waarbij **competentieprognoses of gelijkaardige studies als basis** dienden;
- ▶ Bij het uitwerken van opleiding(en) werd gevraagd om de **principes van HILL** mee te nemen.

We beschrijven hieronder de ervaringen van de actoren uit de partnerschappen met elk van deze vereisten.

### 2.1.2.1 Maatschappelijk relevante thema’s

Binnen de oproep moesten partnerschappen gevormd worden rond onderstaande thema’s:

- ▶ Grote evoluties in de industrie
- ▶ Soft skills
- ▶ Drones
- ▶ Energie (met aandacht voor multi-technologie)
- ▶ Luchthavenactiviteiten
- ▶ Retail Transport en Logistiek (inclusief havens)
- ▶ Renovatie (met aandacht voor multi-technologie)
- ▶ Zorg
- ▶ Circulaire Economie

Deze thema’s werden in het voortraject door Europa WSE bepaald, na analyse van zowel beleidsprioriteiten door afstemming met beleidsmedewerkers van het departement WSE, de afgeronde SCOPE-studies, als de input van de geïnteresseerde actoren vanuit de call of interest. De input vanuit deze drie hoeken werd samengelegd en er werden negen thema’s bepaald. Omdat deze oproep een opvolger was van de oproep rond de SCOPE-studies, vond Europa WSE het belangrijk dat alle SCOPE-studies een plaats binnen de negen thema’s konden krijgen. Dit heeft ertoe geleid dat de grootte van de thema’s varieerde: het kleinere thema ‘drones’, waarrond een SCOPE-studie werd uitgevoerd, kon men immers niet onderbrengen bij één van de grotere en werd daarom een apart thema.

Organisaties gaven in de eerste fase aan voor welke maatschappelijk relevante thema’s zij opleidingen wouden ontwikkelen. Iedere actor kon voor meerdere thema’s intekenen.



Per thema kon slechts één partnerschap aan de slag gaan, maar aangezien de maatschappelijke thema's breed waren opgevat, konden meerdere subthema's onder één thema ressorteren en konden binnen ieder project meerdere opleidingen worden uitgewerkt.

De projectoproep benadrukte het belang van het zoeken naar synergie overheen de verschillende opleidingen binnen de verschillende thema's. Er werd verwacht dat de partnerschappen gedurende de looptijd van het project in kaart brachten wat de gemeenschappelijke uitgangspunten (alook de verschillen) waren, zowel conceptueel-inhoudelijk als didactisch, zodat opleidingen aangepast konden worden aan specifieke noden van een bredere groep van organisaties. In het ontwikkelproces moest het zoeken naar synergieën voorzien worden.

Voor alle thema's, behalve voor 'Luchthavenactiviteiten' werd een projectvoorstel ingediend. Alle projectvoorstellen werden (na eventuele feedback en bijsturing), aanvaard.

#### DE MEESTE ACTOREN BETROKKEN BIJ DE PARTNERSCHAPPEN ZIJN VOORSTANDER DAT EUROPA WSE DE THEMA'S VOORAF BEPAALT, MAAR HET ZORGDE SOMS WEL VOOR EEN TELEURSTELLING

Over het algemeen vonden de actoren het een goede aanpak dat Europa WSE vooraf thema's had vastgelegd waarrond partnerschappen gevormd konden worden. Voor een aantal actoren die al betrokken waren bij het voortraject of bij de aanloop naar de oproep, vormden de thema's initieel wel een teleurstelling. Verschillende van deze actoren hadden immers al een idee in gedachten om binnen deze oproep uit te werken. Zo werden de sectorfondsen in het voortraject bevraagd over mogelijks relevante opleidingen die uit hun competentieprognoses naar voor kwamen. Ook andere actoren kregen de kans om ideeën in te dienen. Dit creëerde een verwachting bij heel wat van deze actoren over mogelijke opleidingen die ze binnen de oproep zouden kunnen uitwerken. Uiteindelijk is de oproep gelanceerd rond 9 thema's, en moesten heel wat van deze actoren zich heroriënteren en kreeg men het gevoel 'opnieuw' te moeten beginnen.

---

*"Ik vond die thema's wel relevant, maar anderzijds was onze moeilijkheid, onze aanvankelijke teleurstelling, dat we een middenweg moesten gaan zoeken. Wij hadden een competentieprognose doorlopen, maar binnen deze oproep werden we eigenlijk een beetje binnen weggeduwd binnen een bepaald thema, binnen een bepaald partnerschap, en gericht op veelheid aan doelgroepen, het mocht niet voor één doelgroep zijn."*

---

Vanuit de sectorfondsen kwam de boodschap dat zij sterk de noden van de achterban in het vizier houden. Dat maakt dat het niet altijd gemakkelijk was om binnen een breed thema tot één project te komen met verschillende sectorfondsen, die elk tegemoet willen komen aan de noden van de eigen doelgroep. Zo geeft men bijvoorbeeld aan dat grote en kleine ondernemingen andere behoeften hebben. Men haalt aan dat Europa WSE daar beperkt rekening mee heeft gehouden.

---

*"Het is niet omdat we onder eenzelfde code of rubriek vallen dat we ook eenzelfde werking of doelgroep hebben."*

---

#### DE SCOPE VAN DE THEMA'S - EN DUS DE GROOTTE VAN DE POTENTIËLE AFZETMARKT VOOR DE OPLEIDINGEN - VARIEERDE

Tussen de geselecteerde thema's waren er grote verschillen in de scope van het thema, de grootte van de sector, de mogelijke doelgroep, en het aantal actoren dat rond het thema aan de slag wou. Dat toont zich in de aanwezigheid op elk van de sessies per thema: zo gaf een actor aan dat er zowel voor het thema Drones als voor het thema Luchtvaart activiteiten slechts één organisatie opdaagde. In andere thema's zoals Soft skills of Zorg



lag het aantal aanwezigen dan weer een pak hoger (50 à 100 deelnemers). Ook toont het verschil in scope zich in de grootte van de partnerschappen en het aantal subthema's en opleidingen dat werden uitgewerkt.

Dat leidde enerzijds tot verschillende noden op vlak van partnerschapsvorming: een sessie met een 90-tal deelnemers gaat er bijvoorbeeld heel anders aan toe dan een sessie met een handvol deelnemers. Ook was er bij heel brede thema's (zoals GEIDI, Zorg, Soft skills) nood aan facilitering bij het afbakenen van de scope van de projecten. Anderzijds hoorden we hier en daar wat frustratie over het gewicht dat aan de grootte van de sector werd gegeven, zoals onderstaande quote illustreert.

---

*“Toch blijkt dat Europa WSE weinig rekening hield met hoe groot de sector is. (...) 25% van de werkende Vlamingen werkt in de zorg en welzijn. Dat stuk realiteitszin vond ik wat lastig, wij moesten vechten om dat [psychosociale aspecten in de zorg] erin te kunnen krijgen.”*

---

### **SPECIFIEK 'SOFT SKILLS' WAS VAN EEN ANDERE ORDE: TRANSVERSAAL EN DAAROM DOELGROEP- EN SECTOROVERSCHRIJDEND**

Het thema soft skills was zowel een thema waarrond een apart partnerschap zich heeft gevormd, als een thema dat transversaal binnen de andere partnerschappen/projecten aanwezig was. Dit bracht een aantal uitdagingen met zich mee:

- ▶ Er was geen eenduidige SCOPE-studie om van te starten: het thema kwam diagonaal uit de verschillende SCOPE-studies naar voor. Europa WSE heeft weinig richting gegeven in de soft skills die zij graag uitgewerkt zagen in opleidingen, aldus de betrokken actoren bij het thema Soft skills. Wel werd vooropgesteld dat het partnerschap sector- en doelgroepbreed moest werken.
- ▶ Het was moeilijk om sectororganisaties te overtuigen om aan te sluiten bij een sectoroverschrijdend thema.
- ▶ Het was niet evident om synergieën en complementariteit te vinden met wat er binnen de zeven andere partnerschappen werd opgezet rond soft skills. In eerste instantie was het partnerschap Soft skills ook niet op de hoogte dat andere partnerschappen ook opleidingen rond soft skills uitwerkten. Men gaf aan dat men dat zelf heeft moeten ontdekken en zelf het initiatief heeft moeten nemen om contact te leggen met de andere partnerschappen en hun subthema's om synergie te zoeken.

---

*“Het was niet duidelijk dat bij de andere 8 thema's ook zaken rond soft skills werden gedaan. Dus dat is ook een gemiste kans rond synergieën.”*

---

### **OM SYNERGIE TUSSEN DE PARTNERSCHAPPEN TE REALISEREN, IS MEER FACILITATIE NODIG**

Hoewel de projectoproep benadrukte dat het zoeken naar synergie overheen de verschillende opleidingen binnen de verschillende thema's van belang was, werd er weinig synergie gerealiseerd. De betrokken actoren geven aan dat men deze verwachting vanuit Europa WSE wel ergens voelde, maar dat zij dat niet faciliteerden. In de context van deze oproep is het creëren van synergie overheen opleidingen dan ook niet geslaagd.



### 2.1.2.2 Competentieprognoses als basis

In de oproep konden opleidingen ontwikkeld worden op basis van resultaten uit de ESF-SCOPE-competentieprognoses of uit gelijkaardige studies<sup>6</sup>. Deze studies geven een overzicht van de verschuivingen in competenties. Opleidingen dienden ontwikkeld te worden op basis van deze nieuwe competentiebehoeften.

De betrokken actoren gaven aan dat de competentieprognoses een goed vertrekpunt kunnen vormen voor de ontwikkeling van de opleidingen van de toekomst. Men staat achter het idee dat er onderbouwde keuzes gemaakt moeten worden over welke opleidingen uitgewerkt worden. Echter varieerde de meerwaarde van de competentieprognoses naargelang het partnerschap.

#### DE COMPETENTIEPROGNOSSES BODEN VOOR VERSCHILLENDE PARTNERSCHAPPEN EEN GOEDE BASIS, MAAR VOOR ANDERE PARTNERSCHAPPEN WAREN ZE IN DE PRAKTIJK NIET HELEMAAL RELEVANT

Bij een aantal partnerschappen gaf men aan dat de SCOPE-studie echt een goed startpunt heeft geboden. Het was goed dat er richting gegeven werd en dat de SCOPE-studie voor meer draagvlak bij ondernemers zorgde en/of bij de partners om een gedeelde doelstelling te bepalen.

---

*“Het is goed dat je start uit evidencebased basisonderzoek om dergelijke projecten te doen. Dan zet je die doelstelling zuiver, weet je waar je naartoe moet, en is het niet freewheelen van ‘doe maar wat.’”*

*“Ondernemers waren daardoor ook nog meer geïnteresseerd om mee in het verhaal te stappen, want het kwam niet van een ivoren toren. Ze hebben surveys, diepte-interviews en klankbordgroepen met ondernemers gedaan voor de studie, dus dat was zeer waardevol. Het was dus een zeer goed tijdstip ook want het volgde echt op de studie.”*

---

Wanneer de partijen betrokken in het partnerschap ook betrokken waren bij het uitwerken van de competentieprognose, was de meerwaarde van het voortraject rond de SCOPE-studie doorgaans gemakkelijker voelbaar. Deze actoren hebben zo echt voeling met de inhoud van de competentieprognose.

---

*“We hebben allemaal samen de studie uitgevoerd rond competentieprognoses, en dus waren de doelstellingen al samen bepaald.”*

---

Echter, in de praktijk varieerde de kwaliteit van de competentieprognoses en waren ze niet allen nog steeds relevant. Ook bleek er voor sommige subthema's geen competentieprognose te bestaan.

---

*“Tussen de studies zag je toch wel een verschil, waarbij dat je op basis van sommige scope studies zeer generatief zaken kon gaan lezen en dan kan je de vraag stellen in welke mate is dat interessant. (...) Maar idee zit volgens mij wel goed.”*

---

---

<sup>6</sup> Voorbeelden van gelijkaardige studies zijn Europese competentieprognoses, Be The Change (Agoria), Skills roadmap voor de Vlaamse klimaattransitie, focus op de energie-intensieve sectoren 2020-2035 (Roland Berger), ...



Zoals hierboven aangehaald, waren de competentieprognoses specifiek voor het thema Soft skills niet volledig relevant, gezien deze sectorspecifiek waren, maar het partnerschap Soft skills werd aangestuurd om sector- en doelgroep-overschrijdend te werken. Het partnerschap had daarom initieel moeite om de doelstelling en scope van hun project goed af te bakenen. Onderstaande quote illustreert hoe het partnerschap worstelde om de ideeën binnen de competentieprognoses te doen passen.

---

*“Het voelde eigenlijk een omgekeerde volgorde, want eerst moest je thema's uitvinden, en later moest dit bij de competentieprognoses passen. En zo zijn er wel kansen gemist.”*

---

In ieder geval bood de competentieprognose maximaal een goed 'startpunt' om het projectvoorstel uit te werken, maar de noden en de doelstellingen van de opleidingen wel nog verder uitgediept en verfijnd, bijvoorbeeld via een bevraging bij stakeholders.

### 2.1.2.3 HILL-principes

Bij het uitwerken van opleiding(en) werd door Europa WSE gevraagd om de principes van HILL<sup>7</sup> mee te nemen.

#### DE HILL-PRINCIPES BODEN EEN GOEDE LEIDRAAD, MAAR DIT WERD BIJ HEEL WAT PARTNERSCHAPPEN TE LAAT ONTDEKT

De meeste partnerschappen zijn positief over het HILL-kader en geven aan dat het een goede leidraad vormde om de opleidingen te ontwikkelen.

Bij een aantal partnerschappen zijn de HILL-principes van bij de start een leidraad geweest voor de ontwikkeling en werd dit als een grote meerwaarde en succesfactor beschouwd. De actoren binnen deze partnerschappen zijn erg overtuigd van de meerwaarde van deze methodiek voor hun project en voor de synergie, didactische uniformiteit en samenwerking tussen de verschillende subthema's binnen eenzelfde partnerschap.

---

*“De inhoud van de opleiding was niet per se een aardverschuiving, maar HILL heeft wel geholpen om de opleiding duurzaam te maken en een hoog leerrendement en leereffect te geven.”*

*“Er werd een goed kader voorzien, en zo was er één geheel, één kader voor de verschillende opleidingen. Ze stonden de neuzen in dezelfde richting, waren er templates, uitleg over HILL-model, ...”*

---

Maar heel wat partnerschappen hebben dit methodologisch kader en de meerwaarde ervan te laat 'ontdekt' en zijn er naar eigen zeggen te laat mee aan de slag gegaan. Zo is er bij een aantal partnerschappen pas relatief laat in de looptijd van het project een workshop georganiseerd rond HILL, na voortschrijdend inzicht dat men hierover meer inzicht nodig had. Sommige partnerschappen hebben dit opgepikt omdat andere partnerschappen aangaven dat dit een grote meerwaarde was geweest. Men haalt aan dat Europa WSE hier een meer proactieve rol in had kunnen spelen.

---

<sup>7</sup> Philip Dochy (2018). Bouwstenen voor High Impact Learning. 2de ed. Uitgeverij Boom.



---

*"Misschien zou dit binnen Europa WSE kunnen worden gedaan, want zeker omdat het een gevraagde methode is, was kennis hierover ook nodig. We hadden gaandeweg door dat we te weinig expertise hadden en dat er extra informatie nodig was."*

---

Bij een ander partnerschap zorgde de vereiste om de HILL-principes te hanteren initieel voor wat onrust en bezorgdheid, omdat er beperkte expertise over deze principes in het partnerschap aanwezig was.



## 2.2. Organisatie partnerschapsvorming en projectindiening

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen met de organisatie van de partnerschapsvorming en de projectindiening. We gaan achtereenvolgens in op:

- ▶ Het voortraject en de lancering van de oproep
- ▶ Het vormen van het partnerschap
- ▶ De opmaak van het projectvoorstel

### 2.2.1 Voortraject en lancering oproep

Europa WSE vond het belangrijk om de oproep 'Opleidingen van de Toekomst' goed te voeden met input vanuit het werkveld. Via een call of interest in het voorjaar van 2022, waarbij ook een [infosessie](#) werd georganiseerd, heeft Europa WSE input verzameld over de prioriteiten van het werkveld voor nieuwe opleidingen, maar ook bv. de geschatte kostprijs. Ook wilde Europa WSE kunnen inschatten of men nieuwe opleidingen zou ontwikkelen of eerder bestaande opleidingen zou herwerken. De call of interest werd uitgestuurd via de nieuwsbrief en website van Europa WSE. Er was een grote respons. De input werd meegenomen om de oproep vorm te geven. Op basis van deze antwoorden, de SCOPE studies en de beleidsprioriteiten, werd door Europa WSE een selectie gemaakt van negen thema's waarrond een partnerschap moest worden gevormd, die bij de lancering van de oproep bekend werden gemaakt.

#### DE ACTOREN HEBBEN HET VOORTRAJECT ALS VAAG EN CHAOTISCH ERVAREN

Het voortraject werd omschreven als chaotisch. De actoren die vanaf het begin op de hoogte waren van de komende oproep 'Opleidingen van de toekomst', geven aan dat er eigenlijk al een lang voortraject aan vooraf is gegaan<sup>8</sup>, maar dat het vaag bleef wat de bedoeling was van het voortraject en van de oproep. Daarnaast bleek uit de interviews en focusgroepen dat heel wat actoren niet betrokken waren bij of op de hoogte waren van de call of interest, en pas betrokken waren toen de oproep effectief gelanceerd werd.

---

*"De call of interest was eigenlijk wel redelijk vroeg. Het voortraject was een vaag gebeuren."*

*"Die voorbereidingsfase is ons ontgaan. Op moment dat we gevraagd werden was het al specifiek rond het thema circulaire economie."*

---

Sommige van de actoren die wel deelnamen aan de call of interest, gaven aan dat de link tussen de verzamelde informatie uit de call of interest en de uiteindelijke oproep niet gezien werd. Dat kon tot frustratie leiden, gezien deze actoren toch aanzienlijke tijd hadden besteed in de input die ze in de call of interest hadden meegegeven. Ook werd in het voortraject de boodschap gegeven dat men zich al kon beginnen verenigen in partnerschappen, nog voordat de negen thema's bekend werden gemaakt. Bij de uiteindelijke bekendmaking van de thema's en de sessie die per thema werden georganiseerd, was het niet altijd evident om binnen het gegeven kader een plek te vinden voor wat er in het voortraject werd uitgewerkt en waren ook andere actoren aanwezig dan de actoren die in de mailing van het voortraject zaten. Dit creëerde het gevoel dat men 'opnieuw moest beginnen'.

---

<sup>8</sup> Het voortraject startte in het voorjaar van 2022, en liep tot aan de lancering na de zomer 2022.



---

*“Het [de gevraagde input bij de call of interest] was eigenlijk al vrij uitgebreid qua inhoud en begroting. Het was iets waar we wel al veel moeite hadden ingestoken. Het was niet duidelijk wat er met deze voorstellen gebeurd is.”*

---

## 2.2.2 Partnerschap vormen

De fase gericht op het vormen van de partnerschappen gebeurde in twee stappen. Een eerste stap diende ter verkenning. Er werd een formulier verstuurd door Europa WSE waarbij elke geïnteresseerde organisatie moest aanduiden aan welke thema's men wenste mee te werken. Dit kon tussen 4 en 11 oktober 2022 doorgegeven worden. Om het concept van partnerschappen toe te lichten werd er op 5 oktober een algemene infosessie gegeven (online). In een tweede stap werden geïnteresseerde organisaties tussen 13 en 17 oktober per thema fysiek samengebracht met de boodschap een partnerschap te vormen en een promotor aan te duiden, en ook per subthema een trekker. Dit bleek geen eenvoudige opdracht, niettemin omdat veel geïnteresseerde partners elkaar niet kenden. De facilitatie van deze fysieke werksessies werd opgenomen door Europa WSE. Door de tijdsdruk van het gebruik van de REACT-EU middelen, was de timing voor het partnerschapsvormingsproces krap. De projecten dienden immers van start te kunnen gaan begin 2023 zodat ze tegen eind 2023 konden afronden (de uiterste datum waarop de REACT-EU middelen besteed konden worden).

### DEELNAME AAN DE FYSIEKE SESSIE PER THEMA WAS CRUCIAAL OM DEEL UIT TE MAKEN VAN HET PARTNERSCHAP ROND DAT THEMA, MAAR NIET ALLE RELEVANTE ACTOREN WAREN DAAROP AANWEZIG

Deelname aan de themasessies bleek erg belangrijk om deel uit te kunnen maken van een partnerschap. De fundamenten van het partnerschap werden daar gelegd. Tijdens deze sessie maakten aanwezige actoren die interesse hadden om deel uit te maken van het partnerschap zich kenbaar, en bij heel wat thema's gingen deze actoren dan ook aan de slag om een partnerschap te vormen. Enkel indien men expliciet bepaalde expertise (of een specifiek type actor die vereist was) miste, ging men nog op zoek naar andere, bijkomende partners. Indien een actor deze sessie niet had bijgewoond, was de kans dan ook klein dat deze nog tot een partnerschap zou gaan behoren. Deelname aan de sessie was dus erg belangrijk, echter werd geopperd dat de korte timeframe heeft gemaakt dat heel wat actoren niet aanwezig waren op de themasessie.

---

*“De deadlines waren extreem kort. Het was all or nothing. Ofwel ben je op die vergadering en doe je mee, ofwel niet, en dan heb je pech.”*

*“Was je niet op de infodag dan was je ook niet mee. Was je heel mondig en had je geen schrik om je ellebogen te zetten, dan was je vertrokken. Was je er niet, ook al was je expert in materie, had je geen schijn van kans.”*

---

### ER WERD EEN GEBREK AAN PROCESREGIE ERVAREN OP DE FYSIEKE SESSIES PER THEMA

Europa WSE had voorzien om de partnerschapsvorming bottom-up te laten ontwikkelen en nam de regie in de sessies daarom ook beperkt in handen. Door de beperkte voorbereiding en onduidelijke verwachtingen van de sessie kwamen heel wat actoren echter met een eerder afwachtende houding aan. De minieme facilitatie van de sessies per thema vanuit Europa WSE werd door de meeste actoren dan ook als te beperkt ervaren. Zeker bij sessies met een grotere opkomst, vond men de facilitatie veel te beperkt om in die sessie al de nodige stappen te kunnen zetten op vlak van partnerschapsvorming. Door het gebrek aan procesregie vanuit Europa WSE was er





in heel wat sessies een actor die de regie dan maar zelf in handen nam. Dit leidde niet altijd tot een wenselijk scenario.

