



Inhoudsopgave

1 /	Samenvatting van het onderzoek	5
2 /	Context en doelstellingen van de opdracht	11
2.1.	Pilootprogramma leerecosystemen met de ESF-oproepen	11
2.2.	Begeleidingsopdracht	13
2.3.	Evaluatieopdracht	14
2.4.	Leren en levenslang leren	15
2.5.	Leerecosystemen en organisatienetwerken in de theorie	16
2.5.1	Wat zijn leerecosystemen?	16
2.5.2	Wat zijn organisatienetwerken?	18
2.5.3	Organisatienetwerken en leerecosystemen	23
3 /	Methodologie	25
4 /	Beschrijving van de vijf leerecosystemen	29
4.1.	Beringen Talentenstad	30
4.1.1	Omschrijving en context	30
4.1.2	Programmatheorie	32
4.2.	Borgloon & Zuid-Limburg - Klooz	35
4.2.1	Omschrijving en context	35
4.2.2	Programmatheorie	39
4.3.	Genk – Regina Mundi en OpUnDi Genk	41
4.3.1	Omschrijving en context	41
4.3.2	Programmatheorie	45
4.4.	Ieper – Kanjer	48
4.4.1	Omschrijving en context	48
4.4.2	Programmatheorie	50
4.5.	Regio Poperinge	53



4.5.1	Omschrijving en context	53
4.5.2	Programmatheorie	54
5 /	Resultaten Luik A: Europa WSE-werking leerecosystemen	57
5.1.	Programmatheorie	57
5.2.	Ecologische context	59
5.3.	Types actoren	61
5.4.	Ondersteuning	63
5.4.1	Oproep(kader) en verlenging	66
5.4.2	Financiering	68
5.4.3	Voortraject	71
5.4.4	Leertrajecten	72
5.4.5	Opvolging	75
6 /	Resultaten Luik B: Partnerschappen	77
6.1.	Visie	78
6.1.1	Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen	79
6.1.2	Ontwikkeling van de gezamenlijke visie	82
6.1.3	Gezamenlijke visie	84
6.1.4	Delen van de visie met derden	91
6.1.5	Taken en reikwijdte van het LES	92
6.2.	Netwerkstructuur en coalitievorming	93
6.2.1	Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen	93
6.2.2	Structuur van de partnerschappen	94
6.2.3	Diversiteit van het partnerschap	101
6.2.4	Redenen en motivatie voor deelname	103
6.3.	Governance en rollen	106
6.3.1	Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen	106
6.3.2	Governance processen en structuur	108
6.3.3	Rollen en rolverdeling	113
6.3.4	Beslissingen over deelname nieuwe partners	115
6.4.	Samenwerking en communicatie	116
6.4.1	Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen	117
6.4.2	Uitwisseling van resources en taakbeloning	118
6.4.3	Samenwerken in het LES	134
6.5.	Reflectie en (bij)leren	139

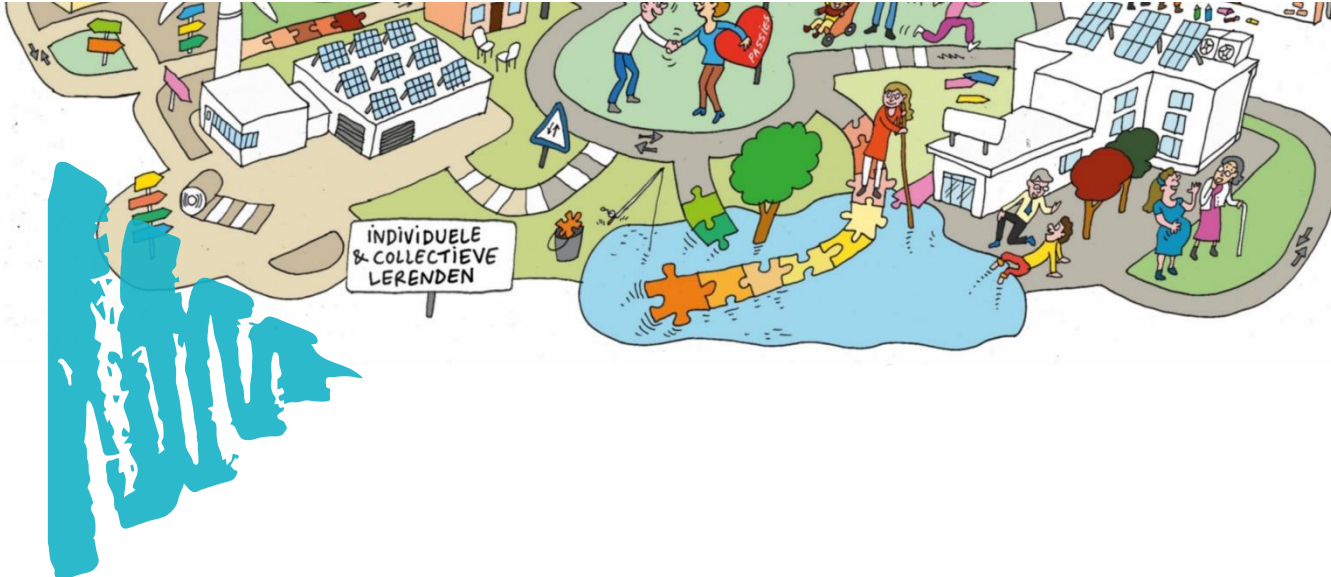


6.5.1	Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen	140
6.5.2	Bijleren en reflectie in de vijf LES	142
6.6.	Dynamisch, duurzaam en doelgericht partnerschap	145
6.7.	Evolutie LES Genk & Borgloon	146
6.7.1	Borgloon	146
6.7.2	Genk	151
6.7.3	Conclusie voor evolutie bij Borgloon en Genk	155
6.8.	Effectiviteit	155
6.9.	Maturiteit	158
7 /	Resultaten Luik C: Aanbod, systeemcondities en effecten op burgers	165
7.1.	Aanbod	165
7.2.	Systeemcondities en wegwerken drempels	169
7.2.1	Noden en opportuniteiten identificeren	169
7.2.2	Drempels voor deelname overwinnen	172
7.2.3	Drempels overbruggen naar extern aanbod	174
7.2.4	Rol fysieke locatie(s) LES voor bereik	175
7.3.	Effecten	176
7.3.1	Leergoesting	177
7.3.2	Competenties	178
7.3.3	Sociaal kapitaal en lokale verbinding	180
7.3.4	Welzijn	180
7.3.5	Bewustwording over leren	180
8 /	Conclusies en aanbevelingen	182
8.1.	Conclusies	182
8.1.1	Conclusies voor Europa WSE-werking (luik A)	182
8.1.2	Conclusies voor partnerschappen (luik B)	185
8.1.3	Conclusies voor aanbod, systeemcondities en effecten (luik C)	187
8.2.	Aanbevelingen	190
8.2.1	Aanbevelingen voor de Europa WSE-werking	190
8.2.2	Aanbevelingen voor partnerschappen	192
8.2.3	Aanbevelingen voor aanbod, systeemcondities en effecten	196
	Bijlagen	199



B.1	Uitgebreide beschrijving methodologie	200
	B.1.1 Evaluatiebenadering	200
	B.1.2 Programmatheorieën	202
	B.1.3 Evaluatievragen	202
	B.1.4 Aanpak onderzoek in 3 fases	205
B.2	Data-analyseplan	215
B.3	Gemaakte kosten per actor per les	217
B.4	Breder beleid rond leren, ontwikkeling en sociaal kapitaal	218
B.5	Belangrijke aspecten in de context van de leerecosystemen	223
	B.5.1 (Levenslang) leren	223
	B.5.2 Lokale besturen	227
	B.5.3 Culturele sector	229
	B.5.4 Ruimte en infrastructuur	231





1 / Samenvatting van het onderzoek

Dit onderzoek heeft als **doelstelling** het evalueren van het ESF pilootprogramma leerecosystemen om (1) bij te leren over de veranderingsprocessen en ondersteuningsnoden van de verschillende stakeholders, door te komen tot een begrip van de praktijk en rationale van leerecosystemen en om te leren wat er werkt, wanneer en voor wie, (2) een inschatting te maken van de relevantie en effectiviteit van de ESF-oproep, (3) het mobiliseren en inspireren van organisaties om een paradigmashift inzake 'leren' te ondersteunen.

De leerecosystemen (LES) zijn dynamische, doelgerichte en co-creatieve partnerschappen van lokale actoren die maatwerk bieden voor complexe uitdagingen die partners alleen niet kunnen oplossen. Door actoren uit verschillende sectoren te verbinden, middelen te delen en leerkansen te creëren, krijgen burgers nieuwe mogelijkheden om hun talenten te ontwikkelen en wordt zowel individueel als collectief leren gefaciliteerd. De LES worden in dit onderzoek beschouwd en geanalyseerd volgens organisatienetwerken, aangezien ze allemaal een nood hebben aan competenties die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties, ze een antwoord zoeken op complexe problemen en ze maatwerk leveren in de vorm van unieke diensten.

De bevindingen zijn gebaseerd op informatie en meningen verleend door de geïnterviewden in de verkennende interviews (met vertegenwoordigers van Europa WSE, Tweeperenboom, en de 5 leerecosystemen), de inzichten verzameld via de diepte-interviews, focusgroepen met netwerk mappings en surveys met partners van de LES, aangevuld met informatie uit desk analyse. Voor de analyse hebben we de realist evaluation benadering gehanteerd waarbij gebruik gemaakt werd van programmatheorieën, sociale netwerkanalyses, comparative case analyses en een beperkte outcome harvesting.

We vatten hieronder de belangrijkste inzichten samen t.a.v. de Europa WSE-werking om te komen tot dynamische, duurzame en doelgerichte partnerschappen, de werking van de partnerschappen volgens een heel aantal aspecten (zoals de samenwerking en governance), en welk aanbod en welke effecten er door de partnerschappen bij de burgers wordt gebracht.

RESULTATEN OVER DE EUROPA WSE-WERKING

De evaluatie op het niveau van Europa WSE toont aan dat er een belangrijke basis is gelegd voor het tot stand brengen van dynamische, doelgerichte en duurzame partnerschappen. De Europa WSE-werking heeft via oproepen, financiering en ondersteunende trajecten actief bijgedragen aan de vorming en ontwikkeling van deze partnerschappen.

Bredere ecologische context: Hoewel er kruisbestuiving plaatsvindt met verschillende initiatieven, zoals Digibanken en Brugfiguren Levenslang Leren¹, is de invloed van deze initiatieven op de LES momenteel nog beperkt gebleven, omdat ze niet structureel waren opgenomen in de Europa WSE-werking. Europa WSE beoogt dit te verbeteren door explicieter te focussen op structurele versterking en integratie van verwante initiatieven (o.a. via de nieuwe oproep 65).

Types actoren: Wat betreft de types actoren die deelnemen aan de LES, heeft de Europa WSE-werking een grote invloed gehad, vooral door het oproepkader en de daaropvolgende begeleiding. Dit heeft geleid tot een divers samengesteld partnerschap binnen de LES, hoewel bepaalde actoren zoals bedrijven, sportclubs en jeugdbewegingen minder betrokken zijn. De rol van het lokaal bestuur, dat in de oproepen werd aangemoedigd om een nauwe betrokkenheid te hebben, kan zowel een succesfactor als een uitdaging zijn, afhankelijk van hun rol in de verschillende fasen van het LES. In sommige gevallen kon het LES ook zonder sterke betrokkenheid van het lokaal bestuur succesvol opereren.

Ondersteuning: De ondersteuning vanuit Europa WSE, waaronder de oproepen, financiering en de begeleiding door het consortium (bestaand uit Architecture Workroom Brussels (AWB), Tweeperenboom en Global Education Futures (GEF)), heeft een significante invloed gehad op de vorming en groei van de LES. Het oproepkader was bepalend voor de concepten, acties en doelstellingen van de LES, en de oproep 65 heeft bijgedragen aan de verdere verduurzaming van de partnerschappen. Financiering door subsidies heeft de start van doelgerichte LES mogelijk gemaakt, maar er blijft een uitdaging bestaan in het duurzaam maken van deze partnerschappen zonder afhankelijkheid van externe financiering. In dit kader heeft Europa WSE in de oproep 65 het aandeel cofinanciering verlaagd en voorschotten mogelijk gemaakt om vertragingen te voorkomen. De voortrajecten en leertrajecten, ondersteund door Europa WSE en het consortium, hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van dynamische netwerken die nu als LES opereren. Het leren en experimenteren staan centraal in deze trajecten, wat ook binnen de partnerschappen voor een lerende houding heeft gezorgd. Europa WSE zelf heeft deze lerende houding omarmd, wat de LES in staat stelt om met vertrouwen door te gaan en verder te innoveren.

Dynamische, doelgerichte en duurzame partnerschappen: Ten aanzien van de vooropgestelde resultaten uit de programmatheorie van Europa WSE, kan geconcludeerd worden dat de LES goed op weg zijn om dynamische, doelgerichte en duurzame partnerschappen te vormen. Er is echter nog ruimte voor verbetering in de samenwerking, het delen van middelen en kennis (zie verder). Wat betreft duurzaamheid na het stoppen van de Europa WSE-financiering, zijn al stappen gezet, maar er is nog werk te doen om dit volledig te waarborgen. De partnerschappen streven duidelijk naar maatschappelijke meerwaarde, en hoewel het nog te vroeg is om definitieve conclusies te trekken, zijn de eerste tekenen hoopgevend (zie aanbod).

RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE PARTNERSCHAPPEN

Visie: De LES hebben allemaal een sterke basis gelegd voor hun visie, ontwikkeld tijdens een voortraject in meer of mindere mate onder begeleiding van Tweeperenboom. De kernpartners speelden een centrale rol in de visievorming, wat leidde tot een gezamenlijke visie die vooral door de kerngroep wordt gedragen. Hoewel de visie co-creatief werd ontwikkeld, wordt deze minder door bredere partners geïnternaliseerd, wat kan leiden tot verminderde identificatie met de visie en betrokkenheid van deze partners. Er wordt echter geïnvesteerd in de operationalisering van de visie en in de communicatie naar het brede publiek, hoewel de communicatie naar bredere partners soms niet regelmatig genoeg is.

Netwerkstructuur en coalitievorming: De vijf LES vertonen duidelijke overeenkomsten in hun netwerkstructuren, die uit overlappende subgroepen bestaan waarin kernpartners een centrale rol spelen in de uitwisseling van

¹ Voor het project Brugfiguren Levenslang Leren is er een basisconcept van de brugfiguur van levenslang leren gemaakt, een handleiding voor lokale besturen en organisaties om met brugfiguren te werken en een toolbox met gespreksmethodieken. Zie [Brugfiguren en laagdrempelige gespreksmethodiek levenslang leren. Rapport | Vlaanderen.be](#)



kennis en resources. Hoewel de netwerken dynamisch en divers zijn samengesteld, is er nog ruimte voor verbetering in de communicatie tussen subgroepen en in de mobilisatie van resources. De lokale verankering biedt kansen voor sterke partnerschappen, maar brengt ook uitdagingen met zich mee wanneer het netwerk breder wil opereren. De motivatie van stakeholders blijft hoog door een focus op verbinding en leren, maar het gebrek aan financiële middelen blijft een belemmering voor sommige experimenten. De redenen voor deelname of niet-deelname van actoren variëren, maar zijn vaak gerelateerd aan eerder opgebouwde relaties, gedeelde visies, en de aanwezigheid van voldoende capaciteit of middelen. Het blijkt wel een uitdaging om alle partners langdurig betrokken te houden.

Governance en rollen: De governance processen binnen de LES zijn divers en afgestemd op lokale contexten, met het Netwerk Administratieve Organisatie (NAO) core-periphery model dat effectief blijkt in het beheren van de dynamiek van leerecosystemen. Het model zorgt voor centrale coördinatie en stabiliteit, maar er zijn uitdagingen bij het verspreiden en internaliseren van de gedeelde visie onder bredere partners. De besluitvorming is gericht op consensus, wat inclusiviteit en gedeelde verantwoordelijkheid bevordert. De governance structuren zijn ontworpen om collectief leren en gemeenschappelijke ontwikkeling te ondersteunen, wat essentieel is voor het succes van de LES.

Samenwerking en communicatie: Samenwerking en open communicatie worden door alle LES erkend als cruciale elementen voor succes. Deze samenwerking leidt tot nieuwe, creatieve oplossingen en synergiën, hoewel er uitdagingen blijven bestaan, zoals het gebrek aan tijd en capaciteit, en de complexiteit van de financiering. De afhankelijkheid van subsidies vormt een risico voor de duurzaamheid van de LES. De samenwerkingen in de LES zijn sterk persoonsgebonden. Dit is een sterkte en een potentieel risico indien die personen wegvallen uit het netwerk. Voor effectieve samenwerking is een sterke kennisdeling, uitwisseling van middelen en infrastructuur, een brede financiële basis en goed relatiebeheer nodig. Vertrouwen, bestaande relaties en de draagkracht van partners zijn daarbij cruciaal. De kernpartners fungeren vaak als brokers (tussenpersoon tussen verschillende andere actoren of groepen die anders niet direct met elkaar verbonden zouden zijn). Zij verspreiden kennis van subgroepen naar andere delen van het netwerk, wat cruciaal is voor de continuïteit en ontwikkeling van het LES.

Reflectie en (bij)leren: In alle LES staat een lerende houding centraal, met een focus op reflectie. Hoewel experimenten worden geëvalueerd, gebeurt dit vaak ad hoc en weinig gestructureerd. Er is behoefte aan een meer doordachte evaluatieaanpak en verbetering in feedbackprocessen.

Maturiteit en evolutie: Alle vijf LES zijn in maturiteit vooruitgegaan, met Borgloon en Genk die ten tijde van de laatste meetmomenten, in februari en maart 2024, de derde fase van dynamische experimenten ingaan. De andere LES bevinden zich, ten tijde van hun laatste meetmomenten, in de tweede fase van katalyseren en initiëren, met verschillen in ontwikkeling afhankelijk van hun context en looptijd. Borgloon en Genk, waar de evolutie tussen twee meetmomenten is nagegaan, hebben positieve veranderingen doorgemaakt op het gebied van governance, netwerkuitbreiding, en samenwerking. Borgloon heeft een stabiele kerngroep en groeiend netwerk, terwijl Genk vooruitgang heeft geboekt in beheer en kennisuitwisseling, wat beide leerecosystemen versterkt.

AANBOD, SYSTEEMCONDITIES EN EFFECTEN BIJ BURGERS

Aanbod: De leerecosystemen richten zich op het integreren en aanpassen van bestaand aanbod aan de noden van hun doelgroepen, maar ontwikkelen ook nieuw aanbod waar bestaand aanbod ontbreekt. Het huidige aanbod bestaat voornamelijk uit experimenten zoals workshops, vrijetijdsactiviteiten en innovatieve projecten. Kernpartners spelen een centrale rol in het ontwikkelen van deze experimenten, waarbij ze soms gebruik maken van selectiecriteria om ervoor te zorgen dat de experimenten aansluiten bij de visie van het LES. Het verduurzamen van zowel de experimenten als het LES zelf blijft een uitdaging, hoewel enkele LES hier al stappen in hebben gezet, zoals het opstellen van draaiboeken en het herhalen en evalueren van experimenten. Bij een aantal LES wordt expliciet gewerkt met mentoren, coaches en/of ambassadeurs, die een verbindende rol opnemen



naar de doelgroep. Echter, in de meeste gevallen is de rol van brugfiguur zoals omschreven in het onderzoek Brugfiguren LLL², namelijk het ondersteunen van potentiële lerenden bij het zetten van een volgende stap in hun traject naar leren, niet sterk toegepast.

Systeemcondities en wegwerken van drempels: De LES identificeren uitdagingen, noden en opportuniteiten die relevant zijn voor (levenslang) leren op zowel regionaal als individueel niveau. Ze zetten in op het verlagen van drempels door expertise van partners in te zetten, communicatie die de doelgroep aanspreekt, en het brengen van het aanbod naar de doelgroep. Het verlagen van drempels naar regulier leeraanbod vereist wel vaak intensievere begeleiding en het wegnemen van andere drempels zoals mobiliteit en taal (wat niet steeds mogelijk is). Sommige LES vervullen ook een signaalfunctie naar regulier aanbod om de noden van kwetsbare doelgroepen beter te adresseren. Een centrale fysieke locatie kan de zichtbaarheid en toegankelijkheid van het aanbod vergroten, maar het is belangrijk dat deze locatie goed bereikbaar is voor de doelgroep.

Een eerste zicht op effecten: De beoogde uitkomsten van de LES zijn voorlopig moeilijk vast te leggen, en de beschikbare gegevens zijn anekdotisch. Bij sommige experimenten is er een toename in leergoesting, met enthousiaste deelname en herhaalde inschrijvingen. De experimenten creëren mogelijkheden voor het ontwikkelen van diverse competenties, zoals spreekdurf en digitale vaardigheden, maar bij eenmalige prikkeling is het moeilijk om van echte vaardigheidsontwikkeling te spreken. Deelname aan de LES draagt soms bij aan sociaal kapitaal en lokale verbindingen, zowel tussen deelnemers als tussen organisaties. Er zijn eerste signalen, maar geen door het onderzoek gecapteerde voorbeelden, dat deelname aan het aanbod bijdraagt aan het welzijn van deelnemers, en dat bewustwording over leren bij de burgers wordt gestimuleerd in sommige LES, vooral door de detectie van interesses en talenten. Bovendien is er een breder begrip van leren en competenties bij de partners, hoewel ook hier nog ruimte is voor verdere verbetering.

AANBEVELINGEN

Voor Europa WSE-werking:

- ▶ Werk aan de aandachtspunten voor toekomstige oproepen die werken met partnerschappen, door na te gaan welke vorm van partnerschap een meerwaarde biedt, welke actoren dienen aanwezig te zijn, welke timing en financiering dit mogelijk maken, welke kaders gebruikt kunnen worden, en te vermelden welke andere relevante beleidsinitiatieven er zijn.
- ▶ Om te bepalen welke vorm van partnerschap het meest geschikt is, moeten we kijken naar zowel het niveau van de hele oproep als het individuele project/LES.
 - *Op niveau van de hele oproep:* Er kunnen algemene richtlijnen en kaders worden opgesteld die bepalen welke actoren aanwezig moeten zijn, welke minimale vereisten gelden voor financiering en hoe co-creatie wordt gewaarborgd. Het is belangrijk om hierbij ruimte te laten voor flexibiliteit, zodat elk LES zijn partnerschap kan afstemmen op de lokale context. Ook afstemming met bredere beleidsinitiatieven en bestaande netwerken is essentieel om synergie te creëren.
 - *Op niveau van een individueel LES:* De vorm van het partnerschap moet flexibel blijven en afgestemd worden op de specifieke doelen, context en de actoren die nodig zijn om deze te bereiken. Partnerschapsvormen kunnen evolueren, bijvoorbeeld van een meer gecentraliseerde structuur in de opstartfase naar een gedecentraliseerde structuur naarmate het netwerk groeit.
 - *Flexibiliteit in evaluatie:* Het is belangrijk om de partnerschapsvorm dynamisch te evalueren en aan te passen op basis van de behoeften en uitdagingen die zich tijdens het project voordoen. Regelmatige evaluaties helpen om in te spelen op veranderingen en om de samenwerking te optimaliseren.

² [Brugfiguren en laagdrempelige gespreksmethodiek levenslang leren. Rapport | Vlaanderen.be](#)
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



- ▶ Voorzie een gepaste looptijd aansluitend op de verwachtingen van de output en van de duurzaamheid van het partnerschap. Baseer de looptijd op de complexiteit van de doelstellingen van het netwerk, de aard van de problemen die moeten worden opgelost, en de tijd die nodig is om sterke relaties en effectieve samenwerking te ontwikkelen. De literatuur suggereert dat een looptijd van minstens 2-3 jaar nodig kan zijn om wicked problems aan te pakken en duurzame netwerken te ontwikkelen. (Raab, Mannak & Cambré, 2015).
- ▶ Hecht belang aan voldoende omkadering en procesbegeleiding op sleutelmomenten. Blijf daarbij inzetten op kennisdeling tussen de projecten en laagdrempelige, en coachende ondersteuning.
- ▶ Zorg voor gepaste en duidelijke regels m.b.t. begroting en administratie. De financiering moet flexibel genoeg zijn om de groei van het netwerk te ondersteunen.
- ▶ Blijf inzetten op de gewenste resultaten en op verder onderzoek.

Voor de partnerschappen in de LES:

- ▶ Zet in op een gezamenlijke en flexibele visie, met een gedeelde taal en begrip vanaf het begin, gedragenheid van de visie bij de brede partners, en een duidelijke operationalisering van de visie.
- ▶ Zorg in het kader van een goede netwerkstructuur en coalitievorming voor een diverse samenstelling en de juiste profielen, verbinding tussen de subgroepen, continuïteit in deelname, ruimtelijke verankering, kwalitatieve drijfveren, expliciete return en taakbeloning, balans tussen structuur en flexibiliteit.
- ▶ Denk bij governance en rollen aan een sterke netwerkmanager, een duidelijke en logische rolverdeling, benutting van complementaire partners en resources, vermindering van werkdruk en administratieve lasten, efficiënte en heldere communicatie (intern en extern), een balans tussen zowel korte- en langetermijndoelen, voldoende tijd en ontwikkeling, en de toepassing van het core-periphery model.
- ▶ Focus voor samenwerking en communicatie op een doordachte overlegstructuur, uitwisseling van resources, een brede financiële basis, beheer van ruimte, vertrouwen en open communicatie, het verder bouwen op bestaande relaties, de draagkracht van partners en de persoonsgebonden aard van samenwerkingen.
- ▶ Zet voor reflectie en (bij)leren (verder) in op een lerende en reflectieve houding, gestructureerde evaluatieprocessen en open communicatie en feedback.

Voor aanbod, systeemcondities en effecten in de LES:

- ▶ Zet bewuster in op het werken met brugfiguren en gebruik de inzichten en tools uit het onderzoek naar brugfiguren levenslang leren.
- ▶ Maak werk van aanbod en experimenten door ze te verduurzamen en mechanismes in te bouwen zodat ze aansluiten bij de visie van het LES. Versterk verder de integratie en aanpassing van bestaand aanbod en blijf inzetten op de toeleiding naar regulier aanbod. Betrek ook voldoende partners met pedagogische achtergrond. Haal eventueel inspiratie uit de Brede school.
- ▶ Focus nog meer op het identificeren van leernoden en drempels en op het wegwerken van die drempels. Investeer in systematische processen die zowel op macro- als op microniveau de noden en drempels in kaart brengen. Blijf actief experimenteren met verschillende benaderingen om drempels te verlagen, zoals het inzetten van doelgroepgerichte communicatie, het aanbieden van begeleiding, het hanteren van een opendeurprincipe, het brengen van het aanbod naar de doelgroep, en het samenwerken met organisaties die dicht bij de doelgroep staan. Gebruik ook de kennis en gespreksmethodieken opgebouwd in het onderzoek rond Brugfiguren levenslang leren.



- ▶ Faciliteer een bredere en diepere verandering in de visie op formeel, informeel, en non-formeel leren, met speciale aandacht voor het begrip van leerdrempels en competenties. Afhankelijk van het type leren, kunnen de drempels variëren.
- ▶ Zet in op zichtbaarheid van de site(s) en zorg voor laagdrempelige ontmoetingsplaatsen t.a.v. de doelgroep. Zichtbaarheid is hier van groter belang dan één gezamenlijke site – al kan dit laatste wel helpen om het aanbod samen zichtbaarder te maken en er een eigen gezicht/identiteit aan te geven. Potentiële leerecosystemen dienen stil te staan bij de mogelijke locatie(s), hoe toegankelijk ze zijn en of ze bevorderlijk zijn voor leren.
- ▶ Zet sterker in op systematische monitoring van de experimenten en de effecten bij de burgers.





2 / Context en doelstellingen van de opdracht

De doelstelling van het pilootprogramma Leerecosystemen opgesteld door Europa WSE is “om de transformatie naar een lerende samenleving te ondersteunen”. Concreet ondersteunt Europa WSE lokale besturen en hun partners (vb. culturele verenigingen, bibliotheken, zorginstellingen, sportclubs, scholen, bedrijven, religieuze verenigen...) om binnen de werking van een leerecosystemeproject diverse en laagdrempelige leermogelijkheden aan te bieden voor, in, en door de lokale gemeenschap. De betrokken lokale actoren vormen hiervoor een doelgericht en dynamisch partnerschap waarvan het beheer wordt georganiseerd volgens de principes van organisatienetwerken. Hun samenwerking dient uit te monden in een (leer)omgeving waar burgers leerpaden uittekenen op basis van hun eigen interesse, talent en passie. In deze omgeving komen burgers in interactie met elkaar tot leren waardoor kruisbestuiving van kennis, sociaal kapitaal, middelen...mogelijk wordt en zo de veerkracht van individuen en lokale gemeenschappen wordt versterkt.

De huidige evaluatieopdracht kadert binnen het pilootprogramma leerecosystemen van Europa WSE dat op zijn beurt kadert binnen een breder beleid op vlak van leren en levenslang leren. Naast een evaluatieopdracht was er ook een begeleidende opdracht gelinkt aan de leerecosystemen. Achtereenvolgens bespreken we in dit hoofdstuk het pilootprogramma leerecosystemen, de begeleidende opdracht, deze evaluatieopdracht en het breder beleid rond leren, ontwikkeling en sociaal kapitaal, en ten slotte leerecosystemen en organisatienetwerken in de theorie.

Als organisatienetwerken zijn de leerecosystemen dynamisch van aard. Dit impliceert dat zij aan verandering onderhevig waren tijdens de looptijd van het project en ook sinds het afsluiten van de dataverzameling verder evolueerden. De beschreven resultaten zijn dus een momentopname, die onvermijdelijk verouderd zullen zijn op het moment van de lezing van dit onderzoek.

2.1. Pilootprogramma leerecosystemen met de ESF-oproepen

Het pilootprogramma leerecosystemen tracht de leergoesting in Vlaanderen – en op zijn beurt de participatie aan levenslang leren – te verhogen door een lokaal en laagdrempelig aanbod van zelfontplooiingskansen in de vorm van leerecosystemen (LES) aan te moedigen. LES worden gevormd door verschillende lokale en (sub)regionale actoren, zoals culturele verenigingen, jeugdclubs, musea, bibliotheken, zorginstellingen, sportclubs en burgers, die samen contexten creëren waarbinnen mensen ervaringen opdoen buiten de klassieke leslokalen en de formele leer- en werkomgevingen. LES zorgen ervoor dat leren gebeurt op een lokaal niveau, levensbreed en in de leefwereld en dagelijkse realiteit van burgers. Om de ontwikkeling van lokale LES in Limburg, daarna in de Westhoek en vervolgens in de rest van Vlaanderen, te stimuleren werd de ESF-oproep 545 gelanceerd. De oproep tracht lokale actoren (inclusief lokale besturen) aan te zetten om met lokale stakeholders een leerecosystem uit te bouwen dat alle kansen in de omgeving voor talentontwikkeling optimaal benut.

De oproep voor de Leerecosystemen in Limburg stipt een aantal kenmerken aan van LES die belangrijk zijn:

- ▶ **Veelzijdigheid:** Diverse actoren uit leefwereld, diverse skills en expertise, middelen ... verbonden en in interactie.
- ▶ **Co-creatie:** Co-creatie tussen lerenden, opleiders, overheid, lokale stakeholders. Inclusief en divers: respect voor ieders achtergrond, waarden en normen.
- ▶ **Doelgericht - antwoord op persistente maatschappelijke uitdaging:**
 - Op niveau van het individu: leren gaat niet enkel over wat de arbeidsmarkt nodig heeft, maar versterkt op persoonlijk, sociaal en professioneel vlak.
 - Op niveau van de lokale gemeenschap: broedplaats voor innovatie en ontwikkeling.
 - Op niveau van de planeet: systemische veranderingen en competenties opbouwen om in te spelen op uitdagingen.
- ▶ **Plekgebaseerde werking:** centrale plaats die het hart vormt van het leerecosysteem, van waaruit linken gelegd worden.

Box 1: Oproep 545 Leerecosystemen samengevat

- ▶ **Doel?** Leerecosystemen uitbouwen als hefboom voor het creëren en ondersteunen van een leercultuur van jonges af aan en doorheen het verdere leven. Dit door leren op lokaal niveau te laten plaatsvinden, levensbreed en in de leefwereld en dagelijkse realiteit van burgers
- ▶ **Wie?** In Limburg: lokale besturen (indieners) in partnerschap met lokale stakeholders. Wijziging Westhoek: indiener is organisatie uit partnerschap, lokale bestuur minimaal als partner.
- ▶ **Acties?** Samen leerecosysteem uitbouwen, benutten van kansen in omgeving voor talentontwikkeling. Lokale actoren creëren samen leerkansen voor en met burgers. Concept vertalen en eerste experimenten definiëren, i.e. acties gericht op leren en ontsluiten van geleerde lessen.
- ▶ **Budget?** €1 850 000 voor de projecten vanuit Europa WSE (en Vlaanderen) + 50% cofinanciering uit project.
- ▶ **Timing oproep?** Oproep open vanaf 1/08/2021 tot 30/11/2022.
- ▶ **Looptijd projecten?** Tussen 1/10/2021 en 31/12/2023, geen verlenging mogelijk in oorspronkelijke oproep. Verderzetting is via de nieuwe oproep 65 in ESF+ programma mogelijk gemaakt.
- ▶ **Oplevering?** Rapport met onderbouwde geleerde lessen + tijdens project voorstellen tastbare producten in overleg met Europa WSE projectbeheerder.

Binnen het pilootprogramma werden er 5 leerecosystemen goedgekeurd. Deze zijn gelegen in Genk, Beringen, Zuid-Limburg (Borgloon), en de regio's rond Poperinge en Ieper. De projecten dienden binnen deze oproep zelf 50% cofinanciering te voorzien. Een deel van de ontvangen financiering uit ESF (10 tot 15% van de begrootte kosten) kreeg vorm in een forfaitair bedrag, dat men zonder gedetailleerde administratieve verantwoording flexibel kon besteden.

NIEUWE OPROEP VOOR MATURE LEERECOSYSTEMEN

In oktober 2023 heeft Europa WSE een nieuwe oproep gelanceerd, namelijk Oproep 65 leerecosystemen (fase 2). Deze oproep laat toe meer mature netwerken, waaronder de bestaande leerecosystemen, zich verder te ontwikkelen. De leerecosystemen worden opnieuw als hefboom gebruikt om een leercultuur in Vlaanderen te verkrijgen en een omslag naar een lerende samenleving te maken die mensen en lokale gemeenschappen veerkrachtiger maakt. Binnen dit programma werden 7 leerecosystemen goedgekeurd; dezelfde als onder het



pilootprogramma, maar in Genk werden de twee kernen nu als aparte leerecosystemen erkend, namelijk Regina Mundi en OpUnDi Genk. Het zevende leerecosysteem is in Pelt (wat geen onderwerp is van deze evaluatie)³.

Omdat bij de start van deze evaluatie enkel oproep 545 bestond, ligt de focus op de projecten die goedgekeurd en uitgerold werden in het kader van deze eerste oproep 545. Aangezien deze LES, tijdens de loop van dit onderzoek, extra financiering hebben gekregen om hun projecten voort te zetten, en hun werking opnieuw doordacht en uitgelegd hebben in de nieuwe aanvragen door oproep 65, is deze oproep 65 ook relevant voor het huidige onderzoek. Voor de opmaak van oproep 65 heeft Europa WSE gebruik gemaakt van de tussentijdse inzichten uit het onderzoek en de expertise van de betrokken experts in het onderzoeksteam⁴. Box 2 vat de nieuwe oproep 65 samen.

Box 2: Oproep 65 Leerecosystemen (fase 2) samengevat

- ▶ **Doel?** (a) Een toename en versterking van toegankelijke contexten waarbinnen jong en oud door dingen te doen hun passies en talenten kunnen ontdekken en verder ontwikkelen. (b) Een toename van leergoesting en deelname aan levenslang leren, in het bijzonder bij groepen die minder tot leren komen.
- ▶ **Wie?** Organisatienetwerken die reeds een zekere maturiteit hebben, gevestigd in Vlaanderen of Brussel. Minimaal 3 partners die van elkaar afhankelijk zijn voor het behalen van de doelstelling.
- ▶ **Acties?** (1) Acties gericht op het aanbieden van toegankelijke en levensechte contexten waarin mensen kunnen leren en groeien. (2) Acties gericht op het vormgeven van persoonlijke leerpaden. (3) Acties gericht op het beheer van het organisatienetwerk.
- ▶ **Budget?** Subsidie bedraagt €14 000 000. Totale budget €17 000 000. De indiener kan een maximale subsidie van 680.000 euro aanvragen. Een private of andere publieke cofinanciering van 20% is vereist. Projecten die exclusief gericht zijn op de provincie Limburg kunnen aan maximale subsidie van 765.00 euro aanvragen omdat deze provincie door de Europese Unie erkend is als transitieregio. Een private of andere publieke cofinanciering van 10% is vereist.
- ▶ **Timing oproep?** Oproep open vanaf 17/11/2023 tot 12/06/2025 (in 4 rondes).
- ▶ **Looptijd projecten?** Startdatums tussen 1/01/2024 en 1/11/2025 met telkens een looptijd van 3 jaar.
- ▶ **Oplevering?** Aanpak(ken) worden uitgewerkt en uitgetest voor (1) het detecteren en aanpakken van drempels voor bepaalde doelgroepen, (2) het mensen tot reflectie brengen - vanuit actie - over hun passies en talenten en het aanzetten tot het vormgeven van persoonlijke leerpaden, (3) het detecteren en verbinden van (verdere) kansen voor talentontwikkeling in functie van het vormgeven van persoonlijke leerpaden. Een strategie om levensechte leercontexten te verbinden met de meer formele leercontexten.

2.2. Begeleidingsopdracht

Via een begeleidingsopdracht bood een consortium, bestaande uit Architecture Workroom Brussels (AWB), Tweeperenboom en Global Education Futures (GEF), ondersteuning aan Europa WSE en de LES-projecten uit oproep 545 rond stakeholdersidentificatie, partnerschap/coalitievorming (inclusief adviesverlening over governance) en bepaling van gezamenlijke visie/doelstelling. Voor de Limburgse LES gebeurde een analyse van de lokale uitdagingen en opportuniteiten. De ondersteuning kreeg vorm in begeleiding op niveau van het leerecosysteem en via de organisatie van collectieve leertrajecten (een voor Limburg en een voor de Westhoek), met bijvoorbeeld de opmaak van een Atlas met een typologie van leerecosystemen en een omgevingsanalyse voor

³ Een totaaloverzicht van alle lopende projecten, is hier terug te vinden: <https://www.europawse.be/leerecosystemen-vlaanderen>

⁴ Europa WSE heeft in 2024 een afzonderlijke oproep (66) opengesteld voor verkennende organisatienetwerken. In oproep 66 krijgen organisaties tijd en ruimte om samen de mogelijkheden te verkennen tot het vormen van een organisatienetwerk. We gaan niet in op oproep 66, omdat die niet van toepassing is op de 5 leerecosystemen van dit onderzoek.



Limburg, een plaatsbezoek in Eindhoven door GEF, werksessies rond reflexieve monitoring (door Europa WSE) of infosessies over organisatienetwerken (door prof. Bart Cambré). Daarnaast speelde het consortium ook een rol in het ontwerp en de uitbouw van een lerende opvolging door Europa WSE, zowel op het niveau van de LES als op het niveau van het pilootprogramma. Voortbouwend op een collectieve en dynamische leeragenda en een rudimentaire veranderingstheorie (opgesteld door Europa WSE), voorzag men acties gericht op het contextualiseren van de veranderingstheorie naar de verschillende LES-contexten, het capteren en delen van leerlessen via (collectieve) leerprocessen en -instrumenten (vb. website, leerboek) en het optimaliseren van het leerpotentieel van het voortgangsoverleg tussen Europa WSE en de LES. Het consortium bood sinds januari 2022 ondersteuning. Op basis van initiële, moeilijke, ervaringen tijdens de opstart van de begeleiding, werd beslist om niet langer met een consortium van evenwaardige partners te werken. Bij gevolg trad Tweeperenboom op de voorgrond tot april 2023, terwijl AWB en GEF konden ingeroepen worden wanneer nodig. Omwille van uitputting van de middelen (dat voornamelijk naar de ondersteuning van de voortrajecten is gegaan) werd de samenwerking met het consortium vervroegd stopgezet. De verdere ondersteuning van de LES-projecten, zoals voorzien in de begeleidingsopdracht, werd vanaf dan opgenomen door medewerkers van Europa WSE.

2.3. Evaluatieopdracht

De huidige opdracht bestaat uit het evalueren van de LES om in de eerste plaats bij te leren over de veranderingsprocessen en ondersteuningsnoden van verschillende stakeholders binnen de leeromgevingen (Tabel 1). Concreet houdt dit twee zaken in:

- ▶ Komen tot een breed en gedragen begrip van de praktijk en rationale van leerecosystemen.
- ▶ Bijdragen aan een beter begrip van wat werkt, wanneer en voor wie, om wetenschappelijk onderbouwde beslissingen te kunnen nemen rond de plaats die leerecosystemen in de toekomst kunnen innemen in Vlaanderen.

In de tweede plaats kan de evaluatie helpen in het beoordelen van de relevantie en effectiviteit van ESF-oproep 545, om zo in te schatten hoe Europa WSE het behalen van de lokale, Vlaamse en Europese doelstellingen rond levenslang leren kan ondersteunen. Als laatste zullen de evaluatieresultaten dienen voor het mobiliseren en inspireren van socio-culturele organisaties, lokale besturen, onderwijs- en/of werk gerelateerde organisaties om een paradigmashift inzake 'leren' te ondersteunen. Onderstaande tabel vat de begeleidende en de evaluatieopdracht samen om het onderscheid duidelijk te maken.

Tabel 1: Verhouding begeleidende opdracht en evaluatieopdracht

Opdracht	Doelstellingen
Begeleidende opdracht	<p>Ondersteuning bieden aan de LES-projecten inzake</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Stakeholdersidentificatie. ▶ Partnerschap/coalitievorming. ▶ Bepaling van gezamenlijke visie/doelstelling. ▶ Leerprocessen op niveau van de lokale leerecosystemen en via het lerend netwerk.
Huidige evaluatieopdracht	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Algemeen doel: leren over de veranderingsprocessen en ondersteuningsnoden van diverse stakeholders. ▶ Kennisopbouw met het oog op leren: <ul style="list-style-type: none"> - Breed en gedragen begrip van de praktijk en rationale van leerecosystemen – inclusief uitklaring begrip 'leerecosysteem'. - Beter begrip van wat werkt, wanneer en voor wie in het kader van leerecosystemen om leergoesting aan te wakkeren, om wetenschappelijk onderbouwde beslissingen



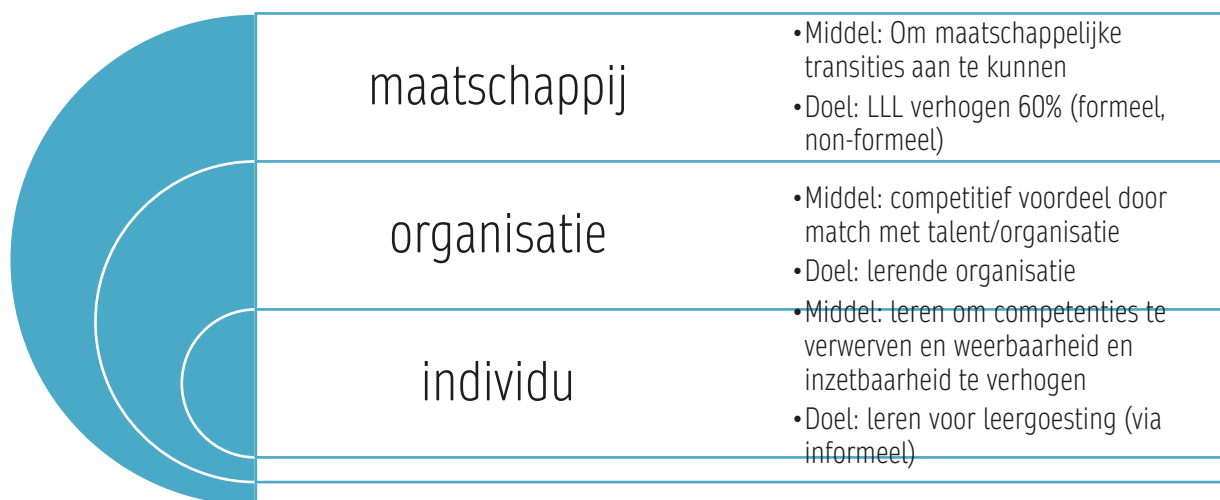
	<p>te kunnen nemen in de toekomstige strategie en operationalisering van de ESF-werking rond leerecosystemen en levenslang leren in Vlaanderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verantwoording: in welke mate de beoogde resultaten van de ESF-oproep 545 zijn behaald (relevantie en effectiviteit). ▶ Mobiliseren en inspireren van diverse actoren.
--	---

2.4. Leren en levenslang leren

Leren en levenslang leren (zie gedetailleerde beschrijving in BIJLAGENB.5.1) zijn belangrijke doelstellingen in het pilootprogramma van de LES. Er is in Vlaanderen nog geen sprake van een sterke leercultuur. Dit is zorgwekkend gezien de dynamische veranderingen in de arbeidsmarkt en samenleving, waarbij continue ontwikkeling van competenties cruciaal is. Inzetten op (levenslang) leren zorgt er met andere woorden voor dat de samenleving in haar geheel productiever en welvarender is, en beter gewapend tegen de uitdagingen die op haar afkomen. Via een laagdrempelig aanbod van zelfontplooiingskansen en talentontwikkeling in de vorm van een LES tracht het pilootprogramma LES de leergoesting aan te wakkeren, aansluiting te maken met formele leercontexten, alsook het concept 'leren' te verbreden via de creatie van diverse alternatieve leercontexten (i.e. buiten de formele leercontext), en de drempels weg te werken bij kwetsbare doelgroepen.

Leren op **niveau van het individu** wordt zo leren als middel om competenties te verwerven en weerbaarheid en inzetbaarheid te verhogen, maar ook het doel op zich om tot leergoesting te komen (Zie [Figuur 1](#)). Tegelijkertijd is het leren op het **niveau van de organisatie** ook zowel middel als doel. Bijvoorbeeld, de partners van de LES worden lerende organisaties door het leren van elkaar binnen het LES zelf, en van de andere LES. Dat doel wordt vooropgesteld voor de LES, maar ook voor Europa WSE als organisatie, via het capteren van leerlessen zowel in de begeleidingsopdracht, deze onderzoeksopdracht, als de oproepen zelf. Daarnaast is leren ook het middel voor organisaties als broedplaats van ontwikkeling en innovatie (zie oproep 545 boven). Door het leren kunnen organisaties een competitief voordeel (zowel economisch, als voor ontwikkeling en innovatie) doen door een match te maken met talent of hun organisatie. Op **niveau van de maatschappij**, ten slotte, is leren een middel om de maatschappelijke transitie aan te kunnen, maar is er ook het doel om een leercultuur te verkrijgen in Vlaanderen en de participatie aan leren te verhogen. Zo is leren een doel en middel op de drie niveaus.

Figuur 1: Leren als doel en middel op 3 niveaus



2.5. Leerecosystemen en organisatienetwerken in de theorie

Europa WSE stelde voorop dat de LES zich organiseren aan de hand van de principes van organisatienetwerken. In dit deel wordt er dieper ingegaan op de theorie rond 'organisatienetwerken' en het concept 'leerecosystemen'. Beide concepten zijn nauw met elkaar verbonden, gezien ze zich beiden richten op de manier waarop mensen, organisaties en technologieën samenwerken om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en te delen.

2.5.1 Wat zijn leerecosystemen?

Het begrip 'ecosysteem'⁵ werd in 1986 geïntroduceerd in de sociale wetenschappen door Amos Hawley die het definieerde als "een ordening van wederzijdse afhankelijkheden in een populatie waardoor het geheel als een eenheid opereert en daardoor een levensvatbare relatie onderhoudt in een omgeving" (Hawley, 1986). Er bestaan ondertussen verschillende soorten, en definities van, ecosystemen, zoals business, innovatie, kennis- en leerecosystemen (Valkokari, 2015; Clarysse et al., 2014, Thomas et al., 2019). Deze ecosystemen vertonen gelijkenissen op vlak van kenmerken, zoals de diversiteit in actoren, samenwerkingen en symbiotische relaties⁶, geïntegreerde oplossingen en een meer gedecentraliseerde governance. Maar ze kunnen verschillen in hun eigenlijke doel (bv. producten, kennis of competenties), waardoor ook sommige kenmerken gaan verschillen, bv. type actoren, andere vormen van samenwerking.

De literatuur rond **leerecosystemen** is nog redelijk nieuw en divers, waardoor er diverse definities voor leerecosystemen terug te vinden zijn. Een deel van de literatuur focust op online en hybride leerecosystemen, welke hier buiten beschouwing gelaten worden gezien de focus van de opdracht. De opdrachtgever, Europa WSE, definieert in de oproep 545 leerecosystemen als "*beloftevolle praktijken waarbij een ruim partnerschap van lokale actoren samen leerkansen creëren en verbinden*". Dit brengt ons bij definities van leerecosystemen die meer aansluiten bij de literatuur rond organisatienetwerken en het collectief organiseren van leren.

Spencer-Keyse et al. (2020) schuiven een brede definitie van leerecosystemen naar voren. Zij zien leerecosystemen als praktijken die diverse stakeholders verenigen in collectieve leerprocessen met wederzijds voordelige uitkomsten. Concreet definiëren ze leerecosystemen als volgt:

"Leerecosystemen zijn netwerken van onderling verbonden relaties die een leven lang leren organiseren. Ze zijn divers, dynamisch en evoluerend en verbinden lerenden en de gemeenschap om individuele en collectieve capaciteiten te bevorderen. Leerecosystemen hebben drie doelen, gericht op het samen creëren van een bloeiende toekomst voor mensen, plaatsen en onze planeet." (Spencer-Keyse et al., 2020 p. 55)

Facetten van leerecosystemen

Leerecosystemen bieden zo een antwoord op de diverse uitdagingen voor het onderwijssysteem door de integratie met andere sectoren te ondersteunen en collectief leren te faciliteren (Hannon et al., 2019; Spencer-Keyse et al., 2020). De auteurs identificeren drie facetten van leerecosystemen: veelzijdigheid, co-creatie en doelgerichtheid.

⁵ Een ecosysteem is niet hetzelfde als een netwerk. Een organisatienetwerk richt zich meer op gestructureerde verbindingen tussen organisaties, een ecosysteem richt zich op het bredere web van relaties en interacties tussen verschillende soorten entiteiten in een bepaalde context.

⁶ Een symbiotische relatie verwijst naar de onderling voordelige relaties tussen verschillende actoren in een ecosysteem. Dit betekent dat de actoren samenwerken op een manier die voor beide partijen voordelig is.



Tabel 2: Drie facetten van leerecosystemen (Bron: Spencer-Keyse et al., 2020)

Facet	Beschrijving
Veelzijdig	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zowel vanuit een proces- als mensperspectief. ▶ Multi-stakeholders, niet alleen onderwijsactoren. ▶ Doelgerichte relaties met onderlinge afhankelijkheid. ▶ Multilevel, holistisch, divers en community-centric. ▶ Collaboratieve manier om complementaire skills, kennis, vaardigheden en andere resources samen te brengen.
Co-creatie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Waarden, intenties en acties co-creëren, integreren en correleren met globale processen. ▶ Een rol voor iedereen in het ontwikkelen van leren, van kinderen tot onderwijzers en leiders. ▶ Samenwerken voor wederzijds leren. ▶ Het co-creatie proces is inclusief, divers, rechtvaardig en duurzaam. ▶ Co-creatieve rollen en leiderschap, collectief kennismanagement en probleemoplossing. ▶ Vereiste competenties: empathie, communicatieve intelligentie, aanpassen aan taken en verantwoordelijkheden, luisteren, nieuwe vormen van interactie en relaties gebaseerd op vertrouwen en rechtvaardigheid.
Doelgericht	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primair doel: het organiseren van leren. ▶ Andere doelen: universeel welzijn, innerlijke en collectieve transformatie, groei en ontwikkeling, collectief bewustzijn ontwikkelen. ▶ 4 dimensies van "thriving": intrapersoonlijk (een gelukkig, gezond en vervullend leven leiden), interpersoonlijk (leren van elkaar, collectief leren), trans-soort (afhankelijkheid van natuur en andere levende wezens), trans-generatieel (evolutionair perspectief).

Een ander perspectief op leerecosystemen, vertrekt vanuit onderwijs. Een "leerecologie" beschrijft het geheel van kansen, locaties, mensen en resources in het leven van de lerende. Een lerende ontwikkelt echter niet alleen. Vanuit een netwerkperspectief kan een leerecosysteem dan gezien worden als de verzameling van relaties tussen deze elementen in de fysieke, culturele en sociale omgeving, en hoe deze samenwerken en onderling verbonden en afhankelijk zijn (Pinkard, 2019; Shaby et al., 2021). In een gezond leerecosysteem, hebben alle lerenden toegang tot leeransen, worden leerervaringen gefaciliteerd en worden community resources ingezet voor de ontwikkeling van de lerenden (Pinkard, 2019; Shaby et al., 2021). Volgens Pinkard (2019) is vrijheid van beweging doorheen het leerecosysteem hierbij cruciaal. Deze vrijheid veronderstelt beschikbaarheid en toegankelijkheid, relationele verbondenheid binnen het leerecosysteem, en kennis van barrières die verplaatsing doorheen het netwerk – digitaal en geografisch (bv. digitale geletterdheid, toegankelijkheid leerplek, verplaatsingskost of -tijd) – kunnen hinderen. In deze context onderscheidt de auteur drie elementen die hiervoor cruciaal zijn en overwogen dienen te worden bij het ontwerpen van leerecosystemen:

- ▶ **Toegankelijke leerplekken gebruiken en verbinden:** investeren in een infrastructuur van leerplekken die toegang tot en deelname aan leerervaringen faciliteert, en die de ontwikkeling van de interesses, kennis, vaardigheden en identiteit van de lerenden stimuleert.
- ▶ **Veilige en betaalbare toegang tot de leerplekken voorzien** (bv. vervoer, toegang tot computer) waarbij zowel echte als gepercipieerde barrières in overweging genomen worden.
- ▶ **Leerverwachtingen ontwikkelen die resoneren bij de lerenden en hun communities:** lerenden worden geleid door hun persoonlijke doelen, interesses en identiteit.



Ontwikkelingsstadia van leerecosystemen

In lijn met het onderwijsperspectief op leerecosystemen, zien Hannon et al. (2019) leerecosystemen als een combinatie van providers (scholen, bedrijven, NGO's, overheden) die nieuwe leeropportunities creëren. Daarbij identificeren ze 4 ontwikkelingsstadia van leerecosystemen die worden samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 3: Ontwikkelingsstadia van leerecosystemen (o.b.v. Hannon et al., 2019)

Stadium	Beschrijving	Cruciale vragen in dit stadium
Hypothese en visievorming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoge graad van dynamiek en creativiteit. ▶ Focus op het creëren van optimale condities om te leren. ▶ De visie is een los arrangement met potentieel voor een paradigma shift rond leren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welke condities zijn nodig voor het ontstaan van het leerecosysteem? ▶ Welke opportuniteiten en drempels helpen of hinderen onze visie?
Katalyseren en initiëren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificeren van nieuwe partners. ▶ Gesprekken over nieuwe rollen, manieren van werken en evolutie van bijdragen. ▶ Visie wordt geconfronteerd met realiteit en hoe deze te organiseren. ▶ Werken rond financiering en organisatie is nodig om verandering te realiseren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welke nieuwe infrastructuur, rollen of processen zijn nodig om individueel gedrag te veranderen? ▶ Welke technologische platformen zijn nodig ter ondersteuning? ▶ Wat kan worden gefinancierd? ▶ Hoe ziet de governance eruit? Wie is verantwoordelijk?
Dynamisch experimenteren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nieuwe iteraties of benaderingen uitproberen, eerste bewijzen van succes evalueren. ▶ Risico voor verlies van ambitie of momentum. ▶ Grotere diversiteit in partners en programma elementen. ▶ Lossere governance en design. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereiken we alle lerenden, inclusief de moeilijk bereikbare groepen? ▶ Hoe goed reageert het leerecosysteem op veranderende omstandigheden? ▶ Welke elementen kunnen schalen en welke zijn context specifiek?
Mainstreamen of in stand houden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zoeken naar duurzame financiering. ▶ Permanent onderdeel worden van een bestaand systeem. ▶ Mix van dynamiek en stabiliteit. ▶ Risico is dat integratie in bestaand systeem (met bijhorende normen en verwachtingen) innovatie beperkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoe kan het leerecosysteem duurzaam gefinancierd worden? ▶ Hoe worden nieuwe rollen ingebed? ▶ Hoe kan het leerecosysteem blijven groeien en ontwikkelen? ▶ Hoe kan impact opgeschaald worden?

2.5.2 Wat zijn organisatienetwerken?

Als uitgangspunt worden Provan en Kenis (2008) gevolgd. Een netwerk bestaat uit drie of meerdere autonome organisaties die samenwerken om, naast de eigen doelstellingen, ook gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Een netwerk is doelgericht en komt 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 de complexe uitdaging. Verschillende perspectieven zijn nodig om tot resultaat te komen. Ook het samenleggen van middelen, informatie, activiteiten

⁷ Deze sectie is voor een groot deel gebaseerd op de masterproef van Lore Baeyens (2021).



en competenties van minstens drie organisaties is noodzakelijk. Netwerk governance is het gecoördineerde verloop van al deze activiteiten om tot een kwaliteitsvol en effectief resultaat te komen (Baeyens, 2021).

Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen drie vormen van netwerken:

- ▶ 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.

Bij Kenis en Cambré (2019, p11) luidt het als volgt: "De meerwaarde van een organisatienetwerk gaat niet in de eerste plaats over efficiëntie, maar over effectiviteit. Het doel is niet om meer of goedkoper te produceren maar om iets anders te produceren. Iets wat geen van de organisaties afzonderlijk voor mekaar kan krijgen. 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."

Sociale netwerken versus organisatienetwerken

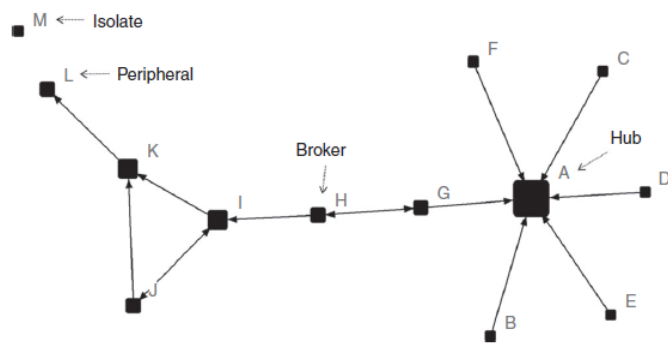
Onderstaande paragraaf beschrijft enerzijds het concept sociale netwerken, en anderzijds het concept organisatienetwerken. Concluderend zijn organisatienetwerken een vorm van sociaal netwerk, waar de actoren uit het netwerk bestaan uit individuen en organisaties die onderling bewust relaties aangaan (vb. delen van middelen/ruimte/informatie, samenwerken aan projecten...) in functie van het gezamenlijk te realiseren doel.

SOCIALE NETWERKEN

Een sociaal netwerk bestaat uit enerzijds actoren (knooppunten), zoals mensen, teams, organisaties en anderzijds verbindingen (relaties). Deze verbindingen kunnen divers zijn: het uitwisselen van informatie, een vriendschapsband, het samenwerken aan een project, het geven van beoordeling, verantwoording afleggen, enzovoort. Door naar de sociale werkelijkheid te kijken als een netwerk van actoren en verbindingen, wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden en beperkingen van actoren in het netwerk en het netwerk als geheel. Het is dus interessant om na te gaan welke actoren aanwezig zijn in het netwerk, welke relaties zij al dan niet hebben en om welke soort relaties het dan gaat. Een eigenschap van netwerkstructuren of -constellaties is dat geen enkele het meest effectief is in alle omstandigheden. Daarom is het belangrijk om die netwerkstructuren in hun specifieke situatie en context te bestuderen. Een andere eigenschap is dat ze zelden stabiel zijn, maar voortdurend in beweging (Kenis en Cambré, 2019).

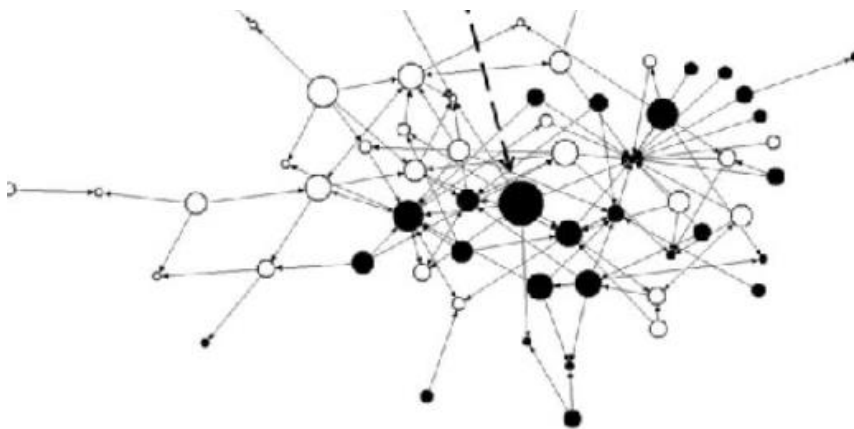


Figuur 2: Voorbeeld van een sociaal netwerk (Bron: Liou, Daly, Brown, & Del Fresno, 2015, p. 821)



De focus van netwerkonderzoek kan verschillen. Men kan in netwerkonderzoek focussen op de positie van individuele knooppunten of actoren. De positie van een actor in een netwerk beïnvloedt immers de manier waarop informatie bij dit individu terecht komt. [Figuur 2](#) bevat een voorbeeld waarin een aantal mogelijke posities worden benoemd en visueel voorgesteld (Liou, Daly, Brown, & Del Fresno, 2015). Door de posities van partners binnen het netwerk te analyseren, worden ontbrekende verbindingen gedetecteerd om kennisuitwisseling te bevorderen ([Figuur 3](#)). De focus van de netwerkanalyse kan daarnaast ook liggen op de verbindingen tussen twee actoren: zijn deze wederzijds? Hoe sterk zijn ze? Hoe vaak treden ze in interactie met elkaar? Een derde manier om een netwerk te analyseren, is te kijken naar de structuur van het netwerk als geheel. Zo kan nagegaan worden of er subgroepen aanwezig zijn en hoe deze het netwerk beïnvloeden. Tot slot kan hierbij ook gekeken worden naar evoluties in het netwerk als geheel, of evoluties binnen relaties.

Figuur 3: Posities van partners binnen een netwerk (Bron: Liou, Daly, Brown, & Del Fresno, 2015, p. 821)



Bij een netwerkonderzoek houden we dus onder andere rekening met het 'waar' en 'wanneer' van netwerkinteracties om zo een rijker en genuanceerder begrip van de krachten en knelpunten van het netwerk te verkrijgen (Carmichael, Fox, McCormick & Procter, 2011). Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met het dynamische aspect van netwerken. Een structuuranalyse van een netwerk is daarom steeds een momentopname binnen een dynamische ontwikkeling (Kenis & Cambré, 2019).

ORGANISATIENETWERKEN

Een organisatienetwerk 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 (Kenis & Cambré, 2019).



Uit een literatuurstudie van Provan, Fish en Sydow (2007) blijkt dat onderzoek zich vooral focust op twee brede categorieën: enerzijds de eigenschappen van het netwerk, zoals structuur, ontwikkeling (in een longitudinale studie) en aansturing, en anderzijds de uitkomsten van een netwerk, namelijk de effectiviteit en de leeruitkomsten.

Doelstelling van een organisatienetwerk

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). Samenwerking vereist hecht partnerschap en vertrouwen. Hiervoor moet elke betrokken actor 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). De gezamenlijke doelstelling is nodig om de netwerkpartners te verbinden maar ook om de keuze van de partners of de samenstelling te bepalen. De mate van vertrouwen kan variëren. Bij grotere netwerken of leiderschapsnetwerken kennen alle partners elkaar vaak niet, dus kan er ook geen sprake zijn van volledig vertrouwen.

Differentiatie versus integratie

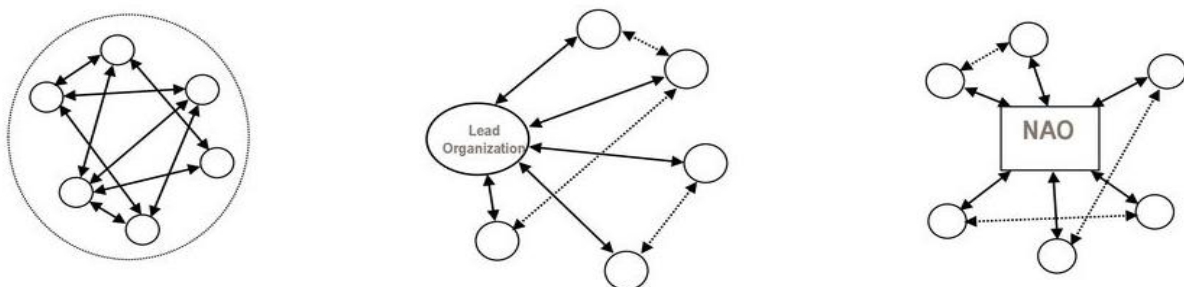
Differentiatie gaat over de samenstelling van het netwerk op een dusdanige manier dat verschillende perspectieven en expertises bijeen worden gebracht. Integratie gaat over de samenhang van het netwerk of de verbindingen tussen de partners van het netwerk.

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 meer differentiatie bestaat tussen de leden van het netwerk. 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).

Aansturing in een organisatienetwerk

De aansturing van een organisatienetwerk vindt niet op hiërarchische wijze plaats. In de literatuur komen volgende drie mogelijke bestuursvormen van organisatienetwerken aan bod (zie [Figuur 4](#)): Zelfregulerend netwerk, Leiderorganisatienetwerk en Netwerk Administratieve Organisatie (NAO) (Kenis & Cambré, 2019).

Figuur 4: Drie vormen van netwerk governance (Bron: Kenis & Cambré, 2019, p. 94)



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 het derde model, 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. Belangrijk om nog op te merken, is dat deze types 'ideaaltypes' zijn. In de praktijk bestaan ze zelden zoals geformuleerd in de theorie. Bijvoorbeeld: in de praktijk zal de NAO ook de coördinatie op zich nemen om de strategie te bepalen, vaak zelfs een eerste versie te schrijven, zonder de uiteindelijke beslissing te nemen.

Netwerken staan bekend voor hun flexibiliteit: door netwerken kunnen organisaties sneller en efficiënter werken om specifieke doelen te bereiken. Daarnaast willen netwerken ook de nodige stabiliteit om legitimiteit te creëren, zowel intern als extern. Opnieuw is geen enkel netwerk in staat om zowel stabiliteit als flexibiliteit ten volle te bereiken. Zelfregulerende netwerken zijn flexibel en vlot aanpasbaar. Wanneer noden en verwachtingen wijzigen, kunnen aanpassingen snel gebeuren omdat de leden rechtstreeks betrokken zijn bij de beslissingen. NAO netwerken en leiderorganisatienetwerken zijn formele, stabiele netwerken (Provan & Kenis, 2008).

Netwerkmanagement

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 zoveel mogelijk doelconsensus. Voor de verschillende organisaties ontstaat door de participatie in een netwerk een nieuwe context waarbij de netwerkpartners in een groter systeem opgenomen worden en van andere netwerkleden afhankelijk zijn om het netwerkdoel te realiseren (Kenis & Provan, 2008). Milward en Provan (2006) stellen vijf essentiële managementtaken voorop in overheidsnetwerken (zie Tabel 3) met telkens een onderscheid in taken voor de manager van het netwerk (netwerkcoördinator) en deze voor de manager in het netwerk (manager van de organisatie die deel uitmaakt van het netwerk). De fundamentele uitdaging van de netwerkcoördinator is dat deze moet balanceren tussen de behoeften en belangen van de verschillende organisaties en deze van het organisatienetwerk tegelijk.

Tabel 4: Essentiële netwerkmanagementtaken (Bron: Milward & Provan, 2006)

Essentiële netwerkmanagementtaken	Management van netwerken
Managen van ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vaststellen van de beste netwerkstructuur voor een succesvol netwerk. ▶ Implementeren en onderhouden van deze netwerkstructuur. ▶ Inzien wanneer een netwerkstructuur moet veranderen vanwege de behoefte van het netwerk en zijn deelnemende organisaties.
Managen van legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opbouwen en behouden van de legitimiteit van het netwerkconcept, de netwerkstructuur en de betrokkenheid bij het netwerk. ▶ Aantrekken van positieve publiciteit, fondsen, nieuwe leden, tastbaar succes.
Managen van conflicten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opzetten van mechanismen om conflicten en meningsverschillen op te lossen. ▶ Opnemen van de rol als vertrouwenspersoon voor alle netwerkdeelnemers. ▶ 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.
Managen van inzet	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verkrijgen van de actieve medewerking van de deelnemende organisaties. ▶ 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.



	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verzekeren dat de beschikbare fondsen in het netwerk gelijkwaardig worden verdeeld tussen de deelnemende organisaties, gebaseerd op de behoefte van het netwerk. ▶ Zeker maken dat alle deelnemende organisaties op de hoogte zijn van alle netwerkbrede activiteiten.
Managen van verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bepalen van wie verantwoordelijk is voor welke taken in het netwerk. ▶ Belonen en stimuleren van het werken in lijn met de doelen van het netwerk. ▶ Monitoren van de netwerkdeelnemers en reageren op 'free riders'.

De netwerkcoördinator heeft de belangrijke opdracht om de veranderingen te faciliteren en te ondersteunen (Milward & Provan, 2006).

Valkuilen en uitdagingen

Mogelijke valkuilen voor netwerken zijn: confrontatie van verschillende werelden die samen komen, diffuusheid van de belangen en specifieke contextuele factoren die op een samenwerking en kansrijke factoren inwerken (Kenis & Cambré, 2019).

Naast deze valkuilen beschrijven Kenis en Cambré (2019) nog een aantal mogelijke uitdagingen: bereiken van een consensus over de missie en de doelstellingen van het organisatienetwerk, cultuurclash of botsende institutionele logica's, verlies aan autonomie, coördinatiemoehoeid binnen het organisatienetwerk en ontwikkeling van vertrouwen tussen de verschillende partners.

De uitdagingen met betrekking tot performantie en accountability (Kenis & Cambré, 2019) zijn de volgende: Wie draagt de verantwoordelijkheid binnen het organisatienetwerk? Wat met de complexiteit van het managen van een organisatienetwerk, het onevenwicht in machtsverhoudingen tussen verschillende partners binnen het netwerk, het mogelijk gebrek van organisatorische competentie tot samenwerking en de duurzaamheid van het organisatienetwerk? Slechts een klein aantal (20%) organisatienetwerken slaagt erin om zichzelf als organisatievorm te verduurzamen.

2.5.3 Organisatienetwerken en leerecosystemen

Organisatienetwerken en leerecosystemen zijn duidelijk nauw met elkaar verbonden, omdat beide concepten zich richten op de manier waarop mensen, organisaties en technologieën met elkaar samenwerken om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en te delen. We onderscheiden hierbij volgende verbanden:

- ▶ **Kennisdeling:** Organisatienetwerken faciliteren de uitwisseling van informatie en expertise tussen verschillende organisaties. Leerecosystemen profiteren van deze kennisuitwisseling, omdat het helpt bij het identificeren van best practices, het creëren van nieuwe ideeën en het bevorderen van innovatie in leer- en ontwikkelingsactiviteiten.
- ▶ **Samenwerking:** Organisatienetwerken stimuleren samenwerking tussen verschillende belanghebbenden, zoals werknemers, teams, afdelingen en organisaties. Leerecosystemen zijn afhankelijk van dergelijke samenwerking om effectieve leerervaringen te creëren of te ontsluiten van bestaande leerkanalen, en om een cultuur van continu leren en verbetering te bevorderen.
- ▶ **Flexibiliteit en aanpassingsvermogen:** Organisatienetwerken zijn vaak gebaseerd op het idee van flexibiliteit en aanpassingsvermogen, waarbij organisaties snel reageren op veranderende markt- en industriële omstandigheden. Leerecosystemen moeten ook flexibel en aanpasbaar zijn om te kunnen voldoen aan de voortdurend veranderende behoeften en verwachtingen van lerenden en organisaties.



- ▶ **Continue ontwikkeling:** Organisatienetwerken en leerecosystemen zijn beide gericht op de continue ontwikkeling van individuen en organisaties. In organisatienetwerken wordt voortdurend gewerkt aan het verbeteren van processen, producten en diensten, terwijl leerecosystemen gericht zijn op het bieden van mogelijkheden voor continue professionele en persoonlijke groei.

De link tussen organisatienetwerken en leerecosystemen ligt in hun gemeenschappelijke doel om kennis en vaardigheden te ontwikkelen, te delen en te bevorderen door middel van samenwerking, technologie en continue verbetering. Organisatienetwerken kunnen bijdragen aan het creëren van effectieve leerecosystemen, terwijl leerecosystemen op hun beurt de ontwikkeling en groei van organisatienetwerken kunnen ondersteunen.





3 / Methodologie

In dit hoofdstuk bespreken we kort de methodologie en aanpak van het onderzoek. Een uitgebreide beschrijving is te vinden in BIJLAGENB.1.

EVALUATIEBENADERING

De complexe realiteit van een leerecosysteem vraagt een gepaste evaluatiebenadering die recht doet aan de eigenheid van innovatie (Desmedt, 2021; Maxwell, 2012; Perrin, 2002). We hanteerden daarom de Realist Evaluation (RE) benadering (Pawson & Tilley, 1998), dewelke focust op hoe bepaalde causale mechanismen binnen bepaalde condities een resultaat produceren. Het is een theoriegebaseerde evaluatiebenadering waarbij de 'black box' van hoe een maatregel of project werkt inzichtelijk wordt gemaakt. Omdat we ons open willen opstellen voor de diversiteit en complexiteit van de realiteit van de leerecosystemen op het terrein hanteerden we Chens Practical Program Evaluation (Chen, 1990; 2015) als referentiekader. Chens Practical Program Evaluation (PPE) heeft twee sterke punten waarop we verder bouwden. Ten eerste is Chens model van programmatheorie ("het actiemodel/veranderingsmodel schema") een systeemmodel dat een sterk kader biedt om de context in beeld te brengen. Ten tweede beklemtoont Practical Program Evaluation het belang van een realistisch tijds kader. We hanteerden de programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking en op niveau van de LES. Deze twee niveaus staan in relatie tot elkaar.

EVALUATIEVRAGEN

De evaluatievragen werden verdeeld onder 3 luiken (voor meer detail zie [Tabel 16](#) in BIJLAGENB.1.3):

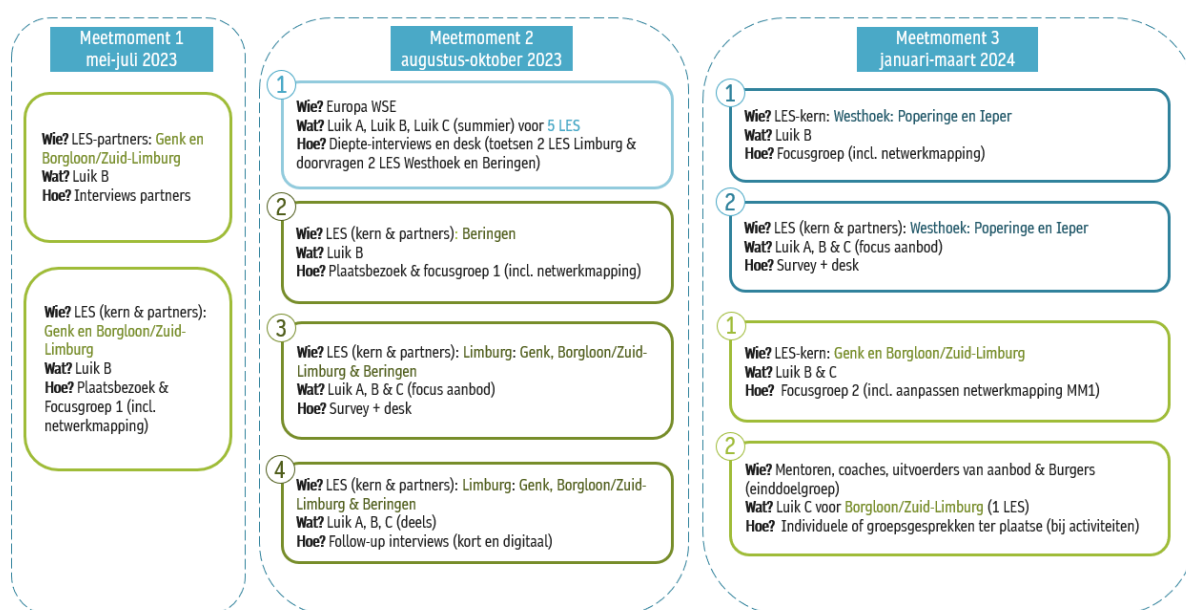
- ▶ **Luik A: Europa WSE-werking leerecosystemen.** Dit luik komt overeen met de programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking waar de focus ligt op de ondersteuning en interventies vanuit Europa WSE t.a.v. de partnerschapsvorming.
- ▶ **Luik B: Partnerschappen.** Dit luik peilt hoe de partnerschappen gevormd zijn, met welke visie, samenstelling, governance etc. Het combineert elementen uit de programmatheorie van de Europa WSE-werking en programmatheorieën van de individuele LES. Zie BIJLAGENB.1.2 voor meer uitleg.
- ▶ **Luik C: Het aanbod, de systeemcondities en effecten op burgers per LES.** Dit luik komt overeen met de programmatheorieën per LES, waarin de beoogde uitkomsten t.a.v. het aanbod en de burgers van toepassing zijn.

ONDERZOEKSAANPAK

Om de evaluatievragen te kunnen beantwoorden stelden we een aanpak voor in 3 fases met specifieke methodes voor de dataverzameling en analyse.

- ▶ **Opstart en onderzoeksdesign.** In de opstartfase verfijnden we de programmatheorie en de evaluatievragen en stelden we een onderzoeksplan op. Hiervoor verzamelden we data via desk studie, literatuurstudie en acht verkennende interviews in maart en april 2023 om een diepgaand begrip op te doen van de context van de LES-werking en van aandachtspunten bij de evaluatie. Om kennis te delen en inzichten te trianguleren binnen het onderzoeksteam werd een interne werksessie georganiseerd met de onderzoekers van IDEA en AMS. Verder werden met de 5 LES afstemmingsmomenten georganiseerd om de haalbaarheid en praktische kanten van de datacollectie te bespreken. De resultaten van de verkennende fase werden beschreven in een inceptierapport en gedeeld op een overleg met de stuurgroep.
- ▶ **Datacollectie en analyse.** De datacollectie bestond uit drie meetmomenten tussen mei 2023 en maart 2024. Interviews werden ingezet om de ervaringen van enkele partners van het leerecosysteem Genk en Borgloon individueel te bevragen rond luik B. Bij elke LES vond een focusgroep inclusief netwerkmapping plaats, om de relaties binnen een selectie van experimenten van het LES te mappen en bijkomend vragen te stellen uit luik B ter uitdieping. Bij het LES van Genk en Borgloon werd een tweede focusgroep georganiseerd om eventuele evoluties in kaart te brengen (na respectievelijk 7 en 8 maanden). Aansluitend werd bij de eerste focusgroepen van de Limburgse LES ook een plaatsbezoek georganiseerd op de site om beter inzicht te krijgen in de historiek en de evolutie van de site en de aanwezige actoren. Daarnaast werd er ook een online survey uitgestuurd naar partners (kern en breed) van alle LES die peilde naar opinies en ervaringen van de partners. In meetmoment 3 werden er ook gesprekken met uitvoerders/coaches en burgers uitgevoerd bij LES Borgloon om de impact van het gerealiseerde aanbod naar burgers toe en de achterliggende mechanismen te exploreren. Ten slotte werden er ook enkele digitale follow-up interviews uitgevoerd, werd er bijkomend informatie opgevraagd via mail en werd er deskresearch uitgevoerd.

Figuur 5: Overzicht meetmomenten



- ▶ **Rapportage, disseminatie en valorisatie.** Tijdens het onderzoek zijn er verschillende rapporten opgeleverd waarop feedback is gekomen door de stuurgroep, namelijk het inceptierapport, het tussentijdsrapport en een concept eindrapport. Verder is er ook een aparte samenvatting opgemaakt in het Nederlands en Engels om te verspreiden onder de stakeholders. Tijdens het onderzoek heeft het onderzoeksteam deelgenomen aan 4 infosessies die georganiseerd werden door Europa WSE voor geïnteresseerde stakeholders. De sessies gingen achtereenvolgens over netwerken en coalitievorming, governance, samenwerking en communicatie, aanbod en drempels. Zie hiervoor de website van [Leerecosystemen | Europa WSE](#).



SELECTIE VAN EXPERIMENTEN

Tijdens de eerste focusgroepen bij Borgloon en Genk in mei en juni 2023, werd de nood duidelijk over te stappen op de mapping van de basisstructuur en een *selectie* van experimenten. Met experimenten bedoelen we acties die de partners samen opzetten en die het leerecosysteem concreet maken voor burgers. Het zijn telkens acties die beleefbaar en ervaarbaar zijn en waar burgers nieuwe dingen kunnen doen en proberen om op die manier hun talenten te ontdekken. Het experimentele kan zich onder meer situeren in het geven van deze acties of in het toegankelijk maken van deze acties voor nieuwe groepen of in het inbrengen van talentdenken in deze acties.

De keuze voor selectie van experimenten werd gemaakt omdat de hoeveelheid connecties enorm werd en de bespreking bijgevolg veel tijd in beslag nam. De LES selecteerde een 3-tal experimenten op basis van 5 criteria (afgestemd met de opdrachtgever). Het ging om experimenten die ...

- ▶ ver staan in de implementatie.
- ▶ redelijk veel actoren uit het leerecosysteem betrekken (dus niet 2 of 3 experimenten met telkens dezelfde actoren).
- ▶ op verschillende plaatsen doorgaan (dus als er meerdere sites zijn, niet alle experimenten uit 1 site).
- ▶ alles samen genomen een grote diversiteit aan actoren hebben. Diversiteit kan zijn volgens sector of volgens formeel versus informeel leren of publiek versus privaat.
- ▶ exemplarisch zijn naar de visie of specifieke doelstellingen toe.

SELECTIE VAN BORGLOON OM EFFECTEN NA TE GAAN

Gesprekken met uitvoerders/coaches en burgers dienden om de impact van het gerealiseerde aanbod naar burgers toe en de eerste effecten in kaart te brengen. Er werden drie uitvoerders, twee deelnemers en twee ouders van deelnemers gesproken. Deze gesprekken werden enkel uitgevoerd bij Borgloon. De beslissing voor Borgloon is gemaakt op basis van de volgende voorwaarden, waaraan Borgloon t.a.v. de andere LES het meeste voldoet:

- ▶ Het LES moet reeds uitgevoerde experimenten hebben bij burgers om impact te kunnen meten.
- ▶ Er moet voldoende praktische haalbaarheid zijn om burgers/uitvoerders te kunnen spreken op locatie, ook in de winter.
- ▶ De uitvoerders hebben zicht op de mogelijke impact bij burgers.
- ▶ Het LES heeft de capaciteit en motivatie om hieraan mee te werken met het onderzoeksteam.

De keuze om één leerecosysteem te selecteren is ingegeven door de haalbaarheid in tijd en budget, alsook de inschatting op basis van de verkennende gesprekken dat de meeste LES nog niet verder genoeg in hun ontwikkeling zouden staan op het einde van de datacollectiefase in het onderzoek.

DATA-ANALYSE

Voor de data-analyse volgden we het data-analyseplan (zie BIJLAGENB.2). De kwalitatieve data, verkregen uit focusgroepen, plaatsbezoeken en interviews, werd geanalyseerd met behulp van Nvivo. Daarnaast werden in Nvivo ook netwerk mappings uitgevoerd. De survey werd verwerkt tot beschrijvende statistieken in de online tool Checkmarket en werd verder geanalyseerd in Excel.



We hanteerden daarnaast Outcome Harvesting om zicht te krijgen op de effecten bij burgers in Borgloon. We maakten de keuze voor deze aanpak omdat ze specifiek geschikt is voor het captureren van complexe, niet op voorhand sterk afgelijnde uitkomsten. Daarnaast maakten we gebruik van comparative case evaluation (CCE), waarbij meerdere cases geëvalueerd en vergeleken worden om inzicht te krijgen in de effectiviteit, impact en uitkomsten (Yin, 2017). De cases van Borgloon en Genk werden systematisch vergeleken aan de hand van de evaluatievragen, de programmatheorieën en de informatie verkregen uit de sociale netwerkanalyse, om patronen en trends te identificeren. Dit ter vervanging van de QCA-methode, die bij diepere kennis van de cases niet de gepaste methode bleek te zijn omwille van de lage diversiteit aan cases.

Zoals boven aangegeven, is de kwalitatieve analyse om op de evaluatievragen te beantwoorden, ook gebeurd aan de hand van de realist evaluatie en de programmatheorieën.

BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Zoals in elk onderzoek heeft ook deze evaluatie zijn beperkingen. Ten eerste is er de brede scope en het experimentele karakter van het ESF pilootprogramma leerecosystemen (bv. ook de extra oproep 65 met verlengingen), waardoor er bijsturingen zijn moeten gebeuren tijdens het onderzoek voor de haalbaarheid van het onderzoek, maar ook om de doelstellingen te kunnen behalen. Ten tweede betreft het samenwerkingen die recent werden opgestart en duurde het even vooral men toekwam aan het implementeren van experimenten waarvan we de effecten op burgers kunnen waarnemen. Ten derde, is er ook het informele karakter van de projecten en hun experimenten die ervoor zorgen dat de zaken moeilijk te meten zijn. Tenslotte, zijn de leerecosystemen ook constant in beweging en verandering, waardoor wij enkel momentopnames kunnen vastleggen, en de resultaten van deze evaluatie ook snel verouderd zullen zijn.





4 / Beschrijving van de vijf leerecosystemen

Vooraleer we van start kunnen gaan met het behandelen van de evaluatievragen, introduceren we de vijf LES die in dit onderzoek bestudeerd werden. In de onderstaande tabel is de basisinformatie opgenomen over de looptijden, de naam van het LES en de locaties. Merk op dat er verschillen zijn in de opstart en looptijd van de LES. De LES in de Westhoek zijn later opgestart. Genk is het vroegste opgestart en heeft daardoor een langere doorlooptijd dan de andere LES.

Tabel 5: Basisinformatie over de 5 LES

LES	Borgloon	Beringen	Genk	Ieper	Poperinge
Looptijd oproep 545	09/2022 – 31/12/2023 16 maanden	09/2022 – 31/12/2023 16 maanden	01/2022 – 31/12/2023 24 maanden	04/2023 – 31/12/2023 11 maanden	02/2023 – 31/12/2023 11 maanden
Looptijd oproep 65	01/01/2024 – 31/12/2026 3 jaar	01/01/2024 – 31/12/2026 3 jaar	01/01/2024 – 31/12/2026 3 jaar	01/01/2024 – 31/12/2026 3 jaar	01/01/2024 – 31/12/2026 3 jaar
Naam LES	Klooz	Beringen Talentenstad	Genk – Regina Mundi en OpUnDi Genk	Kanjer	Regio Poperinge
Plekken/sites	Brigittijnenklooster in Borgloon	Site Sint-Lutgart in Beringen	Site Kattenberg- Regina Mundi & LABIOMISTA	Verschillende plekken in regio Ieper	Verschillende plekken in regio Poperinge

We omschrijven in de volgende secties voor elke LES kort het verloop van het voortraject, de structuur, omgeving en infrastructuur. Voor elk van de LES bespreken we ook een selectie van de uitgevoerde experimenten⁸ met nieuw of aangepast leeraanbod. Daarnaast bespreken we voor elke LES de programmatheorie.

⁸ Zie hoofdstuk 3 voor een beschrijving van wat er onder 'experiment' wordt verstaan en de redenen voor selectie.
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024

4.1. Beringen Talentenstad



4.1.1 Omschrijving en context

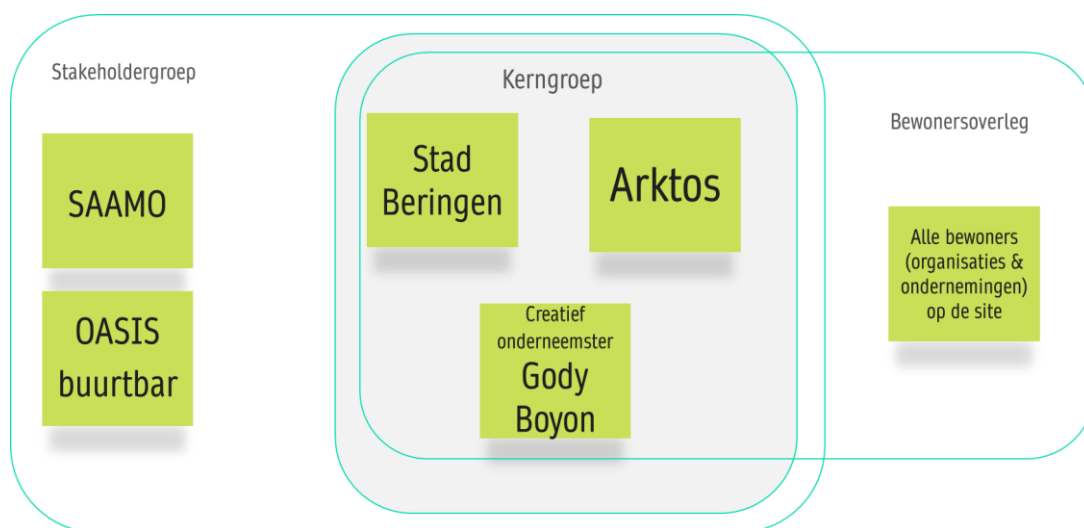
VOORTRAJECT

Stad Beringen wilde intekenen op de leerecosystemen projectoproep 545 vanuit de behoefte aan talentontwikkeling en het aanpakken van de sociale uitdagingen binnen de gemeenschap. Tweeperenboom heeft als voortraject een brede groep van mensen samengebracht om ideeën uit te wisselen, wat vorm kreeg in 2 bijeenkomsten. Omdat de discussies echter te breed bleven, heeft men een 3^e sessie ingepland, enkel met deelnemers die aangaven effectief een substantiële rol te willen opnemen in het project. Zo zijn uiteindelijk de huidige 3 kerncoalitieleden overgebleven om het projectdossier te schrijven en ook in het project zelf een actieve trekkende rol op te nemen: Stad Beringen, Arktos en Gody Boyon. In dat traject is men gekomen tot een gedeelde visie in de kerncoalitie, deze is daarna niet meer noemenswaardig gewijzigd.

KORTE OMSCHRIJVING VAN STRUCTUUR VAN LES⁹

De structuur van Talentenstad Beringen in een notendop omvat één kleine kerncoalitie van drie partners. Daarnaast werkt men met een stakeholdersgroep met voorlopig enkel adviesfunctie. De kerncoalitie heeft ook een belangrijke rol in het bewonersoverleg dat georganiseerd wordt op de Sint Lutgart site voor alle 'bewoners' (i.e. organisaties en ondernemingen actief op de site). Vanuit de kern worden ook andere verbanden gelegd naar organisaties (zie lager) op de site en die meewerken aan de experimenten.

Figuur 6: Governancestructuur LES Beringen



⁹ We volgen hierbij de namen van de groepen die het LES er zelf aan geeft. Deze komen dus niet overeen met de termen die we zelf hanteren over de LES heen, namelijk de 'kernpartners' en de 'bredere partners'. Dit uit zich ook in hoe de respondenten zich positioneren t.o.v. de termen in de survey. Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



OMGEVING

Beringen vergrijst én het aantal jongeren groeit. De afhankelijkheidsratio wordt voorspeld te stijgen tot 82% in 2030. Daarnaast is Beringen een diverse stad door haar mijnverleden. Het percentage inwoners met een niet-Belgische herkomst is 34.8% in Beringen t.o.v. 23.9% in Vlaanderen. Verder stelt men in Beringen een verhoogde sociale kwetsbaarheid en armoede vast. De stad kent een grote stijging in het aantal personen met een leefloon en scoort wat dat betreft hoger dan het Limburgse gemiddelde.

INFRASTRUCTUUR/SITE

Het leerecosysteem vertrekt vanuit de Sint-Lutgartsite, en het is ook daar waar momenteel de meeste overlegmomenten en georganiseerde activiteiten plaatsvinden. Men heeft echter wel de ambitie om ook daarbuiten te werken. De site is een groot complex van oude schoolgebouwen. De gemeente wilde de gebouwen afbreken en er een parking van maken, maar door een erfpachtovereenkomst in één van de gebouwen, kon dat niet. Daarom heeft men een tijdelijke invulling gezocht: plaatsen voor diverse startups (horeca en creatieve ondernemers) om hun concept uit te testen en plaatsen voor sociale organisaties. Men heeft de site aangepast. Zo werden een aantal delen van het schoolgebouw afgebroken, om de toegang tot en van de omliggende buurt te vergroten. Ook verfraaide men de site met tekeningen, planten, een podium, terrasjes De invulling van de site is een tijdelijk gegeven. De gebouwen zijn aan vervanging toe. Er wordt nog gekeken naar hoe men de site zal invullen in de toekomst, maar het lijkt waarschijnlijk dat de stad er plaats zal blijven bieden aan ondernemers en/of organisaties. Ten tijde van meting in september 2023 gebruikt de kerncoalitie een lokaal op de site voor haar bijeenkomsten. Wat de directe omgeving betreft, ligt de site dicht bij een grote secundaire school en een academie beeldende kunst. Er is echter op het moment van de meting nog geen sprake van een echte samenwerking met deze actoren.

AANBOD IN EXPERIMENTEN

Samen met de kerncoalitie werden 2 experimenten geselecteerd, die we hieronder toelichten.

Het experiment [Talentenfestival](#) ging door op 23 september 2023. Op de site werden de hele dag door workshops en muziekoptredens georganiseerd. De workshops werden gegeven door enkele bewoners van de site en richtten zich vooral op kinderen en jongeren. Het doel was talenten meer zichtbaar maken, bewustzijn rond eigen talenten te vergroten en er een feest van te maken.

Het idee om iets feestelijk te organiseren kwam vanuit werksessies die de kerncoalitie heeft gedaan met de bewonersgroep. Men had vanuit de missie en visie een engagementsverklaring opgesteld en vervolgens gevraagd aan de bewoners naar ideeën om het concreet in te vullen. Daar werd het idee geopperd om een lerend festival te creëren. De invulling van de workshops gebeurde in een vergadering, via mail-contacten en ook via persoonlijke bezoeken van de kerncoalitie aan de bewoners. Er werd geen formele werkgroep voor opgezet. Het festival werd ingepast in de week van de duurzame gemeente. Ook vanuit kerncoalitielid Gody Boyon die een grote interesse heeft in de Sustainable Development Goals (SDG's), werden er zoveel mogelijk linken gelegd tussen de activiteiten op de site en de SDG's. Er werd een draaiboek opgemaakt voor het festival met oog op een eventuele herhaling in de toekomst.



Het experiment **Ta-PAS**, werd reeds 4 maal georganiseerd tussen mei 2023 en oktober 2023. Twee edities richtten zich op jongeren en volwassenen van 14 – 30 jaar, twee andere op een jonger publiek, namelijk het 5^e en 6^e leerjaar vanuit de buitenschoolse opvang. Ta-PAS bestaat uit diverse gratis workshops, georganiseerd door bewoners van de Lutgartsite (bv. boksen, skateboard-design, graffiti, fruitspies maken, theater, wonden schminken...). Het idee kwam vanuit de Dienst Vrije tijdsaanbod, die moeilijkheden ervaart om jongeren te bereiken. De kerncoalitie heeft naar partners gezocht. Arktos was de trekkende kracht. Via Arktos en Overkop werd het verder uitgewerkt. Men heeft een specifieke werkgroep opgezet. Het doel van het experiment is meer zicht krijgen op eigen talenten en op die van anderen en leergoesting prikkelen in een informele context. Ook wil men tieners het Overkop huis leren kennen. Men gaat in de toekomst enkel verder met het junior doelpubliek.



Andere voorbeelden van experimenten zijn: klusjes bij bewoners op de site, uitgevoerd door jongeren, rondleiding op de site door een gids, zetelgesprekken rond talenten. Naast de experimenten heeft de kerncoalitie ook de taak opgenomen om meer verbondenheid te creëren tussen de bewoners van de site, omdat men voelde dat die er nog weinig was. Hiervoor neemt men een rol op in bewonersoverleg-samenkomsten, waar men bijvoorbeeld inzichten verzamelde over de noden van de bewoners en men een engagementsverklaring opgesteld heeft.¹⁰

4.1.2 Programmatheorie

Hieronder lichten we de programmatheorie toe van Beringen Talentenstad, gebaseerd op de stand van zaken najaar 2023 en de 2 experimenten die op dat moment door Beringen uitgelicht werden (Ta-PAS en Talentenfestival).

ACTIEMODEL

Uitvoerende 'organisaties' omvat de kerncoalitie: Stad Beringen, Arktos, en ook ondernemster Gody.

Uitvoerders zijn de 3 personen actief in de kern, aangevuld met medewerkers van Arktos die uitmaken van wat men de '*kerngroep extra large*' noemt.

Partners omvatten de organisaties die aanvullend betrokken zijn bij concrete experimenten, waaronder het Overkophuis en andere sociale organisaties actief op de site (bv. Blauwe huis (ouderen), Kick box, theater). Verder zijn ook een deel van de ondernemers actief op de site op één of andere manier betrokken bij een experiment (sommigen zijn bijvoorbeeld actief bij het begeleiden van workshops ...), anderen houden hun horecazaak open tijdens het Talentenfestival. Dienst Samenleven organiseert het bewonersoverleg, waarop ook steeds een moment voorzien wordt om zaken i.v.m. het LES te bespreken. Verder speelden reeds diverse stadsdiensten een (andere) rol bij de 2 besproken experimenten: dienst Jeugd, dienst Samenleven, dienst Communicatie, de Stedelijke werkplaats. Ook andere actoren (sterk gelinkt aan de stad) namen een rol op: Buitenschoolse Kinderopvang, Brede school, Jeugdwelzijnswerk. Verder zijn er nog organisaties die hun doelgroep meenemen naar het aanbod van de Talentenstad: Club Carbon en Dance4life. Onder partners zit ook de 'partnergroep' die advies geeft, maar dus (nog) niet deelneemt: Oasis buurtbar en SAAMO. Verder zijn er nog 'andere stakeholders of partners': Spectrum college (secundaire school) – hier is de samenwerking nog gering, maar wil men graag meer mee samenwerken, Interim vastgoed is een actor die wel wat invloed heeft op de sfeer op de site, verder zijn er de andere Limburgse LES en Europa WSE.

¹⁰

<https://static1.squarespace.com/static/64a407f60ac7724e5f1ad078/t/64aa89612be5da681aa7f768/1688897889927/ENGAGEMENTSVERKLARING+icoontjes.pdf>



Ecologische context: Op microniveau spelen factoren zoals interesse en durf van burgers, en steun van de directe omgeving (bv. vrienden, familieleden). Op mesoniveau speelt het feit dat men voor het leerecosysteem vertrekt van de ondernemingen en organisaties die aanwezig zijn op de site een rol. Hierdoor gaat het om een gegeven groep van partners i.p.v. een groep van bewust gekozen partners. Ook het type actoren wordt hierdoor bepaald: kleine ondernemers en sociale organisaties. Daarnaast speelt het tijdelijk karakter van de locatie een rol – dit geeft onzekerheid aan de aanwezige actoren. De actoren in de omgeving zijn eveneens een contextfactor die opportuniteiten kan meebrengen: er is een grote secundaire school en een kunstacademie dicht bij de site. Lokale politieke steun (voor het leerecosysteem, maar ook de site) is eveneens een relevante contextfactor. Op macroniveau speelt er dat de stad veel vergrijzing kent, maar ook een jonge bevolking. Er zijn bovendien heel wat schoolverlaters en er is sprake van kansarmoede. Op maatschappelijk vlak speelt dat vaak nog traditioneel gedacht wordt over leren en talenten.

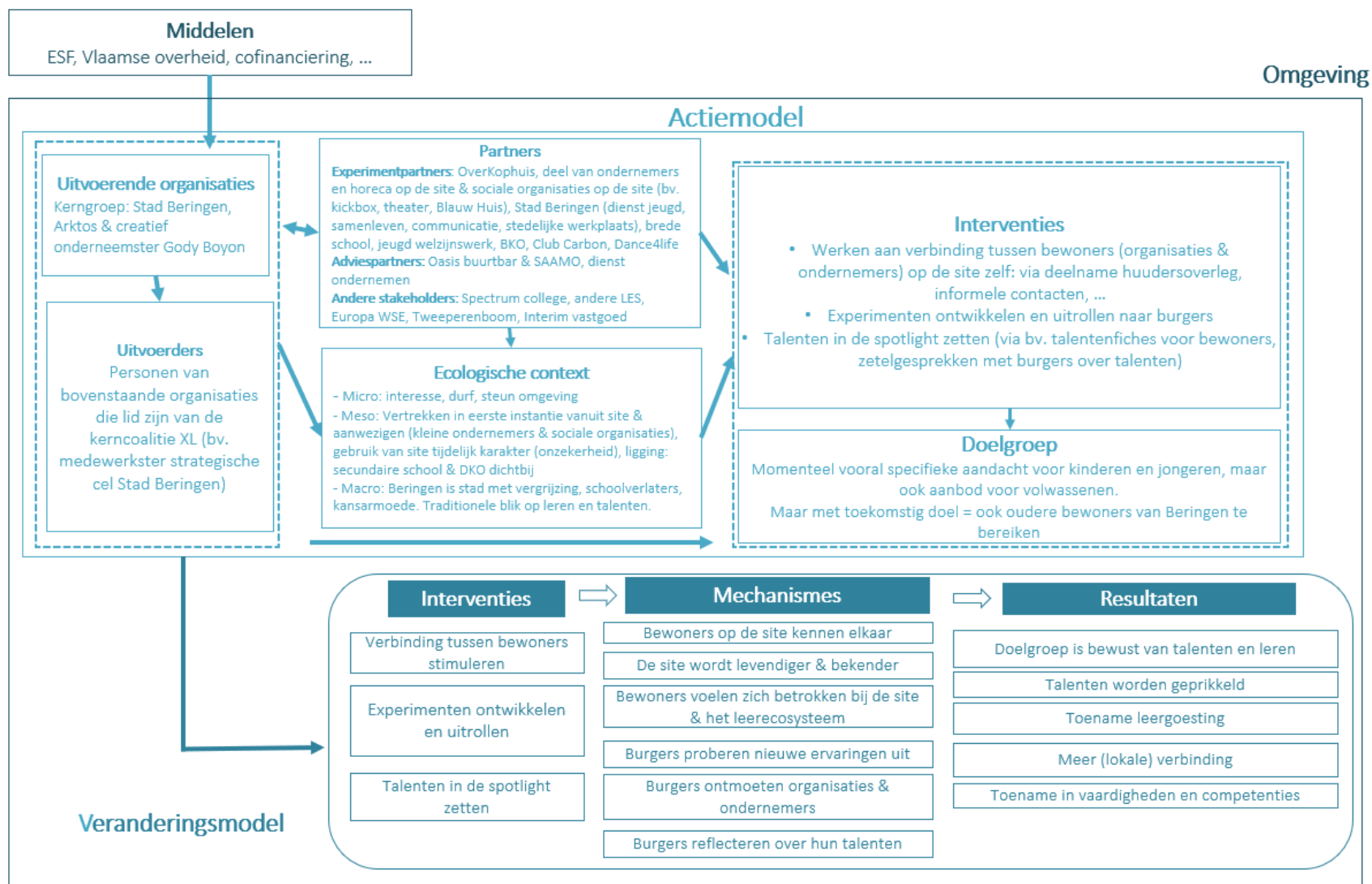
Interventies: Grosso modo zijn er 3 types van interventies:

- ▶ Een eerste luik waar de kerngroep op inzet is het werken aan verbinding tussen bewoners van de site: kleine ondernemers en sociale organisaties. Dit doet men via actieve deelname aan het huurdersoverleg, bevragen van de huurders, het onderhouden van informele contacten, input inwinnen en voorstellen doen.
- ▶ Daarnaast ontwikkelt men experimenten naar burgers toe en rolt men deze uit samen met de bewoners op de site die men gemotiveerd krijgt. Deze experimenten richten zich op het samen uitdenken en op poten zetten van prikkelende activiteiten, zoals het Talentenfestival en de Ta-PAS edities.
- ▶ Verder zijn er interventies die focussen op het bespreken en benoemen (of het 'in de spotlight zetten') van talenten, zowel gericht op bewoners als op burgers. Zo zijn er de talentenfiches voor bewoners en de zetelgesprekken met burgers over talenten.

Doelgroep zijn zowel volwassenen als ouderen. Ta-PAS richt zich vooral op kinderen en jongeren. Andere initiatieven beogen een breder publiek. Op termijn heeft men als doel ook oudere bewoners van Beringen te bereiken. Om het leerecosysteem leven in te blazen, richt men zich ook op bewoners van de site. Aldus kunnen deze ook als een intermediaire doelgroep beschouwd worden.



Figuur 7: Programmatheorie – LES Beringen (Talentenstad)



VERANDERINGSMODEL

Mechanismes waar men via de interventies op denkt in te spelen zijn dat bewoners op de site elkaar leren kennen, de site levendiger en bekender wordt en dat bewoners zich betrokken voelen bij de site en het leerecosysteem. Verder hoopt men dat de interventies ertoe bijdragen dat burgers nieuwe ervaringen uitproberen, dat burgers de ondernemers en organisaties op de site ontmoeten en dat ze reflecteren over hun eigen talenten.

Resultaten die men met de huidige inspanningen voor ogen heeft zijn de volgende. De doelgroep is meer bewust van talenten bij hunzelf en bij anderen, en dat de talentontwikkeling ook op een informele manier kan gebeuren. Talenten worden geprikkeld, en de doelgroep ontdekt interesses en talenten bij zichzelf én krijgt goesting om zijn talenten verder te gaan ontwikkelen (= toename leergoesting). Men hoopt op termijn ook te komen tot een situatie waarin burgers nog meer talenten delen met elkaar en daarbij ook leren van elkaar, en er dus meer (lokale) sociale verbinding plaatsvindt. Finaal hoopt men dat de talentprikkelingen leiden tot een toename in vaardigheden en competenties.

4.2. Borgloon & Zuid-Limburg - Klooz



Het leerecosysteem strekt over Borgloon, Tongeren, Heers en Wellen. Er is gekozen om het leerecosysteem de naam 'Klooz' te geven.

4.2.1 Omschrijving en context

VOORTRAJECT

Het idee van een soort 'leerecosysteem' leefde al langer in Borgloon. Er werden in het verleden soortgelijke projecten ingediend, weliswaar op een veel kleinere schaal. De noden en behoeften van de streek die naar boven kwamen gedurende de coronacrisis hebben de *sense of urgency* gesprekken hierover versterkt bij plaatselijke organisaties, waardoor de visie van Klooz ontstond, nog voor de ESF oproep 545. De oproep was een ideaal kader om de visie uit te werken tot een concreet concept. Zo werd met behulp van Tweeperenboom het team samengesteld, brainstormsessies gehouden en later ingediend op de oproep 545. Stad Borgloon nam hierin de leiding en contacteerde mogelijke partners. Om na te gaan wie effectief mee in het project stapt als partner, werd er een online sessie georganiseerd. Van hieruit werd er een kerncoalitie opgezet met de trekkende partners. Daarnaast waren ook heel wat partners die hadden aangegeven te willen meewerken in de concrete implementatiefase, maar niet actief wilden deelnemen aan de kerncoalitie. Hierna werd overlegd met de kerncoalitie om het project verder uit te denken en uit te werken. De ondersteuning bleek cruciaal te zijn. Met behulp van Tweeperenboom werd de theory of change die werd aangereikt door Europa WSE toegepast op het leerecosysteem van Borgloon. Vooral het uitdenken van de governance structuur bleek een hele uitdaging en nam veel tijd in beslag.

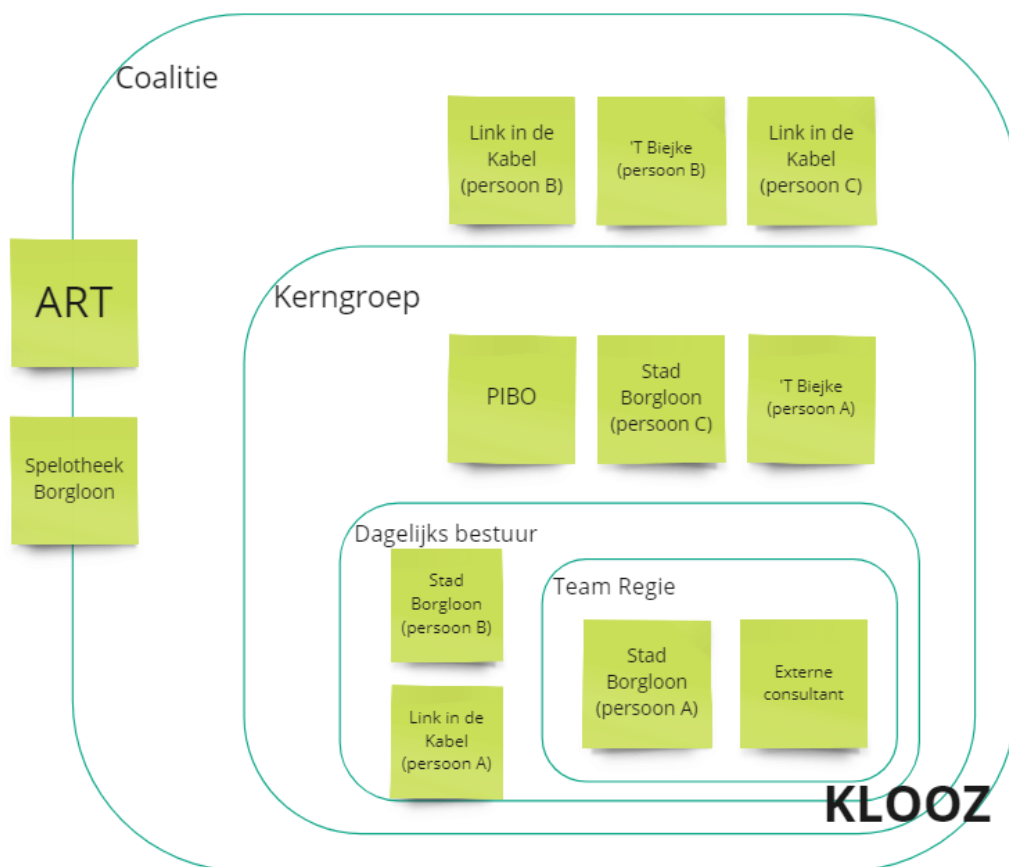
KORTE OMSCHRIJVING VAN STRUCTUUR VAN LES

De governance structuur van het leerecosysteem bestaat uit een kerngroep en de coalitie, en het dagelijks bestuur met een 'team regie' voor onder meer volgende taken: het nemen van nota's, timekeeping, coördinatie, plannen



van de volgende vergadering & verzending van de uitnodigingen, rapportering naar hubs en coalitie. Team regie koppelt terug naar het dagelijks bestuur, dat de grote lijnen van het leerecosysteem uitzet. De coalitie maakt beslissingen over de experimenten; de leden van deze groep hebben dan ook een inhoudelijke link met de experimenten. De kerngroep buigt zich over strategische beslissingen. Borgloon werkt daarnaast via thematische hubs (zie onder bij 'aanbod'), onder leiding van een 'hubbie', die de leiding neemt en verantwoordelijk is voor het management van experimenten, overleg, agendasetting en rapportage. Elk experiment wordt uitgevoerd door een projectteam, dat verschilt naargelang het experiment. Hieraan werkt nog een grotere groep van 'brede partners' mee die niet allemaal onder de coalitie vallen.

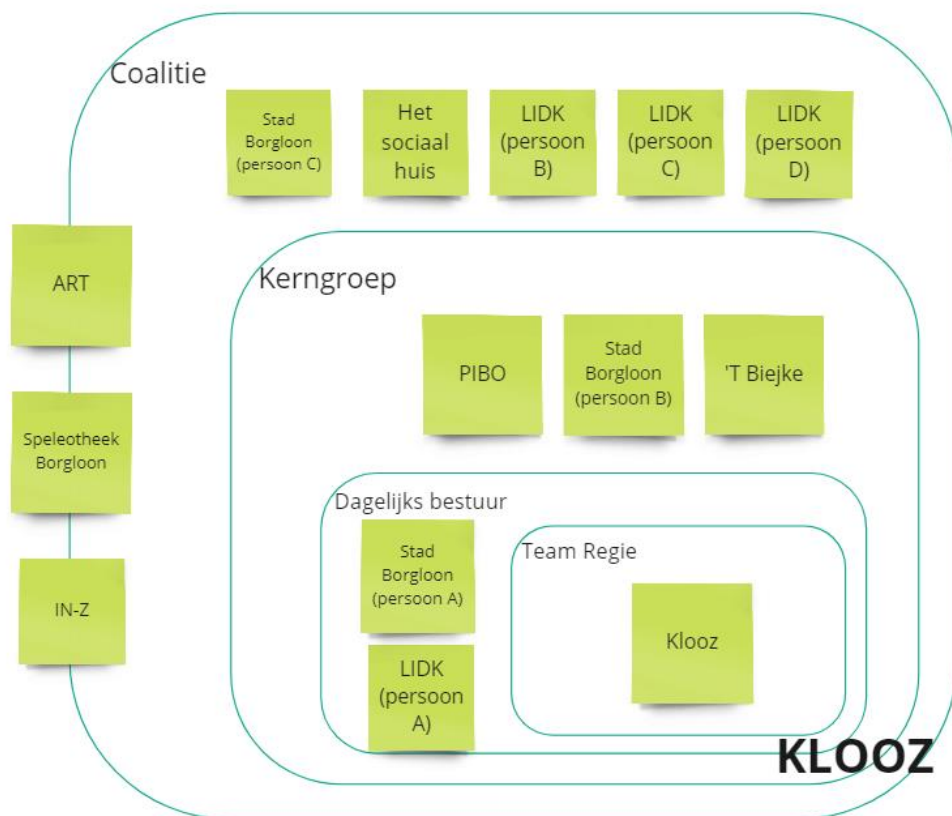
Figuur 8: Governancestructuur leerecosysteem Borgloon (oproep 545)



Naar aanleiding van de oproep 65 werd de governance licht aangepast. Zo werd er gekozen om een vzw op te richten in naam van Klooz, waardoor het LES nu een eigen rechtspersoonlijkheid heeft en de financiële middelen kan ontvangen (i.p.v. Stad Borgloon). Stad Borgloon zit niet langer meer in team regie, wat nu volledig wordt voorzien door het team van Klooz. In kader van deze oprichting werd ook een Raad van Bestuur in het leven geroepen, waarin leden van de coalitie zetelen (incl. kerngroep, dagelijks bestuur en team regie). Daarnaast zijn er ook enkele nieuwe partners die zetelen in de coalitie.



Figuur 9: Governancestructuur leerecosysteem Borgloon (oproep 65)



OMGEVING

Borgloon en Zuid-Limburg is heel uitgestrekt en landelijk. Er is een concentratie aan inwoners in de kleine, stedelijke centra en kleine inwonersaantallen in de dorpen. De inwoners van de dorpskernen zijn veelal ouder, alleenstaand en met een verhoogd risico op sociale isolatie. Daarnaast kent Zuid-Limburg hoge kans- en kinderarmoedecijfers. In Borgloon en Tongeren is respectievelijk 9,3% en 12% van de werkzoekenden jonger dan 25 jaar. Meer dan 42% (Borgloon) en 47% (Tongeren) van de werkzoekenden is kortgeschoold. Technische jobs geraken moeilijk ingevuld en veel kortgeschoolde werknemers hebben geen (kwaliteitsvol) werk. Heel wat jongeren in de streek hebben afgehaakt van school en het formele leren. Ze zijn niet voldoende geprikkeld en hebben meer ‘praktisch leren’ nodig. De regio wordt gekenmerkt door de vele landbouw, hetgeen een belangrijke pijler is in de lokale economie en het sociaal weefsel. Lokale actoren merken echter een vervreemding van de lokale bevolking met wat er nu in de agricultuur gebeurt (innovatie, technologie, biodiversiteit) en de link tussen landbouw en toerisme blijkt moeilijk te verlopen. Er is een spanningsveld merkbaar in het gebruik van de open ruimte voor landbouw, toerisme en natuur. Er zijn heel wat mobiliteitsdrempels en een digitale kwetsbaarheid, en de landelijke context zorgt voor weinig decentraal (leer)aanbod.

INFRASTRUCTUUR/SITES

KlooZ bevindt zich op de site van het Birgittijnenklooster in Borgloon. Deze site werd in 2018 gekocht door de Stad Borgloon. Het gebouw heeft altijd een link gehad met leren: de site was vroeger een school. Ten tijde van het onderzoek (februari 2024), is een deel van de site in gebruik voor de tijdelijke opvang van Oekraïners en benut de kunstacademie een deel van het gebouw. KlooZ maakt ook gebruik van de site, namelijk voor de interne werking (bv. sommige organisaties die deel uitmaken van het project maken gebruik van de lokalen) en als locatie

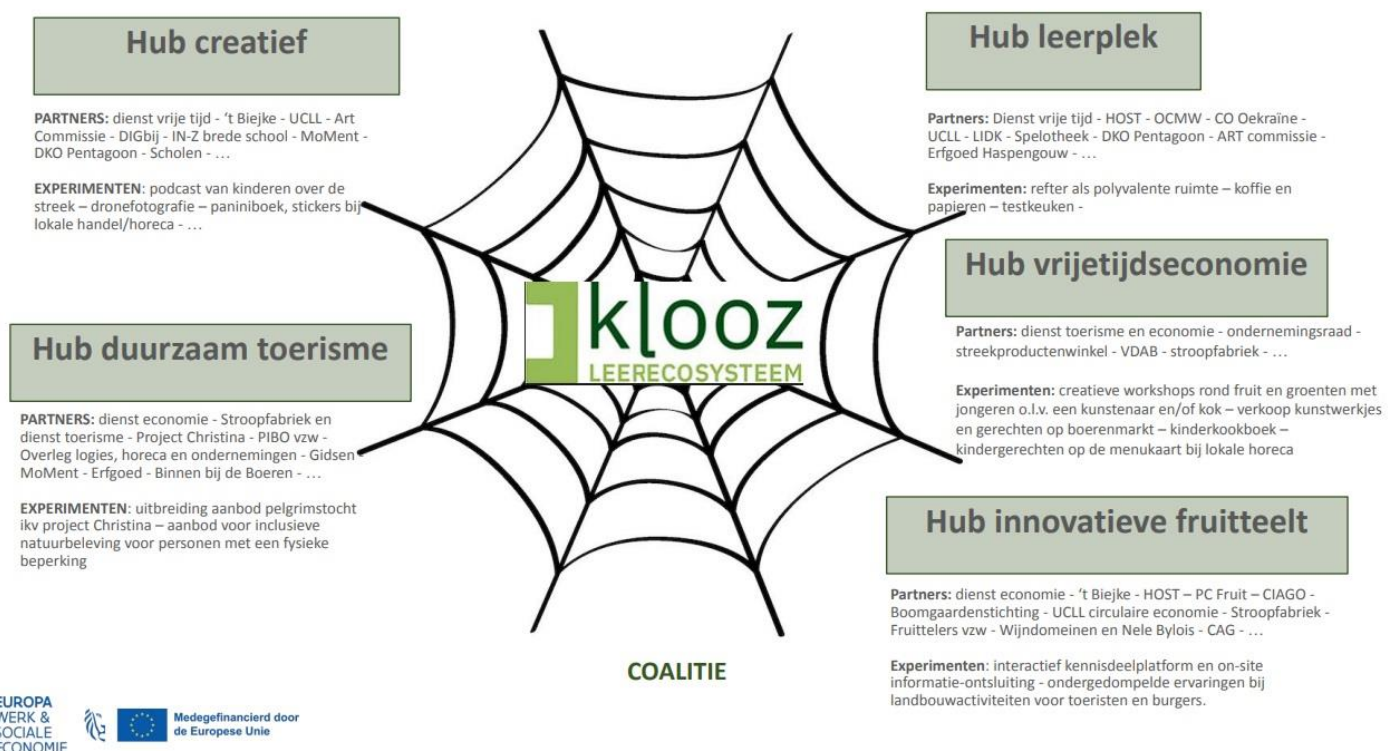


voor de experimenten. De regie en coördinatie van de site gebeurt door team regie. De site is heel open qua structuur, iedereen kan er ruimtes en materiaal gebruiken. Daarnaast worden er ook experimenten uitgevoerd op de PIBO-campus. Deze campus is iets minder flexibel vanwege de formele onderwijscontext.

AANBOD (IN EXPERIMENTEN)

Het aanbod in Borgloon is opgebouwd uit vijf grote pijlers, nl.: creatief, leerplek, duurzaam toerisme, vrijetijdseconomie, en innovatieve fruitteelt. Partners kunnen experimenten aanbrengen die onder één van deze thematische pijlers vallen.

Figuur 10: De hubs van Klooz



Bron: Klooz (geanonimiseerd)

Klooz selecteerde zelf vier experimenten voor de netwerkmapping, namelijk:

- ▶ **Dorpenboek** (hub creatief en hub duurzaam toerisme): voor het dorpenboek worden jongeren op pad gestuurd om verhalen te verzamelen van ouderen.
- ▶ **Na de bel** (hub leerplek): een aanbod van laagdrempelige vrijetijdsactiviteiten buiten de schooluren en tijdens de vakanties. Dit experiment is gericht op kinderen en jongeren, maar ook op volwassenen. De activiteiten richten zich op het ontwikkelen van talenten en het aanwakkeren van leergoesting bij verschillende thema's zoals cultuur, sport, taal, techniek, ...
- ▶ **Landbouw voor iedereen** (hub innovatieve landbouw): opmaak van een inclusieve route op de PIBO-campus, om zo het draagvlak en respect voor de landbouw en diens inspanning voor het klimaat te vergroten. In samenwerking met een ander experiment, nl. Klooz Up, worden er laagdrempelige vlogs en communicatiemateriaal opgemaakt.

- ▶ **Klooz in motion** (hub vrijetijdseconomie): aanbieden van laagdrempelige sportactiviteiten op de site. Dit experiment werd in de praktijk samengevoegd met het aanbod van Na de bel.

4.2.2 Programmatheorie

Hieronder lichten we de programmatheorie toe van Borgloon & Zuid-Limburg, gebaseerd op de stand van zaken en de experimenten die door Borgloon uitgelicht werden gedurende de eerste (juni 2023) en de laatste focusgroep in februari 2024.

ACTIEMODEL

Uitvoerende 'organisaties' bevat de kernpartners die vertegenwoordigd zijn in de verschillende governancelagen van het leerecosysteem. Dit zijn Klooz, Stad Borgloon, Link in de Kabel, PIBO, 'T Biejke, ART, Spelothek en sinds het derde meetmoment ook Het sociaal huis en In-Z.

Uitvoerders zijn de medewerkers van de uitvoerende organisaties. Dit zijn bijvoorbeeld begeleiders van organisaties die dicht bij de doelgroep staan, zoals jeugdwerkers. Daarnaast zijn er ook uitvoerders met een meer coördinerende rol, zoals de medewerkers vanuit Klooz.

Partners bevat enerzijds een groep experiment- en adviespartners. Zij werken als partner ad hoc mee in de uitvoering van experimenten of geven advies. Zo werkte bijvoorbeeld Erfgoed Haspengouw mee aan het Dorpenboek, werken de diensten Sport en Jeugd mee aan Klooz in motion, en de diensten Sport, Jeugd, Bibliotheek Borgloon, PXL en Internaat Maria Vreugde mee aan Na de bel. Anderzijds zijn er ook nog andere partners, nl. stakeholders: Tweeperenboom, Europa WSE, maar ook bijvoorbeeld de Stad Tongeren (waarmee een fusietraject loopt) en de Collectieve Opvang van Oekraïners dat zich op dezelfde locatie als Klooz bevindt.

Ecologische context: Op microniveau spelen factoren zoals interesse en durf van burgers, en steun van de directe omgeving (bv. vrienden, familieleden). Op mesoniveau heeft het bestaan van reeds sterke lokale samenwerkingen en sterk informeel contact tussen de partners een positief effect. Ook politieke steun is een factor op mesoniveau. Tijdens het derde meetmoment werd bovendien opgemerkt dat ook de verdere professionalisering van de organisatie Klooz een succesfactor is. Op macroniveau zien we dat de streek aantrekkelijk is voor toerisme, er veel kunstenaars actief zijn, er een hoog aantal inwoners zijn die een vak uitoefenen, er sterke spelers zijn die aan streekgebonden innovatie doen, en er een laag aanbod is van formeel leren en vrijetijd.

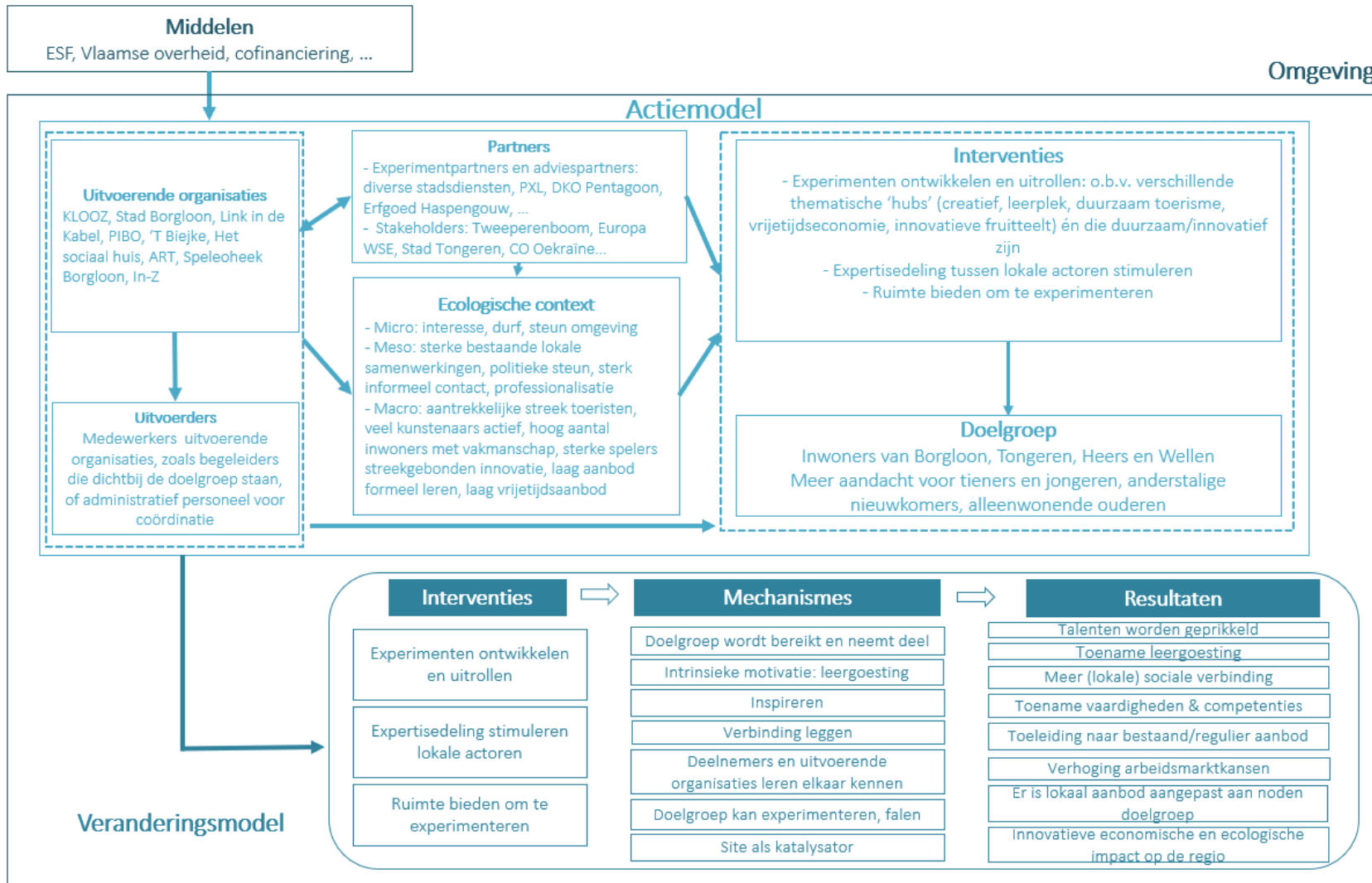
Interventies die Klooz uitzet, zijn:

- ▶ Het opzetten van experimenten en nieuw aanbod, volgens de thematische hubs, dat bovendien duurzaam en innovatief is.
- ▶ Het stimuleren van expertisedeling tussen de lokale actoren.
- ▶ Het bieden van (zowel fysiek als mentaal) ruimte om te experimenteren en te falen.

Doelgroep het aanbod is gericht op inwoners van Borgloon, Tongeren, Heers en Wellen. Er is specifieke aandacht voor tieners en jongeren, anderstalige nieuwkomers, en alleenwonende ouderen.



Figuur 11: Programmatheorie LES Borgloon (Klooz)



VERANDERINGSMODEL

"We hebben de omgekeerde weg gekozen - omdat we antisysteem denken naar bestaande onderwijsstructuren - we geloven dat er wel leren van komt. We denken dat het samenbrengen van partners en het aanbod dat het automatisch leidt tot het bevruchten van menselijke basisnaden: verbinding leggen, isolatie overstijgen, contacten hebben, en dat mensen zo goesting krijgen om eigen talent en vaardigheid, eigen gedacht te vormen, ... dat kan dan tot werk leiden." – Verkennend interview Borgloon – maart 2023

Mechanismes waar men via de interventies op denkt in te spelen zijn in eerste instantie bekomen dat de doelgroep wordt bereikt en deelneemt aan de interventies. Er wordt getracht intrinsieke motivatie op te wekken, die leergoestingverhogend werkt. Daarnaast wordt beoogd om de doelgroep, maar ook (partner)organisaties te inspireren en te verbinden met elkaar. Deelnemers en uitvoerende organisaties leren elkaar kennen via de experimenten. Bovendien krijgt de doelgroep (maar ook de organisaties) de ruimte om te experimenteren en te falen. De site werkt als een katalysator.

Resultaten die men met de huidige inspanningen voor ogen heeft, zijn het prikkelen van de talenten van de doelgroep, toename van de leergoesting, meer lokale (sociale) verbinding tussen de inwoners van Borgloon – samenleving en maatschappelijke tendensen, toename in vaardigheden en competenties (bv. kritisch redeneervermogen, maar ook technische vaardigheden), toeleiding naar ander aanbod (zij het welzijns- of leeraanbod, ...), en een verhoging van de arbeidskansen (op lange termijn). Bovendien beoogt men in Borgloon ook een innovatieve economische en ecologische impact te hebben op de regio (lange termijn), met de site als sluitstuk hiervan.

4.3. Genk – Regina Mundi en OpUnDi Genk

4.3.1 Omschrijving en context

ONTSTAAN/VOORTRAJECT

In Genk was de stad al bezig met het opzetten van een breder partnerschap rond de Regina Mundi site en de versterking van het stadcentrum. Na voorbereidend werk op ruimtelijk vlak, werd er in 2019-2020 een inhoudelijk voortraject opgestart. Van bij deze opstart was er reeds het idee om de site op te bouwen rond talentontwikkeling¹¹, hiervoor werden de lokale stakeholders betrokken. Tweeperenboom werd ingeschakeld om een concept rond inhoudelijke samenwerking uit te werken. Hieruit volgde een visienota. Deze visienota diende later als basis voor de opmaak van het projectvoorstel. De Stad Genk heeft het voortouw genomen om het project uit te werken in 2021. Regina Mundi in Genk was het eerste pilootproject binnen de oproep 545. Het betrekken van alle stakeholders was een intensief traject en heeft veel overleg gevraagd.

Later tijdens het pilootprogramma, in februari 2023, is een tweede groeikern in Genk toegevoegd, namelijk OpUnDi Genk. Op aanraden van Europa WSE werden beide groeikernen opgenomen in hetzelfde LES. OpUnDi Genk vertrekt vanuit LABIOMISTA, een publiek-private samenwerking tussen kunstenaar Koen Vanmechelen en de Stad Genk. LABIOMISTA is een evoluerend kunstwerk, op voormalig mijngebied en dierentuin, met maatschappelijke relevantie. Binnen het leerecosysteem OpUnDi Genk is LABIOMISTA betrokken als site, als drager van een gezamenlijke visie rond bioculturele diversiteit, kosmopolitisme en samenleving, als lerende omgeving en als platform voor verdere regionale en internationale samenwerkingen onder Koen Vanmechelen

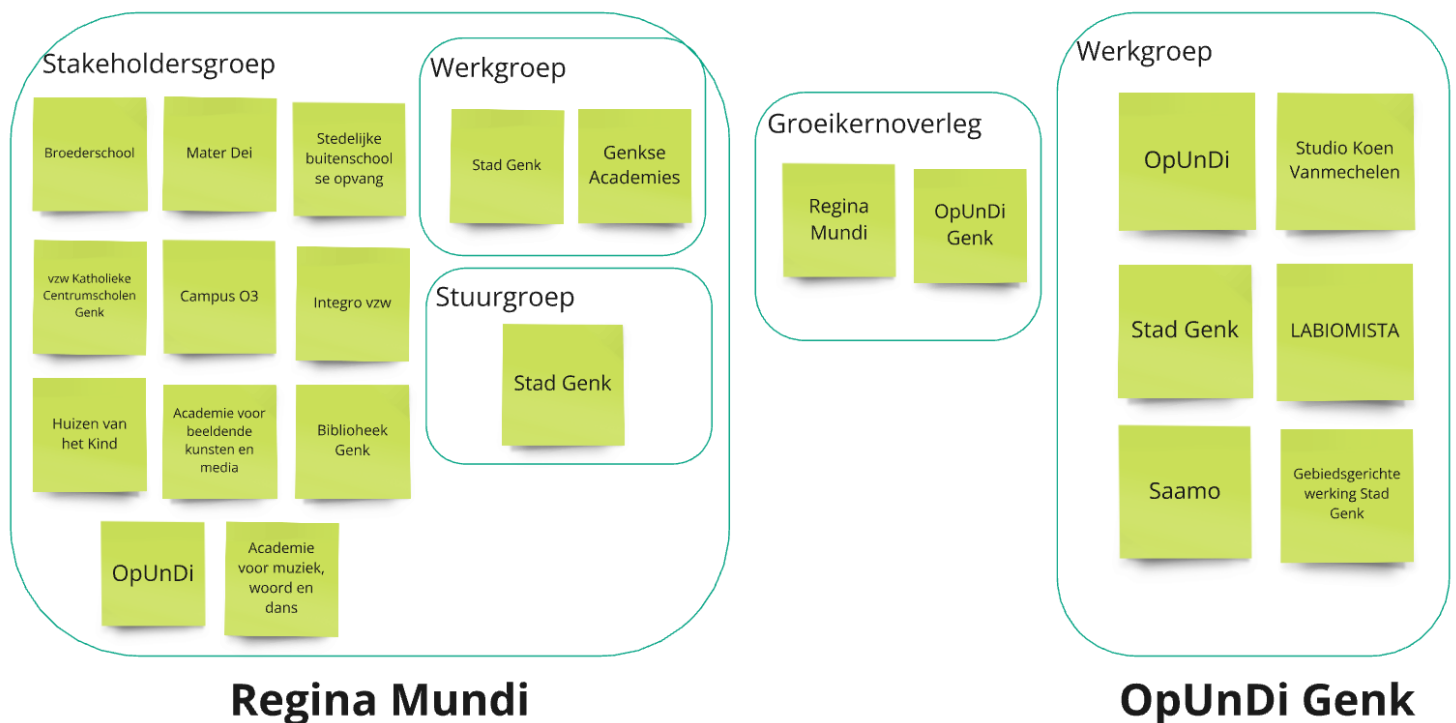
¹¹ De beleidsnota 2020-2025 schuift talentontwikkeling voor alle burgers vooruit als hefboom om deze uitdagingen aan te pakken. [Meerjarenplan 2020-2025 - Stad Genk](#)



internationale OpUnDi. LABIOMISTA zorgt verder voor nieuwe mogelijkheden van kruisbestuiving door het aantrekken van nieuwe partners, zowel inhoudelijk als financieel. De inhoudelijke werking van het LES zit ingebed in OpUnDi Genk (Open University of Diversity), vanwaar er o.a. ook andere buurtprojecten worden uitgewerkt. Via het leerecosysteem willen ze de leervisie en mogelijkheden die vanuit LABIOMISTA ontstaan integreren in de lokale omgeving. De partners bij LABIOMISTA werkten al langer samen met elkaar rond hun eigen projecten, maar zij konden zich vinden in het concept van leerecosystemen en in de visie en experimentele aanpak van Regina Mundi. De bedoeling binnen het pilootprogramma (oproep 545) was om uit te zoeken hoe de twee groeikernen elkaar kunnen versterken. Voor de oproep 65 werd besloten om de twee groeikernen als twee verschillende LES verder uit te werken, in lijn met de eigenheid en ontwikkeling van Genk als rasterstad. De basisvisie en doelstelling komen wel overeen, maar in de uitwerking ervan liggen beide kernen geografisch te ver uit elkaar om – op dit moment - de verbinding als één enkel LES, efficiënt te maken. Waar er een mogelijkheid is, wordt verder samengewerkt en ook zien beide LES elkaar als een klankbord.

KORTE OMSCHRIJVING VAN STRUCTUUR VAN LES

Figuur 12: Governancestructuur LES Genk (oproep 545)



Oproep 545

Beide kernen hebben hun eigen structuren, en er is een groeikernoverleg waar beide kernen geleerde lessen uitwisselen en verbinding leggen. Voor beide kernen is er een coördinator die partners meetrekt.

“Of we het nu wouden of niet, een trekker was nodig. Leerecosystemen en het concept talentontwikkeling hebben uitleg nodig. Er is iemand nodig die dat meermaals kan uitleggen aan de partners.” – verkennend interview Genk – april 2023

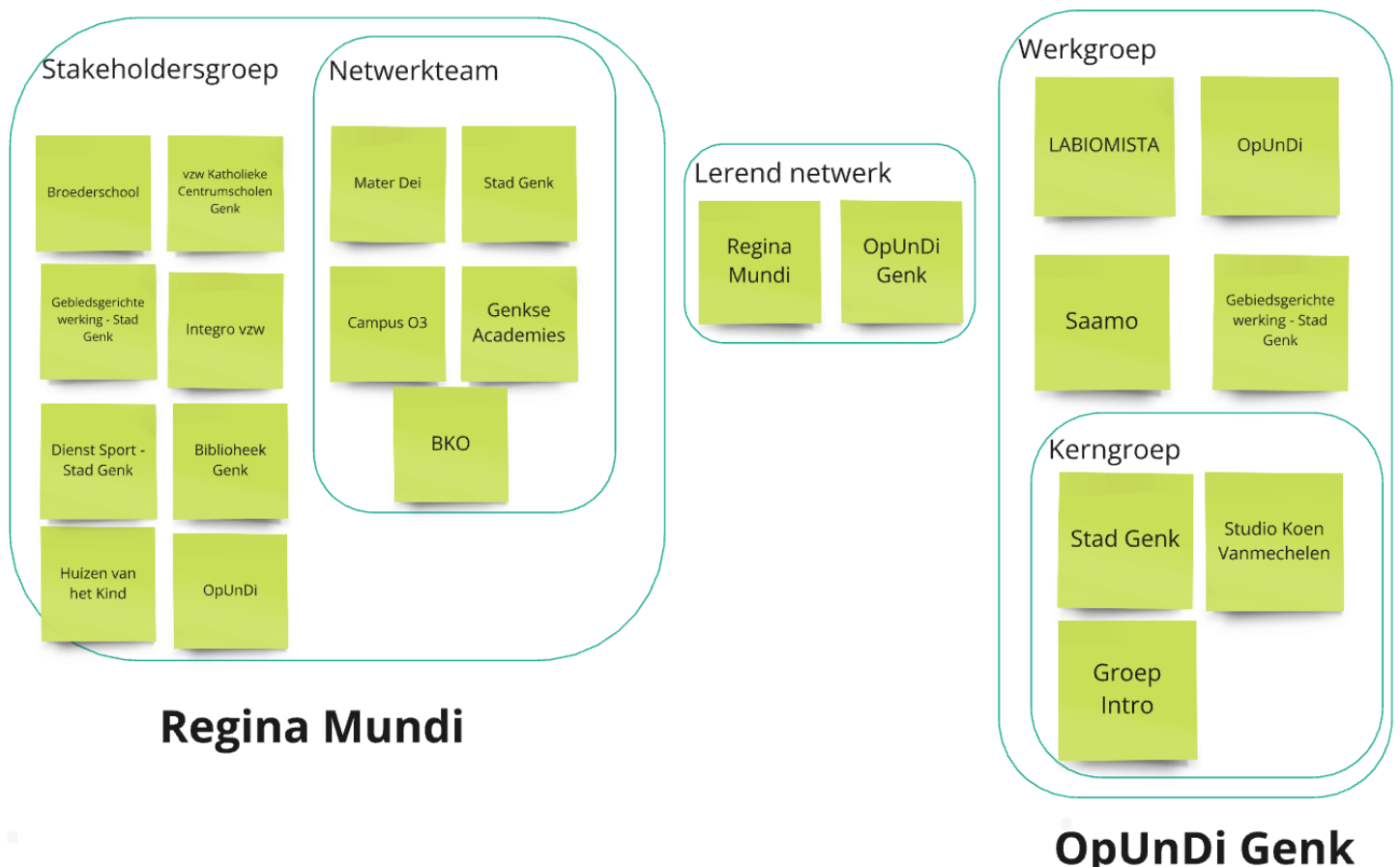
Bij Regina Mundi komen de partners samen in de stakeholdersgroep. Deze bestaat hoofdzakelijk uit partners die een fysieke plek zullen hebben op de site (m.u.v. Bibliotheek Genk en OpUnDi Genk). Deze groep komt elke drie maanden samen en neemt ook beslissingen, zoals de keuze in welke experimenten zullen worden uitgevoerd.



Daarnaast komen Stad Genk (waaronder de projectmanager voor Regina Mundi, talentexpert en iemand vanuit beleid) en de directie van de Genkse Academies (zowel beeldende kunst en media als voor muziek, woord en dans) samen in de werkgroep, dewelke de dagelijkse coördinatie van het project opneemt. Deze komt wekelijks samen, en is ook onderdeel van de stakeholdergroep. Ten derde is er ook een stuurgroep bestaande uit de coördinator van Regina Mundi, de schepen die betrokken is, en iemand vanuit het management van de Stad Genk. Deze actoren binnen de stuurgroep maken deel uit van de stakeholdergroep. Het gaat hier om een reeds bestaand intern terugkoppelingsmechanisme van de Stad Genk. Deze interne stuurgroep komt maandelijks samen, waarbij de schepen en het management op de hoogte worden gehouden van het verloop van het project en indien nodig worden hier ook beslissingen genomen. Daarnaast worden ad hoc ook werkgroepen ('experimentgroepen') opgericht voor partners die samenwerken aan een concreet experiment. Dat verschilt per experiment. OpUnDi Genk organiseert een eigen werkgroep met de partners die effectief nadenken over hun activiteiten. Wie effectief meewerkt aan de experimenten in beide groeikernen, maar niet is opgenomen in de bovenstaande structuur, valt onder de groep van 'brede partners'.

Oproep 65

Figuur 13: Governancestructuur LES Genk (oproep 65)



Voor de oproep 65, en ten tijde van het derde meetmoment, werden er enkele wijzigingen doorgebracht. Het groeikernoverleg werd vervangen door een lerend netwerk tussen beide leerecosystemen, dat eens per twee maanden doorgaat. Ook de governance van Regina Mundi werd aangepast: zo werd de werkgroep vervangen door een uitgebreider netwerkteam. Dit netwerkteam bestaat uit leden van de vorige werkgroep, aangevuld met leden die in de stakeholdergroep zitten. Het team komt op frequentere basis samen en neemt het management van



het project op. Bij de stakeholdersgroep worden nu ook de diensten gebiedsgerichte werking en sport van de Stad Genk uitgenodigd. Daarnaast behoort de stuurgroep, een intern terugkoppelingsmechanisme binnen de Stad Genk, niet meer tot de governancestructuur van Regina Mundi (er worden geen grote beslissingen meer gemaakt; enkel terugkoppeling). Bij OpUnDi Genk is er binnen de werkgroep een kerngroep ontstaan die instaat voor het dagelijkse management.

OMGEVING

De stad Genk kent een hoge kansarmoede (19,52%), hoge schooluitval (21,7%) en schoolse vertraging (30,8% in secundair) en een laag gezinsinkomen¹². Er zijn veel verschillende nationaliteiten in Genk, en een aanzienlijk deel van de bevolking spreekt thuis geen Nederlands, wat bij kinderen en jongeren invloed heeft op de schoolloopbaan¹³. De stad kent bovendien een atypische indeling volgens raders. Er is niet één stadkern, maar verschillende kernen waarrond gemeenschappen gegroeid zijn.

INFRASTRUCTUUR/SITES

De site Katteberg – Regina Mundi behelst een ruim geheel aan gronden met daarop al dan niet leegstaande gebouwen, die bij de ontwikkeling van het gebied betrokken zijn. De site is momenteel nog in ontwikkeling en ligt vlak bij het stadhuis. Verschillende actoren uit de stad zullen er een plek krijgen: twee kleuter- en lagere scholen, GA (Genkse Academie) voor Muziek, Woord en Dans, GA voor Beeldende Kunst en Media, de buitenschoolse kinderopvang, Campus O³ en de wijkwerking van Genk centrum. Basisschool Mater Dei is reeds onderdeel van de site. Een tweede groeikern werd later toegevoegd aan het Leerecosysteem, nl. OpUnDi Genk dat zich ontwikkelt vanuit de site LABIOMISTA. LABIOMISTA bevindt zich op een van de drie voormalige mijnsites. Rond het terrein liggen multiculturele wijken in de voormalige arbeiderswoningen. De site probeert via projecten de omgeving te betrekken, versterken en ontwikkelen. LABIOMISTA is kunstenaar Koen Vanmechelens evoluerend kunstwerk over de mix van het leven en integreert kunst, wetenschap en gemeenschapswerking. De activiteiten en de site passen m.a.w. perfect binnen het concept van een leerecosysteem. Door een tweede fysieke kern te betrekken, is het de bedoeling de link te maken tussen het centrum van Genk en Genk Noord, en kunnen er nieuwe kruisbestuivingen en synergiën ontstaan.

AANBOD (IN EXPERIMENTEN)

Tijdens het verkennend gesprek (april 2023) werd aangehaald dat er in Genk geen tekort aan aanbod is, maar dat het aanbod de doelgroep te weinig bereikt. De focus ligt op het opzetten van experimenten die de drempels naar het bestaande aanbod verlagen en/of inzetten op toeleiding. Voor de mapping werden enkele van de vele experimenten opgezet rond Regina Mundi en OpUnDi Genk geselecteerd:

- ▶ **Dag van de Cosmogolem (OpUnDi Genk):** dit is een jaarlijks evenement dat in teken staat van de rechten van het kind, en waarmee ook geld ingezameld wordt voor een lokaal en een internationaal project dat inzet op de ontwikkeling van creatieve expressie bij kinderen. Er worden verschillende workshops gegeven door creatieve makers en andere partnerorganisaties. Zo komen er verschillende partners samen en kunnen kinderen kennismaken met hun talenten.
- ▶ **Zintuin (Regina Mundi):** in dit experiment werken de dagscholen en Genkse Academies voor Kunst samen, met vzw Musica als extra partner. Ze vertrekken vanuit de idee dat kunst en de zintuiglijke ervaringen die daarmee gepaard gaan het spontane leren bevorderen. Concreet worden muzische methodieken geïntroduceerd in de lessen van het dagonderwijs. Kunstzinnige intermezzi geven inspiratie. Zo wordt er voorbij gegaan aan het pure cognitieve leren waarop het onderwijs vaak nog gebaseerd is.

¹² Zie voor meer cijfers en de bijbehorende meetmomenten: [Genk in cijfers - Stad Genk](#)

¹³ Zie bijvoorbeeld het Meerjarenplan van stad Genk voor meer uitleg en cijfers over de uitdagingen. [Meerjarenplan 2020-2025 - Stad Genk: Genk in cijfers - Stad Genk](#)



- ▶ **Moestuin (Regina Mundi):** een project waarbij er in de Broederschool een moestuin werd opgezet met behulp van een vrijwilliger. Bij de BKO, die ook een eigen moestuin heeft, onderhouden ze met de voorschoolse opvang de moestuin. In de zomer zorgt ook de Speelpleinwerking voor de tuin. Er worden zaden en materiaal voorzien door de vrijwilliger en Stad Genk. De bibliotheek heeft tijdens de zomer ook een boekenpakket gemaakt voor de speelpleinwerking specifiek rond tuinieren. Er wordt tijdens dit experiment niet enkel geleerd over kruiden en vruchten, maar ook over gezonde voeding, het contact met de natuur, en het samenwerken rond het zaaien, planten en oogsten. Het creëert daarenboven informele contexten voor kinderen om te leren buiten de muren van de klaslokalen.
- ▶ **Prikkeldagen (Regina Mundi):** de prikkeldagen zijn een manier om talentontwikkeling op een outreachende wijze naar onze wijken te brengen. Het brengt het aanbod van diverse Genkse organisaties tot bij de kinderen en jongeren, in hun eigen omgeving. Op deze manier tracht het leerecosysteem een prikkelende omgeving te creëren waarin kinderen en jongeren op een laagdrempelige manier hun talenten kunnen ontdekken en verder ontwikkelen.

4.3.2 Programmatheorie

Hieronder lichten we de programmatheorie toe van Genk (voor Regina Mundi en OpUnDi Genk samen), gebaseerd op de toenmalige stand van zaken en de experimenten die door Genk uitgelicht werden gedurende het laatste meetmoment in maart 2024.

ACTIEMODEL

Uitvoerende 'organisaties' omvat in Genk de twee aparte kernen. De start van het leerecosysteem in Genk begon bij de Regina Mundi site, getrokken vanuit de Stad Genk, de Genkse academies (Academie voor muziek, woord en dans, en Academie voor beeldende kunsten en media), Basisschool Mater Dei, de Broederschool, Campus O3, de buitenschoolse kinderopvang (BKO), vzw KCG, Integro vzw, HVHK, gebiedsgerichte werking, Bib Genk, dienst sport en OpUnDi. Daarnaast ontstond er een tweede leerecosysteem in Genk, namelijk OpUnDi Genk op de LABIOMISTA site in Genk Noord. De inhoudelijke werking wordt uitgevoerd door OpUnDi Genk. Daarnaast is ook Groep Intro een uitvoerende partnerorganisatie geworden na oproep 65. Ook LABIOMISTA, Saamo, gebiedsgerichte werking, Stad Genk en Studio KVM behoren tot de uitvoerende organisaties.

Uitvoerders zijn de personen actief in de kern. Dit zijn voornamelijk personen met expertise rond talentontwikkeling. Uitvoerders van de experimentpartners staan dan weer dicht bij de doelgroep, zoals bijvoorbeeld leerkrachten.

Partners omvatten de organisaties die aanvullend betrokken zijn bij concrete experimenten. Voor de uitvoering wordt i.k.v. Regina Mundi samengewerkt met een aantal partners (die telkens anders zijn naargelang het experiment), bijvoorbeeld T2-Campus, vzw Musica... Voor concrete experimenten werkt kern OpUnDi Genk samen met experimentpartners, zoals Gigos, scholen uit de buurt, ... en halen advies bij bv. UCLL, UHasselt, VUB, ULB etc. Daarnaast zijn er ook nog andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld Europa WSE, Tweeperenboom, ... Ook de andere Limburgse LES worden betrokken, zo is er namelijk een lerend netwerk dat samenkomt.

Ecologische context op microniveau spelen factoren zoals interesse en durf van burgers, en steun van de directe omgeving (bv. vrienden, familieleden). Op mesoniveau speelt, in het geval van Regina Mundi, dat meerdere betrokken stakeholders momenteel een eigen transitietraject doorlopen én het feit dat de site nog in opbouw is. Verder is er ook politieke steun aanwezig (zo wordt er sterk ingezet op talentontwikkeling). De veelheid van beslissingsorganen en departementen binnen Stad Genk maken het uitbouwen van het LES complex (zowel voor Regina Mundi als voor OpUnDi Genk). De geschiedenis als voormalig mijngebied, de sluiting van Ford, de grote diversiteit (incl. diversiteit in taal) en het hoog risico op kansarmoede zijn kenmerkende macrofactoren.



Interventies: er wordt ingezet op:

- ▶ Het opzetten van experimenten, waarbij zowel wordt ingezet op het verbinden en verspreiden van bestaand aanbod als op het ontwikkelen van nieuw aanbod (de focus op nieuw aanbod is er sinds het 3^{de} meetmoment).
- ▶ Het ontwikkelen van nieuwe methodieken en tools om aan talentontwikkeling te doen (bv. prikkeldagen waarbij verschillende partners outreachend hun aanbod aanbieden aan de doelgroep).
- ▶ In geval van Regina Mundi wordt er ook ingezet op het verbinden van het aanbod van de partners op de (toekomstige) site.
- ▶ In geval van OpUnDi Genk wordt er ingezet op het versterken van de lokale regio door (inter)nationale kennis in te brengen.

Doelgroep is de Genkse bevolking, met een grote focus op kinderen van 0-12 jaar in het LES van Regina Mundi. In zowel Regina Mundi als OpUnDi Genk is er bijzondere aandacht voor gezinnen en kinderen in kwetsbare situaties.

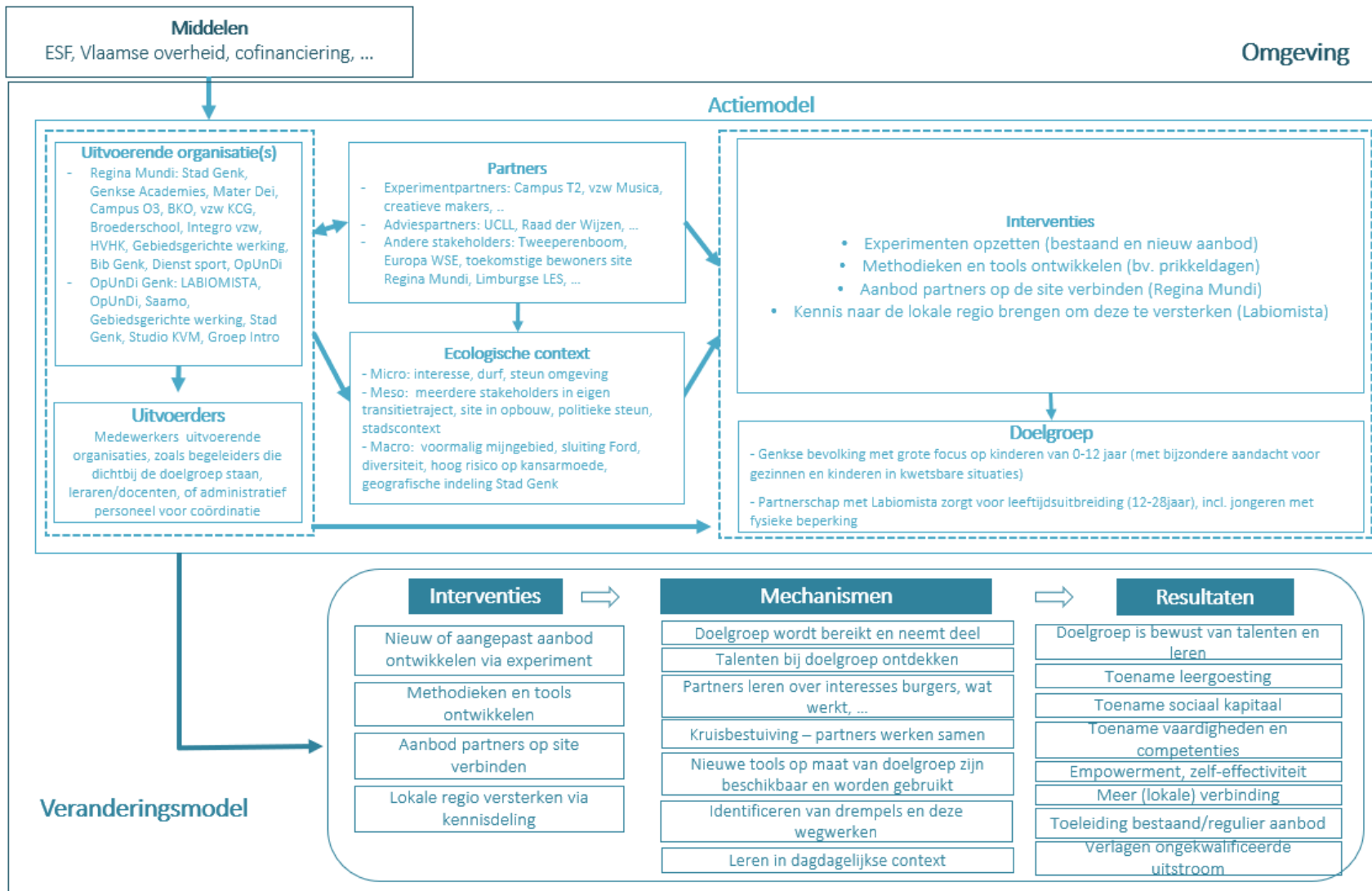
VERANDERINGSMODEL

Mechanismes waar men via de interventies op denkt in te spelen zijn het bereiken van de doelgroep en ervoor zorgen dat de doelgroep deelneemt aan de activiteiten. Partners leren over de interesses van burgers, wat werkt, ... en identificeren drempels en werken deze weg. Partners werken bovendien samen, wat zorgt voor kruisbestuiving. Er zijn nieuwe tools en methodieken op maat van de doelgroep beschikbaar en die worden ook gebruikt. Bovendien worden (leer)drempels geïdentificeerd en waar mogelijk weggewerkt. Leren wordt ingebouwd in de dagdagelijkse context.

Resultaten die men met de huidige inspanningen voor ogen heeft zijn: Ten eerste, de doelgroep is bewust van zijn/haar talenten. Ten tweede is er een toename in de bewustwording van leren, de leergoesting, het sociaal kapitaal, en competenties. Daarnaast is er toeleiding naar bestaand aanbod, en wordt de ongekwalificeerde uitstroom verlaagd. Tenslotte, is er een verhoogde empowerment en zelfeffectiviteit.



Figuur 14: Programmatheorie – LES Genk (Regina Mundi en OpUnDi Genk)



4.4. Ieper – Kanjer

4.4.1 Omschrijving en context

ONTSTAAN/VOORTRAJECT

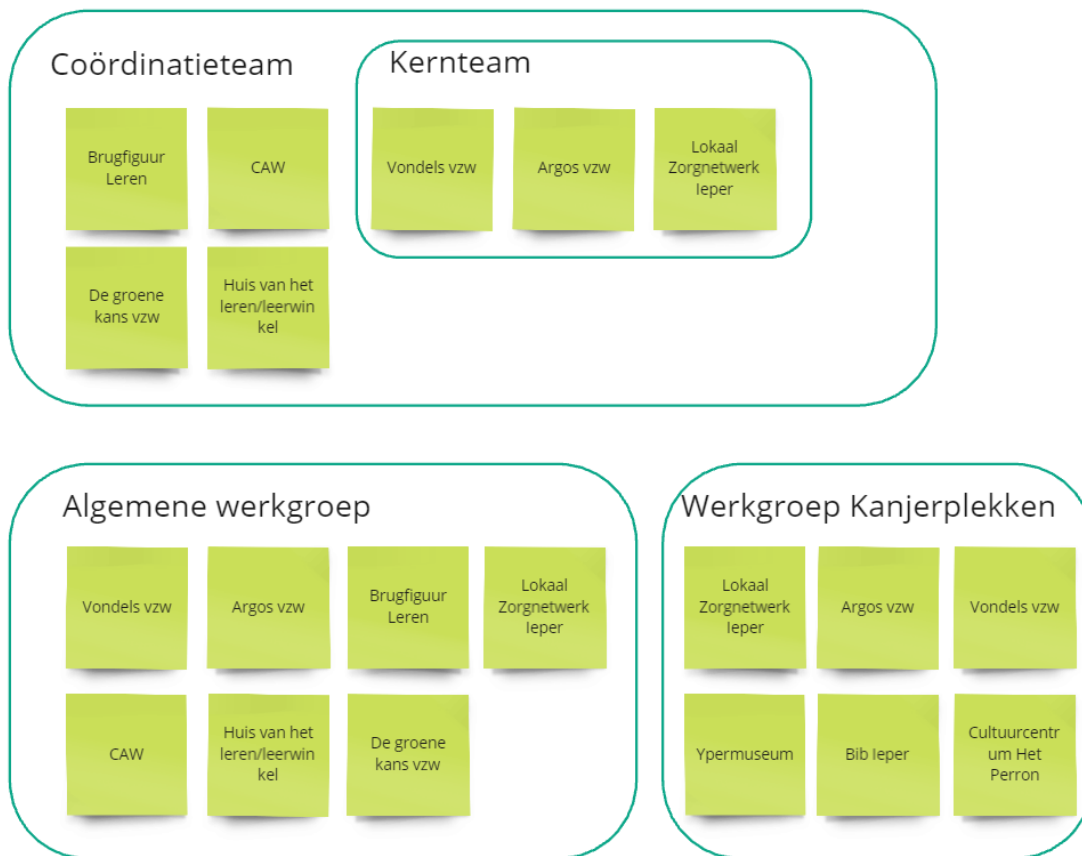
De organisaties hebben reeds een lange voorgeschiedenis van samenwerking, maar niet op het gebied van leren en ontwikkelen. De vraag leefde bij de verschillende organisaties van hoe de vrijetijd van de doelgroepen kon worden ingevuld, alsook hoe hun talenten ontwikkeld konden worden. De organisaties ervoeren namelijk dat het huidige aanbod vaak niet aansloot bij de mogelijkheden van de doelgroep. Alle organisaties die momenteel in het coördinatieteam zetelen, waren aanwezig op de voorbereidende sessies die door Tweeperenboom werden georganiseerd in het kader van hun begeleidingsopdracht. Het zijn voornamelijk welzijnsorganisaties die hier aan tafel zaten. Door vertrek van de initiële trekker van het project, heeft het leerecosysteem in Ieper een tragere start gehad.

KORTE OMSCHRIJVING VAN STRUCTUUR VAN LES

De governancestructuur bestaat uit verschillende teams. De kernpartners (Vondels vzw, Argos vzw, Brugfiguur leren bij Argos vzw, Lokaal Zorgnetwerk Ieper, CAW, Huis van het leren/Leerwinkel en De groene kans vzw) zetelen samen in het coördinatieteam. Binnen dit coördinatieteam bestaat er nog een kernteam, bestaande uit Argos vzw, Vondels vzw en het Lokaal Zorgnetwerk Ieper. Daarnaast bestaat er ook een algemene werkgroep, bestaande uit dezelfde organisaties als het coördinatieteam, maar waar andere personen zetelen. Er is ook een werkgroep van Kanjerplekken.



Figuur 15: Governancestructuur Leerecosysteem Ieper



OMGEVING

Ieper is gelegen in de Westhoek, een regio in West-Vlaanderen met complexe uitdagingen. Zo is er vergrijzing en een afname van de beroepsbevolking en tegelijkertijd een krapte op de arbeidsmarkt en braindrain. Er is nood aan bekwame (technische) profielen. De regio kampt ook met sociaal isolement en vervoersarmoede (er is beperkte toegang tot het openbaar vervoer en de afstand tussen deelgemeenten en stedelijk centrum is groot). Verder is er ook sprake van een ongelijke toegang tot moderne technologie en zijn bepaalde groepen van inwoners onvoldoende digitaal geletterd. Bovendien neemt ook het formeel leeraanbod af (in 2021 was er een daling met 31%) én is dit aanbod vaak niet aangepast of gekend bij inwoners die de grootste noden ervaren.

INFRASTRUCTUUR/SITES

In tegenstelling tot de leerecosystemen uit Limburg, heeft Ieper geen gedeelde eigen site. Het LES zet in op laagdrempelige ontmoetingsplekken binnen de bestaande, deelnemende organisaties. Zo zijn er momenteel al een aantal 'Kanjersplekken', namelijk het Ypermuseum, de Bibliotheek Ieper, Cultuurcentrum Het Perron, vier locaties van het Lokaal Zorgnetwerk Ieper, Argos vzw en Vondels vzw. Vrijwilligers zorgen op deze plekken voor voorbereiding en organisatie van activiteiten, zo ook prikkelactiviteiten waarbij burgers de kans krijgen om hun interesses en talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. De Kanjersplekken gaan via experiment hun bestaand aanbod herbekijken, aanpassen en toegankelijker maken. Het leerecosysteem zal hierbij ondersteunen. Het doel is om nog meer plekken in Ieper en deelgemeenten te mobiliseren mee te stappen in het verhaal.

AANBOD (IN EXPERIMENTEN)

Op het moment van de meting in februari 2024 werden er reeds een aantal experimenten uitgevoerd. Het eerste experiment vond plaats in het Ypermuseum, waar er prikkelactiviteiten werden georganiseerd. Een bestaande workshop werd toegankelijker gemaakt. Deelnemers konden met 3D pennen een eigen badge maken terwijl ze



het museum bezochten. Daarnaast werd ook een 'supportdag' en 'soep met babbeltjes' georganiseerd. De supportdag is een laagdrempelige, bestaande sportdag voor kwetsbare doelgroepen. Kanjer neemt via de Brugfiguur van Leren deel aan de werkgroep die de Supportdag organiseert. De input van Kanjer was vooral bestaand aanbod op de Supportdag aan te bieden, zodat deelnemers de mogelijkheid hebben om concrete vervolgstappen te zetten inzake sportbeleving, dicht bij huis. Voorheen waren dit sporten die je lokaal niet kon uitoefenen. Daarnaast verstrekte de brugfiguur uitleg over de UIT-pas en het kansentariaf. Het zijn de eerste stappen richting een systeem om door te verwijzen naar het reguliere (sport)aanbod. Soep met babbeltjes vindt plaats tijdens de week van de geestelijke gezondheid. Het is een bestaand evenement dat wordt georganiseerd door buurtorganisaties, waarbij je een tas soep krijgt en een babbel. Kanjer heeft geprobeerd om op zoveel mogelijk plaatsen ook mee aan te sluiten voor een gesprek om het leerecosysteem onder aandacht te brengen.

4.4.2 Programmatheorie

Hieronder lichten we de programmatheorie toe van Ieper, gebaseerd op de stand van zaken in het voorjaar 2024.

ACTIEMODEL

Uitvoerende 'organisaties' omvat de leden van het coördinatieteam, namelijk Vondels vzw, Argos vzw, Brugfiguur Leren, Lokaal Zorgnetwerk Ieper, CAW, Huis van het leren/Leerwinkel en De groene kans vzw.

Uitvoerders zijn de medewerkers van de uitvoerende organisaties. Dit zijn bijvoorbeeld begeleiders van organisaties die dicht bij de doelgroep staan, zoals sociaal werkers.

Partners omvatten de organisaties die aanvullend betrokken zijn bij concrete experimenten. Voor de uitvoering werd er voor de prikkelactiviteiten in het Ypermuseum samengewerkt met het Ypermuseum en hielp een consultant Creative Thinking mee het experiment opzetten en evalueren. Het Ypermuseum is een voorbeeld van een Kanjerplek. Daarnaast zijn er adviserende partners, zoals de consultant, maar ook het LES van Poperinge, leden van het lokaal netwerk vrijetijdsparticipatie, een netwerk- en een talentcoach enzoverder. Andere stakeholders zijn bijvoorbeeld Europa WSE en de Digibanken (waarmee i.k.v. het versterken van de digitale vaardigheden nauw contact wordt gelegd).

Ecologische context op microniveau spelen factoren zoals interesse, durf en steun omgeving. Op mesoniveau had het Leerecosysteem last van personeelwissels, waardoor het opzetten en ontwikkelen van het leerecosysteem trager op gang kwam. De deelnemende organisaties zijn vooral organisaties geënt op welzijn, en staan daarom al vaak dichtbij de (kwetsbare) doelgroep. Op macroniveau spelen het landelijk en afgelegen gebied, de vergrijzing, arbeidsmarktkrapte, de kenmerken van de kwetsbare doelgroep en het beperkte aanbod qua mobiliteit en leren een rol.

Interventies: er wordt ingezet op:

- ▶ Het versterken en verbinden van bestaand (leer)aanbod
- ▶ Het via experiment ontwikkelen van aanbod indien het huidige aanbod geen antwoord biedt op de leervraag
- ▶ Een kader en tool ontwikkelen om leervragen en leerdrempels te captureren

Doelgroep van Kanjer is elke burger, maar in eerste instantie jongeren en volwassenen van 15 tot 65+. Hierbij is speciale aandacht voor burgers in kwetsbare situaties/met hoge leerdrempels (incl. psychische kwetsbaarheid, jongeren, personen met anders culturele achtergrond, ...). De partners staan dicht bij een aantal groepen met bepaalde leerdrempels: senioren, personen met een migratieachtergrond, anderstaligen, mensen met een beperkt cognitief vermogen, personen met een multi-problematiek, personen met een beperkte draagkracht...

Daarnaast is er in het vervolgproject ook aandacht naar de ondersteuning van vrijwilligers. Tijdens het pilootprogramma werden nl. noden en behoeften gedetecteerd vanuit de Kanjerplekken en vrijwilligers zelf om



met de groep lerenden aan de slag te gaan. Zeker na het wegvallen van het Lokaal Steunpunt Vrijwilligerswerk in Ieper hebben organisaties en vereniging nood aan extra ondersteuning.

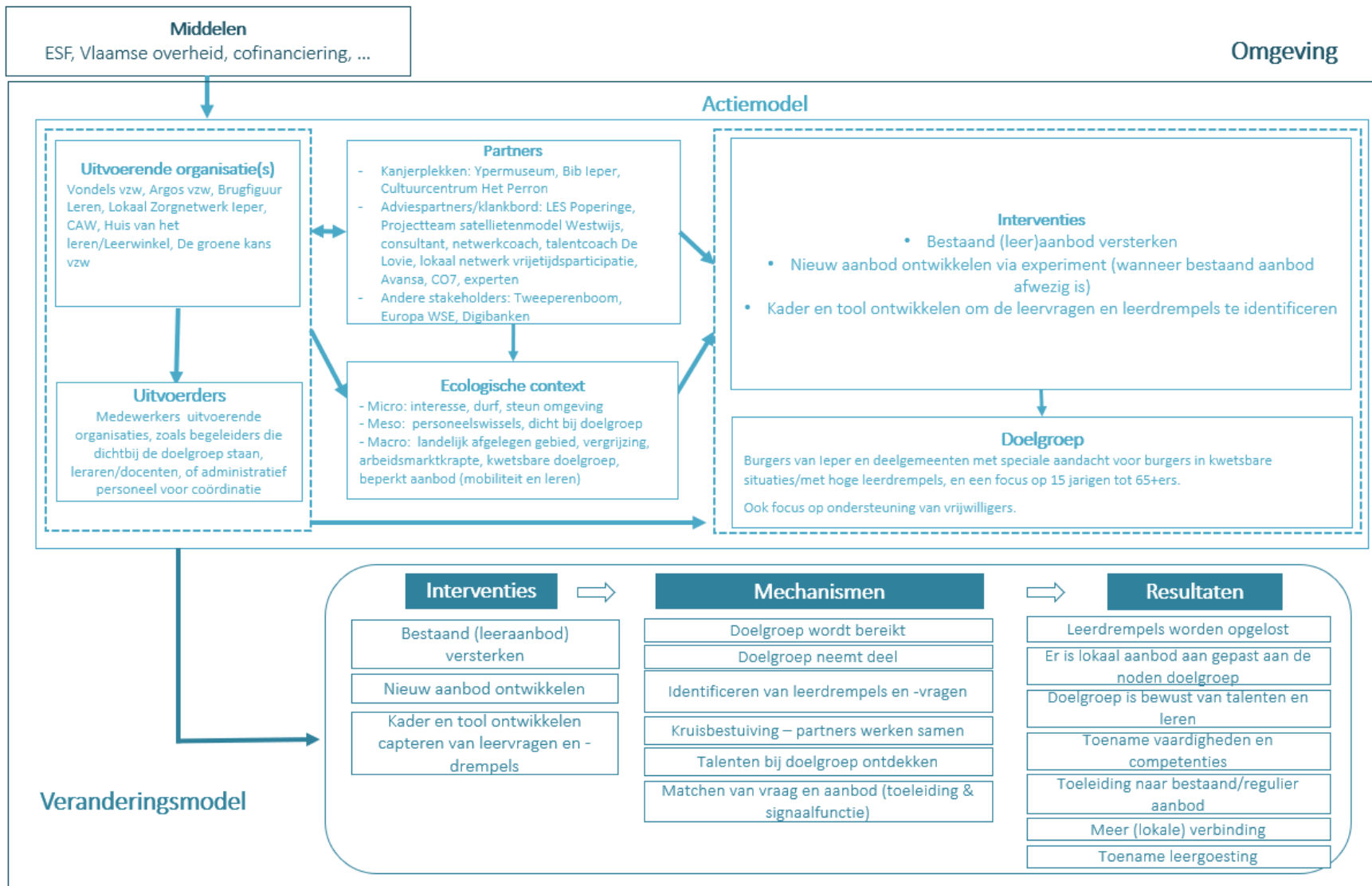
VERANDERINGSMODEL

Mechanismes waar men via de interventies op denkt in te spelen zijn het bereik en deelname van de doelgroep, het identificeren van leerdrempels en -vragen, kruisbestuiving door het samenwerken van partners, het ontdekken van talenten bij de doelgroep en het matchen van vraag en aanbod via toeleiding en het signaleren van drempels aan het formeel aanbod.

Resultaten die men met de huidige inspanningen voor ogen heeft zijn het wegwerken van leerdrempels, het aanpassen of ontwikkelen van aanbod dat aangepast is aan de noden van de doelgroep, de doelgroep is bewust van zijn of haar talenten en leren, er is een toename in vaardigheden en competenties (bv. 21^{ste} -eeuwse vaardigheden), er is toeleiding naar het bestaand/regulier aanbod en er is meer verbinding en sociale interactie tussen de bevolking. Bovendien is er ook een toegenomen leergoesting.



Figuur 16: Programmatheorie LES Ieper (Kanjer)



4.5. Regio Poperinge

4.5.1 Omschrijving en context

ONTSTAAN/VOORTRAJECT

Ook in Poperinge werkten de actoren al langer samen. Oorspronkelijk was er vanuit de POM West-Vlaanderen een projectvoorstel ingediend bij ESF dat werd afgekeurd. De partners met intrinsieke motivatie voor het uitbouwen van een LES in lijn met de visie zoals gedeeld door Europa WSE, hebben zich tot een leerecosysteem gevormd. Vanuit De Lovie werd er een eerste idee gedeeld met de stad Poperinge, waarop werd doorgewerkt samen met Groep Intro, Avansa, Ligo, De Trapleer, en Vives. Met Tweeperenboom werden verder nog 3 sessies georganiseerd om de visie verder te ontwikkelen en te verfijnen. Het heeft in die eerste periode van het voortraject even geduurd voordat de partners en de stad Poperinge op één lijn zaten, waardoor er een rem zat op de uitvoering van experimenten.

KORTE OMSCHRIJVING VAN STRUCTUUR VAN LES

Het leerecosysteem van Poperinge is georganiseerd rond drie structuren. Ten eerste is er het coördinatieteam, bestaande uit De Lovie vzw, Groep Intro vzw, Avansa vzw, Ligo, De Trapleer, Stad Poperinge en VIVES. Dit team zorgt voor het overzicht en de algemene voortgang van het Leerecosysteem. Binnen dit team zijn de rollen ook verdeeld (bv. netwerkoperator, visiebewaker, ...). Daarnaast is er een groep 'Smaakmakers', of ook coaches en mentoren die de uitvoering van de experimenten doen in het veld. Het zijn ook zij die de leernoden en -vragen opvangen. Ten slotte ontstaan er vanuit de praktijk ook tijdelijke werkgroepen, die de experimenten uitwerken.

Figuur 17: Governancestructuur Leerecosysteem Poperinge



OMGEVING

Poperinge ligt in de Westhoek, een landelijk gebied zonder centrumstad. Het aanbod is er beperkt, zowel qua mobiliteit als van (formele als non-formele) leerinitiatieven. Er is een toenemende vergrijzing en sociaal isolement.

INFRASTRUCTUUR/SITES

In tegenstelling tot de leerecosystemen uit Limburg, heeft Poperinge geen gedeelde eigen site. Het LES zet in op laagdrempelige ontmoetingsplekken binnen de bestaande, deelnemende organisaties. Zo worden activiteiten georganiseerd binnen dorpspunten, buurthuizen, lagere scholen, ...

AANBOD (IN EXPERIMENTEN)

Er worden heel wat laagdrempelige activiteiten georganiseerd, en ook op individuele leervragen wordt een antwoord gezocht. Voor de analyses werden de volgende experimenten uitgelicht uit het bredere aanbod van het LES:

- ▶ **Babbels, leren en spelen:** Elke donderdagnamiddag kan iedereen langskomen bij het Huis van het Kind voor een koffie en een babbel, en kan men er zijn of haar leervraag stellen. De kinderen kunnen ondertussen spelen. Dit is een samenwerking tussen LIGO en Huis van het Kind.
- ▶ **Op stap in Poperinge:** LIGO en Buurthuis de Bellewijk gingen samen met de doelgroep op bezoek bij het stadhuis, Huis van het Kind, het Sociaal Huis, De Bres, de bibliotheek, het zwembad, De Lovie, het Hopmuseum en Talbot House. Er werd ingezet op vragen rond de UIT-pas, hoe een stad of webshop van de stad werkt, waar inwoners hun vragen kunnen stellen, ... Ook werd ingezet op digitale vaardigheden.
- ▶ **Uitmunten verbonden:** In vervolg op een eerdere activiteit rond een 'stekjesbank', werden er receptenfiches gemaakt die beschikbaar zijn in het dorpspunt van Krombeke. Dit is een samenwerking tussen het dorpspunt, Velt, Buurtbres en De Lovie.
- ▶ **Local heroes:** Samenwerking tussen het OverKophuis, Jeugdcentrum De Kouter, Groep Intro vzw, Skate for all, Marcel Skateshop, LMC secundaire school, Argos en vzw Thus. Het zijn lokale helden die naast de smaakmakers vanuit de gemeenschappen (verenigingen, diverse buurten, locaties...) iets voor het leerecosysteem betekenen, of die activiteiten mee helpen verzorgen of tot stand brengen. Voorbeelden zijn jongeren die worden ingezet als lokale ambassadeurs in het OverKophuis, of mensen met een beperking in bv. buurtzalons.

4.5.2 Programmatheorie

Hier lichten we de programmatheorie toe van Poperinge, gebaseerd op de stand van zaken in het voorjaar 2024.

ACTIEMODEL

Uitvoerende 'organisaties' omvat De Lovie vzw, Groep Intro vzw, lokaal bestuur en OCMW Poperinge, Avansa vzw, De Trapleer en LIGO.

Uitvoerders zijn de personen actief in de kern. Dit zijn het coördinatieteam (bestuurlijke opvolging) en de Smaakmakers (uitvoerende begeleiders en coaches).

Partners omvatten de organisaties die aanvullend betrokken zijn bij concrete experimenten. Voor de uitvoering wordt beroep gedaan op experimentpartners zoals VBS De Zonnewijzer, Buurthuis de Bellewijk, OverKophuis, De Bres, ... Daarnaast wordt VIVES als expert betrokken voor de monitoring van het LES. Ook met LES Ieper wordt kennis uitgewisseld. Daarnaast zijn ook Tweeperenboom en Europa WSE stakeholders.

Ecologische context op microniveau spelen factoren zoals interesse, durf en steun omgeving. Op mesoniveau werd het Leerecosysteem in eerste instantie sterk aangestuurd door het lokaal bestuur, wat voor spanning zorgde. De deelnemende organisaties zijn vooral organisaties geënt op welzijn, en staan daarom al vaak dichtbij de



(kwetsbare) doelgroep. Op macroniveau spelen het landelijk en afgelegen gebied, de vergrijzing, de kenmerken van de kwetsbare doelgroep en het beperkte aanbod qua mobiliteit en leren een rol.

Interventies: er wordt ingezet op nieuw of aangepast aanbod ontwikkelen via experiment, lokaal aanbod verbinden en structurele contactmomenten op laagdrempelige ontmoetingsplaatsen.

Doelgroep is in eerste instantie de bewoners van de Stad Poperinge (inclusief de deelgemeenten Krombeke, Proven, Reningelst, Roesbrugge-Haringe en Watou). Echter hebben veel projectpartners een werking die deze stadsgrenzen overschrijdt, en heeft de werking van het leerecosysteem ook de mogelijkheid om zich te verbreden naar het werkingsgebied van de partnerorganisaties.

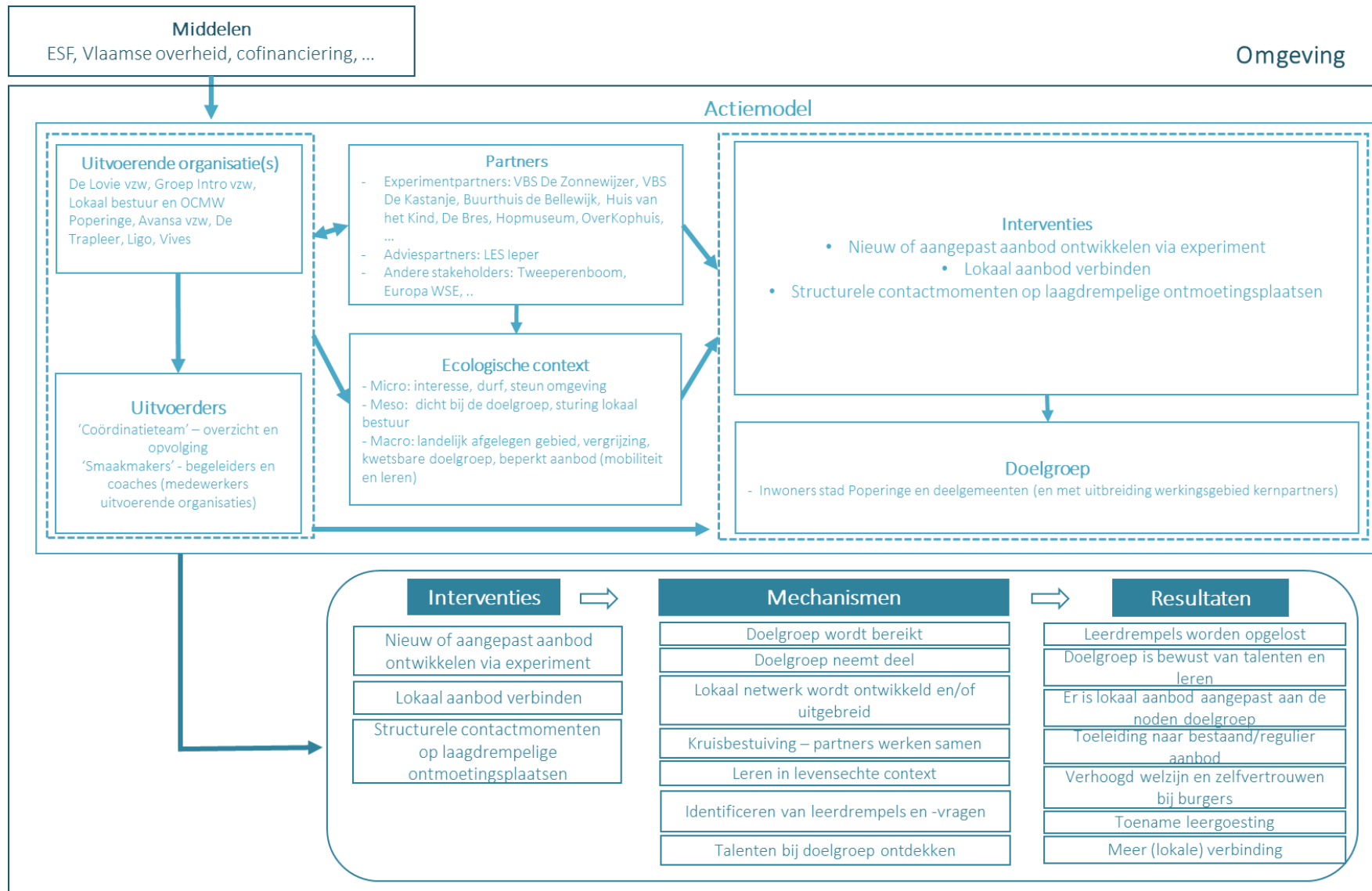
VERANDERINGSMODEL

Mechanismes waar men via de interventies op denkt in te spelen zijn bereik en deelname van de doelgroep, het ontwikkelen en/of uitbreiden van het lokale netwerk, kruisbestuiving via samenwerking tussen partners, leren in de dagdagelijkse context plaatsen, het identificeren van leerdrempels en -vragen, en het ontdekken van talenten bij de doelgroep.

Resultaten die men met de huidige inspanningen voor ogen heeft zijn het bewustzijn van de doelgroep over leren en talenten, meer lokale sociale verbinding, maatschappelijke participatie en betrokkenheid, realisatie van lokaal aanbod dat is aangepast aan de noden van de doelgroep, en verhoogd welzijn en zelfvertrouwen bij burgers. Bovendien ook een toegenomen leergoesting en leerdrempels die zijn opgelost of aangepakt.



Figuur 18: Programmatheorie LES Regio Poperinge





5 / Resultaten Luik A: Europa WSE-werking leerecosystemen

In dit hoofdstuk behandelen we de evaluatievragen uit Luik A waarbij de rol van de Europa WSE-werking t.a.v. de leerecosystemen wordt bekeken. We starten met een programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking en gaan vervolgens dieper in op de ecologische context, de types actoren die aan de leerecosystemen participeren en de ondersteuning geleverd aan de LES. Deze bevindingen zijn gebaseerd op informatie en meningen verleend door de geïnterviewden in de verkennende interviews (met vertegenwoordigers van Europa WSE, Tweeperenboom, en de 5 LES), de inzichten verzameld via de diepte-interviews, focusgroepen en surveys met partners van de LES, aangevuld met informatie uit de desk analyse.

5.1. Programmatheorie

De programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking focust op hoe de partnerschappen tot stand komen door de Europa WSE-werking (via bv. oproepen en financiering) en hoe ze ondersteund worden om dynamische en duurzame partnerschappen te vormen en zo hun uiteindelijke maatschappelijke meerwaarde doelgericht te kunnen creëren (zie [Figuur 19](#)).

ACTIEMODEL

Uitvoerende organisatie is Europa WSE.

Uitvoerders zijn medewerkers van Europa WSE.

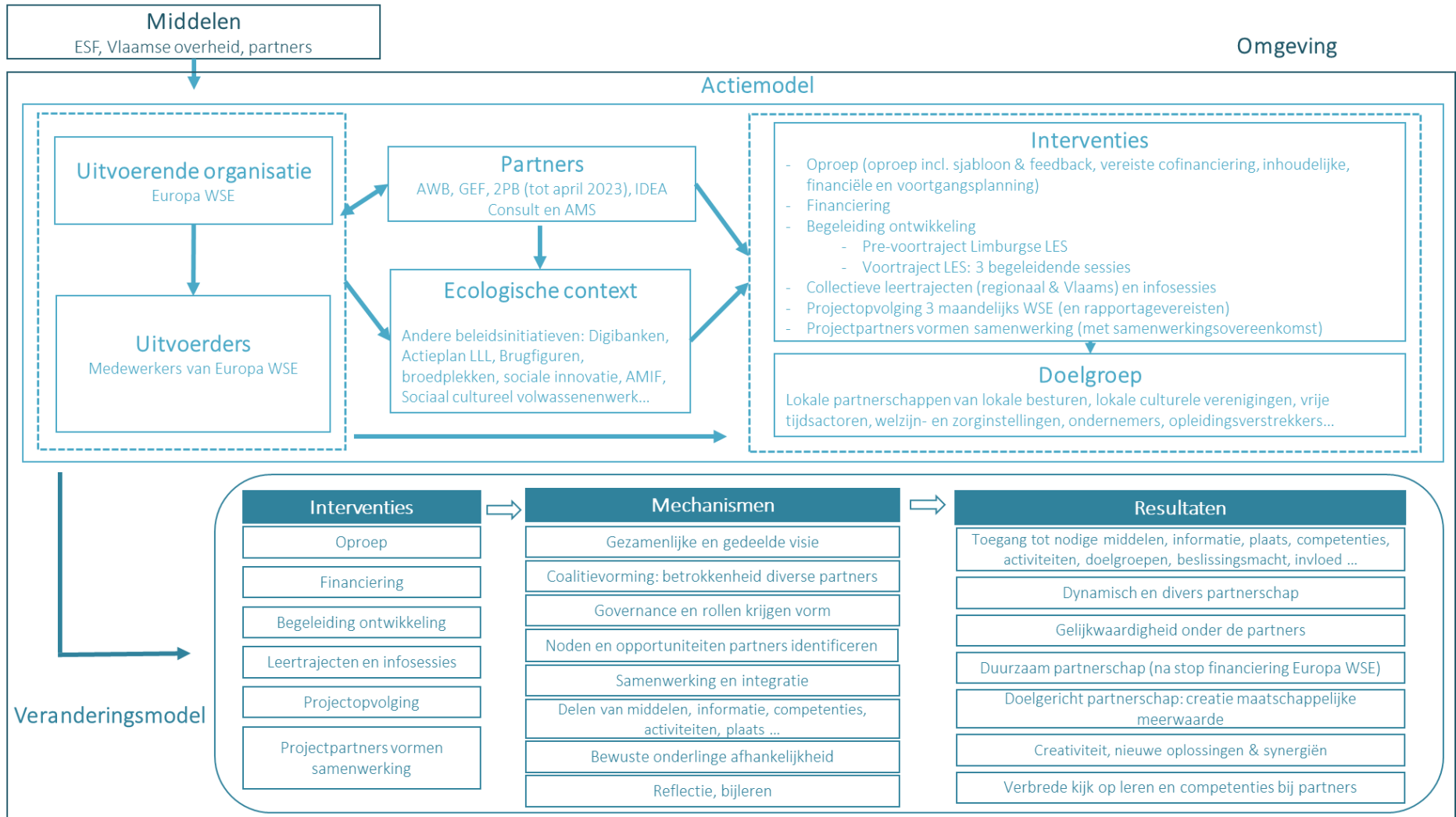
Partners omvatten de organisaties die betrokken zijn bij de begeleidende opdrachten van de pilootprojecten. Dat zijn de partners van het begeleidende consortium, namelijk AWB, GEF en Tweeperenboom (tot april 2023) en de partners van deze onderzoeksoopdracht, namelijk IDEA Consult en AMS.

Ecologische context: De uitvoerders opereren in een ecologische context van een breder beleid rond leren, ontwikkeling en sociaal kapitaal met beleidsinitiatieven, onderzoeken en maatregelen zoals Digibanken, Actieplan LLL, project van Brugfiguren LLL en gespreksmethodieken, broedplekken, AMIF, etc. (zie Sectie 5.2).

Interventies: De uitvoerders hebben een aantal instrumenten als interventies die al dan niet worden uitgevoerd door partners. Zo zijn er de oproepen incl. regels, vooropgestelde actoren en regionale focus (voor de 1^e oproep 545), de verstrekte informatie, de financiering van de geselecteerde projecten, de gegeven feedback door Europa WSE op ingediende projectvoorstellen, en de inhoudelijke en financiële voortgangsplanning en -opvolging die een rol spelen om de resultaten te halen (zie Sectie 5.4). De instrumenten die met partners worden ingezet zijn de begeleiding tijdens het (pre-)voortraject, de collectieve leertrajecten en infosessies.

Doelgroep: De uiteindelijke doelgroep zijn de lokale partnerschappen waarin lokale actoren werkzaam zijn (zie Sectie 5.3 voor type actoren).

Figuur 19: Programmatheorie Europa WSE-werking



VERANDERINGSMODEL

Mechanismes waar men via de interventies op denkt in te spelen zijn allemaal gericht op de partnerschappen, namelijk een gezamenlijke en gedeelde visie, coalitievorming en betrokkenheid bij diverse partners, het vormgeven van governance en rollen, het identificeren van noden en opportuniteiten bij partners, de samenwerking en integratie, het delen van middelen, het creëren van een bewuste onderlinge afhankelijkheid, en reflectie en bijleren bij de partners. Deze mechanismes zijn gebaseerd op de theorie van leerecosystemen en organisatienetwerken (zie Sectie 2.5), de doelstellingen in de oproep 545 en het referentiekader Leerecosystemen dat bij het bestek van dit onderzoek was toegevoegd.