Bij één thema was dit wel een goede oplossing, zoals onderstaande quote illustreert. De aanwezige actoren apprecieerden dat iemand het voortouw nam om, in cocreatie, tot de eerste krijtlijnen van het partnerschap en het project te komen.

---

*“De promotor heeft zich daar dan geëngageerd met haar organisatie om letterlijk de pen vast te houden van de flipchart en daar vanuit de aanwezigen een rudimentaire brainstorm te doen, waar al meteen een aantal zaken naar boven kwamen. (...) Zo komt je tot een krijttekening op anderhalf uur. Vandaar is het eigenlijk alleen maar verder verrijnd geraakt.”*

---

Echter, vaker leidde het gebrek aan procesregie vanuit Europa WSE en het overnemen van deze regie door een aanwezige actor, tot frustratie. De betrokken actoren gaven aan dat men het gevoel had dat diegene die het hardste riep of het meest initiatief nam, het partnerschap kon sturen. Dat maakt het voor heel wat actoren een erg onaangenaam proces. Ook kwam aan bod dat actoren met voorkennis voorsprong hadden in de sessie. In het voortraject hadden bepaalde actoren zich al gevonden, wat het voor nieuwe actoren moeilijker maakte om aansluiting te vinden. Zij haakten dan ook af.

---

*“Wie het hardste riep kon zijn thema opdringen, en op de flipchart schrijven, en zo zijn waarschijnlijk ook goede ideeën verloren gegaan.”*

*“Ze hadden eigenlijk dus al een partnerschap gevormd voor de scope, en daardoor was het wel wat lastig. En inderdaad, de luidste mensen hadden het erdoor gekregen.”*

*“Al die verschillende actoren zaten daar in een zaal. Heel wat partijen wisten niet wat ze er zaten te doen. Het moest gebaseerd zijn op een scope studie. Als je daar zelf niet aan had meegewerkt wist je niet wat dat was.”*

---

Daarbij kwam dat heel wat actoren die betrokken waren bij het voortraject, reeds een eigen idee hadden van wat ze wilden uitwerken. Dat maakte dat ieder met een eigen agenda naar de sessie kwam. Het vormde een knelpunt om in die context tot een gedeelde agenda te komen. Dit heeft ertoe geleid dat soms erg diverse ideeën een plaats hebben gekregen binnen éénzelfde partnerschap, of net dat sommige actoren zijn afgehaakt omdat ze geen plek vonden voor hun idee.

---

*“Ja, we hebben nu gewoon zelfde gedaan als we bij andere partnerschap wouden doen. Als dat niet mogelijk was, hadden we ook niet meegedaan.”*

*“Heel ongestructureerd, er zaten bepaalde ideeën in de hoofden, iedereen kwam met agenda toe. En dan moest men plots in een gedwongen huwelijk gaan samenwerken.”*



*“Er was heel veel frustratie omdat iedereen kwam luisteren hoe ze hun idee moesten indienen, maar dat kon dus niet meer. Daardoor zijn er heel veel afgehaakt.”*

---

De sessies met een beperkt aantal aanwezigen verliepen doorgaans vlotter dan de sessies met grote opkomst. Bij een aantal thema's, zoals bv. Drones en Retail, was de opkomst klein. Bij een beperkt aantal aanwezigen heeft men sneller het overzicht over de aanwezigen, ieders visie, doelstellingen en expertise, en kan men sneller overgaan tot het uittekenen van de klijlijnen van het partnerschap.

*“De infosessies verliepen chaotisch. Het hing een beetje af van het aantal afwezigen. Er waren sessies met 20 mensen, daarin had je de ruimte om in gesprek te gaan. Maar er waren ook infomomenten met 50-60-70 deelnemers, dan moet je op 2 uur tijd gaan verkennen wie is er hier aanwezig, wat zijn hun doelstellingen, wat is hun workload, ... dat zijn zaken die je eigenlijk, voordat je echt in een partnerschap stapt, niet zo gemakkelijk in een paar minuten tijd kunt duidelijk stellen.”*

---

#### HET WAS VOOR DE BETROKKEN ACTOREN VOORAF NIET DUIDELIJK WAT DE BEDOELING WAS VAN DE SESSIES PER THEMA

Uit de gesprekken kwam overigens naar voor dat er vooraf onvoldoende duidelijk gecommuniceerd was over het opzet, de verwachting en de doelstelling van de sessie per thema. Heel wat actoren wisten niet wat ze konden verwachten van de sessie en kwamen onvoorbereid aan.

Men suggereerde om hier duidelijker over te communiceren en eventueel reeds vooraf input te vragen, door bijvoorbeeld te werken met een vragensjabloon dat de doelstellingen, doelgroepen, beschikbare capaciteit,... van elk van de actoren reeds capteert.

*“EUROPA WSE wou per thema één indiener, maar dat wisten de organisaties eigenlijk niet. Dus op de infosessie was dat eigenlijk niet duidelijk, waardoor velen gefrustreerd waren.”*

*“Het zou wel handig geweest zijn, moest het op voorhand duidelijker zijn wat de verwachtingen waren. Niet alle partners die aanwezig waren, hadden evenveel ervaring met dat soort projecten, het was niet duidelijk wat de rol van trekker of partner inhoudt, terwijl het wel snel heel concreet is moeten worden, zonder dat iedereen goed wist waaraan hij begint.”*

---

#### DE KEUZE VOOR DE PROMOTOR WAS BIJ DE MEESTE PARTNERSCHAPPEN ONVOLDOENDE GEBASEERD OP DIENS CAPACITEITEN ALS NETWERKMANAGER

Het was initieel onvoldoende duidelijk wat de rol als promotor zou inhouden, wat de opdracht is van de promotor, en welke competenties deze dient te hebben om het partnerschap goed te coördineren. Deze verwachtingen werden niet verduidelijkt door Europa WSE, noch werd daar in de partnerschappen grondig over gereflecteerd. Integendeel, bij de meeste partnerschappen was de keuze voor de promotor geen heel erg onderbouwde keuze, maar hing dit af van toevalligheden, zoals onderstaande quotes illustreren. Bij verschillende thema's stond niemand te springen om de promotorrol op te nemen, en was het gewoon degene die zich uiteindelijk toch kandidaat stelde, dat het geworden is.



---

*“Je kon niet vertrekken zonder promotor. Daar werd druk uitgeoefend. Er moest een promotor zijn, iedereen naar elkaar aan het kijken... de mensen met ervaring dachten: “dat is een rotjob, daar ga ik niet aan beginnen”. En dan was er een jong iemand die zei van “ik ga dat doen”. En dan was iedereen blij.”*

---

Toch waren er ook een aantal thema's waarbij de keuze van de promotor meer vanzelfsprekend was, bijvoorbeeld door de trekkende rol die de actor reeds opnam in de fysieke sessie of, bij kleinere thema's, de centrale positie die de actor in de sector heeft.

---

*“Ik ben eigenlijk onmiddellijk naar voren gegaan, kandidaat gezet van ik wil helpen opschrijven. Ik heb de stiften in handen genomen en dan ga je een stuk het proces samen, op cocreatieve manier vormgeven. En ik denk dat we daar de basis hebben gelegd voor samenwerking nadien. Iedereen voelde aan het is heel cocreatief, iedereen had een mening, maar er is wel één partij die ons wil leiden en begeleiden.”*

---

De actoren benadrukken in de gesprekken dat er voldoende budget dient te worden voorzien voor het opnemen van de promotorrol. Men geeft aan dat Europa WSE erop moet toezien dat de partnerschappen voldoende gewicht geven aan deze rol zodat de promotor ook budgettair de ruimte heeft om de rol ten gronde op te nemen.

---

*“Dat is een leerles, ten gronde nagaan “wat is de rol promotor, wat houdt dat in, hoe gaan we dat aanvatten?” Dat is pas later gekomen en later duidelijker geworden.”*

---

*“Ze had ook apart budget daarvoor [voor de coördinatie van het partnerschap], maar dat is te laag ingeschat. (...) Als je geen ervaring hebt dan is dat moeilijk in te schatten.”*

---

## ONVOLDOENDE TIJD OM DOORDACHTE PARTNERSCHAPPEN TE VORMEN

Het overkoepelende, grote knelpunt om sterke partnerschappen te vormen, was de erg korte timeframe waarin dit moest gebeuren. Hierover zijn de bevroegde actoren het zowat unaniem eens. De timeframe was zo krap omwille van de tijdsdruk van het gebruik van de REACT-EU middelen. De projecten dienden immers van start te kunnen gaan begin 2023 zodat ze tegen eind 2023 konden afronden.

Partners die elkaar vooraf niet kenden moesten zich gaan verenigen in een partnerschap. Dat is niet evident en vraagt tijd, die er niet was. Uit de gesprekken blijkt dat de actoren niet de tijd hadden om strategisch na te denken over de samenstelling van het partnerschap, maar dat deze eerder gevormd werd door de enerzijds de actoren die interesse toonden (en aanwezig waren op de fysieke sessie) en anderzijds het voldoen aan de vereisten van de verschillende type actoren. Ook geeft men aan dat heel wat actoren zijn afgevallen omdat zij zich op zo'n korte tijd niet konden organiseren en engageren. Zeker voor kleine organisaties met beperkte capaciteit, vormt dit een uitdaging.



---

*“Er was geen tijd om strategisch na te denken qua partners, je kon dan ook eigenlijk niet heel kieskeurig zijn, want het was echt zoeken naar partners om die voorwaarden in te vullen. Men had echt stress door de korte tijdsframe.”*

---

Eén partner gaf aan dat de korte timing en de snelheid waarin er gewerkt moest worden wel zorgde voor een natuurlijke selectie: alleen de meest enthousiaste en geëngageerde partners bleven over.

### 2.2.3 Projectvoorstel opmaken

De fase waarin het projectvoorstel moest worden opgemaakt, volgde zeer snel op de fase van de partnerschapsvorming (en beiden liepen in realiteit door elkaar).

- ▶ Op 7 november moest er per partnerschap worden doorgegeven aan Europa WSE welke organisatie de rol van promotor zal opnemen.
- ▶ Een dag later werd de oproep opengesteld in de ESF-applicatie (Platos). Vervolgens moest het projectvoorstel op 25 november worden ingediend.
- ▶ Tussen 12 en 14 december moest elk partnerschap zijn project komen pitchten. Hiervoor werden richtlijnen aangereikt vanuit Europa WSE.
- ▶ Eind december werd vervolgens de projectbeslissing gecommuniceerd. Elk partnerschap had daarna recht op een feedbacksessie.

#### ER WAS WEINIG TIJD OM HET PROJECTVOORSTEL GOED DOOR TE DENKEN EN HET PROCES LIEP TERWIJL DE PARTNERSCHAPSVORMING NOG NIET VOLLEDIG WAS AFGEROND

Door de tijdsdruk van het gebruik van de REACT-EU middelen, was ook de timing voor de opmaak van de projectvoorstellen krap. De projecten dienden van start te kunnen gaan begin 2023. De beperkte tijd die de actoren kregen om een projectvoorstel op te maken, stond dan ook centraal in de feedback van de betrokken actoren over de opmaak van het projectvoorstel. Het was een race tegen de klok om het dossier tijdig klaar te maken. Dit resulteerde in stress, in aanpakken die nog niet in detail werden uitgewerkt en bijgevolg begrotingen die nog met veel onzekerheid werden opgemaakt.

Groot knelpunt bij de korte timing om een projectvoorstel uit te werken, was dat de partnerschapsvorming bij heel wat thema's nog niet was afgerond: heel wat partnerschappen waren op het moment dat een voorstel uitgeschreven diende te worden ook de samenstelling van het partnerschap nog aan het finaliseren.

---

*“Wij zijn een grote organisatie, waarin bepaalde zaken moeilijk zijn om in orde te krijgen. Zoals de partnerovereenkomst vanuit legal, dit duurt gewoon lang bij grote organisaties.”*

*“Volledige project moest uitgeschreven worden op 3 weken. We zijn ongelooflijk tolerant geweest in consortium, 1 week voor de deadline nog nieuwe partners toegevoegd, maar dan ging het gewoon niet meer, het was niet haalbaar om het project te schrijven. Op die manier mogelijke geïnteresseerden gemist.”*

---

Verschillende betrokken actoren pleitten ervoor om de partnerschapsvorming en de projectuitwerking beter uiteen te trekken. Een aantal suggesties werden geopperd, zoals onderstaande quotes tonen.



---

*“Men zou beter werken met vooraanmelding zoals bij Interreg. Zo kan je in tweede fase aan je voorstel werken in de diepte. Ze vormen daar eerst zowel het partnerschap en basis inhoudelijke doelstellingen en hoe het zal aangepakt worden. Eenmaal goedgekeurd, wordt er dan tijd gegeven om het voorstel in de diepte uit te werken.”*

*“De timing voor het schrijven van de proposal mag wel kort blijven, want er zou eigenlijk al een letter of intent moeten opgesteld worden in het begin, anders is het te gemakkelijk om eigenlijk nog weg te gaan. Dan is er toch al een duidelijk engagement.”*

---

### HEEL SNELLE OVERGANG NAAR OPSTART PROJECT, WAT TIJDSVERLIES INHIELD IN DE EFFECTIEVE UITVOERING

Het project startte quasi onmiddellijk na goedkeuring van het projectvoorstel. De krappe timing om een partnerschap te vormen, een projectvoorstel in te dienen en vervolgens het project op te starten, heeft gemaakt dat heel wat partnerschappen gedurende de eerste maanden van de duurtijd van het project nog niet toekwamen aan de effectieve ontwikkeling van opleidingen, maar deze tijd nodig hadden voor voorbereiding en opstart.

---

*“Als je maar een jaar hebt dan moet je naar de basis kunnen gaan van ontwikkelen en uittesten. Heel wat tijd is nog gegaan naar de neuzen in dezelfde richting krijgen, administratie, ...”*

*“Hetgeen wat ook nu zich wrekt in de uitvoering dat je eerst eigenlijk twee maanden nog kwijt bent met “wat gaan we nu exact doen?””*

---

Voor heel wat organisaties was het overigens niet evident om meteen de nodige mankracht voor de uitvoering van de opdracht vrij te maken. Bovendien is de mismatch van de looptijd van het project met de timing van het academiejaar een knelpunt. Voor onderwijsinstellingen is het moeilijk om personeel aan het project toe te wijzen, als dat project het academiejaar niet volgt. Op heel korte termijn personeel vrijmaken voor het project is dan ook moeilijk. Ook werd aangehaald dat de ‘cadans’ van het academiejaar beter gepast had bij de mijlpalen van het project – nu viel de zomerperiode net in een cruciale fase van de projectuitvoering.

---

*“Gelukkig kon projectmanagement direct starten, maar je verliest twee maanden gewoon aan HR te mobiliseren. Dat is een enorme molen en krijg je niet zo snel gefikst. En je hebt maar een jaar. Dus mensen kunnen niet snel genoeg vrijgemaakt worden.”*

*“Dat is typisch, bij kennisinstellingen wordt er vaak op schooljaarbasis bekeken, dat zijn lessen dat worden toegewezen. Op korte termijn in januari een project opstarten dan is er niet veel flexibiliteit.”*

---

### BEPERKTE ONDERSTEUNING OF STURING VAN EUROPA-WSE BIJ DE OPMAAK VAN HET DOSSIER

De algemene teneur doorheen de gesprekken is dat Europa WSE weinig ondersteuning en sturing heeft gegeven bij de uitwerking van het projectvoorstel. Hoewel men aangeeft dat de verantwoordelijken bij Europa WSE heel bereidwillig waren om te ondersteunen, ervaren men dat er onvoldoende richting werd gegeven en dat de



verantwoordelijken zelf ook heel zoekend waren. Ook gaven verschillende actoren aan dat ze niet op de hoogte waren dat ze bij Europa WSE terecht konden.

---

*"In het begin ontbraken er richtlijnen van "wat er moet gebeuren". Normaal is er een stramien, maar de vrijheid blijheid was zeker niet evident."*

*"We hebben EUROPA WSE bijna niet gecontacteerd, met uitzondering van een paar administratieve vragen. (...) We wisten niet dat dat kon."*

---

Daartegenover, wanneer er wél bijsturing werd gegeven door Europa WSE, was deze doorvoeren door de enorm beknopte timing een grote uitdaging, zoals onderstaande quote illustreert.

---

*"We hadden eigenlijk zaken uitgewerkt op één bepaalde sector met het projectvoorstel, maar dan werd opeens duidelijk dat Europa WSE geen doelgroep of sector wou, maar een generieke aanpak, en dat moesten we een paar dagen voor de indiening eigenlijk nog helemaal aanpassen. Het was echt nachten en weekends doorwerken."*

---

## 2.3. De ondersteuning van Europa WSE tijdens de projectuitvoering

Gedurende de looptijd van de projecten bood Europa WSE ondersteuning, in grote lijnen in drie vormen die in deze paragraaf achtereenvolgens zullen worden besproken:

- ▶ De partnerschappen worden opgevolgd door een **coach en een beheerder**.
- ▶ Europa WSE organiseerde maandelijkse **leermomenten** met alle partnerschappen samen.
- ▶ Op vraag/op maat van de noden van partnerschappen kon Europa WSE een projectspecifieke **workshop** organiseren.

Tot slot werd er door Europa WSE een Teams-omgeving opgezet voor de partnerschappen, om inzichten te kunnen delen met elkaar. Dit bleek echter geen succes te zijn en de Teams-omgeving werd beperkt gebruikt.

### 2.3.1 Coach-beheerder

De partnerschappen werden opgevolgd door enerzijds een coach en anderzijds een beheerder, beide vanuit Europa WSE. De beheerder had als taak om na te gaan of de partnerschappen en de (te ontwikkelen) opleidingen passen binnen het vooropgestelde kader en of het partnerschap de mijlpalen al dan niet behaalt. De coach had als insteek om te leren, mee te reflecteren, en het partnerschap te ondersteunen.

#### HET ONDERSCHIED TUSSEN DE COACH EN BEHEERDER WERD DOORGAANS NIET OPGEMERKT

Meerdere partnerschappen waren niet op de hoogte van het onderscheid tussen de rol van coach en de rol van beheerder. De coach was eerder het aanspreekpunt voor de partners, en iemand die ze steeds konden contacteren, maar sommigen stelden dat je aan zowel coach als beheerder alle soorten vragen kon stellen. Dit werd ook zo gecommuniceerd vanuit Europa WSE. Voor verschillende partners was het onderscheid niet relevant, want het maakte niet echt uit bij wie je terecht kwam, aangezien elke contactpersoon van Europa WSE de vragen van oppikte, en dat de opvolgmomenten ook door de twee samen werden gedaan. Er was voor de betrokkenen



actoren ook geen nood aan een onderscheid: zowel van de coach als van de beheerder ervaarde men een ondersteunende en geen controlerende houding.

#### DE INTENSITEIT VAN DE COACHING/OPVOLGING VARIEERDE NAARGELANG HET PARTNERSCHAP EN DIENS NOOD/VRAAG

De frequentie van de afstemmingsmomenten werd bepaald naargelang de nood van elk partnerschap (variërend van maandelijks tot driemaandelijks). Bij de start van het project werden afspraken hierrond samengevoegd tot een afsprakenkader (per partnerschap).

- ▶ Zo was de coach bij sommige partnerschappen aanwezig op de structurele overlegmomenten tussen de (sub)trekkers. Door deze aanwezigheid werd de coach mee op de hoogte gebracht van de activiteiten van het partnerschap, van de gebruikte werkvormen, van de feedback van de klankbordgroep, etc. en kon de coach ook mee reflecteren en input geven, bv. vanuit ervaringen met andere partnerschappen.
- ▶ Andere partnerschappen betrokken hun coach minder, en hadden slechts om de paar maanden contact.

Eenzijds vonden de partnerschappen het goed dat de intensiteit van de begeleiding aangepast was aan de noden van de partners. Anderzijds misten sommige partnerschappen wel feedback, en had de coach dus zelf nog proactiever kunnen zijn in het opvangen van de noden.

#### DE BEREIKBAARHEID EN DE ONDERSTEUNENDE HOUDING VAN DE COACHES /BEHEERDERS WERDEN ERG GEAPPRECIÉERD

Men merkte op dat de coaches en beheerders in het algemeen een verbindende en geen controlerende rol hadden.

- ▶ Men voelde geen drempel om hen te contacteren bij vragen. Men gaf aan dat de coaches steeds beschikbaar waren, snel antwoorden, en de tijd namen voor hun taak als begeleider.
- ▶ Ook vond men het positief dat er -meer dan in eerdere ESF-projecten- veel vrijheid en flexibiliteit werd gegeven vanuit de opvolging van Europa WSE.
- ▶ De coaches namen ook proactief contact op met de partnerschappen om te horen of alles goed verliep.
- ▶ Men ervaarde dat men op gelijke voet stond met de coaches/beheerders. Zij volgden op of alles goed liep, tegelijkertijd probeerden ze mee na te denken over eventuele verbeterpunten. De begeleiding voelde niet hiërarchisch aan.

Dankzij de toegankelijkheid van de coaches ontstond er een vertrouwensrelatie.

---

*“Ze waren ook proactief, en vroegen of alles lukte, en ze zochten ook steeds mee naar een oplossing.”*

*“Ik heb het nog nooit meegemaakt binnen Europese projecten: normaal heel hiërarchisch, maar hier heel mooie en warme samenwerking.”*

---

Heel wat betrokken actoren gaven wel aan dat de rol voor de coaches nieuw was, en dat zij zeker in het begin van het traject ook zoekende waren in de invulling van de rol. Men merkte op dat de coaches doorheen de looptijd van het traject gegroeid zijn in de rol.

#### DE COACHING HAD NOG VERDER KUNNEN GAAN OP VLAK VAN STURING, OPLOSSINGEN AANREIKEN, MEE NADENKEN, ...

Hoewel men in grote lijnen erg positief was over de samenwerking met de coach en de beheerder, gaf men toch aan dat de coachende rol nog een stap verder zou kunnen gaan. Verschillende actoren gaven aan dat de



contactmomenten met de coach/beheerder eerder aanvoelden als een moment van opvolging en bespreking van de stand van zaken. Deze actoren geven aan dat de men beperkt heeft bijgeleerd op deze momenten.