Resultaten: De beoogde resultaten zijn op niveau van de partnerschappen en organisaties te begrijpen. De partnerschappen moeten de nodige toegang hebben tot middelen, informatie, plaats, competenties, doelgroepen etc. Het is de bedoeling dat de partnerschappen doelgericht, dynamisch en duurzaam worden. Een betrachting is om gelijkwaardigheid onder de partners te krijgen, om te komen tot nieuwe oplossingen en synergiën, en dat er een verbrede kijk is op leren en competenties bij de partners.

5.2. Ecologische context

De leerecosystemen staan niet op zichzelf, maar passen in **een breder beleid** van leren, de ontwikkeling van sociaal kapitaal en van lokale partnerschappen. Zo beoogde het ESF Operationeel Programma 2014-2020 in te zetten op de vergroting van de gelijke toegang tot een leven lang leren voor alle leeftijdsgroepen in formele, non-formele en informele opzet, vergroting competenties van de beroepsbevolking, en het bevorderen van flexibele leertrajecten via loopbaanbegeleiding en validering van verworven vaardigheden en kennis. De (Vlaamse) overheid zet verder via verschillende beleidsinitiatieven in op het creëren van levensechte contexten die interessant (kunnen) zijn voor talentontwikkeling en de doelstellingen van de LES, zoals bibliotheken als 'third places', broedplekken, Brugfiguren levenslang leren¹⁴, circulaire hubs, Cultuurkuur, Demos vzw, digibanken, innovatieve partnerprojecten, het Kolenspoor, Leerwinkels, Meester-Leerling beurzen, MOS scholen, nieuw decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk, SALKturbo, STEM-academies en -partnerschappen, SDG 4, UNESCO Global Network of Learning Cities, het mobiliserend initiatief 't Leercollectief - iedereen leert, vierde pijler Vlaams inburgeringsbeleid, en werking en strategie rond sociale innovatie binnen Europa WSE. Zie BIJLAGENB.4 voor meer informatie.

De mate waarin de beleidsinitiatieven elkaar beïnvloeden of versterken verschilt wel sterk van initiatief tot initiatief. In eerste instantie is er een zeer sterke beïnvloeding vanuit het **transitieprogramma Leven, leren en werken**. Dit programma richt zich op thema's zoals 'meester van je eigen leerweg', inclusie en een wendbare leeromgeving. De visietekst 'Leven, leren, werken 2050' benadrukt veranderingen door langere levensduur, innovatie en milieu-uitdagingen, en pleit voor een omslag in organiseren en denken. In de Oproep 545 Leerecosystemen (en in de 2^e Oproep 65 Leerecosystemen fase 2) wordt er verwezen naar het transitieprogramma leven, leren en werken waarin het concept 'lokale leerecosystemen' via de experimenten onder de aandacht kwam als een beloftevolle praktijk en hefboom voor het creëren en ondersteunen van een leercultuur. Dit door leren op lokaal niveau te laten plaatsvinden, levensbreed en in de leefwereld en dagelijkse realiteit van burgers, en via partnerschappen. Samen met de kennis uit het Global Education Futures rapport van leerecosystemen en de doelstellingen van het Unesco global network of learning cities is het transitieprogramma een belangrijke voedingsbodem geweest voor het concept van leerecosystemen in de eerste oproep 545 en de uiteindelijke uitvoering van de projecten. Zo zijn niet enkel de omschrijving en de doelstellingen van leerecosystemen in de oproepfiche gestoeld op deze bronnen, maar werd er bij Oproep 545 in bijlage een conceptueel kader

¹⁴ Voor het project Brugfiguren Levenslang Leren is er een basisconcept van de brugfiguur van levenslang leren gemaakt, een handleiding voor lokale besturen en organisaties om met brugfiguren te werken en een toolbox met gespreksmethodieken. Zie [Brugfiguren en laagdrempelige gespreksmethodiek levenslang leren. Rapport | Vlaanderen.be](#)



meegegeven die enkele definities bevat van leerecosystemen en welke kenmerken ze hebben (bv. veelzijdig, cocreatief, doelgericht, en plekgebaseerd). Ook tijdens de loop van de projecten blijft het transitieprogramma de leerecosystemen versterken enerzijds omdat dezelfde medewerkers van Europa WSE beide beleidsinitiatieven opvolgen en zo voor kruisbestuiving zorgen, en anderzijds via expliciete linken naar beide projecten op de website van Europa WSE waarbij er veel aandacht gaat naar geleerde lessen die bruikbaar zijn voor beide projecten en omgekeerd wordt verwezen naar het transitieprogramma in nieuwsberichten over de leerecosystemen.

In de tweede plaats is er beïnvloeding op de leerecosystemen vanuit **andere beleidsinitiatieven via de oproep 545**. Een extra beleidsimpuls kwam vanuit het Partnerschap Levenslang Leren en haar Actieplan Levenslang Leren. Het wil van Vlaanderen een lerende samenleving maken. Het plan streeft naar 60% opleidingsdeelname tegen 2030 en hanteert tien leidende principes, zoals bijvoorbeeld inclusief leren, kwaliteit van leren en samenwerking. Het actieplan definieert 7 vlaggenschepen met beleidsinitiatieven (en daaraan gelinkt welke actor wat opneemt), waaronder de versterking van partnerschappen. In de oproep 545 komt dit tot uiting door het plan om leerecosystemen na de pilootprojecten op te schalen in samenwerking met het Partnerschap Levenslang Leren. Een opschaling is in 2024 gebeurd, maar deze opschaling komt uiteindelijk vanuit Europa WSE. Voor de **drie Limburgse LES** speelt SALKTurbo ook een rol in de keuze voor de initiële focus op Limburg. De leerecosystemen geven een concrete invulling aan de prioriteit 'een inclusief Limburg', waarin leeransen en talentontwikkeling centraal staan. Ook voor de drie Limburgse LES speelt Kolenspoor een rol in de oproep 545 aangezien de leerecosystemen mee een katalysator kunnen zijn voor de regionale ontwikkeling. In het verdere verloop van de projecten blijkt er evenwel geen versterking te zijn vanuit deze initiatieven voor de leerecosystemen afgaande op de deskanalyse en de interviews.

Ook in **de Westhoek** is er een link met een lokaal beleidsinitiatief. Er liep namelijk reeds een denkoefening rond het gegeven dat opleidingsverstrekkers uit de regio wegtrokken. Er werd daarom een satellietenmodel uitgewerkt (met een voorstudie door HIVA), dat ondertussen gelanceerd is als het project 'Westwijs' vanuit de POM West-Vlaanderen in samenwerking met diverse partners. In de verkennende fase werd gekeken of dit project ook zou inpassen onder de oproep 545 Leerecosystemen. Echter merkte men vanuit Europa WSE dat de aanpak en visie niet voldoende overlapt met wat men voor de LES voor ogen had (zoals een minder bottom-up aanpak). Wel bleken er actoren betrokken bij Westwijs te zijn die op de lijn van Europa WSE zaten. Op basis daarvan werd een gelijkaardige begeleidingsaanpak zoals in Limburg opgestart in de Westhoek, waarbij twee projectvoorstellen werden ontwikkeld en goedgekeurd. Voor de Westhoek is men dus wel vertrokken van een bestaande partnerselectie (i.k.v. project Westwijs), en is men met een deel van die partners verdergegaan.

Daarnaast zijn er heel wat **verwante beleidsinitiatieven** die zich richten op regionale partnerschappen, leren, digitalisering of kwetsbare doelgroepen, zoals bijvoorbeeld de Digibanken, broedplekken of AMIF, maar waar de beïnvloeding of versterking tot op heden weinig tot niet aanwezig is. Deze beleidsinitiatieven waren niet opgenomen in de eerste oproepfiche (oproep 545), en speelden zo geen expliciete rol tijdens het voortraject, noch zijn ze structureel opgenomen door Europa WSE tijdens de verdere opvolging van de projecten. Voor een paar specifieke initiatieven, bijvoorbeeld Digibanken en de Brugfiguren LLL is er wel kruisbestuiving met 1 of meerdere LES. Maar voor de Digibanken is die kruisbestuiving niet doelgericht of structureel vanuit Europa WSE tot stand gekomen. Voor de Brugfiguren LLL was de kruisbestuiving wel doelgericht, omdat er aan de onderzoekers van deze evaluatie en het project van de Brugfiguren is gevraagd om interessante projecten en lessen door te geven aan elkaar. De reden hiervoor is dat de integratie van mentoren, ambassadeurs of coaches in de LES een mogelijke strategie is voor Europa WSE, terwijl mentoren, coaches en ambassadeurs ook mogelijke rollen zijn voor Brugfiguren Levenslang Leren. In de nieuwe oproep 65 (zie [Box 2](#) in Sectie 2.1) staan er wel verschillende initiatieven vermeld: Broedplekken, Digibanken, AMIF, STEM academies, MOS scholen, Cultuurkuur, Leerwinkels, Demos vzw en Circulair werk(t). Leerecosystemen worden aangemoedigd linken te leggen en er is de intentie vanuit Europa WSE om de wederzijdse versterking structureler aan te pakken.



5.3. Types actoren

De conceptuele oorsprong van het pilootproject Leerecosystemen ligt dus in het Transitieprogramma Leven, leren werken en in OESO-concepten. De vonk voor dit bredere initiatief kwam daarnaast voort uit activiteiten in Genk, waar plannen werden ontwikkeld rond de invulling van de Regina Mundi site in een breder partnerschap. Hierbij werd de link met leren gezien door Tweepeerenboom. Deze combinatie van factoren leidde tot de beslissing om een oproep 545 te lanceren rond leerecosystemen in Limburg, waarvan de scope vervolgens uitgebreid werd naar de Westhoek. Vanuit de Oproep 545 zijn er door Europa WSE een aantal **type actoren vooropgesteld** die in aanmerking komen om deel te nemen aan een leerecosysteem. Deze zijn de volgende: lokale besturen (als promotor voor Limburgse LES, en als belangrijke partner voor de LES in de Westhoek), sportclubs, welzijnsdiensten, culturele organisaties, jeugdbewegingen, scholen, bedrijven.... In bijlage 6 van de oproep 545 waarin het conceptueel kader wordt meegegeven zijn in een fictief voorbeeld ook nog vzw's, universiteiten, musea en burgers genoemd. Gegeven dat lokale besturen en de culturele sector als belangrijke partners vooropgesteld worden, geven we wat meer contextinformatie bij deze actoren in [Box 3](#) en [Box 4](#) (voor meer informatie, zie BIJLAGENB.5).

Een belangrijk gegeven uit de oproep 545 is dat het lokale actoren moeten zijn die dicht bij de burgers staan. Er wordt in de oproep 545 niet uitgesproken of deze actoren publieke of private (met winstoogmerk of niet) actoren moeten zijn. Uit een interview met Europa WSE blijkt daarenboven dat zowel bij de oproep 545 als bij het evalueren van de projectvoorstellen actoren die leren, buiten de klaslokalen, in het dagelijks leven en in levenschte situaties kunnen aanbieden de voorkeur genieten. Dat allemaal vanuit de idee dat de leerecosystemen willen inzetten op leergoesting en dat die goesting het makkelijkste ontstaat op plaatsen waar burgers vrijwillig naartoe trekken en leren. Dat soort leren komt voornamelijk overeen met informeel, en in beperkte mate, non-formeel leren. Stereotype opleidingen, sterk gestructureerd en van het langere type, in scholen of in bedrijfsacademies vallen hier idealiter niet onder, maar dat wil niet zeggen dat actoren die zich typisch inhouden met formeel leren (bv. scholen of kunstacademies), of non-formeel leren van het sterk gestructureerde type (bv. ondernemingen voor bedrijfsopleidingen), niet kunnen participeren aan experimenten met een meer informeel karakter (i.e. nog georganiseerd, maar niet van het lange type, niet sterk gestructureerd in leerdoelen, leertijden en ondersteuning, of eindigend in een diploma of certificaat). Zie voor meer informatie over de types leren en leergoesting BIJLAGENB.5.1.

Als we deze vooropgestelde actoren vergelijken met de **huidige type actoren** merken we dat de meeste types actoren ook effectief betrokken zijn in de LES (zie ook Sectie 6.2.3). In de drie Limburgse LES zijn, zoals initieel verplicht in de oproep 545, [lokale besturen](#) werkzaam als promotoren. Ook in de twee LES uit de Westhoek zijn de lokale besturen betrokken, zij het meer vanuit maatschappelijk welzijn (OCMW, Zorgnetwerk). In de praktijk zijn er telkens verschillende diensten van de lokale besturen betrokken, bv. jeugd, sport, ruimte, sociaal welzijn, opgroeien, ondernemen¹⁵. Dat is, op basis van de besproken experimenten, voornamelijk duidelijk in Limburg. Over de vijf LES heen zien we ook verschillende [welzijnsorganisaties](#) (bv. Saamo, De Lovie), [culturele organisaties](#) (bv. kunstenaars of bibliotheken) en [scholen](#) (of opleidingsinstellingen) participeren. De LES uit de Westhoek bestaan voor een groot deel uit welzijnsorganisaties. [Bedrijven](#) zijn momenteel niet in alle LES aanwezig. In twee van de Limburgse LES zijn er verschillende (zelfstandige) ondernemers of ondernemingen die als partner aanwezig zijn. Dat kan gaan van horeca, naar detailhandel, tot landbouw. [Sportclubs en jeugdbewegingen](#) (bv. Scouts of KSJ) zien we in mindere mate tot niet betrokken. In de plaats zijn er in elke LES wel [jeugdorganisaties](#) (bv. Arktos, 't Biejeke of speelpleinwerking). Ook de sportdiensten van de lokale besturen zijn hier en daar actief

¹⁵ Deze worden als aparte organisaties gezien in onze analyses, omdat ze vaak andere personen, beleid en werking behelzen. Uit de gesprekken bij de LES kwam naar voor dat deze diensten als aparte organisaties benaderd werden omdat ze telkens gemotiveerd moeten worden om deel te nemen en er afstemming nodig is.



binnen de experimenten (weliswaar met gemengd succes). Een type actor die niet vooropgesteld was, maar wel door verschillende LES als partner wordt opgegeven, zijn [kennisinstellingen](#). Dat kan zijn om mee te kijken naar leerprocessen en monitoring (bv. Poperinge), maar zeker ook om deel te nemen aan experimenten (bv. LES Genk en LES Borgloon). Vanuit een helikopterperspectief kunnen we hier besluiten dat **de aangehaalde actoren in de oproep 545 ook grotendeels bereikt zijn in de projecten**.

Daarnaast zien we dat er zowel publieke als private actoren betrokken zijn, maar dat er een groot aandeel afhankelijk is van financiën van of betrokken zijn bij de overheid. Verder valt op dat er een aantal actoren typisch actief zijn in het formeel leren, en in het non-formeel leren. Potentieel kunnen de verschillende actoren toewerken naar informeel leren. Een laatste punt dat opvalt is dat er niet enkel organisaties instappen als actor, maar ook [individuen](#). Dat zijn bijvoorbeeld zelfstandige ondernemers of individuen die betrokken zijn bij verschillende organisaties en niet vanuit één organisatie (willen) opereren.

Daarnaast is het mogelijk dat de gebruikte communicatiekanalen voor het informeren over de oproep 545 bepalend zijn geweest. Zoals eerder vermeld, ligt de oorsprong van de oproep 545 voor een stuk in de begeleiding die Tweeperenboom gaf aan Genk voor de Regina Mundi site. Europa WSE heeft daarop de lokale besturen via de provincies geïnformeerd en een infosessie gehouden in Hasselt over de oproep 545 in Limburg. Dat heeft de kiemen gelegd voor de LES in Borgloon en Beringen, terwijl de andere lokale besturen niet zijn ingestapt. Naast het plaatsen van de oproep binnen haar eigen netwerk en het feedback geven op de projectvoorstellen (zie Sectie 5.4.1) heeft Europa WSE ook voorstellen gedaan over potentiële partners vanuit het netwerk van Europa WSE.

Welke actoren deelnemen in de LES is dus voor een stuk beïnvloed door wat er in de [oproep 545](#) is vooropgesteld, en hoe het gecommuniceerd werd. Daarnaast heeft Europa WSE tijdens het indienen van de projecten en de opvolging van projecten ook [ondersteuning geboden m.b.t. tot de coalitievorming](#) en het uitbreiden van het partnerschap. Concrete actoren werden voorgesteld vanuit (de kennis van) het netwerk van Europa WSE, rechtstreeks door Europa WSE-medewerkers of via het consortium. Zie ook Sectie 6.2.4 voor andere redenen voor deelname.

Box 3: Lokale besturen (meer informatie in BIJLAGENB.5.2)

In de leerecosystemen spelen de lokale besturen een belangrijke rol. De eerste oproep 545 stelde voor Limburg lokale besturen als projectindiener voorop. Ook voor lokale besturen uit de Westhoek zag de oproep nog een nauwe betrokkenheid, maar niet noodzakelijk als promotor. Daarom is het interessant om de specifieke context van lokale besturen mee te nemen in de huidige evaluatie.

De evolutie van de rol van een lokaal bestuur

Het bestuurlijk landschap voor lokale besturen is in beweging. Het Vlaamse beleid is gericht op een versterking van de lokale autonomie en zet daarbij in op decentralisatie. Dat betekent dat meer bevoegdheden bij de steden en gemeenten terechtkomen. Het groeiende en complexer wordende takenpakket heeft ervoor gezorgd dat een deel van de gemeenten op haar capaciteitsgrenzen botst. Daarom werden (en worden) een aantal initiatieven genomen om de capaciteit van de gemeenten te versterken middels schaalvergroting.

De laatste jaren werd het bestuurlijke landschap ook gekenmerkt door een paradigmashift. Het 'new public management' ruimde stilaan plaats voor 'new public governance'. Dit laatste stelt dat maatschappelijke problemen niet langer kunnen opgelost worden door de overheid alleen, maar samenwerking vereisen met andere actoren van velerlei aard: gemeenten, overheidsniveaus, private en non-profitorganisaties. Dit vereist meer coördinatiecapaciteit binnen lokale besturen om partnerschappen te beheren. In toenemende mate nemen lokale besturen een regierol op. Het lokaal bestuur staat dus niet (alleen) zelf in voor het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen, maar faciliteert en stimuleert een breder (lokaal) netwerk hiertoe. Daartoe kan ze, afhankelijk van de opdracht, verschillende regie-instrumenten gebruiken, zoals communicatie, marktinstrumenten, financiële instrumenten en juridische doorzettingsmacht (Briels en Coussaert, 2021).



Rol van lokale besturen binnen het leerecosysteem

Bij de Limburgse LES moest het lokaal bestuur de promotorrol opnemen. Dit heeft echter wat uitdagingen met zich meegebracht. Zo werken heel wat lokale besturen nog versnipperd, en is ook de samenwerking tussen verschillende diensten al een uitdaging op zich. Verdeeldheid in politieke visie en dus ook op het inzien van de meerwaarde van het LES-project, maakt dat sommige diensten niet het mandaat krijgen om mee te werken aan het project. Bovendien wordt bij sommige LES ervaren dat de verschillende niveaus in hiërarchie en de formaliteit van de organisatie van een lokaal bestuur zorgt voor een vertraagde en logge context, wat nefast is voor het experimentele en innovatieve karakter dat voorop werd gesteld in de oproep 545. In Borgloon heeft het LES gekozen om voor de oproep 65 in te dienen met een nieuw opgerichte vzw. Dit zorgde voor een verademing: de administratieve last viel voor een deel weg (verantwoording t.a.v. financiële dienst) en ook werd er meer vertrouwen en openheid ervaren vanuit verschillende diensten van het lokaal bestuur (bv. OCMW, BKO). Daarnaast is de visie en strategie van een lokaal bestuur steeds gebonden aan een legislatuur. Dit tijdelijk karakter maakt de bestaanszekerheid op lange termijn onzeker, niet ten minste wanneer het lokaal bestuur hoofdpromotor is.

Box 4: Culturele sector (meer informatie in BIJLAGENB.5.3)

De culturele sector is een belangrijke partner in leerecosystemen, omdat cultuurparticipatie kan bijdragen aan persoonlijke groei, sociale inclusie en gemeenschapsvorming. Er bestaan verschillende internationale voorbeelden van succesvolle implementaties van leertrajecten, waarvoor educatieve en culturele instituten in coöperatie met partners uit de publieke en maatschappelijke sectoren hun krachten bundelden.

De ontwikkeling van leerecosystemen steunt op 3 cruciale elementen volgens Pinkard (2019). Voor elk van deze elementen bestaan er culturele instrumenten die bijdragen aan de ontwikkeling van het leerecosysteem en bijgevolg leren kunnen stimuleren. Cultuur kan bijdragen aan het gebruik en de verbinding van toegankelijke leerplekken door culturele instellingen open te stellen voor participanten en te verbinden aan andere actoren in het ecosysteem. Veilige en betaalbare toegang tot leerplekken is het tweede element in de ontwikkeling van leerecosystemen waar cultuur aan kan bijdragen via een aanbod aan creatieve broedplekken die door de gemeenschap worden beheerd als toegankelijke leerplekken zoals, bibliotheken, creatieve hubs, fablabs. De derde cruciale bouwsteen van leerecosystemen is de ontwikkeling van leerverwachtingen die resoneren bij de lerenden en hun gemeenschappen. Cultuur kan hierop anticiperen door de inzet van art-based methods om de ontwikkeling van de interesses, kennis, vaardigheden en identiteit van de lerenden te stimuleren.

5.4. Ondersteuning

In deze sectie gaan we dieper in op hoe de ondersteunende interventies door Europa WSE en haar partners vorm krijgen, en in welke mate ze bijdragen tot de gewenste resultaten, en in het bijzonder dynamische, doelgerichte en duurzame partnerschappen. Deze inzichten moeten wel begrepen worden in het licht van de ontwikkelingsfase waarin de leerecosystemen zich bevonden ten tijde van de datacollectie, namelijk nog in een eerder beginnende fase van katalyseren en initiëren, en net voorbij hypothese en visievorming (zie o.a. de analyses van maturiteit in Sectie 6.9).

Het belang van de Europa WSE werking en de geboden ondersteuning wordt duidelijk zowel uit de interviews als uit de survey wanneer we enerzijds vragen naar welke aspecten belangrijk zijn voor de slaagkansen van de LES (dus dynamisch en doelgerichte LES) en anderzijds welke aspecten cruciaal zijn voor de verdere werking (duurzame LES). Verschillende van de vaker aangehaalde aspecten (zie [Figuur 20](#) en [Figuur 21](#)), zijn aspecten die via de oproep 545 en de ondersteuning vanuit Europa WSE en het consortium beïnvloed of bepaald worden, namelijk:

- ▶ Het **mogen experimenteren, uitproberen** en daaruit leren wordt door verschillende geïnterviewden, en de meeste respondenten uit de survey aangehaald als een van die 4 belangrijkste aspecten die bijdragen tot de slaagkansen van het LES ([Figuur 20](#)). Dit wordt o.a. mogelijk gemaakt door de oproep zelf (zie Sectie

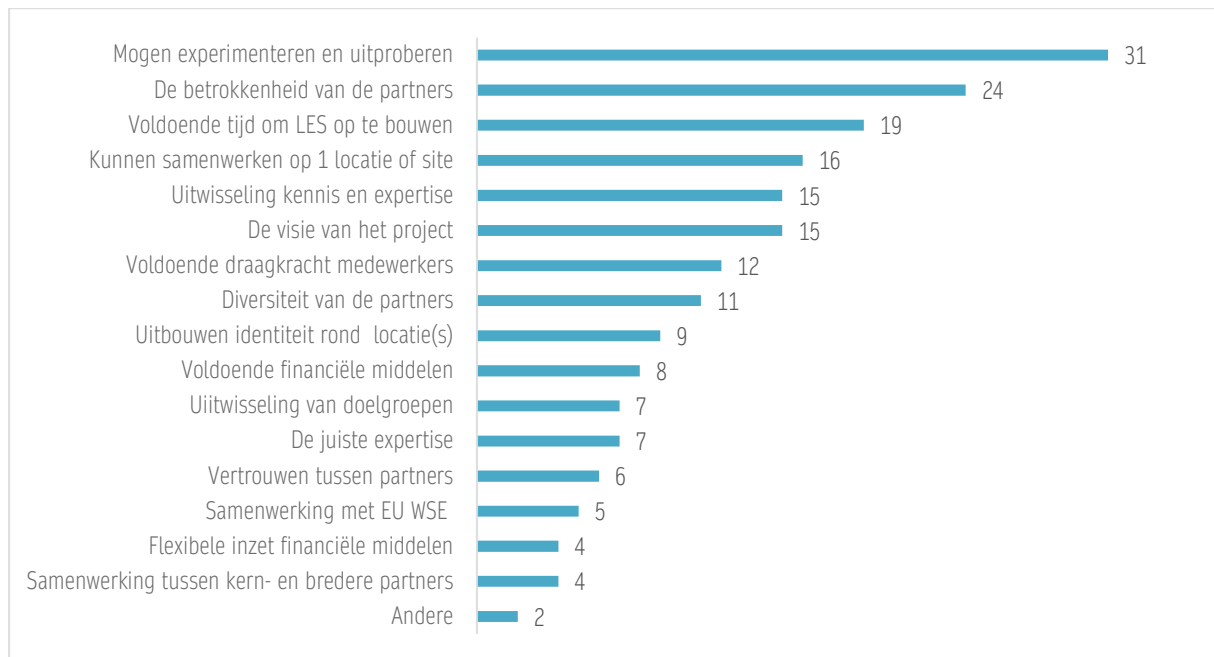


5.4.1) en de leertrajecten (zie Sectie 5.4.4). Deze eigenschap van de oproep wordt gezien als een unicum en meerwaarde door de partners.

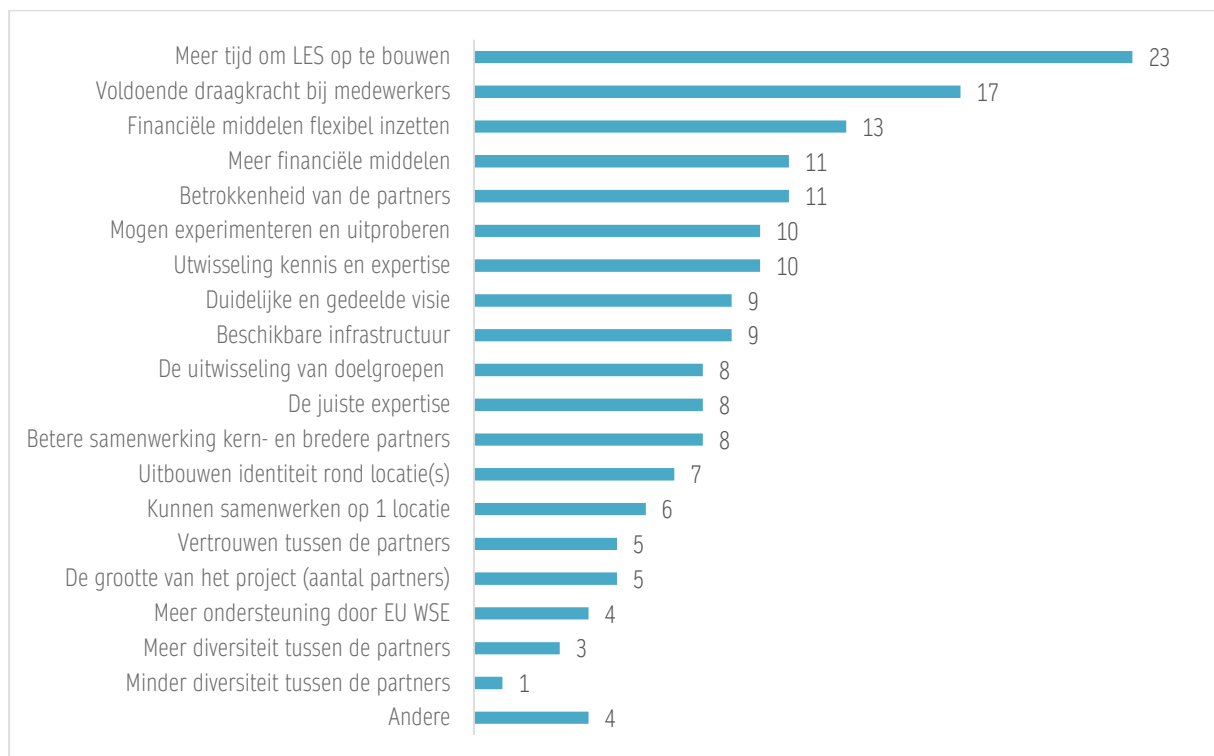
- ▶ **Voldoende tijd** om het LES op te bouwen is eveneens een belangrijk aspect volgens de respondenten in de survey (Figuur 20). Zo is er tijd nodig volgens de geïnterviewden om na te denken rond de probleemstelling, het kader, de visie, de opbouw van de netwerken, het opzetten en uitvoeren van experimenten etc. Dit bleek in de praktijk namelijk tijdsintensiever te zijn dan op voorhand werd ingeschat. Tegelijkertijd vragen de respondenten nog meer tijd om te verduurzamen of verbeteren (Figuur 21). Te snel willen gaan kan volgens geïnterviewden ten nadele gaan van de samenwerkingen en het netwerk. Maar tegelijkertijd hebben de LES ook ondervonden dat starten met de experimenten ook een positief effect had op de ontwikkeling van het LES. Zo werden bijvoorbeeld abstracte visies concreter. Het aspect tijd wordt bepaald in de huidige oproep 545 en de nieuwe oproep 65. Zie ook Sectie 6.3.1 voor informatie over de gemiddelde tijd dat een partnerschap nodig heeft om effectief te worden.
- ▶ Een **duidelijke en gedeelde visie** is voor doelgerichte LES belangrijk volgens de respondenten in de survey (zie Figuur 20) en de geïnterviewden. Dit aspect heeft een prominente plaats gekregen in de oproep 545, het voortraject en de begeleiding door het consortium en de opvolging. In oproep 65 is de focus verlegd van een visie naar meer concrete doelstellingen.
- ▶ Voldoende **financiële middelen** wordt niet door veel respondenten als een belangrijk aspect aangeduid voor het slagen van het ecosysteem (Figuur 20). Om het LES te verduurzamen of verbeteren worden financiële middelen door iets meer respondenten aangeduid als een van de belangrijkste aspecten (Figuur 21). Het flexibel kunnen inzetten van de financiële middelen wordt door nog iets meer respondenten als belangrijk geacht voor de verduurzaming. Deze aspecten worden in de oproep 545 via de financiering bepaald. Zie Sectie 5.4.2 voor meer informatie over financiering.
- ▶ **Samenwerking met (diverse) partners** komt zowel uit de interviews als de survey naar voor als een belangrijk aspect voor het slagen van de LES. Volgens geïnterviewden is het een meerwaarde van het werken in LES dat mensen, organisaties en/of doelgroepen worden samengebracht en gaan samenwerken om het doel te bereiken. Zo geven de respondenten van de survey (Figuur 20) aan dat betrokkenheid van de partners een belangrijk aspect is voor de slaagkansen voor het LES. Verder duidt men ook het samenwerken op een site, alsook het delen van kennis en expertise aan als belangrijk. De diversiteit van partners wordt iets minder vaak door de respondenten als belangrijk aangeduid in de survey voor het slagen van het LES. Dit aspect is evenwel als belangrijk aangehaald in een aantal interviews en de literatuur over organisatienetwerken om de complexe problemen aan te pakken via de samenwerking van partners met diverse achtergronden. Samenwerking tussen (diverse) partners is daarom ook opgenomen in de oproep 545, de ondersteuning via het voortraject, de begeleiding en in de opvolging.



Figuur 20: Welke aspecten dragen volgens jou positief bij aan de slaagkansen van het LES en de experimenten? Duid de 4 belangrijkste aspecten aan¹⁶. (n=52) - oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek



Figuur 21: Wat moet volgens u veranderen om de werking van het LES te verbeteren of verduurzamen? Duid de 4 belangrijkste aspecten aan¹⁶ (n=52) - oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek



¹⁶ Om de leesbaarheid van de figuur te bewaken, werden de stellingen ingekort. De volledige stellingen zijn te vinden in de leidraad van de survey in het bijlagenboek B.4.2.



5.4.1 Oproep(kader) en verlenging

In de oproep 545 zijn de onderstaande zaken bepaald die de organisaties ondersteunen in het vormen van leerecosystemen. Samen met het sjabloon met de inhoudelijke vragen, de projectplanning en de begroting die in het projectvoorstel moeten zitten, geven de bepalingen in de oproep 545 richting aan hoe de leerecosystemen (conceptueel) vormkrijgen nog voor ze gestart zijn. Bovendien heeft Europa WSE sommige projectvoorstellen afgekeurd of het advies gegeven aan te passen om de LES doelgericht te houden. De procedure is aangepast zodat de LES niet alleen schriftelijk, maar ook in de vorm van een presentatie, hun project kunnen toelichten omdat dit toch belangrijke bijkomende inzichten bleek te geven. Ook in de oproep 65 wordt dit pitchmoment behouden, en daarnaast werd een infomoment georganiseerd waarin o.a. ook lessen uit het pilootprogramma werden gedeeld. Het bleek initieel niet evident voor de betrokken organisaties om een verhaal uit te werken dat binnen het oproepkader paste – dit in combinatie met het feit het idee van een leerecosysteem heel breed kan worden ingevuld, omdat het nog een onbekend concept was. Dit zorgde voor de noodzaak aan extra afstemming tussen de lokale partners voor de indiening van het projectvoorstel. Hieronder worden de eigenschappen van de oproepen beschreven:

- ▶ **Acties:** In de oproep 545 worden de volgende acties aan de leerecosystemen gevraagd, waardoor Europa WSE de projecten ondersteunt door de verschillende verwachtingen te benoemen:
 - *Het in kaart brengen van actoren en mogelijkheden rond talentontwikkeling.* In de interviews wordt aangegeven dat deze verwachting te vaag was. Europa WSE merkte dat de huidige LES te veel zoekende waren op dit vlak waardoor er in de nieuwe oproep 65 duidelijkere doelstellingen zijn geformuleerd, o.a. over het verbinden van verschillende soorten van leren en leercontexten (bv. bruggen bouwen tussen informeel en formeel leren).
 - *Het vormen van een partnerschap van lokale actoren (bepalen van een gezamenlijke doelstelling, creëren van draagvlak en vertrouwen, het installeren van een samenwerkingsmodel, ...).* Hiertoe moet er bij het indienen ook een promotor- en partnerschapsovereenkomst gegeven worden met inhoudelijke en financiële afspraken. De oproep 545 laat wel aanvragen tot uitbreidingen en/of aanpassingen van het partnerschap toe gedurende de looptijd van het project, wat ook effectief gebruikt is om OpUnDi Genk als tweede groeikern in het LES van Genk toe te voegen (binnen de eerste oproep 545). Deze bepalingen hebben van in het begin een invloed op de coalitievorming en de netwerkstructuur. In de LES zien we, bijvoorbeeld, dat de partners opgenomen in de partnerschapsovereenkomst meestal behoren tot de 'kerncoalitie', terwijl de andere partners aan het LES tot de 'brede partners' behoren. Aangezien de oproep 65 bedoeld is voor reeds gevormde netwerken, wordt daar niet meer verwezen naar partnerschapsvorming, wel naar '*het beheer van het organisatienetwerk*'.
 - *Het selecteren, vormgeven en in de praktijk zetten van eerste gezamenlijke experimenten.* Uit de interviews met Europa WSE en Tweeperenboom blijkt dat hier te weinig specificaties rond gegeven zijn, waarbij er in de Limburgse LES te veel focus ligt op het uitwerken van nieuw aanbod in plaats van het aanpassen, verbinden of uitbreiden van bestaand aanbod naar nieuwe doelgroepen. Deze focus heeft een mogelijke weerslag op het langer duren eer een experiment kan uitgevoerd worden, wat op zich ook een weerslag heeft op de coalitievorming en samenwerking. In de nieuwe oproep 65, spreekt men niet meer van experimenten, maar van '*acties gericht op het aanbieden van toegankelijke en levensechte contexten waarin mensen kunnen leren en groeien*' en '*acties gericht op het vormgeven van persoonlijke leerpaden*'.
 - *Het uitdenken van het concept van LES volgens contextspecifieke noden en mogelijkheden.* Ondanks de beschrijving van leerecosystemen in de oproep 545 en de informatie in de bijlage met het conceptueel kader, geven verschillende geïnterviewden (zowel van Europa WSE, Tweeperenboom, als



de LES) aan dat het concept van een Leerecosysteem moeilijk en te vaag is. Zeker in het begin was wat een LES is of moet zijn niet duidelijk, o.a. door de aanwezigheid van verschillende definities in de literatuur en bij voorbeelden uit het buitenland. Aangezien het voor de partners van de LES moeilijk is om te definiëren wat een LES is, speelt dit ook een rol als het concept moet uitgelegd worden aan derden of mogelijke nieuwe partners. Een aantal geïnterviewden geven wel aan dat het gemakkelijker is geworden nu er effectief experimenten worden uitgevoerd en de rollen en samenwerking tussen de partners duidelijker is. Daarnaast wordt er ook kennis opgebouwd en gedeeld over het concept leerecosystemen via het leertraject, deze evaluatieopdracht en de infosessies (zie Sectie 5.4.4). Zo is onder impuls van Europa WSE en Tweeperenboom het organisatie netwerk als vorm voor de LES gekozen om de partnerschappen verder te ontwikkelen. Deze keuze is mee bepalend geweest om doelgerichte partnerschappen op te stellen om structuren te overbruggen en om samen problemen op te lossen die apart niet kunnen aangepakt worden. Ook heeft de kennis opgebouwd t.a.v. governance modellen een impact gehad op de LES. Wel merken we in de interviews en via de desk analyse verwarring over het LES als organisatievorm versus wat de doelstelling moet zijn waarvoor je een LES inzet. Vaak wordt de visie van het LES voor een deel ingevuld met het opzetten van het organisatie netwerk zelf, en valt de focus (nog) niet volledig op de eigenlijke doelstellingen, namelijk het creëren van een maatschappelijke meerwaarde.

- Daarnaast vraagt de eerste oproep (545), in de geest van het pilootprogramma, ook een aantal acties gerelateerd aan het *leren hoe het LES-concept zich vertaalt tot de praktijk*. Dat gebeurt via het definiëren van leervragen, het ophalen en vastleggen van leerlessen en het ontsluiten van de lessen tussendoor en in een rapport, zodat de huidige, maar ook toekomstige LES zich kunnen ontwikkelen tot doelgerichte, dynamische en duurzame partnerschappen.
 - In de oproep 65 wordt meer richting gegeven aan de inspanningen van de LES, door outputs voorop te stellen op het einde van de projectperiode m.b.t. *uitgewerkte en uitgeteste aanpakken voor: het detecteren en aanpakken van drempels die maken dat bepaalde groepen geen toegang hebben tot of de weg niet vinden naar bepaalde contexten; mensen tot reflectie brengen – vanuit actie – over hun passies en talenten en het aanzetten tot het vormgeven van persoonlijke leerpaden; het detecteren en verbinden van (verdere) kansen voor talentontwikkeling in functie van het vormgeven van persoonlijke leerpaden*.
- ▶ **Looptijd:** De looptijd van elke LES is variabel, want het is afhankelijk van de startdatum na indiening van het projectvoorstel, terwijl de einddatum steeds 31/12/2023 is voor oproep 545¹⁷. Hierdoor hebben Borgloon en Beringen, die later hebben ingediend, een minder lange looptijd (8 maanden minder) vergeleken met Genk, wat een mogelijke impact heeft op het vormen van het partnerschap en het behalen van de resultaten. De LES van de Westhoek zijn nog later gestart, namelijk 5 maanden later dan Beringen en Borgloon (zie [Tabel 5](#) voor de looptijden). Door het verschil in looptijd is er ook de mogelijkheid van de 'jongere' LES om te leren van de iets 'oudere'. Deze projecten, en anderen, hebben sinds oktober de mogelijkheid gekregen om via de nieuwe oproep 65 hun partnerschap verder te zetten. In de oproep 65 is de looptijd steeds 3 jaar, onafhankelijk van de startdatum.
 - ▶ **Actoren:** Zoals boven vermeld, stelt de eerste oproep 545 bepaalde actoren voorop om te verenigen in een partnerschap. De oproep 65 geeft geen verplichting naar betrokken type actoren.
 - ▶ **Ondersteuning vanuit Europa WSE:** In de oproep 545 worden de volgende zaken aangeboden als ondersteuning vanuit Europa WSE met het consortium (zie ook Sectie 2.2):

¹⁷ Deze einddatum staat vast omwille van het aftopen van de programmaperiode waarbinnen het pilootprogramma gefinancierd wordt.



- Netwerkvorming tussen leerecosystemen die in Limburg opstarten en actoren die in Limburg interesse tonen om een leerecosysteem te vormen. Voor de LES in de Westhoek is dit sneller moeten verlopen, met minder ondersteuning in de opstartfase.
- Het opbouwen van de capaciteit (kennis, vaardigheden, ...) omtrent het opzetten van leerecosystemen bij projectleiders en lokale stakeholders.
- Het netwerk inspireren en connecteren met goede praktijken binnen en buiten Vlaanderen.
- Het bouwen aan een kennisnetwerk omtrent leerecosystemen in Vlaanderen.
- Het monitoren van de voortgang, het borgen van geleerde lessen en evaluatie van het pilootprogramma, in functie van een Vlaams programma rond leerecosystemen dat voorzien is voor 2023 (cfr. oproepen 65 en 66) en in samenwerking met het Partnerschap Levenslang Leren vorm krijgt.
- 3-maandelijkse meetings voor voortgang en verdere planning, met ruimte voor aanpassingen.

In de oproep 65 biedt Europa WSE een 3-maandelijks leertraject aan de deelnemende organisaties waarbij minimale aanwezigheid per LES wordt verwacht.

- **Financiering:** In de oproepen wordt het totale oproepbudget bepaald, alsook een % cofinanciering vanuit de projectpartners opgelegd, en de mogelijkheden om kosten in te brengen. Zie Sectie 5.4.2.

Volgens een aantal geïnterviewden is het een sterkte van de oproep 545 dat de projecten de ruimte en tijd krijgen in het werken met bepaalde mensen en organisaties, dat het de ruimte biedt om (organisch) aan het netwerk te bouwen, en dat er geëxperimenteerd kan worden. Een geïnterviewde zegt er volgende over, waarbij de laatste zin ook meteen het nut van te werken in een leerecosysteem duidt: *"Het is aantrekkelijk om conceptueel te mogen werken en ambitieus te mogen werken om impact te realiseren. Ruimte en ondersteuning voor uw werking te overstijgen – godsgeschenk om te beginnen gek doen. [...] goed gaan kijken welke noden en behoeften willen we op werken? Wat is er niet? Wat is er echt echt nodig? Het frustrereert dat je er met reguliere werking niet aan kan voldoen."* - *Verkennd gesprek Borgloon in maart 2023.*

5.4.2 Financiering

In de oproepen wordt het totale oproepbudget bepaald, alsook een % cofinanciering vanuit de projectpartners opgelegd, en de mogelijkheden om kosten in te brengen. Deze hebben elk hun invloed op hoe de partnerschappen (verder) zijn ontwikkeld. Zie Sectie 6.2 en 6.4).

- Het oproepbudget voor de eerste oproep 545 bedraagt 2.000.000 euro ESF-financiering en 150.000 euro Vlaamse cofinanciering (waarvan 1.850.000,00 euro ESF voor projecten i.k.v. deze oproep en maximaal 150.000 euro ESF en 150.000 euro VCF voor de ondersteunende en omkaderende opdracht). Voor de oproep 65 bedraagt het totale budget 17.000.000 euro, waarvan 60% ESF-middelen en 20% VCF middelen.
- In de eerste oproep 545 is er geen maximale subsidie voorzien per project. De promotor en partners moeten wel een andere publieke cofinanciering of minimale private cofinanciering voorzien van 50% van de totale subsidiabele kosten van het project. Gedurende de looptijd van het project zijn aanvragen tot uitbreidingen en/of aanpassing van de projectbegroting mogelijk. In de oproep 65 is er wel een maximale subsidie van 680.000 euro, mits 20% cofinanciering of 765.000 euro voor Limburgse projecten, mits 10% cofinanciering.
- In de oproep 545 kunnen twee kostenrubrieken ingebracht worden, namelijk een standaarduurtarief voor intern personeel en kosten van extern personeel. Overige (directe en indirecte) kosten kunnen niet ingebracht worden en worden gefinancierd via een forfait dat boven op de kosten verbonden aan intern personeel wordt berekend. Ontvangsten en inkomsten moeten eerst in mindering gebracht

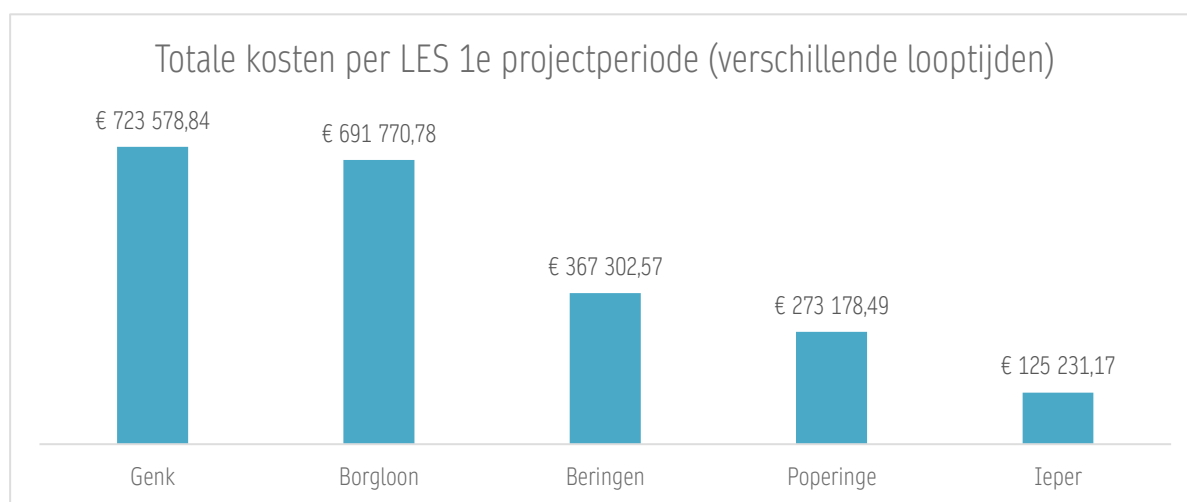


worden voor de financiering van de subsidiabele kosten. De ESF-steun is additioneel, dus eerst moeten andere financieringsbronnen berekend en benut worden.

Zoals in de eerste oproep 545 gevraagd, voorzien de projecten zelf 50% cofinanciering en is de subsidie dus 50% van de begrote kosten. Qua voorziene kosten/middelen zitten er verschillen tussen de LES, zie onderstaande grafiek. Deze zijn deels het gevolg van de verschillen in looptijden tussen de LES:

- ▶ Genk: 01/2022 – 31/12/2023: 24 maanden
- ▶ Borgloon en Beringen: 09/2022 – 31/12/2023: 16 maanden
- ▶ Poperinge en Ieper: 02/2023- 31/12/2023: 11 maanden

Figuur 22: Gemaakte kosten per LES (info verkregen Europa WSE juni 2024)



Voor een opdeling in de kosten per partner zie BIJLAGENB.3.¹⁸ In Genk en in Ieper is het aandeel in de kosten het grootst voor het lokaal bestuur.

De regels rond financiering beïnvloeden de werking van de partnerschappen. In de eerste plaats bieden de **subsidies** de mogelijkheid om de noodzakelijke stappen te durven zetten in het opzetten van experimenten, expertise aan te vragen etc. Volgens de meerderheid van de respondenten die financiële middelen geven of ontvangen binnen een LES zouden de projecten niet uitgevoerd kunnen worden zonder de financiering door Europa WSE (zie [Figuur 23](#)). Met andere woorden, de subsidies dragen bij tot de concrete uitwerking van de LES. Tegelijkertijd geven 11 van de 25 respondenten aan dat de samenwerking in de vorm van het LES niet zal worden verdergezet als de financiering vanuit Europa WSE stopt. Voor duurzame LES is het dus ook belangrijk volgens sommigen, hoewel 12 respondenten die redenering niet helemaal volgen.

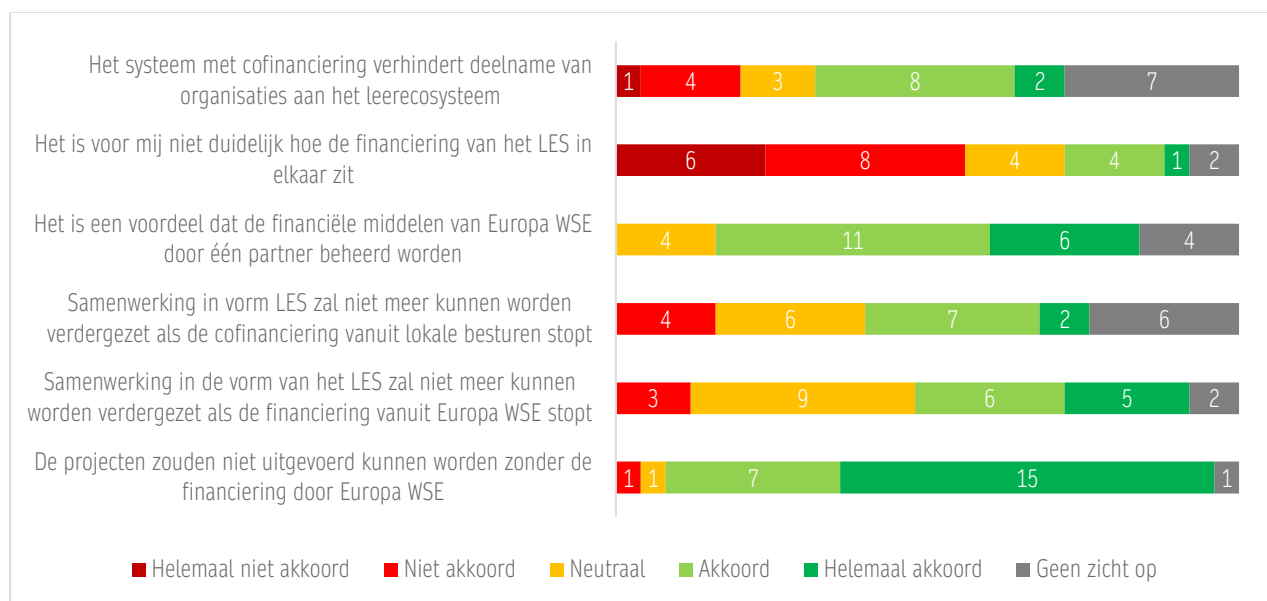
In de tweede plaats speelt **cofinanciering** ook een rol in de dynamiek en duurzaamheid van de LES. In de interviews wordt vaak aangehaald dat de gevraagde 50% cofinanciering bij de eerste oproep 545 lastig is voor partners om in te stappen, want niet iedereen heeft de middelen of kan garanderen dat over langere termijn (tweetal jaar minimum) te voorzien (zie ook type actoren in Sectie 5.3). De lokale besturen trachten dan financiering te voorzien voor bepaalde partners die belangrijk zijn voor het LES, maar het zelf niet kunnen inbrengen. Ook zoeken ze naar flexibele oplossingen en andere bronnen van subsidies, maar dat is niet altijd mogelijk of gemakkelijk. De cofinanciering kan dus deelname verhinderen, maar niet noodzakelijk (zie ook [Figuur 23](#)). Om die reden heeft Europa WSE in de nieuwe oproep 65 het aandeel cofinanciering verlaagd, maar niet

¹⁸ De werkelijke gemaakte kosten en verdeling over partners wordt pas gerapporteerd op 31 maart 2024.

weggelaten¹⁹. Europa WSE staat nog achter het principe van cofinanciering, omdat het een gedeeld economisch model brengt, waarbij niet alles vanuit de overheid gefinancierd wordt (en iedereen afhankelijk is van de overheid), maar dat het wordt verankerd via andere bronnen om duurzame LES te kunnen opbouwen. Het principe is om in het begin meer subsidies te voorzien, zodat de LES kunnen starten (omwille van dynamiek en doelgerichtheid), maar deze dan geleidelijk af te bouwen (omwille van duurzaamheid). De assumptie hierbij is dat Europa WSE de projecten de eerste jaren moet (co)financieren, tot de LES zelf de meerwaarde zien van het nieuwe leeraanbod, nieuwe praktijken, en dat het werkt. Pas dan kunnen de partners de eigen financiering rechtvaardigen. Bovendien leidt cofinanciering bij verschillende partners potentieel ook tot gedeelde verantwoordelijkheid en (duurzame) samenwerking van onderuit.

In de derde plaats wordt gemeld in sommige interviews dat lokale besturen, en soms partners, moeten **prefinancieren** om het project te laten lopen. Dit geeft ongerustheid in de LES en naar de partners toe, vooral als er moeilijkheden zijn om lonen uit te betalen. Het feit dat er vanuit de lokale besturen wordt (ge)prefinancierd, kan ook een beïnvloedende factor zijn in de coalitievorming en bij de uitvoering van de projecten volgens geïnterviewden. Zo kan het enerzijds vertragend werken als er te veel naar de lokale besturen wordt gekeken om het voortouw te nemen, maar het kan de experimenten anderzijds net in stroomversnelling brengen door bv. middelen voor materiaal, infrastructuur en (vrijwilligers)lonen te voorzien. Om die redenen maakt Europa WSE in de oproep 65 voorschotten mogelijk, en worden er meer werkmiddelen voorzien.

Figuur 23: Stellingen m.b.t. financiering van het LES (n=25)²⁰ – oktober 2023 in Limburg en maart 2024 in Westhoek



Ten laatste blijkt dat er **voor sommige partners onduidelijkheid is t.a.v. financiering** en de regels. De meeste respondenten in de survey geven aan te begrijpen hoe de financiering in elkaar zit (zie [Figuur 23](#)). Voor een aantal respondenten is het niet duidelijk hoe de financiering in elkaar zit, en bij verschillende stellingen geven een aantal mensen aan dat ze er geen zicht op hebben. Specifiek in Borgloon vertaalde zich dat ook tot vragen rond de rechtspersoonlijkheid van het LES om subsidies te kunnen aanvragen als LES, om zo belangenconflicten

¹⁹ Europa WSE is ook gebonden aan de regels van Europa om Europese middelen te krijgen waarbij bepaalde thema's bv. levenslang leren een minimum aan cofinanciering opleggen.

²⁰ Om de leesbaarheid van de figuur te bewaken, worden de stellingen ingekort. De volledige stellingen zijn te vinden in de leidraad van de survey in het bijlagenboek B.4.2.



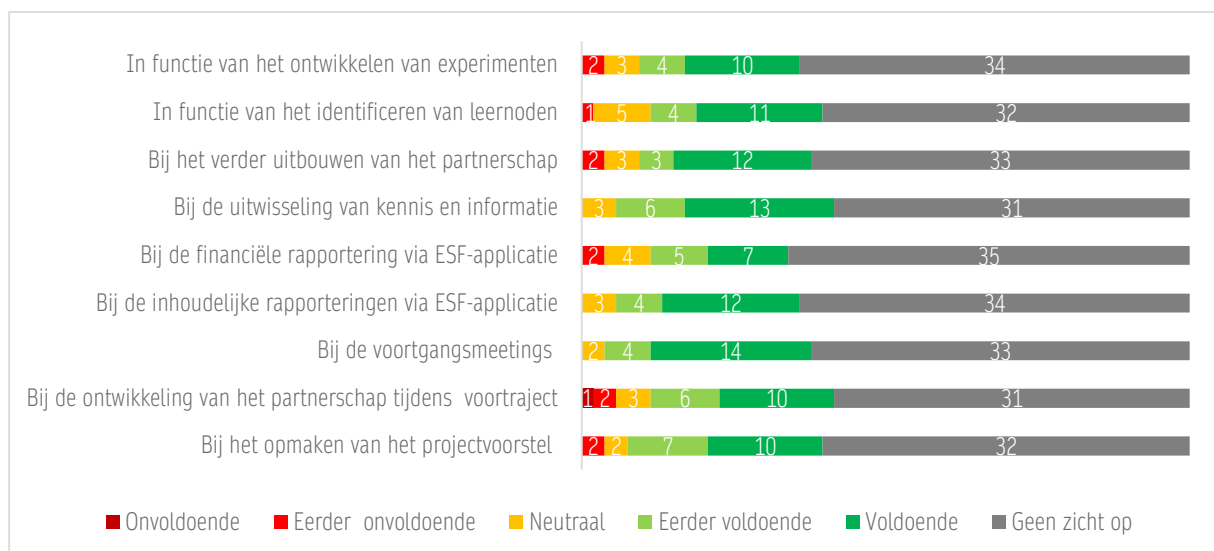
in het netwerk te vermijden. Welke gevolgen dat juridisch en financieel kan hebben moet nog onderzocht worden, maar bij de verlenging heeft Borgloon een vzw opgericht die financieel verantwoordelijk is.

5.4.3 Voortraject

De ondersteuning die vanuit Europa WSE en vooral Tweeperenboom werd geboden tijdens het voortraject heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de 3 Limburgse LES om de projectvoorstellen en de coalitievorming mee vorm te geven. Zoals eerder vermeld, verliep het initiële proces voor de Westhoek anders. Daarna werd een gelijkaardige ondersteuning geboden als in Limburg. Zo heeft Europa WSE er eveneens feedback gegeven op de projectvoorstellen, waarover men in een interview aangeeft dat dit bijdroeg tot een beter resultaat.

Wat de ondersteuning van Europa WSE betreft aangaande het opmaken van het projectvoorstel en de ontwikkeling van het partnerschap blijkt uit de survey dat veel partners hier geen zicht op hebben. Van degene die er zicht op hebben, geeft de meerderheid aan dat het (eerder) voldoende is, enkelen vonden het onvoldoende (Figuur 24).

Figuur 24: Hoe ervaart u de ondersteuning en begeleiding van Europa WSE (ESF) in het leerecosysteemproject? (n=52) - oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek



Vroeg in het pilootprogramma werd vastgesteld dat het voor geïnteresseerde organisaties niet evident was om tot een projectvoorstel te komen. Daarom werd beslist om meer tijd vrij te maken voor het opsporen van relevante kiemen van samenwerking in Limburg en werd er tijd vrij gemaakt voor het ondersteunen van betrokken actoren bij het vormgeven van een project. Het opsporen van kiemen gebeurde op verschillende manieren. Sommige organisaties contacteerden Europa WSE met een vraag tot informatie over de oproep. AWB voerde een stakeholdermapping uit in Limburg en Tweeperenboom zette het eigen netwerk in. Organisaties die interesse toonden in de pilootoproep werden in de aanloop naar de indiening van een project ondersteund door 2PB met een aanbod van drie werksessies (m.u.v. Genk, die eerder begeleiding hadden ontvangen door 2PB niet i.k.v. dit project), inzake het vormgeven van een visie (centrale doelstelling), governance en actieplan voor de eerste zes maanden.

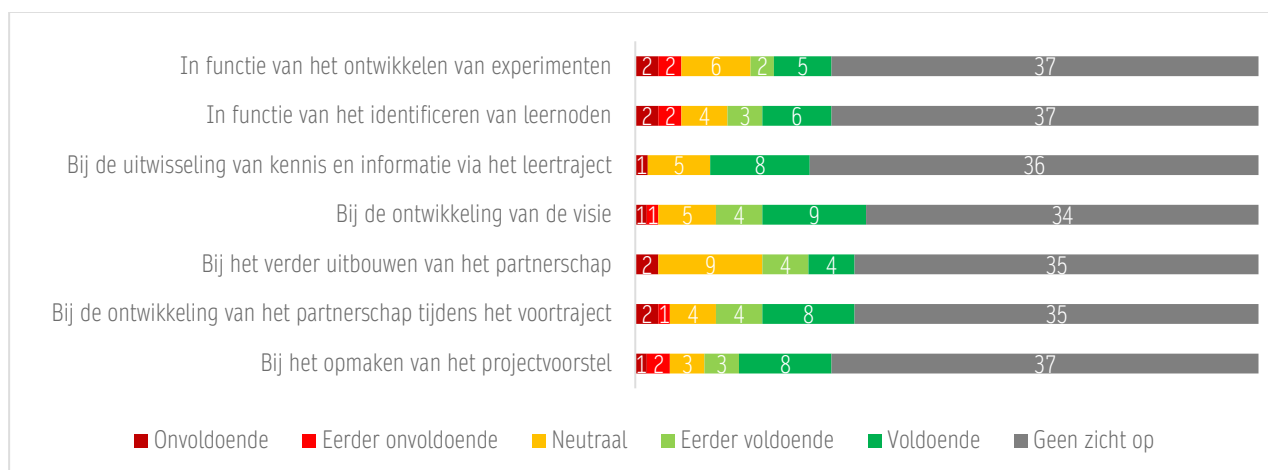
Bij de verkennende processen door het consortium i.s.m. Europa WSE was er een fase van informele activering en matchmaking. Zo informeerde Tweeperenboom de geïnteresseerden over wat een LES is, wat een netwerk of partnerschap is. Ze hebben de actoren ook gevraagd wat de kwestie is op regionaal vlak en wat de context of het vraagstuk is waar de LES een antwoord op kan bieden. Op die manier liet Tweeperenboom de potentiële partners al een toekomstbeeld of ambitie uitspreken. Het consortium heeft zo een mapping gemaakt van lokale stakeholders die mogelijk een partner kunnen zijn. Van in het begin heeft Tweeperenboom daarbij steeds een



dialogo opgezet van wat is de ambitie van het collectief en wat is die van de partner. In deze fase werkte Tweeperenboom meestal eerst vanuit een brede groep met brainstorms, om daarna met een kleinere groep de scope af te bakenen en aan de visie te werken. Als we kijken naar de survey vond meer dan de helft van wie er zicht op heeft (want niet iedereen was van bij het voortraject betrokken) **begeleiding tijdens het ontwikkelen van het partnerschap** of het **schrijven van het projectvoorstel (eerder) voldoende** (zie [Figuur 25](#)), een aantal geven 'neutraal' aan, een minderheid kiest voor (eerder) onvoldoende. In de interviews bij de kernpartners in Limburg komt naar voor dat de ondersteuning een hulp was tijdens het voortraject om tot een doelgericht partnerschap te komen.

In de Westhoek heeft men onder begeleiding van Tweeperenboom ook diverse partners uitgenodigd ter verkenning en drie voorbereidende sessies gehad. In Poperinge heeft Tweeperenboom procesbegeleiding o.a. gewerkt rond de rol van de trekker. Binnen het LES Ieper duurde het iets langer eer men aan de slag kon gaan, wegens het wegvallen van de trekker. Uit de gesprekken kwam naar voor dat de sessies daardoor vrij snel ingepland moesten worden, waardoor niet steeds alle relevante personen konden aansluiten. Een uitdaging voor de begeleiding was dat het concept van een leerecosysteem erg vaag en onduidelijk was in het begin, daardoor bleven sommige personen – zeker in Ieper waar het dus snel moest gaan - in de opstartfase nog wat op hun honger zitten. *“Naar mijn gevoel is dat heel abstract gebleven. Wel waardevol om eerste afstemming te krijgen, maar toch, en nu? Die stap hebben we niet kunnen zetten.”* – Verkennend Interview in april 2023.

Figuur 25: Hoe hebt u de ondersteuning en begeleiding van Tweeperenboom in het leerecosysteemproject ervaren? (n=54) - oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek



5.4.4 Leertrajecten

Van in het begin heeft Europa WSE ingezet op een lerende houding t.a.v. het pilootprogramma. Ten eerste gebeurde dat door in de oproep 545 van de LES acties rond leerlessen in te bouwen (zie Sectie 5.4.1). Ten tweede is er een doelstelling rond leerprocessen op niveau van de lokale leerecosystemen. Ten derde, zijn er lerende netwerken ingebouwd in de begeleidingsopdracht via het consortium en bij oproep 65. Ten vierde, is er deze evaluatieopdracht waar ook leren een kerndoelstelling is (zie Sectie 2.3), en, ten laatste, zijn er verschillende infosessies georganiseerd door Europa WSE met het onderzoeksteam. De ESF-evaluatiecel speelt hierin ook de rol van de kritische vriend die meedenkt over de visie, het concept LES en het leren. Achterliggend heeft Europa WSE een leeragenda bepaald met 5 thema's dat sturend is voor de projecten, de agenda van het consortium, deze opdracht en de opvolging van de projecten door Europa WSE (zie [Figuur 26](#)).



Figuur 26: Leeragenda van Europa WSE voor leerecosystemen²¹



Die lerende houding komt voort uit het feit dat een leerecosysteem, zeker in het begin, een concept in ontwikkeling is. Bij aanvang van de oproep 545 kende het nog geen uitwerking in de praktijk. In de pilootprojecten wordt dit concept ontwikkeld en geconcretiseerd. Dat **ontwikkende en experimenterende karakter** is een cruciaal kenmerk dat centraal staat in de eerste gelanceerde oproep 545 en ook sterk gedragen wordt vanuit Europa WSE. Het wordt door geïnterviewden aangegeven als de grote meerwaarde van het werken in de LES: kunnen experimenteren, zien of iets lukt of niet. Het wordt, zoals eerder vermeld, ook in de survey vaak aangeduid als aspect dat positief bijdraagt tot de slaagkansen van het LES (zie [Figuur 20](#)). Falen mag dus, maar in de interviews wordt er hierbij wel verteld dat er met dat experimenteren verantwoord moet omgegaan worden. Ze voelen zich verplicht om er meerwaarde uit te halen, om te leren, ook van de fouten.

Vanuit de lerende optiek zijn er **individuele en collectieve leertrajecten** georganiseerd waarbij de projecten individuele begeleiding kunnen krijgen, maar ook collectief via een lerend netwerk. Via het collectieve leertraject worden de projecten regelmatig samengebracht om van inspirerende praktijken te leren, maar vooral ook van elkaar. Door elkaar te leren kennen en van elkaar te zien dat men worstelt met dezelfde zaken worden de projecten vooruitgeholpen. Via de leertrajecten tracht Europa WSE theoretische kennis binnen te brengen via kaders of experts. Op die manier is het mogelijk dat de projecten samen nadenken over systemen en concepten.

Voor de leertrajecten was initieel een belangrijke rol vooropgesteld voor het **consortium** (GEF, AWB en Tweeperenboom). De invulling van de begeleiding door het consortium is echter gaandeweg veranderd, onder meer door de vaagheid van de oproep 545 en het concept van leerecosystemen met haar verschillende definities, waardoor elk zijn eigen spoor of focus had die niet steeds de ondersteuning bood die de projecten en Europa WSE nodig hadden. De tijds- en budgetinvestering in het voortraject, om de projecten ingediend te krijgen, bleek veel groter te zijn dan initieel werd ingeschat. Dit heeft ervoor gezorgd dat de focus van de ondersteuning deels verschoof, en dat Tweeperenboom een grotere rol kreeg dan de anderen. Om budgettaire redenen werd vervolgens de externe begeleiding stopgezet. Mede daardoor heeft Europa WSE in de loop van het project een steeds grotere rol opgenomen voor de leertrajecten.

- ▶ **AWB:** AWB heeft aan de start van het project een contextanalyse gedaan voor Limburg met de noden op verschillende vlakken op macroniveau (bv. mobiliteit, waterschaarste), maar dat was voor de lokale besturen over het algemeen geen nieuwe informatie, of het was niet relevant voor de noden die zij op meer individueel vlak hadden geïdentificeerd. Daarom is AWB als begeleider naar de achtergrond getreden tijdens het project.

²¹ Bron: [Vijf lessen uit het pilootprogramma leerecosystemen | Europa WSE](#)

- ▶ **GEF:** GEF heeft het studiebezoek in Eindhoven georganiseerd in het begin van het pilootprogramma voor Limburg. Zij hebben bijgedragen tot het begrip van LES met behulp van de verwijzingen naar internationale praktijken. Hun rol is tijdens de loop van het traject ook kleiner geworden dan initieel voorzien.
- ▶ **Tweeperenboom:** Tweeperenboom heeft tijdens de loop van de projecten, naast de begeleiding tijdens het voortraject, ook begeleiding geboden in functie van het leertraject (tot april 2023). Dat hebben ze gedaan via individuele en collectieve sessies. Tweeperenboom heeft hen begeleid m.b.t. samenwerking, de visievorming, de evolutie van de netwerken, en om te leren tussen en van de verschillende LES. In vergelijking met de voorgaande topics heeft Tweeperenboom minder aandacht kunnen geven aan de impact die de LES realiseren. Voor Europa WSE was het van in het begin belangrijk dat het eigenaarschap bij de projecten ligt. Daarom dat Tweeperenboom voornamelijk, ook tijdens het voortraject, heeft ingezet op het stellen van de juiste vragen en het aanbieden van instrumenten in workshopformaat (bv. droomsessies, scrum, brainstormsessies met stakeholders) zodat de projecten het zelf kunnen doen. Op vraag van enkele LES heeft Tweeperenboom bijkomende ondersteuning geboden.

Heel concreet heeft Tweeperenboom in opdracht van, en in samenwerking met, Europa WSE gewerkt rond 3 thema's:

- ▶ **Visievorming:** Voor de visievorming en het delen van de visie is er ondersteuning geboden. Er is in de begeleiding gewerkt aan het formuleren van een goede visie. Er is aan de LES daarvoor ook gevraagd om een theory of change op te maken. Tweeperenboom heeft daarover een workshop gegeven. Het juiste niveau vinden van visie is moeilijk in het begin, deze was volgens Tweeperenboom vaak op een te hoog niveau. Uit de survey blijkt dat de meerderheid van zij die er zicht op hebben de ondersteuning rond visievorming door Tweeperenboom (eerder) voldoende vonden (zie [Figuur 25](#)). De theory of change is echter niet opgepikt als model door de LES, en ook Europa WSE heeft beslist dit theoretische kader los te laten in de gesprekken met de LES.
- ▶ **Governance:** Er is ook ondersteuning geboden rond governance, met vragen als: hoe organiseer je je, wat is de rolverdeling, en hoe verhoudt zich dat tot de levensfase van de LES? Hieronder valt deelname aan een studieavond (met Bart Cambré) waarop de drie Limburgse LES werden uitgenodigd via Tweeperenboom. Daar is de theoretische basis gelegd van wat organisatienetwerken zijn. Er werden inzichten gedeeld rond netwerkleiderschap en praktijkvoorbeelden. Voor de lokale besturen was dit een belangrijk kantelpunt. Daarna is Tweeperenboom met de drie Limburgse LES aan de slag gegaan om de nieuwe ideeën rond governance in de praktijk om te zetten. Een van de geïnterviewden zei het volgende hierover: *“Als we hen niet hadden gehad – lerende netwerken – dan hadden we dat probleem niet ingezien – dan hadden we doorgedaan op de initiële piste en dat was misgelopen.”* In Poperinge heeft Tweeperenboom, op vraag van Poperinge, geholpen met het verlengdossier. Zo werd bijvoorbeeld een oefening gedaan om de rollen te bespreken.
- ▶ **Lerende aspect:** Het derde thema gaat over het lerende aspect, waarbij leren een hefboom is voor de missie en doelstelling. Hiervoor is er een sessie georganiseerd rond reflexieve monitoring waarbij het leren gericht is op structurele veranderingen dat nodig is in een context als de LES. We merken in de interviews, evenwel, dat hier in de LES nog niet veel rond gedacht of gewerkt is in de eerste maanden van de projecten.

De betrachting om vanuit de leertrajecten te leren en kennis uit te wisselen wordt vanuit de interviews met de LES over het algemeen als waardevol ervaren, maar voor sommigen kwam de informatie ofwel te laat, of was niet alles altijd even relevant voor alle personen (afhankelijk van hun rol in de LES). Toch blijkt dat de meeste respondenten die er zicht op hebben bij de vraag in de survey of de ondersteuning vanuit Tweeperenboom bij de uitwisseling van kennis en informatie via het leertraject voldoende is, enkelen kozen voor 'neutraal' en één persoon voor onvoldoende (zie [Figuur 25](#)). Tegelijkertijd geven de respondenten die er zicht op hebben ook aan dat ze over het algemeen de ondersteuning bij de uitwisseling van kennis en informatie door **Europa WSE** voldoende vinden (zie [Figuur 24](#)). De bijdrage van Europa WSE is gegroeid sinds de opstart. Zo organiseert Europa



WSE digitale interviews met de verschillende LES waarin ze elkaars problemen (en mogelijke oplossingen) kunnen delen. Ook bij de infosessies organiseert Europa WSE tafelgesprekken die verder bouwen op de gegeven informatie. De lessen die Europa WSE hieruit trekt worden op de website gedeeld voor de LES en alle andere geïnteresseerden.

5.4.5 Opvolging

Europa WSE doet ook aan actieve en betrokken projectopvolging met het oog op doelgerichte LES. Een geïnterviewde zegt hierover: *"De rol van Europa WSE in projecten Limburg is niet te onderschatten, niet puur financierder, maar ze willen ook dat er geleerd, geëxperimenteerd wordt en dat er wordt overgegaan naar actie"*. Europa WSE stelt voor zichzelf en naar de projecten ook een lerende houding op, vraagt advies aan de projecten over het leertraject en voor het vervolg van de projecten. Op deze manier is ze een betrokken en mee-lerende partner. Hiervoor is ook een zekere mate van vertrouwen nodig dat via de opvolging wordt opgebouwd. De opvolging gebeurt aan de hand van een driemaandelijks meeting en inhoudelijke en financiële rapporteringen.

De **driemaandelijks meetings** hebben drie doelen:

- ▶ Het is een moment waar mijlpalen besproken worden van de afgelopen 3 maanden en er nieuwe opgesteld worden voor de volgende periode, om ervoor te zorgen dat ze iteratief kunnen plannen. Zo weet Europa WSE waar de LES mee bezig zijn en kunnen ze akkoord geven naar subsidies toe. Door de complexiteit van de LES maken ze de bewuste keuze om op korte termijn te plannen.
- ▶ Europa WSE kan via de meetings een rol spelen tot kruisbestuiving tussen de LES of met andere projecten. De kruisbestuiving met andere projecten wordt niet structureel opgenomen (zie Sectie 5.2), maar het is bijvoorbeeld wel de plaats waar de toevoeging van OpUnDi Genk als tweede groeikern (en later aparte LES) kan ontstaan. Europa WSE wilde tijdens de looptijd van de eerste oproep 545 geen apart project in Genk opstarten, dus had het aan OpUnDi Genk aangeraden om met Regina Mundi te verbinden en met de twee groeikernen tot een dynamisch geheel te komen.
- ▶ Het is ook de plaats waar Europa WSE kan opvolgen op welke zaken er wel of niet wordt ingezet, bv. pedagogische expertise, reflexief monitoren of de nodenanalyses bij burgers, en waar de LES tegenaan lopen, bv. onduidelijkheid in rollen of gedeelde doelstellingen. Europa WSE kan met die kennis inspelen op de noden en zo ook de meer theoretische kennis of kaders meegeven die relevant (of via de leertrajecten) zijn.

De **ervaringen vanuit de LES** in de interviews en survey t.a.v. de ondersteuning van Europa WSE via de opvolging zijn de volgende:

- ▶ Qua opvolging van de voortgang vinden de meeste respondenten de ondersteuning van Europa WSE voldoende (zie [Figuur 24](#)), maar het wordt nu ook niet gepercipieerd als een van de belangrijkste aspecten voor de slaagkansen van de LES (zie [Figuur 20](#)).
- ▶ De geïnterviewden vinden het positief dat er wijzigingen mogelijk zijn t.o.v. het initiële dossier, bv. visie veranderd, governance veranderd, groeikern toegevoegd... Ze zijn ook dankbaar dat er ruimte en tijd gegeven wordt, ook als het minder vlot loopt.
- ▶ Zowel qua uitbouw partnerschap, identificeren van leernoden, en ontwikkelen van experimenten vinden de meeste respondenten die er zicht op hebben de ondersteuning vanuit Europa WSE (eerder) voldoende ([Figuur 24](#)).
- ▶ Per kwartaal rapporteren de partners aan Europa WSE. Dat ritme is momenteel haalbaar volgens sommige geïnterviewden, maar op langere termijn moeilijk. De rapportering in de applicatie wordt ook als complex aangegeven. Voor de inhoudelijke rapportering via de ESF-applicatie is de ondersteuning van Europa WSE (eerder) voldoende, zo blijkt uit de survey, alsook voor de financiële rapportage (m.u.v. 2 respondenten die



dit als eerder onvoldoende scoorden). In de interviews is ook aangegeven dat de administratie via de ESF-applicatie niet vlot verloopt.

- ▶ Ten slotte merken we ongerustheid bij de LES rond het evalueren. Er wordt aangegeven dat het soms verwarrend is om tegelijkertijd informatie te geven om Europa WSE te laten leren, terwijl het gebruikt zou kunnen worden voor de evaluatie van het project en het krijgen van de subsidies. Europa WSE heeft om dit te vermijden de personen die de opvolging deden niet laten mee-evalueren voor de nieuwe oproep 65. Ook naar deze opdracht toe was er ongerustheid te merken of de gegeven informatie eventueel gebruikt wordt in de beslissingen bij de nieuwe oproep 65.





6 / Resultaten Luik B: Partnerschappen

In dit hoofdstuk bespreken we hoe de LES zich ontwikkelen tot doelgerichte, dynamische en duurzame partnerschappen, waarbij we gaan kijken naar hun visie, de netwerkstructuur en coalitievorming, de governance en rollen, hun samenwerking en communicatie, hun maturiteit en hoe ze reflecteren en (bij)leren. In dit hoofdstuk gaan we dus in op de evaluatievragen uit Luik B ten aanzien van de 5 leerecosystemen. We presenteren eerst telkens een vergelijking over de vijf LES heen, waarbij we ook aandacht hebben voor succesfactoren en uitdagingen. Vervolgens bespreken we de resultaten voor elke LES apart. De bevindingen zijn gebaseerd op de verschillende interviews, de focusgroepen, de antwoorden op de survey, aangevuld met informatie uit de desk analyse.

Enkele bedenkingen bij het interpreteren van de resultaten (zie ook hoofdstuk Methodologie en BIJLAGENB.1 met de uitgebreide methodologie):

- ▶ **LES veranderen:** Als organisatienetwerken zijn de LES dynamisch van aard. Dit impliceert dat zij aan verandering onderhevig waren tijdens de looptijd van het project en ook sinds het afsluiten van de dataverzameling verder evolueerden. De beschreven resultaten en netwerkmappen zijn dus een momentopname.
- ▶ **Andere aanpak voor LES Genk en LES Borgloon t.o.v. de andere LES:** Bij LES Genk en LES Borgloon hebben we meer uitgebreide datacollectie gedaan via een tweede focusgroep én verdiepende interviews bij partners. Daardoor kunnen we LES Genk en LES Borgloon doorgaans in meer detail bespreken. Bij Borgloon en Genk hebben we telkens een tweede focusgroep georganiseerd om mogelijke veranderingen te capteren in de tijd. Deze zijn niet georganiseerd in de andere LES.
- ▶ **Beperkingen netwerkmapping:** Borgloon was het eerste LES waar er een datacollectie is gebeurd. Daaruit bleek dat de hoeveelheid actoren en relaties niet haalbaar zijn voor het onderzoek voor alle LES. Daarom hebben we gekozen om bij de andere LES minder experimenten, en dus ook minder actoren en relaties op te vragen. We hebben het aantal experimenten in Genk, Beringen, Ieper en Borgloon beperkt tot ongeveer 4 experimenten. Hierdoor is de aanpak bij Borgloon anders dan bij de andere LES en dus daarom zeker niet te vergelijken in bv. grootte of complexiteit. Bovendien volgde de tweede netwerkmapping voor Borgloon en Genk niet exact dezelfde aanpak. In de 2e focusgroep (in februari en maart 2024) werd vooral gepolst naar wijzigingen t.o.v. de eerdere mapping (in juni en augustus 2023) en gebeurde de vraagstelling dus niet altijd met een relationele insteek. Dit werd in overleg met de opdrachtgever beslist omwille van de grootte en complexiteit van de LES en het tijdsbeslag op de respondenten.
- ▶ **De survey resultaten zijn niet volledig representatief:** De survey werd uitgestuurd naar de kernpartners en brede partners van de 5 LES (1 uitnodiging, 1 herinnering), maar de responsgraad was laag (zie BIJLAGENB.1.4).

- ▶ **Verwarring kernpartner – brede partner:** Bij het invullen van de survey deelden sommige partners zich in de verkeerde groep in. Dit duidt erop dat de respondenten zich niet altijd bewust waren van de eigen positie in het netwerk en/of niet bekend zijn met de indeling of niet bekend zijn met de gebruikte terminologie.
- ▶ **Opsplitsing diensten van lokale overheid:** De netwerkmapping gebeurt in principe op niveau van organisaties, waarbij bv. de Stad Genk of Stad Borgloon als een organisatie beschouwd kunnen worden. Tijdens de focusgroepen werden evenwel andere diensten binnen de stad als een aparte organisatie gezien door de deelnemers, wanneer bv. die dienst en die medewerkers ook overtuigd moeten worden van de meerwaarde en visie van de LES, en om te participeren aan het LES. In die gevallen zijn de diensten als aparte partners opgenomen in de netwerkmappingen.

Box 5: Leeswijzer voor netwerkmappingen

In dit hoofdstuk zijn verschillende netwerktekeningen/mappingen opgenomen die de relaties en verbanden binnen de LES visualiseren. Om deze te begrijpen, volgt hieronder een korte uitleg over hoe u deze tekeningen kunt lezen en interpreteren.

Knooppunten (vertices):

Elk knooppunt, of vertex, in de tekening vertegenwoordigt een partner binnen het netwerk, zoals een organisatie of een groep. De grootte van de knooppunten kan variëren en is afhankelijk van de mate van verbinding (degree) die de partner heeft in het netwerk. Hoe groter het knooppunt, hoe meer relaties (connecties) deze partner heeft met andere partners in het netwerk.

Pijlen:

De pijlen tussen de knooppunten geven de richting van de relatie aan. Een pijl van A naar B betekent dat partner A een bepaalde relatie heeft met partner B, bijvoorbeeld in de vorm van overleg, kennisuitwisseling of ondersteuning. De dikte van de pijlen (edge weight) geeft aan hoeveel relaties er zijn tussen twee partners. Hoe dikker de pijl, hoe sterker of frequenter de relatie is.

Legende relaties:

Type relatie	Weergave in de netwerkmap
Visie	Beheer – visie
Beheer: Overleg	Beheer – overleg
Beheer: Ondersteuning	Beheer – ondersteuning
Beheer: Besluit	Beheer – besluit
Kennisuitwisseling	Kennisuitwisseling ER / TR (éénrichting of tweerichting)
Infrastructuur	Resources – I – ER/TR (éénrichting of tweerichting)

Netwerkmaten:

In het bijlageboek (B.1) zijn de gedetailleerde netwerkmaten opgenomen voor elke netwerktekening.

6.1. Visie

In de volgende secties gaan we eerst in op de succesfactoren en uitdagingen t.a.v. visie over de 5 LES heen. Vervolgens bespreken we per LES in meer detail de ontwikkeling van de visie, of het een gezamenlijke visie is, of de visie gedeeld is met derden, en wat de reikwijdte is van elke LES.



6.1.1 Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen

In netwerkgroepen, en bij uitbreiding leerecosystemen, speelt een gedeelde visie een cruciale rol in het creëren van samenhang en richting. Een gezamenlijke visie zorgt ervoor dat partners zich kunnen afstemmen op gemeenschappelijke doelen, terwijl ze hun eigen identiteit behouden (Kenis & Cambré, 2019). Deze visie biedt een kader voor samenwerking, verhoogt de betrokkenheid van de actoren, en fungeert als leidraad bij besluitvorming (Provan & Kenis, 2008). Echter, het implementeren van een gedeelde visie in netwerken brengt uitdagingen met zich mee, zoals het vinden van de balans tussen flexibiliteit en het behouden van focus (Ospina & Saz-Carranza, 2010).

Een effectief visievormingsproces vereist inclusiviteit en leiderschap. Leiders binnen een netwerk spelen een belangrijke rol bij het overbrengen en vertalen van de visie naar concrete acties en doelen (Ansell & Gash, 2008). Bovendien is het cruciaal dat een visie niet te rigide is, zodat het netwerk zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en open blijft staan voor innovatie (Nowell et al., 2018).

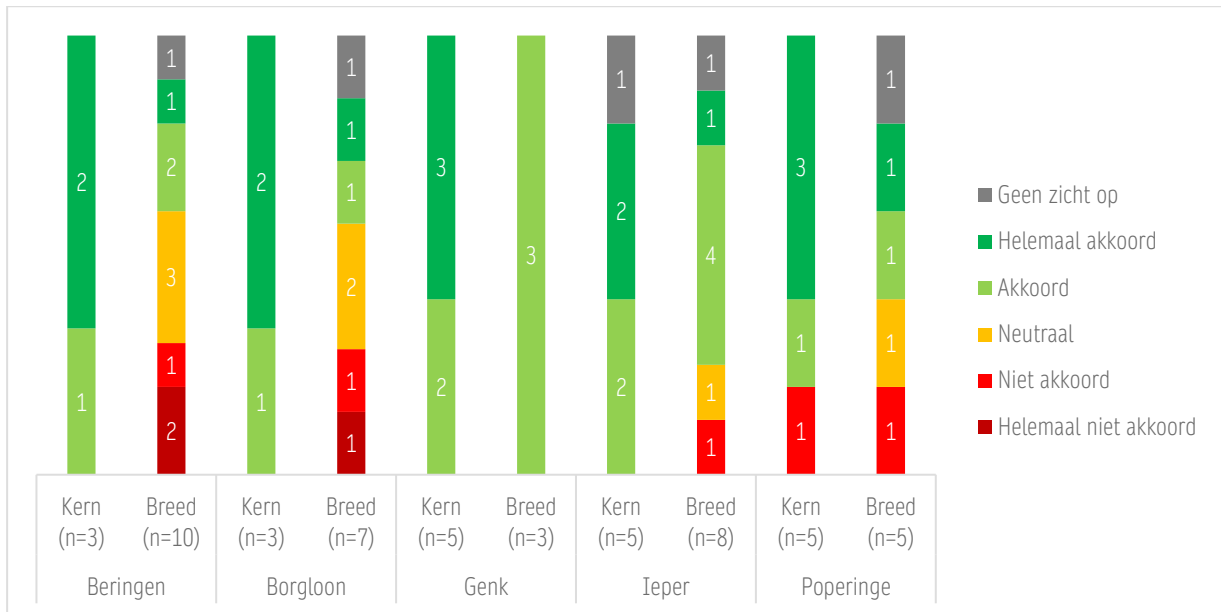
Overeenkomsten in visie en visievorming in de leerecosystemen:

Wanneer we de visie- en visievorming in de vijf leerecosystemen analyseren, zijn er verschillende overeenkomsten zichtbaar die bijdragen aan het succes van deze netwerken:

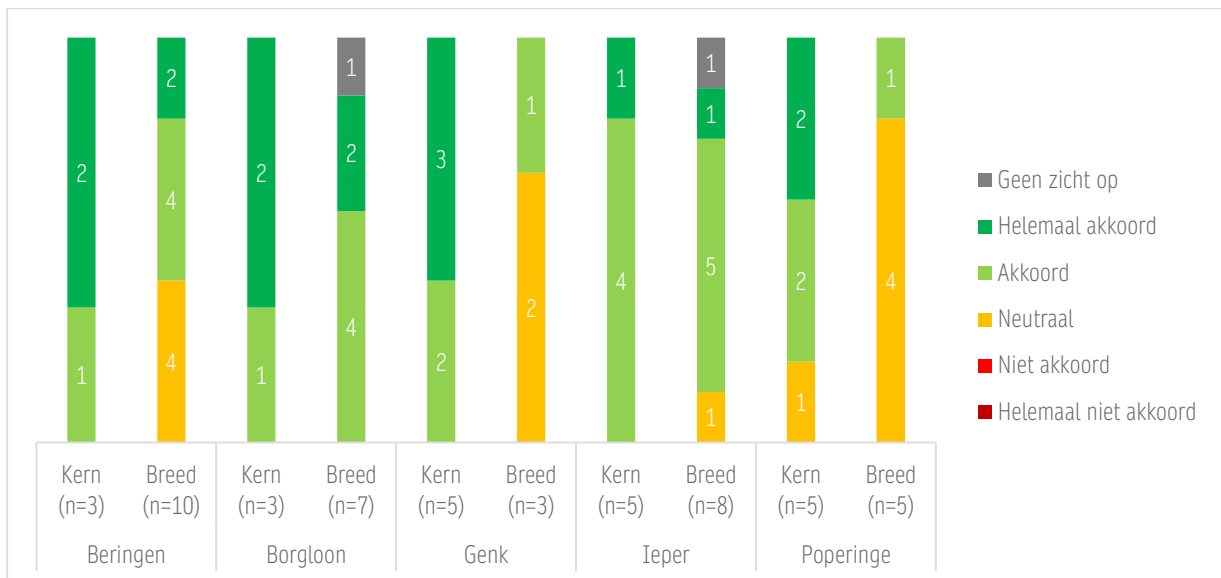
- ▶ **Sterke basis:** Alle LES hebben een voortraject doorlopen onder begeleiding van het consortium met o.a. Tweeperenboom, waarbij een eerste brede visie werd geformuleerd op basis van gedeelde interesses en ideeën. Dit proces heeft geleid tot een gemeenschappelijk begrip en taal, cruciaal voor duurzame netwerken (Keast & Mandell, 2014).
- ▶ **Centrale rol van kernpartners:** In alle LES speelden de kernpartners een leidende rol in de visievorming. Dit zorgde ervoor dat de kernpartners de richting van de visie mee bepaalden, hoewel de bredere partners wel geraadpleegd werden. Dit benadrukt het belang van een "lead organization-governed network" (Kenis & Provan, 2009) waarin een centrale actor of groep sturing geeft aan het netwerk.
- ▶ **Co-creatie:** Visievorming gebeurde steeds via een co-creatief proces, waarbij minstens de kernpartners betrokken waren (zie [Figuur 27](#)). Dit stimuleert betrokkenheid en zorgt voor een gedeelde verantwoordelijkheid binnen het netwerk (Ansell & Gash, 2008).
- ▶ **Gezamenlijke en gedragen visie:** Hoewel alle LES een gezamenlijke visie hebben, is deze doorgaans sterker geïnternaliseerd bij de kernpartners dan bij de bredere partners ([Figuur 28](#)). Dit kan de betrokkenheid van de bredere partners verminderen, een uitdaging die in de meeste netwerken voorkomt (Ospina & Saz-Carranza, 2010).
- ▶ **Operationalisering van de visie:** In elk LES wordt actief geprobeerd om de visie om te zetten in concrete acties en experimenten ([Figuur 29](#)). Deze operationalisering helpt om de abstracte visie te vertalen naar praktische toepassingen en om de lange-termijndoelen van het netwerk te verwezenlijken (Provan & Kenis, 2008).



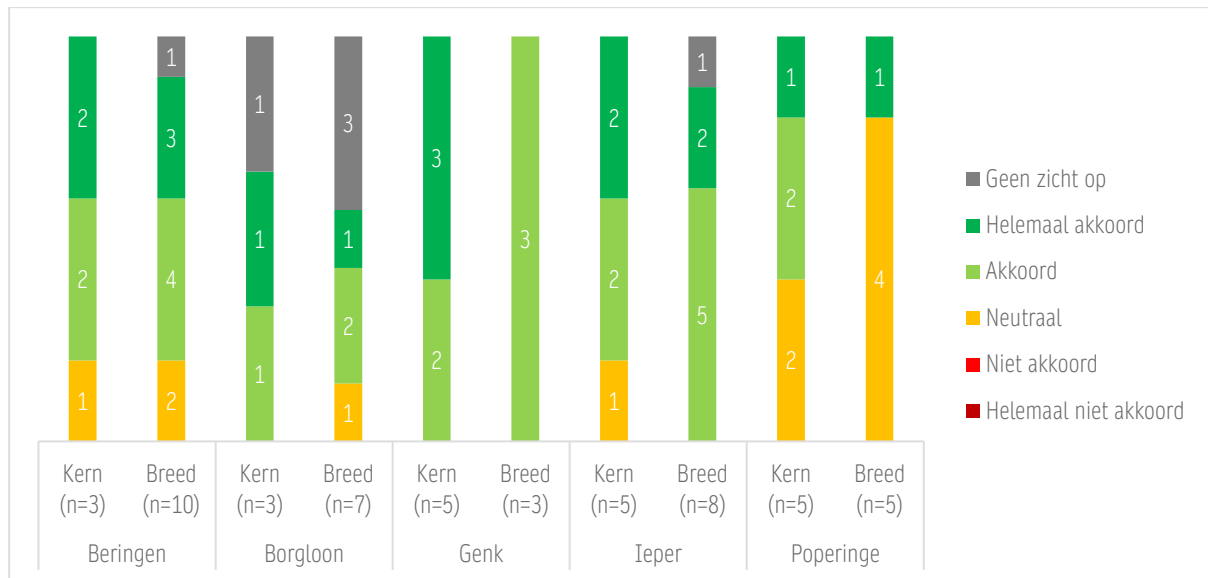
Figuur 27: Betrokkenheid van partners bij de ontwikkeling van de visie – Limburg oktober 2023, Westhoek maart 2024



Figuur 28: Mate waarin partners al dan niet volledig achter de visie staan - Limburg oktober 2023, Westhoek maart 2024



Figuur 29: De mate waarin partners vinden dat de visie zichtbaar vertaald wordt naar de praktijk (bv. in de keuze van experimenten, manier van samenwerken ...) - Limburg oktober 2023, Westhoek maart 2024



Succesfactoren en uitdagingen:

Hoewel er sterke punten zijn in de manier waarop visie in de leerecosystemen wordt ontwikkeld en gedeeld, zijn er ook enkele belangrijke succesfactoren en uitdagingen geïdentificeerd:

Succesfactoren:

- ▶ **Gedeelde taal en begrip.** Het verbinden van partners in het voortraject zorgde voor een gedeelde taal en wederzijds begrip, wat essentieel is voor de lange-termijn duurzaamheid van het LES. Dit sluit aan bij de theorie van network governance, waarbij gedeelde normen en waarden de basis vormen voor succesvolle samenwerking (Kenis & Provan, 2009).
- ▶ **Dynamische visie.** De meeste LES vertonen flexibiliteit in hun visie, wat ruimte laat voor bijsturing op basis van lessen uit de praktijk. Dit adaptieve karakter draagt bij aan het benutten van nieuwe inzichten en expertise, wat de innovatiekracht van het netwerk vergroot. Echter, als de kerngroep te gesloten wordt voor nieuwe ideeën, kan dit leiden tot collectieve blindheid (Nowell et al., 2018).

Uitdagingen:

- ▶ **Gedragenheid van de visie bij brede partners:** In veel LES is de visieontwikkeling grotendeels geïnitieerd door de kernpartners, waardoor de visie minder sterk leeft bij de bredere partners. Dit kan leiden tot minder betrokkenheid en uitdagingen bij het aligneren van de activiteiten van deze partners met de missie en visie van het LES. De beperkte internalisatie van de visie bij bredere partners kan ervoor zorgen dat zij zich anders positioneren of zelfs afstand nemen van het netwerk, wat het succes van het LES kan ondermijnen (Ospina & Saz-Carranza, 2010).
- ▶ **Operationalisering van de visie:** Het vertalen van een brede, abstracte visie naar concrete experimenten is vaak moeilijk. LES Borgloon biedt een goed voorbeeld van een oplossing, door middel van een flexibele checklist die gebruikt wordt om experimenten af te stemmen op de visie van het netwerk. Dit soort procedures kan helpen om de visie tastbaar te maken en te evalueren hoe nieuwe initiatieven passen binnen de missie van het netwerk.



6.1.2 Ontwikkeling van de gezamenlijke visie

BERINGEN

In LES Beringen werd een voortraject gevolgd voor het **ontwikkelen van de visie**. Dit traject werd ondersteund door Tweeperenboom en er werd een brede groep partners betrokken. Daarna nam de kerngroep het touw in handen om de visie concreter te maken. De andere partners werden hierbij wel betrokken en bevroegd, maar de beslissingen werden in de kerngroep genomen.

In de visievorming stonden de verschillende niveaus centraal, van burgers tot organisaties. De centrale rol van de kernpartners in de visievorming blijkt niet alleen uit de gesprekken, maar ook uit de survey (zie [Figuur 27](#)). De kernpartners gaven aan nauw betrokken te zijn bij de visieontwikkeling, terwijl dit geldt voor een minderheid van de brede partners die de survey invulde.

Een belangrijke **succesfactor** in het proces van visieontwikkeling, is dat de partners hiervoor de tijd namen: tijd om elkaar te vinden, met elkaar in gesprek te gaan, en om te leren en experimenteren.

"In september kwamen we uit 3 verschillende hoeken samen in een vaag verhaal. En dan is het elkaar een beetje zoeken en aftoetsen van wie welke rol, hoe gaan we dit vormgeven." - Verkennend interview Beringen – maart 2023

BORGLOON

Ook in LES Borgloon werd er tijdens het voortraject met een brede groep partners gewerkt aan de visie van het projectvoorstel (met aanvankelijk te veel topics en experimenten). In het verdere traject nam de kerngroep de leiding in de **visieontwikkeling** in diverse fases (in het voortraject, bij het lerend netwerk, en de individuele sessies met Tweeperenboom). Zij formuleerden, in overleg met de coalitiepartners, een bijgewerkte visie. Op basis van deze visie werd een checklist opgemaakt met 7 criteria (bv. reguliere werking overstijgen door verbindende samenwerking, durven en doen) waaraan de experimenten moeten voldoen. De kerngroep verwacht dat de visie ook in de toekomst overeind zal blijven, al wordt ze mogelijk verder bijgewerkt op basis van ervaringen en input van partners, maar bij focusgroep 2 in februari 2024 was dat nog niet het geval.

"Wijzigingen visie? Neen. Staat als een huis." - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

In de gezamenlijke visie worden de **verschillende niveaus** besproken van burgers tot de samenleving (zie programmatheorie). De visie wordt gedeeld en afgestemd van de verschillende 'kernpartners' naar de 'coalitiepartners (en terug) en dan naar de bredere partners'. De centrale rol van de kerngroep komt ook terug in de surveyresultaten: alle respondenten uit de kerngroep voelden zich betrokken in de visieontwikkeling, terwijl slechts enkele respondenten uit de groep van de brede partners dit zo ervoerden (zie [Figuur 27](#)).

GENK

In Genk hadden diverse partners al een idee en intentie om rond leren en talenten te werken voor de aanvang van het LES project. De uitdaging voor hen was om dit idee in te passen binnen het kader van LES en het complementair te maken met de ideeën van de andere partners. De **ontwikkeling van de visie** voor het LES was ook hier het resultaat van een collaboratief proces binnen de kerngroep. De visieontwikkeling vertrok vanuit een conceptnota die focuste op de ruimtelijke verankering van het LES, waaraan het inhoudelijke vervolgens werd toegevoegd. Dit gebeurde in een traject met diverse, georganiseerde gesprekken. De survey (zie [Figuur 27](#)) bevestigt de centrale rol van de kerngroep: alle respondenten uit de kerngroep gaven aan betrokken te zijn geweest bij de ontwikkeling van de visie, terwijl respondenten uit de groep van brede partners "neutraal" antwoorden.



"Van begin is dat met heel die groep bepaald. Individuele gesprekken, groepsgesprekken, workshops. Afgeloopt met hele groep." - Verkennend interview Genk – april 2023

Tijdens de tweede focusgroep in maart 2024 blijkt dat de twee kernen OpUnDi Genk en Regina Mundi elk hun eigen leerecosysteem zijn geworden. Hoewel ze verenigd worden door een brede visie, blijken de doelen en identiteit van de partners te verschillen. De nieuwe visie van OpUnDi Genk werd ondertussen formeel verankerd in een samenwerkingsovereenkomst. Hieraan ging een nieuw proces van visieontwikkeling vooraf dat wordt gelinkt aan de nieuwe oproep 65 van Europa WSE. Tegelijkertijd formuleert ook Regina Mundi een nieuwe doelstelling (en visie), los van OpUnDi Genk. Dat beide kernen hun eigen weg gaan, betekent echter niet dat een toekomstige samenwerking tussen beide LES is uitgesloten. Zo voorzien ze overlegmomenten om over de 2 nieuwe LES heen de nodige synergiën te kunnen bewaren.

IEPER

Net als bij de andere LES, werd ook in Ieper een voortraject doorlopen onder begeleiding van Tweeperenboom. De **visieontwikkeling** werd daarna verder uitgetekend door de kerngroep die kiest voor een collaboratief proces. De respondenten geven in de focusgroep aan dat iedere partner een stukje op zich nam en er een werkgroep/coördinatieteam geconsulteerd werd voor advies en input. Deze collaboratieve aanpak wordt bevestigd in de survey resultaten (zie [Figuur 27](#)). Zowel respondenten uit de groep van kernpartners als die van de brede partners geven aan betrokken te zijn geweest bij de ontwikkeling van de visie.

"Nu willen we verschil maken: met coördinatieteam echt samen strategie willen opzetten, visie maar hoe willen we dat nu doen? Koppen samenbrengen en gedeelde verantwoordelijkheden, ieder zijn stukje, niet twee trekkers." – Focusgroep Ieper – februari 2024

De respondenten halen twee belangrijke **uitdagingen** aan die zij ervaren in het proces van visieontwikkeling:

- ▶ zij startten later in het ESF pilootprogramma waardoor het voortraject met Tweeperenboom een kortere doorlooptijd had en het resultaat volgens geïnterviewden abstract bleef (verkennend interview – april 2023).
- ▶ de samenwerking werd bemoeilijkt door tijdsgebrek en personeelswijzigingen binnen de partnerorganisaties (focusgroep – februari 2024).

POPERINGE

Vergelijkbaar met LES Genk, hadden ook sommige partners in Poperinge voor de start van het LES reeds een idee en intentie om rond leren te werken. Het proces van **visieontwikkeling** was co-creatief volgens de gesprekspartners. De bestaande ideeën werden uitgeschreven in een tekst. Deze werd vervolgens gedeeld met andere partners, waarbij zij verdere aanvullingen en verfijningen konden toevoegen. De trekkende rol van de kerngroep wordt bevestigd in de surveyresultaten (zie [Figuur 27](#)): de meerderheid van de kernpartners die deelnamen aan de survey gaf aan betrokken te zijn geweest bij het ontwikkelen van de visie, tegenover ongeveer de helft van de respondenten uit de groep van brede partners.

De partners ervaren het inpassen van deze ideeën in het kader van Europa WSE tijdens het uitwerken van het projectvoorstel als een **uitdaging**. Tegelijkertijd zette dit proces hen er wel toe aan om meer te gaan afstemmen met lokale partners en de visie te verfijnen. Een tweede uitdaging die de respondenten aanhalen m.b.t. visieontwikkeling, betreft het concretiseren van de visie en het formaliseren ervan in het dossier. Enerzijds geven ze aan te moeten nadenken over hoe de visie vertaald zal worden in de praktijk, maar anderzijds werkt een gedetailleerde visie drempelverhogend, vooral wanneer deze geformaliseerd dient te worden. Een visie/strategie impliceert namelijk vaak engagementen van bepaalde stakeholders, en dus ook investeringen van middelen (tijd, personeel, geld, etc.). Als er bovendien te veel wordt vastgelegd in de visie, en dit ook geformaliseerd wordt, weegt



dit op de dynamiek en de mogelijkheid om de visie in de toekomst verder bij te sturen. Ze pleiten daarom voor een brede visie, los van specifieke organisaties, maar met oog voor duurzaamheid, kwaliteit en verschillen tussen partners.

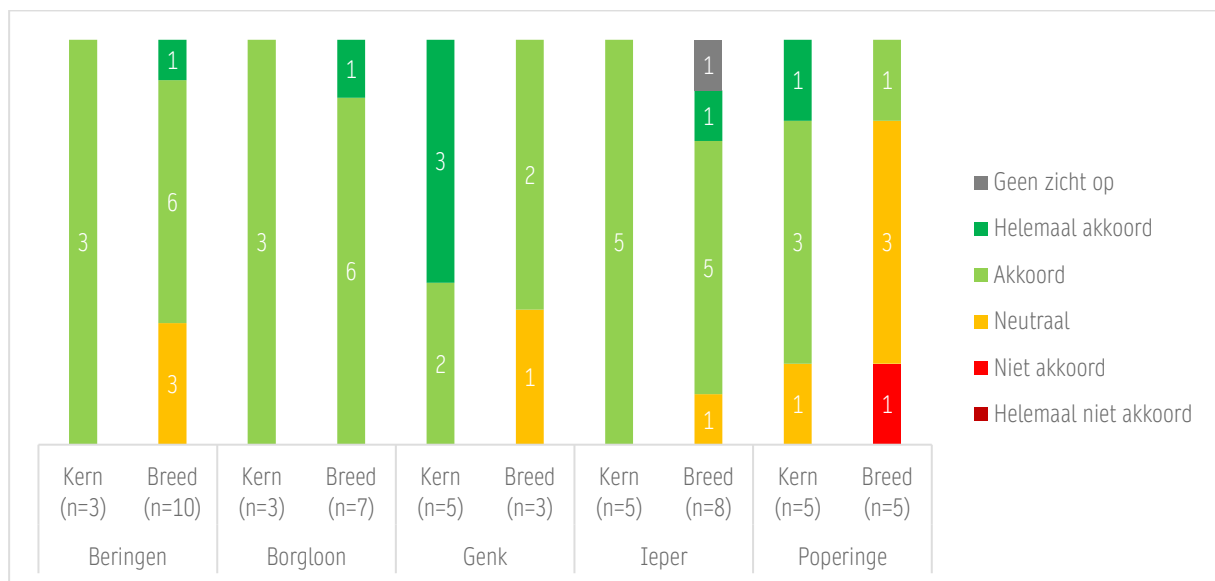
“Ik denk wel in heel dat verhaal dat we onze organisatie gaan moeten loslaten. Hoe kunnen we het verruimen? Natuurlijk heb je aantal vragen errond. Komt ook terug in dit gesprek. Is dat veilig, kan je rekening houden met verschillen? Productiviteit daarvan? Zelfbedruipend? Een kleine vormingsvraag hoeft geen geld te kosten. En dan de kwaliteit: die wil je garanderen.” - Verkennend interview Poperinge – maart 2023

Bij de focusgroep in februari 2024 blijkt dat de stad Poperinge wel andere verwachtingen had van het LES dan de partners. De partners wisten dat ze rond leergoesting wilden werken en hebben samen gezocht naar waar ze verschillen en waar ze elkaar aanvullen wat verwachtingen betreft. De partners zijn dan van onderuit zelf aan de experimenten begonnen en de Stad Poperinge is daarna gevolgd.

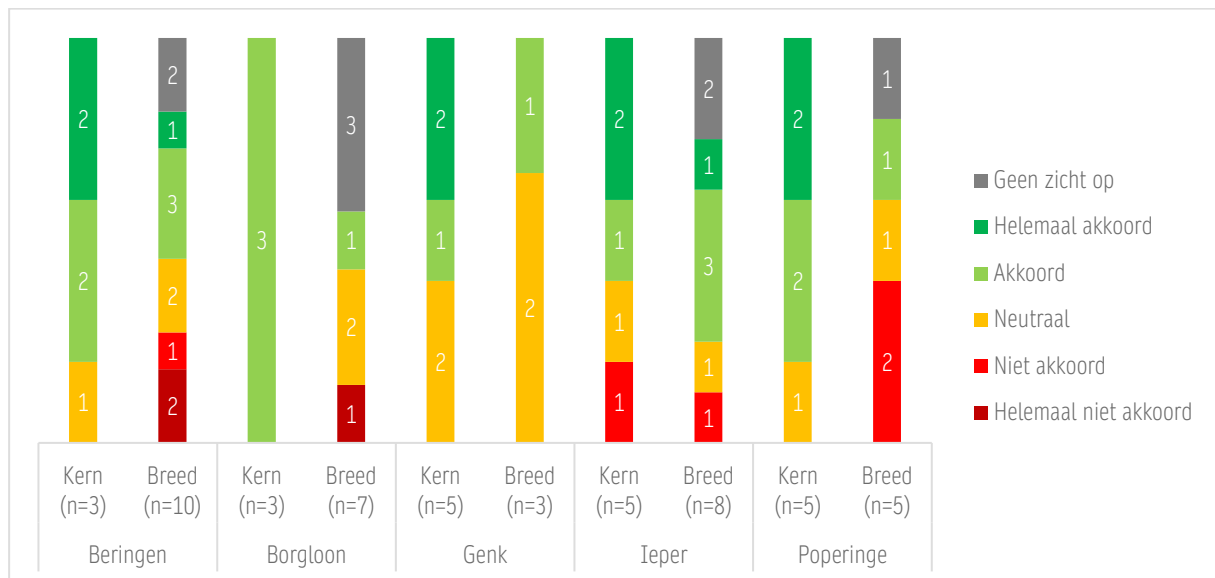
6.1.3 Gezamenlijke visie

Voor de analyse van de gezamenlijke visie is de survey een belangrijke bron. We presenteren hier eerst de figuren met de resultaten van elke LES, waarin telkens de kernpartners en brede partners tegen elkaar worden gezet m.b.t. de helderheid, communicatie en vertaling van de visie. Vervolgens worden deze topics behandeld per LES.

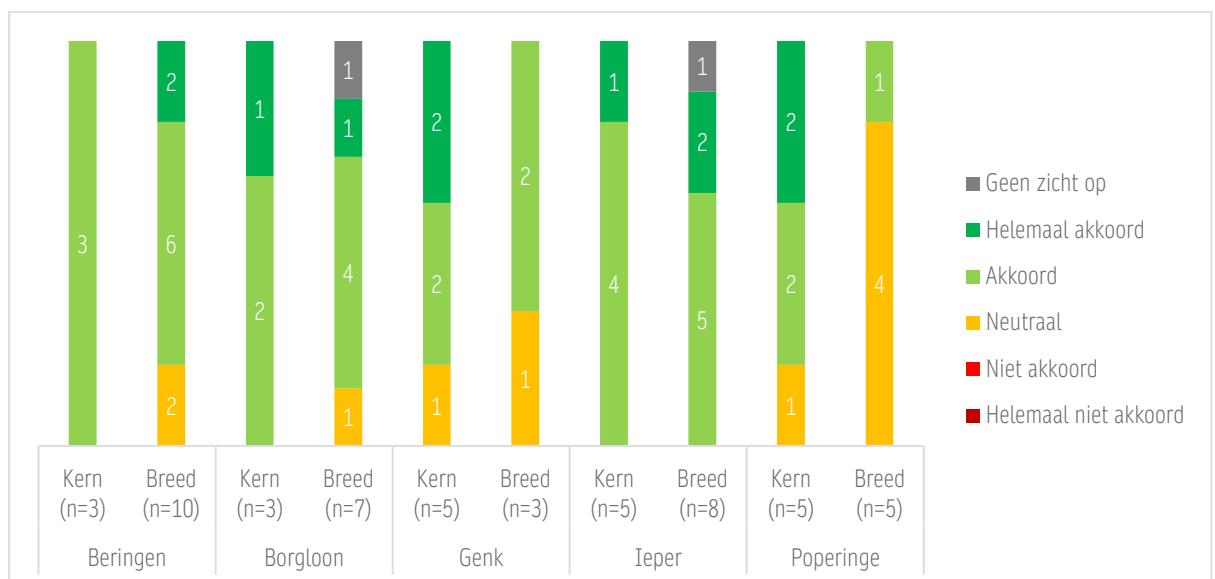
Figuur 30: Mate waarin partners aangeven de visie helder te vinden - Limburg oktober 2023, Westhoek maart 2024



Figuur 31: Mate waarin kernpartners aangeven regelmatig te communiceren over (wijzigingen) in de visie naar bredere partners, en de mate waarin brede partners regelmatig communicatie over (wijzigingen in) de visie horen of zien - Limburg oktober 2023, Westhoek maart 2024



Figuur 32: Mate waarin de partners vinden dat de experimenten binnen het LES aansluiten bij de visie - Limburg oktober 2023, Westhoek maart 2024



BERINGEN

Het voortraject in het LES Beringen maakte duidelijk dat de partners een gezamenlijke interesse delen, en ze op eenzelfde manier kijken naar leren en talenten. De visie is dus zeker gedeeld en geïnternaliseerd. Echter, meer zo binnen de kerngroep gezien hun centrale rol in de visievorming. De survey resultaten bevestigen dit: alle respondenten uit de kerngroep gaven aan achter de visie te staan en de visie helder te vinden, terwijl de helft van de respondenten uit de groep van brede partners hier "neutraal" antwoordden. Een mogelijke verklaring is dat een minderheid van de respondenten uit de groep van brede partners niet kan bevestigen regelmatig communicatie over de visie te ontvangen (zie [Figuur 31](#)). De duidelijkheid en consistentie van de communicatie over de visie kan dus variëren, vooral gezien de verschillen in perceptie tussen kernpartners en bredere partners.

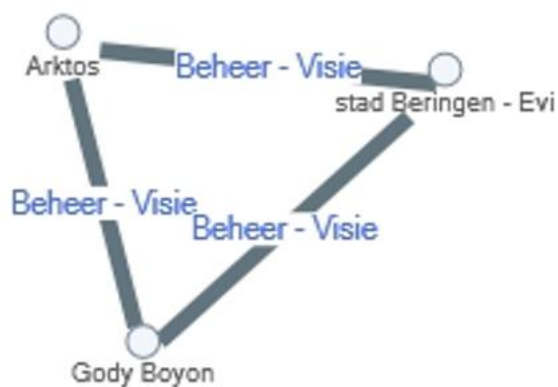


Bovendien blijkt dat elke partner de visie toepast vanuit zijn eigen achtergrond. De visie wordt gehanteerd als een gemeenschappelijke rode draad om complementaire expertises in te zetten binnen de context van het LES. De meeste respondenten geven dan ook aan dat de visie zichtbaar vertaald wordt naar de praktijk met de experimenten, hoewel één van de drie kernpartners niet overtuigend 'akkoord' blijkt te zijn dat de visie uitgedragen wordt in de opgezette experimenten (zie [Figuur 32](#)).

"We zijn complementair, denken hetzelfde over alles maar hebben wel een andere achtergrond waardoor we elkaar goed kunnen aanvullen. We hebben een ander soort van expertise, maar als je die dingen allemaal samenbrengt heb je wel een volledige puzzel." -
Verkennd interview Beringen – maart 2023

Uit de netwerktekening ([Figuur 33](#)) van LES Beringen blijkt dat de kernpartners sterk met elkaar verbonden zijn, wat hun centrale positie op vlak van visie-beheer bevestigt. De sterkste verbindingen tussen de kernpartners suggereren dat zij regelmatig communiceren en hun gezamenlijke visie effectief intern delen. Echter, de bredere partners zijn hier niet vertegenwoordigd, wat mogelijk de oorzaak is van de geconstateerde verschillen in perceptie van de visie.

Figuur 33: Netwerkmap Beringen - visie



BORGLOON

Ondanks overleg met de bredere partners, blijkt uit de gesprekken dat de visie in het LES Borgloon sterker gedragen wordt en geïnternaliseerd is bij de kerngroep dan bij de bredere partners. Dit komt overeen met wat zichtbaar is in de netwerktekening van juni 2023 ([Figuur 34](#)): de kerngroep, met onder andere Link in de Kabel vzw en Stad Borgloon, neemt een centrale positie in met dikkere verbindingen onderling. Dit suggereert dat zij niet alleen intensiever samenwerken, maar ook de visie sterker en consequenter delen en uitdragen. De bredere partners, zoals bijvoorbeeld Ciago en andere organisaties hebben dunnere lijnen en minder lijnen naar de kern, wat wijst op minder frequente of minder sterke communicatie over de visie. Desondanks blijkt uit de survey dat ook de respondenten uit de groep van brede partners achter de visie staan en deze helder vinden (zie [Figuur 30](#)). Het wordt echter niet noodzakelijk geacht dat alle partners de visie volledig of op dezelfde manier integreren. Het is voldoende dat ze de meerwaarde van KLOOZ of het LES kennen voor zichzelf.

"Denk wel dat de [brede partners] in die experimenten die mensen enorm geëvolueerd zijn in wat Klooz is zonder dat we dat hebben moeten uitleggen. En dan die evaluatie, en benadrukken...dan zeiden mensen van wat is dat nu? Ik denk wat dat betreft bij Stad Borgloon, maar ook partners Na de bel dat daar enorme vooruitgang is. Nu bevragen over

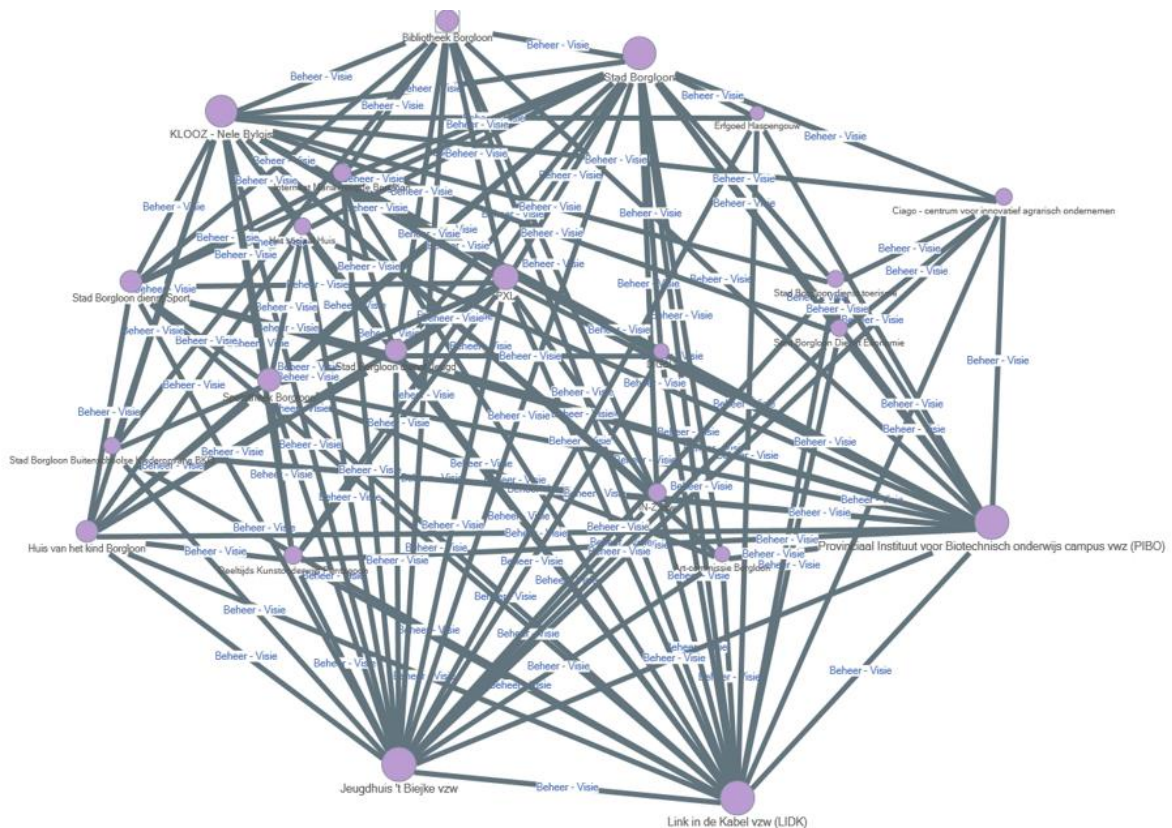


wat Klooz is stappen vooruit. Ze kunnen Klooz beschrijven in meerwaarde vanuit hen. Hele picture zal moeilijk blijven, moet niet.” - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Een mogelijke verklaring voor de minder sterke internalisering van de visie bij de brede partners is dat er te weinig naar de bredere partners gecommuniceerd wordt. Dit blijkt ook uit de survey: terwijl de kerngroep aangeeft regelmatig te communiceren, geven de meeste respondenten uit de bredere partnergroep aan geen regelmatige communicatie over de visie te ontvangen (zie [Figuur 31](#)). Daarnaast bestaat er ook enige onduidelijkheid over de vertaling van de visie naar de praktijk. Deze was niet duidelijk voor alle kernpartners, en dus ook niet voor verschillende brede partners. Deze onduidelijkheid leidde ertoe dat brede partners niet altijd begrepen wat het LES was, waardoor ze mogelijk andere verwachtingen hadden en samenwerkingen stroever liepen. Echter, doorheen het project raakte de visie meer doorleefd bij de kerngroep, werd ze verfijnd, en konden zij deze beter vertalen naar de praktijk en brede partners. Het positieve gevolg hiervan is dat alle partners nu meer op één lijn zitten en ook hun rol in het LES beter begrijpen.

“Heeft wat moeite en tijd gekost, maar zo goed als iedereen is nu mee. We hadden verwacht dat dat sneller zou gaan, maar we hebben eerst heel intern gefocust. Dan heeft dat tijd nodig gehad om door te sippelen en daar zijn we nu wel, stakeholders kunnen nu zeggen waar Klooz voor staat.” - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Figuur 34: Netwerkmap Borgloon - visie



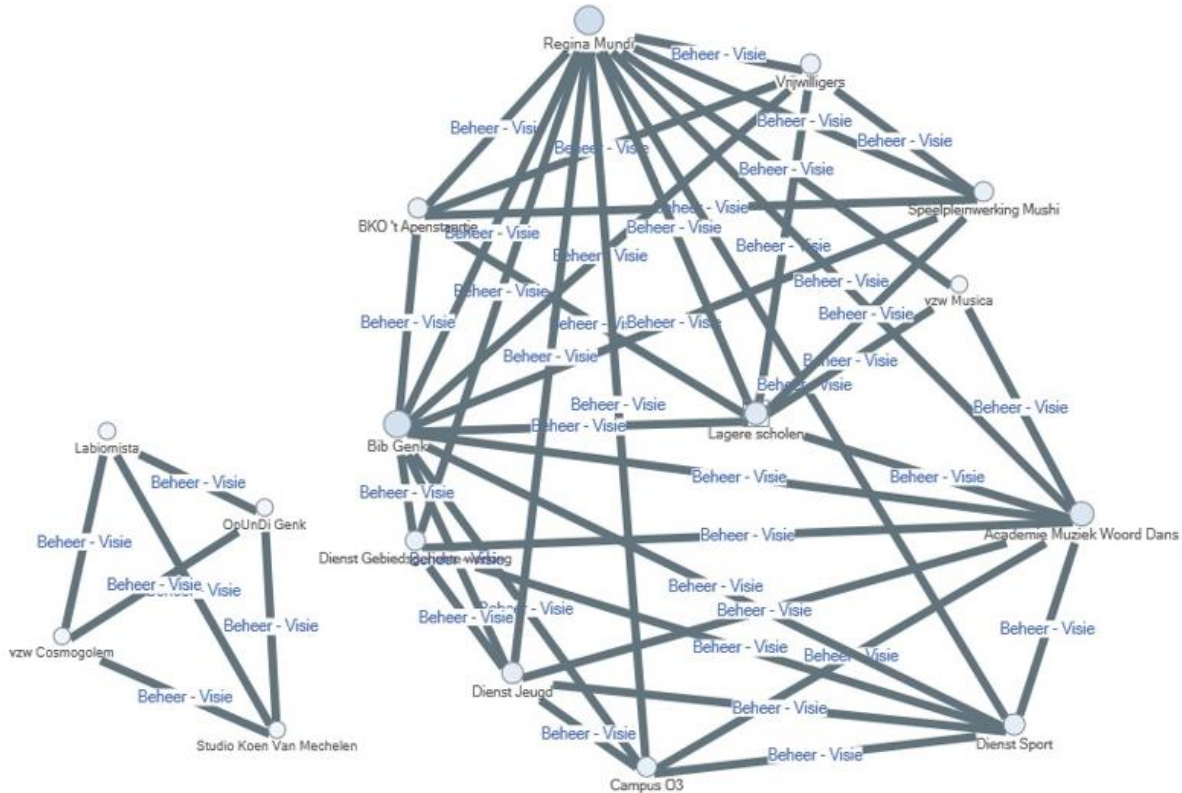
GENK

Uit de gesprekken en survey bij LES Genk blijkt consistent dat de visie op niveau van de kernpartners een breed draagvlak kent. In de survey geven alle respondenten uit de groep van kernpartners aan achter de visie te staan en deze helder te vinden. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat de verschillen in visie tussen de 2 groeikernen



aanwezig zijn vanaf de aansluiting van OpUnDi Genk bij Regina Mundi²². Dat blijkt ook zo uit de netwerktekening (Figuur 35) van augustus 2023 voor visie. Hier zien we duidelijk dat er 2 clusters zijn die onderlinge relaties hebben voor visie, maar niet met elkaar.

Figuur 35: Netwerkmap Genk - visie



Doorheen de looptijd van het project gaan deze verschillen een belangrijkere rol spelen. Omdat visie, doelstelling en aanpak van beide groeikernen verschillen, splitst het LES tegen focusgroep 2 in maart 2024 op in 2 LES.

Veder geven de gesprekspartners aan dat een brede internalisering en gedragenheid bij brede partners ontbreken. Het verschil in gedragenheid tussen kerngroep en brede partners blijkt ook uit de survey. Dat niet alle respondenten uit de groep van brede partners communicatie over visiewijziging kennen, zoals blijkt uit de survey, kan een mogelijke verklaring zijn (zie Figuur 31).

Niettegenstaande slaagt LES Genk er wel in om de visie te operationaliseren en geven de meeste surveyrespondenten aan dat de experimenten aansluiten bij de visie (zie Figuur 32). Ze hanteren hierbij een pragmatische aanpak en focussen op de operationalisering. De diverse experimenten zijn essentieel om de visie te ondersteunen en te zorgen dat deze toekomstbestendig is. Er is een bewuste keuze gemaakt om alle experimenten in lijn te brengen met de langetermijndoelstellingen.

“Visie is overkoepelend. Maar tegelijk lopen experimenten met verschillende finaliteiten. Je bent altijd bezig over talentontwikkeling. Idee LES wordt meegenomen, maar uitvoering is anders.” - Verkennend interview Genk – april 2023

²² In de besprekingen en de mappings kan 'Regina Mundi' en 'OpUnDi Genk' verwijzen naar het leerecosysteem, de kern, of de groep van leden die zich inzetten voor het leerecosysteem of de kern.
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



"We hebben er wel voor gezorgd dat alle experimenten, hoe anders ze klinken, altijd de doelstelling [hebben] onze gemeenschappelijke visie op lange termijn vorm te geven."
Verkennd interview Genk – april 2023

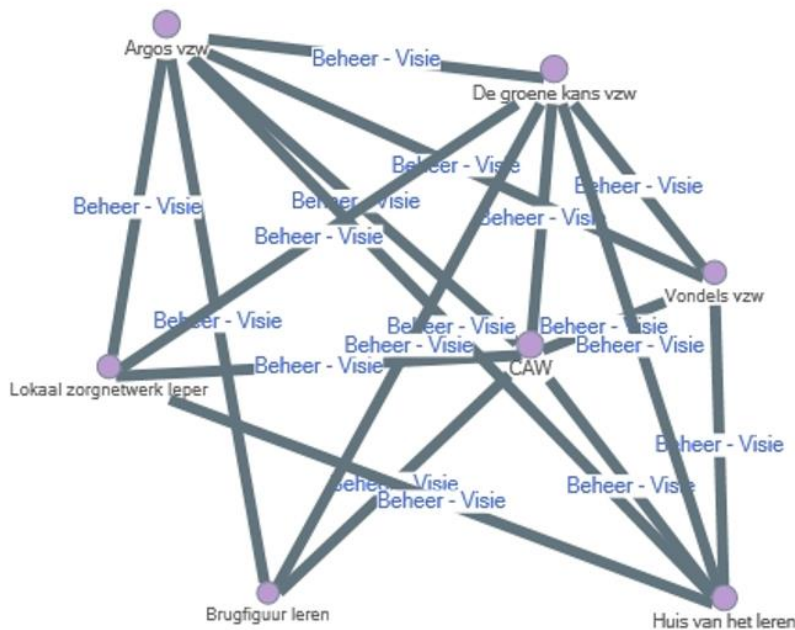
IEPER

De visie was opgemaakt vanuit de kerngroep, daarna besproken in het coördinatieteam voor feedback. De doelstellingen uit de visie zijn vervolgens gedeeld met kanjerplekken en met de algemene werkgroep. De surveyresultaten (zie [Figuur 28](#), [Figuur 30](#) en [Figuur 32](#)) wijzen uit dat respondenten uit beide groepen (kern en brede partners) over het algemeen achter de ontwikkelde visie staan, deze helder vinden en overtuigd zijn dat de experimenten hierbij aansluiten.

Uit de survey blijkt dat niet alle partners in LES Ieper regelmatig communiceren naar brede of toekomstige partners over de visie. Desondanks geeft ongeveer de helft van de respondenten uit de brede partnergroep aan regelmatig communicatie over de visie te ontvangen ([Figuur 31](#)).

Deze bevindingen zien we ook duidelijk terug in de visie netwerkkening van februari 2024. Hier valt het op dat er een kleine, maar hechte cluster is, de kerngroep, die sterk met elkaar verbonden is wat het beheer van de visie betreft ([Figuur 36](#)).

Figuur 36: Netwerkmap Ieper - visie



POPERINGE

Tijdens de focusgroep in februari 2024 gaven de partners hun gedeelde visie aan als een succesfactor voor hun LES. Maar uit de analyse van de surveyresultaten blijkt dat de visie van LES Poperinge wel gedragen is binnen de kerngroep en andere partners betrokken in het cocreatieproces, maar minder uitgesproken is bij de brede partners (zie [Figuur 27](#)). Zo blijken de respondenten uit de kerngroep achter de visie te staan en deze helder te



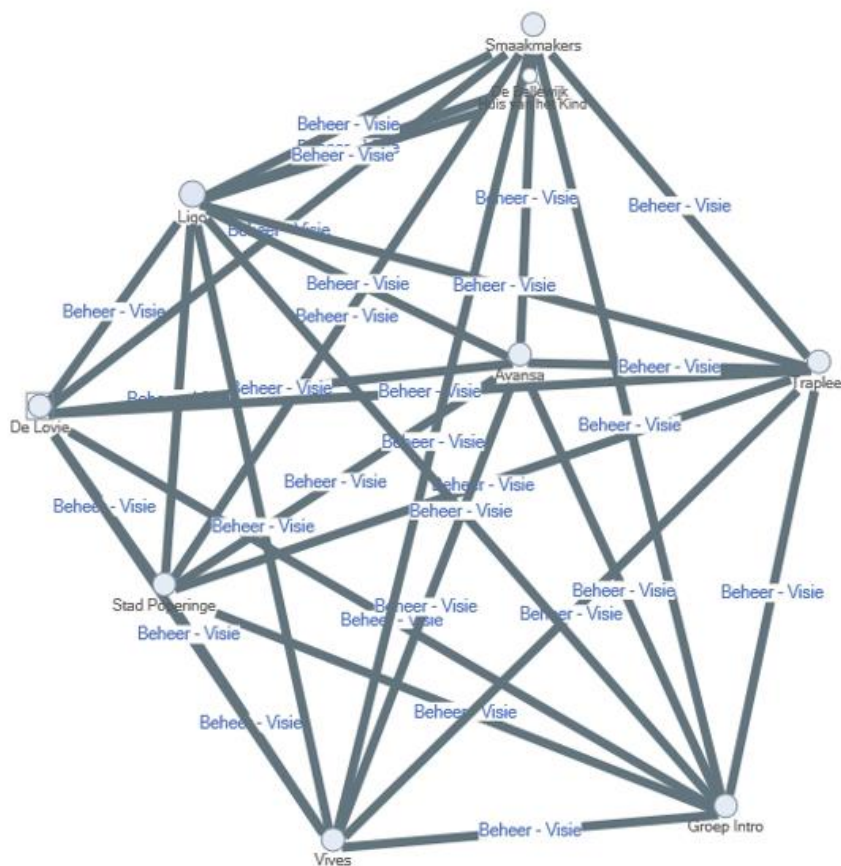
vinden, terwijl respondenten uit de groep van brede partners hier eerder “neutraal” antwoordden (zie [Figuur 28](#) en [Figuur 30](#)). Ook hier is een mogelijke verklaring dat de communicatie naar brede partners nog verder geoptimaliseerd kan worden. Uit de survey blijkt namelijk dat respondenten uit deze groep aangeven geen of weinig communicatie over de visie ontvangen ([Figuur 31](#)), terwijl een meerderheid van de kernpartners wel aangeeft hierover te communiceren.

Net als de andere LES, wijzen gesprekspartners in Poperinge op de uitdaging om de visie te operationaliseren. Dit blijkt tevens uit de survey (zie [Figuur 32](#)), waar zowel in de kerngroep als de brede partnergroep niet alle respondenten aangeven dat de experimenten aansluiten bij de visie.

“Vraag is of dat kan waargemaakt worden in de operationalisering. We gaan er wel op moeten terugrijpen. Er zijn allerlei zaken die dingen beïnvloeden, maar voor mij...ik sta 100% achter de visie en wil die ook uitvoeren” - Verkennend interview Poperinge – maart 2023

Uit de netwerktekening ([Figuur 37](#)) van februari 2023 leiden we af dat de visie voornamelijk beheerd wordt binnen de kerngroep.

Figuur 37: Netwerkmap Poperinge - visie



6.1.4 Delen van de visie met derden

BERINGEN

Het LES Beringen doet diverse inspanningen om de visie met derden te delen, o.a. via de website [Beringen talentenstad leerecosysteem WSE Europa – Beringen Talentenstad](#). Daarnaast hebben zij tijd geïnvesteerd om in gesprek te gaan met alle bewoners en de visie uit te dragen. Dit resulteert in nieuwe ideeën voor experimenten.

“Via de website proberen we de kennis breder te delen. Doelgroep: Beringenaren, 48000. – Focusgroep Beringen – september 2023

BORGLOON

Om de visie en activiteiten van het LES Borgloon te communiceren naar derden, heeft Klooz een website opgericht met informatie over Klooz en haar verschillende experimenten ([Project klooz](#)). Voor de verschillende experimenten wordt er via de betrokken partners campagne gevoerd naar de burgers toe. Daarnaast werd er ook een communicatiestrategie opgemaakt, waarbij wordt ingezet op onder andere een Facebookpagina en een folder. In deze strategie wordt gebruik gemaakt van de aanwezige expertise bij de partners.

“Ten aanzien van het publiek dat we nu wouden gaan aanspreken hadden we geen flauw idee van hoe, wat, wanneer, En andere partijen hadden daar net veel meer ervaring mee. Bijvoorbeeld op sociaal vlak actief en daar al materialen hebben ontwikkeld om mensen te engageren in een verhaal.” (Verdiepend interview partner – mei/juni 2023)

GENK

Binnen het LES Genk ligt de focus bij communicatie over de visie voornamelijk op interne communicatie. Er wordt niet expliciet ingezet op communicatie over de visie naar derden, maar mogelijk wordt deze impliciet verspreid via de experimenten. Er wordt bijvoorbeeld ingezet op communicatie naar vrijwilligers uit de buurt door Regina Mundi, om de drempel voor doelgroepen te verlagen en de buurt te activeren. Deze communicatie is wederkerig, en creëert nieuwe synergiën en ideeën voor experimenten. Communiceren over het concept ‘leerecosysteem’ is evenwel moeilijk, wat ook in andere LES werd aangegeven.

“[...] wordt die visie gedeeld en uitgedragen? Ik kan me niet voorstellen dat de partners naar hun achterban gaan en zeggen van hey jongens we zijn een ecosysteem aan het bouwen. Dus wordt die overgedragen, in letterlijke zin denk ik niet.” - Focusgroep 1 Genk – augustus 2023

De twee kernen, en later de twee LES, hebben twee aparte websites waarop de visie naar externen wordt gecommuniceerd.

IÉPER

Het LES maakt gebruik van sociale media voor communicatie naar derden (facebook, Instagram). Het LES deelt ook informatie via de website van Argos en hoopt dit in de toekomst via alle respectievelijke websites van de organisaties in het coördinatieteam te doen, maar er is geen algemene website van het LES²³.

“Facebook en Instagrampagina naar brede publiek. Informatie ook op Argos website, bedoeling op elke website lid van coördinatieteam, tekst is in opmaak. Geen algemene website van Kanjer.” – Focusgroep Ieper – februari 2024

POPERINGE

²³ Ondertussen is er ook een website via Vondels: <https://www.vondels.be/kanjer> naast [Leerecosystemen \(argosvzw.be\)](#)
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



Het LES Poperinge maakt gebruik van storytelling om te communiceren naar derden. Zij gebruiken dit bijvoorbeeld om data te verzamelen en bij het aankondigen van nieuwe experimenten.²⁴

6.1.5 Taken en reikwijdte van het LES

BERINGEN

Het bepalen van de taken en de reikwijdte in LES Beringen worden collectief benaderd, aangezien alle belanghebbenden input leveren. Een van de geïnterviewden benadrukte deze collectieve geest: *"We bepalen samen welke taken het leerecosysteem op zich neemt"*. Hierbij geeft men aan te vertrekken vanuit ieders talenten en interesses. Vanuit verschillende hoeken kunnen leerinitiatieven komen, maar de kerngroep plant de initiële zaadjes via gesprekken met bewoners en organisaties. Potentiële experimenten worden afgetoetst aan de missie en visie van het LES. Het aansluiten van potentiële partners t.a.v. specifieke experimenten wordt geëvalueerd aan de hand van een sjabloon dat werd aangeleverd door Arktos.

"Sjabloon dat Koen gemaakt heeft met wat, waarom, wanneer en inhoudelijk, en evaluatie achteraf." - Focusgroep Beringen - september 2023

BORGLOON

In LES Borgloon worden de reikwijdte en de taken van het LES bepaald door de kernpartners via de visie met haar 7 criteria. Organisaties die experimenten willen opzetten moeten ervoor zorgen dat ze aan de 7 criteria voldoen (maar niet noodzakelijk aan alle 7), indien dat lukt (eventueel na gericht feedback vanuit de kerngroep) mogen die partners het experiment zelf vormgeven. Op die manier kunnen er bottom-up ideeën komen om het aanbod vorm te geven, zolang ze aan de criteria voldoen. Eenmaal een experiment is geselecteerd wordt de visie in de praktijk omgezet en verder ontwikkeld met de experimentpartners onderling.

GENK

LES Genk (voor de splitsing) zorgt ervoor dat alle experimenten bijdragen aan het vormgeven van de gemeenschappelijke visie op lange termijn. Samenwerken staat hierbij centraal onder het motto "samen doen, zien doen, zelf doen". Het LES is dan het achterliggende systeem, de samenwerkingsverbanden, die nodig zijn om een leeromgeving te creëren en om levenslang en levensbreed leren mogelijk te maken. Tijdens focusgroep 1 in augustus 2023 waren er geen selectiecriteria voor experimenten in beide kernen, maar er werd wel afgetoetst door de kerngroep welke experimenten bijdragen aan de visie. Iedereen mag nieuwe experimenten aandragen. In de experimenten kan de verdere samenwerking en complementariteit van partners afgetoetst worden. Ten tijde van de tweede focusgroep is Regina Mundi wel met criteria gaan werken (geïnspireerd door Borgloon).

"Ook in tegenstelling tot voordien, hebben we nu een aantal criteria opgesteld waaraan experimenten moeten voldoen. Wij zullen die daarna toetsen en voorstel doen in stakeholdersmeeting." - Focusgroep 2 Genk - maart 2024

In het LES van OpUnDi Genk, zal OpUnDi beslissen of het past binnen de visie, maar iedereen kan wel ideeën aanbrenge. Na de splitsing zijn de taken en de scope dus verdeeld over de twee LES.

IEPER

In LES Ieper gebeurt het bepalen van de taken en de scope in het kernteam. Zij bewaken de visie en strategie, maar hoe deze moet uitgewerkt worden, wordt mee bepaald in het coördinatieteam. Verder geven de respondenten in de focusgroep aan dat de oefening rond het verdelen van rollen is gestart.

²⁴ Ook LES Poperinge communiceert ondertussen naar derden via een website: <https://delovie.be/nieuws/algemeen/zeg-e-je-leergoeste/>
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



“Nu willen we verschil maken: met coördinatieteam echt samen strategie willen opzetten, visie, maar hoe willen we dat nu doen? Koppen samenbrengen en gedeelde verantwoordelijkheden, ieder zijn stukje, niet twee trekkers.” – Focusgroep Ieper – februari 2024

POPERINGE

Aanvankelijk werden de taken en scope van LES Poperinge beslist vanuit het coördinatieteam, maar toen dit stroef liep is Smaakmakers op eigen initiatief gestart met activiteiten. Het resultaat hiervan is een uitwisselingsproces waarbij het coördinatieteam leernoden identificeert die het LES wil aanpakken en leervragen opsomt, en Smaakmakers het terrein opgaat om deze vragen te beantwoorden. Het coördinatieteam bekijkt dan met welke leernoden, leervragen en partners verder gewerkt wordt.

6.2. Netwerkstructuur en coalitievorming

Netwerkstructuur en coalitievorming spelen een cruciale rol in het succes van leerecosystemen. In de context van organisatienetwerken (waar we voor een stuk de leerecosystemen op baseren) verwijst netwerkstructuur naar de manier waarop actoren binnen een netwerk zijn verbonden, hoe de samenwerking tussen die actoren verloopt en hoe middelen worden verdeeld en gemobiliseerd om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Kenis & Cambré, 2019). Coalitievorming is het proces waarbij bepaalde groepen binnen een netwerk samenkomen om hun belangen op elkaar af te stemmen en een gezamenlijke koers uit te stippelen, vaak met behulp van specifieke beheersrelaties zoals overleg, besluitvorming en ondersteuning.

Volgens Provan en Kenis (2008) kunnen netwerkstructuren variëren van zelfregulerende tot centraal aangestuurde netwerken, waarbij de keuze voor een bepaalde structuur sterk afhankelijk is van de complexiteit van het netwerk en de aard van de doelen die worden nagestreefd. In een zelfregulerend netwerk hebben actoren veel autonomie en wordt de samenwerking gestuurd door informele relaties. In meer centraal aangestuurde netwerken, zoals een Leiderorganisatienetwerk, worden beslissingen en coördinatie vanuit een centrale organisatie geleid (Kenis & Provan, 2009). Coalitievorming speelt hierin een sleutelrol door de betrokken partners samen te brengen, zodat zij hun middelen en expertise op een gecoördineerde manier kunnen inzetten.

Bij leerecosystemen zijn beheersrelaties van cruciaal belang om coalitievorming te ondersteunen en het netwerk effectief te laten functioneren. De drie belangrijkste vormen van beheersrelaties zijn overleg, besluitvorming en ondersteuning. Deze relaties vormen de ruggengraat van de netwerksamenwerking en helpen bij het stroomlijnen van processen en het creëren van duidelijke lijnen van verantwoordelijkheid.

In de volgende secties gaan we eerst in op de succesfactoren en uitdagingen over de LES heen. Vervolgens bespreken we voor elke LES de structuur en diversiteit van de partnerschappen, en de redenen voor deelname aan het partnerschap.

6.2.1 Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen

Wanneer we de netwerkstructuren van de vijf LES onderzoeken, zien we enkele belangrijke **overeenkomsten** die wijzen op gedeelde succesfactoren binnen hun samenwerkingsmodellen:

- ▶ **Overlappende subgroepen:** In elk LES zien we dat de netwerkstructuur uit meerdere overlappende subgroepen bestaat. Deze subgroepen zijn vaak thematisch of functioneel georganiseerd en reflecteren de onderliggende governance structuur. Kenis en Cambré (2019) stellen dat zulke overlappende subgroepen belangrijk zijn voor het verbinden van verschillende netwerklagen en het bevorderen van kennisuitwisseling en synergie tussen actoren.



- ▶ **Heterogene partnerschappen:** Alle vijf de LES bestaan uit heterogene partnerschappen waarbij een diverse groep stakeholders, zoals overheden, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en lokale bedrijven, betrokken zijn. Deze diversiteit maakt het netwerk weerbaarder tegen verstoringen en bevordert innovatie door verschillende perspectieven samen te brengen (Nowell et al., 2018).
- ▶ **Complementariteit:** In de meeste LES wordt complementaire expertise als een cruciaal onderdeel gezien voor het bereiken van de netwerkdoelen. Partners vullen elkaar aan met hun specifieke kennis en middelen, wat leidt tot een effectievere samenwerking (Provan & Kenis, 2008).
- ▶ **Leren, verbinden en missie:** Een gedeelde motivatie voor deelname aan de LES is het gezamenlijk opbouwen van kennis en expertise, het versterken van lokale partnerschappen en het laten aansluiten van de missie van de eigen organisatie bij die van het netwerk. Netwerkactoren hebben baat bij het wederkerig leren van elkaar en versterken daarmee hun betrokkenheid bij het LES (Ospina & Saz-Carranza, 2010).

Succesfactoren:

- ▶ **Subgroepen verbinden:** In veel netwerken zien we dat subgroepen zoals experimentgroepen, werkgroepen en overleggroepen vaak enkel verbonden zijn via de kerngroep, wat de centrale coördinatie vergemakkelijkt. Het direct in contact brengen van deze subgroepen zou echter de uitwisseling van kennis en middelen verder kunnen stimuleren, wat een positieve impact zou kunnen hebben op de snelheid en effectiviteit van besluitvorming en uitvoering (Kenis & Cambré, 2019).
- ▶ **Continuïteit van participatie:** Een belangrijke succesfactor in elk netwerk is de continue aanwezigheid van representanten vanuit de partnerorganisaties. Wanneer een bepaalde organisatie regelmatig vertegenwoordigd is, ontstaat er een betere binding met de doelen van het netwerk, wat bijdraagt aan de effectiviteit van het netwerk (Provan et al., 2007). Wisselingen van vertegenwoordigers of afwezigheid kan daarentegen leiden tot vertraging in processen en verstoring van de samenwerking.
- ▶ **Ruimtelijke verankering:** Een ander cruciaal succesfactor is de ruimtelijke verankering van de LES. De fysieke nabijheid van partners maakt het eenvoudiger om samen te werken en stimuleert informele kennisuitwisseling. Echter, dit kan ook een uitdaging vormen wanneer het netwerk probeert uit te breiden naar nieuwe gebieden of wanneer het netwerk zich over meerdere geografische locaties verspreidt (Kenis & Provan, 2009).

Uitdagingen:

- ▶ **Indirecte verbinding tussen subgroepen:** Een uitdaging bij overlappende subgroepen is dat sommige subgroepen alleen via de kerngroep verbonden zijn, wat de informatiestroom kan vertragen. Om deze vertraging tegen te gaan, zouden meer directe verbindingen tussen subgroepen moeten worden aangemoedigd, zodat kennis en middelen sneller kunnen worden gedeeld (Kenis & Cambré, 2019).
- ▶ **Flexibiliteit en innovatie:** Wanneer een netwerk te rigide wordt in zijn structuur, bestaat het risico op collectieve blindheid, waarbij het netwerk minder openstaat voor nieuwe ideeën en veranderingen. Het behouden van flexibiliteit in de netwerkstructuur is dus cruciaal om innovatie te bevorderen en de effectiviteit van het netwerk te waarborgen (Provan & Kenis, 2008).

6.2.2 Structuur van de partnerschappen

In de analyse van de netwerkstructuur geven we aandacht aan 3 elementen: subgroepen, ruimtelijke verankering en multiplexiteit van de netwerken. 'Multiplexiteit' verwijst naar het bestaan van meerdere soorten relaties tussen dezelfde actoren in een netwerk. Wat betreft de multiplexiteit, nemen we **3 types relaties** mee voor beheer: overleg, besluit en ondersteuning. Wat de multiplexiteit betreft, kan een actor dus meerdere types relaties hebben met een andere actor, bijvoorbeeld zowel overleggen als ondersteunen.



BERINGEN

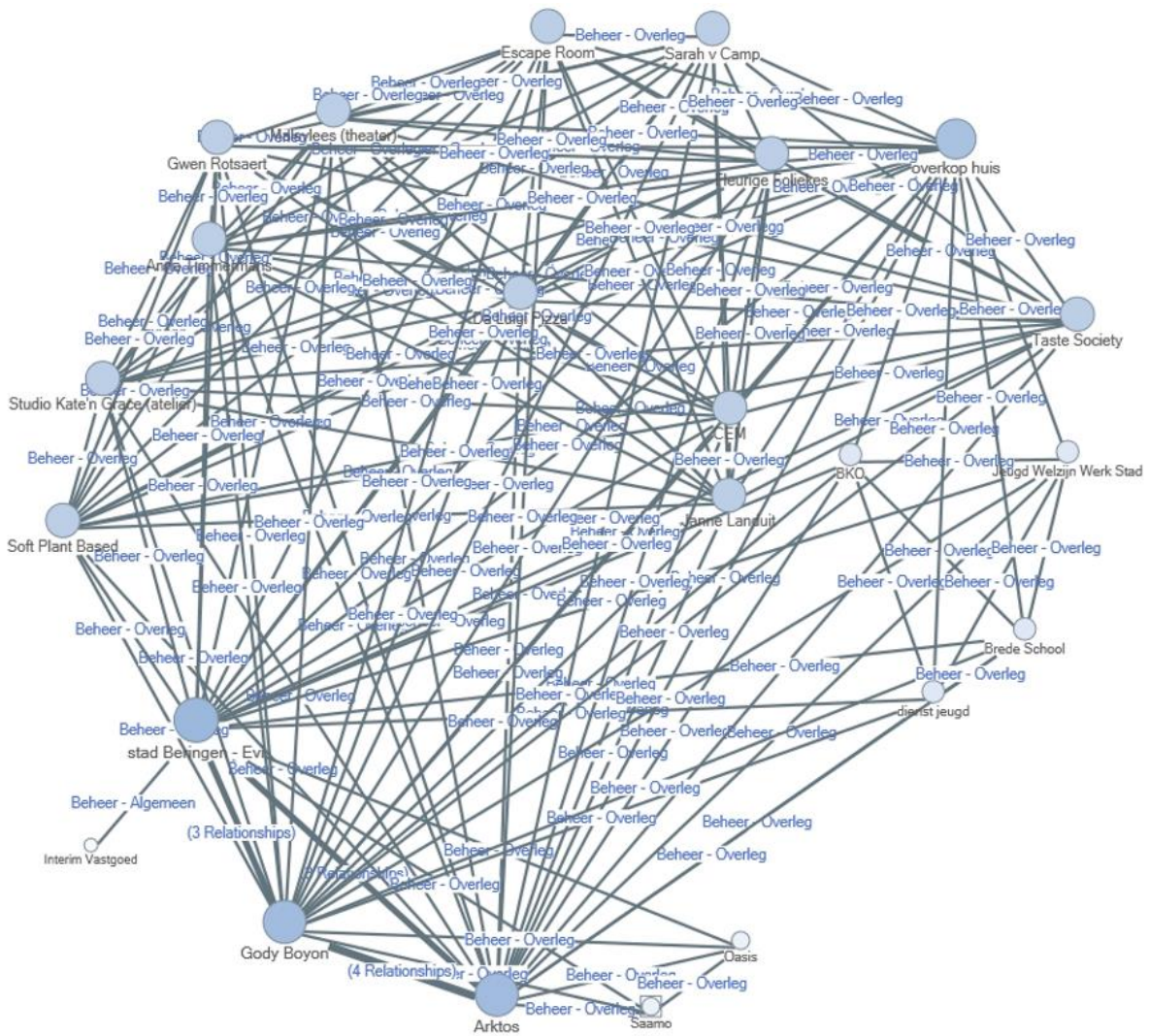
De netwerkstructuur van LES Beringen in september 2023 vertoont veel overeenkomsten met de bestaande governancestructuur. Het netwerk bestaat uit drie subgroepen: de kerncoalitie, de stakeholdersgroep en de bewoners. Uit de analyse van de beheersrelaties (overleg, besluitvorming, ondersteuning) blijkt dat de kerncoalitie, bestaande uit Stad Beringen, Arktos en Gody Boyon, een centrale rol speelt in het netwerkbeheer. Deze kernpartners vervullen een cruciale positie in het netwerk, wat in de netwerktekening (Figuur 38) wordt geïllustreerd door de donkerdere kleur van de knooppunten (vertices) en de dikke pijlen die hun onderlinge, intensieve beheersrelaties aangeven. Dit duidt op sterke samenwerkingen op vlak van besluitvorming, ondersteuning en overleg.

De andere stakeholders hebben vooral overlegrelaties met de kerncoalitie en elkaar. Dit wordt zichtbaar in de dunnere pijlen in de netwerktekening, die minder intensieve interacties representeren. De rol van deze stakeholders is eerder operationeel gericht, waarbij ze specifieke bijdragen leveren zonder directe betrokkenheid in de strategische besluitvorming. Zo is de relatie met Interim Vastgoed gericht op het beheer van de site.

De structuur van het netwerk past binnen de bredere theorieën over netwerkbeheer, zoals beschreven door Provan en Kenis (2008), die stellen dat netwerken vaak bestaan uit een kern van actoren die verantwoordelijk zijn voor de aansturing, met daar omheen een periferie van partners die gespecialiseerd zijn in specifieke taken. In LES Beringen vormt de kerncoalitie een sterke spil die de belangrijkste beheersrelaties in het netwerk aanstuurt. Dit bevestigt ook de modellen van kern-periferiestructuren zoals besproken door Kenis & Cambré (2019), waarin wordt benadrukt dat kernpartners als tussenpersonen fungeren om informatie en middelen door te geven aan andere leden van het netwerk.



Figuur 38: Netwerkmap Beringen - beheer



Het netwerk is **ruimtelijk verankerd** op de Sint Lutgartsite. Het beheer van de site en onduidelijkheden met betrekking tot het toekomstig gebruik beïnvloeden het functioneren van het netwerk. De lokale verankering maakt frequente interactie mogelijk en de missie en visie van het LES sluiten sterk aan bij de noden en resources van de site. Partners hoeven echter niet noodzakelijk gevestigd te zijn op de site, maar dienen wel gelinkt te kunnen worden aan noden op de site.

BORGLOON

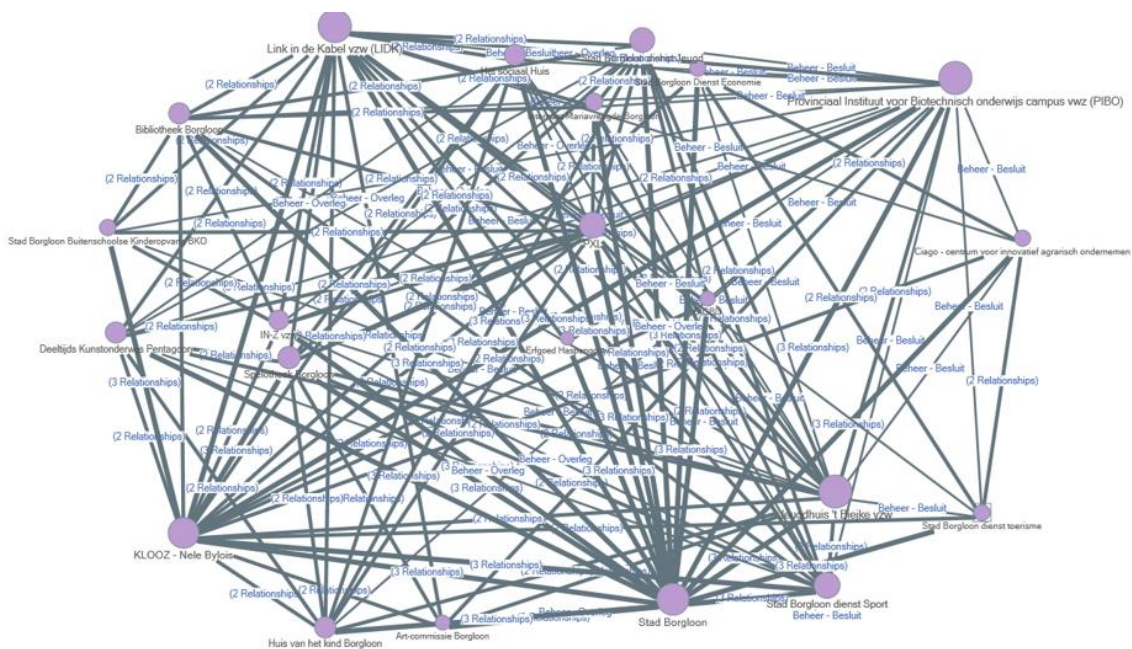
Doorheen het project ontstond in LES Borgloon een netwerk met 3 **subgroepen**, gelinkt aan de governance structuur: de coalitie, de hubs, de experimenten (zie ook Sectie 4.2 bij de beschrijving van deze LES). Er werd gestart met experimenten en van daaruit werd gezocht naar een structuur die toelaat om het projectmatige te overstijgen en het LES op zichzelf kan laten staan. Ook in dit LES is de netwerkstructuur nauw verweven met de governancestructuur en zijn aan elke subgroep bepaalde rollen en verantwoordelijkheden toegekend (zie Sectie 6.3.2). De coalitiepartners zijn betrokken in alle subgroepen en staan dus zeer centraal in het netwerk. Dit sluit aan bij de theorie over lead organization networks (Kenis & Provan, 2008), waarbij bepaalde actoren (in dit geval de coalitiepartners) een leidende rol spelen en als centrale hubs fungeren binnen verschillende netwerkstructuren.



Het LES is **ruimtelijk verankerd** op de kloostersite, welke zij mogen gebruiken. Klooz maakt gebruik van de site, namelijk voor de interne werking (bv. sommige organisaties die deel uitmaken van het project maken gebruik van de lokalen) en als locatie voor de experimenten. Andere partners zijn niet gevestigd op de site, maar het netwerk kenmerkt zich wel door **ruimtelijke nabijheid**. Dit kan worden gezien als een voorbeeld van *spatial embeddedness*, waarin de fysieke nabijheid van partners de samenwerking vergemakkelijkt en de uitwisseling van middelen en informatie stimuleert (Kenis & Cambré, 2019).

Het belang van de kerngroep in het netwerk blijkt ook uit de analyse van de relaties met betrekking tot **beheer** via de netwerktekening (zie **Figuur 39**). De centrale positie van de kerngroepleden ('t Bieijke, LIDK, PIBO, Stad Borgloon en KLOOZ) in de governance structuur (zie Sectie 6.3.2) wordt gereflecteerd in de netwerkstructuur. Deze partners hebben het hoogst aantal relaties m.b.t. beheer (wat te zien is aan de dikkere lijnen in de tekening), en fungeren vaker als tussenpersoon. De coalitiepartners Art en Spelothek zijn daarentegen veel minder centraal. Dat zie je ook aan het feit dat ze in de netwerktekening een kleinere 'bol' zijn. Verder komen ook de hubs en experimenten duidelijk als subgroepen naar voren (zie **Figuur 39**). Dit is het meest uitgesproken voor de hub "Leerplek", aangezien deze uit het grootste aantal partners bestaat. Binnen de hub nemen de stad (specifiek de diensten jeugd en sport) en PXL een centralere positie in. Zij zijn ook aanwezig in beide experimenten. De kerngroep is verbonden met en aanwezig in alle subgroepen.

Figuur 39: Netwerkmap Borgloon - beheer



GENK

Bij LES Genk spelen de twee fysieke locaties – de Regina Mundi site en de LABIOMISTA site – een sleutelrol in de netwerkstructuur, we zien hier veel beheersrelaties, zowel op vlak van overleg, besluit, ondersteuning en visie. Deze **geografische verankering** gaat samen met een hoog niveau van lokale interactie, en versterkt het ervaren van een gevoel van verbinding. De fysieke nabijheid en interactie tussen partners op dezelfde locatie benadrukken het concept van *spatial embeddedness* (Kenis & Cambré, 2019), waarin geografische verankering cruciaal is voor het versterken van relaties binnen een netwerk. Beide locaties liggen echter relatief ver uit elkaar, wat zich in het netwerk vertaalt in **2 groeikernen** (en later in 2 aparte LES). De lokale verankering van elke kern impliceert tevens dat zij gebonden zijn aan resources die lokaal voorhanden zijn, gaande van potentiële partners tot infrastructuur. Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024

Deze verankering wordt bovendien geïnstrumentaliseerd en ingezet om het LES te promoten en een identiteit te geven.

Beide groeikernen staan voornamelijk los van elkaar, al wordt er wel overleg georganiseerd tussen beide kernen, en sommige stakeholders zijn als partner verbonden aan beide sites, zoals bijvoorbeeld Bib Genk en Studio Koen Vanmechelen. Op de netwerktekening van de zomer 2023 (Figuur 40) is zichtbaar dat deze partners zeer goed geconnecteerd zijn, wat blijkt uit de vele pijlen die hen verbinden met andere actoren. Deze partners kunnen fungeren als brokers (Burt, 1992), waarbij zij een belangrijke rol spelen in het overbruggen van de twee geografische netwerken. Regina Mundi speelt echter een duidelijk centralere rol in het netwerk, wat bevestigd wordt door de netwerktekening. Stad Genk (Regina Mundi) heeft de grootste bol (vertex), wat wijst op het hoogste aantal connecties binnen het netwerk (degree), en de dikte van de pijlen toont aan dat deze locatie frequent betrokken is bij overleg, besluitvorming en ondersteuning. OpUnDi speelt een beperkter rol, vooral binnen de eigen kring, terwijl Regina Mundi een bredere, netwerkoverstijgende rol vervult.

De netwerkstructuur van LES Genk is opnieuw verweven met de governance structuur, zoals besproken in de zomer van 2023. In LES Genk onderscheiden we voor Regina Mundi 4 subgroepen – werkgroep, stakeholdersgroep, experimenten en bewoners van de site; en voor OpUnDi Genk 2 subgroepen – werkgroep en brede partners. De brede partners in OpUnDi Genk zijn zich er niet altijd van bewust dat ze gezien worden als een onderdeel van het LES, vermoedelijk door de korte doorlooptijd van OpUnDi Genk als LES.

“[brede] partners enkel info over specifieke experiment waaraan zij deelnemen, maar wordt wel daarin ondersteund/geïnformeerd. Wel geïnformeerd – maar niet altijd idee/besef dat ze zijn betrokken bij “een leerecosysteem.” – Focusgroep 1 Genk – juni 2023

De 2 groeikernen zijn ook eenvoudig te onderscheiden wanneer we kijken naar de analyse van de relaties met betrekking tot het **beheer** van het netwerk. Stad Genk neemt hierbij een belangrijke, verbindende positie op want vormt de brug tussen de 2 groeikernen. De leden van beide kernteams hebben telkens het hoogst aantal relaties (degree²⁵) van hun kern (resp. Regina Mundi en OpUnDi Genk) en nemen vaker een positie in als tussenpersoon (betweenness²⁶), wat wijst op hun rol als coördinator tussen de verschillende partners en subgroepen. Binnen de Regina Mundi-kern geldt dit ook voor de stakeholdersgroep, wat zichtbaar is in hun centrale positie in de netwerktekening.

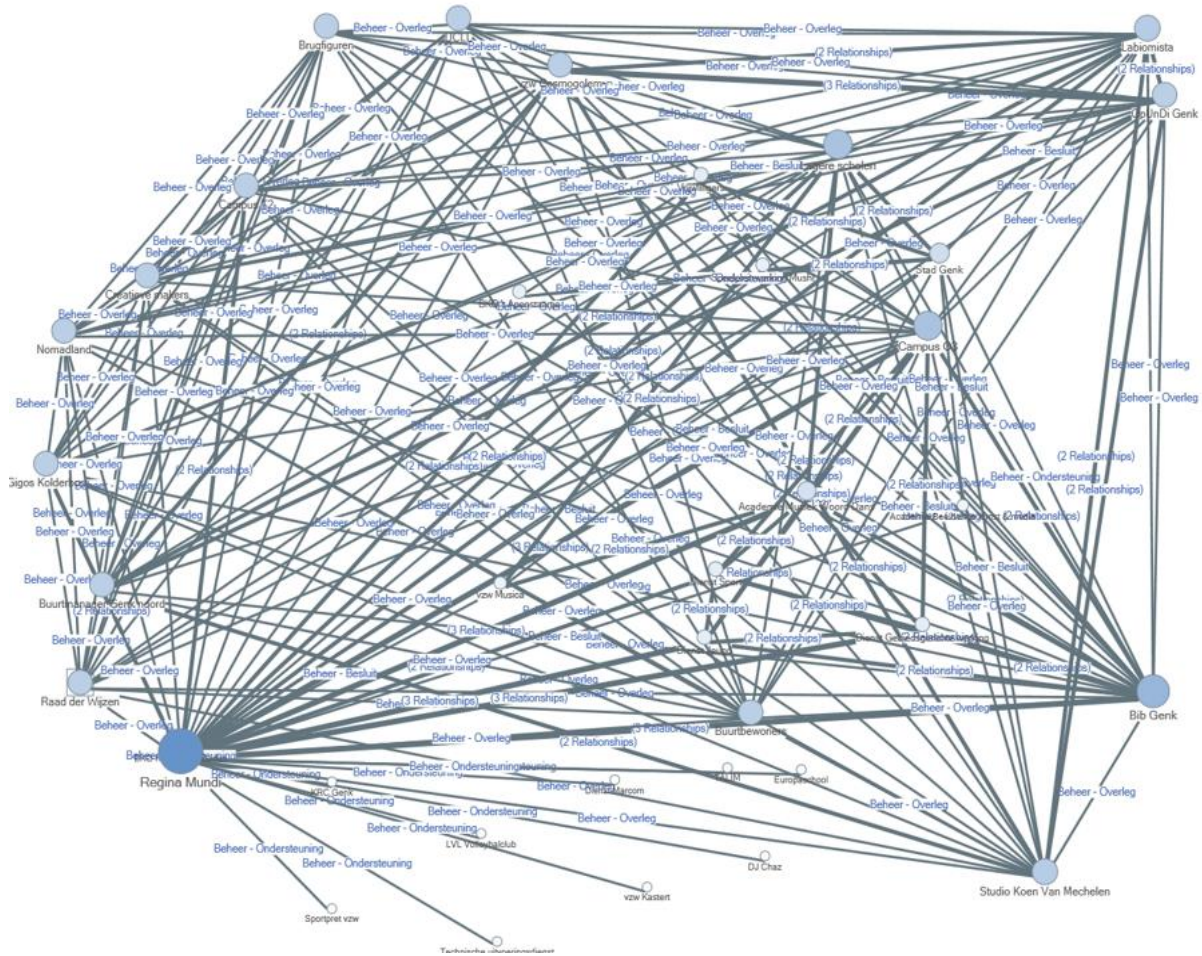
Voor de experimenten die besproken werden in de groeikern Regina Mundi zijn beide Genkse academies zeer centraal, voor de groeikern OpUnDi Genk zijn dit Studio Koen Vanmechelen en de medewerkers van OpUnDi Genk.

25 Degree: dit concept verwijst naar het aantal directe verbindingen (relaties) die een actor in het netwerk heeft. Met andere woorden, het telt hoeveel andere actoren iemand direct verbindt. Voor LES Genk betekent dit dat de leden van de kernteams de meeste relaties hebben binnen hun respectievelijke groepen (Regina Mundi en OpUnDi Genk), wat suggereert dat ze sterk verbonden zijn met anderen en dus een centrale rol spelen in het netwerk.

26 Betweenness: dit concept meet hoe vaak een actor optreedt als tussenpersoon (brug) tussen andere actoren in het netwerk. Het geeft aan hoe belangrijk iemand is voor de communicatie of informatie-uitwisseling tussen anderen, omdat ze de verbindende schakel vormen tussen verschillende delen van het netwerk. Voor LES Genk betekent dit dat leden van de kernteams vaak fungeren als schakels of tussenpersonen tussen andere actoren, en in Regina Mundi geldt dit ook voor de stakeholdersgroep.



Figuur 40: Netwerkmap Genk - beheer

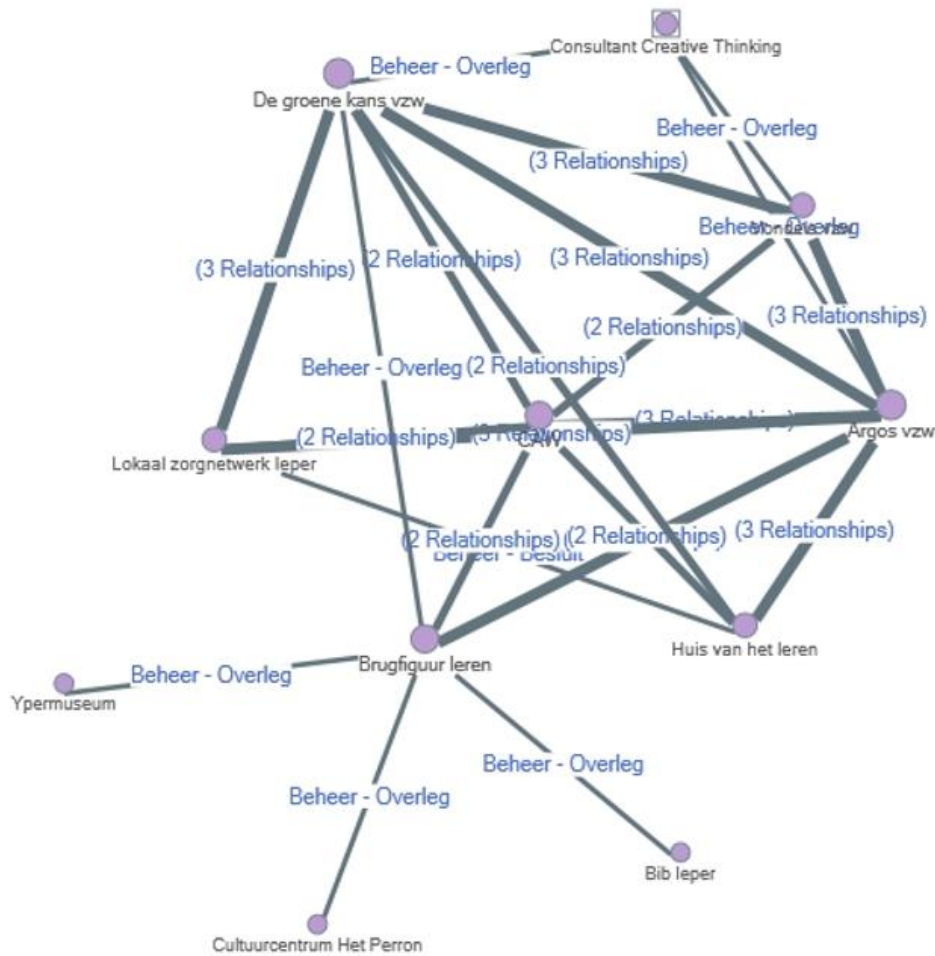


IEPER

De netwerkstructuur van LES Ieper reflecteert de governancestructuur van februari 2024 met de overlappende subgroepen. Uit de analyse van de relaties voor **beheer** (dus overleg, besluit en ondersteuning) van het LES (Figuur 41) komen vooral het coördinatieteam en de werkgroep kanjerplekken duidelijk naar voren. In de tekening is duidelijk te zien dat de leden van het coördinatieteam vele en intensere beheersrelaties hebben met elkaar, dat zie je aan de dikte van de lijnen. Verder leiden we uit de netwerktekening af dat een aantal stakeholders uit de werkgroep Kanjerplekken, namelijk het Ypermuseum, Bib Ieper en Cultuurcentrum Perron overlegt met de anderen uit het netwerk via de Brugfiguur leren. Deze partner vervult dus de rol van 'broker', namelijk een tussenpersoon tussen verschillende andere actoren of groepen die anders niet direct met elkaar verbonden zouden zijn voor beheer. De Brugfiguur leren speelt dus een verbindende rol in LES Ieper.



Figuur 41: Netwerkmap Ieper - beheer

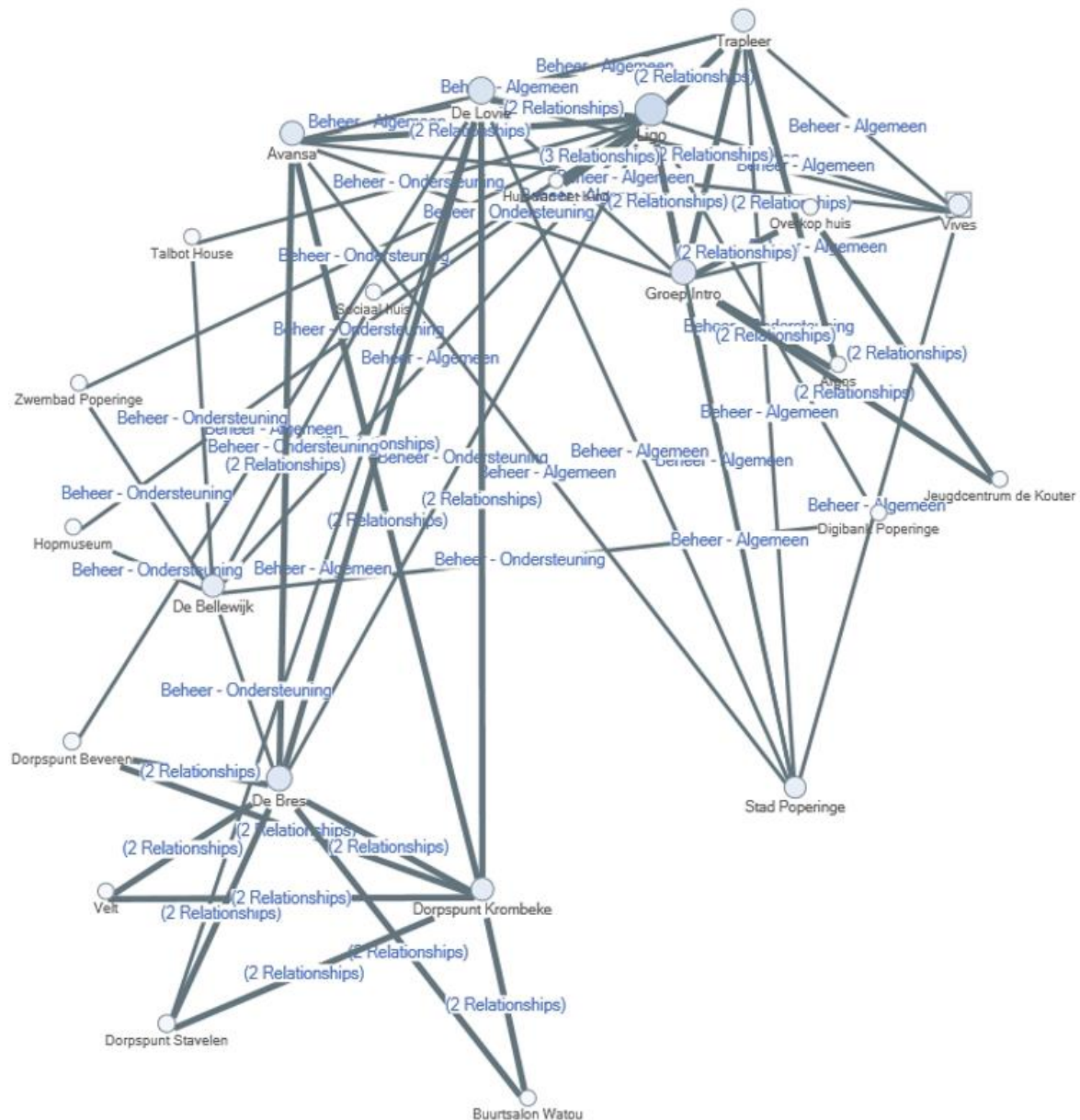


POPERINGE

Het netwerk van LES Poperinge ten tijde van februari 2024 bestaat uit 2 overlappende **subgroepen**: het coördinatieteam en de smaakmakers (experimenten). Dit blijkt ook duidelijk uit de mapping van de netwerkstructuur voor het **beheer** (overleg, besluit, ondersteuning) van het LES (zie [Figuur 42](#)). De stad Poperinge werd door de respondenten gezien als “netwerkpromotor” en zou volgens hen een centrale positie moeten innemen. Uit de analyse van de netwerkstructuur blijkt echter dat andere leden van het coördinatieteam, specifiek De Lovie, Groep Intro, Avansa, Ligo en Trapleer, een meer centrale positie in het netwerk innemen dan de stad. Deze partners hebben niet alleen meer connecties (relaties), maar vervullen ook vaker de rol van tussenpersoon (betweenness centrality), wat betekent dat zij fungeren als belangrijke bruggen tussen verschillende delen van het netwerk. Deze centrale rol wordt vooral zichtbaar doordat zij in verbinding staan met zowel het coördinatieteam als de experimenten, waardoor zij de kennis en informatie van beide groepen met elkaar kunnen verbinden. In de netwerktekening is deze dynamiek goed zichtbaar. De bollen (vertices) van De Lovie, Groep Intro, en de andere genoemde organisaties zijn groter dan die van de stad Poperinge, wat duidt op een hoger aantal relaties binnen het netwerk. Daarnaast laat de dikte van de pijlen naar deze organisaties zien dat zij vaker betrokken zijn bij het beheer van het LES.



Figuur 42: Netwerkmap Poperinge - beheer



Het netwerk is **niet ruimtelijk verankerd**. Ruimtelijke nabijheid en locatie spelen wel een belangrijke rol, omdat er nagedacht moet worden hoe partners en doelgroepen bereikt en betrokken kunnen worden.

“Vandaaruit vertrokken om iets vorm te geven, hier niet vanuit 1 locatie, hier is het een landelijke regio. Belangrijk zijn de verwachtingen die we tot elkaar hadden – met elkaar omgaan. Hoe gaan we elke partner bereiken, hoe kunnen we leerecosysteem vormgeven? Daar hebben we een tijdje op gezocht.” – Focusgroep Poperinge – februari 2024

6.2.3 Diversiteit van het partnerschap

Onder Luik A bespraken we reeds welke type actoren betrokken zijn in de vijf LES. Gezien de gelijkenissen tussen de verschillende cases en de bespreking van de netwerken hierboven, bespreken we ook hier de diversiteit van de netwerken voor de vijf cases tezamen.



De vijf LES zijn allen **heterogeen** in samenstelling wanneer we kijken naar de **types stakeholders** die betrokken worden (zie [Tabel 6](#)). Zo zijn bijvoorbeeld lokale overheden, ondernemingen (horeca, reetail, landbouw), non-profit organisaties, zorg- en welzijnsorganisaties, onderzoeksinstellingen, onderwijsinstellingen en culturele organisaties (bv. kunstenaars) betrokken. Binnen het LES werken deze stakeholders vaak thematisch samen rond gedeelde interesses, doelen en noden, vaak in overeenstemming met hun eigen activiteiten. In veel gevallen kennen deze stakeholders elkaar al en werkten ze in het verleden reeds samen. Over thema's heen is er minder samenwerking, en is het aan de kerngroep om uitwisselingen te verzekeren.

“Uit verschillende invalshoeken zijn er partners. D. vertegenwoordigt innovatieve fruiteelt, wij voor creatief, ... mensen uit verschillende domeinen. Ook in de kern zitten mensen met kennis van zaken, met verschillende vaardigheden. De ene is goed in rapporteren, andere in strategisch denken, ...” – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Door de diversiteit aan partners, is er vaak ook **diverse kennis en expertise** in het netwerk aanwezig en krijgt iedereen de kans om vanuit zijn eigen expertise bij te dragen aan het LES en de experimenten. Er wordt expliciet gezocht naar complementariteit om de noden van het LES in te vullen. Bovendien kan een thema of vraagstuk door de diversiteit aan partners vanuit verschillende invalshoeken benaderd worden. Dit vraagt wel om een samenwerkingsmodel dat hierop ingesteld is met voldoende coördinatie om iedereen samen te brengen.

“Ik zie dat De Lovie expertise heeft dat wij zelf kunnen gebruiken in OCMW, ook wel m.b.t. problematiek, veel nood en is er vraag rond peer support. Wij hebben daar geen kennis en expertise rond en wij kunnen dat dus niet zelf opzetten. Die vragen worden geïnventariseerd en overgemaakt aan het bestuur.” – Verkennend interview Poperinge – maart 2023

Vanuit een **ruimtelijk perspectief** zijn de LES ofwel ruimtelijk verankerd op een specifieke site (LES Beringen, LES Borgloon en LES Genk met Regina Mundi en LABIOMISTA) ofwel werken ze in een specifieke regio (gemeente) waarbij vooral stakeholders uit de nabije ruimtelijke omgeving betrokken worden (LES Ieper, LES Poperinge). Maar de ruimtelijke verankering tot een site wil niet zeggen dat er geen activiteiten doorgaan buiten de site, bv. PIBO in LES Borgloon, en verschillende experimenten in LES Genk (omdat Regina Mundi nog ontwikkeld moet worden). De ruimtelijke verankering kan de mogelijkheden beperken voor inhoudelijke diversiteit tot de types stakeholders die aanwezig zijn op de site of in een specifieke regio.

Tabel 6: Welk type organisatie vertegenwoordigt u? - oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek

	LES Beringen	LES Borgloon	LES Genk	LES Ieper	LES Poperinge
Lokale overheid	3	7	5	3	1
Onderneming	8			1	
Sociale onderneming	3	1		3	4
Sociaal-culturele organisatie					1
Zorg- en welzijnssector	3	1	2	7	5
Kunst- en cultuursector	2		2	1	1
Onderwijs ²⁷	1	3	2		3
Jeugdorganisatie	1	2			2

²⁷ Lager en secundair onderwijs, deeltijds kunstonderwijs, volwassenenonderwijs



Kennisinstelling	2		1	1	
Lokale dienstverlening				1	
<i>Totaal N</i>	<i>19</i>	<i>14</i>	<i>9</i>	<i>14</i>	<i>15</i>

6.2.4 Redenen en motivatie voor deelname

Gedurende de verkennende processen en de visievorming voor de LES werd duidelijk wie er het beste paste en wie zich wou engageren, maar ook bij het uitwerken van de experimenten werd dit duidelijk en werden er bijkomende actoren uitgenodigd. Welke partners deelnemen aan de LES wordt door een samenspel van factoren beïnvloed (zie ook Sectie 5.3):

- ▶ Enerzijds heeft het oproepkader van oproep 545, de communicatie ervan en de ondersteuning door Europa WSE een rol gespeeld (zie Secties 5.3 en 5.4).
- ▶ Anderzijds krijgt het partnerschap volgens de geïnterviewden 'organisch' vorm. Om partners samen te brengen, vertrekt men vanuit wie men kent, met wie men al samenwerkt, vanuit eigen intuïtie over wie een meerwaarde zou vormen (qua expertise, doelgroep of middelen), of vanuit wie er ruimtelijk op een site aanwezig is of eraan verbonden is. De fysieke site wordt soms ook wel als een beperking aangevoeld: er wordt vertrokken vanuit de aanwezige actoren.
- ▶ Cruciaal is dat er bij de deelnemende organisaties reeds een (gelijkaardige) motivatie zit bij aanvang. Deze motivatie en interesse is vaak gelinkt aan individuen en/of aan de organisatie waar men toe behoort (bv. vanuit het zien van een duidelijke link tussen de werking van de organisatie en het LES-concept). Men vertrekt in het algemeen vanuit de overtuiging dat er een meerwaarde zit in de LES (zie Tabel 7), en dus niet omwille van het verkrijgen van subsidies of de verwachting van een (financiële) Return On Investment (ROI) op korte termijn. Actoren die deze laatste twee punten nastreven treden meestal niet toe tot de LES. Ook een aantal klassieke onderwijsactoren waren niet overtuigd van het nut van het doorbreken van de silo's tussen formeel en informeel leren, of zagen niet de mogelijkheden om daartoe te komen door de regels van de instituten of regelgeving.

Uit de survey blijkt dat de respondenten, die allemaal wel hebben gekozen voor het deelnemen aan een LES, meerdere redenen hebben om deel te nemen aan het project (Zie Tabel 7). De meeste voorkomende reden is dat de partner kennis en expertise kan opbouwen door te leren van andere organisaties, maar ook dat de organisatie zich graag wil verbinden in lokale partnerschappen, dat het aansluit bij missie van de organisatie, en dat het toelaat een grotere impact te verwezenlijken dan alleen. Uit de gesprekken kwam bovendien naar voren dat individuen, die niet verbonden zijn aan een organisatie, in het LES een professionele structuur vinden die aansluit bij hun maatschappelijke motivatie.

- ▶ Soms is er bij de actoren wel de motivatie om deel te nemen op vlak van **gedeelde visie of doelstellingen, maar is er te weinig capaciteit voor samenwerking**, of kan men geen engagement opnemen op de langere termijn om personeelsleden in te zetten. Capaciteit is volgens geïnterviewden bijvoorbeeld een probleem voor middenveldorganisaties en voor organisaties die voornamelijk beroep doen op vrijwilligers. Dat laatste kan een reden zijn waarom jeugdbewegingen of sportclubs minder participeren. Organisaties met beperkte capaciteit die wel gemotiveerd zijn, kunnen wel instappen in concrete experimenten. Dit is laagdrempeliger dan deelnemen als kernpartner.
- ▶ Een andere reden kan zijn dat de organisatie **niet in de mogelijkheid is om het project mee te financieren** via de inzet van eigen middelen of om cofinanciering op de langere termijn te garanderen. Om die reden zouden ook een aantal lokale besturen niet ingegaan zijn op de oproep 545, te meer omdat ze naar de komende verkiezingen in de onzekerheid zitten of er bij het toekomstige bestuur nog financieel (en



thematisch) zal worden op ingezet. Bovendien staat niet elke organisatie open voor (nog meer) financiering via tijdelijke projecten.

- ▶ Een laatste, maar niet minder belangrijke, factor voor het toetreden van (verschillende) actoren in de LES is het hebben van een **broker**. Een persoon die de verbindingen actief gaat leggen of iemand die al verschillende domeinen overstijgt, tot een breed netwerk beschikt en dat ook inzet om verschillende perspectieven aan tafel te krijgen en om noden en opportuniteiten aan elkaar te linken. Voor alle LES is er zo'n persoon die ofwel mee aan de wieg heeft gestaan om het LES op te starten en/of verder uit te breiden. Andersom is er ook aangegeven in interviews dat het niet hebben van zo iemand (bij een lokaal bestuur) een reden kan zijn om geen voorstel tot een LES-project in te dienen. Deze factor toont aan dat de nodige actoren voor een goed leerecosysteem niet enkel op niveau van organisaties is te bekijken, maar ook op niveau van het individu. *"Ik zit hier als persoon met sociaal kapitaal"* (interview met partner - Borgloon – mei 2023).

Een uitdaging blijkt daarnaast te zijn om partners betrokken te houden. Zo zien we uit de tweede focusgroep bij LES Genk en LES Borgloon dat er wat verschuivingen zijn gebeurd op het niveau van de experimentpartners, maar ook op niveau van de kernpartners. Hun engagement of betrokkenheid behouden is uitdagend; zo is het voor sommige organisaties door de soms trage vooruitgang moeilijk om in te zien wat het LES op lange termijn voor hen kan betekenen. Actief inzetten op verbinding, leren en voldoende experiment is nodig.

Tabel 7: Wat is de motivatie van u (en uw organisatie) om deel te nemen aan het LES? - oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek

	LES Beringen	LES Borgloon	LES Genk	LES Ieper	LES Poperinge	Totaal
Kennis en expertise opbouwen door te leren van partners	9	10	8	10	6	43
Nieuwe doelgroepen bereiken	8	8	5	5	5	31
Sluit aan bij de organisatiemissie	9	6	7	9	9	40
Helpt bij het realiseren van de organisatiemissie	8	6	5	7	6	32
Grotere impact verwezenlijken dan organisatie alleen	9	6	7	8	7	37
Verbinden in lokale partnerschappen	9	6	5	11	11	42
Stemt overeen met persoonlijke overtuiging	10	3	5	3	7	28
Toegang tot nieuwe middelen, materiaal of infrastructuur	3	3	5	1	5	17
<i>Totaal N</i>	<i>15</i>	<i>14</i>	<i>9</i>	<i>13</i>	<i>12</i>	<i>63</i>

BERINGEN

In LES Beringen zijn er meerdere **drijfveren voor deelname** aan het netwerk die vaak worden aangehaald door stakeholders, zoals onder andere afstemming met de persoonlijke overtuiging, kennis- en expertiseopbouw, aansluiting tussen de missie van het LES en de organisatie, het realiseren van impact en het verbinden in lokale gemeenschappen (Tabel 7). Uit de gesprekken blijkt dat stakeholders worden gedreven door de behoefte aan talentontwikkeling en het aanpakken van de sociale uitdagingen binnen de gemeenschap. Uit beide bronnen



blijkt dat het LES aan stakeholders een platform biedt om kennis en ervaringen te delen en de lokale gemeenschap sterker te maken.

“Onze burgers en bewoners op talenten te laten werken of toch bewustmaken, en hoe dat wij daar een rol in kunnen nemen. En nog verder: natuurlijk als iedereen zijn talent kent en kan ontwikkelen, dat zorgt voor iets meer welvaart of sociale zorg binnen je stad.” –

Verkennd interview Beringen – maart 2023

Door te vertrekken vanuit de site en in te zetten op fysieke nabijheid, worden ook **lokale actoren** betrokken bij het LES en gemotiveerd om deel te nemen. Meer formeel krijgt het betrekken van de organisaties op de site vorm via een vaste rol die wordt opgenomen door de kerncoalitie in het bewonersoverleg. Bij elke samenkomst gaat er een deeltje van de vergadering over het leerecosysteem. Daar werd onder andere werk gemaakt van een gedeelde missie en engagementsovereenkomst, maar komen ook zeer praktische zaken aan bod i.v.m. experimenten.

BORGLOON

Uit de survey blijkt dat stakeholders in LES Borgloon **gemotiveerd** zijn door de kans om kennis en expertise op te bouwen, en om nieuwe doelgroepen te bereiken (Tabel 7). Uit de gesprekken komen ook het inspielen op lokale leernoden, het ontwikkelen van oplossingen op maat die aansluiten bij de unieke kenmerken van de regio en het realiseren van een grotere impact naar boven als een belangrijke drijfveren.

“[...] een soort vervreemding bij de bevolking over wat er beweegt, soort degout op clichéthema's dat men onvoldoende informatie heeft. Die toegang tot informatie op een simpele manier wat er loopt en hoe we die maatschappelijke problemen trachten op te lossen op landbouw, konden we pas bereiken i.s.m. partijen die dat al bereikt hebben, netwerk hebben, weten hoe je communicatie met die doelgroepen aanpakt, en hoe je daar de beste invulling aan geeft.” – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

GENK

In LES Genk worden stakeholders **gemotiveerd** om deel te nemen door de opportuniteiten voor kennis- en expertiseopbouw, het potentieel voor verhoogde impact en de afstemming tussen de LES-missie en de organisatiemissie (Tabel 7). LES Genk biedt de stakeholders een platform voor samenwerking rond dezelfde missie en zo een grotere impact te realiseren dan de organisaties individueel.

“Voor ons ook aantrekken kennisontwikkeling buiten de regio, maar dat die ook een plek krijgt binnen de regio en gevoed wordt door lokale kennis. Daar is in de PPS al een overeenkomst gemaakt, namelijk dat OpUnDi Genk gaat inzetten op uitbouwen van verbinding, netwerking rond leren en daar projecten rond ontwikkelen. Daar zagen we opportuniteit om dat verder uit te werken als LES.” – Focusgroep 1 Genk – augustus 2023

IEPER

Uit de survey blijkt dat in LES Ieper de belangrijkste **drijfveren** voor deelname het verbinden in lokale partnerschappen en het opbouwen van kennis- en expertise zijn (Tabel 7). Uit de gesprekken blijkt dat ook het aanspreken van een grotere doelgroep een belangrijke motivatie is. Er wordt samen gewerkt aan leeractiviteiten die in het LES ook kritisch geëvalueerd worden om ze zo toegankelijk mogelijk te maken voor het doelpubliek. Een potentiële drempel voor deelname is het extra werk dat deelname aan het LES en het opzetten van experimenten vraagt van stakeholders.

Ze vinden het verhaal wel heel interessant, maar draait volledig op vrijwilligerswerking. Te veel om dat erbij te nemen. Mag wel langsgaan op activiteiten, Kanjer mag getoond



POPERINGE

In LES Poperinge is het verbinden in lokale partnerschappen de belangrijkste drijfveer volgens de survey (Tabel 7). In de focusgroep wordt het delen van kennis, expertise en het aanbod, en het toeleiden van jongeren als motivatoren vermeld. Ze geven ook aan dat intrinsieke motivatie bij de partners belangrijk is, wat vooral lijkt te gaan over het opnemen van een rol in het LES.

6.3. Governance en rollen

Governanceprocessen spelen een fundamentele rol in organisatienetwerken, en dus ook in leerecosystemen, omdat ze zorgen voor coördinatie, samenwerking en het bereiken van gezamenlijke doelen tussen diverse partners. Een goed ontworpen governance zorgt voor duidelijke afspraken over besluitvorming, verantwoordelijkheden en de manier waarop middelen worden verdeeld en ingezet. Dit voorkomt inefficiënties, rolonduidelijkheid en mogelijke conflicten. Bovendien zorgt effectieve governance ervoor dat netwerken flexibel blijven en kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving, wat hun succes op lange termijn ondersteunt. Het belang van governance in netwerken wordt benadrukt door Kenis & Cambré (2019), die aangeven dat het gebrek aan duidelijke governance structuren de duurzaamheid van netwerken kan ondermijnen en innovatie kan remmen. In de volgende secties gaan we achtereenvolgens in op de succesfactoren en uitdagingen over de vijf LES heen, en vervolgens bespreken we de governance en rollen per LES.