- ▶ Procesmatig hadden sommige partnerschappen baat gehad bij wat meer structuur vanuit Europa WSE. Het ging dan specifiek over bijvoorbeeld een handleiding of checklist voor het verloop van het project en de deadlines en deliverables. Ook kwamen enkele opmerkingen aan bod over verdergaande ondersteuning op vlak van validatie en valorisatie van de opleidingen, alsook meer facilitering bij het vinden van synergieën.
- ▶ Maar ook inhoudelijk had er meer ondersteuning kunnen zijn. Er werd bijvoorbeeld aangehaald dat Europa WSE meer proactief insteken had kunnen geven over de HILL-principes. Verschillende partnerschappen hadden onvoldoende kennis over de HILL-methode in huis en hebben hierover uiteindelijk ook een workshop gevolgd, maar dit kwam dan te laat in het proces.

---

*“We hebben coachingsessies gehad, maar was eerder van hoe loopt het, een stand van zaken.”*

*“Wat wel had kunnen helpen, is dat je meer structuur krijgt vanuit Europa WSE. Die structuur hebben we nu zelf moeten uitvinden. Meer gevisualiseerd in tabelvorm, checklistvorm, ... als dat van tevoren er is, dat je kan zeggen 'jij gaat dit doen en jij dat'. (...) Dan kan je goed voorbereid aan de slag, met structuur van deliverables die we sowieso moeten geven (...).”*

---

### 2.3.2 Leermomenten

Daarnaast werden door Europa WSE maandelijkse leermomenten georganiseerd met alle partnerschappen samen. Deze leermomenten zijn er gekomen op vraag van de partnerschappen zelf. De partnerschappen nemen hierin ook een actieve rol: de sessies gaan afwisselend door op een locatie van een andere partner. Doorgaans zijn ook alle partnerschappen hierop vertegenwoordigd. Op het eerste leermoment organiseerde Europa WSE een bevraging, waarbij de partners zelf ideeën konden aanreiken voor de agenda, vorm en inhoud van de leermomenten. Ook doorheen het verdere traject konden er verder suggesties gemaakt worden.

#### DE LEERMOMENTEN BODEN EEN GOED PLATFORM VOOR NETWERKING EN ERVARINGSUITWISSELING, MINDER OM EFFECTIEF TE LEREN

De actoren gaven voornamelijk aan dat de leermomenten een meerwaarde betekenden op vlak van ervaringsuitwisseling en netwerking. Er werden immers heel wat mogelijkheden tot interactie voorzien tijdens de leermomenten.

De leermomenten boden de gelegenheid om bezorgdheden te delen en bevestiging te krijgen dat ook de andere partnerschappen met dezelfde uitdagingen te maken hadden. Eenmaal de projecten goed vertrokken waren in de projectuitvoering, werden ook good practices besproken. Zeker partnerschappen die wat achteropliepen op de anderen, konden leren van de ervaringen van de andere partnerschappen. Partnerschappen die al snel gevorderd waren, gaven dan weer aan minder geleerd te hebben van anderen tijdens die momenten.

---

*“Daarvoor waren die leermomenten goed. Je praat met anderen en voelt je staat niet alleen, het is voor iedereen zo. En je deelt je best practices, maar ook je zorgen.”*

---





Op vlak van netwerking heeft de interactie op de leermomenten ertoe geleid dat men gemakkelijker contact opnam met de andere partnerschappen en zijn er zelfs enkele nieuwe samenwerkingen uit gegroeid. Men gaf aan dat de leermomenten interessant waren om mogelijke synergieën te ontdekken binnen andere thema's, al maakte de snelheid en druk waarin gewerkt moest worden het moeilijk om tot een nauwere samenwerking tussen de verschillende domeinen te komen. Een aantal partners gaven overigens aan dat het 'geforceerd' voelde om synergieën te zoeken met geheel verschillende thema's. Europa WSE had daar volgens sommigen nog een grotere verbindende rol in kunnen spelen, aangezien zij zelf een goed zicht hadden waar ieder thema mee bezig was.

Men was positief over de open en transparante sfeer die Europa WSE op de leermomenten creëerde. Men werd gestimuleerd om eigen inbreng te leveren en hier in cocreatie met de verschillende aanwezigen over te reflecteren. Dit zorgde ervoor dat er geen sfeer van concurrentie heerste tussen de partnerschappen, maar wel een veilig klimaat waarin iedereen zich vrij voelde om alles te kunnen delen, aldus enkele betrokken actoren.

Naast netwerking en ervaringsuitwisseling, boden de leermomenten tot slot een extra gelegenheid om vragen te stellen aan de betrokken bij Europa WSE. Op deze fysieke bijeenkomsten leerden de betrokken actoren en de verantwoordelijken bij Europa WSE elkaar beter kennen, wat de communicatie met Europa WSE nog laagdrempeliger maakte.

De actoren halen aan dat de leermomenten inhoudelijk toch wat op de oppervlakte bleven. Zo werd er aangehaald dat de leermomenten (of toch een deel ervan) te transversaal en algemeen waren, omdat ze relevant moesten zijn voor een breed arsenaal aan partnerschappen met erg uiteenlopende thema's en doelgroepen. De leermomenten werden door de meesten dan ook niet als such ervaren, maar werden eerder als 'infomomenten', 'feedback- of opvolgmomenten' of 'netwerkmomenten' omschreven. Er werd aangehaald dat het bijvoorbeeld interessant geweest was om met een key-note spreker of bepaalde expert te werken, zodat er vertrokken wordt vanuit inhoudelijke expertise om een bepaalde aanpak of strategie aan te leren.

---

*"Ik heb er vooral veel dezelfde ervaringen gehoord van anderen, maar niet veel oplossingen uit gehaald."*

---

Tot slot werd opgemerkt dat sommige leermomenten met belangrijke informatie voor het verloop van het project wat laat werden georganiseerd. Zo werd een belangrijk leermoment rond validatie pas in september georganiseerd, terwijl dergelijk belangrijk aspect van het project beter vroeger kon worden meegenomen.

#### **NOOD AAN HELDERE COMMUNICATIE EN AGENDASETING ZODAT MEN GERICHT PARTNERS KAN AFVAARDIGEN**

De tijdsinvestering was een drempel om deel te nemen aan de leermomenten. De leermomenten werden steeds fysiek georganiseerd, iedere keer bij een andere actor en dus verspreid over Vlaanderen. Het feit dat de sessies fysiek doorgingen, versterkte de mogelijkheden tot uitwisseling en contact met de andere partners, maar zo namen de sessies ook meer tijd in, zeker indien de afstand groot was. Dit vormde, gegeven de drukke agenda's door de intensiteit van de projectuitvoering, een knelpunt. Elk van de partnerschappen organiseerde in het kader van de projectuitvoering zelf ook al heel wat overleg- en uitwisselingsmomenten, partnerdagen, workshops, etc. Daarom konden de leermomenten dan ook aanvoelen als 'de vergadering te veel'.

---

*"Als het doel is een echt leermoment te zijn, dan beter kort en krachtig maar goed voorbereid en dan kan dat ook in online omgeving dat agenda minder belast. En als het over netwerking gaat kan het op locatie in een goede setting, maar dat is dus een andere insteek. Misschien kan daar over nagedacht worden."*

---



*“Maar er waren er misschien veel, en ze duurden altijd lang.”*

---

Dit knelpunt maakt het extra belangrijk om de leermomenten goed te plannen, en helder en transparant te communiceren over de planning en agendasetting van de momenten. Hoewel de agenda steeds 2 à 3 weken over voorhand werd doorgestuurd naar de promotoren, gaf men aan dat de locatie en het tijdstip van de leermomenten op redelijk korte termijn werd meegedeeld. Ook was het vooraf niet altijd duidelijk waarover het leermoment zou gaan, wat het moeilijker maakt om, gezien de drukke agenda's, een prioriteit te maken van de aanwezigheid op het leermoment en een gerichte keuze te maken over welke partner idealiter zou aansluiten.

---

*“Ik heb niet met mijn agenda durven verschuiven, omdat ik niet wist of het de moeite ging zijn, want het was niet altijd gekend voor wie het interessant ging zijn.”*

---

De communicatie over de leermomenten werd niet uitgestuurd naar het gehele partnerschap, maar in de uitnodiging van Europa WSE werd gevraagd om de informatie verder te verspreiden binnen het partnerschap. Toch bleek uit de gesprekken dat sommige partners niet van in het begin op de hoogte waren van het bestaan van de leermomenten. De communicatie rond de leermomenten kon bijgevolg helderder. Sommige partners hebben nooit deelgenomen aan de leermomenten, omdat men meende dat dit enkel gericht was op de trekkers en niet relevant was voor andere partners.

### 2.3.3 Workshops

Op vraag werden er bovendien workshops (individueel per partnerschap) gegeven door Europa WSE wanneer er een specifieke vraag of nood was.

#### **PROJECTSPECIFIEKE WORKSHOPS WAREN EEN MEERWAARDE, MAAR Zouden MEER PROACTIEF MOGEN VOORGESTELD WORDEN**

Ad hoc werden er door Europa WSE voor sommige partnerschappen enkele workshops georganiseerd. Dit gebeurde voornamelijk op vraag van de partnerschappen zelf, maar kon ook op initiatief van Europa WSE zijn. Zo ervaren enkele partnerschappen moeilijkheden met de organisatie, met de taakverdeling en met de opvolging. Om tegemoet te komen aan deze noden, werden enkele workshops georganiseerd. Bij één partnerschap organiseerde Europa WSE twee workshops om de rollen binnen het partnerschap te (her)definiëren, inclusief de promotorrol. Voor een ander partnerschap probeerde Europa WSE het stellen van gemeenschappelijke doelen tussen de subthema's te faciliteren. Dit werd als nuttig ervaren door de partnerschappen in kwestie, maar aan de andere kant vond men dat deze workshops beter vroeger hadden kunnen plaatsvinden en dat Europa WSE te laat had ingegrepen. Zeker gezien de korte duurtijd van het project, was het immers niet ideaal dat er enkele maanden al voorbij waren eer men een betere manier van samenwerken had gevonden. Op vraag van één van de partnerschappen werd een workshop georganiseerd waarin de partners de voortgang en inhoud van de opleidingen presenteerde aan Europa WSE, aangezien men feedback miste, en zeker wou zijn of men in de juiste richting aan het werken was.

Algemeen misten verschillende partnerschappen ook didactische ondersteuning en begeleiding bij het kaderen en vormgeven van de opleidingen. Verschillende partnerschappen hebben dan ook op eigen initiatief een sessie rond de HILL-principes georganiseerd (door een partner, of indien niet beschikbaar binnen het partnerschap, door een externe actor). Zo hebben verschillende partnerschappen een workshop met Lichtwerk georganiseerd, een organisatie die o.a. didactische begeleiding biedt. Via uitwisseling is deze organisatie op de radar gekomen bij een aantal van de partnerschappen. Ook hier kwam deze sessie voor velen te laat in het traject, terwijl deze eigenlijk erg belangrijk was ter inspiratie of kadering van de opleidingen. Er werd aangegeven dat zulke



inhoudelijke workshops idealiter door Europa WSE worden georganiseerd in het begin van het traject, om zo alle partners kennis te laten maken met de principes.

Over het algemeen toont deze ervaring aan dat er door Europa WSE meer kader geboden had kunnen worden doorheen de projectuitvoering, zowel inhoudelijk als procesmatig. Het beperkte tijdsbestek maakte dat het voor Europa WSE niet evident was om dergelijk aanbod te voorzien.

---

*"We hebben wel ook een workshop gehad rond de HILL principes. Maar dat was door een onderneming, die hebben we zelf gevraagd. Maar het werd wel door Europa WSE gesuggereerd dat dat kon."*

---





### 3 / Mechanismen voor een goede werking van de partnerschappen

Op basis van de ervaringen van de partnerschappen binnen de oproep kunnen enkele mechanismen geïdentificeerd worden die zorgen voor een goede werking binnen een partnerschap. Startpunt voor deze analyse was het conceptueel kader dat werd opgesteld op basis van inzichten uit de wetenschappelijke literatuur (cf. paragraaf 1.2). De theoretische inzichten werden afgetoetst en verrijkt met de inzichten vanuit de praktijk.

We beschrijven hieronder achtereenvolgens de inzichten over:

- ▶ Samenstelling van het partnerschap
- ▶ Doelconsensus
- ▶ Netwerkmanagement
- ▶ Netwerkstructuur
- ▶ Overleg- en afsprakenkader
- ▶ Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden
- ▶ Vertrouwen
- ▶ Snelle en sterke opstart

Zoals uit de beschrijving in onderstaande paragrafen zal blijken, staan deze mechanismen niet los van elkaar, maar hebben ze ook een invloed op elkaar. Zo draagt een sterk netwerkmanagement bijvoorbeeld niet alleen rechtstreeks bij aan een kwalitatief resultaat, maar heeft het ook een invloed op andere mechanismen voor de goede werking van de partnerschappen (bv. op het vertrouwen binnen het partnerschap).

#### 3.1. Samenstelling partnerschap

De literatuur onderschrijft het belang van een goede samenstelling van het partnerschap (Kenis & Cambré, 2019). Hierop werd in de oproep ook op aangestuurd door de vereiste van een mix aan actoren vanuit innovatie, onderwijs, en arbeidsmarkt in het partnerschap te voorzien (zie ook paragraaf 2.1 uit het vorige hoofdstuk). Op deze manier konden verschillende perspectieven en expertises bijeen worden gebracht. Ook uit de praktijk blijkt het belang van een diverse samenstelling van het partnerschap. Diversiteit in expertise blijkt een grote meerwaarde.



## DIVERSITEIT IN EXPERTISE VANUIT VERSCHILLENDE DOMEINEN EN VANOP VERSCHILLENDE NIVEAUS

De samenwerking met actoren vanuit andere domeinen (arbeidsmarkt vs. onderwijs, didactisch vs. inhoudelijk) en vanuit andere niveaus (bv. theorie vs. praktijk, strategisch vs. operationeel) blijkt een enorme sterkte om tot een innovatief resultaat te komen. De partnerschappen geven aan dat de gedifferentieerde samenstelling zorgt voor waardevolle samenwerking met partners waar doorgaans geen contact mee wordt gezocht. Hierdoor worden nieuwe synergieën gevonden die het innovatieve karakter van de opleidingen versterken.

---

*“Dit verhaal leert dat het een hele interessante is om die verschillende partijen, telkens deelverzameling, om die te gaan samenbrengen en op die manier tot een soort synergie te komen waarbij je zaken kan ontwikkelen die toch iets verdergaan, in plaats van telkens dezelfde organisaties die elkaar ontmoeten.”*

---

Door de criteria m.b.t. de diverse samenstelling in de oproep, was de diversiteit in expertise bij de meeste partnerschappen in grote lijnen ook effectief aanwezig. Een uitdaging die wel nog werd vastgesteld in de praktijk, was de aanwezigheid van zowel didactische als inhoudelijke expertise.

- ▶ De didactische expertise is belangrijk om van de inhoudelijke bundeling van informatie ook effectief een opleiding te maken die didactisch goed in elkaar zit. Een aantal partnerschappen die deze competentie misten, hebben beroep gedaan op een externe organisatie voor een workshop rond de HILL-principes.

---

*“Dat is wat ik mis of niet mee ingecalculeerd heb in de eigen opleiding. Hele sterk inhoudelijke expertise, maar ontwikkeling online e-learning modules hadden wij niet.”*

*“Hij heeft wel een grotere rol opgenomen dan aanvankelijk het idee was. Dat heeft wel te maken met het ontbreken van een partner met expertise van het ontwikkelen van opleidingen.”*

---

- ▶ Er was ook een partnerschap dat het omgekeerde ervaaarde: de didactische kennis was aanwezig, maar de zuiver inhoudelijke kennis over het (sub)thema was schaarser.

## AANDACHT VOOR INTEGRATIE VAN DIVERSE EXPERTISES (EN DAAROM OOK VOOR DE ANDERE MECHANISMEN)

Bij een divers samengesteld partnerschap is het belangrijk om de samenhang of verbinding te maken tussen de partners van het partnerschap en ieders luik van de opleiding: zo niet dreigt men de meerwaarde van de diverse expertises die samenkomen en de synergieën die dit creëert, weer te verliezen. De diversiteit in partners is een grote sterkte voor het resultaat, maar vormt vanzelfsprekend ook een uitdaging voor de samenhang tussen de partners. Dit werd ook geïllustreerd door enkele praktijkervaringen. In een sterk samenhangend partnerschap gaf men aan dat de verbinding tussen de diverse spelers in het partnerschap vlot tot stand kwam omdat de partners een gelijkaardige organisatiecultuur hebben. Omgekeerd, bij een partnerschap met beperkte samenhang, werd dit toegeschreven aan de grote heterogeniteit in ieders werking en doelgroepen. De uitdaging op vlak van integratie hangt ook samen met de grootte van het partnerschap: het partnerschap dient voldoende groot te zijn om de diverse expertise in huis te hebben, maar hoe groter het partnerschap, hoe groter de uitdaging om tot samenhang te komen.



Er kwamen duidelijke mechanismen naar voor om in te zetten op de integratie en samenhang in het partnerschap. De samenhang werd gerealiseerd door het voldoen aan verschillende andere mechanismen voor de goede werking van het partnerschap (cf. volgende paragrafen). Bij goed werkende partnerschappen vulde de promotor een belangrijke verbindende rol in (cf. 3.3 netwerkmanagement). Pistes die werden ingezet om tot integratie te komen, waren bv. het invoeren van een transversale didactische lijn overheen de verschillende opleidingen (cf. 3.4 netwerkstructuur) en de organisatie van 'partnerdagen', nl. fysieke overlegmomenten waarbij alle partners en ieders output werden samengebracht (cf. 3.5 overleg en afsprakenkader). Ook het belang van een heldere, gedragen gemeenschappelijke doelstelling (cf. 3.2 doelconsensus) bleek cruciaal om tot een goede samenhang te komen.

## 3.2. Doelconsensus

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt het belang van een gezamenlijke doelstelling die bovendien ook helder is (Baeyens, 2021; Kenis & Vermeire, 2021). Een goede samenwerking resulteert vanuit het vertrouwen in het belang en de haalbaarheid van het doel en de eigen bijdrage daartoe (Kenis & Cambré, 2019). Het belang van een heldere gezamenlijke doelstelling wordt bevestigd vanuit de praktijk.

### EEN GEMEENSCHAPPELIJKE DOELSTELLING IS NODIG VOOR DE SAMENHANG IN HET PARTNERSCHAP EN DE OVERTUIGING VAN DE MEERWAARDE VAN HET VORMEN VAN EEN PARTNERSCHAP

De ervaringen uit de praktijk tonen aan dat het vinden van een gemeenschappelijk einddoel belangrijk is. Enerzijds om tot een goede samenhang te komen in het partnerschap. Het is niet elk partnerschap gelukt om een overkoepelende, gemeenschappelijke doelstelling te formuleren. Bij partnerschappen die er niet in geslaagd zijn om een overkoepelende, gemeenschappelijke doelstelling te formuleren, was de integratie beperkt en werd er sterk gewerkt binnen de grenzen van het eigen subthema,

Anderzijds is een gemeenschappelijk doel belangrijk om te garanderen dat elke partner ervan overtuigd is dat het een meerwaarde is om een partnerschap te vormen. Die overtuiging is belangrijk, gezien het werken in partnerschap immers niet de gemakkelijkste weg is, en een specifiek engagement en tijdsinvestering van iedere partner vraagt.

---

*"Als er inhoudelijk geen gemeenschappelijk einddoel is, dan is het niet relevant om die partijen erin te betrekken en chaos te creëren."*

---

### BALANS TUSSEN ORGANISATIE-SPECIFIEKE PRIORITEITEN ENERZIJD'S LOSLATEN EN ANDERZIJD'S EEN PLAATS GEVEN IN DE GEMEENSCHAPPELIJKE PRIORITEITEN VAN HET PARTNERSCHAP

Om tot een gemeenschappelijke doelstelling op het niveau van het partnerschap te komen, bleek het enerzijds belangrijk dat de partners de organisatie-eigen agenda voor een stuk konden 'loslaten' om te komen tot een 'gemeenschappelijke agenda' van het partnerschap, en anderzijds een kracht wanneer de gemeenschappelijke doelstelling ook voor een stuk blijft passen binnen de prioriteiten van de individuele organisaties. Een drempel bleek bijvoorbeeld wanneer de partners sterk gericht zijn op het voldoen aan de noden van de eigen achterban, en deze sterk van elkaar verschillen (bv. grote en kleine ondernemingen).

---

*"Als je daar naar operationalisering gaat kijken, we hebben allemaal een eigen manier van werken en een eigen historiek. Dan is het niet evident om plots te moeten samenwerken."*

---



*Uiteindelijk zijn de bedrijven van [partner] heel andere bedrijven dan er bij ons zitten. We hebben andere behoeften."*

---

## COLLABORATIEVE EN PARTICIPATIEVE METHODIEKEN HELPEN OM GEDRAGEN, CONCRETE EN GEDETAILLEERDE DOELSTELLINGEN TE FORMULEREN

De einddoelstelling van de projecten was van bij de start helder: het ontwikkelen van opleidingen die een antwoord bieden op de toekomstige competentienoden. Uitdaging voor ieder partnerschap was om deze doelstelling te concretiseren binnen het 'maatschappelijk relevant thema', dat bij de meeste thema's erg breed was. Om de inhoudelijke scope van het project af te bakenen, boden de competentieprognoses bij heel wat partnerschappen een goede basis. Bij de thema's waarvoor er relevante, kwaliteitsvolle competentieprognoses beschikbaar waren, kon het partnerschap snel de algemene focus van het project bepalen, en was er weinig discussie mogelijk over wat al dan niet binnen het project kon worden ontwikkeld.

Hoewel de competentieprognoses een goed startpunt vormden, was er nood aan verdere verfijning van de doelstellingen, tot op niveau van subthema en zelfs individuele opleiding. Een geïdentificeerde good practice is dat partnerschappen de tijd nemen om van bij de start de doelstellingen tot op niveau van subthema en van opleiding te concretiseren en expliciteren, en deze vervolgens weer te integreren in de gemeenschappelijke doelstelling op niveau van het hele partnerschap.