6.3.1 Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen

De analyse van de governance processen binnen de verschillende Leerecosystemen in Vlaanderen toont een diversiteit aan benaderingen en structuren die specifiek zijn afgestemd op de lokale context en behoeften van de betrokken partners. Deze diversiteit komt tot uiting in de wijze waarop beslissingen worden genomen, rollen worden toegewezen en hoe partners worden betrokken en aangestuurd in het ecosysteem. Ondanks de verschillen zijn er **gemeenschappelijke thema's en uitdagingen (overeenkomsten)** die een bredere reflectie mogelijk maken:

- ▶ **Levensfase en flexibiliteit:** Governance is geen statisch concept maar moet worden aangepast aan de levensfase waarin een leerecosysteem zich bevindt. In de vroege fase kan een meer gecentraliseerde en sturende aanpak vereist zijn om structuur te bieden en richting te geven aan de samenwerking. Naarmate het ecosysteem groeit en meer partners betrokken raken, evolueert de governance naar een meer gedecentraliseerd en zelfregulerend model (Kenis & Provan, 2009). Dit overgangsproces zorgt ervoor dat partners geleidelijk worden betrokken en klaargemaakt worden om meer verantwoordelijkheid te dragen. Deze flexibiliteit is cruciaal om te voorkomen dat netwerken stagneren en biedt ruimte voor innovatie en aanpassing naarmate het netwerk rijpt.
- ▶ **Leiderschap en rollen:** Effectief leiderschap in een leerecosysteem betekent het delen van verantwoordelijkheden en het voorkomen van overbelasting van individuen. Een succesvol netwerk vereist een transitie van een trekkende naar een meer faciliterende leiderschapsrol, waarin de partners gestimuleerd worden om actief bij te dragen aan de governance (Kenis & Cambré, 2019). Dit zorgt voor een grotere betrokkenheid en breed draagvlak. Leiderschap is dus niet enkel sturend, maar ook ondersteunend, waarbij het evenwicht tussen autonomie en coördinatie wordt bewaakt (Provan & Kenis, 2008).
- ▶ **Externalisatie:** Een potentieel waardevolle strategie voor de governance van LES is het externaliseren van bepaalde processen, waarbij een externe partner wordt ingezet. Hierbij kan de externe partner opereren vanuit een transactielogica, gericht op zakelijke uitwisseling en concrete resultaten, in tegenstelling tot de



relationele logica, die meer nadruk legt op het opbouwen van langdurige relaties en vertrouwen binnen het netwerk. De transactielogica kan objectiviteit en nieuwe inzichten brengen, wat het leerecosysteem kan helpen evolueren, terwijl de relationele logica de cohesie en samenwerking tussen de partners versterkt (Raab et al., 2015).

- ▶ **NAO core-periphery structuur:** De governance structuur die voor een LES lijkt te werken is die van een NAO core-periphery. Met een kernteam (core) van enkele organisaties die het netwerk aansturen en daarrond een periferie van partners die bijdragen aan het behalen van de netwerkdoelstellingen en vaak ook aan de besluitvorming, maar niet participeren in de aansturing. Deze structuur zorgt voor efficiënte sturing en behoudt tegelijkertijd de betrokkenheid van een breder scala aan partners zonder dat zij overbelast worden met de dagelijkse coördinatie (Kenis & Provan, 2009).

In een eerder mathematisch stuk over netwerkrelaties, hebben Everett & Borgatti (1999) het 'core-periphery' netwerk geïntroduceerd. Niet als governance structuur, maar als netwerkvorm waarbij een kerngroep onderling sterk geconnecteerd is, omgeven door een periferie van actoren die onderling veel minder geconnecteerd zijn. Nowell et al. (2018) beschrijven de structuurvorm als volgt (p.702): *"A core-periphery structure is one in which the network is unified in that it cannot be easily divided into multiple structurally independent subnetworks. However, actors within the network differ from one another in how structurally embedded they are to the rest of the network. Core-periphery network structures are theoretically interesting because they are thought to have advantages over fully centralized structures."* Deze conceptuele oefening werd door Kenis et al. (2019) verder doorgetrokken tot op het niveau van de governance structuur. Zij beschrijven de governance als volgt (p.283): *"It is similar to the lead-organization form but, in this case, the lead is taken, not by one but simultaneously by a number of organizations having operational responsibility. The rationale for this form might be the fact that the network is differentiated among subgroups [...] comprising organizations which have a role to play, though they may not necessarily be considered part of the core network. Of these it is unlikely that all will share the trust in the capacity of a single NAO to govern the network effectively. In this case it may be governed by a core composed of one of the organizations from each of the different subgroups; it will then function as a shared network-governance form."*

Daarnaast identificeren we ook verschillende **succesfactoren en valkuilen**:

- ▶ **Partners, tijd en resources:** De complementariteit van partners, flexibiliteit, vertrouwen en toewijzing van voldoende tijd en middelen zijn cruciale succesfactoren voor een effectief leerecosysteem. Wat tijd betreft, weten we dat een netwerk gemakkelijk twee tot drie jaren kan nodig hebben alvorens het effectief is (Raab et al., 2015). Het is cruciaal om voldoende tijd te maken om een team goed op elkaar af te stemmen. Wat de middelen betreft, is er geen bepaald bedrag (financiële middelen) of hoeveelheid informatie minimaal nodig. Dat kan enkel per case (per netwerk) bepaald worden.
- ▶ **Hoge werkdruk en een complexe administratie:** De administratieve lasten, vooral bij grotere stadsprojecten of door Europa WSE opgelegde procedures, kunnen de werkdruk voor de partners verhogen. Het beheren van deze complexiteit zonder partners te overbelasten blijft een belangrijke uitdaging.
- ▶ **Efficiënte, heldere communicatie:** Een effectieve governance structuur vereist een goed afgestemde communicatie, zowel intern tussen partners als extern naar andere stakeholders en de ruimere samenleving (stad). Het is belangrijk om duidelijk te communiceren over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- ▶ **Lokaal bestuur als promotor:** Elke LES die hier geanalyseerd werd, kwam tot stand in nauwe samenwerking met of op nadrukkelijke vraag van een lokaal bestuur. Dit kan mogelijk tot een moeilijke opstart leiden waarbij de initiële aansturing van het lokaal bestuur kan botsen met de uitdrukkelijke wens om vanuit consensus en co-creatie te werken. Het evenwicht tussen bestuurlijke initiatieven en de autonomie van partners is essentieel voor een succesvolle start en voortgang van het ecosysteem.



- ▶ **Balans tussen korte termijn en lange termijn.** Een goede balans vinden tussen kortetermijnresultaten en duurzame langetermijnpact is van groot belang. Netwerken moeten voldoende flexibel zijn om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen zonder de strategische langetermijndoelen uit het oog te verliezen.

De governance van leerecosystemen in Vlaanderen weerspiegelt een **adaptieve en context-specifieke aanpak** waarbij de nadruk ligt op samenwerking, flexibiliteit en gebruik van individuele sterktes van partners. Door te leren van de uitdagingen en succesfactoren in de verschillende steden, kunnen toekomstige leerecosystemen profiteren van een meer gestroomlijnde en effectieve governance structuur. De ontwikkeling van een core-periphery model, waarbij een kernteam de leiding neemt en ondersteund wordt door een bredere groep partners, lijkt een veelbelovende benadering om de complexe dynamiek van leerecosystemen te beheren en te optimaliseren.

6.3.2 Governance processen en structuur

BERINGEN

In Beringen wordt de **governance structuur** van het LES gekenmerkt door een consensus gedreven aanpak waarbij alle partners als gelijkwaardig worden beschouwd. Beslissingen worden gezamenlijk genomen zonder een formele hiërarchie, en er is geen significante uitdaging geweest die een formelere structuur noodzakelijk maakt. De groep opereert organisch, met de mogelijkheid om governance te formaliseren als de groep uitbreidt.

“Het is dat we gelijkwaardige partners zijn. We nemen beslissingen in consensus. En tot nu toe geen uitdaging op dat vlak geweest ofzo. De nood om daar formeel mee bezig te zijn heeft zich nog niet aangediend.” – Verkennend interview Beringen – maart 2023

Als we deze governance structuur bekijken en naast de drie ideaaltypische governance modellen²⁸ leggen, zoals beschreven door Kenis & Cambré (2019) (zie ook Sectie 2.5) zijn we ervan overtuigd dat Beringen onder een ‘nieuw’ governance model dienen te categoriseren, namelijk de ‘NAO’ als core-periphery structuur. In LES Beringen zien we een kerngroep (core), met onder andere stad Beringen, Arktos en Gody die de algehele aansturing doen, met daarrond de andere organisaties die minder op de centrale aansturing wegen (periphery). De kerngroep heeft de verantwoordelijkheid genomen om de richting en strategie te bepalen, al tracht men dit te doen op basis van input die men breder verzamelt. “De beslissingen worden in kern genomen,” geeft een geïnterviewde aan, wat wijst op een centrale, maar beperkte besluitvormende entiteit. Deze kerngroep bereidt de besluiten voor en vervolgens worden deze gedeeld met een bredere partnergroep voor input en betrokkenheid. Hieruit blijkt een consensusmodel, waarbij de kerngroep, door te steunen op hun intrinsieke rollen en expertise, de lijnen uitzet en de besluitvorming trekt.

BORGLOON

De oorspronkelijke **intentie** van LES Borgloon was om het bestuur van het netwerk bij de Stad en Link in de Kabel te plaatsen. Gaandeweg is de governance structuur geëvolueerd en werd beslist om een externe coördinator aan te nemen die verantwoordelijkheden deelt. Tijdens de **vormingsfase** hanteerde LES Borgloon een **gedecentraliseerd governance model** met een sterke nadruk op consensus en inclusiviteit. Besluitvorming binnen het LES gebeurde zonder een duidelijke leidinggevende, wat wijst op een collectieve aanpak. Beslissingen worden gemaakt op basis van consensus. Dit type governance valt onder de categorie van zelfregulerende netwerken (Kenis & Provan, 2008), waarin besluitvorming zonder duidelijke centrale leider plaatsvindt en het netwerk vertrouwt op collectieve inspraak.

²⁸ Deze 3 vormen zijn: Zelfregulerend netwerk, Leiderorganisatienetwerk en Netwerk Administratieve Organisatie (NAO) (Kenis & Cambré, 2019).
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



"Als er conflict ontstaat of onenigheid, beslissen we op basis van visie en checklist en de ideeën die er waren." – Verkennend interview Borgloon – maart 2023

Dit consensusmodel werd zelfs toegepast wanneer financiële consequenties aan de orde zijn, wat de bereidheid benadrukt om collectieve overeenstemming te bereiken ten koste van individuele organisatorische belangen. Volgens collective decision-making theory (Provan & Kenis, 2008) kan dit model bijdragen aan een gevoel van gedeeld eigenaarschap binnen het netwerk, hoewel het proces vaak meer tijd in beslag neemt.

"Idee waarmee Borgloon verder wou, was volledige inspraak voor elke partner. Dat verklaart de finale vorm en finale samenstelling van het kernpartnerschap wat langer geduurd heeft dan de andere LES. Er is tijd genomen om vertrouwen op te bouwen." – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

In deze fase illustreert dit duidelijk een benadering van governance die sterk leunt op de principes van collectieve besluitvorming, flexibele roltoewijzing, en gedeeld leiderschap. Terwijl deze aanpak uitdagingen met zich meebrengt, met name in het bieden van duidelijkheid en structuur aan nieuwe leden, biedt het ook een dynamische en aanpasbare omgeving die ruimte biedt voor persoonlijke bijdrage en gezamenlijke groei. Dit sluit aan bij de theorie van flexible governance structures, waarbij netwerken flexibel moeten zijn om in te spelen op veranderende contexten en behoeften (Kenis & Cambré, 2019).

De huidige structuur en vorm van aansturing is geëvolueerd naar een **NAO Core-Periphery structuur**, met een kernteam (kerncoalitie) en overige partners. De kerncoalitie bestaat uit twee netwerkregisseurs en vertegenwoordigers van PIBO, KLOOZ, Stad Borgloon, LIDK en 't Biejke. Deze 'core' vergadert wekelijks om nieuwe voorstellen, lopende experimenten en verbeteringen te bespreken. Het regieteam heeft structuur en efficiëntie in het netwerk gebracht, wat essentieel is voor het behoud van de operationele stabiliteit binnen een complex netwerk (Kenis & Cambré, 2019).

"De kerncoalitie die komt om de week samen. Wij overlopen in algemeen nieuwe voorstellen die er zijn voor experimenten, stand van zaken lopende experimenten, bereik van experimenten, wat al mogelijke verbeterpunten zijn zowel o.b.v. governance als in specifieke experimenten afzonderlijk." – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Er is voortdurend aandacht voor de **governance processen**, met regelmatige evaluaties over de effectiviteit van de gekozen aansturing. Uitdagingen die worden ervaren omvatten verwarring onder nieuw aangeworven leden die een duidelijkere structuur verwachten. Deze kwesties worden gemitigeerd door de kernpartners die helpen bij het bieden van richtlijnen en structuur waar nodig. De implementatie van checklists en criteria voor experimenten, zoals beschreven door de partners, sluit aan bij de behoefte aan een balans tussen flexibiliteit en structuur binnen netwerken (Kenis & Cambré, 2019).

"Je hebt sommige die daar snel in weg zijn, anderen, vooral in beginfase: die een checklist willen hebben – als er experimenten zijn, waaraan moeten die voldoen om binnen het LES te passen; We hebben een shortlist van 7 criteria opgesteld. Dit zijn zaken die belangrijk zijn. Daaraan moet het experiment voldoen." – Verkennend interview Borgloon – maart 2023

Er is daarnaast wel veel aandacht om de perifere partners voldoende bij het proces betrokken te houden wat belangrijk is in een core-periphery model. Dit voorkomt dat perifere partners zich uitgesloten voelen, wat de duurzaamheid van het netwerk op de lange termijn ten goede komt (Kenis & Provan, 2008).



“Naar clusters van partners in de hubs: er moet altijd minstens iemand van de partnerorganisatie in zitten – altijd 1 iemand als hubby die dan naar kern gaat of andersom.” - Focusgroep 1 Borgloon – mei 2023

Algemeen gesteld vertoont Borgloon duidelijke kenmerken van een core-periphery structuur met enkele kernpartners die verregaande beslissingen nemen, maar in het belang van het netwerk. De netwerkpartners gaan hiermee akkoord, er is voldoende vertrouwen naar de kernpartners. Als gevolg hiervan is dit netwerk in de mogelijkheid om zowel effectief als efficiënt te zijn.

GENK

In de **opstartfase** vertrok de governance structuur van LES Genk vanuit een organische groei van het netwerk en de samenstelling van de partners. Vanuit die organische start en openheid werd wel de nood gevoeld om te evolueren naar een coördinerende unit. Dit sluit aan bij de theorie van emergente governance (Provan & Kenis, 2008), waarin netwerken vaak beginnen met losse, informele samenwerking en na verloop van tijd evolueren naar meer formele coördinatievormen.

“Ik herinner me dat Tweeperenboom zei jullie zijn het eerste experiment voor ESF – jullie zijn de blauwdruk voor de toekomst. In hindsight hadden we dat misschien anders aangepakt? Die vraag hebben we ons al gesteld. In de tijd hebben we geroeid met de riemen die we hadden.” – Verkennend interview Genk – april 2023

De **governance structuur** (van augustus 2023) is een gelaagde structuur, opnieuw een **core-periphery structuur**, met een combinatie van formele en informele elementen waarbij de besluitvorming gedecentraliseerd is, maar met een kernteam dat een sturende rol speelt.

Om de netwerkstructuur van LES Genk te begrijpen, moeten twee contextfactoren mee in rekening gebracht worden. Ten eerste de geografische structuur van de stad. De stad maakt gebruik van een uniek model waarbij verschillende "raders" of mijnsites bepalend zijn voor beleid. Deze structuur maakt zowel overkoepelende stedelijke initiatieven als gelokaliseerde projecten mogelijk. Dit benadrukt het belang van spatial embeddedness (Kenis & Cambré, 2019), waarbij de fysieke nabijheid van locaties en partners van invloed is op de structuur en het functioneren van het netwerk. Governance in LES Genk richt zich op het creëren van verbindingen tussen bestaande initiatieven in plaats van nieuwe te starten. Beslissingen worden genomen via een mix van strategische vergaderingen en organische interacties tussen belanghebbenden.

“Op gegeven moment gewoon opportuniteiten gezien, in stad Genk, hoe de stad ineem zit. We zijn een rasterstad, heel uniek. Niet focussen op een centrum maar op verschillende raders. Zo ging de bal aan het rollen, hoe kunnen wij verbindingen leggen tussen die raders.” – Focusgroep 1 Genk – augustus 2023

Een tweede factor is dat het LES gegroeid is vanuit fysieke partners die verbonden waren op een geografische site. Dit had implicaties op de aansturing, die vertrok vanuit een duidelijke aanwezigheid op een site. Place-based governance (Healey, 2006) benadrukt dat dergelijke geografische verankering de sociale en politieke interacties in een netwerk versterkt, wat kan leiden tot sterkere banden tussen de partners die lokaal gevestigd zijn. Dit verklaart waarom de governance zo sterk verweven is met de fysieke locatie.

“Ons LES is gegroeid vanuit fysieke partners op een site. [...] De stakeholdersgroep is de groep kernpartners die een vaste plek krijgen op de site. Daarbijkomstig zijn er nog partners die belangrijk zijn om mee te nemen – bibliotheek – zitten in de groep, maar geen plaats op de site.” – Focusgroep 1 Genk – augustus 2023



De governance ligt voor een groot deel bij het kernteam of werkgroep (afhankelijk van het tijdstip van de bevraging). Het kernteam (dat er is sinds de nieuwe oproep 65) komt wekelijks samen. Naast dit kernteam zijn er ook 'werkgroepen' per experiment, vermits die experimenten onderling heel verschillend kunnen zijn. De stakeholdersgroep komt elke 3 maanden samen en bespreekt de effectieve uitvoering van de experimenten en neemt ook beslissingen.

"We hebben de werkgroep: doen dagelijkse coördinatie van het project en zitten wekelijks samen. We hebben ook experimentengroepen gevormd rond de experimenten, eigenlijk werkgroepen van de experimenten. En ook nog stuurgroep: zit daar eigenlijk nog langs of zo – kan binnen geheel stakeholders beschouwd worden, maar niet in de werkgroep." – Focusgroep 1 Genk – augustus 2023

De werking van deze gelaagde structuur wordt positief onthaald. Respondenten geven aan dat ze nog geen moeilijkheden hebben ervaren, maar halen wel aan dat continue evaluatie van de governance belangrijk blijft. Enkele werkpunten die ze identificeren zijn, onder andere, het verkleinen van de sturing zodat er meer ruimte komt voor de diverse stakeholders om initiatieven te nemen en uit te voeren, stimuleren van bottom-up initiatief en een potentieel voting-systeem voor als er geen unanimiteit of consensus bereikt wordt.

"We hebben aanvoelen dat het in de toekomst meer van onderop moet komen. Het is goed dat er nu een trekker staat om de mensen overeind te trekken en te houden. Naar toekomst toe zou het goed zijn om meer initiatief te leggen bij de stakeholders. Het voorbereiden van zo'n experiment – werd nu een idee gelanceerd en verder uitgewerkt door werkgroep. Het is eigenlijk sterker om te zeggen kom met een voorzet van een idee (meer uitgewerkt dan enkele een idee) – dan bespreken met stakeholders – is duurzamer. Iets meer van onderop moet komen om het te verduurzamen." – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

De voorlopig positieve werking van het netwerk wordt verder benadrukt door de survey data uit oktober 2023, waarbij de meerderheid van de respondenten uit de kern deelneemt aan besluitvorming over de vormgeving en aanpassingen van de visie, wat duidt op een hoge mate van betrokkenheid en invloed. Er wordt gestreefd naar een geleidelijke toename van betrokkenheid, wat blijkt uit het feit dat de meerderheid van de respondenten deelneemt aan de selectie en vormgeving van (nieuwe) experimenten. *"Dat het enthousiasme en draagvlak van partners er wel komt, dat het langzaamaan groeit"* illustreert een adaptieve benadering die organische ontwikkeling binnen het ecosysteem mogelijk maakt. Dit sluit aan bij de bevinding dat de besluitvorming zeer efficiënt verloopt, met de meerderheid van de surveyrespondenten die akkoord gaat met deze stelling.

POPERINGE

Het governance model in LES Poperinge ondervond aanvankelijk uitdagingen door onduidelijke rollen en verschillen in organisatiecultuur, vooral inzake de rol van de Stad Poperinge zelf. Governance ging in deze fase vooral over het verduidelijken van wie welke bevoegdheden had en hoe beslissingen genomen konden worden. De governance van het LES evolueerde door middel van kleine, experimentele activiteiten die hielpen bij het verduidelijken van rollen en het opbouwen van vertrouwen tussen partners. Dit proces van incremental governance (Mintzberg, 1983), waarbij veranderingen geleidelijk worden ingevoerd door experimenten en evaluatie, zorgde ervoor dat er op organische wijze nieuwe structuren ontstonden. De rollen binnen het netwerk werden in de loop van de tijd helderder gedefinieerd, wat leidde tot een governancecultuur die zich richt op consensus en participatie.

"De rol van de Stad Poperinge was onduidelijk – niet dezelfde cultuur – daar zijn we gebotst op wat kan en mag – wij gingen uit van een vrijheid, terwijl we botsten bij de



individuele vrijheid van medewerkers bij de stad die er nog niet waren. Daar moest eerst duidelijkheid in komen – qua planning en beleid – en dan is die persoon uitgevallen, waardoor we in governance wat vast zaten. Maar van onderuit blijven doordoen, en met eigen activiteiten.” – Focusgroep Poperinge – februari 2024

Er kwam dus een **participatieve structuur** tot stand met een kerngroep (coördinatieteam) en een bredere groep partners, waarbij consensus nagestreefd werd. De focus ligt nu op het in kaart brengen van partners en op samenwerking en wederzijdse versterking. De governance wordt dus nu gekenmerkt door een duidelijkere verdeling van verantwoordelijkheden en een streven naar consensus. Dit past binnen het concept van collaborative governance (Ansell & Gash, 2008), waarbij de nadruk ligt op het betrekken van alle stakeholders in het besluitvormingsproces en het bereiken van gedeelde doelen.

“Als we structurele partners opnemen moeten ze dezelfde gedrevenheid hebben én complementair zijn. We staan ervoor open. Om de noden te kunnen invullen. [...] Naarmate dat we sterker zijn, kunnen we partners aan, maar je kan niet alles tegelijkertijd aan. Als het goed zit vanuit gedeelde visie kan er veel.” – Focusgroep Poperinge – februari 2024

Ondanks de vroege moeilijkheden heeft het governanceproces zich nu gestabiliseerd. De nadruk ligt op samenwerking en wederzijdse versterking tussen partners, waarbij governance-structuren duidelijker zijn en de verwachtingen tussen de verschillende partijen beter afgestemd. Governance binnen LES Poperinge is daardoor geëvolueerd naar een model waarin rollen duidelijk zijn afgebakend, maar waar tegelijkertijd ruimte blijft voor flexibiliteit en aanpassingen op basis van de behoeften van de partners.

Ieper

In LES Ieper onderging de governance structuur aanvankelijk tegenslagen door leiderschapswisselingen, maar is sindsdien gereorganiseerd om continuïteit te waarborgen. Dit weerspiegelt de kwetsbaarheid van netwerken wanneer ze afhankelijk zijn van sleutelpersonen (Kenis & Cambré, 2019).

“We zitten met vertraging bij de uitwerking – met het vertrek van de directeur die vooral de trekker was. Wij hebben ons opnieuw moeten organiseren.” – Verkennend interview Ieper – april 2023

De **netwerkmakelaar** fungeert als broker tussen de verschillende partners, en neemt verschillende rollen op. Dit benadrukt zijn centrale positie in het netwerk als schakel tussen actoren, wat typisch is voor de rol van een broker in een netwerk (Burt, 1992; Kenis & Cambré, 2019).

“Bedoeling is dat ik het gezicht word en aanspreekpunt van LES, en word gezien als de brugfiguur voor professionals als voor burgers zelf. Bedoeling is dat ik een soort schakel vorm tussen stuurgroep, werkgroepen en kerngroep, dus die informatie telkens overbrengen.” – Verkennend interview Ieper – april 2023

Zoals de netwerkmakelaar zelf aanhaalt, bestaat de governance ook hier uit een **gelaagde structuur** waarin het kernteam en het coördinatieteam een cruciale rol spelen. Het kernteam, dat uit drie leden van het coördinatieteam bestaat, bewaakt de visie en strategie, terwijl het coördinatieteam verantwoordelijk is voor het uitstippelen van de strategie en het opzetten van experimenten. Dit type structuur sluit aan bij een Leiderorganisatienetwerk, waarbij de coördinatie en visie bewaakt worden door een centraal team (het kernteam), terwijl de bredere groep richting geeft aan de strategie en operationele experimenten opzet. Dit versterkt de cohesie tussen de strategische en operationele lagen binnen het netwerk en bevordert een efficiënte samenwerking (Kenis & Cambré, 2019).



De collaboratieve besluitvorming binnen deze gelaagde structuur, waarbij het kernteam de visie bewaakt en het coördinatieteam experimenteert met strategische richtingen, is kenmerkend voor de flexibele governance in netwerken. Dit model maakt het mogelijk om zowel strategische sturing als operationele experimenten naadloos op elkaar af te stemmen (Kenis & Cambré, 2019).

6.3.3 Rollen en rolverdeling

Rollen binnen netwerken zijn nauw verbonden met de governance-structuur, zoals eerder besproken. In elke LES tekenen zich ruwweg **drie belangrijke rollen** af: de initiatiefnemer, de trekker, en de uitvoerder. Deze rollen zijn essentieel voor de samenwerking en het succes van het netwerk. Netwerken kunnen daarnaast extra rollen creëren, zoals een evaluator, die specifieke partners verantwoordelijk stelt voor het monitoren van de voortgang en het beoordelen van de effectiviteit van het netwerk (Provan & Kenis, 2008).

Een andere belangrijke rol die in veel netwerken voorkomt, is die van de (netwerk)brugfiguur²⁹. Deze rol is gericht op het overbruggen van verschillen tussen de partners, het faciliteren van communicatie en het bevorderen van samenwerking tussen actoren die anders weinig met elkaar in contact zouden komen (Huxham & Vangen, 2005). De brugfiguur kan worden gezien als een type broker dat een cruciale schakel vormt tussen verschillende delen van het netwerk, met als doel synergiën en samenwerking te maximaliseren.

Een bijzondere rol binnen veel LES lijkt weggelegd voor het stadsbestuur. Hoewel het stadsbestuur vaak een noodzakelijke speler is voor het succesvol oprichten van een leerecosysteem, is het geen voldoende voorwaarde voor de effectiviteit ervan. Dit benadrukt de complexiteit van netwerken waarin het succes niet afhankelijk is van één enkele actor, maar van de interactie en complementariteit tussen verschillende actoren (Kenis & Cambré, 2019).

Rollen binnen netwerken worden vaak verdeeld op basis van expertise en competenties van de betrokken personen en organisaties. Vanuit theorie van organisatiedesign verwachten we dat cruciale competenties voor rollen zoals de initiatiefnemer, trekker en brugfiguur onder meer leiderschapsvaardigheden, strategisch denken, communicatieve vaardigheden, en conflictbeheersing zijn. Voor evaluatoren zijn vaardigheden in data-analyse en kritisch denken essentieel. Brugfiguren moeten daarnaast beschikken over sterke interpersoonlijke vaardigheden en het vermogen om verschillende belangen en perspectieven samen te brengen (Mintzberg, 1983). Deze rollen en competenties zorgen ervoor dat netwerken flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en optimaal gebruik kunnen maken van de sterktes van individuele partners.

De rolverdeling binnen de LES in Vlaanderen toont een diversiteit aan benaderingen voor taaktoewijzing. Er is een sterke nadruk op samenwerking, flexibiliteit, en het benutten van de individuele sterktes van de partners. Dit komt overeen met de theorie over **rolsystemedynamiek**, waarin actoren binnen een netwerk flexibel van rol kunnen wisselen afhankelijk van de context en behoeften (Huxham & Vangen, 2005). De kern van de rolverdeling ligt echter vaak tussen een aansturende rol en een uitvoerende rol. Dit is volledig in lijn met wat verwacht kan worden vanuit het organisatiedesign, waarin de fundamentele vraag "wie doet wat?" centraal staat (Mintzberg, 1983). Een duidelijk onderscheid tussen deze rollen maakt efficiënte taakverdeling en coördinatie mogelijk, wat essentieel is voor het succes van netwerkorganisaties (Kenis & Provan, 2009).

BERINGEN

In Beringen worden rollen en taken grotendeels informeel verdeeld en bijgesteld op basis van de behoeften die tijdens de projecten ontstaan. Het proces begon met een vooraf opgestelde taakverdeling die organisch verder groeide. De aanvankelijke rolonduidelijkheid werd aangepakt door het maken van een rolverdeling die flexibel blijft.

²⁹ Deze is niet dezelfde als de Brugfiguur Levenslang leren, maar neemt wel de netwerkrol op die Brugfiguren LLL kunnen opnemen. Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



"Dat was in begin niet zo duidelijk, we waren allemaal van alles aan het doen. Nood aan rolverdeling van wie neemt wat op." – Verkennend gesprek Beringen – maart 2023

"Initieel, een jaar geleden een takenverdeling opgesteld, maar dat is organisch verder gegroeid." – Focusgroep Beringen – september 2023

Het toewijzen van rollen wordt niet door één persoon gedaan maar is een gedeelde verantwoordelijkheid. Er is sprake van een dynamische roltoewijzing waarbij de kernpartners zich inzetten op basis van hun talenten en connecties. Beslissingen over rollen zijn flexibel en worden tijdens regelmatige scrum meetings besproken en vastgelegd, waarbij iedereen bijdraagt naar vermogen en expertise.

Bij evenementen, zoals het festival, worden taken concreet verdeeld via een draaiboek. De taakverdeling lijkt ook te worden afgestemd op de strategische focus van de LES, waarbij elke partnerorganisatie zich richt op zijn eigen kernactiviteiten en sterktes.

"Voor ons als stad belangrijk omwille van het lerende stuk, hoe kan je op een plek talenten gaan ontwikkelen en daar dan op focussen." – Verkennend gesprek Beringen – maart 2023

BORGLOON

In Borgloon zijn de rollen duidelijk verdeeld en regelmatig geëvalueerd. De kerncoalitie, die wekelijks bijeenkomt, bespreekt en besluit over experimenten en nieuwe voorstellen. Rollen zoals coördinator, connector, en innovator worden toegewezen op basis van expertise en beschikbaarheid. Formele en informele beslissingen worden genomen door een juridische entiteit (vzw) die praktische veranderingen doorvoert, zoals het stroomlijnen van de rapportage en middelenverdeling. De verdeling van rollen is flexibel en kan per experiment verschillen, afhankelijk van de betrokken partners en hun capaciteiten.

Naast roltoekenning op basis van (individuele) kwaliteiten, wordt ook specifiek gerefereerd naar het sociaal kapitaal dat de deelnemers inbrengen. De strategie achter deze rolverdeling is om persoonlijke expertise en netwerkvoordelen te benutten in plaats van formele organisatorische posities. De rollen zijn dynamisch en worden bepaald door de bijdragen die iemand kan leveren aan het project, wat een flexibele en responsieve structuur bevordert.

"We gaan deelnemers niet meer benoemen per organisatie, maar ad nominatem met hun sociaal kapitaal dat ze binnenbrengen." – Verkennend gesprek Borgloon – maart 2023

GENK

In Genk worden rollen en verantwoordelijkheden voornamelijk door de stad gecoördineerd in de eerste fasen en werd dit in een tweede fase bijgestuurd. De stad speelt een centrale rol als initiator, met sterke betrokkenheid van diverse stedelijke diensten en academies. De projectcoördinator en een team van experts zorgen voor de dagelijkse operationele coördinatie. De stakeholdersgroep en het netwerkteam komen regelmatig samen om beslissingen te nemen en taken te verdelen, waarbij de focus ligt op samenwerking en het benutten van de individuele sterktes van de partners. Een uitdaging is het vinden van een balans tussen een sturende kern en het stimuleren van bredere betrokkenheid. Het creëren van draagvlak en enthousiasme is een erkende succesfactor, waarbij partners worden aangemoedigd om personeelskracht vrij te maken. Er is aandacht voor rolverdeling binnen de LES, waarbij dynamisch wordt bepaald wie welke rol vervult, gebaseerd op capaciteit en bijdrage.

IEPER

In Ieper zijn de rollen en verantwoordelijkheden nog in ontwikkeling. De netwerkmakelaar en brugfiguur zijn duidelijk gedefinieerde rollen, maar andere taken en rollen worden momenteel tijdens coördinatieteammeetings vastgesteld. De gezamenlijke doelstellingen worden als basis gebruikt voor het toewijzen van taken, waarbij



partners op vrijwillige basis bijdragen aan de verschillende projecten. Beslissingen over wie welke rol opneemt, worden genomen op basis van interesse en expertise, met de bedoeling om een effectieve en flexibele samenwerking te bevorderen.

POPERINGE

In Poperinge zijn de rollen, naast die van het coördinatieteam versus de smaakmakers (coaches en brugfiguren), minder formeel gedefinieerd en wordt er gewerkt met een flexibele structuur. Partners zoals De Lovie en groep intro nemen specifieke rollen op basis van hun expertise en de behoeften van de doelgroepen. De rolverdeling wordt regelmatig besproken en bijgesteld tijdens ontmoetingen en is afhankelijk van de actuele projecten en leervragen.

6.3.4 Beslissingen over deelname nieuwe partners

BERINGEN

In LES Beringen worden beslissingen over de deelname van nieuwe partners via verschillende wegen genomen. Ideeën voor leerinitiatieven komen van alle hoeken, en er wordt bottom-up gewerkt met input van de kerngroep die aanvankelijk zaadjes plantte. De kerngroep en stakeholders werken samen om potentiële partners te betrekken, waarbij regelmatig vergaderd wordt om nieuwe partners te bespreken en te evalueren op basis van de doelstellingen van het LES. Beslissingen worden in de kerngroep gezamenlijk genomen, waarbij terugkoppeling plaatsvindt om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen mee zijn.

In Beringen valt het op dat de beslissingen over deelname voorzichtig genomen worden. In de verkennende interviews gaven de respondenten aan dat de focus tot dan voornamelijk lag op het verstevigen van de relaties binnen de kerngroep. Dit maakte het netwerk kwetsbaar en beperkte de groei. Tegelijk geven de respondenten aan dat deze fase noodzakelijk was om het grotere geheel te zien en de reflex te overwinnen om op korte termijn te denken. Tijdens de focusgroep in september 2023 werd wel duidelijk dat ze meer inzetten op het aanhalen van relaties met de brede partners, maar voor het aantrekken van nieuwe partners toont men een voorkeur voor een geleidelijke groei van het netwerk. Er is een zekere openheid om de kerngroep te vergroten, maar met voorbehoud. Dit benadrukt de afweging tussen inclusiviteit en efficiëntie. Men ziet wel degelijk de toegevoegde waarde van meer partners, gezien dit onder andere kan leiden tot een grotere kenbaarheid bij het bredere publiek.

BORGLOON

In LES Borgloon wordt de deelname van nieuwe partners besproken in de kerngroep en de bredere coalitie. De besluitvorming is open en organisch, waarbij partners worden aangemoedigd om deel te nemen door pitches te houden voor de kerngroep. Er zijn criteria vastgesteld waaraan potentiële partners moeten voldoen, zoals het overstijgen van reguliere activiteiten en het delen van middelen en expertise. Beslissingen worden formeel vastgelegd en er is een stappenplan voor het indienen van pitches en voorstellen. Het is ook mogelijk om nieuwe partners bij bestaande experimenten toe te voegen als bestaande partners daaraan nood hebben.

GENK

In LES Genk verschilt de procedure voor het betrekken van nieuwe partners afhankelijk van de context, zo blijkt uit de interviews en focusgroep. Binnen experimenten hebben de experimentgroepen het mandaat om zelf te beslissen over het toevoegen van nieuwe partners. Dit gebeurt zonder dat iedere partner in het netwerk hierover hoeft te beslissen, wat de flexibiliteit binnen de experimenten benadrukt. Wanneer een nieuwe partner op de fysieke site een plek wil krijgen met haar eigen infrastructuur, ligt de situatie anders. In dit geval moet de deelname beslist worden door de partners die in de procedure van de siteontwikkeling zitten. Voor de fysieke site speelt de identiteit en filosofie van de locatie een belangrijke rol bij het selecteren van nieuwe partners, maar momenteel liggen de partners voor de site vast. Dit benadrukt de grotere zorgvuldigheid die wordt gehanteerd bij beslissingen rondom de fysieke locatie. Daarnaast gelden er andere regels voor partners die buiten de fysieke



site actief willen worden. Hierbij is de procedure minder formeel en wordt meer ruimte geboden voor het betrekken van partners. In dit geval wordt het door de stakeholders beslist. Verder is er de mogelijkheid om op de fysieke site ruimte bepaalde coproducties of partnerschappen toe te voegen, bv. partners met een 'loketfunctie' i.f.v. noden of opportuniteiten, of bv. het openstellen van de school tijdens de zomervakantie voor pop-up initiatieven. Hoewel er dus sprake is van controle bij het toelaten van partners op de site met aparte infrastructuur, blijft de mogelijkheid om nieuwe partners aan te dragen vrij open en zonder strikte selectiecriteria, en kan de site ook (tijdelijk) gedeeld worden met andere partners.

IEPER

In LES Ieper worden beslissingen over de deelname van organisaties genomen door het coördinatieteam. Voor dagelijkse contacten en kleinere acties kunnen organisaties direct worden betrokken zonder formele goedkeuring. Het proces begint vaak met initiële bijeenkomsten en verkenningen, waarbij noden en mogelijkheden worden besproken. Grote partners worden formeel geïntroduceerd en betrokken bij de strategische besluitvorming via het coördinatieteam.

POPERINGE

In LES Poperinge worden partners aangetrokken door bestaande samenwerkingen en door het identificeren van leervragen die binnenkomen via de smaakmakers. Beslissingen over de deelname worden genomen op basis van eerdere succesvolle ervaringen en de relevantie van de leervragen. De betrokkenheid van partners groeit organisch, waarbij de nadruk ligt op duurzame samenwerking en het uitbreiden van het netwerk op basis van praktische noden en kansen.

6.4. Samenwerking en communicatie

Samenwerken in een leerecosysteem of organisatienetwerk draait om het effectief delen van resources zoals kennis, materiaal en infrastructuur, en om het creëren van duidelijke communicatiestromen tussen de betrokken partners. Dit delen van resources versterkt de samenwerking en verhoogt de collectieve capaciteit van het netwerk om zijn doelstellingen te realiseren (Hislop et al., 2018). In een netwerkcontext stelt het delen van resources partners in staat om elkaars sterke punten te benutten en om gezamenlijk resultaten te boeken die zij individueel moeilijker zouden kunnen bereiken.

Recente inzichten in de resource dependency theory benadrukken dat het delen van resources tussen netwerkpartners kan helpen om afhankelijkheden te verminderen en relaties te versterken, wat de stabiliteit en duurzaamheid van netwerken ten goede komt (Drees & Heugens, 2013). Door kennis, infrastructuur en middelen te delen, kunnen organisaties beter inspelen op veranderende omgevingen en samen sterker staan in het behalen van hun doelen.

Communicatie is een essentiële factor in het delen van deze resources. Het ondersteunt de afstemming van activiteiten, verwachtingen en verantwoordelijkheden tussen de partners en helpt bij het opbouwen van vertrouwen. Sterke communicatiestructuren binnen een netwerk dragen bij aan de veerkracht en wendbaarheid van het leerecosysteem, wat essentieel is voor langdurige samenwerking (Hislop et al., 2018).

In de volgende secties bespreken we opnieuw eerst de succesfactoren en uitdagingen van de vijf LES, waarna we focussen op de uitwisseling van de resources en het samenwerken per LES.



6.4.1 Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen

De uitwisseling van resources zoals kennis, middelen en infrastructuur speelt een centrale rol in de samenwerking binnen de vijf geanalyseerde leerecosystemen. Ondanks lokale verschillen, zijn er enkele **gemeenschappelijke patronen** die inzicht geven in de dynamiek van deze netwerken:

- ▶ ***Kennisdeling en centrale rol van kernpartners:*** Kennisuitwisseling vormt in alle LES een essentieel onderdeel van de samenwerking. Kennis wordt vrijwel altijd gedeeld tussen partners, waarbij de meeste uitwisseling plaatsvindt binnen de kerngroep of het coördinatieteam en tijdens experimenten. De kernpartners fungeren vaak als brokers, zij verspreiden kennis van subgroepen (zoals experimenten en hubs) naar andere delen van het netwerk, wat cruciaal is voor de continuïteit en ontwikkeling van het LES (Provan & Kenis, 2008). In sommige gevallen is de rol van deze kernpartners in het delen van resources echter nog niet volledig geoptimaliseerd, wat een kans biedt voor verdere ontwikkeling.
- ▶ ***Uitwisseling van middelen en infrastructuur:*** In alle LES worden middelen en infrastructuur gedeeld, vaak door partners die hun eigen faciliteiten beschikbaar stellen voor experimenten. Zelfs in netwerken die gebonden zijn aan een specifieke locatie, zoals een gedeelde site, bieden partners hun infrastructuur aan. Echter, duidelijke afspraken over het delen van deze middelen ontbreken vaak, wat tot inefficiënties kan leiden. Een beter gestroomlijnde aanpak met vastgelegde afspraken over het gebruik van infrastructuur zou de samenwerking verder versterken (Hislop et al., 2018).
- ▶ ***Financiering en afhankelijkheid van subsidies:*** In elk LES is er sprake van onduidelijkheid over de financieringsstructuur en worden de procedures als complex ervaren. Bovendien is er in alle LES een afhankelijkheid van subsidies, vooral van Europa WSE, wat partners soms kwetsbaar maakt. In LES Beringen en Borgloon werd zelfs aangegeven dat de samenwerking zonder deze subsidies mogelijk niet kan worden voortgezet. Het ontbreken van alternatieve financieringsbronnen vormt een uitdaging voor de continuïteit van de netwerken (Drees & Heugens, 2013).

Betere structurering van resource-uitwisseling: Om de uitwisseling van resources te stroomlijnen, is het essentieel om vanaf het begin expliciet vast te leggen wat elke partner kan bijdragen, hoe dit gebeurt en via welke kanalen. LES Borgloon biedt een goed voorbeeld, waar partners hun bijdragen documenteren op gedeelde platforms zoals Teams of Google Docs, wat de toegankelijkheid en transparantie vergroot. Dit draagt bij aan een meer gestroomlijnde samenwerking en efficiëntere resource-uitwisseling. Ook wat betreft de **succesfactoren en uitdagingen van het samenwerken** vallen gelijkenissen en verschillen op:

- ▶ ***Ruimtelijke verankering:*** Ruimtelijke verankering biedt voordelen doordat het partners regelmatig in contact brengt wanneer er een gedeelde site is. Het risico hiervan is echter dat er verwachtingen ontstaan rond beheer, vooral als het LES geen eigenaar van de site is. In landelijke regio's of plaatsen met beperkte mobiliteit, zoals LES Poperinge en Ieper, is de uitdaging groter om partners fysiek te verbinden. Het effectief verbinden van partners, ongeacht hun locatie, blijft een belangrijk aandachtspunt (Kenis & Cambré, 2019).
- ▶ ***Vertrouwen, open communicatie en relaties:*** In LES zoals Borgloon en Genk zijn vertrouwen en open communicatie cruciale succesfactoren. Partners voelen zich gehoord en gewaardeerd, ook al nemen ze geen sturende rol in. Dit vertrouwen stimuleert hun betrokkenheid en verbetert de samenwerking. In minder mature LES is dit mogelijk nog minder uitgesproken, maar naarmate de netwerken groeien en relaties zich verdiepen, kan dit toenemen (Provan & Kenis, 2008).
- ▶ ***Gebrek aan tijd en capaciteit:*** Een terugkerende uitdaging in de meeste LES is het gebrek aan tijd en capaciteit bij partners. Veel partners zijn al overbelast, en het is vaak onduidelijk welke return zij mogen verwachten voor hun inzet. Zonder financiële vergoeding of duidelijke inhoudelijke voordelen is het moeilijk om partners gemotiveerd te houden. Dit vraagt veel vertrouwen in het potentieel van het LES (Drees & Heugens, 2013).



- ▶ **Persoonsgebonden en samenwerking.** De samenwerkingen in het LES en het succes ervan zijn sterk persoonsgebonden. Niet alleen wordt er met dezelfde personen samengewerkt waardoor de relaties niet tussen organisaties maar tussen personen zijn, maar vaak worden ook rollen vormgegeven op basis van persoonlijke kwaliteiten (bv. sociaal kapitaal, bruggenbouwer, etc.). Dit creëert kwetsbaarheid als belangrijke personen wegvallen door bijvoorbeeld jobwisselingen, wat de stabiliteit van de samenwerking onder druk kan zetten.
- ▶ **Rol van lokale overheden.** De betrokkenheid van lokale overheden wordt gezien als een succesfactor én een uitdaging. In bv. LES Genk wordt aangehaald dat de stad aanvankelijk wel de regie kan hebben, maar in een latere fase moet evolueren naar een ondersteunende rol. In LES Poperinge zien ze vooral een belangrijke rol voor de stad als kennispartner. Het vinden van het juiste evenwicht tussen sturing en ondersteuning is cruciaal voor een succesvolle samenwerking.
- ▶ **Return of taakbeloning.** Dit is zowel een opportuniteit als uitdaging. De return is momenteel vaak niet expliciet benoemd en wordt doorgaans inhoudelijk ingevuld. Stakeholders die deelnemen zijn dus inhoudelijk zeer gemotiveerd, zeker wanneer expliciet gezocht werd naar een win-win. Echter, een potentiële drempel is het gebrek aan financiële middelen om deze motivatie om te zetten in actie. Doorgaans worden er enkel voor de kerngroep financiële middelen voorzien, welke ingezet worden voor het betalen van personeelskosten. Wanneer stakeholders zelf niet over de nodige middelen beschikken, kan dit het bedenken en uitvoeren van experimenten in de weg staan.

6.4.2 Uitwisseling van resources en taakbeloning

Hieronder zullen we voor elke LES weergeven welke van de resources (kennis en expertise, materiaal, infrastructuur en financiële middelen) juist worden uitgewisseld, op welke manier, wie toegang heeft en in welke mate er afhankelijkheid is. Voor de LES uit de Westhoek is het uitwisselen van materiaal wel in minder detail bevroegd.

De uitwisseling van middelen zoals kennis, materiaal, infrastructuur en financiële middelen is essentieel. Dit komt doordat netwerken vaak worden gevormd om gezamenlijk doelstellingen te bereiken die individuele actoren niet alleen kunnen realiseren. Volgens de resource dependency theory (Pfeffer & Salancik, 1978) zijn organisaties afhankelijk van externe middelen, en door deze in een netwerk te delen, kunnen ze wederzijdse afhankelijkheid verminderen en het netwerk versterken. Daarnaast bevordert kennisdeling onderling vertrouwen en innovatie, zoals beschreven in de social capital theory (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

De toegang tot middelen en afhankelijkheden binnen het netwerk beïnvloeden ook de machtsverhoudingen. Actoren die cruciale middelen beheersen, kunnen een centrale positie innemen, zoals geïllustreerd in Burt's theorie van structural holes (1992). Een goede governance-structuur, zoals besproken door Provan & Kenis (2008), zorgt ervoor dat middelen efficiënt worden verdeeld en dat samenwerking soepel verloopt. Zonder deze effectieve uitwisseling van middelen zou het netwerk minder goed in staat zijn om collectieve doelen te bereiken en optimaal te functioneren.

BERINGEN

De stakeholders geven aan dat in principe alle partners in LES Beringen **kennis en expertise** uitwisselen met elkaar. Dit gebeurt op verschillende niveaus in het LES: de partnergroep (Saamo en Oasis) deelt kennis en expertise vanuit hun organisatie die relevant is voor het LES (bv. over de lokale context of specifieke doelgroepen). Binnen de kerngroep wordt informatie uitgewisseld over ieders werking (bv. methodieken). Partners in het LES delen kennis over leernoden en drempels bij doelgroepen of didactische kennis en er is ook kennisuitwisseling tussen de partners betrokken bij de experimenten (bv. aanpak om doelgroep optimaal te bereiken), tussen de LES onderling.



“Ze hebben allebei specifieke kennis die ze delen met ons, en waar we iets aan hebben om experimenten aan te pakken. Saamo vooral vanuit buurtwerk en opbouwwerk, en oasis omdat ze hier in het centrum werken, en voor oudere mensen ook.” – Focusgroep Beringen – september 2023

De **communicatie** die aan de basis ligt van deze uitwisselingen vindt plaats op georganiseerde overlegmomenten (bv. lerend netwerk, huurdersoverleg, kwartaalbijeenkomsten partnergroep, projectgebonden overleg) of in informele interacties (bv. gesprekken met de 'bewoners' (=organisaties) van de site), en verloopt zowel persoonlijk (face-to-face of via telefoon) als online (via website, mail, whatsapp). Dit wordt bevestigd in de survey van oktober 2023, waar respondenten aangeven dat het uitwisselen van kennis en expertise voornamelijk verloopt via mail, tijdens overlegmomenten en via telefoon.

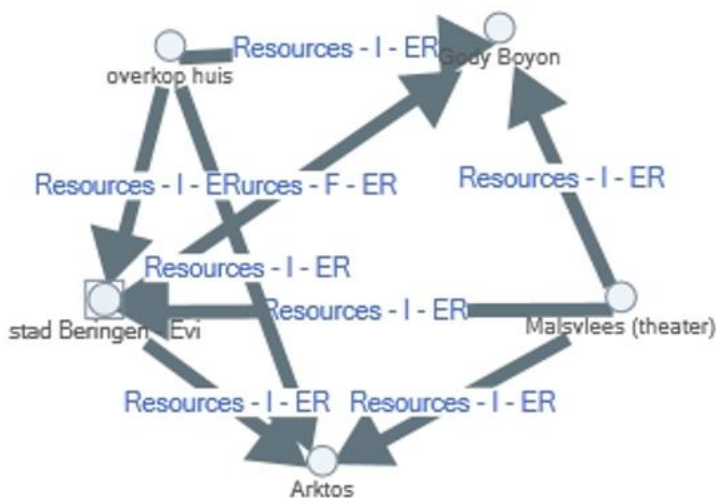
“Wel input van vergadering om te denken over de workshop, en via communicatie mailings, maar ook even langsgaan, om mailtje te checken. Om te horen dat ze ermee bezig zijn.” – Focusgroep Beringen – september 2023

Uit de netwerktekening (Figuur 43) van de kennisuitwisseling in LES Beringen blijkt dat de kerngroep (Stad Beringen, Arktos en Gody Boyon) een centrale positie inneemt. Dit wordt duidelijk weergegeven door de grote knooppunten (vertices) en de dikke lijnen (edges) die de intensiteit van de relaties in de kennisuitwisseling symboliseren. Daarnaast zien we dat kennisuitwisseling ook zeer verspreid is onder de andere stakeholders in het netwerk. De centrale positie van de kerngroep in het netwerk komt overeen met theoretische inzichten uit de literatuur over netwerkbeheer. Volgens Kenis en Provan (2009) spelen centrale actoren een cruciale rol in de kennisuitwisseling binnen netwerken, omdat zij vaak als 'brokers' fungeren tussen verschillende delen van het netwerk.



Ook stellen sommige stakeholders **infrastructuur** ter beschikking van het LES voor het uitvoeren van de experimenten, bv. het OverKopHuis. Daarnaast is de Sint Lutgardis site een belangrijke gedeelde locatie. Er is geen informatie over mechanismes om infrastructuur beschikbaar te stellen, dit lijkt ad hoc te gebeuren. De uitwisseling van infrastructuur blijkt ook duidelijk uit de netwerktekening (Figuur 44).

Figuur 44: Netwerkmap Beringen - infrastructuur



De **financiering** van het leerecosysteem speelt een cruciale rol in de vorming van partnerschappen. Zo zijn er verschillende geldstromen die de LES ondersteunen: financiering vanuit de stad en vanuit het Europees Sociaal Fonds. Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat de bijdrage van deze middelen cruciaal is voor het functioneren van het leerecosysteem. Zonder deze financiële ondersteuning zou het leerecosysteem niet kunnen bestaan. De financiering is zeer ondersteunend voor het systeem en zonder deze middelen zouden veel van de initiatieven en samenwerkingen binnen het leerecosysteem niet mogelijk zijn. Tegelijk is er ook een groep respondenten voor wie de financiering van het LES niet duidelijk is, en een groep die aangeeft dat het systeem van cofinanciering een drempel voor deelname is.

Ontvangers van financiële middelen zijn Arktos, Gody en een BE outreach medewerker. De cofinanciering van het LES gebeurt door Outreach (via Arktos), de stad (dienst ondernemen en samenleving) en Europa WSE. Vergoedingen voor materiaal gaan vanuit Arktos. De stad prefinanciert uitgaven van Arktos, wat het LES vrijheid geeft om te experimenteren.

Wat betreft de **return of taakbeloning** zijn er geen duidelijke afspraken en zijn er verschillen tussen partners. Voor bepaalde bijdrages wordt er een financiële vergoeding voorzien (bv. personeelskosten en freelancers), soms wordt er een vergoeding voor materialen voorzien (bv. voor workshops). Sommige stakeholders zien het als een investering en vragen geen vergoeding, en anderen focussen op een niet-financiële ROI (bv. connecties of maatschappelijke impact).

BORGLOON

De uitwisseling van **kennis en expertise** in LES Borgloon gebeurt zowel als formeel als informeel. Formeel vindt er uitwisseling plaats in het dagelijks bestuur met de kerngroep en de coalitie. De agenda hiervoor wordt vooraf opgemaakt en alle betrokkenen kunnen onderwerpen aanbrengen. Deze gestructureerde manier van kennisdeling valt onder het concept van formal governance binnen netwerken, waarbij duidelijke afspraken en formele



procedures zorgen voor efficiëntie in kennisuitwisseling (Kenis & Provan, 2008). Daarnaast wisselen ook de partners betrokken bij experimenten informatie uit op overlegmomenten. Hier is telkens iemand uit de coalitie bij aanwezig die een inhoudelijke link heeft met het experiment, en die deze informatie later ook met de coalitie kan delen. Andersom vloeit er zo ook kennis en informatie vanuit de coalitie naar de experimenten. Dit tweerichtingsverkeer in kennisuitwisseling wordt beschreven door reciprocal knowledge exchange (Nahapiet & Ghoshal, 1998), wat essentieel is voor het bevorderen van samenwerking en innovatie binnen netwerken.

Op niveau van de experimenten wordt formeel ook informatie opgeslagen en gedeeld via diverse, formele documenten zoals het stappenplan (template via Google Forms) en het voortgangsdokument. Informeel vindt er uitwisseling plaats via whatsapp, waarbij elke groep zijn eigen whatsapp chat heeft (coalitie, dagelijks bestuur en kern). De partners ontmoeten elkaar ook regelmatig informeel, ze lunchen bv. samen of gaan samen iets drinken. Deze informele uitwisseling bevordert de sociale cohesie binnen het netwerk en kan leiden tot snellere en meer spontane vormen van kennisdeling, zoals beschreven in social capital theory (Burt, 1992).

“Kennisdeling via individuele personen naar de hubs en omgekeerd. Ze doen vergaderingen met partners – per experiment vergadering – niet vergadering per hub – niet te doen per hub, was te veel. Zo kan tempo aangepast worden aan experiment en de organisatie, zeker als er ook vrijwilligers erbij zijn. In kerngroep worden alle experimenten wel even aangehaald. Zo gebeurt er wel kruisbestuiving.” – Focusgroep 1 Borgloon – mei 2023

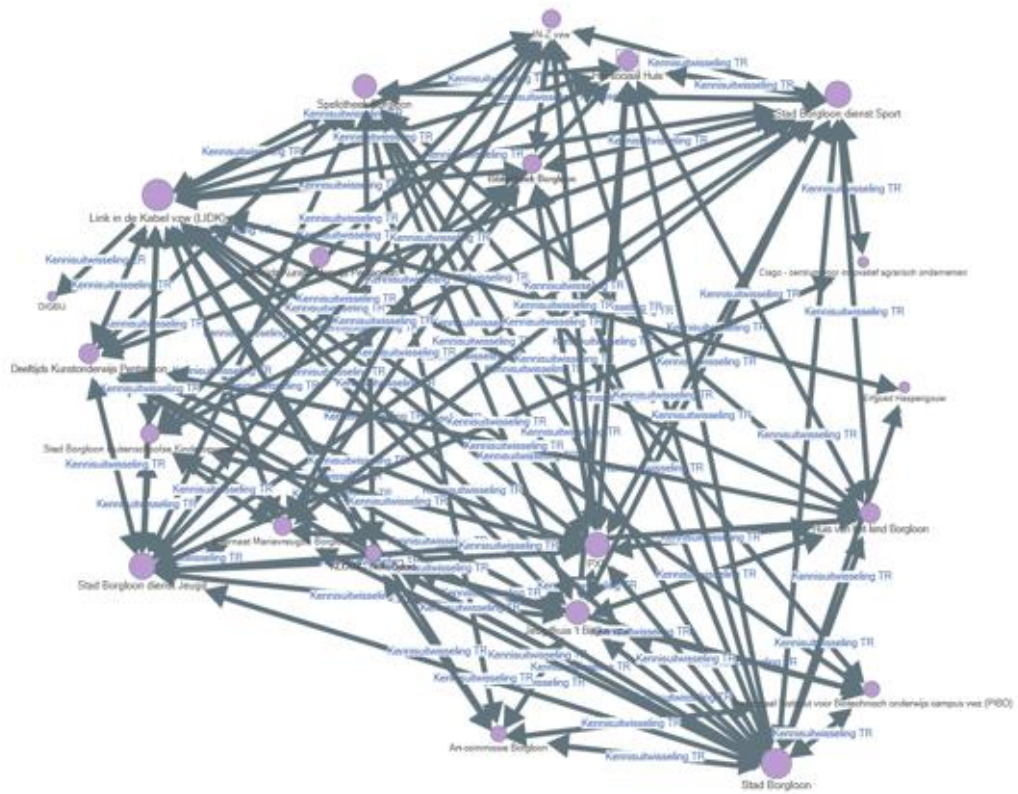
Dit proces lijkt organisch gegroeid te zijn en is gericht op zoveel mogelijk kruisbestuiving. Uit de gesprekken blijkt wel dat er nog meer over het proces nagedacht moet worden, zoals waar wordt kennis nu opgeslagen (bv. welke (shared) folders worden gebruikt), via welke kanalen wordt het gedeeld, wie heeft toegang tot de kennis en hoe kan die beter ontsloten worden.

“Kennisdeling groeit organisch – wel nodig om over na te denken, want als we groter worden, hoe blijven connecties bestaan en expertise doorsluizen.” – Focusgroep 1 Borgloon – mei 2023

Wat betreft de kennisuitwisseling in mei 2023 (zie [Figuur 45](#)), staan LIDK, Stad Borgloon en de diensten Jeugd en Sport, en PXL het meest centraal in het netwerk. Je kan dit in de netwerktekening zien doordat zij de dikste verbindingen hebben (dikte van de pijlen) en de grootste 'bollen', wat betekent dat deze partners de meeste kennisrelaties hebben in het netwerk. Deze partners zijn cruciaal voor het verspreiden van kennis in het LES, en in de hub en experiment(en) waarin zij betrokken zijn. Dit onderstreept hun rol als knowledge brokers (Burt, 1992), wat betekent dat zij als schakels fungeren tussen verschillende delen van het netwerk en kennis uitwisselen tussen de verschillende subgroepen. Opvallend hier is dat de andere kerngroep- en coalitieleden, op de Spelothek en 't Biejke na, volgens de analyse niet sterk betrokken zijn bij de uitwisseling van kennis. Hun kleinere 'bollen' en dunnere lijnen in de netwerktekening duiden op minder intensieve relaties met betrekking tot kennisdeling. Dit kan worden gezien als een gemiste kans, gezien hun centrale posities in de governance-structuur. Volgens Provan & Kenis (2008) kan het ontbreken van betrokkenheid van deze actoren bij kennisuitwisseling een risico vormen voor de algehele cohesie en effectiviteit van het netwerk, omdat cruciale informatie mogelijk niet alle relevante actoren bereikt.



Figuur 45: Netwerktekening Borgloon - kennis



De uitwisseling van **materiaal** vindt plaats tussen experimentpartners, waarbij de nadruk ligt op de wederkerigheid van bijdragen. Het uitwisselen van materiaal zit ingebouwd in de checklist met 7 criteria waaraan experimenten dienen te voldoen. Zo kan per experiment ook nagegaan worden welk materiaal door welke partner ter beschikking gesteld zal worden.

“We hebben een checklist als je niet aan minimum 4 van 7 criteria voldoet mag je niet meedoen. Een deel van de voorwaarden is materiaal, nieuwe doelgroep, ... Dat kunnen we per experiment perfect zeggen wat ze aanbrengen. Eerste criterium is: je moet boven uw reguliere werking gaan, je moet delen van materiaal, [...]” – Focusgroep 1 Borgloon – mei 2023

Partners die **infrastructuur** ter beschikking stellen zijn onder andere 't Biejke (clublokaal), PIBO (campus), de Stroopfabriek, dienst Sport (sporthal), Internaat Maria Vreugde, School VBS De Nieuwland (speelplaats en sporthal), stad Borgloon (raadzaal) en Kuttekove Kerk. Daarnaast wordt ook de site gedeeld als leerplek. Het gebruik van de site is organisch zo gegroeid, waarbij de stad Borgloon instaat voor de regie van de infrastructuur (bv. stadstuin en huren van de kapel). Dit sluit aan bij de theorie van resource pooling (Provan & Kenis, 2008), waarin het delen van middelen, zoals infrastructuur, bijdraagt aan de gezamenlijke doelen van het netwerk en de synergie tussen partners versterkt. De site speelt niet alleen een belangrijke rol in het beschikbaar stellen van infrastructuur, maar is ook een verbindende factor. Veel experimenten vinden er plaats, partners kunnen er elkaar ontmoeten en bovendien in contact komen met andere bewoners. Dit voorbeeld van spatial embeddedness (Kenis & Cambré, 2019) benadrukt hoe fysieke nabijheid bijdraagt aan het versterken van samenwerkingsrelaties en het faciliteren van informele kennisdeling.

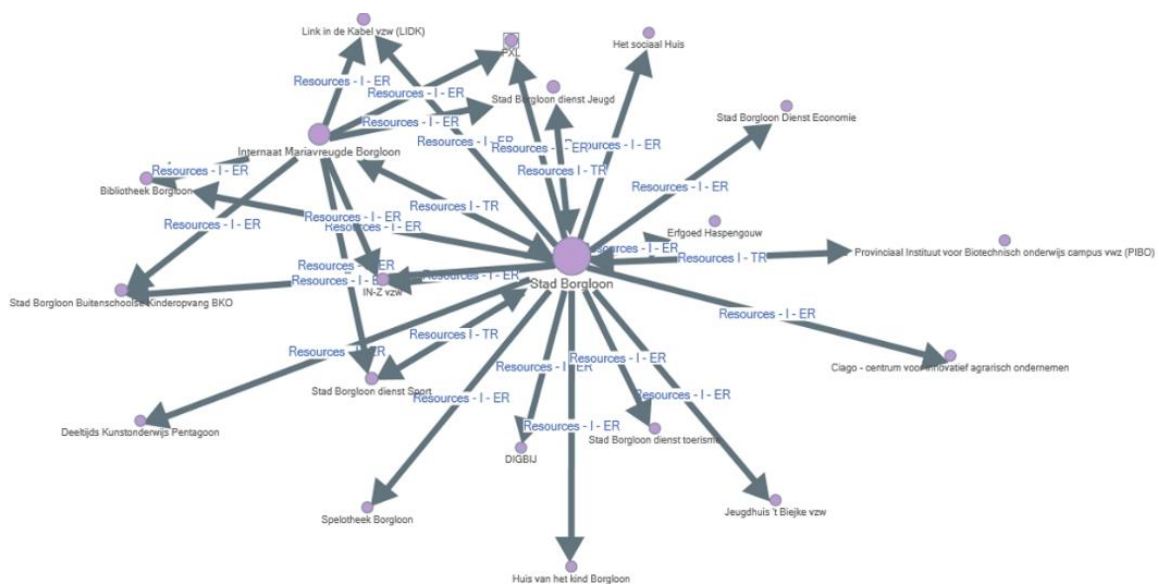


In het gebruik van de site zit er een verschil tussen sommige partners. Partners uit de landbouwhub zoals PIBO gebruiken meer de eigen ruimtes en infrastructuur om hun eigen deel van het LES in te richten, terwijl partners uit andere hubs meer ruimte hebben om de locatie af te stemmen op de kloostersite of daar dichterbij gevestigd zijn. De ruimtelijke verankering van het LES op de site kan ongewild de toegang tot bepaalde resources beperken voor sommige stakeholders en een potentiële drempel voor deelname vormen, maar momenteel lijkt dat niet zo te zijn.

“Wij verschillen andere kernpartners omdat wij o.b.v. onze werking/praktijk meer vanuit onze locatie verbonden zijn. Wij gebruiken eigen ruimtes en infrastructuur om eigen deel LES in te richten en mensen te ontvangen. Andere partijen gebruiken meer de kloostersite en gaan daar meer mee aan de slag.” – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Wat betreft de uitwisseling van infrastructuur in het netwerk, blijkt uit de netwerktekening (Figuur 46) dat Stad Borgloon een centrale positie inneemt. Dit wordt weerspiegeld door de grootte van hun 'bol' in de tekening, wat duidt op hun hoge aantal connecties bij het verstrekken van financiële middelen en infrastructuur. De dikte van de pijlen tussen Stad Borgloon en andere actoren, zoals PIBO, 't Biejke, en LIDK, wijst op een frequente en intensieve uitwisseling van infrastructuur.

Figuur 46: Netwerktekening Borgloon - infrastructuur



De **financiering** in het LES is een moeilijk thema en het LES is daar erg zoekende naar een meer duurzame strategie. De uitwisseling van financiële middelen lijkt zich voornamelijk te beperken tot de kernpartners en wordt gedocumenteerd met onkostennota's. De financiële middelen vanuit Europa WSE worden door de Stad Borgloon verdeeld onder de verschillende partners, waarbij beslissingen voor de experimenten genomen worden na pitches en evaluaties binnen het dagelijks bestuur. De stad is daardoor hoofdpromotor en regisseur van de financiële stromen, wat een zware verantwoordelijkheid is. Als er bijvoorbeeld partners willen aansluiten die geen eigen inbreng kunnen maken, denkt de stad actief mee na hoe zij betrokken kunnen worden.

Jeugdhuis – geen middelen, geen eigen inbreng, dan hebben we gekeken hoe gaan we dat doen, dan zorgen wij voor die inbreng dat ze ook van de financiering kunnen genieten



- want we zagen dat moest een kernpartner zijn. - Verkennend gesprek Borgloon - maart 2023

Verder wordt in het LES het concept van **'return' of taakbeloning** geïnterpreteerd als een langetermijninvestering in de gemeenschap en wordt er geen financiële vergoeding voorzien. De stakeholders verwachten een indirecte en uitgestelde beloning in plaats van onmiddellijke persoonlijke winsten, zoals bv. aantrekken van nieuwe arbeidskrachten, bereiken van een grotere doelgroep of het aanpakken van maatschappelijke problemen.

"Marchanderen...nee, in deze fase bij niemand aan de orde. Dan snap je het systeem niet, dat is niet de visie. Wie met dat idee komt van we brengen middelen binnen en we willen dan binnen die tijd dat...Nee. Dat is goed voor misschien over X aantal jaren verder." - Interview partner Borgloon - mei/juni 2023

GENK

Binnen LES Genk worden **kennis en expertise** uitgewisseld tussen alle partners en subgroepen in het netwerk, zoals tussen partners rond experimenten en van kernpartners naar bredere partners en andersom. Sommige partners hebben specifieke expertise die zeer waardevol is. Deze kruisbestuiving tussen verschillende actoren staat centraal in de samenwerking en draagt bij aan de leerprocessen binnen het netwerk. Dit sluit aan bij het concept van reciprocal knowledge exchange (Nahapiet & Ghoshal, 1998), waarin de uitwisseling van kennis beide partijen verrijkt en innovatie stimuleert. Sommige partners beschikken over specifieke expertise die bijzonder waardevol is, zoals de kennis die men vanuit de site Regina Mundi over de stad heeft ingebracht voor de site OpUnDi Genk.

Deze informatie wordt enerzijds uitgewisseld via formele kanalen, zoals de georganiseerde overlegmomenten en meetings, via mail, Teams (er zijn soms aparte groepen voor experimenten), de website, nieuwsbrieven en verslagen. Anderzijds zijn informele kanalen zoals whatsapp ook zeer belangrijk en laten deze toe om tijdig informatie uit te wisselen en op te volgen met acties.

"Wederkerig, whatsapp groep en we zitten daar allemaal in. 1 groep stad, broederschool, J. en BKO. Mushi nog niet maar zal er aan toegevoegd wordt. J. heeft bv gisteren een foto gepost hoeveel er te oogsten valt. Wel al meetings tussen mushi en stad. Bv mushi kan water geven, maar komt pas om 11u maar dan staat de zon erop mag je geen water geven. Dus nu iemand uit de buurt die water zal komen geven." - Focusgroep 1 Genk - juni 2023

De verscheidenheid aan communicatiekanalen suggereert dat alle partners toegang hebben tot de benodigde informatie, hoewel de effectiviteit ervan kan variëren afhankelijk van de mate waarin de kanalen worden bijgehouden en gebruikt. De druk om up-to-date te blijven en consistentie te behouden in de communicatie is een uitdaging voor veel netwerken, en LES Genk vormt hierop geen uitzondering. Het behouden van een open en goed onderhouden informatiestroom is cruciaal om een succesvol leerecosysteem te behouden, vooral wanneer er veel verschillende actoren en experimenten zijn (Kenis & Cambré, 2019).

Naast de organische kruisbestuiving binnen het LES, zijn er ook processen waarin gericht informatie wordt uitgewisseld in het LES. Dit gebeurt bv. in functie van de evaluatie van het LES en experimenten, door de kerngroep die fungeert als centraal aanspreekpunt en die kennis breed in het LES kan verspreiden, en door de buurtmanager die informatie verspreid van het LES naar de buurt (en andersom). Dit systeem sluit aan bij het concept van *boundary spanners* (Williams, 2002), waarbij bepaalde individuen fungeren als bruggen tussen verschillende groepen om kennis en informatie te verspreiden.



“Je hebt mensen die expertise inbrengen en dan rond informatie dat zijn de partners die mee in evaluatie zitten, wat werkte er en wat niet? Wat kunnen we hieruit meenemen? Dat is meer hun expertise inbrengen meekijken wat de leeropbouw is, de capaciteitsopbouw die hieruit komt en hoe dat kan worden verbeterd.” – Genk focusgroep 1 – augustus 2023

Uit de netwerktekening van augustus 2023 (Figuur 47) blijkt dat de uitwisseling van kennis inderdaad wijdverspreid is binnen het LES, maar dat bepaalde actoren een meer centrale rol spelen in deze processen. Regina Mundi neemt een zeer centrale positie in, wat zichtbaar is door de grootte van de bol (vertex) in de tekening en de vele pijlen die vanuit deze actor vertrekken. Dit suggereert dat Regina Mundi een knooppunt is voor kennisuitwisseling binnen deze kern.

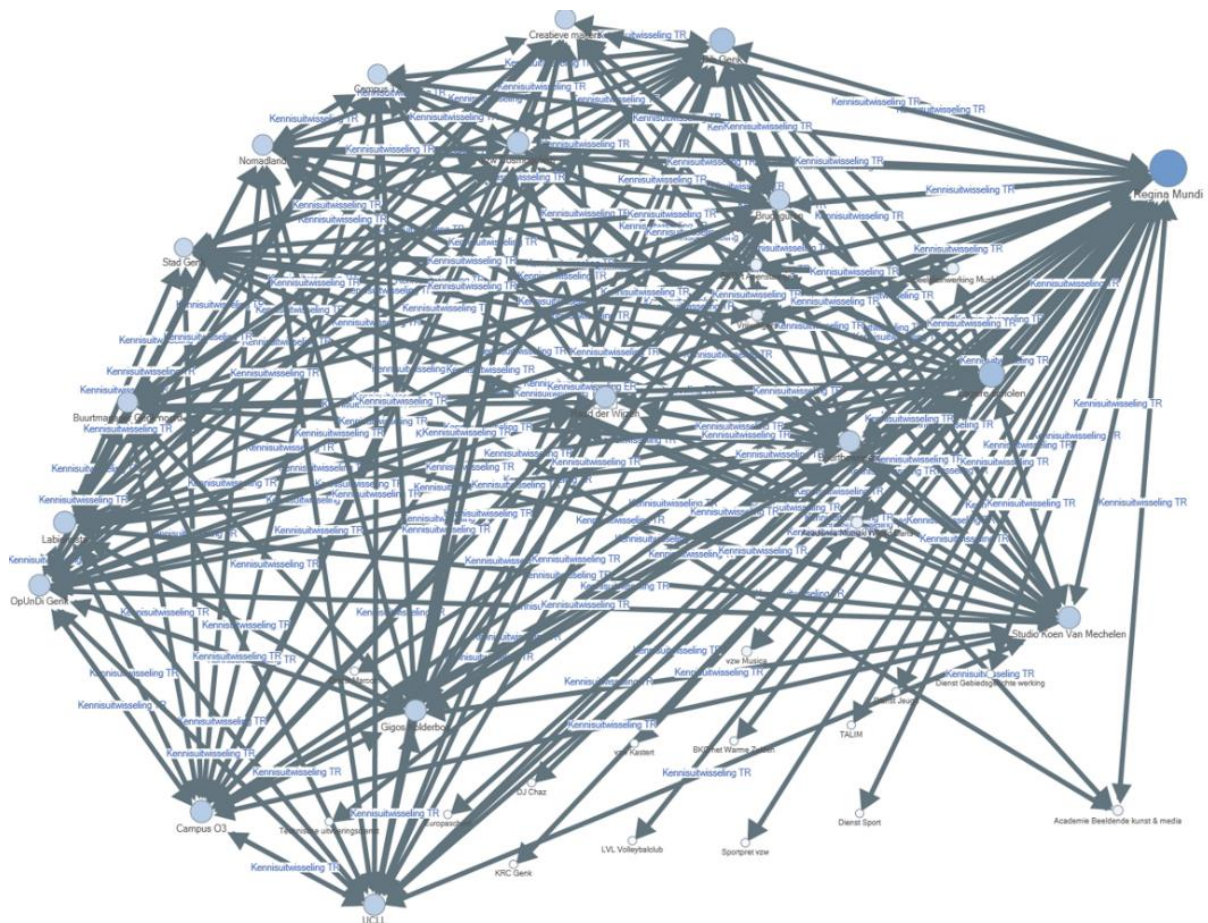
In de groeikern OpUnDi Genk zijn Studio Koen Vanmechelen en de medewerkers van OPUnDi de meest centrale actoren. Dit wordt weerspiegeld in de netwerktekening, waar deze partners veel connecties hebben met andere actoren. De omvang van hun bollen (vertices) en de dikte van de pijlen die hen verbinden met andere partners wijzen op hun sleutelrol in het delen van kennis en expertise.

Wat ook opvalt in de netwerktekening is de sterke rol van Stad Genk, die een verbindende positie inneemt tussen verschillende clusters in het netwerk. Stad Genk fungeert als een belangrijke spil voor zowel de groeikern Regina Mundi als OpUnDi Genk, wat wijst op hun rol als coördinator en kennisdistributeur. Deze centrale positie benadrukt het belang van knowledge brokers (Burt, 1992), die de uitwisseling van informatie tussen verschillende delen van het netwerk vergemakkelijken.

Een interessante bevinding is dat niet alle partners even intensief betrokken zijn bij de kennisuitwisseling bij de geselecteerde experimenten. Sommige actoren, zoals Sportpret vzw en TALIM, bevinden zich aan de rand van het netwerk en hebben slechts enkele connecties, wat suggereert dat hun rol in de kennisuitwisseling beperkter is. Dit kan een aandachtsgebied zijn voor het netwerk om ervoor te zorgen dat alle partners voldoende toegang hebben tot de benodigde informatie en middelen.



Figuur 47: Netwerkmap Genk - kennis



De uitwisseling van **materiaal** in LES Genk gebeurt voornamelijk in functie van het uitvoeren van experimenten. Partners die materiaal beschikbaar stellen zijn onder andere de bibliotheek (boeken uitgeleend aan speelpleinwerking, opzetten leeshoek), Mushi (moestuin-pakket voor speelpleinwerking), vzw Cosmogolem, Campus o3 (speelbus met materiaal), stad Genk, studio KVM, UCLL (spel), en Nomadland (wagens). De partners betrokken in het LES stellen dit materiaal gratis ter beschikking aan het LES. Dit is hun bijdrage aan het LES. Tegelijkertijd worden er soms ook partijen ingehuurd om bepaald materiaal aan te leveren, waarvoor zij een (vrijwilligers)vergoeding ontvangen (bv. Meneer zee, Serendipity Sound System).

Binnen LES Genk nemen de twee sites een centrale plek in. De sites zijn meer dan louter **infrastructuur**, ze dragen bij aan de identiteit en het verhaal van het LES. De fysieke kenmerken van de sites zijn ook zeer bepalend, bv. de beschikbare oppervlakte beperkt het aantal partners dat zich op de site kan aansluiten bij het LES.

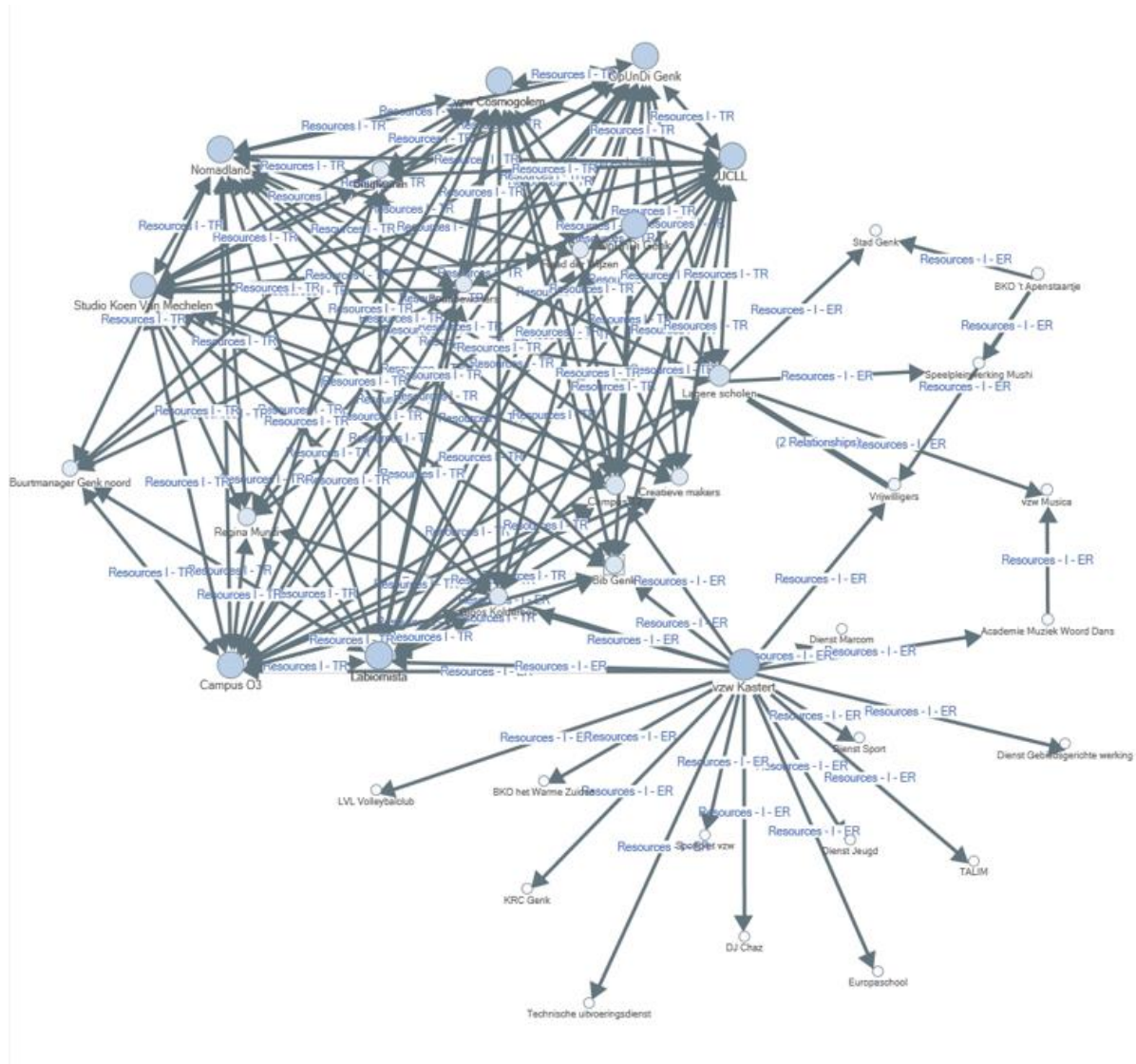
“Een ruimte heeft maar beperkte oppervlakte. [...] En ook veel meer beperkingen. LES kan groeien en partners komen en gaan, dat gaat over kennisuitwisseling en manier hoe je dingen kan proberen. Fysiek naar een site gaan en dingen voor slopen/renoveren dan ben je beperk in je ruimte letterlijk en figuurlijk.” – Genk focusgroep 1 – augustus 2023

Daarnaast zijn er ook verschillende partners die infrastructuur aanbieden, voornamelijk in functie van de experimenten en meetings. Dit doen onder andere De Kastert vzw (zaal, plein), UCLL, studio KVM, Cosmogolem, Broederschool (tuin), BKO (moestuin) en stad Genk. Dit netwerk van gedeelde infrastructuur ondersteunt de co-creatie binnen het leerecosysteem en versterkt de samenwerking tussen verschillende partners.



Wat betreft de netwerktekening van augustus 2023 (Figuur 48) over de uitwisseling van infrastructuur, valt op dat bepaalde actoren een centrale positie innemen in het delen van resources. De Kastert vzw en Campus O3 bijvoorbeeld zijn prominente spelers in de gekozen experimenten, wat wordt gereflecteerd door de grootte van hun bollen (vertices) en het aantal verbindingen met andere actoren. De dikte van de pijlen die naar deze actoren wijzen, duidt op de intensiteit en frequentie van de gedeelde infrastructuur en middelen.

Figuur 48: Netwerkmap Genk - infrastructuur



De **financiële middelen** worden in het LES beheerd door stad Genk en studio KVM, elk voor de eigen groeikern en later voor de eigen LES. Zij voorzien middelen voor het aankopen van materiaal en gebruiken van infrastructuur, betalen vrijwilligers en vergoeden freelancers die bijdragen aan het realiseren van experimenten. Stad Genk, studio KVM en OpUnDi financieren de organisatie en onkosten van het project. Ze herverdelen ook de subsidies vanuit Europa WSE en zoeken extra financiering (bv. via Erasmus+). Ook in LES Genk blijkt uit de survey van oktober 2023 een afhankelijkheid van de financiering door Europa WSE. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat projecten niet kunnen worden uitgevoerd door deze financiering, maar tegelijkertijd geloven de respondenten niet dat het LES niet verdergezet kan worden als deze financiering eindigt.

Er is evenwel geen standaard vergoeding voor partners in het LES. Dit sluit aan bij de huidige invulling van **'return of taakbeloning'** die voornamelijk gericht is op een inhoudelijke ROI. Er wordt gekeken naar hoe het samenwerken



in het LES rond de gemeenschappelijke doelstelling de eigen organisatie kan helpen. De return wordt dus niet in cijfermatige opbrengsten gezien, maar vooral in de kwalitatieve verbetering van het leren door middel van samenwerkingen, en in de voordelen die samenwerken in het LES biedt (bv. toegang tot nieuwe resources of efficiënter de eigen organisatiedoelstelling realiseren). Tegelijkertijd erkennen de partners dat het concept van een taakbeloning nog niet concreet werd uitgewerkt en best in de toekomst meer expliciet wordt bekeken.

"Niet expliciet; return is dat je je organisatie efficiënter... ik denk vooral vertrokken vanuit gemeenschappelijke doelstelling – en cours de route. Het is wel een interessante vraag what's in it for me." – Interview partner Genk – juli-augustus 2023

IEPER

In LES Ieper deelt iedereen uit het netwerk kennis **en expertise** met het coördinatieteam (Argos, Zorgnetwerk en Vondels), en deelt het coördinatieteam kennis en expertise met iedereen. We hebben geen zicht op welke kennis en expertise juist gedeeld worden door welke partners. Dit reflecteert een belangrijk aspect in de netwerktheorie, namelijk dat kennisuitwisseling essentieel is voor het succes van netwerken (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

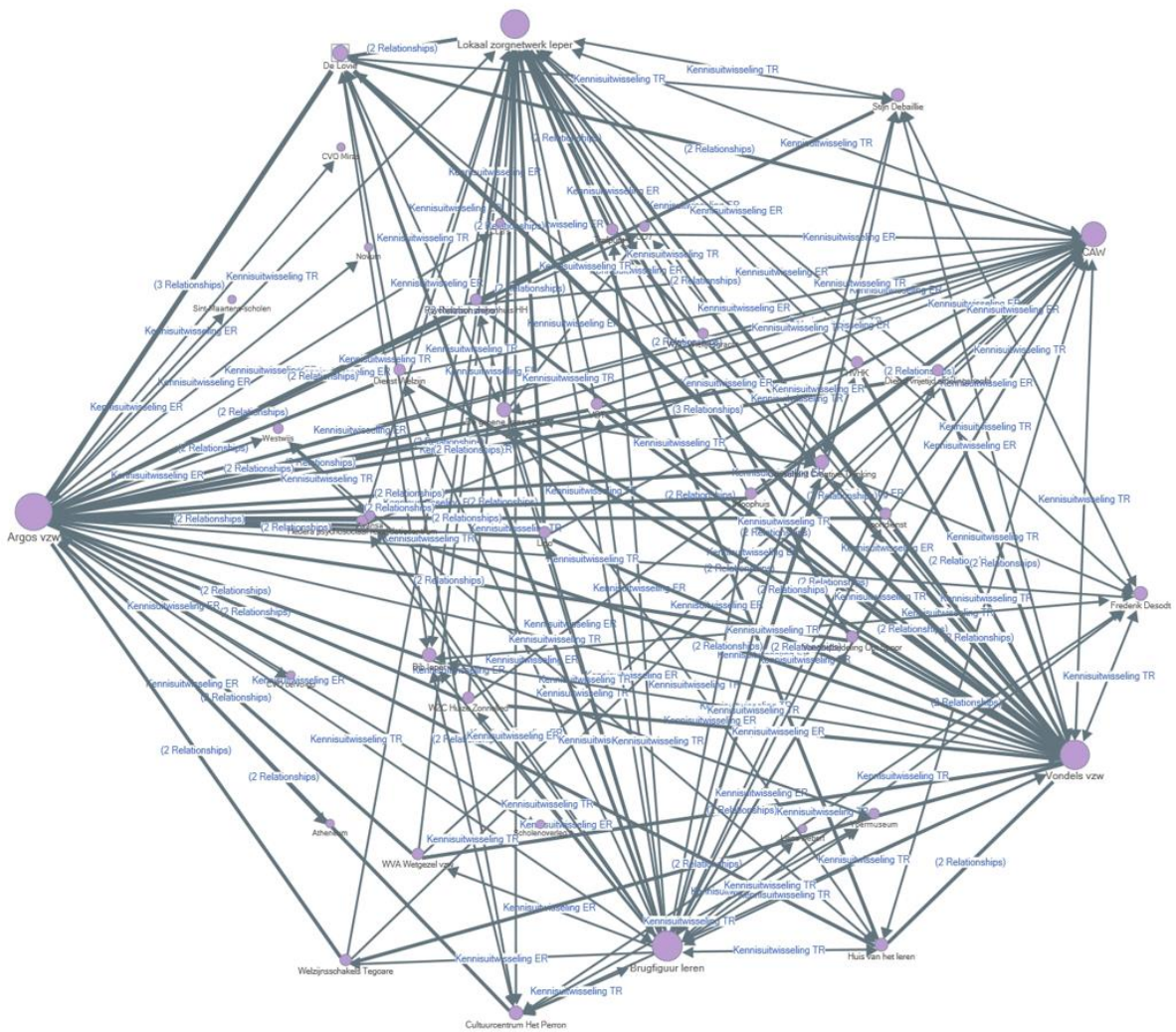
Het coördinatieteam organiseert elke zes weken een overleg, met een vooraf opgestelde agenda, en in de toekomst zal er een halfjaarlijkse uitwisseling plaatsvinden tussen LES Ieper en LES Poperinge. De kennisuitwisseling richt zich vooral op het opvolgen van projecten. Om kennisuitwisseling binnen het bredere LES te stimuleren, worden consultsessies georganiseerd waarbij alle partners uitgenodigd zijn om deel te nemen. Tot nu toe hebben echter slechts enkele partners deelgenomen aan deze sessies, wat wijst op een mogelijke uitdaging in de betrokkenheid van sommige partners bij de kennisdeling. Dit kan een risico vormen, omdat effectieve kennisdeling vaak afhankelijk is van de deelname van alle netwerkleden (Provan & Kenis, 2008). Daarnaast zullen er in de toekomst workshops opgezet met projectmedewerkers en Kanjerplekken.

Naast deze bijeenkomsten verloopt de kennisuitwisseling in het LES ook online, via Teams (met een aparte omgeving voor het coördinatieteam, kernteam, werkgroep leren en de kanjerplekken) en whatsapp. Naar het bredere publiek wordt er gecommuniceerd via Facebook, Instagram en o.a. de Argos website. De verschillende kanalen benadrukken de multi-channel governance binnen het netwerk, wat flexibiliteit en efficiëntie kan bevorderen bij het delen van kennis (Provan & Kenis, 2008).

In de netwerktekening die kennisdeling in LES Ieper weergeeft (Figuur 49), valt op dat het coördinatieteam (Argos, Zorgnetwerk, Vondels) een centrale positie inneemt (veel relaties die van hen vertrekken). De dikte van de pijlen tussen het coördinatieteam en andere actoren duidt op een frequentere of intensievere uitwisseling van kennis. Deze dikte benadrukt de mate van betrokkenheid en de centrale rol van bepaalde partners in het verspreiden en ontvangen van kennis, waarbij Argos de grootste invloed heeft op de kennisstromen. Dit soort sterke verbindingen zijn essentieel voor een effectief netwerk, omdat ze zorgen voor een snelle en betrouwbare uitwisseling van informatie (Nahapiet & Ghoshal, 1998).



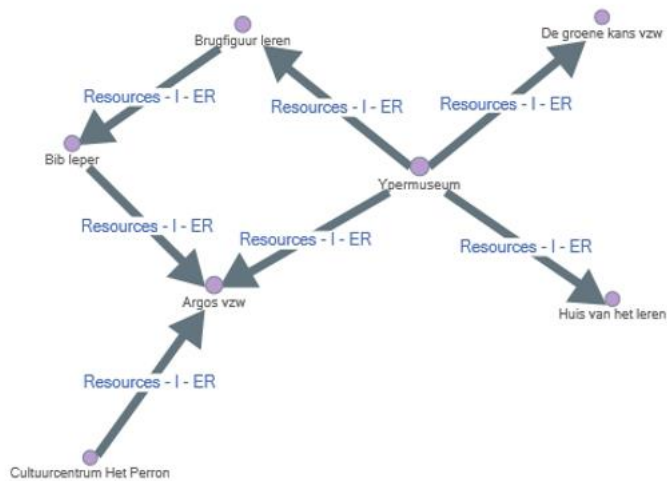
Figuur 49: Netwerkmap Ieper - kennis



De netwerktekening over **infrastructuurdienst** (Figuur 50) laat zien dat, voor de coöördinatieteam, ook het Ypermuseum en het Cultuurcentrum Het Perron sterke posities innemen in termen van infrastructuuruitwisseling. De sterke verbindingen hier benadrukken de mate waarin fysieke infrastructuur wordt gedeeld en benadrukken de rol van gedeelde resources in het versterken van samenwerking en experimenten binnen het netwerk (Pfeffer & Salancik, 1978).



Figuur 50: Netwermap Ieper - infrastructuur



Er is weinig informatie beschikbaar over hoe **materiaal** wordt uitgewisseld in het LES, behalve dat het in functie van de experimenten is. Uit de data blijkt wel dat er soms materiaal wordt aangekocht wanneer dit voor meerdere experimenten gebruikt kan worden en dat projectpartners (bv. Ypermuseum) soms “*kleine dingen*” voor het experiment ter beschikking stellen. Verder geven respondenten aan dat dit thema nog op de agenda van het LES gezet moet worden.

De **financiële middelen** worden in Ieper beheerd door Argos. Er is momenteel nog niet vastgelegd hoe deze middelen uitgegeven zullen worden. Dat is nog te bespreken in het coördinatieteam. Wel worden personeelskosten voor partners in het coördinatieteam vergoed met de subsidies van Europa WSE, net als mensen uit de werkgroep die de acties gaan uitvoeren. Verder wordt er enkel financiële steun gegeven als deze meerdere experimenten ten goede komt.

“Aankopen materiaal enz., gaat niet voor één specifieke plek. Moest je concreet een project hebben met cocreatie experiment dan misschien wel, maar niet voor één kanjerplek.” – Focusgroep Ieper – februari 2024

Uit de survey van maart 2024 blijkt dat het LES afhankelijk is van de subsidies van Europa WSE voor het uitvoeren van de projecten, maar ook dat respondenten geloven dat het LES ook zonder deze financiering kan worden verdergezet. Verder blijkt ook dat de financiering niet voor alle partners duidelijk is. Het gebrek aan transparantie over de financiering voor sommige partners kan echter een risico vormen voor het vertrouwen en de samenwerking binnen het netwerk (Kenis & Cambré, 2019).

In LES Ieper wordt de **return of taakbeloning** ingevuld als een “win-win”. Hier wordt reeds proactief naar gezocht bij het aanspreken van potentiële partners. Alhoewel dit niet expliciet vermeld wordt in de gesprekken, lijkt het hier ook eerder om een inhoudelijke return te gaan dan een financiële, wat ook blijkt uit de drijfveren van de kernpartners in de fiche ingediend voor de verlenging van het LES.

POPERINGE

Het uitwisselen van **kennis en expertise** in LES Regio Poperinge gebeurt voornamelijk in de context van de experimenten. Hierin wordt kennis gedeeld en soms teruggekoppeld naar het coördinatieteam. De



kennissuitwisseling staat nog niet echt op punt en het LES is hier nog zoekende naar methodieken om in te zetten in de experimenten en reguliere werking. Uit de gesprekken blijkt wel dat leren van elkaar, bv. over de manier van werken of governance aanpak, belangrijk is voor de partners. Dit benadrukt het belang van knowledge management binnen netwerken, waarbij het niet alleen draait om uitwisseling, maar ook om de juiste structuren voor het organiseren van kennis (Hislop et al., 2018).

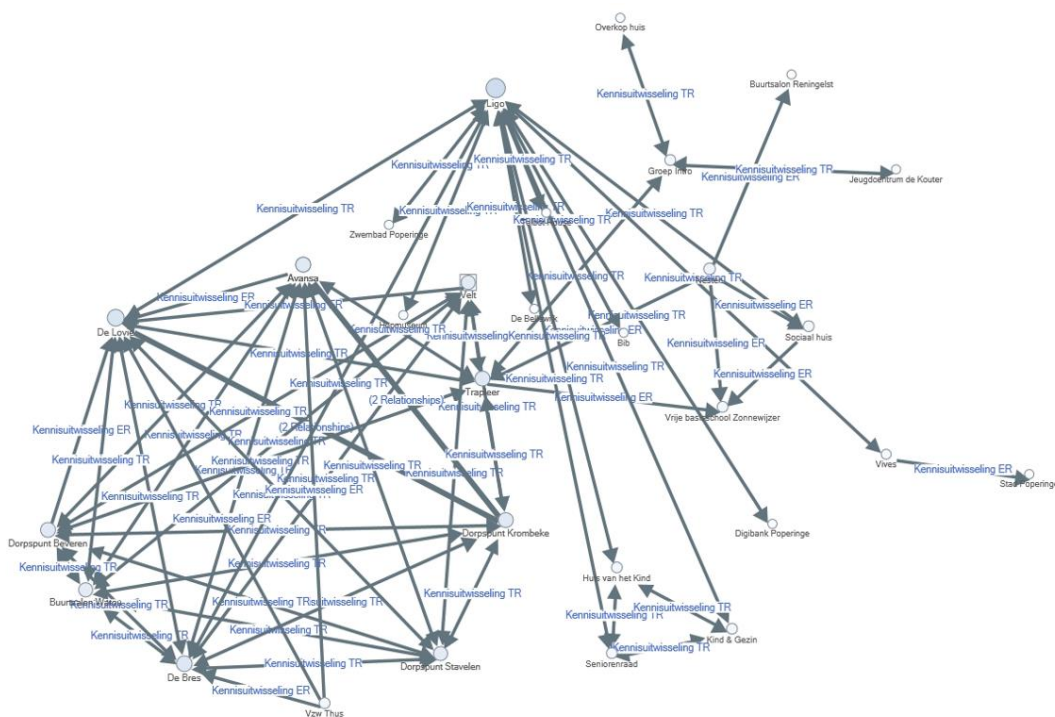
“Trapleer – om wat orde te zetten. In eerste jaar niet echt gelukt – nog zoekende naar methodieken om in te zetten, ook in reguliere werking. Wel begeleiding door Tweeperenboom en Kristof die methodisch heeft geholpen, bv. in kennismakingsfase.” – Focusgroep Poperinge – februari 2024

Wat betreft de reguliere werking wordt informatie uitgewisseld in overlegmomenten, via mail, Facebook en in de wandelgangen. Op niveau van de experimenten zoeken de partners naar media die het meest geschikt zijn om kennis te delen. Voor het experiment Babbels gaat het om bv. Fiches, Excel en Facebook. Wel blijkt uit de data dat de kennisdeling niet altijd wederkerig is, maar dat in sommige experimenten bepaalde partners kennis aanleveren en anderen eerder kennis ontvangen.

Wanneer we naar de netwerktekening van februari 2024 kijken (Figuur 51), zien we dat een aantal partners meer centraal staat in de uitwisseling van kennis. De Lovie, Avansa, en Ligo zijn prominente actoren met veel connecties in de kennissuitwisselingsprocessen, wat zichtbaar wordt door de grotere grootte van hun bollen (vertices) en de dikte van de pijlen die deze actoren met andere partners verbinden. Dit wijst erop dat deze actoren als knooppunten fungeren binnen het netwerk en een sleutelrol spelen in de verspreiding van kennis tussen verschillende experimenten en het coördinatieteam.

Op basis van de gekozen experimenten, zien we dat sommige actoren aan de rand van het netwerk staan (bijvoorbeeld Digibank Poperinge, jeugdcentrum de Kouter), met slechts een beperkt aantal verbindingen voor kennissuitwisseling. Dit kan een indicatie zijn dat deze actoren minder actief deelnemen aan de bredere kennisdeling, of dat ze enkel betrokken zijn bij specifieke experimenten.

Figuur 51: Netwerkmap Poperinge - kennis

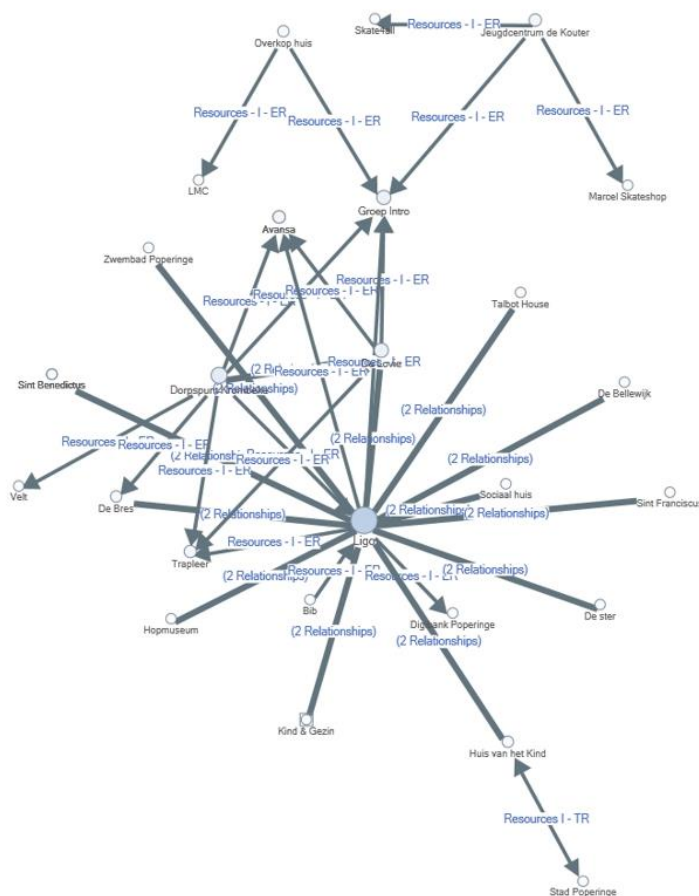


Uit de gesprekken blijkt dat partners **materiaal** gratis aanbieden voor het uitvoeren van experimenten, en stellen ook diverse partners **infrastructuur** ter beschikking van het LES voor het uitvoeren van experimenten, waaronder Huis van het Kind, de scholen, Kind en Gezin, Ligo, De Lovie en het Dorpspunt. Deze uitwisseling van infrastructuur is, net als in andere LES-netwerken, voornamelijk gericht op de ondersteuning van specifieke experimenten. Dit sluit aan bij de bevindingen van Kenis en Cambré (2019), die stellen dat in netwerken de uitwisseling van resources vaak functioneel is en wordt afgestemd op de concrete doelen en activiteiten van de betrokken partners.

Uit de netwerktekening (Figuur 52) blijkt dat Ligo, voor de gekozen experimenten³⁰, veruit de meest centrale partner is in de uitwisseling van infrastructuur. Dit is zichtbaar in de grootte van de bol (vertex) en het aantal verbindingen met andere partners, wat erop wijst dat Ligo een sleutelrol vervult in het faciliteren van experimenten t.a.v. het beschikbaar stellen van ruimtes en voorzieningen. De dikke pijlen die naar Ligo leiden, geven aan dat deze organisatie frequent betrokken is bij de infrastructuuruitwisseling.

Wat opvalt is dat de infrastructuuruitwisseling in LES Poperinge sterk gecentraliseerd lijkt te zijn rond een aantal kerngroepen, met Ligo als spil in het netwerk. Dit kan voordelen hebben in termen van coördinatie en efficiëntie, maar het kan ook een risico inhouden als deze centrale partner niet voldoende middelen of capaciteit heeft om aan de behoeften van het gehele netwerk te voldoen. Dit benadrukt het belang van robuuste governance- en coördinatiemechanismen om ervoor te zorgen dat de uitwisseling van resources duurzaam blijft en aan de verwachtingen van alle partners kan voldoen (Kenis & Cambré, 2019).

Figuur 52: Netwerkmap Poperinge - infrastructuur



³⁰ De mapping is gebaseerd op 4 gekozen experimenten en geeft dus geen volledig beeld van het LES. Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



Het beheer van de **financiële middelen** in het LES wordt als uitdagend ervaren. Partners moesten aanvankelijk uitgaven voorfinancieren, het aankopen van materiaal is niet eenvoudig en er moet een keuze gemaakt worden waar middelen het best ingezet kunnen worden. Bovendien blijkt uit de survey van maart 2024 dat de financiering voor de partners niet duidelijk is. Uit de survey blijkt ook dat alle respondenten aangeven dat de projecten van het LES niet kunnen worden uitgevoerd zonder de subsidies van Europa WSE. In de toekomst wil het LES kunnen bestaan zonder afhankelijk te zijn van subsidies.

“Willen organisatienetwerk zien zonder subsidies – hoe werkt dat? Op zoek naar informatie over duurzame financiering bv. voor de smaakmakers als ze moeten terugvallen op hun job die regulier gefinancierd zijn. Is ook een bekommernis van de stad Poperinge geweest.” – Focusgroep Poperinge – februari 2024

Verder hebben we geen informatie uit de focusgroep voor LES Poperinge over een **return of taakbeloning** voor de stakeholders, maar ook hier blijkt uit de drijfveren van de partners vermeld in de fiche voor de verlenging van het LES dat deze inhoudelijk zijn.

6.4.3 Samenwerken in het LES

Om de samenwerking in het LES nog verder te kunnen analyseren, werden er tijdens de focusgroepen nog meer algemene vragen gesteld rond samenwerken, zoals: *“Hoe loopt de samenwerking tussen de organisaties in het LES momenteel? Wegen de voordelen van interorganisatorische samenwerking op tegen de uitdagingen of beperking ervan?”*

Uit de gesprekken identificeren we enkele **succesfactoren** voor het samenwerken in het LES.

- ▶ De samenwerking in een LES loopt vlotter wanneer er organisaties betrokken worden **die al ervaring hebben** met samenwerkingen. Dit kan worden verklaard door de aanwezigheid van wat de resource-based view noemt "organisatorisch kapitaal," waarbij organisaties die over ervaring en sociale kapitaal beschikken beter in staat zijn om in complexe, samenwerkende structuren te functioneren (Barney, 1991).
- ▶ Een tweede succesfactor is de aanwezigheid van **"boundary spanners"** in de partner organisaties. Dit zijn personen die de grenzen van de eigen organisatie opzoeken en ideeën en systemen met elkaar slagen te verbinden, zowel intern binnen de eigen organisatie (bv. tussen afdelingen) als met partners van het LES. Volgens Williams (2002) spelen boundary spanners een cruciale rol in samenwerkingsverbanden door het verbinden van verschillende kennis- en cultuurgebieden. Zij overbruggen organisatorische grenzen en zorgen voor een vloeiende uitwisseling van informatie en middelen, wat de samenwerking versterkt en innovatie bevordert.
- ▶ Een LES kan ook zorgen voor **nieuwe oplossingen** doordat het de kans biedt om transversaal te werken. Het brengt mensen, organisaties en beleidsniveaus samen die een gedeelde verantwoordelijkheid hebben om een complex probleem aan te pakken. Dit sluit aan bij de theorie van collective impact (Kania & Kramer, 2011), die stelt dat succesvolle samenwerkingen tussen meerdere belanghebbenden een gedeelde agenda, gemeenschappelijke meetinstrumenten en voortdurende communicatie vereisen. Het LES biedt daarnaast de mogelijkheid om bestaande middelen te poolen, wat kan worden gezien als een voorbeeld van resource pooling (Provan & Kenis, 2008). Dit mechanisme zorgt voor synergieën tussen de organisaties en verhoogt de impact van de samenwerking.

Daarnaast identificeren we ook drie overkoepelende **uitdagingen**.

- ▶ Tijd en capaciteit is een van de grootste risico's. Niet alleen omdat het partners verhindert in hun deelname of hun engagement beperkt, maar ook omdat het een ongelijkwaardigheid creëert binnen de



samenwerkingen. Bovendien vraagt het ontwikkelen van een goede samenwerking binnen het LES om tijd, zodat er een gedeeld begrip kan ontstaan en relaties kunnen groeien (Provan & Kenis, 2008).

“Je kan niet samenwerken en niet investeren in dit soort samenwerking wanneer je geen mensen kan afvaardigen die meebouwen aan een gedeelde coalitie. Daarin voel je dat er ongelijkwaardigheid is tussen partijen, niet iedereen evenveel draagkracht.” – Gesprek

Tweeperenboom

- ▶ Een tweede uitdaging zijn de **verschillende belangen** van de betrokken partners. Elke organisatie heeft zijn eigen agenda, en deze is soms tegenstrijdig aan die van andere partners.
- ▶ Tot slot is ook de **toewijzing van de middelen** een uitdaging. De middelen vanuit Europa WSE worden toegekend aan de promotor, waardoor de andere partners naar die organisatie kijken omdat zij vergoed worden voor hun aanwezigheid in het LES en de andere partners vrijwillig bijdragen aan het LES. Dit kan de gelijkwaardigheid en het gevoel van gedeeld partnerschap ondermijnen, wat aansluit bij de theorie van equity in network governance, waarbij ongelijke toegang tot middelen en beloningen tot spanningen kan leiden (Provan & Kenis, 2008).

“Deels te wijzen aan toewijzing van middelen; gedeeld partnerschap waar iedereen een rol opneemt, zeker in begin vooral stad Genk die de middelen kregen, de partners dat vrijwillig moesten doen. Dan kijkt iedereen uiteraard naar stad Genk want zij worden betaald ervoor; dan is dat logisch. Dan creëer je mee dat dat niet gedeeld geraakt. Dat het altijd terug bij dezelfde komt.” – Verkennend gesprek Europa WSE – maart 2023

BERINGEN

In LES Beringen ervaren de partners het hebben van een gedeelde locatie, de site, als een belangrijke **succesfactor** voor de samenwerking in het LES. Dit laat hen toe om regelmatig met elkaar in contact te komen. De respondenten geven aan dat persoonlijk contact ook effectiever is om samen te werken dan via e-mail.

Wat betreft de **uitdagingen en risico's** van het samenwerken in een LES wordt ten eerste tijd en capaciteit aangehaald. Door een gebrek aan tijd kunnen sommige potentiële partners hun rol in de samenwerking niet opnemen of kan deze niet duidelijk gedefinieerd worden, terwijl er binnen het LES wel naar hen gekeken wordt voor het uitvoeren van bepaalde ideeën. Tegelijkertijd vraagt samenwerken ook meer tijd dan wanneer partners alleen zouden werken. Er is veel nood aan overleg, communicatie en afstemming en ook het werken naar een consensus vraagt tijd.

“Dacht dat spectrumcollege als Saamo te komen staan en oasis (partner), maar door gebrek aan tijd, is er nog niet gekomen. De rol is er nog niet duidelijk. Is de enige school, en die invalshoek hebben we niet. Het formele leren hebben we weinig.” – Focusgroep Beringen – september 2023

Ten tweede zijn er ook bepaalde risico's verbonden aan de gedeelde site. Het kan namelijk de verwachting creëren dat het LES of bepaalde partners de regie hebben over de ontwikkeling en invulling van de site, terwijl het LES niet noodzakelijk beslissingsmacht of eigenaarschap heeft daarover. Daarnaast moet er ook rekening gehouden worden met de bestaande samenwerkingen op de site, en hoe deze de samenwerking binnen het LES beïnvloeden.

“Als het z'n vruchten afwerpt, dan is er de verwachting dat wij de siteontwikkelaar zijn. Herhalen van het doel. Daarom is het vloek. Want geen beslissingsmacht over de site zelf.” – “Bij een lege site, kan je het zelf invullen. Nu is het er gegeven al. En al bestaande dynamiek of niet. Dat bemoeilijkt samenwerkingen.” – Focusgroep Beringen – september 2023



In LES Beringen komen **nieuwe leerinitiatieven** vanuit alle hoeken. Initieel is de kerngroep op gesprek gegaan met alle bewoners om het concept van een LES en de missie te duiden. Als reactie hierop ontstaan er nu nieuwe initiatieven bottom-up die worden afgetoetst aan de doelstellingen.

BORGLOON

Een eerste **succesfactor** die uit de gesprekken bij LES Borgloon naar voren komt is het "wij-gevoel". De partners hebben het gevoel betrokken en gehoord te worden: er zijn overlegmomenten ingepland om zaken aan te brengen, er kan contact opgenomen worden met de kerngroep als er nood is aan ondersteuning en er wordt input gevraagd aan partners over beslissingen (bv. logo).

"Voor mij is dat de coalitie en dat voelt niet aan alsof ik aan het samenwerken met V., is 1 groep die samenwerking aan Klooz, niet wij en zij. Er is een groot wij gevoel. De opstart is ook samen gebeurd, zij zijn daar wel langer mee bezig maar we werden mee betrokken bij het kiezen logo, opstellen visie, ... " – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Er is volgens de partners sprake van gelijkwaardigheid, ook al hebben sommigen een meer sturende rol in het LES (bv. kerngroep die de lijnen uitzet). De andere partners hebben het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt en zij hebben vertrouwen dat belangrijke informatie (bv. met betrekking tot middelen) tijdig gedeeld zal worden. Vertrouwen wordt zelfs aangehaald als de eerste en belangrijkste voorwaarde voor een goede samenwerking. Het vraagt echter tijd om elkaar te leren kennen, verwachtingen duidelijk te krijgen en rollen te verfijnen. Tijdens focusgroep 2 in februari 2024 wordt bevestigd dat vertrouwen en open en eerlijke communicatie krachtige elementen zijn voor het succes van de samenwerking.

"Maar de eerste en belangrijkste in samenwerkingsverband is het vertrouwen in elkaar. Als je tewerk gaat in een coalitie zoals nu, het vertrouwen is er nu bij iedereen. Wel tijd nodig gehad om goed te weten van wie wat verwacht kan worden en wie wat zelf verwacht te krijgen uit het project. Daar is tijd over gegaan maar is nu duidelijk voor elkaar. " – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Doordat de samenwerking in LES Borgloon en experimenten bottom-up ontstaan, wordt leren op een nieuwe manier aangewakkerd bij het doelpubliek. Het wakkert engagement aan en geeft iedereen de kans om te ondernemen en experimenten op te zetten.

"Dat is heel gebied dekkend en je krijgt engagement voor bepaalde stukken wetenschap. Dat is enorm waardevol. Dat is iets dat?... Waaraan we soms denken als je ziet wat je kan bereiken bij LES, engagement proberen aanwakkeren bij doelpubliek om interesse te tonen, zelf heft in eigen handen te nemen en experimenten op te zetten, dingen te gaan ondernemen, zelf klein wetenschappelijk projectje opzetten. Om gewoonweg bij te leren." – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Een laatste succesfactor wordt tijdens focusgroep 2 in februari 2024 geïdentificeerd, de professionalisering van het netwerk. De professionele structuur zorgt voor legitimiteit en maakt het eenvoudig om nieuwe organisaties te engageren en in te schakelen in het LES. Tegelijkertijd maakt het ook de meerwaarde van het LES helder omdat het duidelijker is wat partners uit de samenwerking kunnen halen. Dit vormt tegelijkertijd ook een **risico of uitdaging**. Door te sterk te professionaliseren kunnen organisaties ook afgeschrikt worden en is er minder kans voor kleine, bottom-up initiatieven om iets te brengen in het LES.

"Er zijn een paar individuen die we warm hebben kunnen maken met iets dat niet bestaat en in contact gebracht met professionele organisaties. Die zijn blij om zich daarin te schakelen. En die vragen ook wat krijg ik daarvoor in de plaats? Daardoor kunnen we



mensen in no time verheffen, omdat we professionele structuur hebben waar ze in kunnen stappen.” – Gesprek outcomes Borgloon – februari 2024

Een tweede mogelijke uitdaging is de tijd en capaciteit bij partners, en de vergoeding die daar al dan niet tegenover staat. Sommige partners hebben goede intenties en zijn gemotiveerd, maar hebben niet de financiële middelen om zich te engageren in het netwerk. Andersom zijn sommige partners gemotiveerd door een potentiële financiële vergoeding, wat een minder wenselijke motivatie is.

Een laatste uitdaging die in LES Borgloon wordt aangehaald, is de organisatie van de samenwerking als een netwerk omdat dit de samenwerking zeer persoonsgebonden maakt. De samenwerking tussen organisaties wordt afhankelijk van de personen binnen de organisaties die deze rol opnemen. Het netwerk verandert zo ook continu. Rollen worden gebouwd rond de kwaliteiten van een persoon, en wanneer deze wegvalt kan dit niet noodzakelijk vanuit dezelfde organisatie ingevuld worden. Hieraan gekoppeld is het zeer belangrijk dat de visie gedragen is. De visie moet centraal staan in de samenwerking en is beslissend voor welke partners zich bij het LES kunnen aansluiten.

“We nemen een groot risico door ons te organiseren als een netwerk. Dat is persoonsgebonden. Dat gaat tegen alle tendensen in. Nu wil ik ook wel pluimen werpen naar de oproep. Ik heb nog nooit zo’n oproep gezien, waarbij je ruimte krijgt in mensen en netwerk. [...] In dit geval kun je experimenteren met – elke medewerker, betaald of niet betaald, die werkt voor KLOOZ of een organisatie. [...] Eigenlijk zet je mensen hierin, die iets anders brengen dan waarvoor je ze vraagt. Ik zie dat anderen dat ook doen. Iedereen bij KLOOZ brengt mensen mee die denken dat gaat werken in KLOOZ systeem. Ik kom in contact met landbouwspelers die begrijpen waar we mee bezig zijn.” – Verkennend gesprek Borgloon – maart 2023

Nieuwe **synergieën en ideeën** ontstaan vanuit de diversiteit aan kennis in het partnerschap. Door kennis beschikbaar te stellen aan partners en dit zo laagdrempelig mogelijk te doen, hopen de partners de ontwikkeling van nieuwe ideeën te stimuleren.

GENK

Een **succesfactor** die wordt aangehaald voor LES Genk is dat er gelijkwaardigheid is en open communicatie tussen de partners. Sommige partners hebben een meer sturende rol, maar dit impliceert niet dat hun mening harder doorweegt of dat naar andere partners niet geluisterd wordt.

“Gelijkwaardigheid? Denk ik wel. Ondanks het feit dat de coördinator vanuit de stad werkt, heb ik niet de indruk dat de mening van een academie harder zou doorwegen dan een dagschool. “ – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

Het LES wordt gezien als een veilige omgeving, wat volgens de respondenten nog een stapje verder is dan vertrouwen, waar iedereen alles kan delen en rekening gehouden wordt met ieders draagkracht. Er is veel onderling begrip, en partners zijn bereid om bij te springen of in te vallen als dit nodig is.

“Ik denk dat partners zich in de stakeholdersgroep (daar heb ik zicht op) voldoende veiligheid is om die dingen te kunnen zeggen. Veiligheid gaat voor mij nog verder dan vertrouwen. We hebben vertrouwen in loop van project en mensen die rond tafel zitten. Veiligheid gaat over uw eigen emoties te durven delen – bv. het is me momenteel te veel, ik moet op de rem gaan. “ – Interview partner Genk – juli/augustus 2023



Andere factoren die bijdragen aan het succes van het netwerk, zijn bestaande relaties tussen partners, betrokkenheid in meerdere experimenten, gedragenheid van de visie en frequente interactie. Daarnaast is het ook belangrijk om sleutelactoren te identificeren die actief zijn op het thema waarrond je wil werken en die zien te betrekken.

Een **uitdaging** die in LES Genk ervaren wordt is de rol van de stad. De respondenten geven aan dat lokale overheden zeker een rol kunnen spelen bij de opstart van de samenwerking, maar dat zij niet de regie moeten blijven behouden omdat dan ontwikkeling mogelijk beperkt kan worden. De rol van lokale overheden in een LES ligt eerder bij het ondersteunen en het genereren van leeropportunities.

“Je kan en groeikern starten, maar niet logisch dat de stad dat blijft trekken. Rond LABIOMISTA is dat heel de buurt. [...] Je kan verbindend werken maar je mag niet de regie houden want dan beperk je ook veel in de ontwikkeling. De stad is er om te ondersteunen vind ik.” – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

Een tweede uitdaging die aan het begin werd ervaren, is de terughoudendheid van partners om deel te nemen. Het is nog onduidelijk welke resultaten en impact verwacht mogen worden, terwijl er wel significante investeringen op vlak van tijd en capaciteit gevraagd worden. Tegelijkertijd is het binnen partnerorganisaties niet altijd voor iedereen duidelijk wat er gebeurt binnen het LES en wat de visie en missie zijn.

“Voor de partners is het soms heel moeilijk, te veel werk. Waar te beginnen? Veel partners enthousiast maar het is zo onzeker en dat zorgt voor terughoudendheid om deel te nemen aan experimenten. Want er is weinig resultaat dat je kan kennen – dat maakt experimenteren niet altijd even evident.” – Focusgroep 1 Genk – juni 2023

Het opbouwen van experimenten en concrete samenwerking vraagt bovendien ook om tijd om te experimenteren, elkaar te leren kennen en te leren waar en hoe je elkaar kan versterken. Dit vraagt om significante investeringen, die niet altijd iets opleveren of blijven bestaan, maar die wel noodzakelijk zijn om de samenwerking succesvol te maken.

“En dingen samen doen, zodat je kan uitzoeken waar je versterkend werkt en waar minder versterkend werkt. Dat experimentele is een zware investering en dat is soms van tijdelijke aard, maar wel nodig om netwerk en partnerships te vormen.” – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

Een derde uitdaging is de geografische verankering van het netwerk. Het LES is zoekende naar hoe verschillende locaties met elkaar in verbinding kunnen komen en kunnen samenwerken. Deze uitdaging verklaart mee waarom tijdens focusgroep 2 in maart 2024 de twee groeikernen niet meer samen deel uitmaken van één LES. De ruimtelijke scheiding creëert te veel drempels.

“En omdat we vanuit twee verschillende rasters werken aan een LES hebben we die verbinding gelegd, omdat je in iedere stad niet vanuit 1 kern leerplekken kan laat groeien. Altijd vanuit verschillende locaties, hoe zorg je dat die met elkaar in verbinding staan vanuit visie en operationeel? Interessante vraagstelling en een experiment, hoe groot is afstand in een stad en hoe overbrug je die? In hoeverre is samenwerking nodig en hoe is die nuttig? Waar verliest die zijn nut en noodzakelijkheid? Is een leeroefening ook waar we doorgaan nu.” – Genk focusgroep 1 – augustus 2023

Tot slot geven de respondenten aan dat de samenwerking zorgt voor **nieuwe synergiën**. Doordat partners elkaar kennen en samenwerken, komen opportuniteiten naar boven en kunnen deze makkelijker gegrepen worden.



IEPER

De vooraf bestaande relaties tussen de partners in LES Ieper worden gezien als een **succesfactor**. Dit impliceert namelijk dat het LES kan voortbouwen op een bestaande basis en daaraan kan verder bouwen door gericht de juiste personen en organisaties toe te voegen.

“We zijn al bekend met de verschillende organisaties, ergens al een basis, niet volledig nieuw.” – Focusgroep Ieper – februari 2024

Een **uitdaging** die wordt aangehaald in LES Ieper is de afhankelijkheid van personen in de samenwerking. Wanneer mensen van job wisselen, moet je opnieuw de samenwerking opbouwen. Een tweede uitdaging is opnieuw dat er een significante investering gevraagd wordt van partners op vlak van tijd en capaciteit, terwijl de meerwaarde of verwachte impact onduidelijk is of zich pas op een langere termijn manifesteert.

“Niet enkel geld, maar ook de meerwaarde gaat soms verloren. Niet vlug genoeg vooruitgang. Zien niet altijd van ja wat kunnen we betekenen wat kan dat betekenen voor ons?” – Focusgroep Ieper – februari 2024

Tot slot leidt het samenwerken in het LES tot **nieuwe oplossingen** voor het wegnemen van leerdrempels in bestaande leercontexten. Door samen te werken kan bestaand aanbod worden uitgebreid en kwetsbare doelgroepen beter bereikt worden.

POPERINGE

In LES Poperinge worden de gedeelde visie, gedrevenheid, het sociaal kapitaal van de partners en de diversiteit aan talenten gezien als **succesfactoren**. Een tweede succesfactor is de betrokkenheid van lokale overheden. Zij kunnen data over lokale leernoden aanleveren aan partners, bestaand aanbod helpen in kaart brengen, en bijdragen aan de afbakening van het LES.

“Essentie waarom er met lokaal bestuur wordt samengewerkt. Denk dat er gewoon al veel data is binnen lokaal bestuur. Rapport met kwantitatieve en kwalitatieve data bezorgen maar ik heb afbakening nodig. Ik kan alle partners dingen bezorgen. Zoekend naar afbakening, waarover willen ze info, want het is overheidsinfo.” – Verkennend gesprek Poperinge – maart 2023

Daarnaast zijn er ook enkele **uitdagingen**. Ten eerste moet er naar de juiste structuur gezocht worden om het LES en de samenwerking te coördineren. Ten tweede maken geografische kenmerken van de regio en de situering van de diverse partners en het doelpubliek het niet eenvoudig om partners samen te brengen en om het doelpubliek naar de experimenten toe te leiden.

“Landelijke regio – openbaarvervoer als extra uitdaging – niet evident om toe te leiden naar regulier aanbod” – Focusgroep Poperinge – februari 2024

6.5. Reflectie en (bij)leren

In leerecosystemen spelen reflectie en leren een cruciale rol in het succes en de duurzaamheid van samenwerkingen. De nadruk op reflectie en bijleren binnen deze netwerken sluit aan bij een bredere tendens in organisatienetwerken, waarin voortdurende aanpassing en verbetering centraal staan (Kenis & Cambré, 2019). Dit proces van reflectie en leren is niet alleen gericht op het realiseren van de doelstellingen van het ecosysteem, maar draagt ook bij aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de betrokken partners.



Een lerende houding betekent dat partners niet alleen leren van elkaar, maar ook actief zoeken naar manieren om kennis en ervaringen om te zetten in concrete acties binnen hun context. De lerende houding wordt versterkt door een reflectieve houding, waarbij partners continu hun activiteiten, processen en resultaten evalueren. Reflectie helpt bij het identificeren van wat werkt en waar verbeteringen nodig zijn (Raab et al., 2015).

In de volgende secties bespreken we eerst de succesfactoren en uitdagingen van de vijf LES t.a.v. reflectie en leren, waarna we meer informatie geven per LES over deze topics.

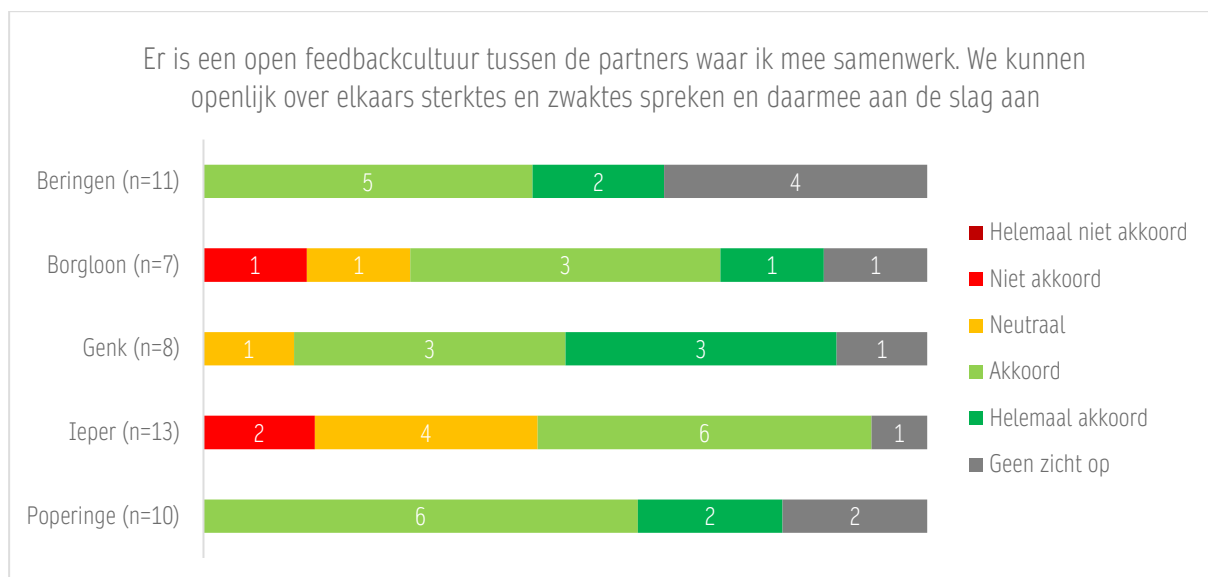
6.5.1 Vergelijking, succesfactoren en uitdagingen

Wat betreft de rol van leren en reflectie in een LES zien we verschillende **gelijkenissen en verschillen** tussen de vijf cases:

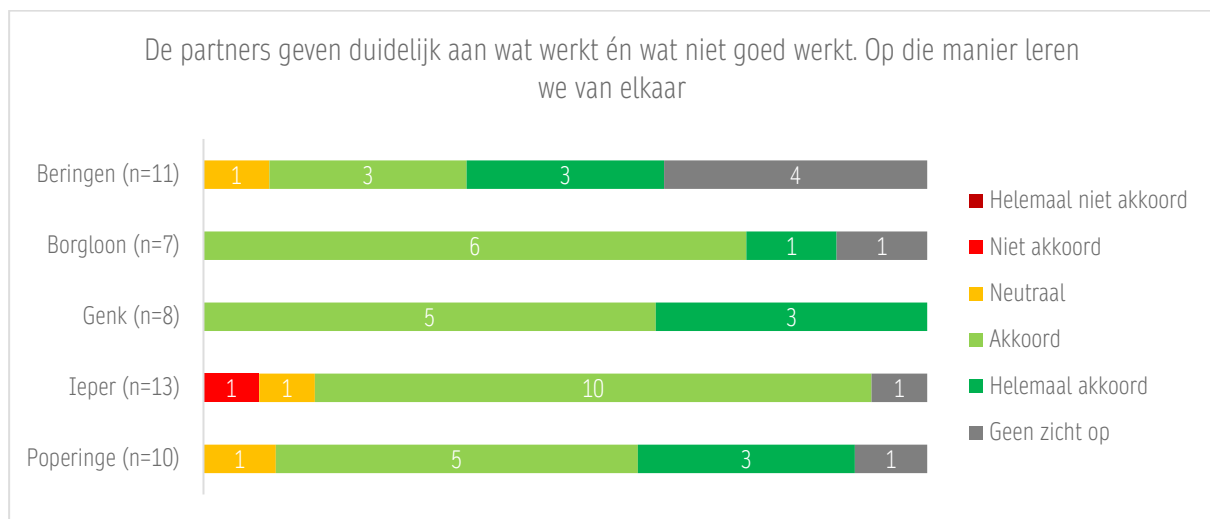
- ▶ **Lerende houding.** Leren staat centraal in alle LES. Dit is niet enkel zichtbaar in het aanbod, maar uit zich ook in een lerende houding bij de partners. Een belangrijke motivatie om deel te nemen aan het LES is het leren van andere partners (zie ook Sectie 6.2.4).
- ▶ **Reflectieve houding.** Gegeven het belang dat aan leren gehecht wordt, is in de 5 LES reflectie ook zeer belangrijk ten aanzien van het beheer, de activiteiten, en de resultaten van het LES.
- ▶ **Evaluatie.** Experimenten worden reeds opgevolgd en geëvalueerd, al gebeurt dit ten tijde van de meetmomenten doorgaans nog eerder weinig gestructureerd. In de toekomst kunnen alle LES baat hebben bij een doordachte, gestructureerde en onderbouwde aanpak voor het monitoren en evalueren van experimenten. Hiervoor hebben zij ook meer toegang tot en kennis over geschikte evaluatie-instrumenten nodig (zie [Figuur 56](#)).

Op basis van de beschikbare informatie identificeren we twee **succesfactoren**, namelijk **open communicatie** en **open feedback**. In alle LES blijkt open communicatie mogelijk te zijn en te bestaan volgens de respondenten. Wat betreft uitdagingen is er in verschillende LES nog verbetering mogelijk in het geven van feedback en met het meten van de effecten van de experimenten (zie [Figuur 53](#) en [Figuur 56](#)).

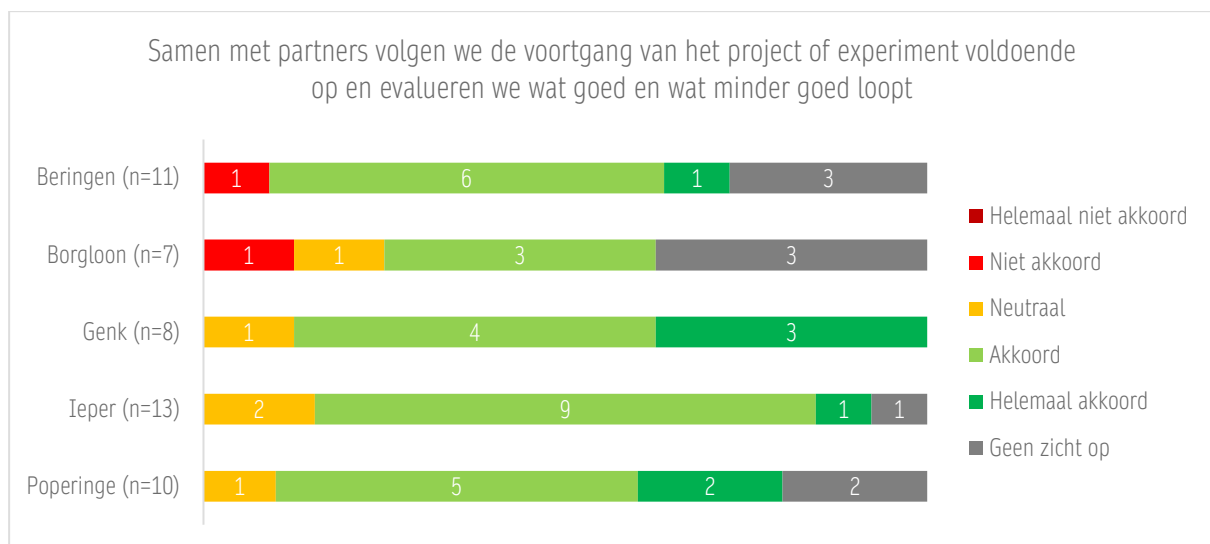
Figuur 53: Stelling t.a.v. open feedbackcultuur - oktober 2023 in Limburg en maart 2024 in Westhoek



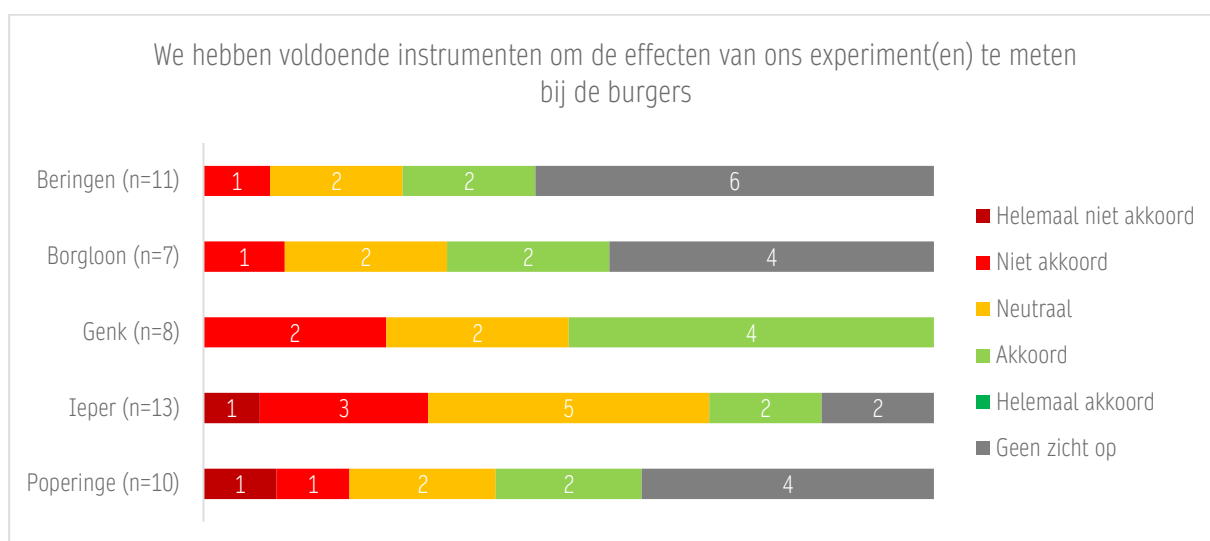
Figuur 54: Stelling t.a.v. aangeven wat (niet) werkt - oktober 2023 in Limburg en maart 2024 in Westhoek



Figuur 55: Stelling t.a.v. voortgang en evaluatie - oktober 2023 in Limburg en maart 2024 in Westhoek



Figuur 56: Stelling t.a.v. instrumenten effecten meten - oktober 2023 in Limburg en maart 2024 in Westhoek



6.5.2 Bijleren en reflectie in de vijf LES

BERINGEN

In LES Beringen krijgen leren en reflectie vorm via de **lerende en reflexieve houding**. Zo wil het LES leren hoe talenten op specifieke locaties ontwikkeld kunnen worden en welke rol lokale besturen daarin kunnen spelen. Daarnaast uit deze leercultuur zich ook in het experimenteren met leerinitiatieven. De partners richten zich hierbij op een doelstelling en reflecteren hoe ze deze kunnen realiseren. Dit impliceert dat experimenten geëvalueerd worden (bv. aantal aanwezigen, talenten die gebracht worden, feedback deelnemers via QR-code) waarop het concept ook bijgestuurd kan worden (bv. uitrol op andere sites). Het LES is hier nog zoekende naar tools om deze evaluaties gestructureerd uit te voeren, te documenteren en ook te verbeteren. Zo worden deze reflecties niet alleen een leermoment voor de partners in het LES, maar resulteren ze in een duurzamer, effectiever aanbod voor doelgroepen en meer duurzame leertrajecten. Reflecties die bv. bij het experiment Tapas aan bod kwamen:

“Nog verder experimenteren met het laten proeven en wat dan? Hoe ervoor zorgen dat ze dan ermee verder gaan? Welke rol kunnen we daarin opnemen als LES? Om die individuele leertraject op te bouwen. Vraag vanuit de andere LES. Hoe aanpakken, want soms moet het nog bezinken, en hoe kan je ze terug bereiken? Welke nazorg doen? Rekening houden met verdere studiekeuze of doorverwijzen naar aanbod?” – Uit overleg met partnergroep – september 2023

“Nodig om te reflecteren over hoe je die andere talenten in kaart kan brengen – wel een verschil in kinderen versus jongvolwassenen – nodig voor flowchart, ook rekening houden met regio en hoe ver ze rijden (bv als ze heel jong zijn), bv met startende ondernemingen om STEVO aan te brengen. Dus erg afhankelijk van de doelgroep. Netwerk stimuleren om de stap erna te nemen.” – Uit overleg met partnergroep – september 2023

Een belangrijke succesfactor hierin is de **open communicatie** en het vermogen om samen te werken en ideeën uit te wisselen. De survey (zie [Figuur 53](#)) bevestigt dat er een open feedbackcultuur is, dat partners voortgang van experimenten of het project opvolgen, en dat men kan aangeven wat er goed werkt en wat niet, zodat men van elkaar kan leren.

Een tweede succesfactor is dat **obstakels en falen** als leeransen worden beschouwd. Dit is niet vanzelfsprekend voor alle partners, maar deze boodschap wordt vanuit de kerngroep wel meegegeven.

“Als er obstakels komen, denken we niet fatalistisch, maar in mogelijkheden, dat falen kan. Als er iets tegenslaat kan het een voordeel zijn. Proberen dat te verspreiden. Maar realistisch dat niet elke partij zo denkt. Maar wel introduceren en regelmatig te herhalen. Bv. we kunnen dat ‘nog’ niet.” – Focusgroep Beringen – september 2023

BORGLOON

In LES Borgloon krijgt leren vorm door de focus op **leren en experimenteren** in de werking. De regelmatige samenkomsten van de kernpartners bieden gelegenheid tot uitwisseling van ervaringen en inzichten. Er worden nieuwe leerinitiatieven uitgewerkt om leernoden overkoepelend aan te pakken. Voor het aanvragen van experimenten kunnen (potentiële) partners een pitch doen die aan een checklist moet voldoen. Deze criteria zijn niet gebaseerd op talentontwikkeling en er wordt geen definitie gegeven over wat leren moet zijn. Er is wel de veronderstelling dat vanuit de samenwerking in het LES leren ontstaat, zowel bij partners als bij doelgroepen.

“Het leren zit ook in visie. Criteria zijn niet gebaseerd op talentontwikkeling – als het aan noden voldoet is het goed, geen definitie gegeven van wat leren moet zijn – samen doen



en reguliere werking overstijgen - gaan ervan uit dat als je samenwerkt dat er leren ontstaat - anders dan andere LES (waar ze sterk inzetten op een concept leren).“ - Focusgroep 1 Borgloon - mei 2023

Ook uit de survey (zie [Figuur 55](#) en [Figuur 56](#)) blijkt dat er nog verbetering mogelijk is in het evalueren van experimenten en de instrumenten hiervoor. In februari 2024 staat Borgloon hier wat verder in. Experimenten worden **geëvalueerd**, wat wordt neergeschreven in rapporten. Er worden bv. leertrajecten in kaart gebracht en gemonitord, er wordt bekeken welke leerdrempels er zijn en hoe deze weggenomen kunnen worden en hoe het aanbod verder verfijnd kan worden. Naast deze evaluatie - die plaatsvindt tussen de partners van een experiment en de kerngroep, krijgt de kerngroep ook feedback over hoe experimenten lopen doordat zij in contact staan met de uitvoerende partners en worden op de algemene vergadering geleerde lessen overlopen. Dit experimenteren en evalueren wordt gezien als een meerwaarde van het LES. Het is een leerproces voor de kerngroep en de uitvoerende partners. In de toekomst kunnen de evaluaties volgens de respondenten wel nog beter aangepakt worden. Het proces voor het pitchen en financieren van experimenten is heel concreet, maar voor de evaluatie is dit minder duidelijk en wordt dit ook niet altijd opgevolgd. Een uitdaging bij het opmaken van een evaluatieproces is dat de experimenten aan verschillende snelheden werken met verschillende looptijden. Het evaluatieproces moet hiermee rekening houden zodat evaluaties op het juiste moment kunnen plaatsvinden en zo tot nieuwe synergiën of doorbraken kunnen leiden.

“Je hebt Shift en die projecten lopen, maar die projecten worden gepitcht, er wordt financiering gegeven, maar een eindmoment waarin gezegd wordt van wat loopt en wat niet...daar hebben we te weinig van? Zitten er misschien te weinig achter omdat er zo veel is.“ - Focusgroep 2 Borgloon - februari 2024

De respondenten geven wel aan dat er **open communicatie** is tussen de partners over wat wel en niet werkt, al kan het geven van feedback over elkaars sterktes en zwaktes in het project nog beter. Ook wordt **falen** beschouwd als een leerkans en een kans om het experiment verder te verfijnen. Er is openheid om vragen te stellen en er zijn kansen om te experimenteren. Tegelijkertijd wordt er ook wel aangehaald dat falen is toegestaan zolang het niet te veel financiële gevolgen heeft en dat partners ook steeds verantwoording dienen af te leggen.

“Maar dat [falen] moet ook kunnen. Soms moet je ervaring hebben. En falen mag, zolang het niet te veel financiële gevolgen heeft in de werking.“ - Interview partner Borgloon - mei/juni 2023

GENK

In LES Genk wordt het LES beschouwd als een instrument om samen innovatieve leeromgevingen te creëren. De samenwerkingsverbanden staan hierbij centraal. Leren en reflectie krijgen vorm in het **samenwerken, experimenteren en uitwisselen van kennis**. De experimenten zetten in op talentontwikkeling en dragen bij aan de leeromgeving.

“LES is niet noodzakelijk: ge gaat talentontwikkeling genereren. LES is het systeem - samenwerkingsverbanden - samen leeromgeving creëren. [...] Experiment: het moet inzetten op talentontwikkeling, en moet aan onze samenwerking en leeromgeving werken. We maken altijd die koppeling.“ - Verkennend interview Genk - april 2023

Door te experimenteren, hopen de partners meer te leren over de doelgroep, effectiviteit van het aanbod en hoe het te verduurzamen. Hiervoor is het de bedoeling dat de experimenten geëvalueerd worden. De **evaluatie** zal voor elk experiment anders zijn omdat de doelstellingen verschillen. Het LES is hier enerzijds nog zoekende naar de juiste evaluatieprocessen en instrumenten, en anderzijds ook naar wat er dan precies met de resultaten van



de evaluatie moet gebeuren. De partners van de kerngroep komen regelmatig samen en kunnen beslissen om te monitoren of een reflectiemoment in te bouwen. Verder komen ook de experiment-partners samen om knelpunten te identificeren en te reflecteren over de impact van het experiment.

Daarnaast kijken de partners ook buiten het LES voor inspiratie. Ze nemen bv. deel aan opleidingen (bv. cursus organisatienetwerken) en aan de uitwisselingen met de andere LES. Deze laatste worden als bijzonder waardevol beschouwd, omdat dit toelaat om te kijken hoe anderen het aanpakken en welke andere opportuniteiten of aanpakken ook nog mogelijk zijn.

“Wat we geleerd hebben van de andere partners/ Dat hadden we al eerder kunnen gebruiken. Stiemervalei – was zo verhelderend – hadden we daar gebruik van kunnen maken. We komen zo graag samen met Beringen en Borgloon – één van de eerste meetings teruggekomen – we zijn niet de enige die dat tof vinden, maar ook moeilijk, dat kan je alleen leren van mensen die hetzelfde doen.” – Verkennend interview Genk – april 2023

Een belangrijke succesfactor hierbij is dat er **wederzijds begrip** is tussen de partners voor elkaars context en uitdagingen, wat ertoe leidt dat experimenten doordachter en flexibeler worden aangepakt. Er is verder een grote bereidheid om van elkaar te leren en om tijd te besteden aan reflectie en evaluatie. Dit blijkt ook uit de survey, waarin respondenten aangeven dat er open communicatie is en een positieve feedback cultuur.

IEPER

In LES Ieper bestaat er volgens de respondenten een leercultuur die stoelt op **open communicatie** en een **leerhouding**. De samenwerking heeft als doel dat alle partners kunnen leren. Dit krijgt vorm in het uitwisselen van kennis en expertise en het evalueren van experimenten. Dit wordt bevestigd in de survey (zie [Figuur 55](#)).

Ten tijde van de dataverzameling stond het **evalueren en monitoren** van experimenten nog in de beginfase. Er worden door de partners methodieken (bv. SWOT-analyse, feedback 360) opgemaakt die hierbij kunnen helpen en een handvat kunnen bieden voor de communicatie tussen partners. Dat het nog in opmaak is, blijkt ook uit de survey dat de instrumenten op dat moment niet als voldoende worden ervaren (zie [Figuur 56](#)). Partners in het LES staan open voor wijzigingen en bijstellingen als resultaat van deze reflecties, bv. in de rol en betrokkenheid van bepaalde partners.

“Bedoeling is dat we...voorstel project was dat we 360 graden feedback gingen doen, SWOT-analyse enz. Feedback 360 bij coördinatieteam, kanjerplekken, werkgroep. Nu bezig met vraagjes opstellen, voorbereidend werk nu, moet nog naar coördinatieteam.” – Focusgroep Ieper – februari 2024

POPERINGE

In LES Poperinge staat **open communicatie** centraal in de leercultuur. Dit maakt het mogelijk om alles te bespreken en bij te sturen waar nodig. De analyse van de survey bevestigd dat de respondenten open communicatie en een positieve feedback cultuur ervaren (zie [Figuur 53](#)). Eerste stap hierbij is elkaar te leren kennen (ieders activiteiten, verschillen en overeenkomsten). Ook een reflectieve houding is hierbij belangrijk. Er wordt nagedacht hoe leergoesting gestimuleerd en leernoden aangepakt kunnen worden.

Het evalueren en monitoren van de effecten van de experimenten wordt door Vives uitgevoerd. Ten tijde van de focusgroep werkte Vives aan een evaluatierapport. Uit de survey blijkt evenwel dat in maart 2024 niet alle respondenten hiervan op de hoogte waren (zie [Figuur 56](#)).



6.6. Dynamisch, duurzaam en doelgericht partnerschap

Een dynamische en doelgerichte samenwerking wordt gekenmerkt door **flexibiliteit**, een voortdurende uitwisseling van **feedback**, en de bereidheid om van elkaar te **leren en te evolueren**. Deze vragen kunnen dus beantwoord worden op basis van de voorgaande informatie. We reflecteren hier voor het beantwoorden van deze vragen over de vijf cases heen.

De samenwerkingen in de vijf LES zijn flexibel en ontstaan in functie van de experimenten. Er worden tijdelijke subgroepen in het netwerk gevormd van diverse partners die samen het experiment ontwikkelen, uitvoeren en evalueren. Tegelijkertijd is er de kerngroep die dankzij de NAO core-periphery governance structuur voor stabiliteit, ontwikkeling en operationalisering van de visie, en wisselwerking over de experimenten heen zorgt. Een uitdaging van deze flexibiliteit is dat er toegezien moet worden op het aansluiten van de experimenten bij de visie van het LES en hoe zij bijdragen aan de bredere (leer)doelstellingen van het LES. Het is dus belangrijk voor de duurzaamheid en de slaagkansen van een LES dat de visie breed gedragen wordt door alle partners, ook die in de periferie.

Er is ook flexibiliteit bij de uitwisseling van middelen in het LES, wat opnieuw gebeurt in functie van de experimenten. Dit geldt ook voor het gebruiken van infrastructuur. Zelfs in LES met een vaste site/gedeelde locatie wordt er gebruik gemaakt van infrastructuur die partners aanbieden als dit beter past bij het experiment (bv. om een doelgroep te bereiken). Tegelijkertijd biedt de ruimtelijke verankering van een LES wel de nodige stabiliteit en creëert het de gelegenheid voor frequente interactie tussen partners, wat de duurzaamheid en doelgerichtheid van het partnerschap ook ten goede komt.

In de vijf LES is er een leercultuur aanwezig die zich baseert op samenwerking en open communicatie tussen de partners. Er is ruimte om te luisteren naar de mening van alle partners, ook van partners die niet betrokken zijn in de kerngroep, en beslissingen worden doorgaans gemaakt op basis van consensus. Dit draagt bij aan het vertrouwen tussen de partners en een gevoel van gelijkwaardigheid. Tegelijkertijd worden de beslissingen hoofdzakelijk genomen door de kerngroep, wat afbreuk kan doen aan de betrokkenheid van brede partners. Door actief in te zetten op verbinding en leren, zowel tussen de stakeholders in het LES als tussen kerngroep en experimenten, kunnen de LES stakeholders gemotiveerd houden om te blijven deelnemen.

Over het algemeen worden in de vijf LES bijeenkomsten tussen partners, zowel in de kerngroep als voor de experimenten, steevast gezien als leermomenten. Er wordt kennis en informatie uitgewisseld, gereflecteerd over o.a. de voortgang van experimenten, en er worden lessen getrokken. Hierbij is er ruimte om te leren uit eventuele fouten die gemaakt worden en bij te sturen waar nodig om zo het LES en de experimenten verder te doen evolueren. Mogelijke werkpunten hier zijn het verder ontwikkelen van een open feedbackcultuur en het voorzien van effectieve tools om experimenten te evalueren en impact te kwantificeren. Het is belangrijk dat er gereflecteerd wordt over het LES en de voortgang of impact van experimenten, en over de rol die partners hierin spelen en hun eigen sterktes/zwaktes.

In de survey werd de respondenten gevraagd welke factoren zij zouden aanpassen om de werking van het LES te verduurzamen. Deze factoren werden het vaakst genoemd in de survey, en komen ook in de gesprekken aan bod (zie ook Luik A):

- ▶ **Tijd om het LES te ontwikkelen:** Het opzetten van een goed functionerend LES of organisatienetwerk waarin alle partners elkaar kennen en afgestemd zijn op elkaar, en waarin de probleemstelling, visie en experimenten op punt staan vraagt tijd. De LES zijn nog relatief jong en zoekende naar manieren om hun werking en impact te optimaliseren en verduurzamen.



- ▶ **Draagkracht bij partners:** De draagkracht, in termen van tijd, capaciteit en middelen, bij partnerorganisaties vormt vaak een belangrijke uitdaging. (Potentiële) Partners zijn vaak al drukbezet en onduidelijkheid over een (financiële) return kan een drempel vormen. Hier is doorgaans aandacht voor bij de rolverdeling, maar door bv. personeelwissels kan dit opnieuw in het gedrang komen.
- ▶ **Flexibel inzetten van financiële middelen:** Toewijzing van voldoende tijd en middelen zijn cruciale succesfactoren voor een effectief LES. Uit de analyse blijkt dat er nu nog vaak onduidelijkheid is over de financiële middelen en dat er tegenover engagementen van partners vaak geen financiële vergoeding staat. De regelgeving vanuit Europa WSE vormt hier mogelijk ook een (administratieve) drempel. Ook de nood aan meer financiële middelen wordt in de survey vaak aangehaald als een belangrijke factor om te kunnen verduurzamen.
- ▶ **Betrokkenheid van partners:** Open communicatie en een open feedbackcultuur maken het doorgaans mogelijk voor alle partners om hun mening te delen. De regie van de LES is echter in handen van de kerngroep vanuit een NAO core-periphery structuur. Hierdoor bevinden brede partners zich in de periferie, en is het voor hen niet altijd duidelijk waar het LES voor staat of wat er allemaal beweegt.

6.7. Evolutie LES Genk & Borgloon

Dit onderdeel bespreekt de evolutie van de leerecosystemen in Borgloon en Genk, met een focus op drie kernonderdelen: beheer, kennis & expertise en infrastructuur. De vergelijking tussen twee meetmomenten (focusgroep 1 in juni/augustus 2023 en focusgroep 2 in februari/maart 2024) geeft inzicht in de veranderingen en continuïteiten binnen de leerecosystemen. Hierbij worden de bijdragen van de partners, netwerkmappen, en focusgroepen belicht.

Box 6: Leeswijzer

Bij het vergelijken van meetmoment 1 (in mei/augustus 2023) en meetmoment 2 (februari/maart 2024) dient men met de nodige voorzichtigheid te werk te gaan, aangezien de vergelijkbaarheid tussen deze twee momenten beperkt is.

Ten eerste volgde de netwerkmapping niet dezelfde aanpak op beide meetmomenten. Dit was een bewuste keuze, in overleg met de opdrachtgever, vanwege de complexiteit van de LES en om de tijdsinvestering van de respondenten te minimaliseren. Hierdoor werd op meetmoment 2 het netwerk niet op dezelfde manier besproken, en werden de vragen niet altijd vanuit een relationele invalshoek gesteld.

Daarnaast is de tijdsspanne tussen de twee meetmomenten kort (7-8 maanden), wat de mogelijkheid vermindert om significante veranderingen in de experimenten op te merken. Hoewel er enkele experimenten zijn onderzocht, kan het zijn dat er beweging was in andere experimenten binnen de LES die niet zijn opgenomen.

6.7.1 Borgloon

STRUCTUUR

In de eerste fase van het project spraken de partners hun eigen netwerk aan en betrokken zij diverse stakeholders om input te krijgen (bv. in brainstormsessies). Zo ontstond er een tijdelijk, heterogeen netwerk. In de loop van deze sessies werd het netwerk van het LES gevormd, waarbij partners aansloten die interesse hadden en bepaalde middelen konden vrijmaken (personeel, eigen inbreng). Op dit moment ontstonden ook de verschillende subgroepen, waarbij een onderscheid gemaakt werd tussen thema's waarop partners werken enerzijds, en anderzijds tussen partners die zich wilden engageren in het governance van het LES en partners die enkel betrokken wilden zijn in experimenten.



“Wie echt wilde meedoen, volgde. Het jeugdhuis bij voorbeeld had geen middelen en geen eigen inbreng, dus hebben we gekeken hoe we dat konden oplossen. Wij zorgden voor de inbreng, zodat ze ook van de financiering konden profiteren - want we zagen dat ze een kernpartner moesten zijn. Anderen zeiden: we zijn geïnteresseerd, in deelprojecten willen we echt participeren.” – Verkennend interview Borgloon – maart 2023

De samenstelling van het netwerk bleef dynamisch, waarbij de respondenten aangeven dat er ruimte moet zijn om partners te laten gaan (bv. als er niet langer een match is met de visie) en om flexibiliteit toe te laten in de mate van betrokkenheid van nieuwe partners (bv. op basis van hun beschikbare middelen). Deze dynamiek maakt het netwerk flexibel en aanpasbaar, wat essentieel is in een omgeving van samenwerking en co-creatie (Provan & Kenis, 2008). Nieuwe partners kunnen geïntroduceerd worden door iedereen die betrokken is bij het LES, of geïnteresseerden kunnen zelf ook een voorstel maken bij de kerngroep. Dit reflecteert een belangrijke netwerkstrategie waarbij flexibiliteit en inclusiviteit centraal staan voor het creëren van duurzame samenwerkingsverbanden (Raab et al., 2015).

“Maar ik denk dat er daar wel kunnen bijkomen of afvallen. Als [bij partner] blijkt dat die ruimte er niet is dat we ook moeten mensen durven laten gaan en niet rigide laten vasthouden aan dit zijn de partners en niemand anders. Dat gaat organisch groeien.” – Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

Deze dynamiek wordt bevestigd op het tweede meetmoment waaruit blijkt dat in de toekomst PIBO geen kernpartner meer zal zijn, enkele mensen binnen partnerorganisaties vervangen werden (bv. bij Stad Borgloon en LIDK) en het Sociaal Huis nu deel uitmaakt van de coalitie.

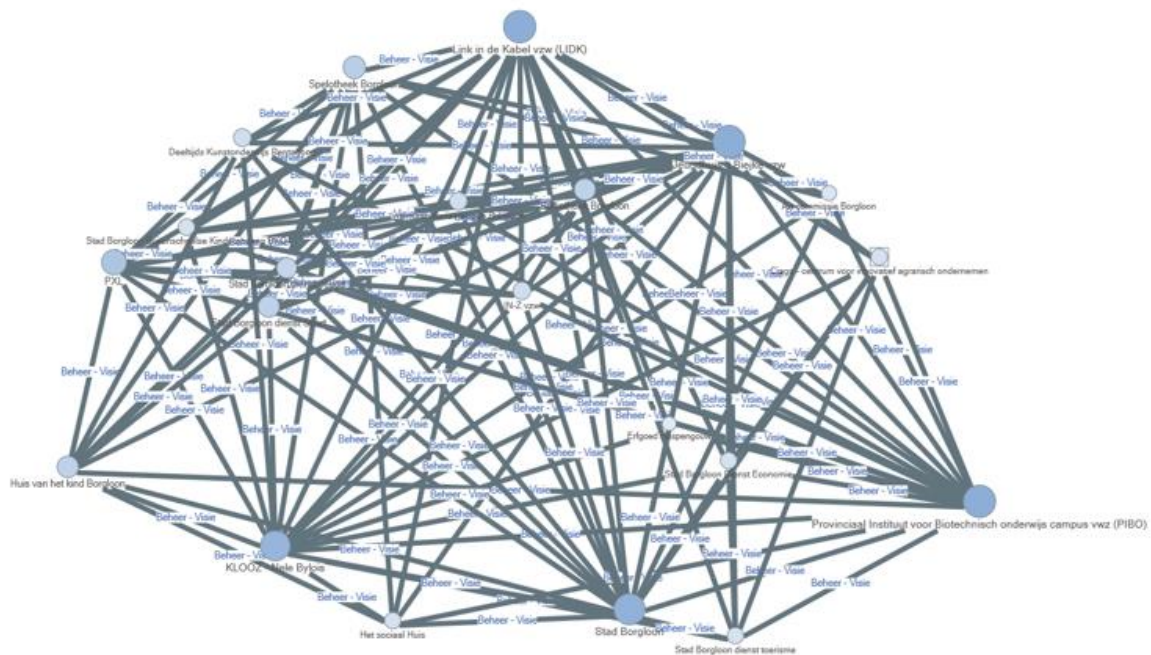
BEHEER

Uit de gesprekken in de tweede focusgroep in februari 2024 blijkt dat het beheer niet zodanig gewijzigd is ten opzichte van het eerste meetmoment voor leerecosysteem Borgloon. Het belang van de kerngroep blijft ook nu zeer groot. We bespreken hieronder een kwalitatieve evolutie voor beheer in dit ecosysteem:

- ▶ **Visie:** Tijdens het voortraject van het leerecosysteem werd er gewerkt aan de visie van het projectvoorstel met een brede groep partners. Deze visie werd aanvankelijk gevormd met een groot aantal topics en experimenten. Naarmate het project vorderde, nam de kerngroep de leiding in de verdere ontwikkeling van de visie. Dit gebeurde in verschillende fases, waaronder het voortraject, bij lerende netwerken en tijdens individuele sessies met Tweeperenboom. In overleg met de coalitiepartners werd een bijgewerkte visie geformuleerd, resulterend in een checklist met zeven criteria waaraan de experimenten moeten voldoen, zoals het overstijgen van reguliere werking door verbindende samenwerking. Ook in de netwerktekening (Figuur 57) van februari 2024 zien we duidelijk dat de visie gedeeld is en beheerd wordt door een brede groep partners. De stakeholders zijn onderling sterk geconnecteerd, wat blijkt uit de veelvuldige pijlen van en naar elkaar.



Figuur 57: Netwerkmap Borgloon – visie



- **Besluit:** Besluitvorming binnen het leerecosysteem Borgloon wordt gekenmerkt door de sterke betrokkenheid van de kerngroep. Hoewel de bijeenkomsten van de kerncoalitie minder frequent zijn geworden en nu op noodzaak gebaseerd zijn, blijft de focus liggen op visie, besluitvorming en administratie. De analyse van netwerkstructuren van beide meetmomenten toont aan dat de kerngroep een centrale rol blijft spelen in de besluitvormingsprocessen.

“Experimenten zijn wel op dagelijks bestuur besproken geweest voor voortgang enz. Maar niet iedereen samen minder er was geen tijd voor en had geen zin.” - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

- **Overleg:** Het overleg binnen het leerecosysteem Borgloon heeft zich ook kwalitatief geëvolueerd. De kerngroep nodigt nu alle partners uit voor coalitievergaderingen, wat leidt tot een bredere betrokkenheid en interesse in elkaars experimenten. Dit gezamenlijke overleg versterkt de samenwerkingsverbanden en bevordert een gedeeld begrip van de doelen en activiteiten binnen het ecosysteem.

“Als we nu een coalitie doen dan nodigen we alle partners uit. Nu weten ze waarover het gaat. Nu ook interesse in elkaars experimenten.” - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

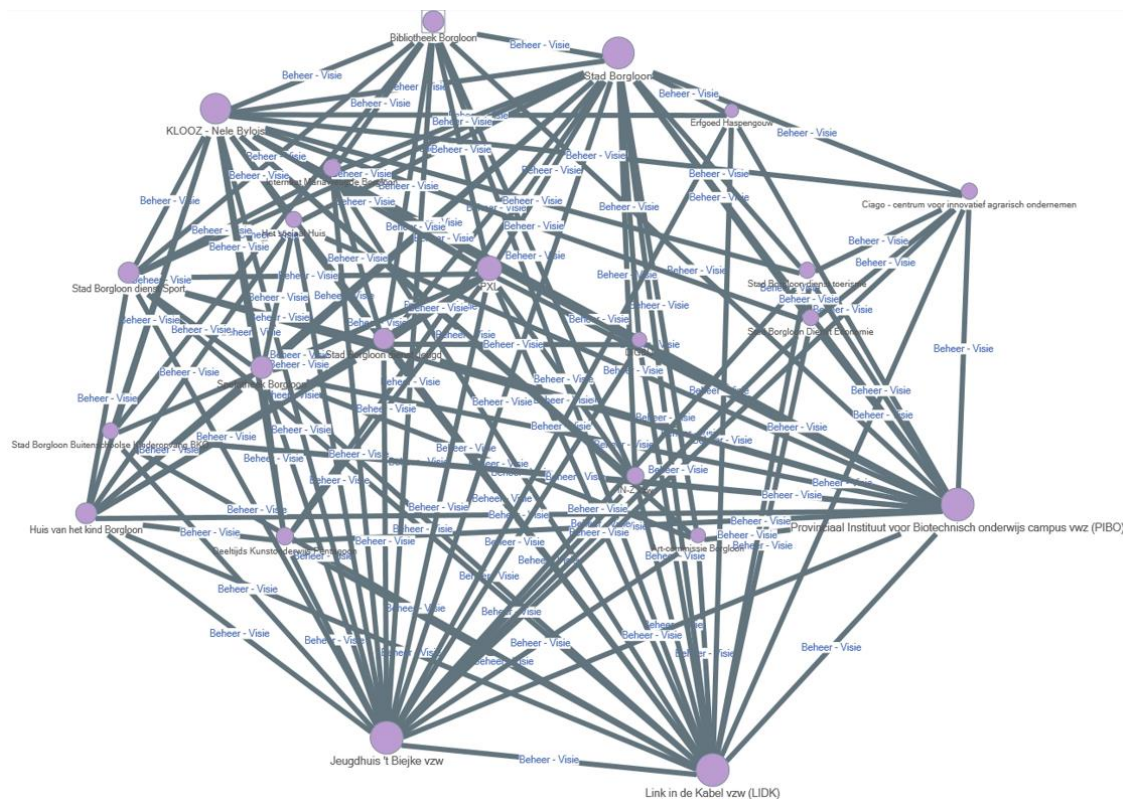
De netwerkmap voor beheer van februari 2024 (Figuur 58) met daarin de relaties voor besluit, overleg en ondersteuning, illustreert duidelijk de relaties tussen de verschillende partners en benadrukt de centrale rol van de kerngroep in het faciliteren van ondersteuning en in de besluitvorming (zij hebben grotere knooppunten en dikkere lijnen).



- ▶ *Experiment Klooz in Motion:* Er zijn geen wijzigingen in kennisdeling sinds de eerste focusgroep in mei 2023.

Als we dus globaal kijken naar de evolutie in kennisdeling in deze LES, dan zijn er in de kern geen wijzigingen: de partners delen onderling kennis, met enkele uitzonderingen. De grootste verandering zit in het feit dat er veel partners zijn bijgekomen, maar zij stappen in dezelfde structuur van kennisdeling. Dit duidt op een stabiel en wederkerig kennisnetwerk, dat essentieel is voor een effectief netwerk (Nowell et al., 2018).

Figuur 59: Netwerkmap Borgloon – kennis



RESOURCES – INFRASTRUCTUUR

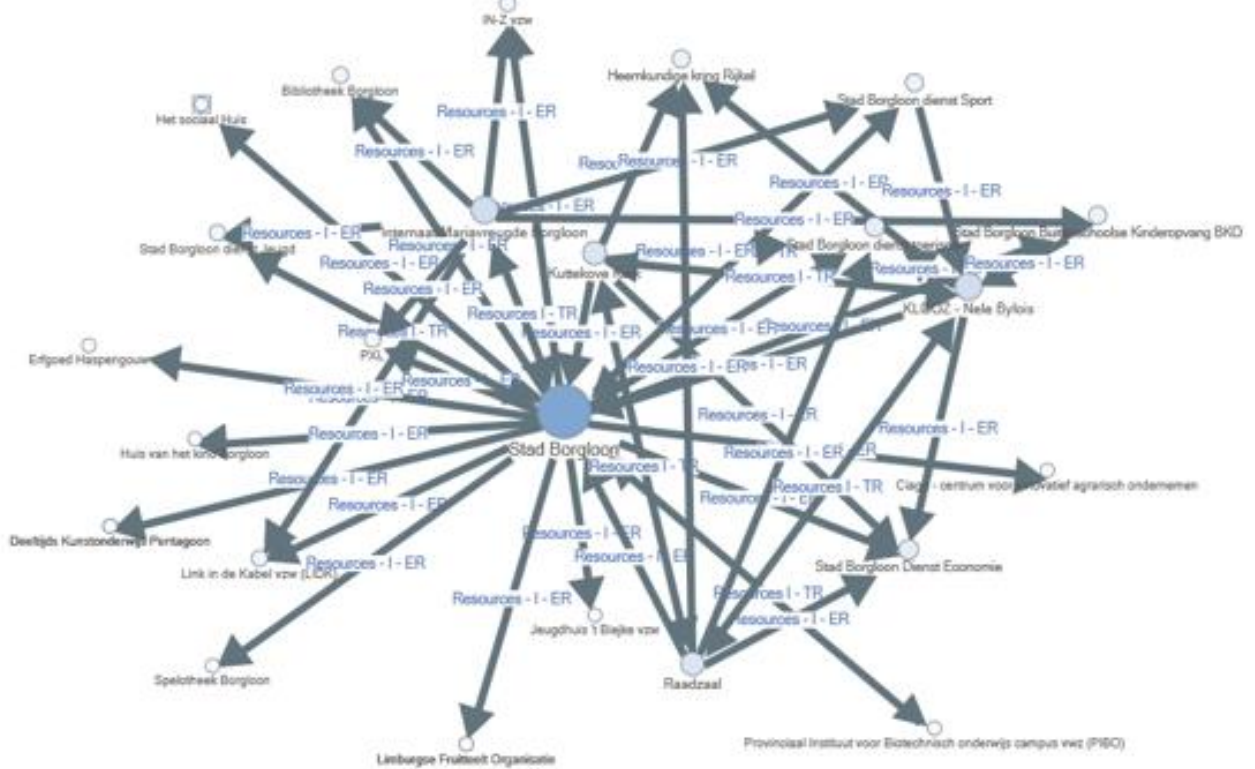
Het gebruik van infrastructuur binnen het leerecosysteem Borgloon is grotendeels onveranderd gebleven, hoewel er nieuwe partners zijn bijgekomen. Deze nieuwe partners maken gebruik van bestaande infrastructuren en delen faciliteiten met andere partners. De stad Borgloon speelt een centrale rol in het beschikbaar stellen van infrastructuur voor de verschillende experimenten. Ook op de netwerktekening van februari 2024 (Figuur 60) zien we duidelijk dat Stad Borgloon een centrale rol blijft spelen in het delen van infrastructuur (groter knooppunt op de tekening) en dat er een aantal nieuwe partners (bv. LFO) mee zijn opgenomen.

- ▶ *Experiment Landbouw voor Iedereen:* De stroopfabriek en de infrastructuur van de stad worden gebruikt door de nieuwe partner Limburgse Fruitteelt Organisatie (LFO). Voor de rest is het gebruik van infrastructuur hetzelfde gebleven.
- ▶ *Experiment Na de Bel:* De sportdienst is toegevoegd als nieuwe partner en deelt de sporthal nu met KLOOZ. Tussen 't Strooppotje en KLOOZ is er een gedeelde locatie. Daarnaast deelt VBS De Nieuwland nu ook infrastructuur, zoals de sporthal en speelplaats.
- ▶ *Experiment Dorpenboek:* De raadzaal van de stad Borgloon, KLOOZ en de kerk blijven centrale locaties. De infrastructuur wordt gedeeld tussen deze partners en andere betrokkenen.



“Raadzaal Stad Borgloon voor bijeenkomsten ook hier in KLOOZ. Belangrijk ontsluitingsmoment gehad in de kerk in Kuttekove is van een privé eigenaar. Wij hebben die kerk mogen gebruiken.” - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Figuur 60: Netwerkmap Borgloon – infrastructuur



6.7.2 Genk

STRUCTUUR

De groeikernen in LES Genk ontstonden los van elkaar, elk op een eigen site. In de loop van het project kwamen beide groeikernen samen op vraag van Europa WSE en werden zij structureel met elkaar verbonden via een georganiseerd overleg. Daarnaast zijn sommige partners ook in beide kernen actief. Vanaf focusgroep 2 in maart 2024 vormen beide groeikernen een eigen LES.

Het netwerk van Regina Mundi ontstond vanuit de site en lokale partners die reeds sporadisch en in verschillende constellaties met elkaar samenwerkten. Na de projectaanvraag nam stad Genk de leiding om partners samen te brengen en coördineerden zij het netwerk eerder top-down. Dit type gecentraliseerde netwerkstructuur kan leiden tot een zekere blindheid voor externe partners, omdat de focus vaak op bestaande relaties ligt (Kenis & Provan, 2009). De ondersteunende rol van Europa WSE bleek significant in het verruimen van de blik van het LES op potentiële partners en in het faciliteren van de transitie naar een meer gestroomlijnd netwerk. De netwerkstructuur, die een reflectie is van de governance structuur, verwijst naar de manier waarop de verschillende partners binnen het leerecosysteem met elkaar verbonden zijn en samenwerken. Al in de eerste fase werd duidelijk hoe de kerngroep, subgroepen en bredere partners onderling verbonden zijn. Deze structuur bleef tijdens focusgroep 2 grotendeels hetzelfde. De stabiliteit van de netwerkstructuur blijkt ook uit de minimale



veranderingen in de samenstelling van de partners, wat wijst op consistente relaties en een vaste rolverdeling binnen het netwerk.

Het netwerk van OpUnDi Genk ontstond tevens vanuit de site. Stakeholders komen initieel vooral samen wanneer zich opportuniteiten voordoen, waardoor zich ad-hoc subgroepen vormen rond een experiment. Tijdens focusgroep 2 lijken de governance- en netwerkstructuur van OpUnDi Genk meer geëvolueerd in de richting van die van Regina Mundi en de andere LES met een kerngroep, een stuurgroep en werkgroepen met diverse stakeholders voor de experimenten.

BEHEER

De structuur van het beheer heeft significante veranderingen ondergaan. Bij Regina Mundi is de stakeholdergroep uitgebreid met de dienst gebiedsgerichte werking van de stad, wat wijst op een grotere betrokkenheid van de lokale overheid bij de vormgeving van LES. Dit is in lijn met de nieuwe oproep 65 om de verbinding met de wijk te versterken.

"Stakeholdergroep is aangevuld met dienst gebiedsgerichte werking stad. Krijgt meer prominente plaats in project omwille van nieuwe oproep aangegeven dat de verbinding met de wijk belangrijk is voor vormgeven LES." - Focusgroep 2 Genk – maart 2024

Verder is de werkgroep is getransformeerd naar een netwerkteam, bestaande uit diverse vertegenwoordigers. Dit netwerkteam komt frequenter samen en heeft grotere beslissingskracht gekregen. Ook bij OpUnDi Genk zijn er veranderingen doorgevoerd. De kerngroep, die bestaat uit dagelijkse managementleden, rapporteert nu direct aan de stuurgroep. De machtsverhoudingen binnen deze LES zijn eveneens verschoven. Bij Regina Mundi zijn er nu duidelijkere structuren en criteria voor besluitvorming en experimenten.

"[Over netwerkteam] Maken beslissingen over experimenten. Ook in tegenstelling tot voordien hebben we nu een aantal criteria opgesteld waaraan experimenten moeten voldoen." - Focusgroep 2 Genk – maart 2024

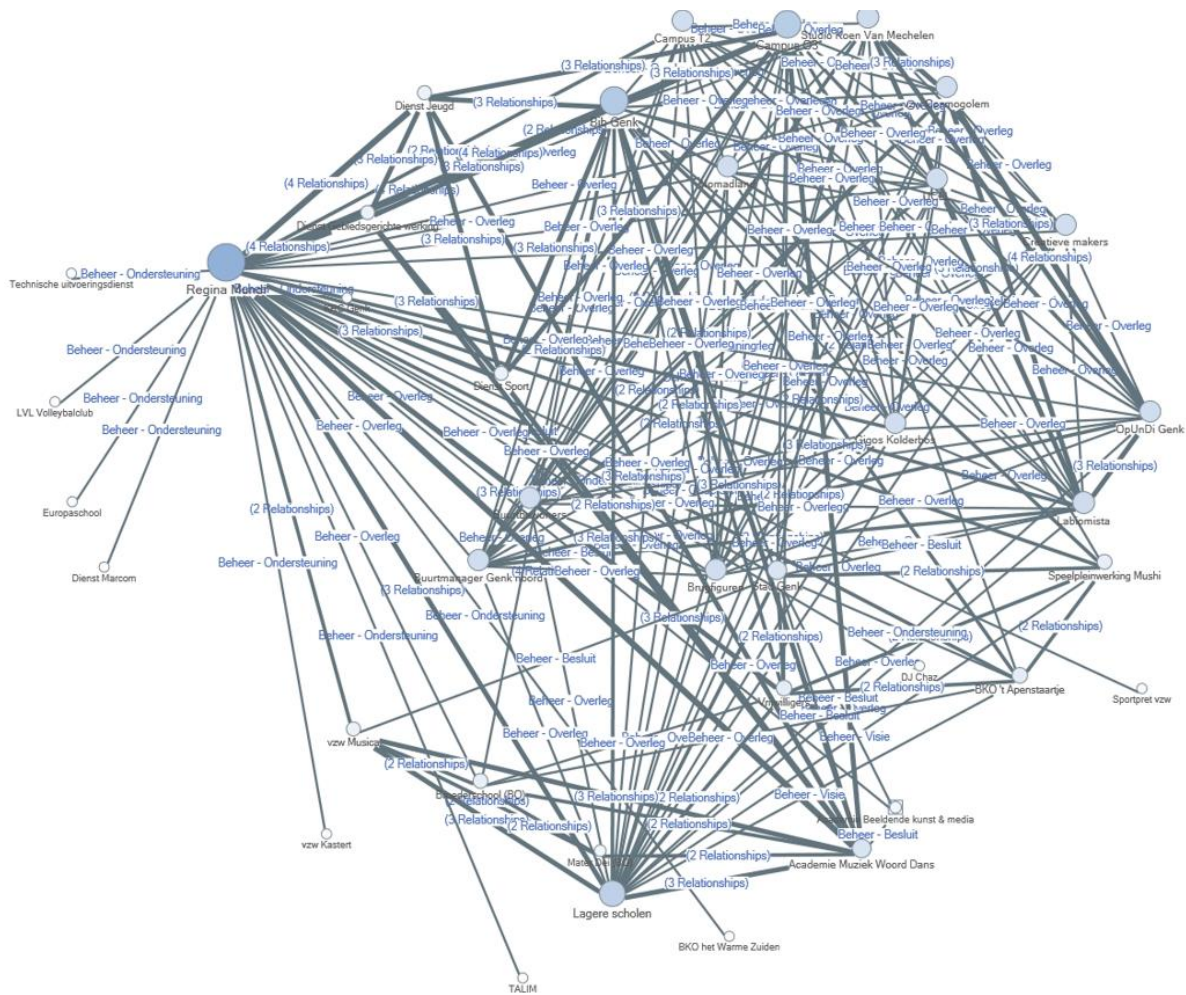
Het overleg en de ondersteuning tussen deze LES zijn verfijnd en gestroomlijnd. Bij Regina Mundi en OpUnDi Genk is er zo bijvoorbeeld een lerend netwerk opgezet dat frequent samenkomt om beslissingen te nemen en ervaringen uit te wisselen.

"Nieuw in governance is lerend netwerk op Limburgs niveau. 1x om de 3 maanden met Pelt, Borgloon, Beringen, OpUnDi Genk en Regina Mundi." - Focusgroep 2 Genk – maart 2024

In de netwerktekening van Genk rond beheer van maart 2024 (Figuur 61), met daarin de beheersrelaties voor visie, overleg, besluit en ondersteuning, zien we ook duidelijk de structuur van een netwerkteam (vele relaties tussen de partners). Zowel vanuit de site Regina Mundi, als vanuit de site Labiomista en OpUnDi Genk vertrekken vele pijlen, voornamelijk omtrent overleg en besluit.



Figuur 61: Netwermap Genk – beheer



KENNIS EN EXPERTISE

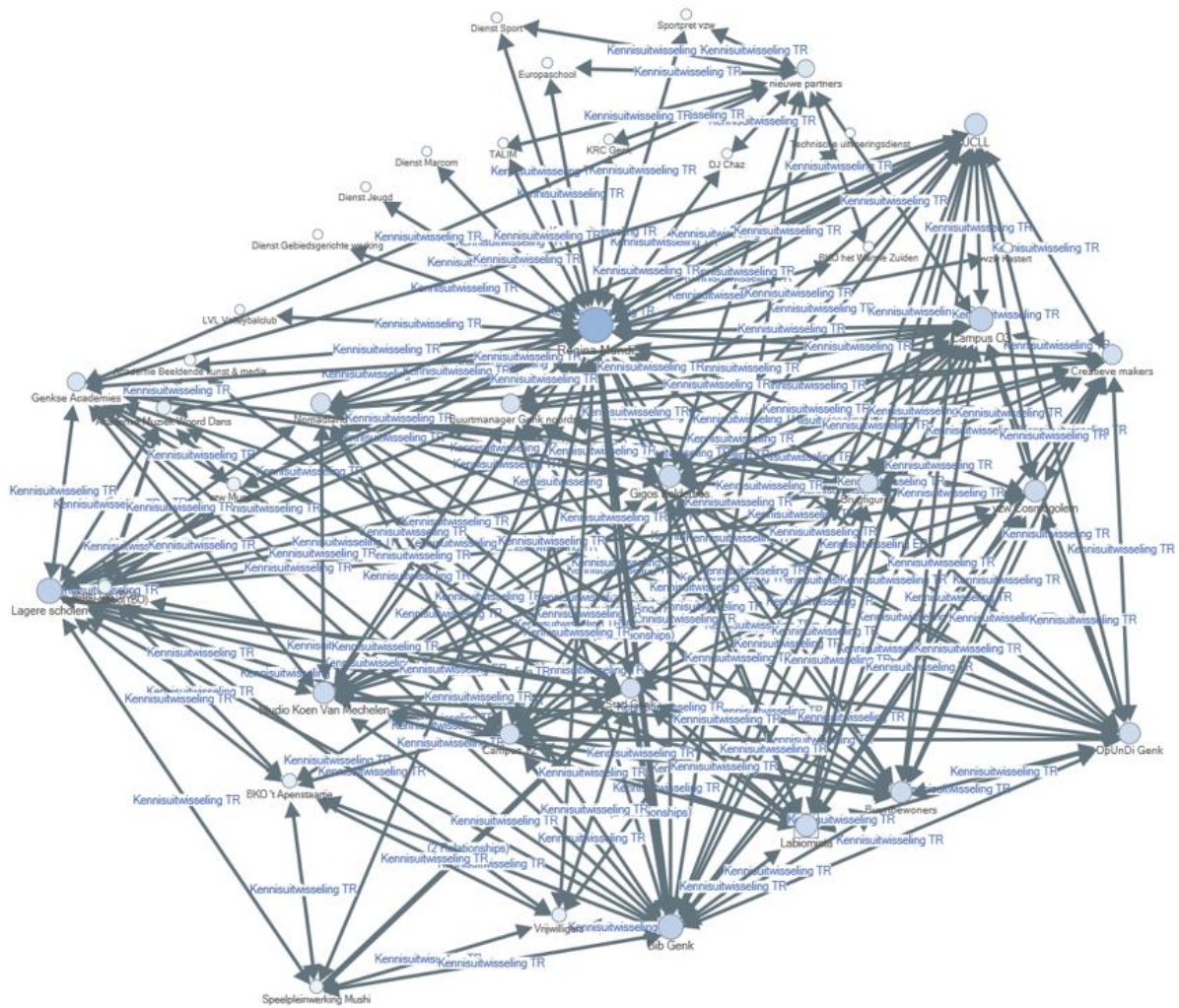
Kennisdeling binnen LES Genk vertoonde subtiele veranderingen, vooral met de toetreding van nieuwe partners tot bestaande experimenten. De intensiteit van kennisuitwisseling varieerde, afhankelijk van het type partners en hun betrokkenheid bij de experimenten. Dit illustreert de complexiteit van kennisdeling in dynamische netwerken (Nowell et al., 2018).

In de netwermap van maart 2024 (Figuur 62) zien we dan ook vooral een groei aan partners. Er wordt tussen de partners onderling intensief kennis gedeeld. Regina Mundi blijft hier een erg centrale rol spelen, dat zie je aan de grootte van het knooppunt.

- ▶ Bij het experiment *'Dag van Cosmogolem'* zijn nieuwe partners zoals de scholen Gelieren en De Bret toegevoegd, terwijl anderen zoals de Raad der Wijzen en bepaalde creatieve makers zijn weggegaan.
- ▶ Bij het experiment *'Zintuirl'* zijn er geen veranderingen in de samenstelling van de partners, wat consistentie in kennisuitwisseling aangeeft.
- ▶ Bij experiment *'Moestuin'* kwam Campus 03 erbij bijvoorbeeld. Verder is de kennisdeling niet zomaar wederkerig tussen alle partners, maar is voornamelijk Stad Genk/Regina Mundi hier duidelijk de centrale speler.
- ▶ Bij experiment *'Prikkeldegerl'* blijft de kennis onderling uitgewisseld tussen alle partners, maar is er een verschil in intensiteit. Verder komen er ook hier een aantal nieuwe partners bij.



Figuur 62: Netwermap Genk - kennis



De kennisuitwisseling binnen de experimenten heeft geleid tot een sterkere binding tussen de partners, wat de samenwerking en het leerecosysteem als geheel versterkt.

"Die kennisdeling gaat over experiment zelf maar ook verhelderend om met die partners rond tafel te zitten. Dat was voor mij verfrissend Véronique bv ik had haar nog nooit gezien. Zo nog wel wat partners die je nu nauwer hebt leren kennen en nu precies ook vaker tegenkomt. Waar je beter die binding hebt. Dat versterkt zichzelf. Dat is een enorme meerwaarde het is vanuit gezamenlijke opdracht." - Focusgroep 2 Genk – maart 2024

INFRASTRUCTUUR

De infrastructuurrelatie binnen LES Genk heeft wel enkele wijzigingen ondergaan bij een aantal experimenten:

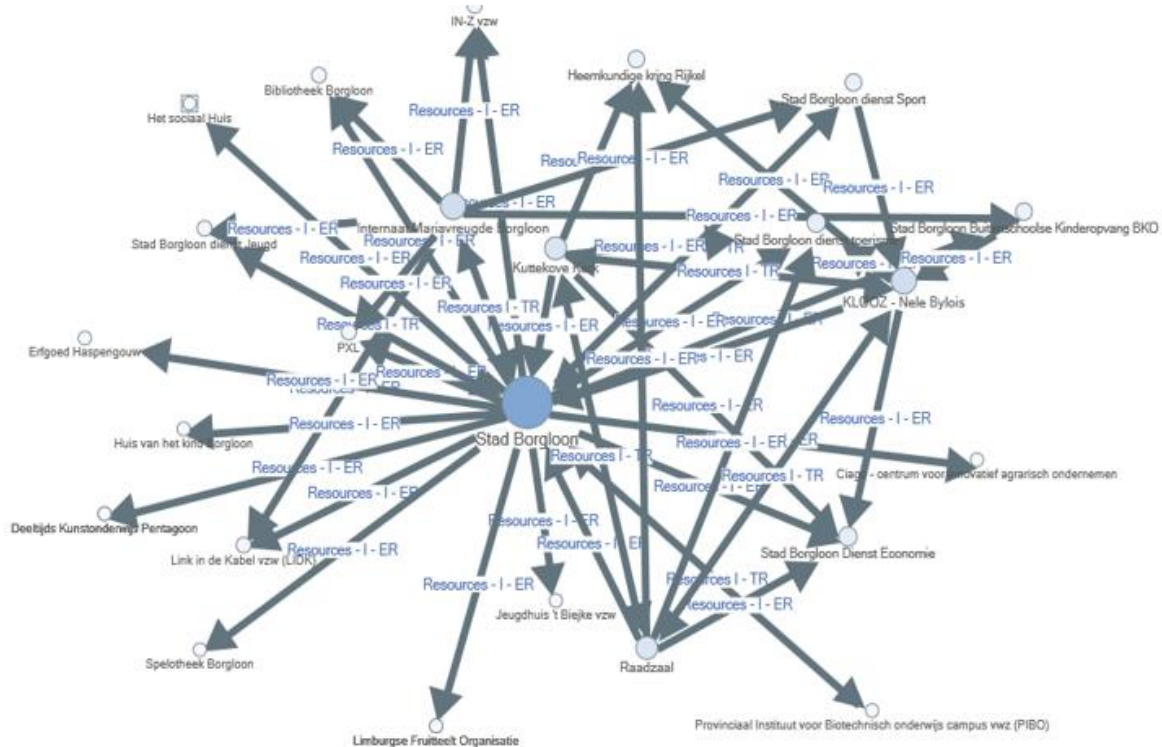
- ▶ Voor de experimenten 'Dag Van Cosmogolem' en 'Zintuin' is er niets gewijzigd in het delen van infrastructuur. De stad blijft een centrale speler in het delen van infrastructuur.
- ▶ Voor het experiment 'Moestuin' is er wel een wijziging. Daar is er een extra relatie, namelijk van Campus O3 naar Stad Genk/Regina Mundi.



- ▶ Bij het experiment 'De prikkeldagen' deelt Stad Genk nu haar infrastructuur met alle partners in plaats van alleen met De Kastert.

Globaal kunnen we zeggen dat Stad Genk een centrale speler blijft in het delen van infrastructuur. Dit blijkt ook duidelijk uit de netwerkmap van maart 2024 (Figuur 63). Deze netwerkmap toont dat de centrale rol van Stad Genk in het delen van infrastructuur is versterkt, wat de samenwerking tussen verschillende partners faciliteert.

Figuur 63: Netwerkmap Genk – infrastructuur



6.7.3 Conclusie voor evolutie bij Borgloon en Genk

De evolutie van de leerecosystemen in Borgloon en Genk laat een positieve ontwikkeling zien op het vlak van governance, netwerkuitbreiding en samenwerking. De stabiele rol van de kerngroepen in beide systemen bevordert de continuïteit en biedt een stevige basis voor verdere groei. In beide systemen zien we dat kennisdeling en infrastructuurgebruik door nieuwe partners werd overgenomen binnen bestaande structuren, wat de stabiliteit en veerkracht van het netwerk onderstreept (Provan & Kenis, 2009). Tegelijkertijd blijven er uitdagingen, zoals het effectief integreren van bredere partners en het waarborgen van voldoende financiële middelen en tijd voor alle betrokkenen.

6.8. Effectiviteit

In dit onderdeel maken we een overkoepelende reflectie over de effectiviteit van de leerecosystemen. Netwerkeffectiviteit kan gedefinieerd worden als de mate waarin een netwerk succesvol is in het bereiken van zijn doelen en het behoud van zijn relaties. Vanuit de literatuur worden drie primaire criteria voor de effectiviteit



van een netwerk gehanteerd: integratie, stabiliteit, en beschikbaarheid van resources (Provan & Kenis, 2008; Raab et al., 2015).

Deze analyse van de effectiviteit van LES is geschreven vanuit het perspectief van het netwerk zelf, met de nadruk op de mate waarin de samenwerkende partners in staat zijn om de netwerkdoelen te bereiken, stabiele relaties te behouden, en de nodige middelen te mobiliseren.

INTEGRATIE VAN HET NETWERK

Integratie verwijst naar de mate waarin het netwerk gecentraliseerd is en samenhang vertoont in de coördinatie tussen de partners. In de LES-context blijkt de integratie van het netwerk verschillende dimensies te hebben:

- ▶ **Governance- en netwerkstructuur:** De meeste LES werken volgens een NAO core-periphery structuur (Kenis et al., 2019), waarin de kerngroep een centrale coördinerende rol speelt. Deze kerngroep stuurt het netwerk aan en zorgt voor integratie door leden af te vaardigen in subgroepen, zoals experimentele werkgroepen. Dit zorgt ervoor dat experimenten en activiteiten consistent zijn met de netwerkdoelen en dat er een centrale focus blijft op de langetermijnvisie van het LES.
- ▶ **Gedeelde visie:** Een gedeelde visie fungeert als een belangrijke factor voor de integratie van partners in een netwerk. Volgens Vanderplanken (2017) vergemakkelijkt een gedeelde visie de identificatie met de doelen van het netwerk, wat de kans op succesvolle samenwerking vergroot. Echter, uit de analyse blijkt dat de visie in de meeste LES vooral sterk gedeeld is binnen de kerngroep, maar minder geïnternaliseerd is bij de bredere partners. Dit kan de integratie bemoeilijken, omdat bredere partners minder betrokken zijn bij de visievorming en deze mogelijk anders interpreteren. Het centraliseren van de visie in plaats van deze te integreren via participatie van bredere partners, vormt een uitdaging die de effectiviteit kan beïnvloeden.
- ▶ **Gedeelde ruimte/site:** Uit de literatuur (o.a. Vanderplanken, 2017) weten we dat de ruimtelijke verankering en ruimtelijke nabijheid van partners in een organisatienetwerk integratie bevorderen. Dit blijkt ook zo te zijn in de Limburgse LES. De sites van LES Beringen, Borgloon en Genk zijn een belangrijke hefboom voor partners om met elkaar in contact te komen, samen te werken en te leren over elkaars noden en belangen. De ruimtelijke nabijheid maakt frequente interactie tussen partners eenvoudiger, en maakt het bovendien ook eenvoudiger om lokale gemeenschappen te betrekken en bereiken.

STABILITEIT VAN HET NETWERK

Stabiliteit verwijst naar het vermogen van het netwerk om langdurige relaties op te bouwen en continuïteit te behouden doorheen de tijd. Hierover hebben we nog beperkte informatie. De eerste analyses bij LES Borgloon en Genk suggereren echter dat deze netwerken in staat zijn om stabiele relaties te behouden. Tussen twee opeenvolgende focusgroepen is er weinig verandering in de netwerkstructuur waargenomen, enkel een toename van het aantal partners, wat wijst op een stabiele basissamenstelling van de partners.

Voor de stabiliteit van netwerken is consistentie in deelname van partners cruciaal. Wisselingen in personen kunnen een destabiliserend effect hebben op het netwerk en de voortgang van projecten vertragen (Raab et al., 2015). Dit benadrukt het belang van een stabiele kerngroep die als een constante factor fungeert.

BESCHIKBAARHEID EN MOBILISATIE VAN RESOURCES

Beschikbaarheid van resources is een kritieke factor in de effectiviteit van een netwerk. Dit omvat kennis, infrastructuur, materiaal, financiën, tijd en capaciteit. In de meeste LES zien we dat kennis, infrastructuur en materiaal effectief gemobiliseerd worden, vaak door partners die middelen ter beschikking stellen om experimenten te ondersteunen. Deze uitwisselingen zijn echter grotendeels informeel en ongestructureerd (behalve in LES Borgloon), wat de lange termijn duurzaamheid van deze mobilisatie bedreigt.