Om ervoor te zorgen dat elke partner zich kan identificeren met de doelstellingen, wordt volgens de wetenschappelijke literatuur aangeraden om in te zetten op participatieve methodieken (Kenis & Cambré, 2019). Dit werd ook in de praktijk als een sterkte geïdentificeerd. Deze aanpak is tijdsintensief, en gezien de korte tijdspanne in het traject hebben niet veel promotoren voor deze aanpak gekozen. Toch zijn enkele partnerschappen hier wel in geslaagd, door bijvoorbeeld:

- ▶ Iteratieve werksessies te organiseren, eerst in het gehele partnerschap, daarna in groep per subthema, om ten slotte terug te reflecteren binnen het hele partnerschap. Bij één van de partnerschappen heeft de promotor bij de opmaak van het projectvoorstel een google form uitgestuurd naar elke partner om zo de inhoud te capteren die nodig was voor het projectvoorstel. Dit formulier omvatte een hele vragenlijst, met naast praktische informatie, ook vragen rond motivatie, interesse, doel van deelname, expertise, en uitdagingen waartoe ze trachtten bij te dragen. De output van deze formulieren werd gebruikt als basis om, participatief met alle partners samen, de subthema's verder te definiëren en te valideren. Vervolgens werd per subthema verder gewerkt om de doelstellingen en leerdoelen voor elk subthema te verfijnen. Tot slot werden deze in een volgende sessie door het hele partnerschap gevalideerd. Dit proces was tijdsintensief, maar heeft er wel voor gezorgd dat iedereen op de hoogte was van alle beslissingen en vermeed dat er in de beslissende fase tijd verloren ging of een partner afhaakte.
- ▶ Een brede bevraging te organiseren bij de partners over ieders expertise, en op basis hiervan gevalideerde keuzes te maken over de doelstellingen tijdens een partnerschapsbreed overleg.
- ▶ Het uitsturen van enquêtes naar de doelgroep van de verschillende opleidingen, of het organiseren van verschillende diepte-interviews en focusgroepen, om vervolgens de resultaten gezamenlijk te bekijken en de doelen die gedefinieerd werden op basis van de competentieprognose verder te verfijnen vanuit de vastgestelde noden. Het feit dat de doelstellingen door de doelgroep gevalideerd worden, droeg ook bij tot de gedragenheid ervan.

Met uitzondering van één partnerschap, hebben de partnerschappen voor deze stap tijd nodig gehad tijdens de looptijd van het project, omdat de tijd bij de partnerschapsvorming en projectindiening ontbrak. Toch bleek het zinvol om voor het participatief verfijnen en concretiseren van de doelstellingen de nodige tijd uit te rekken. De collaboratieve aanpak maakt dat er draagvlak wordt gecreëerd voor de doelstellingen in het partnerschap.



---

*“En door die leerdoelen werd het ook gedragen, want die waren samen afgeklopt.”*

---

### 3.3. Netwerkmanagement

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat een sterk netwerk een sterk netwerkmanagement vereist, hetgeen dient te worden uitgevoerd door een netwerkmanager of coördinator. Deze bewaakt o.a. het gemeenschappelijke doel en zorgt voor zoveel mogelijk doelconsensus (Kenis & Provan, 2008). Het belang van een sterke netwerkmanager komt heel sterk naar voor uit de analyse van de praktijk.

#### HET IS NOODZAKELIJK DAT DE PROMOTOR OVER GOEDE NETWERKMANAGEMENTCAPACITEITEN BESCHIKT

Het belang van een sterke promotor wordt bevestigd vanuit de ervaringen van de partnerschappen. Een sterke, ervaren promotor die over de nodige competenties beschikt, is een duidelijke succesfactor voor de goede werking van het partnerschap. De sterke netwerkmanagers bij de partnerschappen hadden ervaring en expertise op vlak van projectmanagement, het verbinden van mensen, netwerken, cocreatie, ... Sterke netwerkmanagers slagen erin om de andere mechanismen voor de goede werking van het partnerschap (goede samenhang, doelconsensus, sterke netwerkstructuur, doordacht overleg- en afsprakenkader, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, vertrouwen) succesvol op te zetten.

---

*“We hebben beide ook een serieuze rugzak als het gaat over projectmanagement. Uit andere sectoren, maar vooral vanuit ervaring met draagvlak creëren, doelstellingen definiëren en neuzen in dezelfde richting krijgen.”*

---

Zoals beschreven werd in voorgaand hoofdstuk, nam de uiteindelijke promotor bij een aantal partnerschappen reeds bij de werksessie in kader van de partnerschapsvorming een natuurlijke leidersrol op. Niet in elke groep was er echter iemand met de nodige competenties om een netwerk te managen, die het voortouw nam in deze sessie. Deze competenties waren misschien wel aanwezig binnen de groep, maar omwille van andere redenen (bv. capaciteit, geen motivatie, onduidelijke verwachtingen vanuit Europa WSE) werd deze rol niet altijd door deze personen opgenomen. Daarnaast speelde ook tijdsdruk een rol. Hierdoor zijn bepaalde personen in de promotorrol gerold zonder te beschikken over de nodige competenties en/of ervaring. Tekenend hiervoor is dat er bij drie van de acht partnerschappen op een punt in het traject werd besloten om de promotorrol door te geven aan een andere organisatie. Dit heeft telkens geleid tot vertraging en inefficiëntie.

#### VOLDOENDE TIJD EN BUDGET OM PROMOTORROL IN TE VULLEN ALS EEN VOLWAARDIGE OPDRACHT

In partnerschappen waarbij de promotor de ruimte kreeg in het partnerschap (i.e. budgettair) en in zijn of haar organisatie (i.e. vrijgemaakt worden voor de nodige uren), kon de promotorrol ingevuld worden als een volwaardige opdracht. Eén organisatie had aan de start van het project mensen aangeworven, waardoor de taak van promotor niet boven op een reeds bestaand takenpakket kwam. Naast de nodige competenties blijkt dus ook voldoende tijd een erg belangrijke succesfactor te zijn voor sterk netwerkmanagement, ook gezien de promotor heel flexibel moet kunnen schakelen en snel moet kunnen ingrijpen waar nodig (cf. quote hieronder).

---

*“Bij ons partnerschap is er een wissel in promotor geweest. Dit omwille van de combinatie van de promotorrol bovenop andere taken. Er zijn zaken in zo'n partnerschap die ad hoc en snel moeten gebeuren, waardoor je vlot moet kunnen schakelen en kunnen inplannen.”*

---





*Als je dan niet zo flexibel kan schakelen tussen die verschillende takenpakketten, is dat een extra stressor."*

---

In de praktijk bleek de rol van de promotor echter vaak onderschat te worden, zowel door de partnerschappen zelf als door Europa WSE. Door de onduidelijke rolafbakening en verwachtingen en een gebrek aan ervaring en competenties bij de promotor zelf, werd bij een aantal partnerschappen onvoldoende tijd vrijgemaakt om deze rol volwaardig op te kunnen nemen naast de andere inhoudelijke taken uit het project, en het overige werkpakket (los van het project).

Bij een aantal partnerschappen werd de promotorrol ingevuld door twee personen. Deze partnerschappen ervaarden dit als een meerwaarde. Dit maakt onderlinge afstemming tussen de netwerkmanagers mogelijk, alsook kan het takenpakket over meer dan één persoon worden verdeeld (bv. het uitsplitsen van inhoudelijke en administratieve taken). Belangrijk is in dit geval dat de rolverdeling duidelijk is voor de andere partners in het partnerschap.

---

*"Ik kon vaak ook op mijn collega terugvallen van "hoe zou jij dat doen?" [...]. Met twee weet je meer dan alleen. En dat werkte wel. Ik kon sparren."*

---

### 3.4. Netwerkstructuur

Bij aanvang van het vormen van een netwerk of partnerschap, dient er te worden nagedacht over de structuur ervan (Milward & Provan, 2006). De netwerkstructuur lag deels vast via de oproep en sturing vanuit Europa WSE. De oproep stuurde namelijk een structuur aan bestaande uit een promotor, subtrekkers, en klankbordgroep(en). Uit de ervaringen van de praktijk bleek dat sterke partnerschappen goed doordachte netwerkstructuren hebben opgezet.

#### STERKE NETWERKSTRUCTUUR AANGEPAST AAN DE KENMERKEN EN DE DOELSTELLING VAN HET PARTNERSCHAP

Uit de analyse bleek dat het een sterkte was wanneer partnerschappen een doordachte netwerkstructuur hebben opgezet, aangepast aan de doelstelling en de kenmerken van het partnerschap. Zo hebben een aantal partnerschappen de gevraagde netwerk-/governancestructuur uitgebreid.

- ▶ Bij één partnerschap werd een extra verantwoordelijke of SPOC per opleiding aangesteld (gezien de meeste subthema's meerdere opleidingen omvatte). Dit zorgde voor een vlottere communicatie binnen en overheen elk van de subthema's.
- ▶ Twee partnerschappen breiden de structuur uit met een partnerschapsbrede didactische rol. Deze persoon creëerde één didactische rode draad over de opleidingen door de partners te coachen bij het implementeren van de HILL-principes. Dit blijkt een belangrijke succesfactor te zijn voor deze partnerschappen, omdat het voor een samenhangend opleidingspakket zorgt én voor meer samenhang tussen de verschillende subthema's in het partnerschap.

---

*"Omdat de groep groot en divers was, hebben we een managementstructuur op verschillende niveaus opgezet. We hebben gekozen om zo veel mogelijk op een uniforme manier te werken. Dus er was de promotor die samen met de administratieve coördinator van het project alles heeft opgevolgd. Dan hadden we op de drie subtrekkers, en dan per*



*opleiding een opleidingscoördinator. Bedoeling was dat elk van die mensen verantwoordelijk waren voor de taken rechtstreeks onder hen."*

*"We hebben één centrale persoon aangesteld om de didactiek over de subthema's heen ging bewaken."*

---

### 3.5. Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen het partnerschap dienen de rollen en verantwoordelijkheden te worden afgebakend (Milward & Provan, 2006). Naast een goede netwerkstructuur, is het namelijk belangrijk om binnen deze structuur een heldere verdeling en afbakening van de rollen en verantwoordelijkheden af te spreken. Europa WSE heeft hierover geen vereisten vastgelegd, de partnerschappen werden vrijgelaten om deze rolafbakening zelf te bepalen. Uit de praktijk blijkt dat de helderheid van de rolverdeling enorm belangrijk is om binnen de voorziene projectduur op een efficiënte manier toe te werken naar het eindresultaat.

#### ZORGEN VOOR EEN SNELLE, DUIDELIJKE EN LOGISCHE ROLVERDELING

Om de rollen te kunnen afbakenen, bleek het belangrijk om de nodige aandacht te besteden aan elkaars expertise in kaart te brengen. Voor een nieuw partnerschap waarbij partners elkaar doorgaans niet kennen, is een spontane en vlotte rolverdeling immers geen evidentie. Zeker gezien de korte periode voor partnerschapsvorming en projectindiening, en korte looptijd van het project, bleek dit een grote uitdaging. Belangrijk om een goede rolverdeling uit te werken, blijkt tevens een heldere, gedragen, en gedetailleerde doelstelling van het partnerschap. De concrete doelstellingen moeten duidelijk zijn om ook concrete rollen af te bakenen en taken toe te wijzen. Bij één van de partnerschappen bleven de rollen lang onduidelijk, waardoor er enkele maanden vertraging is opgelopen, en een echte kick-off pas na de zomer gebeurde.

---

*"Het heeft ons heel lang gekost om onze rol binnen dit subthema te gaan opnemen: welke rol, maar ook welke opleiding effectief er voor ons kon inzitten."*

---

Een good practice vanuit de praktijk voor de helderheid van de rolverdeling is het formaliseren van de rollen in een document, op basis van een tool of kader. Een partnerschap maakte bijvoorbeeld gebruik van 'RACI' en verdeelde de taken volgens de volgende rollen: *responsible, accountable, consulted* en *informed*. Op deze manier werden de verantwoordelijkheden duidelijk afgebakend. Dit bood de partners een houvast.

Naast een heldere rolverdeling, is het ook belangrijk dat de rolverdeling logisch en doordacht is: ieders rol moet aansluiten bij de eigen expertise, interesse en capaciteit. Ook op dit vlak werden in de praktijk een aantal uitdagingen ondervonden, omwille van een suboptimale samenstelling het partnerschap. Noodgedwongen moesten bepaalde partners extra of minder 'logische' rollen opnemen, omdat bepaalde competenties bleken te ontbreken in het partnerschap (als gevolg van de onduidelijkheden rond de verwachtingen vanuit Europa WSE over het resultaat, korte partnerschapsvormingsperiode, en het niet bekend zijn met elkaars expertise).

---

*"[partner] werd aangesteld voor het didactische, de HILL methode, ... maar eigenlijk heeft dat bij ons subthema betekend dat [partner] ook echt het ontwikkelen van de opleiding zelf, niet alleen het bewaken dat het HILL principe werd geïmplementeerd, hij heeft wel*



*een grotere rol opgenomen dan aanvankelijk het idee was. Dat heeft wel te maken met het ontbreken van een partner met expertise van het ontwikkelen van opleidingen."*

---

#### FLEXIBILITEIT IN ROL- EN TAAKVERDELING DOORHEEN HET TRAJECT MOGELIJK MAKEN

Idealiter ligt er een sterke en onderbouwde rolverdeling van bij de start van het traject, toch blijkt het in de praktijk belangrijk om de mogelijkheid te voorzien dat de rolverdeling gedurende het traject wijzigt. Gegeven de context van de ESF-oproep Opleidingen van de toekomst, bleek het immers belangrijk om flexibel om te springen met de rolverdeling doorheen het traject. De korte periode van partnerschapsvorming en projectindiening, de onduidelijkheid van het parcours bij aanvang, de moeilijke inschatting van elkaars expertise, verwachtingen, manier van werken, ... hebben ertoe geleid dat er bij heel wat partnerschappen wat geschoven is geweest met rollen, taken, en soms ook budget. Begrip hiervoor vanuit de partners en vanuit Europa WSE werd hierbij als een meerwaarde gezien.

---

*"Je ziet door heel het traject dat bepaalde mensen bepaalde rollen opnemen en sommige een stap achteruit doen. Moeilijk als je op voorhand gaat inschatten wie hoeveel uur wat gaat doen. We gaan die oefening nu opnieuw doen, evalueren 'wie heeft wat gedaan?'"*

---

#### ACTIEVE OPVOLGING VAN DE ROL- EN TAAKVERDELING

Tot slot blijkt uit de ervaringen dat het een belangrijke taak is van de promotor om de afgesproken rol- en taakverdeling ook actief op te volgen. Daarvoor is het noodzakelijk dat de promotor op de hoogte is van wat er gebeurt binnen het netwerk. Dit kan via de regelmatige afstemmingen, maar een aantal promotoren zijn ook fysiek langsgegaan bij partners om een één-op-één opvolging te doen. Bij deze opvolging dient de promotor na te gaan dat ieder zijn/haar verantwoordelijkheden opneemt en binnen de afgesproken krijtlijnen van het project blijft, en -indien nodig- de partner en/of de rolverdeling bijstuurt.

---

*"Er waren vele invalshoeken en er was een grote diversiteit aan partners. [...]. Elke partner heeft zijn eigen visie, en het is onze taak als promotor om die samen te brengen. Als ze dat dan moeilijk loslaten moet je wel een paar gesprekken hebben. Dan was dat onze rol om de mensen te overtuigen. En dat is mijn rol als projectmanager, hoef niet overal de sympathieke kerel te zijn, moet eindresultaat in het oog houden."*

*"Bijsturing nodig omdat we niet meer wisten waar we naartoe gingen. Op een gegeven moment begon ieder voor zich initiatieven te nemen, maar dat was niet gestructureerd."*

*"Als er een partij niet opgeleverd ondanks duidelijke afspraken, moet je dat ook durven benoemen. [...]. Je kan die persoon aanvallen, maar dat heeft weinig zin. Als die zegt ik word niet vrijgemaakt door mijn organisatie...is het kijken met die organisatie van kan er iemand anders vrij worden gemaakt? Het is belangrijk om heel transparant en respectvol naar elkaar toe dat bespreken."*

---



### 3.6. Overleg- en afsprakenkader

Om een netwerk goed te managen, dient de gekozen structuur of governance geïmplementeerd te worden (Milward & Provan, 2006). Een goede werking van de structuur steunt op een duidelijk en gedragen overleg- en afsprakenkader. Dit blijkt ook in de praktijk een belangrijke factor te zijn voor een succesvolle samenwerking.

#### GOED UITGEKIEND OVERLEG- EN AFSPRAKENKADER IS BELANGRIJK OM PARTNERSCHAP BEHAPBAAR TE HOUDEN, VERTROUWEN OP TE BOUWEN, EN SAMENHANG TE REALISEREN

Een goede overlegstructuur en een duidelijk afsprakenkader is een belangrijke succesfactor voor de goede samenwerking binnen het partnerschap, en met name voor een vlotte coördinatie, voor een goede samenhang, en voor vertrouwen binnen het partnerschap.

- ▶ Een belangrijk kenmerk van ieder partnerschap is de grootte van het partnerschap: een te beperkt partnerschap ontbreekt mogelijks relevante middelen (zoals expertise), maar een groot partnerschap brengt mogelijks hogere coördinatiekosten en coördinatiemoeheid met zich mee. Zeker bij grote partnerschappen is het daarom erg belangrijk dat er een sterke netwerkstructuur (cf. paragraaf 3.4) mét een goed uitgekiend overleg- en afsprakenkader wordt uitgedacht. Zo werd er gewerkt met subthema's met een eigen trekker, eigen mandaat en eigen overlegmomenten, om grote partnerschappen behapbaar te houden en zich niet te verliezen in coördinatie.

---

*"Ik denk dat we snel ook de verantwoordelijkheid bij de trekkers van de subthema's hebben gelegd, en niet alles bij ons hebben laten liggen."*

---

- ▶ Ook voor een goede samenhang en integratie binnen (grote) partnerschappen, zijn doordacht overleggen en duidelijke afspraken van belang. Zo organiseerde een goed samenhangend partnerschap bijvoorbeeld periodiek 'partnerdagen', nl. fysieke overlegmomenten waarbij alle partners en ieders output werden samengebracht. Dit heeft sterk bijgedragen aan de samenhang in het partnerschap. Ook werd aangetoond dat heldere mijlpalen en een gemeenschappelijk kader waarbinnen men werkt grote sterktes zijn (cf. onderstaande quotes).

---

*"Volgende week is de laatste partnerdag. We zijn echt een goede groep geworden, met een goede verbinding. Het voelt als één groep die 11 opleidingen heeft gemaakt. Er is echt wel veel samenhang geweest."*

*"We hebben op voorhand afgesproken dat de timing uniform zou verlopen over de subthema's heen. Bijvoorbeeld maand 1-3 ontwikkelen, vanaf maand 8 testen, ..."*

*"Er werd een goed kader voorzien, en zo was er één geheel, één kader voor de verschillende opleidingen. Zo stonden de neuzen in dezelfde richting, waren er templates, uitleg over HILL-model, ..."*

---

- ▶ Ook om vertrouwen en een gevoel van gelijkwaardigheid tussen partners te realiseren, is het overleg- en afsprakenkader cruciaal. Belangrijk daarbij is om duidelijke afspraken te maken over het besluitvormingsproces. Diverse vormen werden waargenomen: bij sommige partnerschappen kreeg de



promotor een mandaat van de andere partners om de eindbeslissingen te maken, bij andere partnerschappen was afgesproken dat beslissingen gezamenlijk op basis van consensus worden gemaakt. Bij één partnerschap was er een tussenvorm, en werd het principe van 'principiële bezwaar' ingebouwd, waarbij de voorzet van de promotor wel gecontesteerd kon worden indien een partner het niet eens was met een beslissing. Bij al deze partnerschappen verliep de besluitvorming goed. Het is dus vooral belangrijk dat er duidelijke en gedragen afspraken worden gemaakt over het besluitvormingsproces.

---

*"We hebben ook gebruik gemaakt van 'principiële bezwaar', want er was voornamelijk een voorzet van de promotoren, en als iemand van de partners dan echt bezwaar had, kon die dat uiteraard uiten."*

---

### DOORDACHTE OVERLEGSTRUCTUUR MET VOLDOENDE HOUVAST EN MET DUIDELIJKE AGENDASETING

Door de korte looptijd, de vele partners en de verschillende niveaus waarop er gewerkt werd (binnen de partnerschappen maar ook overkoepelend aan de partnerschappen), bleek het erg belangrijk om doordacht om te springen met de aanpak en planning van overlegmomenten.

Algemeen stellen we vast dat het een sterkte is om de planning van de overlegmomenten tot op zekere hoogte vast te leggen. Wanneer deze momenten op voorhand ingepland waren, konden partners de nodige tijd en ruimte voorzien. Daarnaast boden deze vaste afstemmingsmomenten ook houvast om de vooruitgang van het project te monitoren. Bij de meeste partnerschappen lagen de overlegmomenten ook vast, maar sommige partnerschappen besloten om overlegmomenten eerder ad hoc te organiseren. Bij deze partnerschappen was er doorgaans geen draagvlak of draagkracht om dit op regelmatige en vaste basis te organiseren.

---

*"Dat was wel goed, ik ben niet zo'n planmatige mens, het feit dat die meetings werden ingepland, dat daar een structuur in zat, dat was noodzakelijk, om het overzicht te bewaren, ... ik neem dit boven op mijn werk, dus dat hielp wel dat het vooraf bepaald en ingepland was, om de nodige tijd/ruimte te voorzien om de deadline te halen."*

---

Ook de frequentie van de overlegmomenten is belangrijk. Te veel overlegmomenten zijn inefficiënt en gezien de drukke agenda's frustrerend, te weinig overlegmomenten zijn gezien de snelheid van ontwikkeling en oplevering ineffectief. We merkten op dat de frequentie van de vergadermomenten varieerde tussen de partnerschappen (sommige wekelijks, andere 6-wekelijks bijvoorbeeld). Belangrijk is om een frequentie af te spreken die past bij de noden.