Door beter in kaart te brengen welke resources beschikbaar zijn in het netwerk en waarvoor en wanneer zij ingezet worden, kan de mobilisatie en het onderhoud ervan in de toekomst beter gegarandeerd worden.



Bovendien kan dit het gebruik van beschikbare resources ook beter ontsluiten. Over het onderhoud van de resources doorheen de tijd hebben we nog geen informatie.

Wat betreft de financiële resources, identificeren alle LES uitdagingen. Er is in meer of mindere mate onduidelijkheid over hoe de financiering verloopt, en de procedures en administratie hiervoor worden ook als complex ervaren. Hieraan gelinkt identificeren de LES ook uitdagingen m.b.t. het mobiliseren van tijd en capaciteit bij partnerorganisaties. Doordat er vaak geen financiële vergoeding tegenover deelname aan het LES staat, komen activiteiten in het kader van het LES boven op de reguliere taken van medewerkers in de partnerorganisaties en kunnen zij geen extra tijd en capaciteit voorzien. Dit beperkt hun betrokkenheid en engagement in het LES. Verschillen in betrokkenheid en engagement tussen partners, kan ook leiden tot ongelijkwaardigheid (Provan & Lemaire, 2012).

Tabel 8: Effectiviteit van de vijf LES op basis van de 3 criteria

	LES Beringen	LES Borgloon	LES Genk	LES Ieper	LES Poperinge
Integratie: governance en netwerk	+	+	+	+	+
Integratie: gedeelde visie	+ kerngroep - brede partners	+ kerngroep - brede partners	+ kerngroep - brede partners	+ kerngroep - brede partners	+ kerngroep - brede partners
Integratie: gedeelde ruimte/site	+	+	+	-	-
Stabiliteit	?	+	+	?	?
Resources mobiliseren: kennis, infrastructuur, materiaal, geld	+ kennis, infrastructuur, materiaal - geld	++ kennis, infrastructuur, materiaal - geld	+ kennis, infrastructuur, materiaal - geld	+ kennis, infrastructuur, materiaal - geld	+ kennis, infrastructuur, materiaal - geld
Resources mobiliseren: tijd en capaciteit	-	-	-	-	-
Resources (alle) onderhouden	?	?	?	?	?

Wanneer we kijken naar deze criteria, kunnen we dus stellen dat LES Borgloon en LES Genk de meeste criteria in huis hebben om effectiviteit te waarborgen (zie Tabel 8).

Alle LES kunnen de effectiviteit verhogen door in te zetten op verspreiding en internalisatie van de gedeelde visie. Een uitdaging hierbij is dat de visie door de governance structuur van de LES verspreid wordt door centralisatie en niet door integratie: de partners buiten de kerngroep zijn niet of minder betrokken in het ontwikkelen van de visie. Zij dienen de visie te aanvaarden en operationaliseren, maar hebben deze niet noodzakelijk geïnternaliseerd. Hier schuilt een risico op het anders (verkeerd) interpreteren van de visie. Het kan dan helpen om processen of tools in te bouwen (bv. zoals de pitch en checklist in LES Borgloon) die ervoor zorgen dat activiteiten in lijn zijn met de visie van het LES.

Een tweede verbeterpunt is waarborgen van voldoende financiële middelen, tijd en capaciteit voor alle partners in het LES. De meeste LES geven aan onafhankelijk te willen worden van subsidies van Europa WSE, maar achten het tegelijkertijd nu nog niet mogelijk om de projectwerking (en soms ook de werking van het LES) verder te zetten zonder deze financiering. Idealiter wordt er binnen de looptijd van de subsidies tijd vrijgemaakt om de financiering van de LES te herdenken en anders in te richten. Hierbij is het belangrijk dat er ook wordt nagedacht



over een (financiële) return naar de partners, die hen kan toelaten om intern tijd en capaciteit te mobiliseren voor deelname aan het LES.

6.9. Maturiteit

Hieronder bespreken we de maturiteit van de LES in termen van looptijd, visie, netwerk, samenwerking en aanbod. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen de verschillende momenten van datacollectie bij elk LES. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er niet steeds evenveel tijd tussen de meetmomenten zat (zo is er bij de LES van de Westhoek meer tijd tussen het verkennend gesprek en de focusgroep dan bij de LES van Limburg³¹) en dat LES Borgloon en LES Genk een extra meetmoment kenden. Ondertussen is er opnieuw tijd verstreken, en zullen de LES verdere stappen hebben gezet.

Hannon et al. (2019) identificeren 4 ontwikkelingsstadia van leerecosystemen die zijn samengevat in [Tabel 3](#) in sectie 2.5.1. In de onderstaande secties wordt per LES het stadium geïdentificeerd van waar ze tijdens de meetmomenten zich bevinden. Het eerste stadium is 'hypothese en visievorming', gevolgd door het tweede stadium, namelijk 'katalyseren en initiëren'. Het derde stadium is 'dynamisch experimenteren', en het vierde is 'in stand houden'.

Verder is het belangrijk om mee te geven dat organisatienetwerken tijd nodig hebben om relaties op te bouwen, vertrouwen te ontwikkelen tussen partners, en effectieve samenwerkingsprocessen te implementeren. In de eerste fase moeten netwerken vaak worstelen met coördinatie, het opstellen van gedeelde doelen en het afstemmen van middelen en prioriteiten. Pas naarmate de samenwerking zich verdiept en het vertrouwen groeit, beginnen netwerken effectief te functioneren en zijn ze in staat om de voordelen te realiseren, zoals kennisdeling, co-creatie en de mobilisatie van middelen. Deze ontwikkeling kan worden gekoppeld aan theorieën over netwerkontwikkeling, zoals die van Provan en Kenis (2009), die benadrukken dat succesvolle netwerken tijd nodig hebben om stabiliteit, vertrouwen en gedeelde doelen te creëren voordat ze hun volledige potentieel bereiken. Het hockey-stick-effect weerspiegelt deze geleidelijke opbouw van relaties, die na enkele jaren exponentiële waarde kan creëren voor de betrokken partners.

MATURITEIT VOOR DE 5 LES

Alle 5 de LES zijn op de verschillende vlakken (netwerk, samenwerking, visievorming en aanbod) vooruitgegaan in maturiteit over de meetmomenten heen, ook al zijn er door verschillen in looptijd en de eigen context hier telkens verschillen op te tekenen tussen de LES. Op vlak van aanbod zijn de meeste leerecosystemen- ten tijde van de laatste meting- nog aan het experimenteren met de eerste activiteiten. Borgloon en Genk staan op dat vlak wat verder en trekken de eerste lessen om de volgende experimenten bij te sturen. De meeste LES zitten wat het ontwikkelingsstadium betreft voorbij de eerste fase van hypothese en visievorming en dus in de tweede fase van katalyseren en initiëren. Borgloon en Genk zijn ondertussen de derde fase van dynamisch experimenteren ingegaan, waarbij Genk (door de focus op het splitsen van de twee kernen) eerder nog in de overgangsfase zit.

BERINGEN

Het netwerk van LES Beringen vertrekt nog steeds vanuit een kleine kerngroep. In de samenstelling daarvan is er weinig veranderd. Wel zijn er meer partners (tijdelijk) betrokken, met name dankzij het opzetten van concrete experimenten waarrond samenwerking ontstaat. Beringen heeft wel van in het begin gekozen voor een geleidelijke groei van het netwerk en het verstevigen van de relaties binnen de kerngroep. Op vlak van visie

³¹ Slechts 2-3 maanden voor Borgloon en Genk, 6 maanden voor Beringen en 11 maanden voor de Westhoek.
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



houdt de LES vast aan de initieel opgestelde visie. Hier is verder niets meer aan veranderd. Wel stelde men een missie op vanuit de input verkregen van de bewoners van de site en een engagementsverklaring. Qua samenwerking vatten de volgende zinnen het samen: *“De samenwerking binnen de kern verloopt vlot en organisch. Daarbuiten zit er heel wat variatie m.b.t. de verschillende partners waar men mee samenwerkt in de experimenten. Met een aantal actoren wil men graag nog meer samenwerken, maar daar is men nog niet toe gekomen.”* (Focusgroep Beringen). Wat het aanbod betreft zien we dat Beringen sinds de zomer van start is gegaan met het opzetten van experimenten. Waar dat men in het voorjaar nog zei: *“Ik denk dat we nog niet zo heel veel acties hebben. Wel veel ideeën en dingen die in de pijplijn zitten en die komen wel echt van onderuit.”* Horen we in september 2023: *“Beringen is in versnelling geschoten als het gaat op activiteiten.”*

Tabel 9: Maturiteit van LES Beringen

Maturiteit	Meting en analyse 13/6/2023	Meting en analyse 16/11/2023
Looptijd	09/2022 – t.a.v. de meetmomenten	
Netwerk	Kleine kerncoalitie	Er is een kleine kerncoalitie, met een groot netwerk van enkele vaste en veel losse actoren die verschillende, vaak tijdelijke rollen opnemen. Er zijn nog een aantal actoren op het oog voor verdere samenwerking.
Samenwerking	Breder partnerschap nog te leggen	De samenwerking verloopt vlot in de kerncoalitie, en een diverse mate van samenwerking m.b.t. bredere partners. Er wordt op verschillende vlakken samengewerkt met uitwisseling van kennis, doelgroepen, financiële middelen, infrastructuur en materiaal. Er is gewerkt rond de organisatie, governance en financiering.
Visievorming	Gelijkgezindheid in kern	Er is een gedeelde visie, waarvan de vorming en internalisering meer geconcentreerd is bij de kernpartners dan bij de bredere partners. Ze wordt geconfronteerd met de realiteit van de experimenten.
Aanbod naar burgers	Kleine stappen ondernomen, (recent) versneld inzetten op pilots	De eerste experimenten zijn uitgevoerd, maar er staan er nog op de planning.
Ontwikkelingsstadium (Hannon et al. 2019)	Hypothese en visievorming/ Katalyseren en initiëren	Katalyseren en initiëren

BORGLOON

In LES Borgloon valt het op hoe het netwerk organisch is gegroeid in de afgelopen tijd. Er zijn verschillende nieuwe partners geïdentificeerd. Het starten van de experimenten en de vraag om te pitchen vanuit partners heeft hierin een rol gespeeld. Bij de derde meting valt op dat er kritisch wordt gekeken naar de kernpartners (mede ter voorbereiding van het dossier voor de oproep 65). Het blijkt niet eenvoudig om samen te werken met organisaties waar door de organisatiestructuur weinig flexibiliteit mogelijk blijkt. Daarnaast wordt ook in de uitvoering meer stilgestaan bij de meerwaarde van de potentiële partner en of diens visie overeenstemt met de visie van het LES. Wat de samenwerking betreft is er veel uitwisseling tussen de partners qua kennis en middelen, en worden er ook enkele doelgroepen gedeeld. Verder werd er een eigen juridische entiteit en rechtspersoonlijkheid opgestart voor het LES – vzw Klooz. Resources worden daar gebundeld wat zorgt voor extra flexibiliteit. Enkele partners geven aan nood te hebben aan meer informatiedeling, bijvoorbeeld over de *lessons learned*. De visie is sterk gedeeld onder de kernpartners, en wordt ondertussen ook gedeeld door de bredere partners. Via de experimenten is de visie namelijk verspreid geraakt onder de deelnemende partners.

Bij Borgloon zijn er heel wat experimenten uitgevoerd en in uitvoering. Er werden ook reeds evaluatiemomenten voorzien om het aanbod naar de toekomst toe bij te sturen. Omwille van nood aan capaciteit voor het uitschrijven



van de oproep 65 en de uitvoering van de lopende experimenten, werden de pitches tijdelijk *on hold* gezet. De opvolging van het huidige aanbod vraagt heel wat tijd, en men geeft aan het overzicht soms te missen over de verschillende hubs heen. Om deze reden wil LES Borgloon ten tijde van de derde meting een projectmanager aanwerven om deze taak op zich te nemen. Verder is er werk gemaakt van brede communicatie van het aanbod naar de doelgroep toe, onder andere via de website en via een gedeelde folder met de sociale dienst.

Tabel 10: Maturiteit van LES Borgloon

Maturiteit	Meting en analyse 13/6/2023	Meting en analyse 16/11/2023	Meting en analyse 30/04/2024
Looptijd	09/2022 – t.a.v. de meetmomenten		
Netwerk	Vrij goed gevestigd	Het netwerk is goed gevestigd - ze mikken op organische groei. Er zijn diverse actoren en concrete afspraken voor experimenten met partners. Er zijn verschillende nieuwe partners geïdentificeerd en betrokken. Het zijn betrokken partners – zeker binnen de coalitie.	Er wordt kritisch en bewuster stilgestaan bij de (potentiële) actoren van het netwerk.
Samenwerking	Uitvoerende partners vragen meer concrete aansturing	Er is uitwisseling op vlak van kennis met formeel overleg, informeel (whatsapp), van individuele personen naar hubs en omgekeerd. Er is ook uitwisseling op vlak van financiële middelen en van doelgroepen. Infrastructuur en materiaal wordt vlot gedeeld. Er is gewerkt rond de organisatie, governance en financiering.	Er is nog steeds veel uitwisseling tussen de partners. Daarnaast werd er een eigen juridische entiteit en rechtspersoonlijkheid opgezet voor het LES, wat flexibiliteit inbrengt. Naar opvolging toe is er nood aan meer informatiedeling tussen partners.
Visievorming	Kern heeft sterk gedeelde visie	Het LES heeft een sterke gedeelde visie met een checklist met 7 criteria voor experimenten. Er is nog werk aan het communiceren van de visie naar bredere partners toe. Ze wordt geconfronteerd met de realiteit van de experimenten.	De sterke visie blijft onveranderd en is, via het uitvoeren van de experimenten, verspreid onder het gros van de bredere partners.
Aanbod naar burgers	Aanvraagprocedure voor pitches door actoren – uitrol zomer	De eerste experimenten zijn uitgevoerd. Deze worden in verschillende hubs georganiseerd.	Er zijn ondertussen heel wat experimenten uitgevoerd en geëvalueerd. Er wordt ingezet op verbetering en verbreding van het aanbod. Opvolging van het aanbod blijkt een uitdaging. Er is werk gemaakt van een brede communicatiestrategie (bv. ontwikkeling website, opstellen folder) van het aanbod naar de doelgroep.
Ontwikkelingsstadium (Hannon et al. 2019)	Katalyseren en initiëren	Katalyseren en initiëren	Dynamisch experimenteren



Bij aanvang van de tweede meting was er een stabiele basis met ruimte voor verdere ontwikkeling aanwezig: *"zit goed, er is werk aan de winkel."* Het proces kenmerkte zich door een geleidelijke vooruitgang met een focus op praktische implementatie en het experimenteren met verschillende ideeën. De dynamiek binnen het netwerk is complex, waarbij de diversiteit van partners variërende ritmes en benaderingen introduceert. Deze diversiteit bracht ook bepaalde uitdagingen mee. Bij de derde meting werd een belangrijke beslissing gemaakt, namelijk de keuze om verder te gaan met twee aparte LES: LES Regina Mundi en LES OpUnDi Genk. Naast een fysieke afstand was er namelijk ook een afstand in visie, doelstellingen en specifieke doelgroep. Wanneer we kijken naar de individuele LES-kernen, zien we dat beide netwerken organisch verder groeien (in functie van de experimenten worden er partners toegevoegd of vallen er partners weg). Qua kernpartners kregen bij Regina Mundi meer partners een grotere rol in kader van de uitbreiding van het kernteam (de werkgroep) naar een groter netwerkteam. Hierdoor zitten meer organisaties mee in de beslissende kern – waar voordien de Stad Genk een zeer grote rol in opnam. Ook bij OpUnDi Genk werd de kern meer opengetrokken naar meer kernpartners en wordt het LES minder centraal gestuurd vanuit de Stad Genk en Studio KVM. Er wordt nog steeds op de verschillende vlakken samengewerkt tussen de partners. Door de splitsing werkt elk LES binnen de contouren van zijn eigen kern, al is er nog steeds uitwisseling tussen beide kernen en wordt er bij opportuniteiten ook samengewerkt voor concrete experimenten. Gezien de splitsing tot twee aparte kernen, greep elke kern terug naar de visie op siteniveau. De verbinding op Genks niveau wordt onder een andere vorm nagestreefd, namelijk als een lerend netwerk in de plaats van onder één LES. Hierdoor kan elke kern zijn visie beter afstemmen op de eigen doelstellingen en doelgroep. De splitsing heeft ervoor gezorgd dat elke LES kon teruggaan naar die oorspronkelijke basis. Voor OpUnDi Genk werd, in functie van de nieuwe oproep 65, een (her)nieuwe(de) visie ontwikkeld. Wat betreft het aanbod naar burgers toe werden via de experimenten verschillende strategieën en benaderingen getest. Ook werd tijd genomen voor reflectie, en wordt voor een volgende editie van bepaalde experimenten (bv. prikkelbus, dag van de cosmogolem) geleerde lessen toegepast. Er wordt niet onnodig en geforceerd de link gelegd tussen beide kernen bij de uitwerking van concrete experimenten. Er is wel contact tussen beide kernen en er wordt samengewerkt wanneer dit nuttig wordt geacht (bv. bij een concrete opportuniteit of voor het uitwisselen van geleerde lessen).

Tabel 11: Maturiteit van LES Genk

Maturiteit	Meting en analyse 13/6/2023	Meting en analyse 16/11/2023	Meting en analyse 30/04/2024
Looptijd	01/2022 – t.a.v. meetmomenten		
Netwerk	Formele uitbreiding met OpUnDi Genk	Het LES mikt op een organische groei, met o.a. verandering van partners t.a.v. projectvoorstel, inclusief de aansluiting van OpUnDi Genk op aanraden van Europa WSE. Regina Mundi bestaat voornamelijk uit opleidings-, en zorginstellingen en lokaal bestuur, maar er zijn meer diverse actoren door uitbreiding met OpUnDi Genk.	Opsplitsing naar twee LES, namelijk Regina Mundi en OpUnDi Genk. Bij Regina Mundi zet de organische groei zich verder door (i.f.v van experimenten worden er partners toegevoegd of vallen er partners weg). Ook krijgen iets meer partners een grotere rol i.k.v. de uitbreiding van het kernteam naar een netwerkteam. OpUnDi Genk groeit ook organisch verder uit. Het netwerk werd meer opengetrokken en wordt minder centraal gestuurd vanuit Stad Genk en Studio KVM.
Samenwerking	Kern (stad) moet trekken aan breder partnerschap –	Er wordt op verschillende vlakken samengewerkt, met uitwisseling van kennis: via stakeholdersgroep en	Er wordt nog steeds op de verschillende vlakken samengewerkt. Door de splitsing werkt elk LES binnen



	OpUnDi Genk nog nieuw	werkgroep, uitwisseling van doelgroepen (bv. van scholen en opvang) en het delen van infrastructuur en materiaal. De financiering komt bijna uitsluitend vanuit Genk, maar wordt gedeeld met verschillende partners. Er is gewerkt rond de organisatie, governance, vooral m.b.v. de coördinator.	zijn eigen kern, al is er nog steeds uitwisseling tussen beide kernen.
Visievorming	Goede visie, nog werken aan deling	De visie is goed gekend en gevormd bij de kernpartners. Ze wordt geïnterpreteerd en geïmplementeerd door de partners bij het uitwerken van het aanbod. De communicatie van de visie bij de brede partners is nog een werkpunt.	De splitsing laat toe om de visie nauwer te formuleren en dichter bij de eigen doelgroep en doelstellingen te laten aansluiten. Voor OpUnDi Genk werd, i.f.v. de nieuwe oproep 65, een (her)nieuwe(de) visie ontwikkeld.
Aanbod naar burgers	Site in constructie, 10-tal concepten, enkele piloten gestart (excl. OpUnDi Genk)	De experimenten zijn gestart vanuit de groeikern Regina Mundi: bv. zintuin en moestuin en prikkeldagen en vanuit OpUnDi Genk bv. Dag van de Cosmogolem.	De experimenten zijn lopende bij beide kernen. Er worden lessen geleerd en getrokken naar volgende edities van de experimenten toe. Bij Regina Mundi wordt nu gewerkt met criteria om experimenten te selecteren.
Ontwikkelingsstadium (Hannon et al. 2019)	Katalyseren en initiëren	Katalyseren en initiëren	Tussen Katalyseren en initiëren en Dynamisch experimenteren

IEPER

Door uitval van de trekker van het LES had Ieper ten tijde van het verkennend gesprek in april 2023 een achterstand gelopen. Daardoor bevonden ze zich nog in de fase van hypothese en visievorming. Ten tijde van de tweede meting werd de kerncoalitie verder uitgebreid en er werden ook 'Kanjerplekken' gevonden (i.e. locaties waar de experimenten kunnen doorgaan). Het LES is bezig met een stakeholdermapping en er worden actief contacten gelegd met potentiële toekomstige partners. Het coördinatieteam werd opgericht, evenals een algemene werkgroep voor de praktische uitrol en een werkgroep voor de Kanjerplekken. De structuren van de samenwerking kregen m.a.w. vorm. Er wordt op verschillende vlakken samengewerkt waarbij er kennis, infrastructuur en materiaal wordt uitgewisseld tussen de partners. De visie werd verder uitgekend en geconcretiseerd binnen het coördinatieteam. Ook de bredere partners zijn op de hoogte van de visie en delen deze. Er werd één experiment uitgevoerd, namelijk prikkelactiviteiten in het Ypermuseum. De andere ondernomen acties werden door Europa WSE gezien als een activiteit en niet als een experiment (de acties bleken niet gefundeerd genoeg).

Tabel 12: Maturiteit van LES Ieper

Maturiteit	Meting 13/6/2023	Meting en analyse 30/4/2024
Looptijd	02/2023- t.a.v. meetmomenten	
Netwerk	Kleine kerncoalitie – zoekende door vertrek van trekker	De kerncoalitie werd uitgebreid, evenals de bredere (advies)partners. Er worden actief contacten gelegd met potentiële toekomstige partners (o.b.v. stakeholdermapping).



Samenwerking	De structuur van de samenwerking moet nog worden geconcretiseerd en het engagement van de partners moet nog verder worden verduidelijkt.	Structuren van de samenwerking krijgen vorm: oprichting coördinatieteam en werkgroepen. Er wordt op verschillende vlakken samengewerkt, met uitwisseling van kennis: via kerngroep, coördinatieteam, en werkgroepen, en het delen van infrastructuur en materiaal.
Visievorming	Visie moet nog verder worden afgeklopt met de stuurgroep.	Visie werd uitgetekend binnen coördinatieteam en wordt hierbinnen gedeeld. De partners buiten het coördinatieteam zijn op de hoogte en delen de visie.
Aanbod naar burgers	Vertraging bij uitwerking door vertrek trekker. Eerste stappen aan het zetten richting concrete uitrol van experimenten om het bestaande lokale aanbod te verbinden.	Activiteiten en één experiment uitgevoerd.
Ontwikkelingsstadium (Hannon et al. 2019)	Hypothese en visievorming	Katalyseren en initiëren

POPERINGE

Bij de eerste meting is het LES Poperinge duidelijk nog in opstart. De partners zijn elkaar nog verder aan het leren kennen. De visie dient nog verder te worden verfijnd en ook de wijze van samenwerking moet nog verder vorm krijgen. De kernpartners staan achter de initieel opgestelde visie, al heeft het lokaal bestuur een andere visie over wat het LES kan zijn. Dit resulteert in een eerder beperkte betrokkenheid en een onduidelijke rol van het lokaal bestuur (zo hebben ze ook niet deelgenomen aan de meetmomenten). Er is al heel wat aanbod in Poperinge – het LES zal inzetten op de verbinding hiertussen te leggen via experimenten.

Het netwerk werd daarna uitgebreid met heel wat brede partners, voornamelijk in functie van het opzetten van de experimenten. Daarnaast werd ook een lijst opgesteld van potentiële partners. Er werd ook heel wat gewerkt aan de governancestructuur van het LES, zo werd bijvoorbeeld het coördinatieteam opgericht en werden ook duidelijke rollen toegeschreven aan elk lid. Wel is men nog op zoek naar een projectcoördinator (die rol wordt nu wel tijdelijk door één van de partners ingevuld). Er wordt op verschillende vlakken samengewerkt, met uitwisseling van kennis via onder andere de coördinatiegroep en het evaluatierapport dat werd uitgevoerd door VIVES. Ook infrastructuur en materiaal wordt gedeeld. De visie werd verder verscherpt en ook de verwachtingen van alle partners, inclusief het lokaal bestuur, zitten op één lijn – al blijft het voldoende betrekken van het lokaal bestuur een uitdaging. De Smaakmakers (i.e. de begeleiders op het terrein) gingen op eigen initiatief van start met het experimenteren en ondertussen werden er al een aantal experimenten uitgerold.

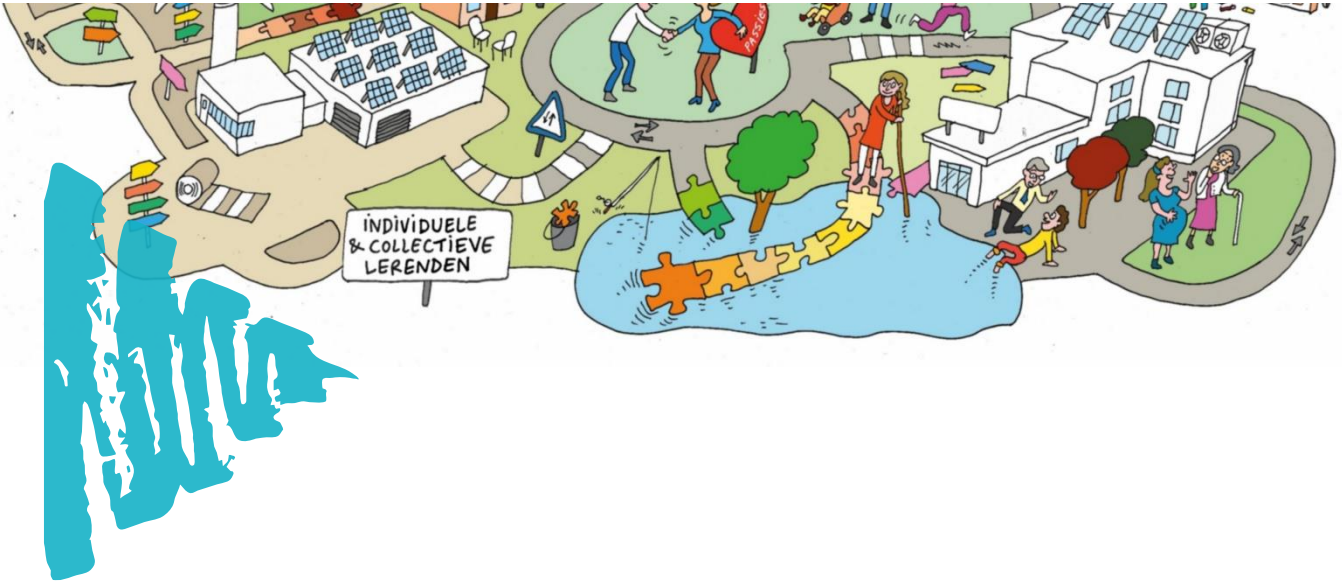
Tabel 13: Maturiteit van LES Poperinge

Maturiteit	Meting 13/6/2023	Meting en analyse 30/4/2024
Looptijd	02/2023- t.a.v. meetmomenten	
Netwerk	De betrokken actoren zijn elkaar nog aan het leren kennen Beperkte betrokkenheid lokaal bestuur	Er werd een stakeholdermapping opgemaakt van potentiële partners. Er zijn veel brede partners bijgekomen (i.f.v. experimenten)
Samenwerking	Moet nog verder vorm krijgen, bv rolafbakening moet nog gebeuren	Er werd gewerkt aan de governancestructuur (bv. oprichting coördinatieteam), maar men is nog zoekende naar projectcoördinator Er wordt op verschillende vlakken samengewerkt, met uitwisseling van kennis: via coördinatiegroep en evaluatierapport, en het delen van infrastructuur en materiaal.



		Er wordt sterk ingezet op leren van elkaar en van het proces (o.a. via opvolging door VIVES)
Visievorming	Kernpartners staan achter de visie opgesteld voor de projectaanvraag. Deze wordt nog bijgeschaafd	Verwachtingen lokaal bestuur en de andere partners nu meer op één lijn
Aanbod naar burgers	Concrete verbindingen tussen aanbod van verschillende partners moeten nog gemaakt worden via experimenten	Bottom-up gestart met experimenteren door Smaakmakers.
Ontwikkelingsstadium (Hannon et al. 2019)	Hypothese en visievorming	Katalyseren en initiëren





7 / Resultaten Luik C: Aanbod, systeemcondities en effecten op burgers

In dit laatste luik gaan we verkennend in op het concrete gerealiseerde aanbod (namelijk leeractiviteiten of leerkanalen in de directe omgeving van de burgers), inzichten i.v.m. systeemcondities van het aanbod en de mogelijke effecten op burgers die deelnemen. Deze analyse levert geen definitieve conclusies op over deze aspecten, maar laat wel toe eerste inzichten te delen. Deze aspecten kwamen namelijk verkennend aan bod tijdens de verschillende meetmomenten. Over het algemeen stonden de meeste LES nog niet ver in de uitvoering van het aanbod, en nog minder in de evaluatie en monitoring van de effecten voor het systeem en de burgers, waardoor er weinig informatie is om een analyse mee te maken. Bovendien is er voor de haalbaarheid van de datacollectie en analyse van de organisatienetwerken gekozen om het aantal in kaart gebrachte experimenten te beperken, waardoor we ook daardoor geen volledig zicht hebben op het aanbod en de gerealiseerde effecten van dat aanbod. Zie hoofdstuk 4 voor de gekozen experimenten per LES.

7.1. Aanbod

Vanuit Europa WSE werd de oproep 545 'Leerecosystemen' opgezet vooral om bestaand aanbod te integreren of aan te passen aan de noden, en enkel nieuw aanbod te ontwikkelen indien het nodig is. Wanneer er bestaand aanbod aanwezig is in de regio gebeurt dit ook. Toch zijn er ook LES die inzetten op het ontwikkelen van nieuw aanbod, weliswaar voornamelijk op basis van gepercipieerde noden of expliciete leervragen.

Het aanbod in de LES (zie ook uitleg in Hoofdstuk 4 /) bestaat voor het grootste deel nog uit experimenten zoals bijvoorbeeld de organisatie van workshops of vrijetijdsaanbod in diverse domeinen om talenten te prikkelen, innovatie te brengen in bestaand (formeel) leeraanbod (bv. muzische inbrengen in schoolonderwijs), bijeenkomsten te organiseren om talenten te prikkelen en de drempel te verlagen naar bestaand aanbod (bv. via een rondleiding door de stad of de organisatie van uitprobeermomenten). Daarnaast werden ook innovatieve nieuwe experimenten opgezet, zoals bijvoorbeeld de opmaak van een inclusieve landbouwroute. Het is een uitdaging voor de LES om de experimenten – en ook het LES zelf – te verduurzamen. Een aantal LES zetten hier hun eerste stappen in, bijvoorbeeld via het opstellen van een draaiboek, maar ook door het herhalen van bepaalde experimenten en bewust te reflecteren hoe deze kunnen worden bijgesteld en kunnen worden verduurzaamd. Zo werd bij LES Poperinge een partner aangesteld om een impactevaluatie op te maken, en organiseerde men bij LES Borgloon een evaluatieworkshop met de betrokken partners voor 'Na de bel' (zie Sectie 4.2.).

Binnen de verschillende LES wordt samengewerkt met organisaties die nauw bij de doelgroep staan (bv. Saamo, Arktos, Digipunten, Groep Intro, ...) waardoor de verbinding kan worden gemaakt met die groepen uit de bevolking die niet worden bereikt door het klassieke of formele leeraanbod. Bij een aantal LES wordt ook expliciet gewerkt met mentoren, coaches en/of ambassadeurs (mogelijke brugfiguren, zie ook Sectie 5.2.), die een verbindende rol

opnemen naar de doelgroep. Dit kunnen zowel professionals zijn (bv. medewerkers van partners uit het LES), alsook buurtbewoners of deelnemers aan de experimenten.

Tabel 14: Overzicht karakteristieken aanbod van de verschillende LES

	Borgloon	Beringen	Genk	Ieper	Poperinge
Wat is het concreet gecreëerde, afgestemde of geïntegreerde aanbod?	Mix bestaand en nieuw aanbod	Focus op nieuw aanbod	Verbinding tussen bestaand aanbod, vanaf 2 ^{de} oproep 65 ook nieuw aanbod	Bestaand aanbod versterken (tenzij er geen aanbod bestaat)	Bestaand aanbod verbinden (en op termijn nieuw aanbod)
Ligt het aanbod binnen de visie?	Selectie o.b.v. criteria	Selectie door kerncoalitie	Selectie o.b.v. criteria	Selectie door coördinatieteam	Selectie door coördinatieteam
Wat is de rol van mentoren/coaches /ambassadeurs?	Organisch	Plannen voor talentencoaches	Buurtbewoners als ambassadeur	Brugfiguur van leren met kanjerplekken	Smaakmakers Local heroes
Is het aanbod duurzaam?	Samenbrengen met aanbod stad (bv. brochure) Evaluatie	Aanbod in andere sites Draaiboek	Visie verspreiden onder partners	Leren uit aanbod met handvaten	Evaluatie

BORGLOON

Bij Borgloon heeft men vooral ingezet op nieuw aanbod – er was namelijk weinig of geen aanbod voor de doelgroep (hetgeen ook werd bevestigd door de doelgroep zelf tijdens de gesprekken i.h.k.v. de outcome harvesting). Daarnaast werd ook gekeken hoe bestaand aanbod kan worden aangepast, bijvoorbeeld door binnen het formeel aanbod lesgevers (en breder de organisaties zelf) te betrekken bij de experimenten. In de survey uit oktober 2023 gaven 6 partners aan bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuw aanbod, en 4 partners bij te dragen aan het aanpassen van bestaand leeraanbod (n=14). Al sinds de eerste focusgroep in mei 2023 werden bij Borgloon experimenten geselecteerd aan de hand van criteria (verbindende samenwerking, tastbare actie die past binnen de visie, thematische aansluiting bij de hubs, innovatief en creatief karakter, laagdrempeligheid, binnen de regio, duurzaamheid) en een pitchmoment. Hiervoor werd een checklist en stappenplan uitgewerkt, zodat het voor partners duidelijk is hoe men een idee kan aanbrengen. Vervolgens kan een experiment doorgaan wanneer het voldoet aan (een deel van) de criteria en een meerderheid van de kerngroep akkoord gaat. In de aanloop van het nieuwe dossier in kader van de oproep 65 werden de pitches even op pauze gezet – er was geen capaciteit om dit op te volgen. Ten tijde van de tweede focusgroep in februari 2024 beoogde het LES om een projectmanager aan te werven die kan zorgen voor voldoende opvolging van de experimenten. Naast de kerngroep worden partners (inclusief bredere partners) actief betrokken bij de verschillende projectteams die worden opgezet per experiment. Via deze criteria en pitch wordt ervoor gezorgd dat de potentiële experimenten gekoppeld worden aan de visie van het LES.

*‘Bij klooz is er nog altijd een visie aan gekoppeld, dat is niet zo dat je daarom om het even wat kan doen. Je moet het kunnen koppelen aan die concrete visie.’ - Focusgroep 2
Borgloon – februari 2024*

Er wordt ingezet op het verder verspreiden van het aanbod van het LES en het verbinden ervan met het verdere aanbod in Borgloon. Zo werd er samen met de sociale dienst een folder ontworpen met hun gezamenlijke aanbod. Via het uitwisselen van doelgroepen tussen de partners wordt het aanbod ook verder verspreid.



Het zomeraanbod van het 'Na de bel' experiment wil het LES opnieuw aanbieden (zie Sectie 4.2). Met het oog op deze verduurzaming werd samen met de betrokken partners een evaluatiemoment georganiseerd, alsook een brainstorm.

Er wordt niet systematisch gewerkt met mentoren of coaches, maar een begeleidende rol wordt wel organisch opgenomen door vrijwilligers of medewerkers die burgers begeleiden tijdens de uitvoering van experimenten. Bij het LES van Borgloon gaat men ook gericht op zoek naar personen die een verbindende rol kunnen opnemen. Bovendien wordt ook ingezet op herkenbaarheid en vertrouwen tussen de begeleiders en de deelnemers – zo wordt er bij The Shift (experiment voor jongeren met 3D-printen, Photoshop etc.) ingezet op steeds dezelfde begeleiders.

“Je ziet wel dat mensen die rollen opnemen door hun expertise of engagement. Heel experiment gebonden nog. We zoeken bewust naar verbindingsfiguren” - Gesprek Borgloon outcomes – februari 2024

BERINGEN

Op het moment van datacollectie (september 2023), zette Beringen in op het creëren van nieuw aanbod door als kerncoalitie zelf zaken te organiseren en door actoren aanwezig op de site te betrekken en te stimuleren aanbod te creëren. In de survey uit oktober 2023 gaven 2 partners aan bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuw aanbod, en 1 partner bij te dragen aan het aanpassen van bestaand leeraanbod (n=13). De stakeholdergroep werd enkel betrokken voor advies, niet voor de praktische organisatie of uitrol van het aanbod. Er werd geen gebruik gemaakt van formele criteria om een selectie te maken van de experimenten. Het mandaat voor de selectie ligt bij de kerncoalitie. Wel kwam het idee voor één van de gekozen experimenten (zie Sectie 4.1) vanuit de bewonersvergadering, nadat men een gemeenschappelijke engagementsverklaring had opgesteld vanuit de visie en missie van het leerecosysteem. Verschillende bewoners speelden een actieve rol bij de praktische uitrol van het Talentenfestival, met name door het (vorm)geven van een workshop. Een ander geselecteerd experiment, Ta-PAS, werd wel meermaals herhaald en had ook tot doel verder regelmatig georganiseerd te worden. Hiervoor werd wel een specifieke werkgroep opgezet met ook partners van buiten de kerncoalitie. Het aanbod omvatte op het moment van datacollectie dus voornamelijk de organisatie van workshops georganiseerd door bewoners van de site (bv. boksen, theater), alsook initiatieven om de verbondenheid op de site te stimuleren (bv. klusjes door jongeren bij bewoners op de site, rondleidingen). Met het aanbod beoogde het LES om de leergoesting te stimuleren.

Op het moment van de datacollectie werd er niet expliciet gewerkt met coaches of mentoren, maar waren er plannen om te gaan werken met talentcoaches. Ook staan enkele betrokken organisaties, zoals met name de kernpartner Arktos sterk in contact met de doelgroep. Op die manier kunnen de Arktos medewerkers wel beschouwd worden als mentoren voor kinderen en jongeren. Jongeren, vooral degenen die worden bereikt via wijkwerking en Overkop, vormen dan ook een belangrijke doelgroep (al richten bepaalde activiteiten zich (ook) op volwassenen).

Initieel had men dus enkele acties opgezet, deze waren gericht op de site. In het kader van het verduurzamen van het aanbod gaf men aan te proberen om het aanbod (bv. TAPAS) ook uit te rollen naar andere sites in Beringen. Bovendien werd er ook een draaiboek opgesteld van het experiment 'Talentenfestival', zodat ook andere organisaties hier zelfstandig mee aan de slag kunnen in de toekomst, moest men dat willen.

GENK

In Genk werden de experimenten geselecteerd uit zowel het aanbod van kern Regina Mundi als uit het aanbod van kern OpUnDi Genk. Bij Regina Mundi werd vooral ingezet op het bestaande aanbod tot de doelgroep te brengen en drempels te verlagen, en bij OpUnDi Genk werd vooral ingezet op de versterking en verbreding van



bestaand aanbod. Er is namelijk heel wat aanbod aanwezig in Genk, maar de drempels tot deelname bij de Genkse bevolking zijn groot (zeker in bepaalde wijken). Toch is Regina Mundi vanaf de oproep 65 ook gaan inzetten op nieuw aanbod, waarbij er een oproep werd verspreid naar de partners toe om te vragen of er bepaalde noden of ideeën aanwezig zijn. In de survey uit oktober 2023 gaven 4 partners aan bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuw aanbod, en 3 partners bij te dragen aan het aanpassen van bestaand leeraanbod (n=9). Bij Regina Mundi werden experimenten geselecteerd vanuit de visie die ontwikkeld was rond talentontwikkeling, waarbij de stakeholdergroep bestaande uit hoofdzakelijk de partners die een fysieke plek zullen hebben op de site de beslissing maakten (op basis van een voorbereiding door de werkgroep). Ten tijde van de tweede focusgroep (maart 2024) werd de werkgroep veranderd naar een netwerkteam met meer en andere partners en kreeg deze ook meer beslissingsmacht. Er werd ook beslist om vanaf de oproep 65 te werken met selectiecriteria: het experiment moet onder één van de vier impactdomeinen vallen (artistiek, sociaal, sportief, technologisch), er dient minstens één toekomstige sitebewoner betrokken te worden, het moet uitvoerbaar zijn binnen één van de drie leercontexten (de site Regina Mundi, de directe omgeving (Genk-centrum, Vlakveld en Nieuw Termien) en outreachend) en een antwoord bieden op een actuele nood. Bij OpUnDi Genk wordt het aanbod besloten via de werkgroep met partners. Bij beide LES in Genk worden de partners m.a.w. betrokken bij het selecteren van de experimenten. Daarnaast worden ze ook bij de uitvoering betrokken. Zo worden er van het begin ook experimentgroepen opgericht waarin de betrokken partners verder afstemmen over de invulling van het experiment – deze groeien ook organisch. Beide leerecosystemen geven elkaar ook advies en wisselen ervaringen uit, maar betrekken elkaar niet onnodig bij het uitwerken van de concrete experimenten. Naast organisaties worden er, voornamelijk bij OpUnDi Genk, ook 'creatieve makers' of buurtbewoners met een specifiek talent/vaardigheid betrokken bij de experimenten (zo wordt ook mee de link met de buurt gelegd). De buurtbewoners nemen in dat opzicht ook een rol van ambassadeur van het LES op naar de buurt.

Iets dat onderschat werd bij het aanbod, was het voorbereidingswerk. Het Prikkelbus experiment (Regina Mundi, zie Sectie 4.3) was bijvoorbeeld een manier om het aanbod dichterbij de doelgroep te brengen. Hoewel het gaat om het verbinden van bestaand aanbod, vroeg het experiment toch veel voorbereidend werk.

Prikkelbus – experiment: Gezamenlijk experiment naar de wijk. Veel voorbereidingswerk. Welk aanbod hebben we, wat willen we gaan doen? Op welke manier willen we prikkelen invullen? Welk aanbod is er nog in de buurt? Hoe kunnen we dat koppelen? Hoe koppelen aan visie op talentontwikkeling? Hoe communiceren? Hoe personeel bijeen? Gaat het een bus worden? Veel achtergrondinformatie moeten we opzoeken. Op zoek naar mogelijke partners, good practices, ik heb met organisaties samengezeten die bussen hebben gemaakt rond talentontwikkeling. Meetings moeten voorbereid worden, mensen samenbrengen. – Verkennend interview Genk – april 2023

Bij OpUnDi Genk worden gespecialiseerde partners betrokken die al een brede reikwijdte hebben naar kwetsbare gezinnen, zoals bijvoorbeeld Gigos, Saamo, of de Dienst gebiedsgerichte werking van Stad Genk. Zij zorgen ervoor dat de buurtbewoners mee betrokken worden in het uitbouwen van de activiteiten. Ook bij Regina Mundi zit de dienst gebiedsgerichte werking sinds de oproep 65 mee in de stakeholdersgroep om input te geven over het betrekken van de buurtbewoners. Ook partners als Gigos en brugfiguren nemen een rol op als tussenpersoon om de doelgroep te mobiliseren. Bij Regina Mundi geeft men aan het aanbod van partners positief te willen veranderen en de visie op talentontwikkeling in te passen in het bestaande aanbod (en zo de visie te verduurzamen binnen het aanbod in Genk).

IEPER

Bij Ieper heeft men het LES opgezet met het idee om bestaande leercontexten te leren kennen en daarvan de obstakels en drempels weg te werken. Het LES beoogt niet om nieuw aanbod te ontwikkelen, maar om bestaand



aanbod te versterken. Dit gebeurt via het verbinden van bestaand aanbod met elkaar, alsook via het wegwerken van drempels. Zo werd bijvoorbeeld een bestaande workshop van het Ypermuseum toegankelijker en meer aantrekkelijker gemaakt. Meer bepaald werd vertrokken van een bestaande workshop. Deze werd omgezet naar een activiteit waarbij men een badge kon maken met 3D pennen. De workshop kreeg een nieuwe naam en er werd een affiche/folder en een Facebook event aangemaakt. Nieuw aanbod kan wel ontwikkeld worden wanneer er geen bestaand aanbod op de nood te vinden is. In de survey uit maart 2024 gaven 2 partners aan bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuw aanbod, en 3 partners bij te dragen aan het aanpassen van bestaand leeraanbod (n=12). Op het moment van de focusgroep, in februari 2024, was het LES Ieper nog volop bezig met het opstarten van het aanbod, maar was er wel al aandacht voor het opvolgen en mogelijk bijsturen van de experimenten via handvaten aangeleverd door een partners (werkvelddeskundige).

Het coördinatieteam maakt de beslissingen, en beslist m.a.w. ook over het aanbod. Andere partners, zoals de leden van de algemene werkgroep en de werkgroep Kanjerplekken, worden betrokken bij de uitwerking en uitvoering van de experimenten.

Ieper zet in op een 'brugfiguur van leren' die de matchmaker is tussen de burger en het leeraanbod en interactie tussen de partijen faciliteert. Deze brugfiguur is ook de netwerkmanager en is een belangrijke schakel naar de Kanjerplekken. Deze brugfiguur heeft ook een rol, samen met partners, om via persoonlijk contact met de burger of intermediairen de leervragen te capteren. Deze brugfiguur is ook aanspreekpunt voor de burgers tot vervolgstappen in leren, bv. tijdens de Supportdag was de brugfiguur leren aanwezig om deelnemers eventueel door te verwijzen waar mogelijk, of om uitleg over kansentarieven te geven.

POPERINGE

Ook in Poperinge ligt de nadruk op het verbinden van het bestaande aanbod en de doelgroepen te verruimen. Er wordt wel de openheid gelaten om nieuw aanbod op te zetten. In de survey uit maart 2024 gaven 5 partners aan bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuw aanbod, en 4 partners bij te dragen aan het aanpassen van bestaand leeraanbod (n=9). Aan de start werd ingezet op kleine activiteiten op locaties waar sowieso al mensen samenkwamen (bv. in de dorpspunten). Binnen het coördinatieteam worden beslissingen genomen over welke experimenten men gaat uitvoeren. Wel zijn het de 'Smaakmakers' die bottom-up leernoden oppikken en ook operationeel de experimenten mee uitvoeren. De uitwerking van het aanbod wordt verder opgenomen door tijdelijke werkgroepen die experimentgebonden zijn. Ook LES Poperinge is nog volop bezig met het opstarten van de verschillende experimenten. Voor de verduurzaming van deze experimenten worden er door de partners wel al methodieken (bv. SWOT-analyse, feedback 360) opgemaakt die hierbij kunnen helpen.

Er wordt gewerkt met coaches en mentoren, namelijk de 'Smaakmakers'. Dit zijn voornamelijk veldwerkers die de leervragen en -noden oppikken en peilen naar de leergoesting, maar ook diegene die op de ontmoetingsplaatsen de verbinding leggen. Daarnaast worden deelnemers en vrijwilligers zelf ook betrokken in de organisatie van experimenten – dit zijn de 'local heroes'.

7.2. Systemcondities en wegwerken drempels

7.2.1 Noden en opportuniteiten identificeren

Uitdagingen, noden en opportuniteiten om tot leren te komen worden in de LES geïdentificeerd op macroniveau (regionaal) en op microniveau (individueel). Hieronder beschrijven we hoe de identificatie op beide niveaus -al dan niet- vorm krijgt. Diverse experimenten komen in eerste instantie voort uit opportuniteiten die zich aandienen, maar ook vanuit leervragen die worden opgepikt door partners uit het LES die dicht bij de doelgroep staan.



NODEN EN HIATEN IDENTIFICEREN OP MACRONIVEAU

In de opstartfase worden de LES aangemoedigd om een analyse te maken van de noden in hun regio, waar ze als LES op willen inspelen. Op macroniveau voeren de LES dan ook een omgevingsanalyse uit in de opstartfase waarin gekende uitdagingen samengelegd en beschreven worden. De bronnen hiervoor zijn met name de kennis en ervaringen van betrokken actoren, beschikbare data en de historiek van een regio. In eerste instantie gaat dit om regionale demografische en sociaaleconomische trends en eventuele hiaten m.b.t. opleidingsaanbod (bv. gebrek aan aanbod algemeen of voor specifieke groepen, gebrek aan bereik van bepaalde groepen). Soms worden ook bredere macro-uitdagingen zoals ecologische kwesties en voedselvoorziening in de analyse opgenomen. Hierbij werd in de opstartfase ondersteuning geboden vanuit Tweeperenboom en AWB (in Limburg).

Vanuit LES Borgloon heeft men in de opstartfase bijvoorbeeld via consultatie verschillende gegevens en perspectieven samengebracht om een beeld te vormen van de noden en opportuniteiten in de regio, zoals hieronder beschreven:

“We hebben in die 3 maanden gewerkt om dingen te finetunen. We zijn mensen beginnen opbellen, ook bijvoorbeeld op aanvoelen van Maarten [Tweeperenboom] – je zegt landbouw is heel belangrijk – ik ben die mensen beginnen opbellen. Zoals de doelgroep jongvolwassenen, dat was voor mij blinde vlek dat er geen aanbod is, grote schooluitval. We zijn naar werkloosheidscijfers gaan kijken, VDAB-cijfers om de economische link te maken. Elke brainstorm zo mensen bij gevraagd.” – Verkennend interview Borgloon – maart 2023

Doorgaans hebben de organisaties reeds inzicht in de lokale noden. In Genk geeft men aan dat het stedelijke beleid reeds inzicht had in de noden en deze als basis nam om haar beleid vorm te geven. Het LES (kern Regina Mundi) volgt deze insteek:

“... vanuit stad en meerjarenplan en [gemeentelijk beleid rond] talentontwikkeling vertrekken we vanuit de noden van de burgers. Dat dat opgenomen wordt in het LES is een evidentie voor ons.” – Verkennend interview Genk – april 2023

Voor LES Ieper en Poperinge werd er vertrokken vanuit de initiële omgevingsanalyse van de Westhoek die werd opgemaakt in samenwerking met POM West-Vlaanderen.

Vanuit de macro-analyses worden er initiële doelgroepen geïdentificeerd en kan er een aanbod worden ontwikkeld en/of aangepast om hiaten in te vullen:

“Je hebt hier een hele landelijke regio, er is vrij weinig te doen voor jeugd die net van de lagere school komt en te jong is voor een jeugdhuis [...] Goed ingespeeld op knelpunt hier.” – Interview begeleider Borgloon

“Er is geen tekort aan aanbod. Er is een ruim en divers aanbod in Genk. Het komt niet tot bij de doelgroep [...]. Drempels zijn er en worden nog hoger gepercipieerd. Bij ons gaat het niet voor nieuw aanbod te creëren maar toe te leiden tot bestaand aanbod.” – Verkennend interview Genk – april 2023

NODEN EN DREMPELS IDENTIFICEREN OP MICRONIVEAU

Biedt een analyse op macroniveau steeds voldoende handvaten om een concreet aanbod op maat van de lokale populatie vorm te geven? De insteek van de leerecosystemen is dat ze ‘human centered’ zijn en dus vertrekken vanuit de noden of interesses van individuele burgers of groepen van burgers. Vanuit Europa WSE wordt aangegeven dat een diepgaande analyse van de noden van burgers niet verwacht wordt, het is namelijk niet de bedoeling om grootschalige studies te financieren. Hieronder beschrijven we op welke manier de LES al dan niet zicht proberen te krijgen op de leernoden van individuen en/of groepen om van daaruit een aanbod te ontwikkelen.



In de meeste LES gebeurt voorafgaand aan het opzetten van concreet aanbod **geen systematische analyse van leernoden** van burgers. Initiatieven binnen de LES komen voornamelijk organisch tot stand, vertrekkende vanuit de mogelijkheden die zich aanbieden en de kennis die aanwezig is. Het is bovendien een moeilijke oefening om bij burgers leernoden te identificeren en vervolgens ook te kunnen motiveren en toeleiden naar leertrajecten.

“LES is niet de vraag inventariseren en dan aanbod tegenover zetten. Daar worstelen ze ook mee, van: “we willen eerst de noden verder in kaart brengen” en voelen van: “wacht dat is misschien niet wat we moeten doen? En hoe begin je daar concreet mee?” In mijn beleving ook essentie van heel dat experiment; hoe op andere manier omgaan met leernoden/behoefte die niet per se expliciet zijn zonder te zeggen: “je hebt die nood, hier is deze opleiding voor jou.” – Verkennend gesprek Tweeperenboom – maart 2023

Zonder analyse op microniveau, wordt er – vaak wel binnen het kader van de initiële scoping op macroniveau – dus overwegend **vanuit een aanbod/opportuniteit** zaken ontwikkeld. Hierbij wordt wel gereflecteerd over wat deelnemers zou interesseren. **Al doende wordt er dan uitgetoetst wat er aanslaat** en wat niet. Zo vertrok men in Beringen vanuit de expertises aanwezig bij de organisaties en ondernemers op de site om een aanbod vorm te geven.

“Kijken waar er een vonk mee mogelijk wordt. Bekeken wat kan daar mee verder, wat triggert. Dat is niet zo statisch planmatig met detectie van noden van een bepaalde doelgroep.” – Verkennend gesprek Tweeperenboom – maart 2023

“Maar nog niet echt gebaseerd op goed inzicht in wat de doelgroep wil. Feit dat ze zich blijven inschrijven is wel dat...dat is al veelzeggend” – Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Soms wordt een opportuniteit gespot (bv. gratis fietsen), en kan er wel dankzij opgebouwde contacten met en kennis van de doelgroep een logische **link gelegd worden met gekende noden** (bv. ontmoetingsgroep van vrouwen waarvan geweten is dat ze geen rijbewijs hebben).

“Als ik op het schepencollege kom en er zegt iemand bij de politie staan 60 fietsen die al jaren worden verzameld, wie wil die hebben? Dan begin ik na te denken, gaan we fietslessen geven? We hebben een ontmoetingsgroep van vrouwen die geen rijbewijs hebben. Ja dan denk ik geef er maar aan ons. Ik geloof in het detecteren van noden, bij doelgroepwerking wordt er al 10 jaar over geschreven, de beste bron is nog altijd contact. Werkingen, aanwezig zijn en praten met mensen. Daar is niks wetenschappelijks aan.” – Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Sommige partners van de LES geven aan dat ze toch graag nog **meer willen inzetten op een analyse van de noden, maar dat ze nog zoekende zijn hoe**. Bij Klooz werd dit bijvoorbeeld expliciet benoemd, zowel in het verkennend interview, als in de focusgroep enkele maanden later: *“Daar kunnen we nog op leren... [...] We voelen dat dat nog niet voldoende is. Dichter op de bal spelen.” – Focusgroep 2 Borgloon*. In de survey van oktober 2023 geeft maar een minderheid van de respondenten aan dat ze *niet* beter in staat zijn om leernoden of leervragen te herkennen of een beter inzicht heeft in leerdrempels sinds de start van het project (zie [Figuur 64](#)). De meerderheid van de respondenten antwoordt ‘neutraal’ of ‘akkoord’ op deze stellingen. Dit toont aan dat men zich toch zelfzekerder voelt, maar dat er nog marge tot verbetering is. Uit de survey blijkt tegelijk dat 28% van de respondenten uit 16 organisaties het identificeren van leernoden wel als één van de rollen voor zichzelf of hun eigen organisatie beschouwen. Daarnaast geeft ongeveer de helft van de respondenten (28 of ook wel 48%) aan dat ze het signaleren van leernoden binnen het project als een (van de) rol(len) zien voor zichzelf of hun eigen organisatie.

Uit de focusgroepen blijkt ook dat sommige LES ondertussen **wel al meer werken rond het capteren van leervragen**. Vooral bij de LES uit de Westhoek is men op expliciet op zoek naar hoe het LES kan inspelen op (individuele) leervragen. Zo hoorden we in LES Ieper in het verkennend interview in april 2023 dat ze meer *wilden* inzetten op gesprekken aangaan rond leervragen. In de focusgroep, 11 maanden later, bleek dat men hier



ondertussen al **expliciet leervragen bevragen** van burgers via verschillende kanalen: de leervragen worden er verzameld door doorverwijzers en begeleiders, daarnaast kunnen mensen zelf leervragen delen via QR-codes. Bovendien is er in LES Ieper ook een 'netwerkmakelaar' die als brugfiguur werd aangesteld – ook richting de doelgroep zelf. Ook in LES Poperinge gaat men naar specifieke plaatsen waar bepaalde mensen langskomen (bv. OverKophuis of Huis van het kind) om er via gesprekjes leernoden in kaart te brengen. Op basis van de verzamelde leervragen reflecteert men over de drempels die er zijn waarom de leervraag nog niet werd ingevuld.

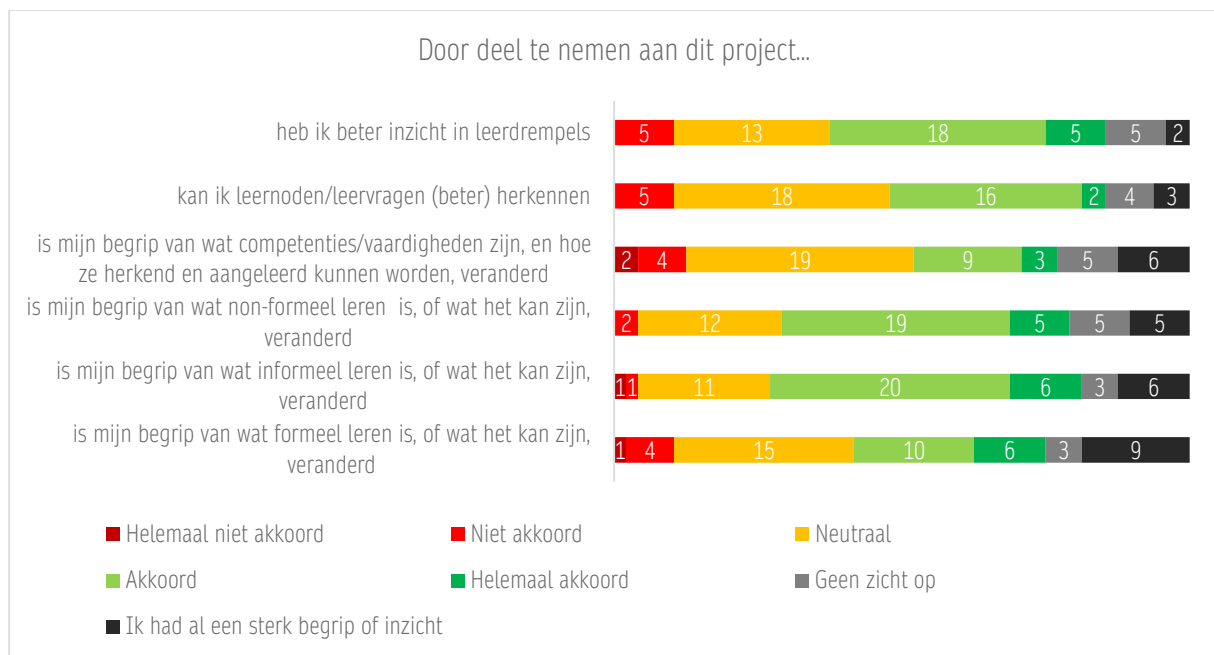
“Waarom gaat die bepaalde persoon bijvoorbeeld met leervraag om te leren zwemmen, maar sportdienst heeft zwembad. Wat is dan de drempel?” – Focusgroep Ieper – februari 2024

Een belangrijke bron voor de LES m.b.t. inzichten in de noden bij burgers met bepaalde kwetsbaarheden of bepaalde groepen van burgers, is de selectie van relevante partners, zoals welzijnsactoren met doelgroepwerking, die al langere tijd werken met deze doelgroep en vanuit dat contact voeling hebben opgebouwd met noden en met drempels die er leven.

“Door in hun samenstelling van partnerschap partners op te nemen die in hele nauw contact staan met de groepen van mensen waar je leren voor wil mogelijk maken.” – Verkennend gesprek Tweepeerenboom – maart 2023

“David [is] ook lid van veel Raad van Besturen, bijvoorbeeld lokaal onderwijs. Het is zo dat je voeling houdt met de noden van de doelgroep.” – Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Figuur 64: Stellingen over leren en competenties binnen het leerecosysteem (n=48) - oktober 2023 in Limburg en maart 2024 in Westhoek



7.2.2 Drempels voor deelname overwinnen

Verschiedende obstakels kunnen deelname aan leeraanbod in de weg staan. De vraag hoe je burgers en specifieke doelgroepen aantrekt, in eerste instantie voor deelname aan aanbod georganiseerd in de context van het LES, leeft in elke LES. Ze zetten dan ook op verschillende manieren in om drempels tot deelname aan hun eigen aanbod te verkleinen. Hieronder overlopen we een aantal manieren die we verkennend hebben vernomen:



- ▶ **Expertise van specifieke partners** die kennis hebben hoe specifieke doelgroepen te bereiken inbrengen bij het ontwerp van het aanbod. Ook biedt betrokkenheid van dergelijke organisaties een direct communicatiekanaal waarlangs bepaalde groepen kunnen betrokken worden bij het aanbod. Verder worden organisaties betrokken om te zorgen dat de communicatie ook inhoudelijk is afgestemd op de doelgroep (bv. jongeren). In Borgloon geeft men aan hoe men bewust doelgroeporganisaties als partners heeft gekozen. In Beringen geeft men aan dat ze via betrokkenheid van brede school en buitenschoolse kinderopvang een diverser publiek aan kinderen kunnen bereiken.

“Connectie naar doelgroep zit in het netwerk. Veel sociale organisaties die ook partner zijn (niet financieel) – brede school, 2 kansarmoede verenigingen, Arktos, seniorenraad, we hebben goed geselecteerd daarop.” – Verkennend interview Borgloon – maart 2023

“Bijvoorbeeld brede school heeft kwetsbaar publiek: kinderen rond de mijnsite, zowel lagere school en jongeren, om ze in de zomer niet op straat te laten zwerven. Met buitenschoolse kinderopvang dat is een ander publiek, jongeren waarvan de ouders werken, lagere school. Het opzet is om een mix te krijgen aan deelnemers” – Focusgroep Beringen – september 2023

- ▶ Soms wordt er een minder weloverwogen aanpak gehanteerd binnen de verschillende LES. Via **experimenten** probeert men verschillende dingen uit en ziet men wat werkt; wat mensen aantrekt en wat niet. Zo zijn er soms activiteiten waar niemand op af komt en anderen die aanslaan. Een mindset van “doen en proberen” bij de trekkers, faciliteert deze aanpak. De focus op wat mensen aantrekt volgt vanuit de idee dat de leerecosystemen willen inzetten op leergoesting en dat die goesting het makkelijkste ontstaat op plaatsen waar burgers vrijwillig naartoe trekken. Via reflectie worden experimenten achteraf bijgestuurd.
- ▶ **Aanbod dicht bij de mensen brengen** (outreachend), bijvoorbeeld in een wijk met meer mensen met kansarmoede, in een school, in een organisatie die werkt met een bepaalde doelgroep, ... Dit is ook een grote drempel in de Westhoek, waar heel wat mobiliteitsarmoede is. Zo zet bijvoorbeeld Poperinge sterk in op het aanbod naar Dorpspunten te brengen, en werkt Ieper met een brugfiguur van leren (zie boven onder aanbod).

“We bereiken onze kinderen die anders niet tot in de academie geraken. Die worden nu wel allemaal bereikt doordat de academie naar ons komt, ze krijgen die prikkels rond muze en drama.” – Genk Focusgroep 2 – maart 2024

- ▶ Niet werken met vaste inschrijvingsmomenten, maar eerder een **opendeurprincipe** hanteren bij activiteiten, verlaagt de drempel tot deelname aan vrijetijdsaanbod. Ook het niet hanteren van bepaalde voorwaarden voor deelname, zoals uitkering krijgen, bepaalde taalvaardigheden, zorgen dat aanbod binnen LES laagdrempeliger kan zijn dan bepaald meer regulier aanbod.

“De Shift is laagdrempelig, ze komen wanneer ze willen. Rekening houden met bestaande drempels, dan ben je begonnen.” – Borgloon focusgroep 2

- ▶ **Begeleiders die individuen aanspreken** en motiveren kan helpen om onzekerheden te overwinnen (en m.a.w. de rol van mentor/coach opnemen).

“Stil en verlegen maar duidelijk geïnteresseerd. Spreken ze dan ook aan, vragen wat interesses zijn.” – Interview begeleider Borgloon

- ▶ **Communicatie opzetten die de doelgroep aanspreekt.** Men reflecteert binnen de LES over hoe best de communicatie over het aanbod op maat van de doelgroepen kan gebeuren. De expertise van de partners die dicht bij de doelgroep staan wordt hier benut, bv. voor de prikkeldagen bij Regina Mundi. Bij OpUnDi Genk en LES Poperinge maakt men ook gebruik van ambassadeurs vanuit de doelgroep/deelnemers – zij zijn ook een uithangbord van de LES.



“De prikkelgroep is heel intens samengekomen, hoe verlagen we drempels als stad? Elke keer geëvalueerd, welke wijk, welke manier van communiceren.” – Genk Focusgroep 2

Ondanks de inspanningen, vernemen we dat het evalueren van experimenten en daarbij het onderzoeken van deelnamebarrières niet altijd gebeurt.

7.2.3 Drempels overbruggen naar extern aanbod

Sommige LES werken ook expliciet op de **drempelverlaging naar aanbod buiten het LES**. Zo organiseren ze experimenten die burgers laagdrempelig laten kennismaken met bestaand aanbod rond vrije tijd (bv. sport, kunstonderwijs, ...) en soms ook andere dienstverlening (bv. psychologische ondersteuning, gezinsondersteuning ...). Op die manier hoopt men dat de burgers dankzij nieuwe informatie en gewonnen ‘durf’ de stap gaan zetten om echt deel te nemen aan het aanbod. Zo werd er bijvoorbeeld in Poperinge ‘Op stap in Poperinge’ georganiseerd, waarbij deelnemers een bezoek brachten aan de verschillende lokale diensten. In Genk werkt Regina Mundi samen met de vrijetijdsbeurs van Dienst Jeugd om het aanbod toegankelijker tot de doelgroep te brengen, en in Ieper werkt de Brugfiguur aan vervolgstappen naar o.a. extern aanbod. **Soms leidt dit tot successen**, zoals, bv. in LES Poperinge, waar een mevrouw een UITpas heeft aangeschaft of een andere mevrouw die nadat er een bezoek was aan het zwembad, zich veel comfortabeler voelt om zelf eens te gaan (bron: evaluatie Vives LES Poperinge).

Toch slaagt niet elk experiment gericht op het maken van de brug hier even goed in. Randvoorwaarden zijn dat er ook gewerkt moet worden aan een overdracht en dat de drempels van het uiteindelijke aanbod niet te hoog mogen zijn voor de deelnemers. M.b.t. overdracht, bleek uit een experiment in LES Genk, dat kinderen wel leuke nieuwe dingen konden proberen, maar de ouders te weinig werden betrokken en het zijn zij die een eventuele inschrijving moeten regelen. In LES Ieper bleek het aangebrachte aanbod soms niet vlot bereikbaar te zijn. M.b.t. drempels tot aanbod, hoorden we ook uit LES Genk dat er een aanbod rond muzische vorming georganiseerd werd in wijken met meer mensen in kansarmoede. Om echt de stap te zetten naar regulier aanbod, zoals het kunstonderwijs, is het nodig dat andere drempels ook verlaagd worden zoals vervoer, taal, financiële middelen, digitale skills, andere drempels gelinkt aan kansarmoede, ... Verder zijn er ook experimenten die deelnemers hele nieuwe activiteiten laten uitproberen, maar waar er niet echt een (lokaal) vervolgaanbod voor bestaat (bv. workshops van creatieve ondernemers in Beringen). Individuele leertrajecten laten ontstaan en ondersteunen zijn op het moment van de metingen dus nog een uitdaging in verschillende LES.

“Ander drempels van vervoer, financieel daar konden wij niet mee helpen. Die bandbreedte ook smaller bij kwetsbare gezinnen.” – Genk focusgroep 2 – maart 2024

Op langere termijn, horen we bijvoorbeeld vanuit LES Ieper, de **ambitie om bij te dragen aan het algemeen bewustzijn om drempels weg te werken** bij het organiseren van aanbod. Men geeft aan dat het LES daar een meerwaarde biedt om verder te denken dan het meer klassieke leren en men wil bewust een signaalfunctie opnemen richting het reguliere aanbod. In Genk horen we hoe er via samenwerking o.b.v. ervaring uit het LES (prikkeldagen) en meer regulier aanbod (vrije tijdsbeurs), het LES komt tot een gedeeld verhaal waarbij kinderen meer geprikkeld worden (vs. louter geïnformeerd), maar er toch ook aandacht gaat naar de overdracht naar ouders toe.

“De prikkeldagen misten warme overdracht en bereik ouders, en vrijetijdsbeurs mist dat prikkelende. Zeker als je die kwetsbare groepen wil bereiken. Maar prikkelende miste. Daar elkaar in gevonden” – Focusgroep 2 Genk – maart 2024

Ook in Borgloon wil men via de experimenten het reguliere aanbod inclusiever maken. Via samenwerkingen met o.a. de Dienst Sport en de Genkse Academies worden lesgevers gesensibiliseerd over de drempels en leren ze



omgaan met kwetsbare doelgroepen. Dit blijkt niet evident voor alle lesgevers; zo wenst de Dienst Sport niet meer deel te nemen aan het vervolg (o.a. ook door capaciteitsproblemen).

7.2.4 Rol fysieke locatie(s) LES voor bereik

Kunnen samenwerken op **één locatie of site** werd door verschillende respondenten in de survey aangeduid als een van de belangrijkste aspecten bij de slaagkansen van het leerecosysteem (zie [Figuur 20](#)). [Box 7](#) geeft een beschrijving van de rol van ruimte en infrastructuur als belangrijke aspecten voor een leerecosysteem.

Doordat activiteiten van het LES doorgaan op dezelfde site als bepaalde diensten, ziet men dit als een mogelijkheid om de stap er naartoe te faciliteren. Een gedeelde site is een bevorderende factor in het leggen van de verbinding tussen verschillende organisaties. Je komt elkaar als partner vaker tegen en maakt al sneller de link. Ook deelnemers maken al sneller de link, en komen het andere aanbod tegen op de site.

“Sociale dienst, spelothek verhuist naar onze site.” – Borgloon Focusgroep 2

Voor mij doelstelling geworden na verloop van tijd is ontsluiting van de site. En zijn we in geslaagd. Was leegstaand klooster en enige wat er gebeurde was opvang. Nu kennen mensen het als ah daar doen ze van alles. – Interview outcomes Borgloon

Wanneer partners fysiek ver(der) verwijderd zitten van elkaar blijkt het soms een uitdaging te zijn om de verbinding te kunnen (blijven) leggen. In LES Borgloon vinden een aantal experimenten plaats op de locatie van één van de partners een eind buiten de stad zelf. Bij deze experimenten zie je minder samenwerkingen met andere partners van de site. In Genk werd, omwille van verschillende doelstellingen, maar ook door de fysieke afstand, beslist om verder te gaan in aparte leerecosystemen (al wordt er wel blijvend samengewerkt – maar enkel wanneer dit past binnen het verhaal).

[Over samenwerking en de site LABIOMISTA] – LABIOMISTA: feit [dat het een] andere plek is, [is] niet evident. Je komt elkaar niet of minder tegen. – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

“[Er is] nog steeds een belangrijke rol voor de site. Opsplitsen van kernen is ook ingegeven door de rol van de site en nabijheid.” – Genk Focusgroep 2 – maart 2024

Bovendien zorgt een bestaande, fysieke gedeelde site voor een bepaalde selectie in partners. Er zit een zekere ‘gatekeeping’ op de samenwerking en bepaalde partners, die logisch zouden zijn voor het LES verhaal, worden niet meegenomen omdat men vertrekt vanuit de partners op de site. Dit heeft ook een uitwerking op het bereik van het LES (gezien het bereik/de doelgroep van de bestaande organisaties doorgaans het vertrekpunt vormt). Hierbij dient te worden opgemerkt dat het niet noodzakelijk is dat partners op dezelfde site zitten om een belangrijke rol te kunnen spelen binnen het LES. Daarnaast blijkt het soms ook een uitdaging om het LES los te kunnen trekken van de fysieke locatie en te laten doorwerken over de hele stad – en zo ook het bereik uit te breiden naar buiten de gedeelde fysieke site.

Dan is het de uitdaging hoe komen we los van die plek. Plek is een motor, katalysator, maar denken moet wel uitgerold worden over onze hele stad o.w.v. feit ongekwalificeerde uitstroom en kansarmoede. – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

Het hebben van een **zichtbare locatie** blijkt een belangrijke rol te spelen in het bereiken van (nieuwe) doelgroepen. Niet geheel onlogisch blijkt het makkelijker om buurtbewoners te betrekken bij het LES dan inwoners die fysiek een grotere afstand dienen te overbruggen. In Genk blijkt het soms alsnog een uitdaging om buurtbewoners te betrekken – er heerst een cultuur van wantrouwen tegenover zaken die institutioneel georganiseerd worden. Hier wordt dan ook extra op ingezet, door bijvoorbeeld de Dienst gebiedsgerichte werking en brugfiguren te betrekken.



"Wel al burgers bereikt via wandelingen, vragen stelden enz. Je moet het zo zien: komt erop neer die zone van proeftuinen die we hebben ingericht als demo, zone waar iedereen langs komt veel mensen ook met achtergrond landbouw. Niet afgelegen. Strategische ligging, grote meerwaarde gebleken." - Interview partner Borgloon – mei/juni 2023

"Die mensen zijn natuurlijk daar omdat ze daar kortbij wonen. Fysiek moeilijker om te sturen in bereik." - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Bij LES Ieper en LES Poperinge is er geen eigen gedeelde site, en beide LES zetten in op een aantal locaties waar de doelgroep al samenkomt, of waar de doelgroep laagdrempelig kan verzamelen voor experimenten.

'Wij gaan sterk buurtgericht werken op verschillende locaties groot Ieper, groot bereik burgers Ieper. Bedoeling dat we vanuit de stad dichterbij gaan komen naar de burgers toe. Daar zetten we binnen onze werking sterk op in.' - Verkennend gesprek Ieper – april 2023

"[Over dorpspunten] Dat zijn fysieke plekken. Meestal een deelgemeente. Plek waar mensen terecht kunnen voor bepaalde functies die uit een dorp verdwenen zijn daar te vinden. Rol lokale bakker, slager enz., anderzijds ook maaltijd voorzien en met lokale activiteiten verenigingen te betrekken. Soms ook bibliotheekpunt. Rol van bruggenbouwer binnen een wijk. - Verkennend gesprek Poperinge – maart 2023

Box 7: Ruimte & Infrastructuur als belangrijke aspecten (meer informatie in BIJLAGENB.5.4)

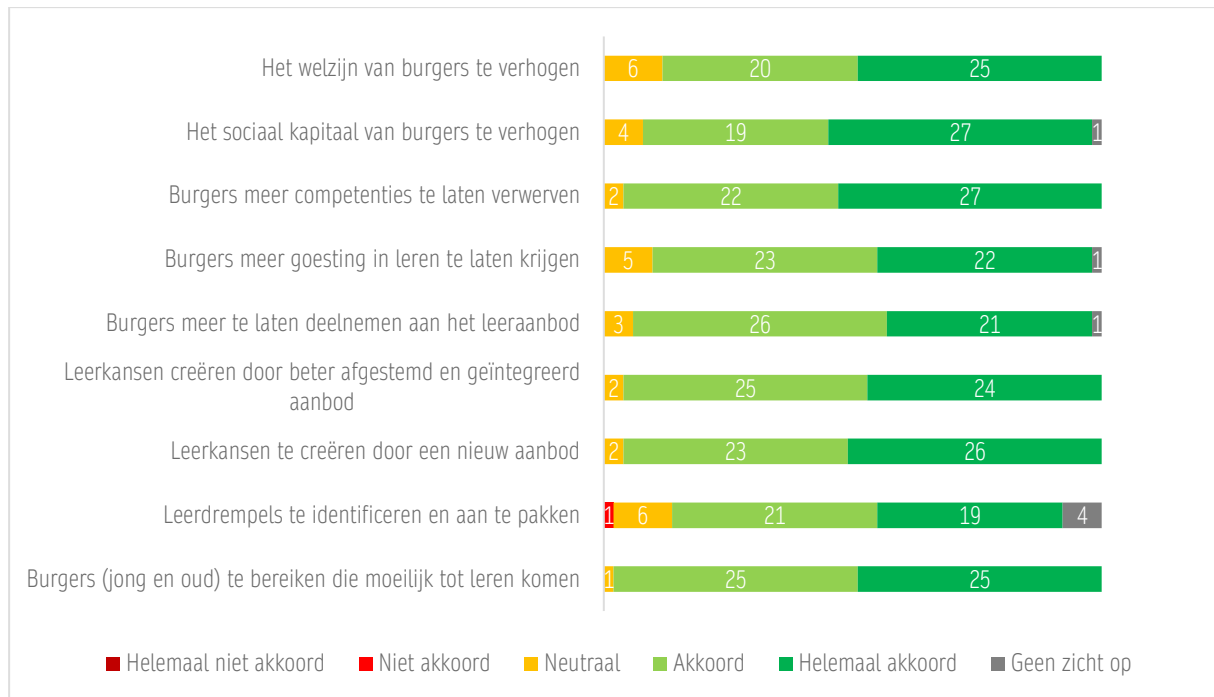
Leren vindt steeds plaats in een context. In de eerste oproep 545 voor de leerecosystemen werd een plekgebaseerde werking vooropgesteld, dat kan variëren van een centrale site tot nomadisch op verschillende plekken. Voor de Limburgse leerecosystemen draait het bijvoorbeeld rond sites (centrale, fysieke plaats die het hart vormt), terwijl de leerecosystemen in de Westhoek werken vanuit verschillende plaatsen in de regio. Deze plekgebaseerde werking is voornamelijk fysiek ingestoken, waarbij er niet alleen gekeken wordt naar gebouwen, maar ook de bredere omgeving met haar infrastructuur (bv. parken of wijken). Maar ruimte kan ook digitaal en socio-cultureel begrepen worden. En deze kunnen alle drie (fysiek, digitaal, sociaal) een aanzienlijke invloed hebben op leerresultaten, bovendien werken ze op elkaar in. Deze aspecten benadrukken het belang van een geïntegreerde benadering om een sterke leercultuur te ontwikkelen en duurzame leerecosystemen te creëren in Vlaanderen.

7.3. Effecten

Bij de beschrijving van de leerecosystemen in hoofdstuk 4 werd voor elk LES een programmatheorie opgesteld, waarbij ook werd aangegeven welke resultaten elk LES beoogt te realiseren op het niveau van de burgers en lokale gemeenschap. Ook de partners van de LES hebben een sterk vertrouwen in de meerwaarde van het project op diverse uitkomsten, zoals toegenomen deelname aan leeraanbod, meer leergoesting en competentieverwerving bij burgers, sociaal kapitaal en welzijn, blijkt uit de survey (zie [Figuur 65](#)). De mate waarin de verschillende beoogde uitkomsten momenteel al effectief bereikt worden, is voorlopig nog moeilijk vast te leggen (om impact te genereren is er tijd nodig).



Figuur 65: Geloof in de meerwaarde van het project om...(n=53) – oktober 2023 voor Limburg en maart 2024 voor Westhoek



Door het tijdsaspect en de scope, zijn de effecten van het aanbod van de leerecosystemen op burgers, die we binnen dit onderzoek hebben gecapteerd, gebaseerd op ervaringen en bovendien zeer anekdotisch van aard. De onderstaande toelichting kan daarom niet als een volledig of representatief beeld worden geïnterpreteerd. Enkel voor Borgloon³² voerden we gesprekken met enkele deelnemers en begeleiders i.h.k.v. outcome harvesting, maar ook daar leidde dit tot anekdotische resultaten, gegeven de kleine steekproef en de korte tijdsperiode waarbinnen eventuele effecten hebben kunnen plaatsvinden. Voorbeelden uit andere LES werden eerder spontaan, of als antwoord op andere vragen, aangegeven via de focusgroep of interviews.

Hieronder bespreken we, in lijn met de evaluatievragen, welke effecten we capteerden omtrent leergoesting, competentieontwikkeling, opbouw van sociaal kapitaal, welzijn en bewustwording over leren bij burgers. Daarnaast werd in de programmatheorieën ook beoogd om een lokaal aanbod aangepast aan de noden van de doelgroep te realiseren, meer lokale verbinding te creëren, toe te leiden naar regulier aanbod, de doelgroep te empoweren en diens zelfeffectiviteit te versterken. Ook van deze effecten zijn eerste tekenen zichtbaar, dewelke worden besproken in onderstaande paragrafen. Verder werd ook door sommige LES beoogd om de arbeidskansen te verhogen of de ongekwalificeerde uitstroom te laten dalen, maar deze doelstellingen zijn onmogelijk te capteren binnen de scope van dit onderzoek.

7.3.1 Leergoesting

De verschillende LES geven aan via aanbod in te zetten op het 'prikkelen' van burgers. Dit door hun nieuwe dingen te laten proberen of hen in contact te laten komen met andere domeinen, plaatsen, minder bekende activiteiten et cetera.

³² Zie Hoofdstuk 3 Methodologie voor een argumentatie van de selectie.



Voor sommige experimenten geeft men aan dat duidelijk blijkt dat de deelnemers **enthousiast zijn tijdens de deelname** en/of in sommige gevallen zich **opnieuw inschrijven**. Dat wijst erop dat een zekere goesting is aangewakkerd en men gemotiveerd is tot verdere deelname.

- ▶ Zo geeft een begeleider van buitenschoolse kinderopvang gelinkt aan het LES in Borgloon aan dat ze ervaart dat kinderen **meer motivatie tonen om deel te nemen** aan activiteiten georganiseerd door 'externen' (begeleiders die activiteiten begeleiden in kader van het LES), dan wanneer activiteiten binnen de bestaande werking wordt georganiseerd.

"Je merkte enthousiasme van het is anders en nieuw. Anders hebben we grote kinderen die afhaken, die het niet leuk vinden. Dat was nu minder." - Interview begeleider Borgloon

- ▶ De begeleiders van aanbod rond technologische tools, getuigen ook dat jongeren **terug blijven komen** en beginnen **vragen stellen**, wat een uiting is van leergoesting en durf. Dit proces kost echter enige tijd, aangezien nieuwe deelnemers soms verlegen zijn en/of niet goed weten wat ze precies kunnen doen of vragen.

"Het feit dat het tweede jaar er nog veel deelnemers zijn, dat is ook veelzeggend. Dat mensen kiezen om opnieuw deel te nemen is al een hele mooie [outcome]." - Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

"Ze worden zelfstandiger in hun doen. Weten wat ze kunnen, wat ze willen...ze vragen dat dan ook. Iemand die nieuw is weet niet goed wat er te doen is, zijn ook verlegen." - Interview begeleider Borgloon – februari 2024

Of enthousiaste deelname en geprikkelde leergoesting zich ook **verderzet in deelname aan andere vormen van leren**, daar hebben we **vooralsnog weinig bewijs** voor. Bij de (enkele) deelnemers of ouders van deelnemers aan het aanbod van Klooz die we spraken, hoorden we enthousiasme over het aanbod zelf, maar zij gaven niet aan al vervolgstappen gezet te hebben. Nochtans werd er wel beoogd door verschillende LES om beter te kunnen toeleiden naar bestaand aanbod en het wegwerken van leerdrempels. Zo neemt het LES Ieper zich voor om een signaalfunctie op te nemen en zo leerdrempels en leerbehoeftes door te geven aan hun partners, waaronder het formele opleidingsaanbod.

Een kanttekening is uiteraard dat we over effecten op langere termijn o.b.v. deze gesprekken geen uitspraken kunnen doen. Wel hoorden we van een begeleider van het aanbod rond technologische tools bij Klooz dat jongeren **soms gemotiveerd zijn om zelfstandig verder te oefenen**. Ze geven bijvoorbeeld aan dat ze er thuis verder mee aan de slag willen gaan. Ook laat het aanbod toe dat de deelnemers die eerder een interesse elders ontdekt hebben, nu de mogelijkheid hebben om hun interesse terug op te pikken. Wat zonder het aanbod mogelijk moeilijk was geweest. Het is mogelijk een eerste stap van een individuele leerweg.

"Nu is er een jongen die altijd met 3D prints elke week iets maakt. Hij kent er ook wel heel veel van. Soms zegt hij van zou je die instelling niet aanpassen? En hij is nog maar 12. Hij is blijkbaar ook op kamp geweest met PXL STEM academie. In de zomer deed hij dat bij PXL en dan wist hij dat hij dat in het jaar ook bij ons kon doen." - Interview begeleider Borgloon – februari 2024

7.3.2 Competenties

De experimenten binnen de LES hebben een zeer brede scope. Ze creëren mogelijkheden om zeer diverse interesses uit te testen en om competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) te ontwikkelen. Hieronder lichten



we enkele voorbeelden toe. Merk op dat deze illustraties ook eerste tekenen van een verhoogde zelfeffectiviteit³³ en empowerment bij de deelnemers tonen.

- ▶ Eén opgepikt effect van een experiment rond muzische aspecten inbrengen in de dagschool in LES Genk, is dat men melding maakt van een leerling die **meer spreekdurf** toont.

“Iemand die in het begin niet durft, maar na een schooljaar veel minder problemen heeft om een boekje te bespreken voor de les. Ik kan geen cijfers aanreiken waarop ik me baseer. Maar op basis van de voorbeelden die ik hoor, hoor ik wel meer impact met een doorgedreven uitwisseling van methodieken en samenwerking.” – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

- ▶ Een begeleider van aanbod rond software en technologische tools voor jongeren bij LES Borgloon, geeft aan hoe jongeren dankzij de oefensessies hun **vaardigheden met deze digitale tools** versterken. Geleidelijk aan merkt men dat ze zelfstandiger worden en minder ondersteuning nodig hebben. Eén deelnemer geeft ook aan dat hij een specifieke digitale teken- en schilderapplicatie heeft leren gebruiken dankzij De Shift.

“In begin maken ze iets heel simpel, ook omdat ze de 3D printer nog niet kennen. Hoe meer ze ermee bezig zijn beginnen ze meer complexe dingen te maken. [...] Veel jongeren al zien leren met 3D print programma's, Photoshop, met AI leren werken... Met elk ding dat ze doen, leren ze wel iets bij. Ik ben er vrij positief over het feit dat ze daar vaardigheden leren.” – Interview begeleider Borgloon

- ▶ Ook in de context van een muzische workshop voor kinderen bij LES Borgloon (workshop Strooppotje, tekenen op muziek), rapporteert een begeleider te zien hoe kinderen eerst verlegen zijn, of weerstand tonen, maar vervolgens hun **verlegenheid overwinnen en intuïtief durven handelen**.

“Bedoeling is om alle hokjes te laten vallen en emotie te laten voelen en intuïtief te gaan tekenen. Ik merk dat dat zeer nieuw concept is voor leerlingen. [...] In begin verlegen en dan later zie je de coolste tekeningen. Ook kinderen die aanvankelijk niet willen meedoen [...]. Het leren durven en intuïtief zijn, iets gewoon doen omdat je het voelt. Belangrijke abstracte vaardigheid die soms niet benadrukt wordt in scholen.” – Interview begeleider Borgloon

Een deel van de experimenten, zeker als het om eenmalige of kortlopende events gaat, zet voornamelijk in op **kennismaking of prikkelen** van de deelnemers. In die gevallen is het **vaak moeilijk om echt te spreken over het ontwikkelen van vaardigheden** o.b.v. een eenmalige deelname. Zo blijkt ook uit de ervaringen bij LES Genk (OpUnDi Genk, Dag van de Cosmogolem):

“Ik denk de kinderen leren vooral iets leren kennen, kennismaken met verschillende soorten van expressie, eerder dan dat ze een skill ontwikkelen.” – Focusgroep 2 Genk – maart 2024

Naast de finale doelgroepen van het aanbod, is er ook sprake van een potentieel **leereffect bij de uitvoerders van het aanbod** zelf. Zo horen we in Genk dat de leerkrachten van de muziekschool en de leerkrachten uit de dagschool door de samenwerking van elkaar kunnen leren. Ook bij OpUnDi Genk (LES Genk) en LES Borgloon werd gemeld dat personen die meewerkten aan een experiment, hier zaken uit leerden (o.a. het belang van informeel leren, of aanpak door partners).

“Onze DKO-leerkrachten leren ook op andere manieren bij. In die scholen is er meer diversiteit dan in onze klassen, dus ook daarmee omgaan. Anderstaligheid ook. Het klasmanagement: hoe krijg je klasstructuur op orde... Kennisdeling in twee richtingen.” – Focusgroep 2 Genk – maart 2024

³³ Zelfeffectiviteit is het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen (Bandura, 1977)
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



7.3.3 Sociaal kapitaal en lokale verbinding

Dankzij deelname aan het aanbod van de LES, ziet men **contacten ontstaan tussen deelnemers**. Zo geven enkele begeleiders van een lab rond technologische tools aan hoe jongeren die deelnemen, langzaam meer openbloeien, elkaar helpen en soms op den duur ook vrienden maken. Ook voor andere experimenten, horen we dat mensen er elkaar kunnen ontmoeten, wat het potentieel in zich draagt dat mensen ook meer (sociale) verbindingen creëren op termijn.

“Ik heb wel gemerkt in begin waren dat zo losse jongeren, individueel bedoel ik. En nu is dat echt een groepje geworden. Op dezelfde school, ze kennen elkaar nu. Ze helpen elkaar ook veel. Een van de jongens had gevraagd: Mag ik spelletjes van thuis meenemen? Collega zei zou je hier niet doen wat je thuis niet kan doen? En hij zei: Maar hier heb ik mij vrienden.” – Interview begeleider Borgloon

Toch is dit **niet altijd of voor iedereen het geval**. Bijvoorbeeld voor aanbod dat enkel in de vakantie een paar dagen wordt georganiseerd in context van buitenschoolse kinderopvang, ervaart de begeleiding niet dat er nieuwe sociale linken gelegd worden tussen kinderen, maar mogelijk wel tussen medewerkers. Ook een ouder geeft aan dat het kind geen nieuwe vriendjes heeft gemaakt.

Niet enkel personen, maar ook **organisaties worden lokaal met elkaar verbonden**. Dit is zichtbaar in het aanbod, waarbij organisaties hun aanbod aanpassen of nieuw aanbod samen ontwikkelen. Via een gedeelde, fysieke site kan een gezamenlijk aanbod zichtbaar worden uitgerold naar de doelgroep. Het geeft het (aangepast of nieuw) aanbod een duidelijk gezicht. Bovendien wordt via vrijwilligers of buurtbewoners extra maatschappelijke verbinding gecreëerd (bv. in LES Poperinge via de local heroes of bij UpUnDi Genk in LES Genk).

7.3.4 Welzijn

Op vlak van welzijn, horen we dat sommige LES inzetten op toeleiding naar ander aanbod (bv. huis van het kind, vrijetijdsactiviteiten, sport ...), wat *kan* bijdragen aan het welzijn van de deelnemers die de overstap maken. Concrete voorbeelden hiervan, hebben we niet gecapteerd in het onderzoek.

“Psycholoog zit daar, huis van het kind komt nu, wisselwerking geworden” – Focusgroep 2 Borgloon – februari 2024

Verder hoorden we wel in enkele concrete voorbeelden dat deelnemers blij werden van deelname aan het aanbod of dat het aanbod een leuk tijdverdrijf is tegen verveling.

“Meer een soort hobby, kijk elke week uit om er naartoe te gaan. Daarom kom ik, om leuke dingen te doen. [...] Rapper de tijd om te krijgen.” – Interview deelnemer aanbod Borgloon – februari 2024

“Ik heb een blije dag.” – bewoonster De Lovie geciteerd in evaluatie Poperinge

“En ook, dat er andere talenten zijn van kinderen die ene kind helemaal doen openbloeien om met iets anders bezig te zijn buiten schoolse structuur.” – Interview partner Genk – juli/augustus 2023

7.3.5 Bewustwording over leren

We vernamen hoe sommige LES inzetten op het detecteren van interesses en talenten van mensen (i.p.v. vanuit de noden). Het LES in Ieper zet hier bijvoorbeeld sterk op in, maar ook de andere LES proberen via de begeleiders de bewustwording over leren te vergroten. Zo is de smaakmaker en talenfluisteraar van De Trapleer in LES Regio Poperinge vorming gaan geven over hoe talenten te ontdekken en te ontwikkelen aan LES Ieper.

“...maar eigenlijk ook veel talent hebben. Met andere blik gesprek met die mensen aangaan: interesses, wat kan je goed? Niet enkel op de vraag gaan richten maar ook de sterktes van de mensen kunnen gaan



inzetten. Mooie opportuniteit LES om dat vanuit een andere bril te gaan bekijken.” – Focusgroep Ieper – februari 2024

Maar voorbeelden van een toegenomen bewustwording over leren bij de burgers, hebben we binnen het huidige onderzoek niet gecapteerd³⁴. Met bewustwording over leren wordt bedoeld dat de persoon beseft dat hij of zij iets geleerd heeft, of dat hij/zij door het leren talenten en interesses kan ontdekken of dat hij/zij competenties kan versterken. Het gaat dus om het reflecteren over het leren zelf. Uit de gesprekken in Borgloon blijkt dat er op dat moment geen specifieke (gespreks)methodieken werden gebruikt om te reflecteren over leren met burgers. Uit het onderzoek blijkt wel dat partners via deelname aan het leertraject (door kernpartners), de opbouw van het LES *an sich* en/of de experimenten zelf (ook door brede partners) aangaven zaken te leren over leren zelf (Figuur 64). Er is evenwel niet in alle LES in dezelfde mate een wijziging in het begrip van formeel, informeel en non-formeel leren en competenties. Over de LES heen wordt het vaakst een verandering in het begrip van informeel leren gerapporteerd, en het minst in het begrip van competenties/vaardigheden.

³⁴ Het onderzoek is voor deze effecten enkel bij Borgloon gesprekken aangegaan bij begeleiders en burgers. Voorbeelden uit andere LES werden eerder spontaan aangegeven via de focusgroep of op basis van een open vraag rond leren in het partnerschap.
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



ECOLOGISCHE CONTEXT

De LES situeren zich duidelijk in de ecologische context van het transitieprogramma Leven, Leren en Werken. Er is op dat vlak een goede kruisbestuiving tussen de projecten. Daarnaast is er een invloed vanuit lokale initiatieven (bv. SALKTurbo en Kolenspoor in Limburg en het satellietenmodel vanuit POM West-Vlaanderen). Kijkend naar andere verwante (beleids)initiatieven zien we een kruisbestuiving met Digibanken en Brugfiguren Levenslang Leren – maar toch bleef de invloed op de LES bij afloop van het pilootprogramma minimaal doordat het niet structureel is opgenomen in de Europa WSE-werking t.a.v. de LES. Uit de nieuwe oproep 65 blijkt dat Europa WSE nu wel beoogt de linken te leggen en de wederzijdse versterking structureler aan te pakken – zo worden verschillende initiatieven expliciet benoemd in de nieuwe oproep 65.

TYPE ACTOREN

De Europa WSE-werking heeft ook een bepalende invloed gehad op het type actoren die participeren in de LES. Voornamelijk het oproepkader, maar ook het voortraject en de verdere opvolging hebben hier actief aan bijgedragen. In de 5 LES zien we vandaag niet veel verschillen met de types actoren die waren vooropgesteld vanuit Europa WSE. Minder betrokken types van actoren zijn bedrijven, sportclubs en jeugdbewegingen. Wel zijn er jeugdorganisaties en kennisinstellingen betrokken, en ook individuen (niet in naam van een organisatie). De oproepen voorzagen een nauwe betrokkenheid van het lokaal bestuur bij het LES (in het pilootprogramma zelfs als promotor) – hetgeen past binnen de tendens van lokale besturen om de lokale regierol op zich te nemen. Sterke betrokkenheid van het lokaal bestuur blijkt echter niet noodzakelijk om zaken in gang te zetten, daar is het LES Poperinge een voorbeeld van (al blijft een zekere betrokkenheid wel van belang). De promotorrol bij het lokaal bestuur leggen brengt een aantal uitdagingen met zich mee, zoals verdeeldheid in politieke visie, hiërarchische en formele structuur die botst met de flexibiliteit die een LES nodig heeft, en de tijdelijkheid van de politieke legislatuur. Kortom, de rol van het lokaal bestuur kan zowel een succesfactor als een uitdaging zijn, afhankelijk van hun rol in de verschillende fasen van het LES.