De overlegstrategie, met bijbehorende planning, frequentie en agendasetting, dient uitgekend te worden voor de verschillende niveaus van het partnerschap. We zagen volgende vergadermomenten terugkomen bij de meeste partnerschappen:

- ▶ Tussen de promotor en de subtrekkers werden er overlegmomenten ingepland om het overzicht te bewaken. Deze overlegmomenten werden doorgaans niet gebruikt voor praktische zaken.
- ▶ Er waren aparte bijeenkomsten per subthema, waarbij de subtrekker de lead nam. Hierin werd dieper ingegaan op de inhoud van de opleidingen en de praktische afspraken.
- ▶ Per opleiding werd, vaak ad hoc, ook regelmatig overlegd met de betrokken partners.



- ▶ Sommige partnerschappen organiseerden enkele (fysieke) bijeenkomsten met heel het partnerschap. Op deze momenten werden alle partners op de hoogte gesteld van de vooruitgang, de volgende stappen, en werd er gekeken naar hoe alles kon worden samengebracht. Bij partnerschappen die zulke bijeenkomsten organiseerden, werd dit als een grote sterkte aangehaald (zowel voor de goede samenwerking als voor het eindresultaat).

---

*“Op de tweede partnerdag hebben we bijvoorbeeld aangeleerd hoe leerdoelen uit te schrijven naar een leertraject, met oog op de specifieke doelgroep (hoeveel mensen per opleiding, hoe ziet de opleiding eruit, ...). Daarna moesten de subthema’s het didactisch design maken aan de hand van een template die ze vanuit de promotoren voorzien hadden.”*

---

Een succesvolle aanpak hiertoe blijkt het afkloppen van een overlegstructuur bij het opstellen van het projectvoorstel. Zo zijn de overlegmomenten en afspraken van aan de start duidelijk. Partnerschappen die op dat moment reeds gelegitimeerde afspraken hadden gemaakt, konden hierop verder bouwen bij de start. Bijgevolg was hierover ook geen discussie meer mogelijk. Bij de partnerschappen waar dit niet het geval was, is er in de eerste maanden van de looptijd van het project nog tijd gegaan naar het vinden en afkloppen van zulk afsprakenkader.

---

*“Er was al een basisstructuur die werd opgesteld tijdens het voortraject, waardoor het voor mij heel makkelijk instappen was. Die vergaderstructuur, tot op de dag van vandaag nog...die zat goed in elkaar. Van in begin werd dat allemaal gepland, trekkersmeetings enz. Iedereen wist van tevoren dit komt eraan. Dat doet veel denk ik.”*

---

### 3.7. Vertrouwen

Samenwerking vereist hecht partnerschap en vertrouwen, zeker wanneer er over organisatiegrenzen heen dient te worden samengewerkt.

#### VERTROUWEN IN HET PARTNERSCHAP DRAAGT BIJ AAN DE KWALITEIT VAN HET RESULTAAT

Uit de praktijk blijkt dat vertrouwen binnen het partnerschap belangrijk is, om constructief samen te werken, meer samenhang in het partnerschap te realiseren, en engagement bij alle partners te creëren en behouden. Deze factoren dragen op hun beurt bij aan de kwaliteit van het resultaat.

---

*“Ik denk dat we toch veel info met elkaar gedeeld hebben die we anders niet zouden delen. Op dat punt was er algemeen een groot vertrouwen, dat ook niet beschaamd geweest is. Er was gelijkwaardigheid tussen partners. We zouden niet zo ver staan als nu als dat er niet geweest was hé.”*

---



## VERTROUWEN IN PROMOTOR VIA DE NEUTRALITEIT, BETROUWBAARHEID EN GELOOFWAARDIGHEID VAN DEZE ACTOR

Gezien de sleutelrol van de promotor, is vertrouwen in de promotor een belangrijke factor, zowel in de theorie als in de praktijk. Dit vertrouwen is te winnen op verschillende aspecten:

### ► Neutraliteit

De promotor heeft een rol als vertrouwenspersoon binnen het partnerschap, in het bijzonder bij meningsverschillen of een conflict tussen partners. Vertrouwen werd dan ook opgebouwd doordat partners zien dat de promotor een neutrale houding opneemt tegenover partners bij meningsverschillen. Belangrijk om deze taak uit te voeren is het creëren van zichtbaarheid en beschikbaarheid (en m.a.w. voldoende tijd te hebben om de promotortask op te nemen). Op deze manier is het mogelijk om de vinger aan de pols te houden, en op tijd in te grijpen. Bij een partnerschap waar werd ingezet op één-op-één gesprekken met elke partner om tot een consensus te komen, was er veel vertrouwen in de promotor.

---

*“Wij hadden inderdaad een aantal meningsverschillen binnen ons subthema, en [promotor] is als bemiddelaar goed tussengekomen. We hebben er niet te veel tijd aan verloren.”*

*“Ergens een aandacht voor klachten en frustraties en wrijving tussen partijen is belangrijk om op te nemen binnen rol promotor.”*

---

### ► Betrouwbaarheid

Geloof in de betrouwbaarheid van de promotor werd opgebouwd door positieve ervaringen. Wanneer de promotor doorheen het traject aantoont dat beloftes en afspraken nagekomen worden, bouwt deze vertrouwen op bij de partners. Open communicatie en transparantie blijkt hierin cruciaal te zijn. Zo was er bij één van de partnerschappen sprake van een vertrouwensbreuk, omdat de promotor de begroting had ingediend zonder finaal nazicht door partners (omwille van de beperkte tijd in het voortraject).

---

*“Ik had vertrouwen in [promotor], ze hadden al bepaalde dingen gedaan om ons mee te krijgen, zoals het brengen van structuur in de inhoud. Het vertrouwen was er, en zij hebben dan initiatief genomen. Voelde vertrouwd dus ik had er geen probleem mee. Ik had niet het gevoel dat alles besproken was, maar dat was oké voor mij.”*

---

### ► Geloofwaardigheid

Geloofwaardigheid van de promotor kon worden opgebouwd via diens expertise en ervaring. Indien de promotor niet alleen een coördinerende rol uitvoert maar ook werkzaam is binnen één van de subthema's en mee een uitvoerende rol opneemt, wint de promotor ook aan geloofwaardigheid bij de andere partners.

---

*“Ze heeft de methode altijd goed uitgelegd en goed gekaderd, ze heeft het vertrouwen als expert echt wel gewonnen.”*

---



## VERTROUWEN WERD OPGEBOUWD DOOR POSITIEVE ERVARINGEN EN HELDERE WERKVERDELING EN -AFSPRAKEN

Naast een sterk vertrouwen in de promotor, werden nog een aantal andere factoren geïdentificeerd die bijdragen aan het vertrouwen in het partnerschap:

- ▶ Indien de partners elkaar reeds van tevoren kennen door eerdere samenwerkingen, was het vertrouwen al aanwezig.
- ▶ Positieve ervaringen in de samenwerking wanneer partners afspraken en engagement nakomen. Hiervoor is een heldere rolverdeling (cf. paragraaf 3.5) en een goed uitgekend overleg- en afsprakenkader (cf. paragraaf 3.6) erg belangrijk.
- ▶ Het opbouwen van vertrouwen werd ook bevorderd via de organisatie van fysieke meetings. Fysieke bijeenkomsten geven ruimte aan informeel contact en persoonlijke verbinding. Heel wat partnerschappen gaven aan dat ze in toekomstige projecten toch graag meer willen inzetten op fysieke ontmoetingen, gezien ze dit een grote meerwaarde vinden (maar hier moet voldoende tijd voor zijn).

---

*“Je kent die mensen en organisaties niet van tevoren, je komt eens bij mekaar op de werkvloer, je krijgt toch wel meer voeling. In digitale vergaderingen beperkt je u gemakkelijker tot louter professionele, dat gaat gemakkelijker bij het fysieke. Elkaar als mensen aanvoelen.”*

---

### 3.8. Snelle en sterke opstart

We sluiten het hoofdstuk af met een laatste mechanisme dat in de praktijk enorm belangrijk is gebleken, zeker gezien de korte looptijd van het project. Enorm belangrijk voor het succes van het partnerschap, bleek een snelle en sterke opstart van de samenwerking met -van bij de start- de nodige structuur. Hierin speelt de netwerkmanager een grote rol. Promotoren die sterk zijn opgestart, boden van bij de start structuur, via een heldere rolverdeling, een goed uitgekende overlegstructuur, een helder afsprakenkader met plan van aanpak en mijlpalen, duidelijke communicatiekanalen, en de nodige templates, branding, handleidingen, ... .

Idealiter wordt de nodige voorbereiding gedaan bij de uitwerking van het projectvoorstel of bij de opstart van het project. Eerste stap is het -collaboratief- formuleren van heldere, gedragen, gezamenlijke doelstellingen. Aan deze doelstellingen kan vervolgens een sterke netwerkstructuur, goede en heldere rolverdeling, alsook een sterk uitgekende overlegstructuur en een duidelijk afsprakenkader aan opgehangen worden.





## 4 / Outcomes van de partnerschappen

Het was niet de opdracht van deze deevaluatie om het resultaat van de oproep en de projecten te evalueren, wel om vast te stellen welke mogelijke outcomes naar voor komen bij goed werkende partnerschappen. Volgende outcomes werden geïdentificeerd:

- ▶ Opzetten van innovatieve, toekomstgerichte opleidingen
- ▶ Competentie- en expertiseopbouw
- ▶ Netwerkopbouw
- ▶ Versterkt netwerkdenken

### OPZETTEN VAN INNOVATIEVE, TOEKOMSTGERICHTE OPLEIDINGEN

Binnen de oproep was het einddoel het opzetten van innovatieve, toekomstgerichte opleidingen. Gezien de korte looptijd, gaven de partners aan geslaagd te zijn in de opzet, en was er tevredenheid met het eindresultaat. Het partnerschap heeft er enerzijds voor gezorgd dat de kennis, expertise en vaardigheden werden gebundeld, en anderzijds dat via feedback uit verschillende hoeken het resultaat sterker en innovatiever werd. Enkele reacties vanuit de partnerschappen over het resultaat:

---

*“Wij zijn ook wel heel tevreden met het resultaat. Uiteindelijk zouden wij niet zo'n sterke inhoudelijke focus gehad kunnen hebben als wij [partner] niet hadden. Zij hebben die academische kennis dat wij ontbreken. Wij hebben dan wel een didactisch team dat veel ervaring had in omzetten naar e-learning, en dan was er [partner] die de methodiek heeft bepaald vanuit haar achtergrond. Dat kwam heel mooi samen. En [partner] ook feedback over aanpak en wat er opgenomen werd. Heel blij en zeker van plan dat ook nog in te zetten.”*

*“Wij zijn blij met het resultaat, we hebben veel feedback gekregen doorheen het proces. Het is nuttig geweest zowel partners als klankbordgroep als pitches continu proces van aanpassen en hoop dat het zo toch tot iets beters heeft geleid.”*

*“Op LinkedIn waren er mensen die zeiden dat het de meest impactvolle opleiding was die ze al hadden gehad.”*

---

Wel werd aangegeven dat er meer tijd nodig was om ook tot een volwaardig geteste, gevalideerde opleiding te komen, en dat er nog kansen gemist waren om tot meer synergie te komen tussen de opleidingen binnen eenzelfde thema. De looptijd van het project is vooral gegaan naar het ontwikkelen van de individuele opleidingen zelf.

---

*“Als ik toch kritiek mag geven... ik denk door de tijdsdruk was er denk ik maar in beperkte vorm mogelijkheid tot feedback van eindgebruikers. Er was wel een klankbord en daar zijn wel doorheen de opleiding dingen naar voren gekomen, testles georganiseerd, maar er was maar beperkte draagkracht.”*



*"[...] maar voor mij persoonlijk was er misschien meer bevestiging nodig vanuit de eindgebruikers om stijl, inhoud, manier van presenteren meer te kunnen finetunen."*

*"Indien we meer tijd hadden, hadden we kunnen werken aan de samenhang tussen de subthema's en meer cursist kunnen sturen. Dat had beter gekund."*

---

Het project voorzag geen budget of tijd om een valorisatiestrategie op te zetten. Het is nu aan de organisaties zelf om te bepalen wat er verder met de opleidingen gebeurt. Er werd aangegeven dat dit jammer is, en dat men hoopt op een vervolgproject om hier ook echt een vervolg aan te kunnen geven.

*"[...] maar nu moet er nog voor gezorgd worden dat de opleidingen vorm krijgen, en moet er nog 'promotie' gebeuren. Het zou mooi zijn van Europa WSE dat we een soort 'bonus' kregen, voor goede opleidingen. [...]. Dat zou het een mooie stimulans zijn om de opleidingen in de markt te zetten."*

---

#### COMPETENTIE- EN EXPERTISEOPBOUW BIJ BETROKKEN ACTOREN

De partners geven aan kennis en expertise te hebben opgedaan door deelname aan het project, zowel inhoudelijk als procesmatig. Dit doordat het project de kans gaf om hun eigen inhoudelijke kennis en expertise uit te diepen, maar ook door te leren van andere partners. Daarnaast werd er ook geleerd uit het proces, samenwerking in partnerschappen, en is er nuttige ervaring opgedaan die kan worden meegenomen naar nieuwe oproepen.

*"Ik heb er veel uit geleerd omdat [partner] heel expliciete expertise had, alle partners waren complementair. Ik heb ook veel geleerd om nu calls te schrijven. Al die Europese calls die sterk inzetten op de detectie van gaps en concrete curriculumontwikkeling. Voor de call die ik nu aan het schrijven ben, hou ik goed in mijn hoofd van wat er gebeurt is in dit project."*

---

#### NETWERKOPBOUW BIJ BETROKKEN ACTOREN

Ook werd aangegeven dat het project ervoor gezorgd heeft dat er nieuwe connecties gelegd werden, en dat ieders netwerk werd uitgebreid. Deze connecties werden gelegd binnen het eigen partnerschap, maar ook breder via de leermomenten. Zo zijn er al nieuwe samenwerkingen of plannen tot samenwerking ontstaan.

*"Ik heb nieuwe mensen leren kennen en daar zijn heel wat samenwerkingen uitgekomen. In de toekomst weet ik bij wie ik ten rade kan gaan."*

*"Ook over de partnerschappen heen, met Noordzee Drones van kunnen we misschien samenwerken, Wecycle, enzoverder... er wordt heel wat gepraat en hopen op slotevent nog meer te kunnen praten met iedereen."*

---



## VERSTERKT NETWERKDENKEN

Organisaties laten samenwerken in partnerschappen heeft het potentieel om deze organisaties en het ecosysteem errond de meerwaarde van samenwerken te laten ontdekken en zo ook bij te dragen aan een collaboratieve houding in tegenstelling tot elkaar (alleen) als concurrenten te zien.

---

*"Zo'n trajecten als dit zijn een zeer goede manier om van nature concullega's bij elkaar te brengen om gezamenlijk te werken aan dingen. Wij zijn een federatie van installateurs, zo zijn er nog, maar het is gelukt om samen te werken. En we hebben dan materiaal gevraagd van fabrikanten, ook van nature concurrenten, en omdat dat dan Europa WSE is gaan ze daar dan spontaner in mee. Normaal wordt dat meer afgeschermd. Duidelijk ook alles dat opgeleverd wordt, wordt publiek gemaakt. Daar toch label van of imago van Europa WSE niet onderschatten als faciliterende factor om te kunnen samenwerken. Dus dan komt er kwaliteit naar boven natuurlijk."*

---





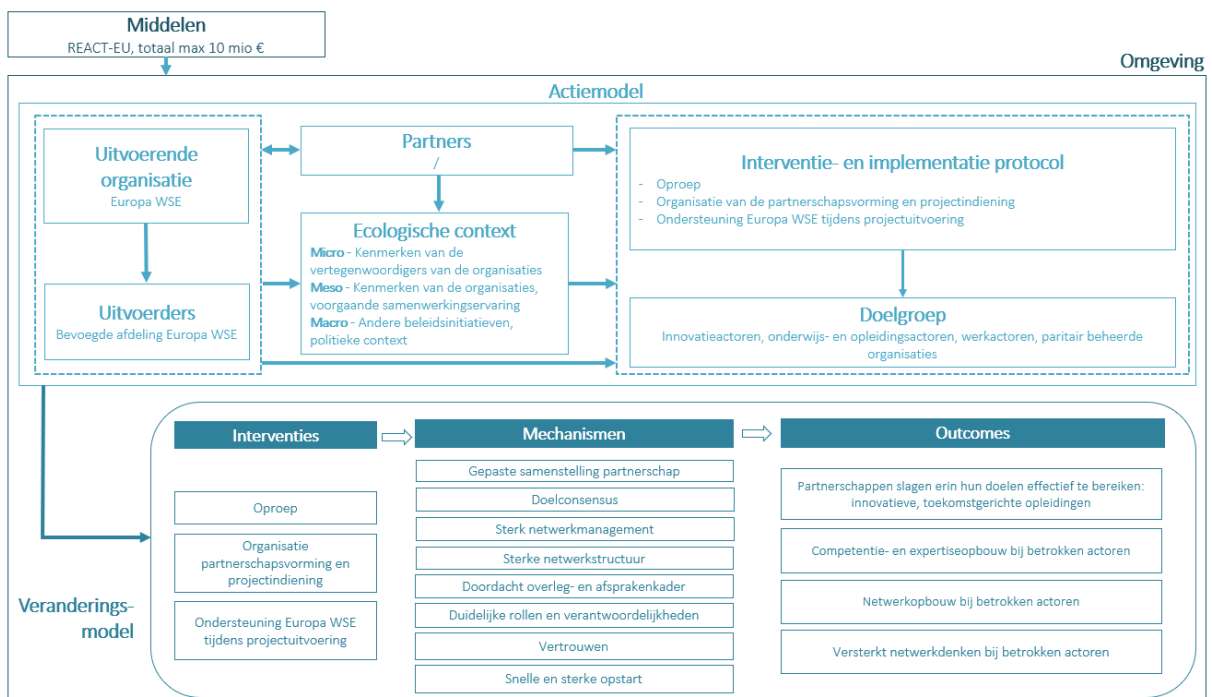
## 5 / Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk beschrijven we de conclusies van de procesevaluatie van de partnerschapsvorming in kader van de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' en formuleren we aanbevelingen voor Europa WSE en voor toekomstige partnerschappen.

### 5.1. Conclusies

Om de conclusies te structureren, grijpen we terug naar het analysekader dat werd toegelicht in het eerste hoofdstuk van dit rapport, en is weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 3: Programmatheorie van de partnerschapsvorming i.k.v. de ESF-oproep 'opleidingen van de toekomst'



Bron: IDEA Consult



We beschrijven hieronder kort het actiemodel, nl. de manier waarop Europa WSE zich georganiseerd heeft om het doelpubliek te bereiken en de partnerschapsvorming i.k.v. de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' te realiseren. De focus van de evaluatie ligt echter op het veranderingsmodel, en met name de interventies, en specifiek de ervaringen van de betrokken actoren met deze interventies, de mechanismen voor een goede werking van de partnerschappen, en de outcomes van de partnerschappen.

### 5.1.1 Het actiemodel

Het actiemodel beschrijft de manier waarop de partnerschapsvorming in kader van de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst' werd georganiseerd. Europa WSE was verantwoordelijk voor de ESF-oproep en de partnerschapsvorming die daarbij hoorde, en dit werd concreet uitgevoerd door het team 'competentieversterking en levenslang leren in intersectorale partnerschappen'. Er werd daarvoor niet samengewerkt met partners.

Het interventieprotocol bestaat uit de oproep, de organisatie van de partnerschapsvorming en de projectindiening (en de ondersteuning daarbij), en de ondersteuning van Europa WSE bij de projectuitvoering. De partnerschapsvorming was gericht op diverse doelgroepen: innovatieactoren, onderwijs- en opleidingsactoren, werkactoren en paritair beheerde organisaties.

De interviews brachten ook enkele elementen uit de ecologische context naar voor die een impact hadden op het verloop van de partnerschapsvorming en de werking van het partnerschap. Op microniveau spelen de aanwezige competenties en ervaringen van de geïnteresseerde en betrokken individuen een rol. Op mesoniveau speelt de grootte van de geïnteresseerde en betrokken organisaties (en de mate waarin zij flexibel capaciteit kunnen vrijmaken en inzetten) mee. Daarnaast is ook de mate waarin de geïnteresseerde en betrokken actoren elkaar van tevoren kennen, en gelijkaardige organisatieculturen en -structuren hebben, van belang. Op macroniveau speelt de ervaring van Europa WSE met de werking in partnerschappen een rol, alsook het bestaan van andere oproepen die gelijktijdig lopen en zich richten op dezelfde actoren.

### 5.1.2 Interventies

In het kader van de partnerschapsvorming (en -werking) werden in grote lijnen 3 interventies opgezet door Europa WSE, nl. (1) er werd een oproep gelanceerd met specifieke vereisten op vlak van vorm en inhoud, (2) de partnerschapsvorming en projectindiening werden georganiseerd en gefaciliteerd, en (3) Europa WSE bood tijdens de projectuitvoering ondersteuning aan de partnerschappen in verschillende vormen.

#### 5.1.2.1 Oproep

Eenzijds onderscheiden we een aantal vormvereisten in de oproep.

- ▶ Er diende voor elk project een **partnerschap** gevormd te worden. De meerwaarde om in partnerschap te werken was initieel echter onvoldoende duidelijk voor de geïnteresseerde actoren, hoewel men retrospectief wel erg van de meerwaarde overtuigd is. Daarnaast was er onduidelijkheid over de verwachtingen van Europa WSE over de samenwerking in partnerschap: verwachtte men dat de partners echt zouden 'co-creëren' of volstond complementair werken?
- ▶ Deze partnerschappen dienden **samengesteld** te zijn uit actoren uit onderwijs, sector/werkveld en innovatie en een vertegenwoordiger van een paritair comité. Initieel was het binnen de korte timeframe een grote uitdaging voor de partnerschappen om te voldoen aan deze vereiste, en heerste er ook onduidelijkheid over de definities van de verschillende type actoren (en met name over de definitie van de 'innovatieactor'). Retrospectief is men echter enorm positief over de meerwaarde van de diverse samenstelling van het partnerschap en de diverse perspectieven die erin vertegenwoordigd waren.



- ▶ Elk partnerschap diende omringd te zijn met een **klankbordgroep**. De actoren geven aan dat een klankbord een meerwaarde betekent, maar dat de looptijd van het project te kort was om voldoende concrete zaken voor te kunnen leggen aan de klankbordgroep en dat de rol wat flexibeler ingevuld en aangevuld zou moeten kunnen worden, aangepast aan de noden van het moment in de projectuitvoering en aan de beschikbaarheid van de klankbordleden. Het is immers een uitdaging om de klankbordgroep zonder vergoeding geëngageerd te houden.
- ▶ Er moest voldaan worden aan een aantal **begrotingsregels**. Een aantal betrokken actoren geven aan dat er wat onduidelijkheid heerste over een aantal begrotingsregels en dit tot conflict en frustratie heeft geleid. Daarnaast benadrukken de betrokken actoren dat de flexibiliteit die gegeven werd in de begroting doorheen de projectuitvoering erg geapprecieerd werd, zeker gezien de korte tijd om een projectdossier uit te werken en daar een begroting voor op te stellen. Wel waren de begrotingsregels dan weer te rigide om echt een 'open en dynamisch' partnerschap te realiseren, en gaandeweg de samenstelling van het partnerschap nog te laten evolueren. Tot slot is er vraag naar eenvoud, minimale administratieve last en aandacht voor privacy die ook binnen een partnerschap met verschillende organisaties gerespecteerd moeten kunnen blijven.
- ▶ Tot slot lag de **looptijd** van het project vast. Gezien de REACT-EU middelen vóór eind 2023 besteed dienden te worden, was een langere looptijd niet mogelijk. Men geeft aan dat het erg krap was om de doelstellingen te realiseren. Op vlak van ontwikkeling komen er signalen dat de kwaliteit van de opleidingen hoger had gelegen indien men meer tijd had gehad. Het was een grote uitdaging om de testing ten volle en voldoende diepgaand binnen de looptijd te realiseren, en de valorisatie van de opleidingen was niet mogelijk binnen de looptijd (was ook geen deel van de projectuitvoering), en daarom ook niet volledig gegarandeerd.

Ook op vlak van inhoud konden enkele vereisten in de oproep worden geïdentificeerd.

- ▶ De partnerschappen dienden zich te vormen rond een selectie van **9 maatschappelijk relevante thema's**, die door Europa WSE werden bepaald op basis van de beleidsprioriteiten, de thema's waarrond SCOPE studies werden ontwikkeld in de ESF-oproep waarvan de oproep 'Opleiding van de toekomst' de opvolger was, en de input uit de call of interest. De actoren vinden het positief dat Europa WSE de thema's vooraf bepaalt, maar door het voortraject en de signalen die heel wat actoren daaruit hadden opgevangen, zorgden de bekendmaking van de thema's voor sommigen initieel wel voor een teleurstelling. Men had het gevoel dat men de ideeën die men op organisatieniveau al in gedachten had, nu in een ander kader moest zien in te passen. Overigens varieerde de scope van de thema's -en dus de grootte van de potentiële afzetmarkt voor de opleidingen- sterk. Dit zorgde voor verschillende noden op vlak van het faciliteren van de partnerschapsvorming, het afbakenen van de scope, en bij een aantal partners tot frustratie dat Europa WSE die verschillen in scope beperkt leek te erkennen. Tot slot was specifiek het thema 'Soft skills' van een andere orde, nl. transversaal en daarom doelgroep- en sectoroverschrijdend. Dit bracht een aantal uitdagingen met zich mee, nl. het was minder evident om (sectorspecifieke) competentieprognoses als basis te gebruiken en om sectororganisaties te overtuigen om in te stappen, en het was een uitdaging om synergie te vinden met de andere partnerschappen die binnen het eigen thema ook een luik rond soft skills uitwerkten.
- ▶ **Competentieprognoses of gelijkaardige studies** moesten als basis dienen. De meeste actoren waren voorstander van het gebruik van een evidence-based basis voor de projecten, zodat er een onderbouwd kader wordt gegeven waarbinnen men dient te werken. Voor een aantal partnerschappen was de competentieprognose ook in de praktijk een erg waardevol startpunt. Echter, in de praktijk vormden de competentieprognoses niet voor alle partnerschappen een relevante basis, ofwel omdat de kwaliteit van de competentieprognose niet voldoende was, ofwel omdat er geen competentieprognose bestond die echt aansloot bij de (sub)thema's.
- ▶ Bij het uitwerken van opleiding(en) werd gevraagd om de **principes van de HILL-methode** mee te nemen. Bij de partnerschappen die dit kader van bij de start hebben meegenomen, vormden deze principes een erg waardevolle leidraad, zowel voor de kwaliteit van de individuele opleidingen, als voor het vinden van een



gemeenschappelijke rode draad overheen de verschillende opleidingen binnen een partnerschap. Echter waren er ook verschillende partnerschappen die de meerwaarde van het HILL-kader wat te laat 'ontdekt' hebben, en zo niet de kans hadden om hier de volle vruchten van te plukken.

### 5.1.2.2 Organisatie partnerschapsvorming en projectindiening

De organisatie van de partnerschapsvorming en de projectindiening gebeurde in grote lijnen in 3 fases. Een eerste (lange) fase betreft het **voortraject dat resulteerde in de lancering van de oproep**. Het voortraject werd als vaag en chaotisch ervaren. Het was voor de geconsulteerde actoren onvoldoende duidelijk wat het opzet was van zowel voortraject als oproep en de link tussen het voortraject en de informatie die daar verzameld werd, en de uiteindelijke projectoproep, werd onvoldoende gezien. In zekere zin creëerde dit bij lancering van de oproep voor heel wat partners het gevoel dat ze 'opnieuw moesten beginnen'. Daartegenover staat dat heel wat actoren die uiteindelijk wel betrokken waren bij de volgende fasen, niet op de hoogte waren van het voortraject en dan weer het gevoel hadden 'een achterstand te hebben'.

Een volgende fase betreft de **vorming van de partnerschappen**. Centraal daarin staan de werksessies die per thema werden georganiseerd. Deelname aan deze werksessie bleek cruciaal om deel uit te maken van het partnerschap rond dat thema. Enkel indien men bepaalde expertise (of een specifiek type actor die vereist was) miste, ging men nog op zoek naar andere, bijkomende partners. Door de korte timeframe is men er echter van overtuigd dat niet alle potentieel relevante actoren aanwezig waren op de themasessie. De facilitatie van deze sessies, opgenomen door de verantwoordelijken bij Europa WSE, werd als veel te beperkt ervaren. Europa WSE had ook voorzien om de sessie 'bottom-up' te laten invullen. Er was in heel wat sessies een actor die de regie dan ook zelf in handen nam. Echter, dit leidde in een aantal werksessies tot frustratie. De betrokken actoren gaven aan dat men het gevoel had dat diegene die 'het hardste riep' of het meest initiatief nam, het partnerschap kon sturen. Daarbij kwam dat heel wat actoren die betrokken waren bij het voortraject elkaar al gevonden hadden en/of al ideeën hadden uitgewerkt. Dat maakte het moeilijk om de agenda's met elkaar te aligneren en, voor nieuwe actoren, om nog aansluiting te vinden. De sessies met een beperkt aantal aanwezigen verliepen doorgaans wel vlotter dan de sessies met grote opkomst. Bijkomende moeilijkheid was dat er vooraf onvoldoende duidelijkheid was over de doelstelling van de werksessie, en heel wat actoren onvoorbereid aankwamen.

Het was initieel onvoldoende duidelijk wat de rol als promotor zou inhouden, wat de opdracht is van de promotor, welk budget daarvoor voorzien moet worden, en welke competenties deze dient te hebben om het partnerschap goed te coördineren. Deze verwachtingen werden onvoldoende verduidelijkt door Europa WSE, noch werd daar in de partnerschappen grondig over gereflecteerd. Integendeel, bij de meeste partnerschappen was de keuze voor de promotor geen heel erg onderbouwde keuze, maar hing dit af van toevalligheden.

Het overkoepelende, grote knelpunt om sterke partnerschappen te vormen, was de erg korte timeframe waarin dit moest gebeuren. De actoren hadden niet de tijd hadden om strategisch na te denken over de samenstelling van het partnerschap, maar dat deze eerder gevormd werd door enerzijds het bereik van de oproep (en de actoren die aanwezig waren op de fysieke sessie) en anderzijds het voldoen aan de vereisten van de verschillende type actoren.

Daarna volgde de fase van het **opmaken en indienen van het projectvoorstel**. Ook voor de opmaak van het projectvoorstel was erg weinig tijd voorzien. Europa WSE heeft hierbij ook weinig sturing/kader voorzien, aldus de betrokken actoren. Door sommigen werd de vrijheid en flexibiliteit geapprecieerd, anderen haalden aan dat dit niet evident was. Een bijkomende moeilijkheid was dat de partnerschapsvorming bij heel wat partnerschappen nog niet volledig was afgerond. Dit resulteerde in stress, in aanpakken die nog niet in detail werden uitgewerkt en bijgevolg begrotingen die nog met veel onzekerheid werden opgemaakt. Na goedkeuring van het projectvoorstel, ging het project quasi meteen in uitvoering. Samen met de beperkte tijd om het projectvoorstel tot in detail uit te werken, zorgde dit voor tijdsverlies bij de effectieve uitvoering. Heel wat partnerschappen



hadden de eerste maanden nog nodig voor voorbereiding en opstart. Voor heel wat organisaties was het overigens niet evident om meteen de nodige mankracht voor de uitvoering van de opdracht vrij te maken.

### 5.1.2.3 Ondersteuning Europa WSE bij de projectuitvoering

De ondersteuning van Europa WSE bij de projectuitvoering toonde zich in drie vormen. Ten eerste was er de **ondersteuning van de coach en de beheerder**. Deze werd als erg ondersteunend en toegankelijk ervaren en werd erg geapprecieerd. Het onderscheid tussen beide rollen werd beperkt gemaakt, maar de betrokken actoren hadden daar, gezien de beperkte controle die ze ervaarden, ook geen nood aan. De intensiteit van de coaching en opvolging werd aangepast aan de vraag en nood van ieder partnerschap. Een opmerking die wel naar voor kwam is dat de coaching nog verder had kunnen gaan op vlak van sturing, oplossingen aanreiken, mee nadenken, ...

Daarnaast organiseerde Europa WSE maandelijks **leermomenten**. Deze momenten boden een goed platform voor netwerking en ervaringsuitwisseling, en werden daarvoor ook geapprecieerd. Wel hebben de actoren beperkt ervaren dat deze momenten hebben geleid tot echte synergiën tussen de verschillende partnerschappen, noch dat deze momenten echt op leren gericht waren. Daarvoor bleef de inhoud van deze momenten wat te veel op de oppervlakte. Men benadrukt het belang van heldere communicatie en agendasetting van deze momenten, zeker gezien de tijdsinvestering die ze vragen, zodat de meest relevante partner(s) kan worden afgevaardigd.

Tot slot kon Europa WSE, op maat van en doorgaans ook op vraag van een partnerschap, **projectspecifieke workshops** organiseren of initiëren. Voor de partnerschappen die deze workshops hebben ervaren, waren ze een meerwaarde, al kwamen ze soms wat 'laat' in de looptijd van het project. Ze zouden meer proactief voorgesteld mogen worden door Europa WSE. Ook toont deze ervaring aan dat er door Europa WSE meer kader geboden had kunnen worden doorheen de projectuitvoering, zowel inhoudelijk als procesmatig.

### 5.1.3 Mechanismen

Er werden diverse mechanismen geïdentificeerd voor een goede werking van de partnerschappen. Een eerste belangrijk mechanisme om tot sterke outcomes van het partnerschap te komen, is een **diverse samenstelling** van het partnerschap waarin diverse expertises, vanuit verschillende domeinen en vanop verschillende niveaus, samenkomen. Het is belangrijk om deze diversiteit aan expertises ook voldoende met elkaar te verbinden om synergiën te realiseren. Daarvoor is voldoende **samenhang in het partnerschap** belangrijk. Samenhang in het partnerschap wordt gerealiseerd door sterk netwerkmanagement, een doordachte netwerkstructuur, een aangepast overleg- en afsprakenkader en door een heldere, gedragen gemeenschappelijke doelstelling.

Doelconsensus is een tweede mechanisme voor sterke partnerschappen. Een **gemeenschappelijke doelstelling** creëert samenhang, maar creëert ook een gedeelde overtuiging dat het werken in partnerschap noodzakelijk is om het resultaat te bereiken. Belangrijk om tot doelconsensus te komen, is een goede balans bij de diverse partners in enerzijds het 'loslaten' van de organisatie-eigen prioriteiten en anderzijds een plaats vinden voor de organisatie-eigen prioriteiten in de gemeenschappelijke prioriteiten van het partnerschap. Collaboratieve methodieken helpen om tot gedragen doelstellingen te komen. Het is daarbij belangrijk om de doelstellingen tot op voldoende detail-niveau te expliciteren (m.n. ook op lager niveau in de netwerkstructuur) en deze nadien te integreren in de gemeenschappelijke doelstelling op hoger niveau.

**Sterk netwerkmanagement** bleek enorm centraal te staan in het succes van het partnerschap. De netwerkmanager dient over goede netwerkmanagementcapaciteiten te beschikken en voldoende tijd en budget te hebben om de rol volwaardig op te nemen.

Ook een **sterke netwerkstructuur**, dat aangepast is aan de kenmerken en de doelstelling van het partnerschap, is een belangrijk mechanisme dat bijdraagt aan het succes van het partnerschap.





Een volgend mechanisme betreft een **heldere rolverdeling** binnen het partnerschap. Daarvoor is het belangrijk dat er een goed zicht is op ieders expertise en capaciteit. Ook vertrekt men voor een goede rolverdeling idealiter van een heldere, gedragen en gedetailleerde doelstelling van het partnerschap. Het formaliseren van de rollen in een document biedt een goede houvast. Ook dient de rolverdeling logisch en doordacht te zijn. Een strategisch en divers samengesteld partnerschap is belangrijk om dit te realiseren. Uit de praktijk blijkt het belangrijk om doorheen de projectuitvoering ook flexibiliteit in de rol- en taakverdeling mogelijk te maken en de rol- en taakverdeling actief op te volgen.

Een **goed uitgekiend overleg- en afsprakenkader** is belangrijk om een (groot) partnerschap vlot te coördineren, samenhang in het partnerschap op te bouwen, en vertrouwen en een gevoel van gelijkwaardigheid te realiseren. Het bleek een meerwaarde om voldoende houvast te bieden in de planning van de overlegmomenten en doordacht om te springen met frequentie en agendasetting van de overlegmomenten op de verschillende niveaus.

Ook **vertrouwen** binnen het partnerschap is een mechanisme dat bijdraagt aan de kwaliteit van het resultaat. Vertrouwen in de netwerkmanager en promotor is, gezien diens sleutelpositie, cruciaal voor breder vertrouwen in het partnerschap. Belangrijk is daarvoor de neutraliteit, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de netwerkmanager. Ook groeit het vertrouwen gaandeweg door positieve ervaringen en door heldere werkverdeling en werkafspraken (die nageleefd worden).

Tot slot bleek, gezien de korte looptijd van het project, een **snelle en sterke opstart** een enorm belangrijk mechanisme voor het succes van het partnerschap. Van bij de start voldoende structuur bieden via een heldere rolverdeling, goed uitgekiende overlegstructuur, een helder afsprakenkader met plan van aanpak en mijlpalen, duidelijke communicatiekanalen en de nodige templates, branding, handleiding, ... bleek een enorme sterkte.

#### 5.1.4 Outcomes

Volgende outcomes van succesvolle partnerschappen werden geïdentificeerd:

- ▶ Komen tot een **innovatief resultaat**, dat niet gerealiseerd werd mocht men de kennis, expertise, en vaardigheden van de verschillende partners niet verenigd hebben in een partnerschap. Wel geeft men aan dat er meer tijd nodig was om ook tot volwaardig geteste, gevalideerde opleidingen te komen en om tot meer synergie te komen tussen de opleidingen binnen eenzelfde thema.
- ▶ **Kennis- en expertiseopbouw** door deelname aan het project, zowel inhoudelijk (gelinkt aan de ontwikkeling van de opleidingen), als procesmatig (m.b.t. het werken in partnerschap).
- ▶ **Netwerkopbouw**, via verbinding met actoren binnen én buiten het eigen partnerschap.
- ▶ **Versterkt netwerkdenken** bij de organisaties in de partnerschappen en de ecosystemen rond deze organisaties.



## 5.2. Aanbevelingen

Op basis van de inzichten over het partnerschapsvormingsproces bij de ESF-oproep 'Opleidingen van de toekomst', formuleren we volgende aanbevelingen voor de ontwikkeling en organisatie van toekomstige oproepen binnen het ESF+ Operationeel Programma.

Inherent aan partnerschappen die verwacht worden een complex probleem op te lossen, en waarvoor diverse partners nodig zijn, is dat er onduidelijkheid bestaat over *hoe* het probleem opgelost dient te worden.<sup>9</sup> We benadrukken doorheen deze aanbevelingen daarom het belang van flexibiliteit/het vermijden van rigiditeit bij het ontwikkelen en organiseren van toekomstige oproepen waarin er in partnerschap wordt gewerkt rond complexe uitdagingen.

### GA BIJ DE ONTWIKKELING VAN DE OPROEP GEDEGEN NA WELKE VORM EN SAMENSTELLING VAN PARTNERSCHAPPEN HET MEEST GEPAST IS

- ▶ Ga gedegen na of en welke vorm van partnerschap een meerwaarde is voor de doelstelling van de oproep. Het is immers niet de meest evidente manier om een project uit te voeren. Communiceer transparant over de verwachtingen van de samenwerking in partnerschap -en of deze al dan niet nog open liggen- én over de reden om te kiezen voor deze werking in partnerschap. Onderbouw deze keuze grondig: maak transparant wat de meerwaarde is, zowel voor de maatschappelijke doelstelling als voor de individuele organisaties die geïnteresseerd zijn om mee te werken. Voorzie voldoende flexibiliteit in de verwachtingen.
- ▶ Blijf een doordachte keuze maken in de gewenste expertises -en dus type actoren- die aanwezig dienen te zijn in het partnerschap. Communiceer helder over de reden om deze expertises naar voor te schuiven en geef heldere, en voldoende brede, definities voor elk van de types actoren. Voorkom rigiditeit in de samenstelling van het partnerschap en het voldoen aan deze definities: maak van de diverse samenstelling van het partnerschap en de vertegenwoordiging van de diverse types actoren eventueel een sterke aanbeveling (die gewaardeerd wordt in de projectbeoordeling) in plaats van een hard criterium.
- ▶ Wanneer er aangestuurd wordt op het betrekken van een klankbordfunctie, laat toe dat deze functie flexibel en op maat van de noden van het partnerschap en van de fase in de projectuitvoering wordt ingevuld.
- ▶ Stuur enkel aan op een 'open en dynamisch partnerschap' bij een lange looptijd van het project, en voorzie desgevallend ook in aangepaste begrotingsregels die een evolutie in de samenstelling van het partnerschap mogelijk maken.

### BLIJF IN DE OPROEP EEN RELEVANT, ONDERBOUWD EN VOLDOENDE BREED KADER NAAR VOOR SCHUIVEN

- ▶ Maak vooraf een -voldoende brede- afbakening van de thema's waarrond partnerschappen gevormd kunnen worden. Blijf het werkveld bevragen rond mogelijke/haalbare thema's (met reeds enige sturing vanuit de strategische doelstellingen van EUWSE) om daarna de match te maken tussen wat relevant is voor beleid en wat relevant en haalbaar is voor het werkveld. Kader wel duidelijk wat de doelstelling is van deze bevraging in het voortraject en dat niet noodzakelijk alle ideeën uitgewerkt zullen kunnen worden. Communiceer tot slot transparant over hoe deze afbakening tot stand kwam en onderbouw de afbakening grondig.
- ▶ Sta kritisch stil bij de scope van de verschillende thema's. Indien er verschillen zijn in scope, ga na wat dit betekent op vlak van onder andere de nodige procesbegeleiding en financiering. Erken de verschillen in scope, zowel in de communicatie als in de begeleiding en financiering die ertegenover staat.

---

<sup>9</sup> Spencer-Keyse, J., Luksha, P., Cubista, J., (2020), "Learning ecosystems: An emerging praxis for the future of education." Moscow School of Management SKOLKOVO & Global education Futures.



- ▶ Voorzie een sterk, onderbouwd en gedragen inhoudelijk en methodologisch kader waarbinnen de projecten uitgewerkt kunnen worden. Garandeer dat dit kader voldoende kwalitatief en relevant is voor elk van de thema's. Voorzie in dit kader wel voldoende flexibiliteit voor de partnerschappen om hun (innovatieve) doelen te kunnen bereiken. Voorzie indien nodig (intern of extern) procesbegeleiding om deze kaders te implementeren – zowel bij uitwerking van het projectvoorstel als bij de uitvoering van het project (cf. aanbevelingen hieronder).

#### ZORG VOOR GEPASTE EN DUIDELIJKE REGELS M.B.T. BEGROTING EN ADMINISTRATIE

- ▶ Garandeer duidelijkheid in de begrotingsregels en zet verschillen t.a.v. eerdere begrotingsregels extra in de verf. Blijf daarnaast zorgen voor flexibiliteit in de begroting tijdens de projectuitvoering.
- ▶ Zet maximaal in op administratieve eenvoud en toegankelijkheid van het Platos-platform. Zorg dat het platform meer aangepast is aan de eigenheid van het werken in partnerschap (bv. privacy-issues indien enkel de promotor loonfiches kan opladen).
- ▶ Geef een duidelijke rolomschrijving van de netwerkmanager en geef richting in de tijdsinvestering (en het nodige budget) dat daar tegenover dient te staan. Maak het mogelijk om voldoende budget te voorzien voor de rol als netwerkmanager, zodat deze de opdracht ten volle kan opnemen. Garandeer dat de netwerkmanager voldoende vrijstelling krijgt binnen de eigen organisatie zodat de nodige tijd besteed kan worden. Een mogelijke benadering is om een expliciete beschrijving van de strategie, aanpak en capaciteit (op vlak van competenties, budget en tijd) voor netwerkmanagement te vragen in de projectvoorstellen.

#### VOORZIE EEN GEPASTE LOOPTIJD EN TIMING

- ▶ Voorzie een gepaste looptijd en timing (bv. volgens kalender- of volgens academiejaar) voor het project, aansluitend op de verwachtingen van de output en van de duurzaamheid van het partnerschap.

#### GA NA OF VALORISATIE TOT DE DOELSTELLINGEN VAN HET PROJECT BEHOORT EN KOPPEL HIERAAN VERWACHTINGEN

- ▶ Zorg voor duidelijke verwachtingen m.b.t. valorisatie van de output van de partnerschappen. Indien valorisatie deel uitmaakt van de projectuitvoering, koppel daaraan het nodige budget. Indien verwacht wordt dat de partnerschappen er zelf mee aan de slag gaan, zorg voor de nodige richtlijnen, opvolging en ondersteuning (bv. linken leggen met relevante beleids- of middenveldactoren of afnemers, organisatie van een slotevent of webinar voor het doelpubliek, opzetten van communicatie-acties (evt. projectoverschrijdend), ...).

#### ZORG VOOR DOORDACHTE COMMUNICATIE GEDURENDE HET VOORTRAJECT EN BIJ DE LANCERING OPROEP

- ▶ Spring doordacht om met het betrekken van stakeholders bij een voortraject voor de ontwikkeling van een oproep. Communiceer duidelijk het doel van dit voortraject en de rol die de betrokkenen daarin spelen. Wees bewust van de verwachtingen die dit creëert bij deze stakeholders en vermijd misverstanden over het kader dat gegeven zal worden in de oproep. Ga dan ook zorgvuldig om met de input die gevraagd wordt (bv. peil naar doelstellingen, visie, doelgroepen, thema's, maar vermijd dat de gevraagde input overkomt als een 'mini-projectvoorstel'). Wees aandachtig voor de realiteit dat de actoren die betrokken waren in het voortraject een zekere 'voorsprong' (zowel inhoudelijk als praktisch, nl. onderling connecteren en afspraken maken) opbouwen t.a.v. actoren die niet betrokken waren. Op zich is het niet problematisch dat bepaalde actoren elkaar al vinden doorheen het voortraject of verder staan in het denkproces over mogelijke projecten, maar besteed bij de effectieve lancering extra aandacht aan het meenemen van de actoren die niet betrokken waren en van ideeën die pas bij de lancering naar boven komen.
- ▶ Ga na welke actoren bereikt moeten worden met de oproep (al dan niet reeds in het voortraject, dan wel bij de lancering) en koppel daaraan een gepaste communicatiecampagne. Niet alle relevante actoren worden bereikt via een aankondiging in de nieuwsbrief en op de website van Europa WSE. Ga na welke andere communicatiekanalen en -middelen nodig zijn om het brede veld van relevante actoren te bereiken.



## VOORZIE EEN GOED KADER VOOR DE PARTNERSCHAPSVORMING

- ▶ Voorzie voldoende tijd voor de partnerschapsvorming. Het is erg belangrijk dat er strategisch nagedacht kan worden over de samenstelling van de partnerschappen. Daarvoor is tijd nodig. Dat betekent dat er in de meeste contexten meer dan één participatieve werksessie georganiseerd en gemodereerd zal dienen te worden.
- ▶ Voorzie intensievere procesbegeleiding bij de partnerschapsvorming, waar de nood aan meer begeleiding het grootst bleek: vergeleken met begeleiding bij projectopmaak en projectuitvoering, is er voornamelijk bij de partnerschapsvorming meer nood aan procesbegeleiding. Daarbij kan er eventueel ook gekozen worden voor externe begeleiding. Voorzie dit in dat geval in de budgetten.
  - Bereid de werksessies waarin partnerschappen zich kunnen vormen, goed voor. Een suggestie is om vooraf informatie van de geïnteresseerde actoren, m.n. over ieders visie op de doelstelling van de oproep en hoe zij daaraan kunnen bijdragen, hoe deze doelstellingen aansluiten bij de prioriteiten van de eigen organisatie, en over ieders expertise, competenties en capaciteit te verzamelen en verwerken. Deze informatie kan gebruikt worden om de werksessie(s) te structureren.
  - Neem de procesregie in handen tijdens de werksessies. Zorg voor voldoende richting en heldere kaders waarbinnen de actoren participatief aan de slag kunnen. Modereer zodat alle actoren aan bod komen. Ga flexibel om met de dynamiek in de groep: geef voldoende vrijheid indien de cocreatie zich organisch ontplooit, geef meer sturing indien dit niet het geval is. Kijk er in ieder geval op toe dat er strategische keuzes gemaakt worden in de samenstelling van de partnerschappen, die aansluiten bij de doelstelling van de oproep.
  - Communiceer helder over de verwachtingen en de aanpak van iedere info- of werksessie. Zorg dat iedere deelnemer voorbereid en met het juiste mandaat aanwezig kan zijn.
- ▶ Besteed voldoende aandacht aan de invulling van de rol als netwerkmanager. Verduidelijk en communiceer helder over de rol en de taakomschrijving, de nodige expertise en competenties, en het budget en de tijd die daarvoor voorzien dienen te worden. Koppel heldere criteria of richtlijnen aan de rol van de promotor in de oproep. Ga voor iedere oproep gedegen na op welke manier de promotor idealiter gekozen wordt: bottom-up tijdens de werksessies, of meer top-down vanuit Europa WSE?

## ZORG VOOR VOLDOENDE TIJD VOOR DE OPMAAK EN INDIENING VAN HET PROJECTVOORSTEL EN TUSSEN GUNNING EN OPSTART VAN HET PROJECT

- ▶ Voorzie meer tijd voor de opmaak van het projectvoorstel. Dit geeft de ruimte om de visie en aanpak tot in groter detail uit te werken, en om de samenstelling van het partnerschap daar optimaal op te laten aansluiten. Het kan daarbij geruststellend werken om de onduidelijkheid die verwacht wordt wanneer diverse partners die elkaar niet kennen moeten samenwerken om innovatieve resultaten te realiseren, alsook dat de samenstelling van het partnerschap nog kan wijzigen, te expliciteren. Het projectvoorstel dwingt het partnerschap immers om na te denken over wat men wil doen en hoe en met wie. Bij het uitwerken van deze visie en bijbehorende aanpak is het mogelijk dat partners afhaken of dat duidelijk wordt dat bepaalde actoren ontbreken.
- ▶ Voorzie tijd tussen de gunningsbeslissing en de opstart van het project, zodat de betrokken actoren zich praktisch kunnen organiseren en capaciteit voor het project kunnen vrijmaken.

## VOORZIE EEN GOED KADER VOOR HET OPZETTEN VAN EEN STERK PARTNERSCHAP

- ▶ Het kan een meerwaarde zijn om meer kaders of zelfs procesbegeleiding aan te bieden voor het opzetten van een sterk partnerschap. Het gaat om kaders of procesbegeleiding bij:
  - het collaboratief uitwerken van gedeelde doelstellingen;



- daaraan gekoppeld, het uitwerken van een sterke netwerkstructuur, goede en heldere rolverdeling, een uitgekiende overlegstructuur (met voldoende aandacht voor de meerwaarde van fysieke meetings) en een duidelijk afsprakenkader;
- en het implementeren van de inhoudelijke en methodologische kaders die in de oproep naar voor geschoven worden.

Erg belangrijk bij het aanbieden van deze kaders is dat deze niet te eng of beperkend mogen zijn en ruimte moeten laten voor een flexibele invulling. Voorzie dan ook de boodschap dat onduidelijkheid inherent is aan het ontwikkelen van nieuwe diensten of concepten en bij het vormen van nieuwe partnerschappen met een grote diversiteit aan actoren.

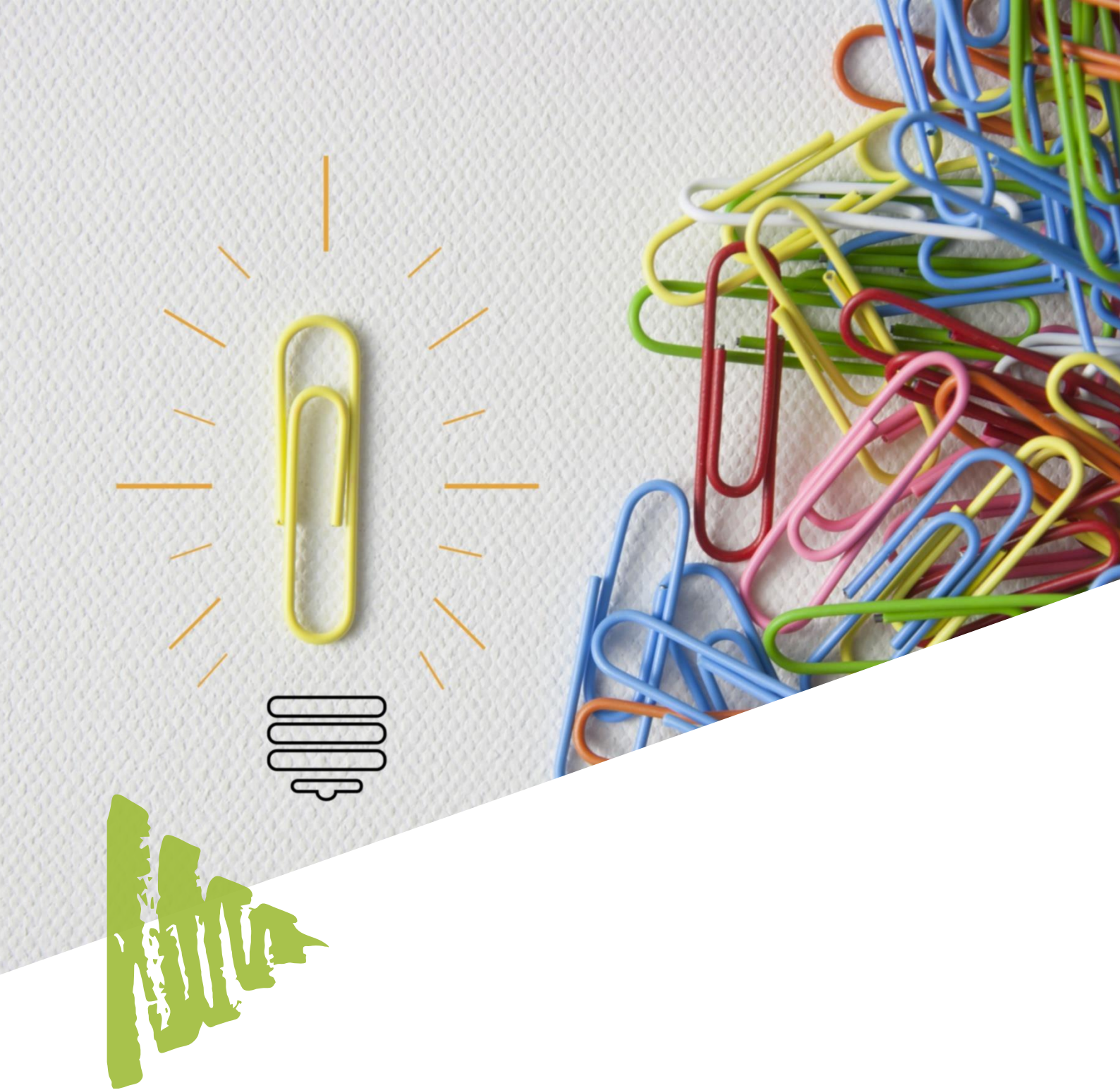
Daarbij kunnen de lessen die uit deze procesevaluatie naar voor komen over de succesfactoren of mechanismen voor een goede werking in partnerschap gedeeld worden met de betrokken actoren en ingebracht worden in de procesbegeleiding.

- ▶ Afhankelijk van de tijd die gegeven wordt en de complexiteit van de oproep en projecten, kan afgewogen worden of dit in de fase van de opmaak van het projectvoorstel wordt voorzien, of in een eerste opstartfase van het project. Het is een sterkte als deze zaken reeds uitgewerkt worden bij de opmaak van het projectvoorstel, maar dit zal niet altijd realistisch zijn. Bijvoorbeeld, indien het relevant is om een bevraging bij doelgroepen te organiseren waarvan de resultaten mee richting geven aan het expliciteren van de gedeelde doelstelling, is het niet evident om dit reeds te realiseren in de fase van de opmaak van het projectvoorstel.

#### VOORZIE STERKE ONDERSTEUNING, COACHING EN PROCESBEGELEIDING VANUIT EUROPA WSE (EN EVENTUEEL PARTNERS)

- ▶ Blijf inzetten op bereikbare, laagdrempelige en flexibele ondersteuning vanuit de betrokkenen bij Europa WSE, dat de nadruk legt op samenwerking eerder dan op controle. Versterk de coachende rol:
  - zet in op het versterken van de coachingvaardigheden van de verantwoordelijken bij Europa WSE;
  - bouw voldoende materiaal op dat een procesmatig kader kan bieden voor de partnerschappen (m.n. kaders die relevant kunnen zijn voor de goede werking van partnerschappen, rond netwerkstructuren, overlegstructuren, draagvlakcreatie, etc.);
  - betrek de nodige inhoudelijke en/of methodologische expertise gekoppeld aan het inhoudelijke/methodologische kader dat in de oproep naar voor geschoven wordt en zorg dat deze strategisch wordt ingezet;
  - reik proactief oplossingen aan en organiseer projectspecifieke workshops die tegemoet kunnen komen aan uitdagingen of knelpunten waar het specifieke partnerschap tegenaan loopt.
- ▶ Denk strategisch na over de organisatie van samenkomsten met alle partnerschappen. Ga na welke doelstelling het meest relevant is binnen de context van de oproep: netwerken, ervaringsuitwisseling, synergieën vinden, en/of bijleren? Voorzie afhankelijk van de doelstelling een gepaste aanpak en agenda. Algemeen is het belangrijk om er rekening mee te houden dat de tijdsinvestering voor de betrokken actoren een drempel kan vormen. Daarom is het belangrijk doordacht om te springen met de frequentie van deze momenten, de planning, de agendasetting, en de communicatie daarover. Communiceer ook duidelijk over de verwachte investering van elk van de partnerschappen voor deze bijeenkomsten (die dit idealiter ook in de begroting kunnen opnemen).





## BIJLAGEN





## A.1 / Meetinstrumenten procesevaluatie partnerschapsvorming

### B.1.1 Verkennend online diepte-interview

#### Proces schetsen partnerschapsvorming en actoren die daarbij betrokken waren

- ▶ Voor de lancering van de oproep vond er een voorbereidingsfase plaats. Hoe is deze verlopen: wanneer zijn welke beslissingen gemaakt, wie was er betrokken?
  - Hoe werden de inhoudelijke keuzes gemaakt, bv. de keuze voor de 8 thema's?
  - Welke beslissingen werden er genomen voor de praktische invulling van de projectoproep? In de lessen van de interne oefening wordt bv. vermeld dat er "zwaar financieel en juridisch gestuurd werd".
  - Welke organisaties wilden jullie bereiken om deel te nemen aan de oproep? Op welke manier hebben jullie deze organisaties al dan niet bereikt? Welk netwerk daarvoor aangesproken
- ▶ In fase 1 werden geïnteresseerde partners samengebracht per thema. Hoe verliep dit proces?
  - Welke facilitatie werd er voorzien vanuit EU WSE? Vanuit andere actoren?
  - Welke organisaties zijn uiteindelijk niet mee ingestapt in het partnerschap? Wat waren de beweegredenen om niet mee in te stappen?
- ▶ In fase 2 moesten de gekozen promotoren het projectvoorstel indienen en verdedigen. Werd er in deze fase facilitatie voorzien?
  - Uit de geleerde lessen valt af te leiden dat niet elk partnerschapsproces even vlot verliep (zo zijn er 3 partnerschappen met ondertussen een andere promotor). Werd er vanuit EU WSE bijgestuurd?
- ▶ Welke ondersteuning/facilitatie wordt voorzien gedurende de looptijd van het project?
  - Eén van de vereisten is een *dynamisch* partnerschap. Worden de partnerschappen gemonitord of bijgestuurd door EU WSE gedurende de looptijd van het project? Hoe gebeurt dit?
  - Wordt er ondersteuning geboden? Welke (bv. tijdens de regelmatige overlegmomenten)?
- ▶ Andere vragen om het actieplan van de programmatheorie te vervolledigen:
  - Waren er, naast jullie vanuit Europa WSE, nog andere actoren betrokken bij het begeleiden van de partnerschapsvorming? (partners)



- Welke contextfactoren hebben het partnerschapsvormingsproces beïnvloed? (bv. timing, politieke druk of context, andere oproepen, ...)?

### Vragen bij opzet van de projectoproep en de krijtlijnen voor de partnerschappen

- ▶ Waarom werd er gekozen voor partnerschappen om de uitdaging aan te gaan?
  - Organisatienetwerken: complexe problematieken die een organisatie *niet* alleen kan aanpakken. Is dat zo? Zijn de actoren het er ook over eens dat partnering nodig is?
- ▶ Wat was de filosofie van de 3 types organisaties (innovatie, onderwijs en opleiding, werk) die deel moesten uitmaken van partnerschap? Waarom minstens één vertegenwoordiger uit paritair comité?
  - Waarom gekozen voor promotor + partners en niet promotor + onderaannemers?
  - Wat was de filosofie van het betrekken van een klankbordgroep?
- ▶ Subsidiabel: Coördinatie van het hoofdthema en de eventuele subthema's: 'Aansturen en opvolgen' & 'Praktische organisatie'. Waarom werd beslist om deze rol ook subsidiabel te maken? Zijn er daarover geleerde lessen?
- ▶ Er werd vertrokken van die 8 thema's. Hoe werden ze bepaald? Zijn er daarover geleerde lessen? We lezen uit het document van de interne oefening dat de thema's vooraf bepaald mogen worden, maar dat er in het vervolg meer validatie nodig is?
- ▶ 'Het partnerschap is levend en dynamisch en blijft gedurende de looptijd van het project open voor eventuele nieuwe relevante en geïnteresseerde partners. Er wordt gedurende de looptijd van het project kritisch gereflecteerd of de juiste partners betrokken zijn.' Waarom werd dit toegevoegd? Op welke manier wordt dat gerealiseerd?
- ▶ Er wordt gevraagd om synergie te zoeken overheen de partnerschappen. Op welke manier werd dit ondersteund? In welke mate is dit geslaagd?

### Vragen bij de 8 partnerschappen

- ▶ Fiches werden opgemaakt op basis van de projectvoorstellen en de interne oefening. Is er nog informatie beschikbaar? Zien jullie nog andere variabelen die evt. kunnen worden opgenomen?
- ▶ Het partnerschap rond Retail lijkt slechts uit 2-3 partners te bestaan, nl. PMO, PXL en Sociaal Fonds 201. Klopt dit?
- ▶ Kunnen jullie deze fiches valideren/nakijken?

### Caseselectie

Belangrijke eigenschappen voor goede partnerschappen, zijn:

Doelconsensus: duidelijkheid over gedeeld doel en beoogde resultaat, en elke partner staat erachter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Is het gedeeld doel collaboratief tot stand gekomen?</li> <li>▶ Spreekt er enthousiasme uit de formulering van de doelstelling?</li> <li>▶ Is er een ingebakken sense of urgency?</li> <li>▶ Geloofd men in de noodzakelijkheid van een netwerk om de doelstelling te realiseren? In de onderlinge afhankelijkheid om de doelstelling te realiseren?</li> </ul>
Sterk netwerkmanagement en sterke governancestructuur
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Slaagt de promotor erin om verbindend te werken? Heeft de promotor de nodige netwerkcompetenties?</li> </ul>





- ▶ Is er een heldere en transparante rolverdeling? Is de rolverdeling logisch gezien de vereiste competenties, ervaring, en deskundigheid voor de rol?

#### Vertrouwen, zeker in promotor

- ▶ Vertrouwen moet er niet persé zijn tussen alle partners, maar wel op netwerkniveau. Is er vertrouwen in de werkverdeling en de afspraken? Is er vertrouwen in de trekker(s) van het partnerschap?
- ▶ Is er gelijkwaardigheid tussen de partners (personen) in het netwerk? Worden macht en statuut in de eigen organisatie geneutraliseerd in het netwerk? Hebben alle leden een mandaat vanuit de eigen organisatie om beslissingen te maken?
- ▶ Worden beslissingen samen genomen? Wordt opgebouwde informatie en expertise gedeeld onder de partners?
- ▶ Zijn de eigen prioriteiten van elk van de organisaties in balans met de prioriteiten van het partnerschap?

#### Samenstelling van het organisatienetwerk

- ▶ Zijn er leden in het partnerschap die overbodig zijn? Zijn er voldoende leden om de doelstelling te kunnen realiseren? (middelen, expertise/competenties, netwerk)
- ▶ Is het netwerk helder afgelijnd, met duidelijke grenzen? Is het voor iedereen helder wie wel/niet tot het netwerk behoort?

#### Resultaat van het organisatienetwerk

- ▶ Heeft het resultaat waarnaar men toewerkt een innovatief karakter?
- ▶ Ontstaan er nieuwe synergieën tussen partners?

- ▶ Welke van de partnerschappen voldoen volgens jullie het best aan deze eigenschappen?

#### Aanpak evaluatie partnerschapsvorming

- ▶ Evaluatie partnerschapsvorming:
  - Welke vragen moeten zeker onderzocht worden? (ook vanuit interne oefening)
  - Caseselectie
  - Focusgroepen met andere partnerschappen: welke actoren vanuit de partnerschappen brengen we best samen om de onderzoeksvragen te beantwoorden?
- ▶ Evaluatie Actie 'Opleidingen van de toekomst'
  - Wat is er beschikbaar qua rapportage? Zowel inhoudelijk als financieel? (tussentijdse, eindrapportage pas maart)
  - Om te kunnen beoordelen of de partnerschappen geslaagd zijn in hun opzet, wie moeten we daar best voor spreken?



## B.1.2 Leidraad verkennend gesprek met de promotor

### Introductie

- ▶ Kan u uzelf en uw organisatie even voorstellen?
- ▶ Kan u jullie project kort voorstellen? Hoeveel en welke opleidingen worden ontwikkeld?
- ▶ Kan u het partnerschap kort voorstellen (wie doet wat)?

### Proces oproep, partnerschapsvorming en project, vertrekkend vanuit de tijdslijn

- ▶ Fase 1
  - Hoe verliep de eerste fase voor jullie thema?
  - Werden de juiste actoren rond dit thema bereikt met de oproep?
  - Wat is volgens u de relevantie van de drie types actoren (onderwijs, arbeidsmarkt, innovatie) en de klankbordgroep voor jullie project?
  - Hoe werd beslist dat jouw organisatie de promotorrol ging opnemen?
  - Hoe heeft u de infosessies en de ondersteuning vanuit EU-WSE ervaren tijdens fase 1?
- ▶ Fase 2
  - Hoe is fase 2, waarin jullie een projectvoorstel hebben uitgewerkt voor jullie verlopen? Wat ging goed/niet goed en waarom?
  - Zijn jullie vertrokken van een competentieprognose? Bood deze een voldoende houvast voor de verdere uitwerking?
  - Hoe heeft u de ondersteuning vanuit EU-WSE ervaren tijdens fase 2?
- ▶ Fase 3
  - Hoe heeft u de leermomenten ervaren?
  - Hoe verloorde u de begeleiding door de coach enerzijds, en de beheerder anderzijds?
  - Terugkijkend naar het geheel: fase 1, 2 en 3
  - Hoe heeft u de gefaseerde aanpak ervaren? Waren het logische fases?
  - Zijn er belangrijke elementen, gebeurtenissen, beslissingen (eventueel ook meer informeel) die momenteel ontbreken in het schema? Indien ja, wanneer, wat, wie, hoe had dit een invloed op het verdere verloop?

### Werking van het partnerschap

- ▶ Samenwerking algemeen
  - Hoe werken jullie samen in het partnerschap? Welke afspraken hebben jullie gemaakt om goed samen te werken? Op welke manier coördineren jullie de samenwerking?
  - Op welke manier worden de zaken concreet aangepakt (qua organisatie, afspraken, enz.)?
  - Werd er gewerkt met bepaalde templates, afsprakenkaders, ... ? (+ kunnen deze met ons gedeeld worden)



- Hoe ervaar je de samenwerking in het partnerschap?
- Wat loopt (niet) goed? Wat zou er beter kunnen (gekund hebben)?
- Voor elk van de aangehaalde punten: Wat heeft gemaakt dat het (niet) goed loopt?
- ▶ Doel
  - Hoe hebben jullie het doel van het project bepaald? Hoe is het doel tot stand gekomen?
  - In welke mate wordt deze doelstelling gedeeld door alle partners?
  - In welke mate geloven alle partners in het belang van de doelstelling?
  - Was het vormen van een partnerschap noodzakelijk om te komen tot het resultaat? Waarom?
- ▶ Netwerkmanagement
  - Wat is de rol van jullie als promotor doorheen het proces? En van de trekkers van subthema's? Hoe hebben jullie dat ervaren?
  - Is er een heldere en transparante rolverdeling? Is de rolverdeling logisch (gezien de vereiste competenties, ervaring, en deskundigheid)? Waarom?
- ▶ Vertrouwen
  - In welke mate is er vertrouwen binnen het partnerschap? In welke mate is er volgens u vertrouwen in jullie als promotor? Is er vertrouwen in de werkverdeling en de afspraken? Waarom wel/niet?
  - Zijn er conflicten geweest? Wat lag er daarbij aan de basis?
  - Is er gelijkwaardigheid tussen de partners in het netwerk?
  - Op welke manier worden beslissingen over het project gemaakt?
  - In welke mate worden de opgebouwde inzichten gedeeld onder de partners?
  - In welke mate past de doelstelling van het project bij de prioriteiten/doelstellingen van de organisaties in het partnerschap?
  - Zijn er spanningen (geweest) tussen partners? Op welke manier werd/wordt daarmee omgegaan?
- ▶ Samenstelling van het partnerschap
  - Wat vindt u van de samenstelling van het partnerschap en het type actoren die betrokken zijn? Wat zijn de sterktes/zwaktes?
- ▶ Resultaat
  - In welke mate vindt u dat jullie erin slagen om een kwalitatief resultaat te bekomen? Welke factoren spelen een rol in de mate waarin jullie resultaat de kwaliteit heeft behaald zoals gehoopt?
  - Heeft het partnerschap de nodige middelen, informatie, competenties, netwerk, ... om tot een kwalitatief resultaat te komen? Wat ontbreekt? Waarom?
  - Is het resultaat volgens jullie innovatief? Wat heeft gemaakt dat het resultaat (al dan niet) innovatief is?
  - Ontstaan er nieuwe samenwerkingen of synergieën ontstaan tussen partners? Hoe?



## B.1.3 Leidraad focusgroepen

### Intro

- ▶ Kan u uzelf even voorstellen?
- ▶ Wat is de rol van uw organisatie in het partnerschap?
- ▶ Wat is uw persoonlijke rol?

### Proces oproep, partnerschapsvorming en project, vertrekkend vanuit de tijdslijn

- ▶ Fase 1
  - Hoe verliep de eerste fase voor jullie thema?
  - Werden de juiste actoren rond dit thema bereikt met de oproep?
  - Wat is volgens u de relevantie van de drie types actoren (onderwijs, arbeidsmarkt, innovatie) en de klankbordgroep voor jullie project?
  - Hoe werd beslist welke rol jouw organisatie ging opnemen? Was het duidelijk wat de verwachtingen waren bij deze rol?
  - Hoe heeft u de infosessies en de ondersteuning vanuit EU-WSE ervaren tijdens fase 1?
- ▶ Fase 2
  - Hoe is fase 2, waarin jullie een projectvoorstel hebben uitgewerkt voor jullie verlopen? Wat ging goed/niet goed en waarom?
  - Zijn jullie vertrokken van een competentieprognose? Bood deze een voldoende houvast voor de verdere uitwerking?
  - Hoe heeft u de ondersteuning vanuit EU-WSE ervaren tijdens fase 2?
- ▶ Fase 3
  - Hoe heeft u de leermomenten ervaren?
  - Hoe ervaarde u de begeleiding door de coach enerzijds, en de beheerder anderzijds?
- ▶ Terugkijkend naar het geheel: fase 1, 2 en 3
  - Hoe heeft u de gefaseerde aanpak ervaren? Waren het logische fases?
  - Zijn er belangrijke elementen, gebeurtenissen, beslissingen (eventueel ook meer informeel) die momenteel ontbreken in het schema? Indien ja, wanneer, wat, wie, hoe had dit een invloed op het verdere verloop?

### Werking van het partnerschap

- ▶ Samenwerking algemeen
  - Hoe werken jullie samen in het partnerschap? Welke afspraken hebben jullie gemaakt om goed samen te werken?
  - Op welke manier worden de zaken concreet aangepakt (qua organisatie, afspraken, enz.)?



- Werd er gewerkt met bepaalde templates, afsprakenkaders, ... ? (+ kunnen deze met ons gedeeld worden)
- Hoe ervaren jullie de samenwerking in het partnerschap?
- Wat loopt (niet) goed? Wat zou er beter kunnen (gekund hebben)?
- Voor elk van de aangehaalde punten: Wat heeft gemaakt dat het (niet) goed loopt?
- ▶ Doel
  - Hoe hebben jullie het doel van het project bepaald? Hoe is het doel tot stand gekomen?
  - In welke mate wordt deze doelstelling gedeeld door alle partners?
  - In welke mate geloven alle partners in het belang van de doelstelling?
  - Was het vormen van een partnerschap noodzakelijk om te komen tot het resultaat? Waarom?
- ▶ Netwerkmanagement
  - Wat was de rol van de promotor(en) doorheen het proces? Hoe hebben jullie dat ervaren?
  - Is er een heldere en transparante rolverdeling? Is de rolverdeling logisch (gezien de vereiste competenties, ervaring, en deskundigheid)? Waarom?
- ▶ Vertrouwen
  - In welke mate is er vertrouwen binnen het partnerschap? Is er vertrouwen in de werkverdeling en de afspraken? Waarom?
  - Zijn er conflicten geweest? Wat lag er daarbij aan de basis?
  - Is er gelijkwaardigheid tussen de partners in het netwerk?
  - Op welke manier worden beslissingen over het project gemaakt?
  - In welke mate worden de opgebouwde inzichten gedeeld onder de partners?
  - In welke mate past de doelstelling van het project bij de prioriteiten/doelstellingen van de organisaties in het partnerschap?
- ▶ Samenstelling van het partnerschap
  - Wat vinden jullie van de samenstelling van het partnerschap en het type actoren die betrokken zijn?
  - Is het partnerschap voor elk van jullie helder afgelijnd? Is het voor elk van jullie duidelijk wie er wel/niet tot het partnerschap en de klankbordgroep behoort? Vinden jullie dat belangrijk?
- ▶ Resultaat
  - In welke mate vinden jullie dat jullie erin slagen om een kwalitatief resultaat te bekomen? Welke factoren spelen een rol in de mate waarin jullie resultaat de kwaliteit heeft behaald zoals gehoopt?
  - Heeft het partnerschap de nodige middelen, informatie, competenties, netwerk, ... om tot een kwalitatief resultaat te komen? Wat ontbreekt? Waarom?
  - Is het resultaat volgens jullie innovatief? Wat heeft gemaakt dat het resultaat (al dan niet) innovatief is?
  - Ontstaan er nieuwe samenwerkingen of synergieën ontstaan tussen partners? Hoe?



## A.2 / Fiches van elk van de 8 partnerschappen

Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Zorg</b>	KU Leuven	14 partners + klankbordgroep	Onderwijs (8): KUL, Odisee, Erasmushogeschool, Arteveldehogeschool, UCLL, PXL, RTC Antwerpen, Thomas More Kempen Werk (4): BBOT, RESET, VIVO, Vorm DC Innovatie (2): KUL, IDEA	12 uitgewerkte opleidingen
▶ <i>Digitale vaardigheden</i>	<i>Odisee</i>	8	Onderwijs (4): Arteveldehogeschool, Odisee, Erasmushogeschool, PXL Werk (3): BBOT, VIVO, Vorm DC Innovatie (1): IDEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Digitale zorgcompetenties</li> <li>▶ Digitale vaardigheden niveau 4-5</li> <li>▶ Digitale vaardigheden niveau 6-7</li> <li>▶ Digitale vaardigheden niveau EPD</li> </ul>
▶ <i>Technologie in de zorg</i>	<i>Erasmus-hogeschool Brussel</i>	8	Onderwijs (5): Odisee, Erasmushogeschool, PXL, RTC Antwerpen, Thomas More Kempen Werk (1): BBOT Innovatie (2): IDEA, KUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Introductie opkomende technologie in de zorg</li> <li>▶ 'Assistive technology'</li> <li>▶ De rol van XR als comfortverhogende tool</li> <li>▶ 3D modelling &amp; prototyping</li> </ul>
▶ <i>Psychosociale vaardigheden</i>	<i>KU Leuven</i>	6	Onderwijs (3): Arteveldehogeschool, Odisee, UCLL Werk (2): Reset, VIVO Innovatie (1): KUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veerkracht: sleutelen aan werk en leven</li> <li>▶ Weerbaar omgaan met grensoverschrijdend gedrag</li> <li>▶ Volwaardig partnerschap</li> <li>▶ Changemakers</li> </ul>



Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Circulaire economie</b>	Clusta	6 (+ 2 klankbord)	Onderwijs (1): Arteveldehogeschool Werk (3): PlastIQ, PaperPackSkills, Clusta Innovatie (3): Wercircle, Universiteit Antwerpen, Clusta	
▶ <i>Circulaire businessmodellen</i>		2	Onderwijs (1): Arteveldehogeschool Werk (0): / Innovatie (1): Wercircle	▶ Impact van circulaire economie op het businessmodel van mijn onderneming
▶ <i>Levenscyclus-denken en materiaalselectie in de circulaire economie</i>		5	Onderwijs (0): / Werk (2): PlastIQ, PaperPackSkills, Clusta Innovatie (3): Wercircle, Universiteit Antwerpen, Clusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Praktisch bekeken</li> <li>▶ Vanuit het oogpunt van ecodesign op de ontwerptafel – Metaalindustrie</li> <li>▶ In een circulaire economie – Kunststofindustrie</li> <li>▶ Vanuit het oogpunt van ecodesign op de ontwerptafel – Papier- en kartonindustrie</li> </ul>
▶ <i>Rol van materialen in de circulaire economie</i>		4	Onderwijs (0): / Werk (2): PlastIQ, Clusta Innovatie (3): Wercircle, Universiteit Antwerpen, Clusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De rol van materialen op de werkvloer</li> <li>▶ Materiaalherkenning ifv circulaire economie – Metaalindustrie</li> <li>▶ Materiaalherkenning ifv circulaire economie - Kunststofindustrie</li> </ul>



Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Drones</b>	Noordzee Drones	13 + klankbordgroep (31)	Onderwijs(3): Noordzee Drones, IMEC, VTI Roeselare Werk (5): Belgian Drone Federation, Constructiv, Bouwunie, Embuild; Diverscity Innovatie (4): ILVO, Buildwise, IMEC, De Blauwe Cluster	5 opleidingen
▶ <i>Piloot-expertise</i>	<i>Noordzee Drones</i>	8	Onderwijs (2): Noordzee Drones, IMEC Werk (4): Belgian Drone Federation, Constructiv, Bouwunie, Embuild Innovatie (4): ILVO, Buildwise, IMEC, De Blauwe Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Specialisatie landbouw</li> <li>▶ Specialisatie bouw</li> <li>▶ Specialisatie offshore</li> </ul>
▶ <i>Productie en onderhoud van drones</i>	<i>VTI Roeselare</i>	4	Onderwijs (3): VTI Roeselare, Noordzee Drones, IMEC Werk (1): Constructiv Innovatie (1): IMEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opleiding productie en onderhoud</li> </ul>
▶ <i>Data processing &amp; security, cloudcomputing</i>	<i>IMEC</i>	3	Onderwijs (2): IMEC, Noordzee Drones Werk (1): Diverscity Innovatie (1): IMEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opleiding dataprocessing, security en cloud computing</li> </ul>





Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Energie</b>	Green Energy Park	18 + klankbordgroep	Onderwijs (9): PXL, Syntra MVL, Green Energy Park, CVO HIK, Provinciaal Onderwijs Vlaanderen, EV Belgium, VUB, Skilled By Werk (4): Fonds 323, Techlink, EV Belgium, Clusta Innovatie (5): Green Energy Park vzw, Flux50, Techlink, Think E, VUB	
▶ <i>Bewustzijn en sensibilisatie</i>	<i>Fonds 323</i>	3	Opleiding (1): Syntra MVL Werk (1): Fonds 323 Innovatie (1): Flux50	▶ E-learning modules
▶ <i>Monitoring &amp; regeling</i>	<i>Syntra PXL</i>	4	Onderwijs (2): PXL, Green Energy Park Werk (1): Techlink Innovatie (2): Green Energy Park, Flux50	▶ Monitoring ▶ Regeling
▶ <i>Technieken</i>	<i>Techlink Green Energy Park vzw</i>	6	Onderwijs (3): PXL, CVO HIK, Provinciaal Onderwijs Vlaanderen Werk (1): Techlink Innovatie (2): Green Energy Park vzw, Think E	▶ 3 modulaire opleidingen, ifv inhoud en doelgroep <ul style="list-style-type: none"> <li>- Warmtepomp</li> <li>- Opslagsystemen</li> <li>- Laadpalen</li> </ul>
▶ <i>Innovatievermogen in systeemdenken</i>	<i>Green Energy Park vzw</i>	9	Onderwijs (3): EV Belgium, VUB, Skilled By Werk (2): EV Belgium, Clusta Innovatie (1): Green Energy Park vzw, VUB, Flux50, Think E	▶ 2 modulaire opleidingen (vraag- en aanbodzijde) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevantie systeemdenken en methodologieën</li> <li>- Praktische cases</li> </ul>
▶ <i>Communicatie &amp; commerciële vaardigheden</i>	<i>Syntra MVL</i>	4	Onderwijs (1): Syntra MVL Werk (1): Fonds 323 Innovatie (2): Green Energy Park, Techlink	▶ 1 modulaire opleiding (3 modules)



Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Grote evoluties in de industrie (GEIDI)</b>	Esset Engage	24 + klankbordgroepen	Onderwijs (10): Alimento, Co-Valent, Cobot, Woodwize, Limtech+, Sirris, Educam, Winston Wolfe, Vinto, Vlerick Werk (6): Grafoc, PPS, Mtech+, Agoria, Groep Maatwerk, PlastIQ Innovatie (6): Workitecs, PXL, UGain, PUC, RTC West-Vlaanderen, Esset Engage	
▶ <i>Arbeidsorganisatie</i>	<i>Alimento</i>	7 (+ werkfondsen KBG)	Onderwijs (4): Alimento, Co-Valent, Cobot, Woodwize Werk (2): Grafoc, PPS Innovatie (1): Workitecs	▶ Samen innovatief organiseren
▶ <i>Digital upskilling</i>	<i>Mtech+</i>	4 (+ 2 KBG)	Onderwijs (2): Limtech+, Sirris Werk (2): Mtech+, Agoria Innovatie (0)	▶ Capteren en analyseren van data ▶ Cybersecurity
▶ <i>Technische upskilling</i>	<i>PPS en Educam</i>	16 (> 25 KBG)	Onderwijs (7): Educam, Alimento, Co-Valent, Cobot, Woodwize, Winston Wolfe, Vinto Werk (4): PPS, Groep Maatwerk, Grafoc, PlastIQ Innovatie (4): PXL, UGain, PUC, RTC West-Vlaanderen	▶ Bewust en veilig aan de slag in en rond voertuigen op de werkplaats ▶ Veiligheid, een gedeeltelijke verantwoordelijkheid ▶ Online learning game voor technische profielen ▶ Integrale productontwikkeling ▶ Efficiënte productietechnieken
▶ <i>Soft skills</i>	<i>Vlerick</i>	4 (+ 11 KBG)	Onderwijs (1): Vlerick Werk (2): Mtech+, Agoria Innovatie (1): Esset Engage	▶ Zelfontwikkeling/leervermogen ▶ Veerkracht ▶ People management ▶ Multidisciplinaire samenwerking



Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Renovatie</b>	PXL	10 (KBG bestaat uit dezelfde partners)	Onderwijs (3): Syntra West, PXL, Flux50 Werk (3): Embuild, Constructiv, Fonds 323 Innovatie (4): Odisee, architect Filip Vanlangenhove, Think E, Snaptonic	
▶ <i>Bouwketen: ontwerp en uitvoering</i>	<i>PXL</i>	5	Onderwijs (2): Syntra West, PXL Werk (2): Embuild, Constructiv Innovatie (1): Odisee	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Digitalisering</li> <li>▶ Circulariteit – duurzaamheid</li> <li>▶ Soft skills – lean – ketensamenwerking</li> <li>▶ Bouwschil en bouwknopen</li> </ul>
▶ <i>Energetische renovatiescan voor aankoop van en bij beheer van residentieel vastgoed</i>	<i>Syntra West</i>	4	Onderwijs: Syntra West Werk: Fonds 323 Innovatie: Odisee, architect Filip Vanlangenhove	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opleiding renovatiescan</li> </ul>
▶ <i>Binnenklimaat</i>	<i>Think E</i>	4	Onderwijs: Flux50 Werk: Constructiv Innovatie: Think E, Snaptonic	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opleiding binnenklimaat</li> </ul>



Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Retail</b>	PXL	3 + klankbordgroep		Vernieuwen bestaande opleidingen + nieuwe opleidingen ontwikkelen
▶ <i>Retail</i>	<i>PXL</i>	3	Innovatie: PXL Onderwijs: PXL, PMO Werk: Sociaal Fonds 201	PXL: ▶ Pop-up store ▶ Virtual reality PMO: ▶ Veerkrachtbox ▶ Opleidingsmodule commercieel inzicht retailmedewerkers
▶ <i>Transport en logistiek</i>	<i>PXL</i>	3	Innovatie: PXL, Arteveldehogeschool Onderwijs: PXL, Arteveldehogeschool Werk: POM Limburg	▶ <del>Graduaatsopleiding transport en logistiek</del> ▶ <del>Bachelor bedrijfsmanagement, supply chain management</del>



Partnerschap	Promotor	Aantal partners	Type partners	Output
<b>Soft skills</b>	Tabor vzw	12 + klankbordgroep (8)	Opleiding (7): Vlerick, Tabor vzw, AMS, Sociale Innovatiefabriek, Esset Engage, Skilled By, Thomas More Werk (4): Tabor vzw, VIVO, Groep Maatwerk, Beyond The Horizon Innovatie (5): Vlerick, Tabor vzw, Sociale innovatiefabriek, Thomas More, Scrum Studio's	
▶ <i>Coachend leiderschap</i>	<i>Vlerick</i>	3	Opleiding (2): Vlerick, Tabor vzw Werk (2): Tabor vzw, VIVO Innovatie (2): Vlerick, Tabor vzw	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gedeeld leiderschap</li> <li>▶ Aansturen en coachen van werknemers</li> <li>▶ Kennisdeling</li> <li>▶ Change management</li> </ul>
▶ <i>Adaptatievermogen</i>	<i>Tabor vzw</i>	4	Opleiding (3): Tabor vzw, AMS, Sociale innovatiefabriek Werk (2): Tabor vzw, VIVO Innovatie (3): Tabor vzw, AMS, Sociale innovatiefabriek	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Systemisch denken, ondernemende competentie- en innovatiekennis, versterken eigen netwerk</li> </ul>
▶ <i>Interdisciplinair samenwerken</i>	<i>Esset Engage</i>	5	Opleiding (2): Esset Engage, Skilled By Werk (2): Groep Maatwerk, VIVO Innovatie (2): Esset Engage, Scum Studio's	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Samenwerking o.b.v. gezamenlijke belangen</li> </ul>
▶ <i>Omgaan met diversiteit</i>	<i>Thomas More</i>	5	Opleiding (1): Thomas More Werk (2): Beyond The Horizon, VIVO Innovatie (2): Thomas More, Scrum Studio's	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Introductie omgaan met diversiteit</li> <li>▶ Gender</li> <li>▶ Migratie</li> <li>▶ Digitaliseringskloof</li> <li>▶ Mensen met een beperking</li> </ul>