ONDERSTEUNING

De ondersteuning die er is geboden vanuit de Europa WSE-werking door zowel Europa WSE-medewerkers als leden van het consortium (bestaand uit Architecture Workroom Brussels (AWB), Tweeperenboom en Global Education Futures (GEF)) heeft een grote invloed gehad in hoe de huidige LES tot stand zijn gekomen. Dit via verschillende aspecten:

Oproep(kader) en verlenging: Zeker het oproepkader heeft een bepalende invloed op zowel het concept van leerecosystemen, de mogelijke acties, de doelstellingen voor de LES, de looptijd, de financiering, de vorming van het partnerschap en de types actoren die participeren. Bij de oproep 65 wordt meer richting gegeven aan de inspanningen van de LES via o.a. het vooropstellen van outputs op het einde van de projectperiode en het omschrijven van meer concrete acties en voorbeelden.

Alle LES uit het pilootprogramma hebben ingetekend voor de verlenging – een teken dat externe financiering nodig is, maar ook een eerste teken dat Europa WSE en de betrokken actoren uit de LES erin geslaagd zijn om het partnerschap te verduurzamen. Bovendien zal de oproep 65 verdere verduurzaming van de LES mogelijk maken.

Financiering: Wat betreft de financiering maken de subsidies mogelijk dat er doelgerichte LES kunnen starten. De eigen cofinanciering heeft hierbij invloed op de dynamiek, duurzaamheid en samenstelling van het partnerschap. Om deelname van bepaalde organisaties niet te verhinderen, werd het aandeel cofinanciering in de oproep 65 verlaagd. Dit resoneert met de idee dat een LES een aantal jaren tijd nodig heeft om voorbij de opstartfase te geraken. De prefinanciering (de projecten moeten zelf financiering voorschieten) kan dan weer zowel vertragend als versnellend werken voor de uitvoering van de experimenten of de samenwerking vanuit de



partners. Om vertraging tegen te gaan werd gekozen om in de oproep 65 voorschotten mogelijk te maken en ook meer werkmiddelen te voorzien.

Voortraject, leertrajecten en projectopvolging: De gelopen voortrajecten met bijbehorende ondersteuning vanuit Europa WSE en het consortium hebben de LES mee vorm gegeven van de start, terwijl de leertrajecten en de opvolging tijdens de loop van de projecten de LES verder hebben helpen ontwikkelen en laten groeien tot de dynamische netwerken die ze nu zijn. In en via de verschillende vormen van ondersteuning heeft het leren centraal gestaan, en is het concept van wat leerecosystemen kunnen zijn verder ontwikkeld. Ook de lerende houding van Europa WSE zelf maakt dat de LES het vertrouwen voelen om zelf verder te leren en te durven experimenteren.

Dynamische, doelgerichte en duurzame leerecosystemen: In de programmatheorie van Europa WSE zijn verschillende vooropgestelde resultaten opgegeven m.b.t. dynamische, doelgerichte en duurzame partnerschappen. Op basis van de analyses uit luik B en C (zie verder) maken we hierover de volgende (voorzichtige) conclusies:

- ▶ **Toegang tot middelen, informatie, plaats, competenties, activiteiten etc.:** In de verschillende LES worden middelen, informatie, plaatsen, competenties gedeeld, hoewel dit niet altijd even structureel verloopt en het niet altijd duidelijk is wie wat met wie precies deelt. Hier is nog ruimte voor verbetering.
- ▶ **Dynamisch en divers partnerschap:** Hier slagen de LES in. Ze zijn divers samengesteld en ze zijn dynamisch in hun werking en de groei van hun samenstelling. De vijf LES kenmerken zich door een dynamische en flexibele samenwerking die gericht is op het ontwikkelen en uitvoeren van experimenten.
- ▶ **Gelijkwaardigheid onder de partners:** Ook hier slagen de LES redelijk goed in. Er wordt veel aandacht besteed aan consensus en aan het gelijkwaardig betrekken van de verschillende partners, ook al zitten de beslissingen voornamelijk bij de kernpartners. Er is ruimte voor feedback en reflectie, wat bijdraagt aan vertrouwen en gelijkwaardigheid onder partners. Er kan meer aandacht gaan naar het gelijkwaardig betrekken van de brede partners, maar daarbij moet ook rekening gehouden worden met de capaciteit van het LES zelf, en zeker ook van de partners.
- ▶ **Duurzaam partnerschap (ook na stop financiering door Europa WSE):** De duurzaamheid van de LES hangt af van factoren zoals tijd om het netwerk te ontwikkelen, draagkracht bij partners in termen van tijd, capaciteit en middelen, flexibel gebruik van financiële middelen, en de betrokkenheid van alle partners, inclusief die in de periferie. Deze elementen zijn essentieel om de werking en impact van de LES te optimaliseren en verduurzamen. Hierin zijn al verschillende stappen gezet, bv. via de oproep 65, de opvolging en ondersteuning. Maar tegelijkertijd stond dit tijdens de loop van dit onderzoek minder op de agenda van de LES aangezien ze voornamelijk nog bezig en zoekende waren met de opstart van hun leerecosysteem.
- ▶ **Doelgericht partnerschap (creatie van maatschappelijke meerwaarde):** Europa WSE is er zeker in geslaagd om doelgerichte partnerschappen op te laten zetten door de verschillende maatregelen die ze genomen hebben (zie boven). De partnerschappen hebben zeker en vast de intentie om maatschappelijk meerwaarde te creëren. Dit wordt duidelijk uit de verschillende beoogde resultaten uit hun afzonderlijke programmatheorieën en uit hoe de LES hun visie proberen uit te werken via het aanbod en het vormen van diverse partnerschappen. Om te oordelen of ze daadwerkelijk slagen in het creëren van maatschappelijke meerwaarde, is het nog te vroeg. Maar uit de analyse over het aanbod, de aanpak van de leerdrempels en de effecten bij de burgers komen hoopgevende tekenen.
- ▶ **Creativiteit, nieuwe oplossingen en synergiën:** Hierin is Europa WSE zeker ook geslaagd, samen met de partnerschappen. Er wordt gerapporteerd bij verschillende LES dat er door het samenwerken in een leerecosysteem nieuwe (creatieve) oplossingen en synergiën zijn ontstaan die ze anders waarschijnlijk niet hadden gerealiseerd.



- ▶ **Verbrede kijk op leren en competenties bij partners:** Ook hier zijn er positieve evoluties op te tekenen bij verschillende partners in de LES. Dat gaat bv. over de verschillen tussen formeel, non-formeel en informeel, of over specifieke leernoden en -drempels. Hier is wel nog ruimte voor verbetering.

8.1.2 Conclusies voor partnerschappen (luik B)

In luik B behandelden we de evaluatievragen die peilen naar hoe de partnerschappen gevormd zijn, met welke visie, samenstelling, governance etc. Hier zijn de mechanismen en resultaten van de programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking relevant, waarbij er in de analyse zowel overkoepelend naar deze mechanismen en resultaten wordt gekeken, als per individuele LES.

VISIE

Wanneer we kijken naar de visie en visievorming binnen de leerecosystemen, zijn er enkele opvallende overeenkomsten te zien. Ten eerste is er een sterke basis aanwezig, mede doordat alle LES een voortraject volgden onder begeleiding van een procesbegeleider (Tweeperenboom). Tijdens dit voortraject werd een eerste, brede visie ontwikkeld, gebaseerd op gedeelde interesses en ideeën. In alle vijf de LES namen deze kernpartners de leiding in de visieontwikkeling. De visie werd co-creatief ontwikkeld onder de kernpartners, maar vervolgens werd ze voornamelijk centraal (top-down) aangestuurd naar de brede partners toe. De visie werd wel in meer of mindere mate afgestemd met de bredere partners. Dit leidde tot een gezamenlijke en gedragen visie, maar deze visie wordt vooral door de kerngroep gedragen en minder door de bredere partners. Dit kan ertoe leiden dat zij zich minder identificeren met het leerecosysteem en hun verantwoordelijkheden niet volledig opnemen.

Er zijn inspanningen om de visie te operationaliseren door deze te vertalen naar praktische acties en experimenten binnen de projecten, in lijn met de langetermijndoelen. De flexibele houding van de LES ten opzichte van hun visie biedt ruimte voor bijsturing en benutting van nieuwe expertise. Echter, communicatie naar de bredere partners verloopt niet altijd regelmatig genoeg, hoewel zij wel op de hoogte zijn van de visie en missie. Ook wordt er geïnvesteerd in het communiceren en uitdragen van de visie naar het brede publiek, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande expertises binnen het leerecosysteem.

NETWERKSTRUCTUUR EN COALITIEVORMING

De netwerkstructuur en -samenstelling van de vijf LES vertonen enkele duidelijke overeenkomsten ook al verschillen ze in hun aanpak, omvang en dynamiek. Ten eerste bestaan de netwerkstructuren uit overlappende subgroepen die de governance-structuur weerspiegelen, waarbij kernpartners vaak betrokken zijn op verschillende niveaus binnen deze subgroepen. Daarnaast nemen kernpartners doorgaans centrale posities in voor de uitwisseling van kennis en resources, wat hen tot belangrijke tussenpersonen maakt. In LES waar dit nog niet gebeurt, biedt dit potentieel om de doorstroom van resources beter te mobiliseren en te structureren. Kennis en resources worden binnen de subgroepen meestal ad hoc gedeeld op basis van specifieke behoeften, wat zorgt voor een hoge frequentie en intensiteit van samenwerking tussen actoren binnen de subgroepen. Echter, de uitwisseling tussen de subgroepen kan verder worden geoptimaliseerd.

Verder zijn de vijf LES heterogene partnerschappen waarin diverse types stakeholders samenwerken, waarbij er bewust wordt gezocht naar manieren om de kennis en expertise van partners complementair in te zetten om de behoeften van het LES te vervullen. De belangrijkste motivaties voor stakeholders om deel te nemen aan de LES zijn het opbouwen van kennis en expertise, het verbinden in lokale partnerschappen, en het feit dat de missie van het LES aansluit bij die van hun eigen organisatie. Waarom bepaalde actoren participeren of niet kan verschillende redenen hebben, namelijk of ze aangegeven zijn in de oproep 545, of de actor al gekend is, of er al mee samenwerkt is, of ze samen op een site zitten, of de actor een bepaalde meerwaarde heeft om te participeren (bv. doelgroepen aanbrengen), maar vooral ook of de actor een gelijkaardige motivatie of visie heeft. Voldoende draagkracht, capaciteit of financiële middelen hebben kunnen ook spelen in het al dan niet (blijven) participeren.



Verder is het hebben van een broker, iemand die verbindt, ook bepalend. Nu de LES enige tijd geleden zijn opgestart, blijkt het een uitdaging om alle partners betrokken te houden.

Het succes van het LES is sterk afhankelijk van de continuïteit in deelname van personen binnen de partnerorganisaties, waarbij personeelwisselingen het proces kunnen vertragen. De lokale verankering van het LES biedt kansen voor sterke partnerschappen, maar vormt ook uitdagingen wanneer het netwerk bredere geografische ambities heeft of meerdere locaties wil verbinden. De motivatie van stakeholders blijft hoog dankzij de focus op verbinding en leren, maar het gebrek aan financiële middelen, met name buiten de kerngroep, vormt een belemmering voor de uitvoering van experimenten en verdere ontwikkeling.

GOVERNANCE EN ROLLEN

De analyse van de governance processen binnen de LES onthult een diversiteit aan benaderingen, afgestemd op lokale contexten en behoeften. Deze diversiteit is zichtbaar in de besluitvorming, rolverdeling en partnerbetrokkenheid. Ondanks deze variaties komen gemeenschappelijke thema's en uitdagingen naar voren, zoals het belang van dynamische governance die zich aanpast aan de levensfase van het ecosysteem, effectief leiderschap dat verantwoordelijkheden deelt, en de mogelijke uitbesteding van bepaalde processen voor objectiviteit. Het core-periphery model, waarbij een kernteam leiding geeft en ondersteund wordt door een bredere groep partners, blijkt een veelbelovende structuur om de complexe dynamiek van leerecosystemen te beheren. Daarnaast zijn factoren zoals partnercomplementariteit, duidelijke communicatie, en de balans tussen korte- en langetermijnresultaten cruciaal voor succes. De governance van LES in Vlaanderen kenmerkt zich door samenwerking, flexibiliteit, en het benutten van individuele partnersterktes, wat bijdraagt aan een adaptieve en context-specifieke aanpak. Alle LES geven aan dat beslissingen genomen worden op basis van consensus. Dit wijst op een streven naar inclusiviteit en gedeelde verantwoordelijkheid, wat essentieel is in een netwerkomgeving waar samenwerking centraal staat. De governance structuren lijken goed aan te sluiten bij de doelstellingen van de LES. Ze zijn ontworpen om het collectieve leren en de gemeenschappelijke ontwikkeling te bevorderen, wat de kern vormt van de LES.

SAMENWERKING EN COMMUNICATIE

Alle LES erkennen de waarde van samenwerking en de positieve impact daarvan op het creëren van nieuwe, creatieve oplossingen en synergiën. Ze begrijpen elk de kracht van collectieve inspanningen en hoe deze kunnen bijdragen aan betere resultaten dan individuele of geïsoleerde pogingen. Samenwerking wordt gezien als een manier om creatieve oplossingen en synergie te creëren, kennis en middelen te delen, netwerken en steunstructuren te versterken, capaciteitsopbouw te stimuleren en gelijkwaardigheid en inclusie te bevorderen. Het gemeenschappelijke begrip van deze waarden wijst op een gedeelde visie voor samenwerking als een cruciale strategie voor gemeenschapontwikkeling en empowerment. Dit blijkt uit hun aanpak van samenwerking en de inspanningen om gezamenlijk doelen te bereiken die anders moeilijk te realiseren zouden zijn. De verschillen die er zijn tussen de LES liggen voornamelijk in de dynamiek van de samenwerking.

Kennisdeling is in alle LES een belangrijk onderdeel van de samenwerking, waarbij kennis voornamelijk binnen de kerngroep en experimenten wordt gedeeld. Partners fungeren soms als brokers om kennis verder te verspreiden binnen het LES. Daarnaast stellen partners middelen en infrastructuur beschikbaar voor experimenten, hoewel duidelijke afspraken hierover vaak ontbreken. De financiering van projecten wordt in alle LES als onduidelijk of complex ervaren, en er is een sterke afhankelijkheid van subsidies, zonder welke sommige LES niet kunnen voortbestaan.

Succesfactoren zoals ruimtelijke verankering, vertrouwen, open communicatie, en eerder opgebouwde relaties dragen bij aan effectieve samenwerking, terwijl uitdagingen zoals gebrek aan tijd en capaciteit, en de rol van lokale overheden aandacht vragen. De samenwerkingen in de LES zijn sterk persoonsgebonden. Dit is een sterkte en een potentieel risico indien die personen wegvallen uit het netwerk.



REFLECTIE EN (BIJ)LEREN

In alle LES staat een lerende houding centraal, wat niet alleen zichtbaar is in het aanbod maar ook in de houding van de partners, waarbij het leren van elkaar een belangrijke motivatie is voor deelname. Reflectie speelt een belangrijke rol in de 5 LES met een sterke focus op beheer, activiteiten en resultaten. Hoewel experimenten al worden opgevolgd en geëvalueerd, gebeurt dit doorgaans nog weinig gestructureerd, waardoor er behoefte is aan een meer doordachte en onderbouwde evaluatieaanpak. Tot slot blijkt open communicatie in alle LES mogelijk te zijn, maar er is op het gebied van feedback nog ruimte voor verbetering.

EFFECTIVITEIT

De effectiviteit van organisatienetwerken wordt bepaald door drie primaire criteria: integratie van het netwerk, stabiliteit van het netwerk en de beschikbaarheid van resources. Uit de analyse blijkt dat de NAO core-periphery governance structuur zorgt voor centrale coördinatie, met een kerngroep die stabiliteit en visieontwikkeling biedt. Er zijn echter uitdagingen bij het verspreiden en internaliseren van de gedeelde visie, vooral onder partners buiten de kerngroep. De ruimtelijke verankering in sommige LES bevordert de integratie en samenwerking tussen partners, terwijl dit in andere LES minder aanwezig is. Wat betreft stabiliteit, lijkt er in LES Borgloon en Genk sprake te zijn van stabiele relaties, maar hierover is weinig informatie beschikbaar voor de andere LES. De mobilisatie van kennis, infrastructuur en materiaal verloopt over het algemeen goed, maar de financiële middelen, tijd en capaciteit blijven een uitdaging. De afhankelijkheid van subsidies vormt een risico voor de duurzaamheid van de LES, en er is een behoefte aan het herzien van de financiering en het waarborgen van een (financiële) return voor partners om hun betrokkenheid te waarborgen.

EVOLUTIE EN MATURITEIT

De evaluatie bracht de evolutie en maturiteit van de LES Borgloon en Genk in kaart. Beide leerecosystemen hebben positieve veranderingen doorgemaakt op het gebied van governance, netwerkuitbreiding en versterking van samenwerking en ondersteuning. In Borgloon blijft de kerngroep een stabiele rol spelen binnen de governancestructuur, met een groeiend netwerk door de toevoeging van nieuwe partners. De focus blijft op visie, besluitvorming en ondersteuning, ondanks enkele veranderingen in de frequentie van bijeenkomsten. In Genk zijn er vooruitgangen geboekt in beheer, kennisuitwisseling en infrastructuur, waarbij de besluitvorming is gestructureerd en het ecosysteem verder is uitgebreid met nieuwe partners. Deze toegenomen betrokkenheid en kennisdeling onder partners versterken beide leerecosystemen.

Wat betreft maturiteit zijn alle vijf LES op verschillende vlakken, zoals netwerkvorming, samenwerking, visievorming en aanbod, verder geëvolueerd over de meetmomenten heen. Verschillen in looptijd en context verklaren de variaties in voortgang tussen de LES. De meeste LES bevinden zich voorbij de eerste fase van hypothese- en visievorming en zijn overgegaan naar de tweede fase van katalyseren en initiëren (Hannon et al., 2019). Borgloon en Genk hebben de derde fase van dynamisch experimenteren bereikt, waarbij Genk zich nog in een overgangsfase bevindt.

8.1.3 Conclusies voor aanbod, systeemcondities en effecten (luik C)

In luik C werd een exploratieve analyse gemaakt van het aanbod van de LES: gaat het om nieuw of aangepast aanbod? Wat is de rol van mentoren/coaches/ambassadeurs? In welke mate is het aanbod ook duurzaam van aard? Er werd nagegaan hoe de LES inspelen op de systeemcondities en het wegwerken van drempels, alsook welke rol een centrale fysieke locatie kan hebben op het aanbod. Ook een voorzichtige analyse van de eerste waarneembare effecten werd opgesteld.



AANBOD

Vanuit DWSE werd de oproep 545 'Leerecosystemen' opgezet vooral om bestaand aanbod te integreren of aan te passen aan de noden. Hoofdstuk 4 bevat een beschrijving van een selectie van het aanbod binnen elk leerecosysteem. We stellen vast dat de LES allemaal werken aan het verbinden of aanpassen van bestaand aanbod, maar toch zijn er LES die ook inzetten op het ontwikkelen van nieuw aanbod, weliswaar voornamelijk op basis van gepercipieerde noden of expliciete leervragen (en dus omdat er bestaand aanbod ontbreekt). Het aanbod bestaat voor het grootste deel uit experimenten zoals de organisatie van workshops of vrijetijdsaanbod in diverse domeinen om talenten te prikkelen, innovatie te brengen in bestaand (formeel) leeraanbod (bv. muzische inbrengen in schoolonderwijs), bijeenkomsten te organiseren om talenten te prikkelen en de drempels te verlagen naar bestaand aanbod (bv. via een rondleiding door de stad of de organisatie van uitprobeermomenten). Daarnaast werden ook innovatieve nieuwe experimenten opgezet, zoals bijvoorbeeld de opmaak van een inclusieve landbouwroute. De kernpartners zitten bij de LES aan het stuur bij het uitdenken van experimenten, al doen ze hiervoor beroep op noden die ze oppikken bij bredere partners of bij de doelgroep zelf. Twee LES maken hiervoor gebruik van selectiecriteria – een manier om erover te waken dat de experimenten ook aansluiten bij de visie. Voor de uitwerking van de experimenten wordt vaak gekeken naar brede partners (bestaande, maar ook nieuwe).

Het is een uitdaging voor de LES om de experimenten – en ook het LES zelf - te verduurzamen. Een aantal LES zetten hier hun eerste stappen in, bijvoorbeeld via het opstellen van een draaiboek, maar ook door het herhalen van bepaalde experimenten en bewust te reflecteren/evalueren hoe deze kunnen worden bijgesteld en kunnen worden verduurzaamd.

Binnen de verschillende LES wordt samengewerkt met organisaties die nauw bij de doelgroep staan (bv. Saamo, Arktos, Digipunten, Groep Intro, ...) waardoor de verbinding kan worden gemaakt met die groepen uit de bevolking die niet worden bereikt door het klassieke of formele leeraanbod. Bij een aantal LES wordt hiervoor expliciet gewerkt met mentoren, coaches en/of ambassadeurs, die een verbindende rol opnemen naar de doelgroep, maar soms gebeurt het organisch waarbij begeleiders spontaan (en vanuit hun ervaring vanuit hun eigen organisatie) die rol opnemen. Wat de precieze rol is van deze brugfiguren is niet altijd duidelijk vastgelegd of kan heel gevarieerd zijn. In de meeste gevallen is de rol van brugfiguur zoals omschreven in het onderzoek Brugfiguren LLL³⁵, namelijk het ondersteunen van potentiële lerenden bij het zetten van een volgende stap in hun traject naar leren, niet sterk toegepast.

SYSTEEMCONDITIES EN WEGWERKEN DREMPELS

Uitdagingen, noden en opportuniteiten om tot leren te komen worden in de LES geïdentificeerd op macroniveau (regionaal) en op microniveau (individueel). Voor de projectoproep 545 dienden de LES een omgevingsanalyse op te maken, en hoewel de organisaties aangeven reeds zicht te hebben op de noden, heeft dit toch geholpen om een beter zicht te krijgen op de noden en de opportuniteiten van de regio.

Diverse experimenten komen in eerste instantie voort uit opportuniteiten die zich aandienen, maar ook vanuit leervragen die worden opgepikt door partners uit het LES die dicht bij de doelgroep staan (zoals welzijnsactoren of jeugdorganisaties). Sommige LES zetten sterk in op het systematisch capteren van leernoden en leerdrempels (voornamelijk in de Westhoek), anderen zijn hier nog zoekende in.

De LES zetten op verschillende manieren in op het verlagen van drempels aan hun eigen aanbod: via de inbreng van expertise van partners rond het bereiken van de doelgroep, communicatie opzetten die de doelgroep aanspreekt, via begeleiders die de doelgroep aanspreken, het hanteren van een opendeurprincipe bij activiteiten, en het aanbod tot de doelgroep brengen. Daarnaast is het ook een kwestie van experimenteren: welke aanpak

³⁵ [Brugfiguren en laagdrempelige gespreksmethodiek levenslang leren. Rapport | Vlaanderen.be](#)
Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



slaat aan? Niet alle LES koppelen aan elk experiment een evaluatie of reflectiemoment, waardoor het leren en reflecteren over deelnamedrempels niet altijd – en niet systematisch – gebeurt. Een aantal LES zet bovendien ook in op het verlagen van de drempels naar en bij regulier leeraanbod. Hier wordt ingezet op kennismaking met het reguliere aanbod, maar om effectieve toeleiding te garanderen is er vaak intensievere begeleiding nodig én dienen er vaak andere drempels (mobiliteit, financieel, taal) weggewerkt te worden waar het LES moeilijk grip op kan hebben. Sommige LES nemen daarnaast een signaalfunctie op naar het reguliere aanbod, of zorgen door samenwerking met het reguliere aanbod dat het perspectief en de noden van de kwetsbare doelgroep ingang vinden bij deze aanbieders.

Een centrale fysieke site zorgt voor zichtbaarheid en toegankelijkheid van het aanbod, zeker bij buurtbewoners. Wanneer verschillende organisaties samen op één site zitten kan er snel(ler) de brug worden gemaakt en wordt het gevoel van verbinding tussen partnerorganisaties gestimuleerd (samenwerken aan een gedeeld verhaal/identiteit). Het vertrekken vanuit een afgebakende site mag echter niet de grenzen van het LES-netwerk bepalen – het niet deel uitmaken van de fysieke site mag geen verhinderende factor zijn voor een logische partnerorganisatie om een waardevolle bijdrage te leveren. Belangrijker is om in te zetten op een locatie waar de doelgroep vlot zijn weg naartoe kan vinden, zodat het aanbod ook de beoogde deelnemers kan bereiken.

EEN EERSTE ZICHT OP EFFECTEN

Per leerecosysteem werd een programmatheorie opgesteld waarin de visie werd vertaald naar beoogde resultaten of outcomes. De mate waarin de acties binnen de LES bijdragen aan de beoogde uitkomsten bij de burgers, is voorlopig nog moeilijk vast te leggen. Het vormen van een partnerschap, en de bijbehorende diensten/aanbod, kunnen jaren in beslag nemen, waardoor het ook lang kan duren eer burgers daadwerkelijk effecten ervan kunnen ervaren. De ervaringen die we hebben kunnen capteren binnen dit onderzoek zijn zeer anekdotisch van aard. Daarnaast zijn de resultaten ook niet volledig of representatief (zo werd bv. enkel voor Borgloon enkele bevragingen gedaan m.b.v. outcome harvesting).

- ▶ **Leergoesting:** Voor sommige experimenten geeft men aan dat duidelijk blijkt dat de deelnemers enthousiast zijn tijdens de deelname en/of in sommige gevallen zich opnieuw inschrijven. Dat wijst erop dat een zekere goesting is aangewakkerd en men gemotiveerd is tot verdere deelname. Of enthousiaste deelname en geprikkelde leergoesting zich ook verderzet in deelname aan andere vormen van leren, daar hebben we vooralsnog weinig bewijs voor.
- ▶ **Competenties:** De experimenten binnen de LES hebben een zeer brede scope. Ze creëren mogelijkheden om zeer diverse interesses uit te testen en om competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) te ontwikkelen. Voorbeelden die waarneembaar waren, is een leerling met meer spreekdurf, sterkere digitale vaardigheden, en het overwinnen van verlegenheid. Bij een kennismaking en eenmalige prikkeling, is het moeilijk om echt te spreken over het ontwikkelen van vaardigheden. Wél is er sprake van (potentiële) leereffecten bij uitvoerders van het aanbod zelf (bv. leren over informeel leren of van elkaars aanpak).
- ▶ **Sociaal kapitaal en lokale verbinding:** Dankzij deelname aan het aanbod van de LES, ziet men contacten ontstaan tussen deelnemers. Toch is dit niet altijd of voor iedereen het geval. Naast personen worden ook organisaties lokaal met elkaar verbonden.
- ▶ **Welzijn:** Op vlak van welzijn, horen we dat sommige LES inzetten op toeleiding naar ander aanbod (bv. huis van het kind, vrijetijdsactiviteiten, sport ...), wat kan bijdragen aan het welzijn van de deelnemers die de overstap maken. Concrete voorbeelden hiervan hebben we niet gecapteerd in het onderzoek.
- ▶ **Bewustwording over leren:** We vernamen hoe sommige LES inzetten op het detecteren van interesses en talenten van mensen (i.p.v. vanuit de noden). Echte voorbeelden van een toegenomen bewustwording over leren, hebben we binnen het huidige onderzoek niet gecapteerd. Uit het onderzoek blijkt wel dat partners via deelname aan het leertraject (door kernpartners), de opbouw van het LES *an sich* en/of de experimenten



zelf (ook door brede partners) aangaven zaken te leren over leren zelf. De visie op leren verschilt per LES, waarbij vooral het begrip van informeel leren vaak verandert, terwijl het inzicht in leerdrempels en competenties minder vaak evolueert, met uitzondering van de Westhoek.

8.2. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn opgedeeld per luik. Die van luik A zijn voornamelijk relevant voor Europa WSE en overheidsinstanties. De aanbevelingen voor luik B en luik C zijn eerder geschreven voor (potentiële) leerecosystemen en hun partners, maar kunnen ook gebruikt worden door Europa WSE en andere stakeholders om partnerschappen te ondersteunen.

8.2.1 Aanbevelingen voor de Europa WSE-werking

Gezien Europa WSE voor de implementatie van het ESF+ programma 2020-2027 kiest om verschillende complexe uitdagingen aan te pakken via een partnerschapsstrategie, zijn er potentieel belangrijke lessen te leren uit het pilootprogramma leerecosystemen.

AANDACHTSPUNTEN VOOR TOEKOMSTIGE OPROEPEN DIE WERKEN MET PARTNERSCHAPPEN

- ▶ 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.
- ▶ Maak actief vermelding van andere relevante beleidsinitiatieven, zodat indieners aangemoedigd worden om actief linken te leggen.
- ▶ Om te bepalen welke vorm van partnerschap het meest geschikt is, moeten we kijken naar zowel het niveau van de hele oproep als het individuele project/LES.
 - *Op niveau van de hele oproep.* Er kunnen algemene richtlijnen en onderbouwde kaders (inhoudelijk en methodologisch) worden opgesteld die bepalen welke actoren aanwezig moeten zijn, welke minimale vereisten gelden voor financiering en hoe co-creatie wordt gewaarborgd. Het is belangrijk om hierbij ruimte te laten voor flexibiliteit, zodat elk LES zijn partnerschap kan afstemmen op de lokale context. Ook afstemming met bredere beleidsinitiatieven en bestaande netwerken is essentieel om synergie te creëren.
 - *Op niveau van een individueel LES.* De vorm van het partnerschap moet flexibel blijven en afgestemd worden op de specifieke doelen, context en de actoren die nodig zijn om deze te bereiken. Partnerschapsvormen kunnen evolueren, bijvoorbeeld van een meer gecentraliseerde structuur in de opstartfase naar een gedecentraliseerde structuur naarmate het netwerk groeit. Wanneer wordt aangestuurd op een 'open en dynamisch partnerschap' voorzie dan een lange looptijd van het project



en voorzie ook financiering die flexibel genoeg is om de groei van het netwerk te ondersteunen. Ga gedegen na of elementen uit de oproep het open en dynamisch karakter verhinderen.

- *Flexibiliteit in evaluatie*: Het is belangrijk om de partnerschapsvorm dynamisch te evalueren en aan te passen op basis van de behoeften en uitdagingen die zich tijdens het project voordoen. Regelmatige evaluaties helpen om in te spelen op veranderingen en om de samenwerking te optimaliseren. De looptijd van partnerschappen moet lang genoeg zijn om effectieve resultaten te behalen.

VOORZIE EEN GEPASTE LOOPTIJD EN TIMING

- ▶ Voorzie een gepaste looptijd voor het project, aansluitend op de verwachtingen van de output en van de duurzaamheid van het partnerschap. De looptijd moet worden gebaseerd op de complexiteit van de doelstellingen van het netwerk, de aard van de problemen die moeten worden opgelost, en de tijd die nodig is om sterke relaties en effectieve samenwerking te ontwikkelen. De literatuur suggereert dat een looptijd van minstens 2-3 jaar nodig kan zijn om wicked problems aan te pakken en duurzame netwerken te ontwikkelen (Raab, Mannak & Cambré, 2015).
- ▶ Voorzie voldoende tijd (rekening houdend met dezelfde elementen als hierboven) voor de opmaak van het projectvoorstel en de partnerschapsvorming. 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. Dat het engagement van de partners kan fluctueren over de ontwikkelingsstadia heen, mag dus ook geëxpliciteerd worden.

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

- ▶ Zet maximaal in op administratieve eenvoud en toegankelijkheid van het Platos-platform/ESF-applicatie. Zorg dat het platform meer aangepast is aan de eigenheid van het werken in partnerschap.
- ▶ Zorg voor voldoende flexibiliteit in de begroting tijdens de projectuitvoering.

HET BELANG VAN VOLDOENDE KADERING EN PROCESBEGELEIDING OP SLEUTELMOMENTEN

- ▶ De ondersteuning vanuit Europa WSE en het consortium gedurende het voortraject is bepalend geweest in de ontwikkeling van de LES. Voor complexe oproepen die werken met partnerschappen is het belangrijk om voldoende kaders en procesbegeleiding te bieden, zeker in de vormingsfase. Deze fase begint al vóór de projectindiening. Europa WSE heeft hier goed op aangestuurd, door in het voortraject een externe begeleider de procesregie te laten leiden. Voorzie 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. Zie 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.
- ▶ 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.
 - het uitwerken van een sterke netwerkstructuur, goede en heldere rolverdeling, een uitgekiende overlegstructuur 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 en procesbegeleiding is dat deze niet te eng of beperkend mogen zijn en ruimte moeten laten voor een flexibele invulling – zeker wanneer het gaat om het vinden van een antwoord op een complex probleem met een unieke, lokale context. Voorzie dan ook de boodschap dat onduidelijkheid en onzekerheid inherent is aan het ontwikkelen van nieuwe diensten of concepten en bij het vormen van nieuwe partnerschappen met een grote diversiteit aan actoren.

- ▶ Blijf inzetten op kennisdeling tussen de projecten – zij lopen immers tegen dezelfde drempels aan. Om dit te bevorderen dienen lerende netwerken, gezamenlijke leertrajecten of andere vormen van kennisuitwisseling te worden opgezet.
- ▶ Blijf inzetten op bereikbare, laagdrempelige en flexibele ondersteuning vanuit de betrokkenen bij Europa WSE, dat de nadruk legt op samenwerking en leren 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 of infosessies die tegemoet kunnen komen aan uitdagingen of knelpunten waar het specifieke partnerschap tegenaan loopt. Het is raadzaam om workshops proactief aan te bieden op uitdagingen waarvan Europa WSE weet dat (nieuwe) LES ze (kunnen) ondervinden (o.a. op basis van dit onderzoek). Langs de andere kant kunnen infosessies en workshops ook reactief georganiseerd worden door Europa WSE of andere partners, wanneer het blijkt dat verschillende LES gelijkaardige problemen ondervinden. Voor specifieke thema's waar individuele LES tegenaan lopen, is er de mogelijkheid om budget te voorzien voor het inkopen van expertise waar ze zelf niet over beschikken.

BLIJVEND INZETTEN OP DE GEWENSTE RESULTATEN

- ▶ Zoals in de conclusies is aangegeven is Europa WSE er in geslaagd om de eerste stappen tot doelgerichte, dynamische en duurzame LES te zetten. Maar Europa WSE moet blijven inzetten op de ondersteuning en opvolging (zeker wat duurzame LES betreft) door de verschillende aanbevelingen van de drie luiken te overwegen en ook te communiceren naar de relevante stakeholders.

VERDER ONDERZOEK

- ▶ Overweeg verder onderzoek (1) over het (praktisch) inzetten op de duurzaamheid van de leerecosystemen, (2) over de vraag of de core-periphery governance ook op langere termijn positief is, en (3) over wat de eigenlijk uitkomsten en effecten zijn van de huidige en toekomstige leerecosystemen.

8.2.2 Aanbevelingen voor partnerschappen

VISIE

- ▶ Gezamenlijke visie: Gemeenschappelijke doelstellingen zijn nodig voor de samenhang in het partnerschap en de overtuiging van de meerwaarde van het vormen van een partnerschap. Wanneer partners niet zijn overtuigd van de meerwaarde, dreigen ze af te haken. Organisaties dienen de organisatie-eigen agenda voldoende los te laten om te komen tot een 'gemeenschappelijke agenda'.



- ▶ Gedeelde taal en begrip vanaf het begin: Zorg ervoor dat partners (in het voortraject) voldoende tijd en ruimte krijgen om elkaar te leren kennen en een gedeelde taal en begrip te ontwikkelen. Dit is cruciaal voor de lange termijn duurzaamheid van het leerecosysteem. Om dit te ondersteunen, moet er continuïteit zijn in de afvaardiging van personen binnen elke partnerorganisatie tijdens verschillende contactmomenten.
- ▶ Gedragenheid van de visie ook bij de brede partners: Vermijd een strikte top-down benadering bij de ontwikkeling van de visie om te zorgen dat deze breder wordt gedragen en geïnternaliseerd door alle partners. Het is belangrijk om ook de brede partners actief te betrekken in het visievormingsproces om hun identificatie met het LES te versterken en ervoor te zorgen dat hun activiteiten in lijn blijven met de missie en visie.
- ▶ Dynamische en flexibele visie: Stimuleer een flexibele houding ten aanzien van de visie en doelstellingen, zodat deze kunnen worden bijgewerkt en verfijnd op basis van ervaringen en nieuwe inzichten. De kerngroep moet open blijven staan voor nieuwe, kritische of afwijkende ideeën om collectieve blindheid te voorkomen en de openheid voor innovatie en verandering binnen het netwerk te behouden.
- ▶ Operationalisering van de visie: Om de visie effectief te vertalen naar de praktijk, is het aan te raden een duidelijke procedure voor experimenten te implementeren. Deze procedure moet evaluatiemomenten bevatten om te beoordelen in welke mate de experimenten passen bij de missie en visie van het LES. Een flexibele checklist met criteria kan hierbij als voorbeeld dienen.

NETWERKSTRUCTUUR EN COALITIEVORMING

- ▶ Diverse samenstelling en de juiste profielen: Een goede en diverse samenstelling van het partnerschap is van belang, blijkt uit de literatuur (Kenis & Cambré, 2019). Voorzie partners uit verschillende domeinen (bv. welzijn, onderwijs, kunst, ...) en verschillende niveaus (theorie vs. praktijk, strategisch vs. operationeel). In de verkennende fase wordt best contact gezocht met partners waarmee men doorgaans niet mee in contact komt. Hierbij dient aandacht te gaan naar de integratie van de verschillende expertises. Trek het partnerschap breder dan enkel 'bewoners' van de site (indien het gaat om een gedeelde fysieke site). Zorg ervoor dat je alle expertises in huis hebt. Welke dit zijn hangt af van de doelstellingen van het LES en welke door de partners cruciaal worden geacht.
- ▶ Verbinding tussen subgroepen: Creëer directe communicatielijnen tussen de verschillende subgroepen binnen het LES, in plaats van enkel via de kerngroep. Dit kan helpen bij het beter mobiliseren van kennis en resources, wat de efficiëntie en samenwerking binnen het hele netwerk kan verbeteren. Enkel wanneer er nog veel wantrouwen is tussen bepaalde organisaties in de periferie, maar een groot vertrouwen in de kernorganisatie, kan dit een omgekeerd effect hebben.
- ▶ Continuïteit in deelname: Bevorder de continuïteit van deelname van personen vanuit partnerorganisaties om het succes en voortbestaan van het LES te garanderen. Dit kan worden bereikt door mechanismen te ontwikkelen die de impact van personeelwisselingen minimaliseren, zoals het documenteren van processen en het waarborgen van kennisoverdracht.
- ▶ Ruimtelijke verankering: Benut de lokale verankering van het LES als een kans om sterke lokale partnerschappen te creëren, terwijl je ook de uitdagingen erkent wanneer het LES breder wil werken of verschillende locaties omvat. Ontwikkel strategieën om de lokale context te respecteren en te integreren, maar wees flexibel genoeg om een bredere aanpak mogelijk te maken wanneer nodig.
- ▶ Kwalitatieve drijfveren: Investeer actief in verbinding en leren binnen het LES om de motivatie van stakeholders hoog te houden. Dit kan door regelmatig succesvolle voorbeelden van samenwerking en leermogelijkheden te delen, zowel binnen de stakeholdergroepen als in de experimenten.
- ▶ Expliciete return en taakbeloning: Zorg voor duidelijkheid over de return on investment en taakbeloning binnen het LES, zodat de motivatie van stakeholders wordt omgezet in concrete acties. Overweeg om



financiële middelen niet alleen aan de kerngroep toe te kennen, maar ook beschikbaar te stellen voor bredere stakeholders om hun betrokkenheid en bijdrage aan experimenten te ondersteunen.

- ▶ Balans tussen structuur en flexibiliteit: Zoek een balans tussen een solide structuur die de samenwerking ondersteunt en de flexibiliteit die nodig is voor innovatie en aanpassing aan veranderende omstandigheden.

GOVERNANCE EN ROLLEN

- ▶ Sterke netwerkmanager of netwerkmanagement: Uit eerder onderzoek komt het belang van een sterk netwerkmanager sterk naar voren. Succesvolle netwerkmanagers zorgen namelijk voor een goede werking van het partnerschap: een goede samenhang, doelconsensus, sterke netwerkstructuur, doordacht overleg en afsprakenkader, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en vertrouwen. Het is aan te raden om middelen vrij te maken zodat één of meerdere personen voldoende tijd kunnen vrijmaken om het netwerk te managen. Onderschat deze rol en tijdsinvestering niet. In de praktijk zien we dan ook dat de rol van netwerkmanager vaak operationeel bij twee (of meer) netwerkleiders gelegd wordt.
- ▶ Zorg voor een duidelijke en logische rolverdeling: Formaliseer de rollen in een document, op basis van een tool of kader. Het afbakenen van de verantwoordelijkheden biedt de partners een houvast. Zorg ervoor dat, bijvoorbeeld de netwerkmanager, de afgesproken rol- en taakverdeling opvolgt. Eveneens is het belangrijk om, gegeven de onzekere en veranderende context, flexibiliteit in rol- en taakverdeling doorheen het traject mogelijk te maken.
- ▶ Partners en resources: Benut de complementariteit van partners, en zorg voor flexibiliteit, vertrouwen, en de toewijzing van voldoende tijd en middelen om een effectief leerecosysteem te garanderen.
- ▶ Hoge werkdruk en een complexe administratie: Verminder de administratieve lasten, bv. binnen de stadsstructuren, om de werkdruk voor partners te verlagen.
- ▶ Efficiënte, heldere communicatie: Zorg voor een goed afgestemde communicatie binnen de governance structuur, zowel intern tussen partners als extern naar andere stakeholders en de ruimere samenleving. Duidelijke communicatie over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen is essentieel.
- ▶ Lokaal bestuur als promotor: Faciliteer een soepele samenwerking met lokale besturen, en streef naar een balans tussen de initiële aansturing door het lokaal bestuur en de wens om vanuit consensus te werken, om een moeilijke opstart te voorkomen. In een vroege fase kan de stad de regie hebben, maar later moet dit evolueren naar een ondersteunende rol. Zorg ervoor dat de betrokkenheid van lokale overheden goed gedefinieerd is.
- ▶ Vooruitgang: Behoud een juiste balans tussen doelstellingen op korte en lange termijn om duurzame vooruitgang binnen het leerecosysteem te waarborgen.
- ▶ Tijdsinvestering en ontwikkelingsproces: Geduld in de ontwikkeling van leerecosystemen is noodzakelijk; overhaasten kan leiden tot oppervlakkige resultaten die niet duurzaam zijn. Maak voldoende tijd vrij om een team goed op elkaar af te stemmen, met inachtneming van het feit dat het tot drie jaar kan duren voordat een organisatienetwerk volledig effectief is. Houd er rekening mee dat het opzetten van een LES waarin alle partners goed op elkaar zijn afgestemd en de visie en experimenten op punt staan, tijd kost. Erken dat de LES nog jong zijn en zoek naar manieren om hun werking en impact te optimaliseren en te verduurzamen.
- ▶ Core-periphery model: Overweeg de ontwikkeling van een core-periphery model waarbij een kernteam de leiding neemt en ondersteund wordt door een bredere groep partners, om de complexe dynamiek van leerecosystemen te beheren en optimaliseren.

SAMENWERKING EN COMMUNICATIE

- ▶ Doordachte overlegstructuur: 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. Belangrijk voor het vertrouwen is om duidelijke afspraken te maken over het besluitvormingsproces. De overlegstrategie, met bijbehorende planning, frequentie en agendasetting, dient uitgekiend te worden voor de verschillende niveaus van het partnerschap.

- ▶ **Uitwisseling van resources:** Maak vanaf de start expliciet wat een partner kan bijdragen aan het LES, op welke manier en via welke kanalen. Gebruik een gedeeld platform (zoals Teams of Google Docs) om deze informatie toegankelijk te maken, zodat alle partners elkaar eenvoudig kunnen vinden voor uitwisselingen.
- ▶ **Brede financiële basis:** De afhankelijkheid van subsidies is een kwetsbaarheid. Er moet gezocht worden naar alternatieve financieringsbronnen om een solide en duurzaam financieel fundament te bouwen.
- ▶ **Ruimtelijke verankering beheren:** Wanneer gewerkt wordt vanuit een gedeelde site, benut de kans voor frequente ontmoetingen tussen stakeholders, maar wees bewust van de risico's. Vermijd de verwachting dat het LES de site beheert zonder eigenaar te zijn, en ontwikkel strategieën om partners en doelgroepen van verschillende locaties effectief met elkaar te verbinden, vooral in landelijke regio's of voor kwetsbare doelgroepen.
- ▶ **Vertrouwen en open communicatie:** Bouw vertrouwen en open communicatie op als sleutelcomponenten van de samenwerking. Zorg ervoor dat partners zich betrokken en gehoord voelen, ook als ze geen sturende rol hebben. De neutraliteit en geloofwaardigheid van de netwerkmanager is hierbij een belangrijk aandachtspunt.
- ▶ **Bestaande relaties:** Stimuleer vlottere samenwerking door voort te bouwen op relaties die in het verleden zijn ontwikkeld en/of door relaties die je in verschillende projecten opdoet. Hierdoor krijg je uiteindelijk een vlottere samenwerking, omdat meer partners geconnecteerd worden. Gebruik deze relaties dus als fundament voor toekomstige samenwerkingen.
- ▶ **Draagkracht van partners:** Erken het gebrek aan tijd en capaciteit als een belangrijke uitdaging. Houd rekening met de beperkte tijd, capaciteit en middelen van partnerorganisaties. Blijf alert op de impact van personeelwissels op de rolverdeling en draagkracht binnen het LES. Zorg voor duidelijkheid over de return die partners kunnen verwachten voor hun tijd- en capaciteitsinvesteringen, en overweeg manieren om deze inspanningen financieel of inhoudelijk te vergoeden. Een eerste tussenstap hier is het zichtbaar maken en erkennen van de inspanningen en waar mogelijk deze financieel, inhoudelijk of op andere manieren te vergoeden.
- ▶ **Beheers de persoonsgebonden aard van samenwerkingen:** Erken dat samenwerkingen binnen het LES sterk persoonsgebonden zijn. Ontwikkel strategieën om de afhankelijkheid van individuen te verminderen, zoals het formaliseren van rollen en verantwoordelijkheden om risico's bij personeelwisselingen te beperken.

REFLECTIE EN (BIJ)LEREN

- ▶ **Een lerende houding:** Zorg ervoor dat leren centraal blijft staan in het LES, zowel in het aanbod als in de houding van de partners. Moedig partners aan om actief van elkaar te leren en maak dit een belangrijke motivatie voor deelname.
- ▶ **Reflectieve houding:** Stimuleer een sterke reflectieve houding ten aanzien van beheer, activiteiten, resultaten, en impact in alle LES. LES die nog in een eerdere fase zitten kunnen baat hebben bij het versterken van deze reflectieve praktijk door te leren van de meer ervaren LES.
- ▶ **Gestructureerde evaluatieprocessen:** Introduceer een meer doordachte, gestructureerde en onderbouwde aanpak voor het monitoren en evalueren van experimenten in alle LES. Zorg voor toegang tot geschikte evaluatie-instrumenten en bied training aan om deze effectief te gebruiken.



- ▶ Open communicatie en feedback: Zorg ervoor dat open communicatie een standaardpraktijk blijft in alle LES en werk aan het verbeteren van de feedbackcultuur. Moedig partners aan om open en constructieve feedback te geven en te ontvangen, om zo continue verbetering te ondersteunen.

8.2.3 Aanbevelingen voor aanbod, systeemcondities en effecten

BRUGFIGUREN

- ▶ Zet bewuster in op het werken met brugfiguren (zoals de coaches, mentoren en ambassadeurs). Brugfiguren zijn essentieel om burgers richting (levenslang) leren te stimuleren, vooral die doelgroepen die minder participeren. Brugfiguren kunnen leergoesting en -motivatie aanwakkeren, leerdrempels wegnemen, en een goede begeleiding voorzien. Brugfiguren moeten hierbij een vertrouwensband opbouwen, neutraal en informeel werken, en zich aanpassen aan de context van de lerende. Er is hiervoor een basisconcept ontwikkeld met uitleg over het concept, de basistaken en rollen en hoe de brugfiguur dit doet³⁶. Het concept is breed inzetbaar in diverse contexten zoals werkplekken en lokale gemeenschappen, en kan door zowel professionals als vrijwilligers worden toegepast. Om dit concept tastbaar te maken, zijn er vijf concrete profielen ontwikkeld die telkens een invulling geven aan het basisconcept, namelijk (1) de leercoach op de werkplek, (2) de leerambassadeur op de werkplek, (3) de outreachende leerloopbaanbegeleider, (4) de leerambassadeur in het socioculturele en sportieve veld, (5) de leernoodsensitieve professional. Deze profielen bieden houvast, maar zijn flexibel en kunnen aangepast worden aan de specifieke context van een organisatie. Daarnaast is er een handleiding opgemaakt voor het inzetten en versterken van brugfiguren in organisaties en lokale besturen met concrete tips voor het gebruik van het basisconcept en de profielen in verschillende contexten. Tenslotte is er ook een toolbox met gespreksmethodieken ontwikkeld om effectieve gesprekken te voeren met potentiële lerenden, waarbij leervragen worden gecapteerd, drempels worden geïdentificeerd en de juiste ondersteuning wordt geboden.

AANBOD EN EXPERIMENTEN

- ▶ Bouw mechanismen in om te bewaken dat het aanbod in lijn ligt met de visie (bv. via selectiecriteria, templates, ...). Het vertalen van de visie naar de praktijk wordt als een uitdaging ervaren, zeker wanneer de visie eerder breed, vaag of abstract is. Wat hierbij kan helpen is het implementeren van een bepaalde procedure voor experimenten, waarbij voor de aanvang of tijdens het verloop ervan kan geëvalueerd worden in welke mate zij passen bij de missie en visie van het LES. Een goed voorbeeld hiervan is de checklist met 7 criteria die LES Borgloon op een flexibele manier hanteert. Reflecteer ook over de (potentiële) duurzaamheid van experimenten, in de zin van hun wenselijkheid t.a.v. de doelstellingen en hun haalbaarheid.
- ▶ Zorg voor de verduurzaming van experimenten. Durf te starten met de experimenten. De verschillende LES hebben aangetoond dat het starten en uitproberen van de experimenten de beste manier was om het LES te laten ontwikkelen. Concreet waren de experimenten cruciaal om elkaar en elkaars expertise te leren kennen, om een abstracte visie concreet te maken, en om breder enthousiasme op te wekken. Het is wel af te raden experimenten te ontwikkelen waarbij het risico loopt dat deze subsidieafhankelijk blijven, maar laat je tegelijkertijd niet verlammen door te veel drempels.
- ▶ Versterk verder de integratie en aanpassing van bestaand aanbod: LES moeten zich primair richten op het verbinden en aanpassen van bestaand leeraanbod aan de noden van de doelgroep. Hoewel het ontwikkelen van nieuw aanbod soms noodzakelijk is, moet dit altijd gebaseerd zijn op goed onderbouwde en expliciete leervragen om te voorkomen dat er overlap ontstaat met bestaand aanbod.

³⁶ [Brugfiguren en laagdrempelige gespreksmethodiek voor levenslang leren | Vlaanderen.be](#)



- ▶ Blijf inzetten op de samenwerking met en toeleiding naar regulier ((non-)formeel) leeraanbod. Om de drempels naar regulier leeraanbod te verlagen, moeten LES intensievere begeleiding bieden en inspanningen leveren om externe barrières zoals mobiliteit, financiën, en taal weg te nemen. Bovendien is het belangrijk dat LES hun signaalfunctie naar reguliere aanbieders versterken om ervoor te zorgen dat de noden van kwetsbare doelgroepen beter worden begrepen en geïntegreerd.
- ▶ Betrek ook voldoende partners met een pedagogische achtergrond voor het ontwikkelen en aanpassen van aanbod en om de nodige reflecties te kunnen maken over leren en drempels.
- ▶ Haal eventueel inspiratie uit 'Brede school'³⁷, dat maximale ontwikkelingskansen wil voor alle kinderen en jongeren via een brede leer- en leefomgeving en met een breed samenwerkingsverband. De Brede school heeft doelstellingen die zeer gelijkaardig zijn aan de LES:
 - Breed leren stimuleren: kwaliteit en de aard van de leerprocessen: actief en interactief, contextueel en betekenisvol, leren in complexe samenhang en op diverse manieren. (3 gradaties van breed leren: oefenen – ontmoeten – creëren en deelnemen).
 - Verbreden van leer- en leefomgeving: nieuwe contexten aanbieden (binnen en buiten schoolmuren), aanbod toegankelijker maken, infrastructuur openstellen en herinrichten.
 - Versterken van leer- en leefomgeving: barrières wegwerken, ouders/buurtbewoners/begeleiders/leerkrachten informeren en competentier maken, fysieke ruimte optimaliseren.

LEERNODEN EN DREMPELS

- ▶ LES zouden moeten investeren in het systematisch identificeren en vastleggen van leernoden en leerdrempels. Dat kan zowel op macroniveau via omgevingsanalyses, als op microniveau via het capteren van individuele leervragen (via partnerorganisaties, brugfiguren en de burgers zelf). Dit helpt om gericht in te spelen op de behoeften van de doelgroep en om de effectiviteit van de aangeboden leerpaden te vergroten.
- ▶ LES moeten actief experimenteren met verschillende benaderingen om drempels te verlagen, zoals het inzetten van doelgroepgerichte communicatie, het aanbieden van begeleiding, het hanteren van een opendeurprincipe, en het brengen van het aanbod naar de doelgroep. Blijf hiervoor ook samenwerken met de organisaties die dicht bij de doelgroep staan. Daarnaast is het essentieel dat elk experiment geëvalueerd wordt om drempels beter te begrijpen en systematisch te verminderen.
- ▶ Gebruik voor het identificeren en wegwerken van drempels ook de kennis en gespreksmethodieken opgebouwd in het onderzoek rond Brugfiguren LLL. Daarin wordt bijvoorbeeld duidelijk hoe belangrijk reflectie is voor het identificeren van leernoden, maar ook hoe moeilijk dat kan zijn (voor bepaalde doelgroepen). Verschillende van de gespreksmethodieken zijn ook ontwikkeld om oplossingen te zoeken voor de individuele leerdrempels van burgers.
- ▶ Faciliteer een bredere en diepere verandering in de visie op formeel, informeel, en non-formeel leren, met speciale aandacht voor het begrip van leerdrempels en competenties. Stimuleer inzicht in leerdrempels om het leren voor alle doelgroepen toegankelijker te maken. Formeel leren heeft andere (en meer) drempels dan non-formeel leren, en informeel leren heeft nog andere drempels dan de twee andere types van leren. Kennis over deze drempels en hoe ze gerelateerd zijn aan het type leren zijn belangrijk om ze te overkomen en om de silo's tussen de formele, non-formele en informele aanbieders weg te proberen werken. Het is dus aangeraden om deze verschillen te expliciteren.

³⁷ https://www.diversiteitleren.be/sites/default/files/materiaal/brede_schoon_-_deel_3_-_2011_-_boek_maart_wat_doet_een_brede_schoon.pdf
 Evaluatieopdracht ESF-oproep Leerecosystemen | IDEA Consult en AMS | 30 september 2024



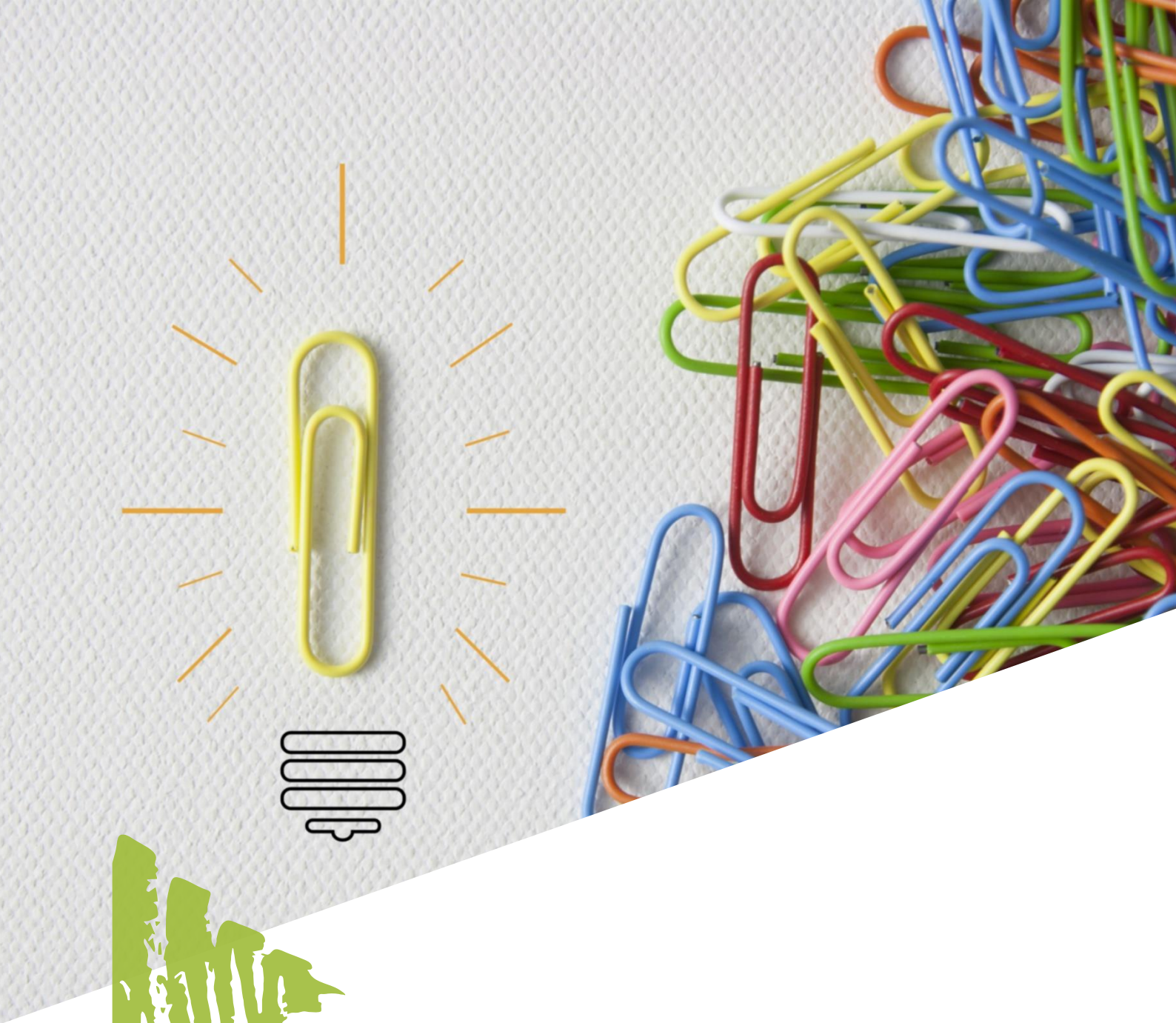
LOCATIES, SITES EN ONTMOETINGSPLAATSEN

- ▶ Zet in op zichtbaarheid van de site(s) en zorg voor laagdrempelige ontmoetingsplaatsen t.a.v. de doelgroep. Zichtbaarheid is hier van groter belang dan één gezamenlijke site – al kan dit laatste wel helpen om het aanbod samen zichtbaarder te maken en er een eigen gezicht/identiteit aan te geven. Potentiële leerecosystemen dienen stil te staan bij de mogelijke locatie(s), hoe toegankelijk ze zijn en of ze bevorderlijk zijn voor leren (zie ook BIJLAGENB.5.4).

MONITORING VAN AANBOD EN EFFECTEN

- ▶ Experimenten worden reeds opgevolgd en geëvalueerd, al gebeurt dit doorgaans eerder weinig gestructureerd. In de toekomst kunnen alle LES baat hebben bij een doordachte, gestructureerde en onderbouwde aanpak voor het monitoren en evalueren van experimenten. Voorzie daarnaast ook tijd voor reflectie en evaluatie van het aanbod (maar ook van het LES als geheel). Hiervoor hebben partners meer toegang tot en kennis over geschikte evaluatie-instrumenten nodig. Het kan een hulp zijn om hier een externe organisatie voor in te schakelen (bv. een kennisinstelling). Bouw automatische mechanismen in. Voorzie bv. een template voor projectteams om een evaluatie te kunnen uitvoeren. Zo'n evaluaties hoeven daarvoor niet steeds of enkel via surveys bij gebruikers of (her)inschrijvingen te gebeuren. Ook via observaties en bijbehorende observatievragen kunnen effecten in kaart gebracht worden. Bouw, zoals boven aangegeven, ook steeds een vraag in naar de drempels voor deelname.





Bijlagen

B.1 Uitgebreide beschrijving methodologie






In dit hoofdstuk bespreken we de methodologie en aanpak van het onderzoek. We stelden een flexibele en pragmatische evaluatiebenadering voor dat werkt met programmatheorieën. De programmatheorieën werden gekoppeld aan de opdeling van de onderzoeksvragen. Om deze te kunnen beantwoorden, stelden we een aanpak voor in 3 fases met specifieke methodes voor de dataverzameling en analyse.

B.1.1 Evaluatiebenadering

EVALUATIE VOLGENS 6 PRINCIPES

Leerecosystemen zijn een vorm van sociale innovatie, die tot stand komt in een context van complexiteit. De problemen die men wil aanpakken, bijvoorbeeld de beperkte participatie in levenslang leren in het bijzonder bij groepen die minder tot leren komen, is het resultaat van meerdere op elkaar inwerkende en vaak onzichtbare dynamieken in bepaalde contexten. Er worden meerdere strategieën ingezet om dit probleem aan te pakken, met betrokkenheid van diverse actoren, wat leidt tot onvoorspelbaarheid in mogelijke outcomes en impact. Daarom hanteerden we een evaluatiebenadering die deze complexiteit omarmt en recht doet aan de eigenheid van innovatie (Desmedt, 2021; Maxwell, 2012; Perrin, 2002). Onderstaande principes zijn hierin van cruciaal belang:

Tabel 15: Principles

	Systeemmodellen gebruiken in plaats van simplistische ideeën over oorzaak-gevolg.
	Het leren centraal stellen, door: Projecten niet enkel op hun 'succes' te beoordelen, maar ook op de mate waarin ze werkelijk iets nieuws beoogden, bewust geleerd hebben en actie hebben ondernomen om zichzelf te verbeteren. De belangrijkste uitzonderingen of de beste praktijken te bekijken: zelfs mocht de meerderheid van de innovatieve projecten weinig opleveren, zijn interessante lessen te leren uit de succesverhalen waar het wel werkt.
	Een realistisch tijds kader hanteren: de impact van innovatie kan niet op de korte termijn worden geobserveerd.
	Flexibele, inductieve en kwalitatieve methoden inzetten, die oog hebben voor onbedoelde, onverwachte resultaten.
	De context onderzoeken en waarderen als intrinsiek onderdeel van het causale proces: deze interactie is immers essentieel om te verklaren hoe en waarom een interventie werkt.
	Participatieve methoden inzetten om de ervaring te begrijpen van de "belanghebbenden" zelf die de uiteindelijke doelgroep zijn van sociale veranderingsinspanningen – om de betekenis van de sociale werkelijkheid van degenen die in de context verwickeld zijn, te onderzoeken.



REALIST EVALUATION

Als evaluatiebenadering hanteerden we de Realist Evaluation (RE) benadering (Pawson & Tilley, 1997). Realist evaluation focust op hoe bepaalde causale mechanismen binnen bepaalde condities een resultaat produceren. Het is een theoriegebaseerde evaluatiebenadering waarbij de 'black box' van hoe een maatregel of project werkt inzichtelijk wordt gemaakt. Meer bepaald wordt niet enkel bekeken OF een maatregel of project werkt, maar ook verklaard HOE een maatregel, project of interventie een bepaald resultaat behaalt en hoe context of randvoorwaarden dit proces beïnvloeden. Theoriegebaseerde evaluatiebenaderingen erkennen dat er gewoonlijk een combinatie is van contextuele en interventiefactoren die samen een resultaat opleveren.

PRACTICAL PROGRAM EVALUATION

Net omdat we ons vanuit hoger geschetste principes open willen opstellen voor de diversiteit en complexiteit van de realiteit van de leerecosystemen op het terrein hanteerden we Chens Practical Program Evaluation (Chen, 1990, 2015) als referentiekader. Dit kader bood volgens ons concrete handvaten om enkele van onze hoger geschetste principes in te vullen.

Chens Practical Program Evaluation (PPE) heeft twee sterke punten waarop we verder bouwden. Ten eerste is Chens model van programmatheorie ('het actiemodel/veranderingsmodel schema') een systeemmodel dat een sterk kader biedt om de context in beeld te brengen. En ten tweede beklemtoont practical program evaluation het belang van een realistisch tijds kader.

1. Het actiemodel/veranderingsmodel schema

Chens model van programmatheorie (Chen, 2015, p. 70) bestaat uit een actiemodel en een veranderingsmodel.

- ▶ Het **veranderingsmodel** van een actie, initiatief of beleid is het causaal model: het legt uit hoe men verwacht dat 'de interventie' (de actie, het initiatief of beleid) de beoogde resultaten en vooropgestelde impact zal voortbrengen. Het gaat over de assumpties over de causale processen achter het maatschappelijk probleem dat men wil oplossen enerzijds, en over de causale processen achter de voorgestelde oplossing anderzijds.
- ▶ Het **actiemodel** geeft weer hoe verantwoordelijken voor een programma zichzelf organiseren en samenwerken met partnerorganisaties, binnen de ruimere context, om het doelpubliek te bereiken en het programma uit te voeren. Op deze manier biedt het een kader om op een rijke, maar toch gestructureerde manier de context van een programma in beeld te brengen.

2. Het belang van een realistisch tijds kader

In de logica van deze evaluatiebenadering kan een programma slechts impact hebben als het veranderingsmodel onderbouwd en valide is, maar ook enkel als het actiemodel geïmplementeerd wordt zoals voorzien. Deze implementatie heeft tijd nodig, en pas als alles goed loopt in de uitvoering, kan er – ook pas na enige tijd, en als de context ondersteunend werkt – sprake zijn van de beoogde resultaten en impact bij de finale doelgroep. Het is deze praktische blik die de sterkte is van Chens benadering en in de zuivere 'realist evaluation' benadering - die meteen ingaat op de outcomes of resultaten - wat ontbreekt.

Chen (2015) onderscheidt verschillende fasen in de levenscyclus van een programma:

- ▶ Planningsfase.
- ▶ Initiële implementatiefase (het plan wordt omgezet in actie, en er kunnen nog allerlei implementatieproblemen opduiken).
- ▶ Fase van de mature implementatie (de implementatie loopt op routine, en uitvoerders gaan focussen op bereik van de doelgroep, hun tevredenheid, en eerste resultaten).
- ▶ Outcome fase (na een periode van mature implementatie willen stakeholders binnen en buiten het programma weten of de doelstellingen worden bereikt).

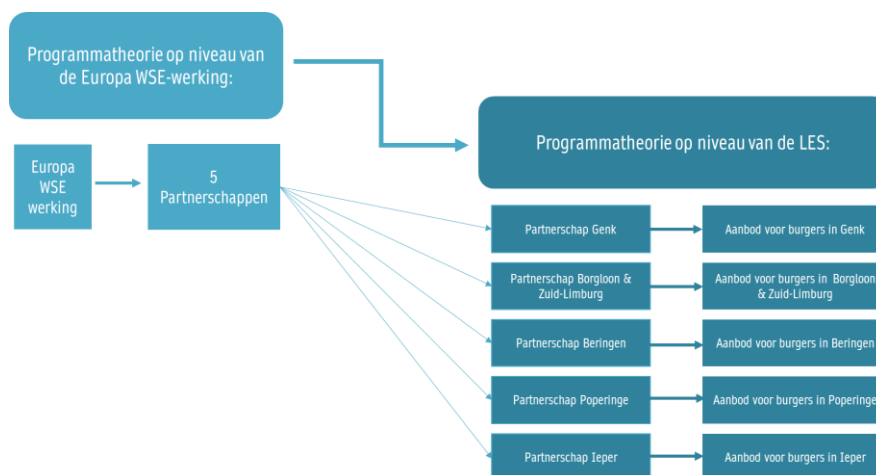


Een evaluatie moet aangepast zijn aan de fase waarin een programma zich bevindt. Aangezien de vijf leerecosystemen nog maar 1 jaar of minder operationeel zijn, namen we maturiteit mee als een van de op te volgen factoren en stemmen we er onze aanpak op af.

B.1.2 Programmatheorieën

We hanteerden de programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking en op niveau van de LES. Deze twee niveaus staan in relatie tot elkaar (zie [Figuur 66](#)).

Figuur 66: Relatie tussen de twee niveaus van programmatheorieën



De programmatheorie op **niveau van de Europa WSE-werking** focust op hoe de partnerschappen tot stand komen door de Europa WSE-werking (via bv. oproepen en financiering) en hoe ze ondersteund worden om dynamische en duurzame partnerschappen te vormen en hun uiteindelijke maatschappelijke meerwaarde doelgericht te kunnen creëren (zie [Figuur 19](#) in Sectie 5.1). De uitvoerders van de interventies van deze programmatheorie zijn vertegenwoordigers van Europa WSE, het consortium met Tweeperenboom en individuele partners. De uiteindelijke doelgroep zijn de lokale partnerschappen. De beoogde resultaten zijn daarom op niveau van de partnerschappen te begrijpen.

De programmatheorieën op **niveau van de LES** focust op hoe de partnerschappen aanbod en leerkansen vormgeeft voor de doelgroepen bestaande uit burgers. Elke LES of partnerschap gaat dus als interventie lokaal aanbod ontwikkelen of aanpassen en heeft als resultaten factoren zoals leergoesting, competenties, welzijn of sociaal kapitaal. Ondanks een aantal gelijkenissen, verschillen de concrete doelgroepen, specifieke interventies, mechanismes, doelstellingen en resultaten per LES. Daarom wordt er per LES een aparte programmatheorie opgemaakt, zodat we per LES de analyse kunnen uitvoeren, maar op basis van de gelijkaardige structuur van de programmatheorieën de LES ook met elkaar kunnen vergelijken. De programmatheorieën werden op basis van de analyses in de loop van het project aangepast en verder uitgewerkt.

B.1.3 Evaluatievragen

De evaluatievragen werden verdeeld onder 3 luiken:



- ▶ **Luik A: Europa WSE-werking leerecosystemen.** Dit luik komt overeen met de programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking waar de focus ligt op de ondersteuning en interventies vanuit Europa WSE en het consortium.
- ▶ **Luik B: Partnerschappen.** Dit luik peilt hoe de partnerschappen gevormd zijn, met welke visie, samenstelling, governance etc. Hier zijn de mechanismen en resultaten van de programmatheorie op niveau van de Europa WSE-werking relevant, waarbij er in de analyse zowel overkoepelend naar deze mechanismen en resultaten wordt gekeken, als per individuele LES. Tegelijkertijd komt ook het actiemodel van de programmatheorieën op niveau van de LES hier aan bod: met name informatie over uitvoerende organisaties, partners, uitvoerders en ecologische context.
- ▶ **Luik C: Het aanbod, de systeemcondities en effecten op burgers per LES.** Dit luik komt overeen met de programmatheorieën per LES, met een grote focus op het veranderingsmodel.

Per luik zijn de evaluatievragen georganiseerd in een aantal rubrieken, bv. 'ondersteuning' in Luik A of 'maturiteit' in Luik B.

Tabel 16: Evaluatievragen per luik

Luik A: Europa WSE-werking leerecosystemen	
Ondersteuning	Hoe krijgt de ondersteuning van de LES door het consortium en door Europa WSE vorm? In welke mate en op welke manier draagt de Europa WSE-werking Leerecosystemen bij tot het opzetten van dynamische, doelgerichte lokale partnerschappen gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde? Zijn deze bijdrages zoals verwacht? - Hoe draagt het oproepkader en de financiële steun hiertoe bij? - Hoe draagt het voortraject hiertoe bij? - Hoe draagt de projectopvolging door Europa WSE hiertoe bij? - Hoe dragen de lerende netwerken hiertoe bij?
	In welke mate en op welke manier draagt het pilootprogramma leerecosystemen bij aan het opzetten van duurzame leerecosystemen [LES die ook na stopzetten projectfinanciering en ondersteuning blijven bestaan]?
Ecologische context	Op welke manier verhouden de Leerecosystemen zich tot andere lopende beleidsinitiatieven i.v.m. regionale partnerschappen, leren, digitalisering en kwetsbare doelgroepen? In welke mate versterken ze elkaar? Hoe krijgt dit vorm?
Type actoren	Welke (type) actoren zijn betrokken binnen de Leerecosystemen? In welke mate stemt dit overeen met de initieel vooropgestelde doelgroep? Wat verklaart mogelijke verschillen? <i>Waarom doen sommige actoren niet mee?</i>
Luik B: Partnerschappen	
Maturiteit	Wat is de maturiteit van de LES in termen van looptijd, visie, netwerk, samenwerking en aanbod? In welk ontwikkelingsstadium zitten de LES?
Visie	Is er een gezamenlijke visie in elke LES? En in welke mate is die gedeeld en geïnternaliseerd door alle partners in het netwerk?
	Hoe werd de gezamenlijke visie van het LES ontwikkeld? <i>Wat is het belang van de verschillende niveaus: burger, lokale gemeenschap, deelnemende organisatie, leerecosysteem ...?</i>
	In welke mate wordt de visie gedeeld met derden? Hoe?
Netwerkstructuur en coalitievorming	Op welke manier wordt bepaald welke taken een LES opneemt? Hoe wordt de scope afgebakend?
	Hoe krijgt de (co)financiering vorm en wat is de impact hiervan op de coalitievorming/partnerschap?
	Hoe en door wie worden beslissingen genomen over de deelname van organisaties aan het leerecosysteem? Hoe worden/werden actoren uit de lokale omgeving geïnformeerd en gestimuleerd om deel te nemen aan het leerecosysteem?
	Wat zijn de redenen/urgenties om (niet) mee te doen aan het LES? In welke mate en hoe worden de noden van en opportuniteiten voor een (potentiële) partner geïdentificeerd?



	<p>Wie maakt er deel uit van de coalities? In welke mate is het een divers partnerschap? Welke factoren faciliteren en verhinderen de ontwikkeling van een divers partnerschap?</p> <p>Hoe ziet de structuur van de partnerschappen eruit (netwerksamenstelling, relaties en patronen) in deze fase? In welke mate evolueert de netwerksamenstelling en structuur (relaties)?</p> <p>In welke mate zijn de diverse partners effectief betrokken? Hoe evolueert dit?</p>
Governance en rollen	<p>Hoe zien de governance processen en structuur er uit in elk van de LES? Hoe en door wie worden beslissingen genomen? Hoe worden afspraken gemaakt?</p> <p>In welke mate zijn er verschillende rollen bepaald voor de deelnemende organisaties? Welke zijn dat? Hoe en wanneer werden de rollen bepaald? Zijn ze bepaald vanuit de gezamenlijke doelstelling? Hoe wordt bepaald wie welke rol/taken opneemt?</p> <p>Waar zitten en wat verklaart de verschillen en gelijkenissen tussen de LES wat betreft governance processen en structuur? <i>Sluit deze aan bij de doelstelling van de LES?</i></p>
	<p>In welke mate is er al aandacht geweest voor governance processen en structuur, en leiderschap van het leerecosysteem? Wat is er op dit vlak al ondernomen? Was het nuttig om hierover na te denken? Welke uitdagingen en succesfactoren ervaren de LES hierbij?</p>
	<p>Indien verschillende niveaus van samenwerking: Wat is het verschil tussen de kerncoalitie en het breder partnerschap qua rollen, engagement, financiering?</p>
	<p>In welke mate en op welke manier wordt er gewerkt aan een "return" of taakbeloning voor de betrokken actoren? En wanneer wordt dat besproken?</p>
Samenwerking & communicatie	<p>Welke informatie, competenties, middelen, activiteiten, doelgroepen, plaatsen... worden gedeeld of uitgewisseld? Hebben alle partners hier toegang toe? Welke mechanismes worden er gebruikt (bv. hoe wordt informatie gedeeld, expertise, communicatiekanalen, IT platformen ...)?</p>
	<p>In welke mate en op welke manier zijn de deelnemende organisaties afhankelijk van elkaar wat betreft middelen, informatie, competenties, plaats, invloed, doelgroepen, activiteiten (en in welke mate ervaren ze dit zelf)?</p>
	<p>Hoe loopt de samenwerking tussen de organisaties in het LES momenteel? Wat loopt goed? Welke succesfactoren ervaren de LES hierbij? (incl. rol fysieke locatie, visie, betrokkenheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid)</p> <p>Wat loopt minder goed? Welke risico's/uitdagingen ervaren de LES hierbij? (incl. rol fysieke locatie, visie, betrokkenheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid)</p>
	<p>Wegen de voordelen van interorganisatorische samenwerking op tegen de uitdagingen of beperking ervan? In/onder welke omstandigheden is dit het geval?</p> <p>In welke mate ontstaat dankzij de samenwerking creativiteit, nieuwe oplossingen en synergiën? Op welke manier? Succesfactoren, drempels?</p>
Reflectie, (bij)leren	<p>Hoe krijgt bijleren en reflectie binnen het partnerschap vorm? Wat zijn de gevolgen (voor partnerschap, aanbod, ...)? Wat zijn succesfactoren? Wat zijn moeilijkheden?</p>
	<p>In welke mate en op welke manier verandert de blik op leren en competenties bij de betrokken actoren (en het bredere netwerk)?</p>
Dynamisch en duurzaam partnerschap	<p>In welke mate is er een dynamische en duurzame interorganisatorische samenwerking? Welke factoren faciliteren en verhinderen de ontwikkeling van een dynamisch en duurzaam partnerschap?</p>
Doelgericht partnerschap	<p>In welke mate heeft het partnerschap (met haar structuur en governance) het potentieel om de gezamenlijke visie of doelstellingen te realiseren (inclusief het creëren van maatschappelijke meerwaarde)? <i>Is het partnerschap (in de vorm van een organisatienetwerk) de meest geschikte oplossing voor het realiseren van de doelstellingen?</i> Wat zijn de belangrijkste risico's en opportuniteiten?</p>
Luik C: Aanbod, systeemcondities en effecten op burgers per LES	
Het aanbod	<p>Hoe draagt de LES-werking bij aan veranderingen in het aanbod van alternatieve en inclusieve leerkanalen? Gebeurt dat door nieuw, afgestemd of geïntegreerd aanbod?</p> <p>Wat is het concreet gecreëerde, afgestemde of geïntegreerde aanbod?</p> <p>Hoe werken de partners hiervoor concreet samen?</p>
	<p>Wat is de rol van mentoren/coaches/ambassadeurs? Hoe zet het leerecosysteem hierop in? In welke mate slaagt het leerecosysteem in dit opzet? Wat werkt? Wat niet?</p>
	<p>In welke mate en op welke manier ligt het aanbod binnen de initieel vooropgestelde visie?</p>



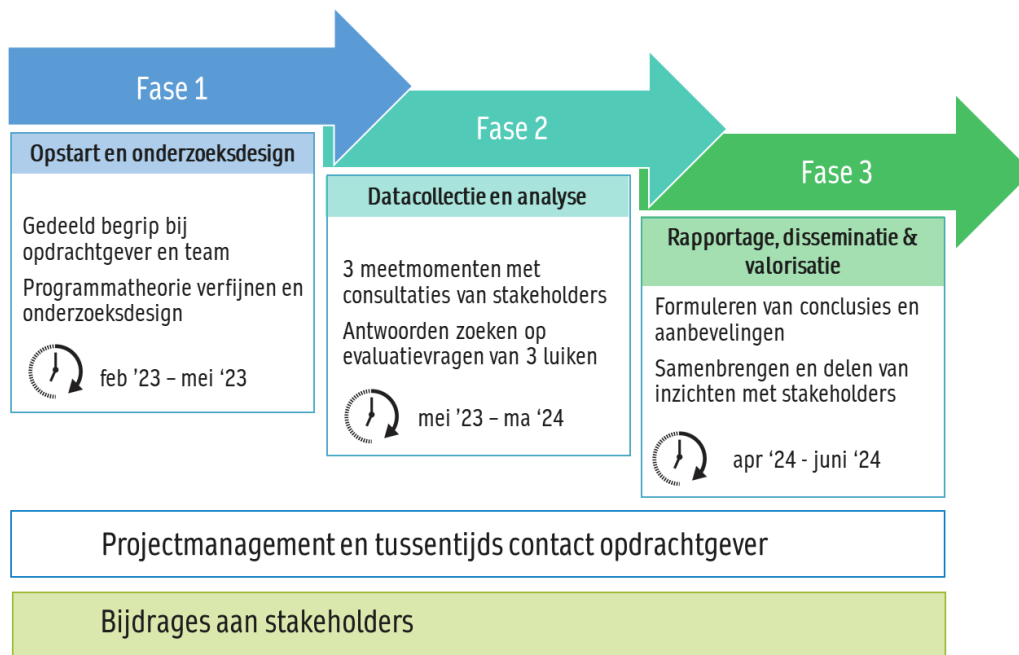
	In welke mate wordt er door de LES gewerkt naar een bestendig aanbod ook na de projectperiode? Op welke manier?
Systeemcondities en wegwerken drempels tot leren voor doelgroepen	Hoe identificeren de LES de (relevante) uitdagingen en opportuniteiten die burgers (in het bijzonder kwetsbare groepen in termen van leeftijd, opleidingsniveau, arbeidsstatus, geslacht, ...) in hun lokale omgeving ervaren (i) om tot leren te komen en (ii) bij de bewustwording van het leerpotentieel van (leer)ervaringen in hun dagelijkse leven?
	Hoe spelen de LES in op de geïdentificeerde drempels en noden bij burgers/doelgroepen (bv. drempels wegwerken of verlagen)? Op welke manier? (<i>Hoe draagt de LES-werking (inclusief de interorganisationele samenwerking en integratie) bij tot het verbeteren van de randvoorwaarden voor leren?</i>)
	Wat is de rol van het al dan niet hebben van een centrale (fysieke) locatie voor het creëren van aanbod en het bereiken van burgers?
Effect op leergoesting en participatie	Wat is het effect van de (verhoogde) deelname aan de lokale leerkansen op de bewustwording over leren bij de lokale burgers? Wat is de verklaring?
	Wat is het effect van de (verhoogde) deelname aan de lokale leerkansen op de leergoesting van de lokale burgers? Wat is de verklaring?
Effect op competenties, sociaal kapitaal en welzijn	Wat is het effect van de (verhoogde) deelname aan de lokale leerkansen op de competenties van de lokale burgers? Wat is de verklaring?
	Wat is het effect van de (verhoogde) deelname aan de lokale leerkansen op het sociaal kapitaal van de lokale burgers? Wat is de verklaring?
	Wat is het effect van de (verhoogde) deelname aan de lokale leerkansen op het algemeen welzijn van de lokale burgers? Wat is de verklaring?

B.1.4 Aanpak onderzoek in 3 fases

We hanteren een aanpak in 3 fases (zie [Figuur 67](#)): opstart en onderzoeksdesign, datacollectie en analyse (de huidige fase), en rapportage, disseminatie en valorisatie. Door capaciteitsproblemen bij het onderzoeksteam is de oorspronkelijke einddatum van het project uitgesteld van juni naar september 2024. In wat volgt lichten we de methodes in elke fase toe.



Figuur 67: Onderzoeksfases



FASE 1: OPSTART EN ONDERZOEKSDESIGN

In de opstartfase bereiden we de programmatheorie en de evaluatievragen en stelden we een onderzoeksplan op. Dat is uitgeschreven in het inceptierapport. Hierbij werden onderstaande methoden gehanteerd:

- ▶ **Desk studie** diende om de beleidscontext, het reeds gelopen traject van de LES-werking als geheel, en individuele leerecosystemen in kaart te brengen. We analyseerden diverse relevante documenten: de projectoproepen, de ingediende projectvoorstellen, Referentiekader Leerecosystemen, beleidsteksten rond levenslang leren (Actieplan Levenslang Leren, Visie Leven, leren, werken 2050), informatie verkregen door de LES zelf (o.a. theory of change opgesteld door de Limburgse LES, templates voor experimenten) en outputs van de leeragenda van Europa WSE.
- ▶ **Literatuurstudie** werd ingezet om de concepten van organisatienetwerken en leerecosystemen theoretisch uit te diepen. Onder andere op basis hiervan werden de programmatheorie en evaluatievragen verfijnd en geoperationaliseerd.
- ▶ **Acht verkennende online interviews** werden afgenomen in maart en april 2023 om een diepgaand begrip op te doen van de context van de LES-werking en van aandachtspunten bij de evaluatie. De interviewleidraden werden zorgvuldig opgemaakt o.b.v. de onderzoeksvragen uit de offerte en afgestemd op de te spreken actoren. Ze werden aangevuld en goedgekeurd door Europa WSE. We interviewden kernactoren van de 5 LES, vertegenwoordigers van Europa WSE en van Tweeperenboom.
- ▶ **Een interne werksessie** met onderzoekers van IDEA en AMS werd ingezet om de kennis van de onderzoekspartners volop te benutten en om triangulatie van inzichten binnen het onderzoeksteam mogelijk te maken. Resultaten van de verkennende fase werden gedeeld en het onderzoeksplan incl. onderzoeksvragen, methoden en plan van aanpak werden besproken.
- ▶ **Afstemmingsmomenten** met de 3 LES uit Limburg en de 2 LES uit de Westhoek werden georganiseerd om de haalbaarheid en praktische kanten van de datacollectie te bespreken. We lichtten de evaluatieopdracht toe en stelden hen het voorlopige plan van datacollectie voor met de elementen en meetmomenten die voor hen relevant zijn. Een herziene versie van het onderzoeksplan, na feedback van de opdrachtgever en stuurgroep, werd opnieuw voorgelegd aan de LES.

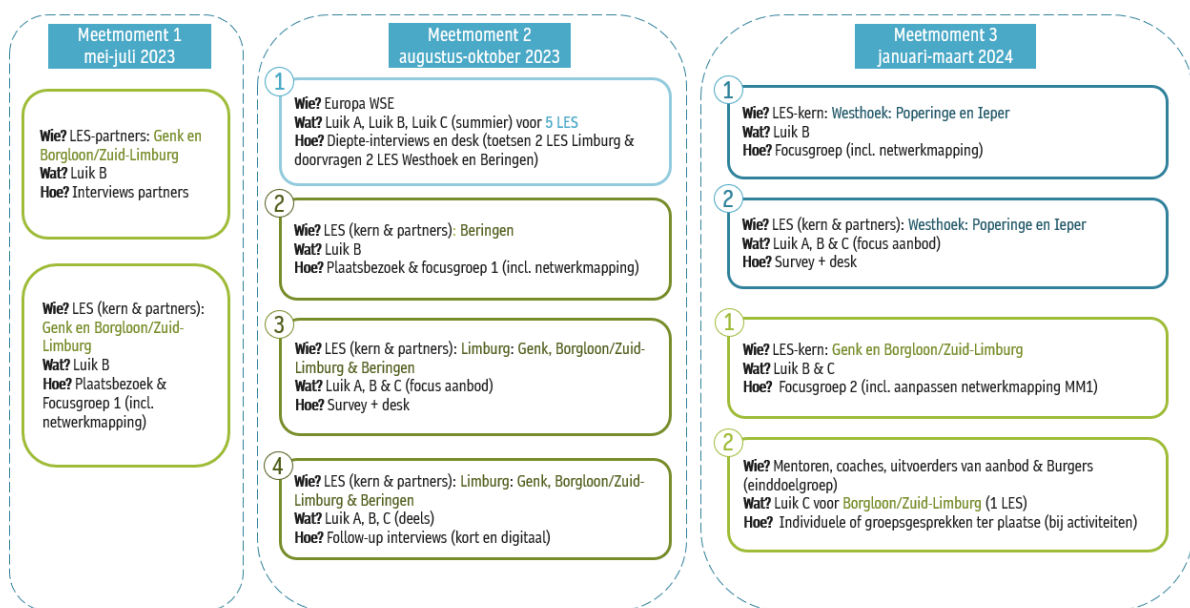
- ▶ **Een stuurgroepsessie** vond plaats na een eerste versie van het inceptierapport. Op vraag van de stuurgroep en opdrachtgever werd het onderzoeksplan herzien, met name de aanpak van de datacollectie en caseselectie.

FASE 2: DATACOLLECTIE EN ANALYSE

Datacollectie

Fase 2 delen we verder op in 3 meetmomenten (zie **Figuur 68**). Welke methoden we in welk moment inzetten voor welke LES, werd bepaald o.b.v. de ingeschatte maturiteit en de daarmee samenhangende mogelijkheid om bepaalde onderzoeksvragen reeds te beantwoorden. Hieronder lichten we de ingezette methodes toe in Fase 2. Vervolgens gaan we meer in detail in op de datacollectiemomenten die hebben plaatsgevonden. Meetinstrumenten voor meetmoment 1, 2 en 3, vindt u in het bijlagenboek.

Figuur 68: De 3 meetmomenten binnen onderzoeksfase 2 Datacollectie en Analyse



De gehanteerde methodes doorheen de verschillende meetmomenten:

- ▶ **Interviews** werden ingezet om de ervaringen van enkele partners van het leerecosysteem Genk en Borgloon individueel te bevragen rond luik B. Dit liet ons toe om een aantal bevindingen uit te diepen, aan te vullen en te bevestigen vanuit hun perspectief. Deze interviews gebeurden deels ter plaatse in combinatie met het plaatsbezoek en de focusgroep en deels online. Voor meetmoment 2 vond een online diepte-interview plaats met Europa WSE over de 3 luiken voor alle leerecosystemen. Het doel was om de bevindingen uit Borgloon en Genk af te toetsen en de ervaringen en reflecties te capteren vanuit helikopterperspectief over de andere drie leerecosystemen. Zowel voor de interviews met de partners als met Europa WSE werd een interviewleidraad uitgewerkt die goedgekeurd werd door Europa WSE.

- ▶ **Plaatsbezoeken** gebeurden op de locaties waar de 3 Limburgse LES zich op richten. We vroegen telkens aan de projectcoördinator om ons rond te leiden. Zo kregen we beter zicht op de sites, kregen we uitleg over de verleden, huidige en toekomstige invulling en konden we verdiepende vragen stellen. Deze plaatsbezoeken gaven ons beter inzicht in de historiek en evolutie van de site en de aanwezige actoren, belangrijke contextfactoren voor de Limburgse LES.



Bij Ieper en Poperinge zijn we ter plaatse geweest voor de focusgroep, maar deden we geen uitgebreid plaatsbezoek.

- ▶ **Focusgroepen incl. netwerkmapping** vond plaats bij elke LES. Deze waren in eerste instantie gericht op het mappen van de relaties in het leerecosysteem. Dit gebeurde a.d.h.v. een mapping op een groot blad met post-its, stiften en stickers. Voor Genk en Borgloon bleek het, omwille van de omvang van het netwerk, nodig om een vervolgsessie in te plannen, daar werd de mapping afgewerkt met online tool Miro. Tijdens de eerste focusgroepen, werd de nood duidelijk over te stappen op de mapping van de basisstructuur en een *selectie* van experimenten. Met experimenten bedoelen we acties die de partners samen opzetten en die het leerecosysteem concreet maken voor burgers. Het zijn telkens acties die beleefbaar en ervaarbaar zijn en waar burgers nieuwe dingen kunnen doen en proberen om op die manier hun talenten te ontdekken. Het experimentele kan zich onder meer situeren in het gegeven dat dit nieuwe acties zijn of in het toegankelijk maken van deze acties voor nieuwe groepen of in het inbrengen van talentdenken in deze acties.



Deze keuze werd gemaakt omdat de hoeveelheid connecties enorm werd en de bespreking bijgevolg veel tijd in beslag nam. De LES selecteerde een 3-tal experimenten op basis van 5 criteria (afgestemd met opdrachtgever). Het ging om experimenten die ...

- ver staan in de implementatie.
- redelijk veel actoren uit het leerecosysteem betrekken (dus niet 2 of 3 experimenten met telkens dezelfde actoren).
- op verschillende plaatsen doorgaan (dus als er meerdere sites zijn, niet alle experimenten uit 1 site).
- alles samengenomen een grote diversiteit aan actoren hebben. Diversiteit kan zijn volgens sector of volgens formeel versus informeel leren of publiek versus privaat.
- exemplarisch zijn naar de visie of specifieke doelstellingen toe.

Naast de mapping, bespraken we bijkomende onderwerpen met een focus op luik B. De leidraad voor de mapping en bijkomende vragen werden opgemaakt o.b.v. de onderzoeksvragen en goedgekeurd door Europa WSE.

In meetmoment 3 werd ook een focusgroep incl. netwerkmapping uitgevoerd voor de twee LES in de Westhoek (Ieper en Poperinge), analoog aan de focusgroepen uit de eerdere meetmomenten bij de LES in Limburg. Daarnaast werd een tweede focusgroep georganiseerd voor Borgloon en Genk. Daarvoor werd vertrokken van de mapping uit meetmoment 1, en werd bevraagd wat er veranderd is. De aanpak en leidraad



van deze focusgroep was zo veel mogelijk hetzelfde als deze van in meetmoment 1, maar focuste op de mogelijke evoluties die de LES hebben doorgemaakt. Op basis van feedback van de stuurgroep werd deze leidraad licht aangepast (zie ook bijlagenboek B.5.2).

- ▶ **Desk research** werd ingezet voor de survey en het aanvullen van hiaten voor het tussentijds rapport. We consulteerden de websites van de LES, en van Europa WSE. Verder analyseerden we documenten beschikbaar gesteld door Europa WSE (bv. oproepen, aanvragen van de LES, documenten van de leertrajecten, financieringsinformatie).
- ▶ **Survey** bevatte vragen rond luik A, B en C. We peilden naar opinies en ervaringen en bevroegen enkele concrete aspecten van de samenwerking en de uitgerolde activiteiten. De vragen vormden een aanvulling op de informatie verzameld in de focusgroepen en interviews. We werkten voornamelijk met gesloten vragen (multiple choice en Likert rating scales). De survey werd goedgekeurd door de opdrachtgever. De survey liet toe om betrokken actoren individueel te bevragen, wat andere zaken naar boven kan brengen. Bovendien konden resultaten uit een survey bepaalde zaken wat scherper stellen dan een focusgroep of interviews. Voor de distributie, maakten we gebruik van de online software van CheckMarket. Ze werd uitgestuurd naar de partners (kern en breed) van de Limburgse 3 LES, en op een later tijdstip ook naar de LES van de Westhoek. We lieten de survey drie weken openstaan. We stuurden één oproep uit voor deelname en één herinnering om deel te nemen. In sommige LES stimuleerden de coördinator ook de partners tot deelname.

De surveylink en een oproep tot deelname werd via e-mail gestuurd naar een 50-tal organisaties/diensten voor Beringen en een 24-tal voor Borgloon. Voor Genk werd de oproep uitgestuurd door de trekker van het LES zelf, daardoor hebben we als onderzoekers geen zicht op het aantal uitgenodigden. De survey stond open van 19/09/2023 tot 07/10/2023. Voor de 3 LES samen, vulden 26 respondenten de survey volledig in, 5 respondenten vulden een significant deel in (minimum t.e.m. vraagstelling over visie; vraag nr. 17). Voor Beringen zijn dat 13 respondenten (responsegraad 26%; 3 identificeerden zich als kernpartners, 6 beschouwen zichzelf als bredere partner, en 4 noemen zichzelf betrokkene vanop afstand)³⁸, voor Borgloon 10 (responsegraad 42%; 3 gaven aan kernpartner te zijn, 4 bredere partners en 3 betrokkenen vanop afstand) en voor Genk 8 (responsegraad onbekend; 5 gaven aan kernpartner te zijn, 2 bredere partners, en 1 betrokkene vanop afstand).

In meetmoment 3 werd de survey ook uitgestuurd naar de LES in de Westhoek, namelijk Ieper en Poperinge. Voor Ieper werden een 20-tal organisaties via mail gecontacteerd en voor Poperinge een 30-tal. De uitnodigingen werden uitgestuurd door het onderzoeksteam. De survey stond open van 01/03/2024 tot 23/03/2024. Voor de 2 LES samen vulden 21 respondenten de survey volledig in. Voor Ieper zijn dat 12 respondenten (responsegraad 52%; 8 leden van de werkgroep, 6 Kanjerplekken, en 5 leden van het coördinatieteam en één partner kon zich hierin niet herkennen), voor Poperinge 9 (responsegraad 27%; 6 leden van het coördinatieteam, 3 smaakmakers, 1 lid van een programmteam, en 8 partners die zich anders identificeerden).

- ▶ **Digitale follow-up interviews** Een digitaal follow-up vond plaats met LES Beringen, waarbij een aanzet van de programmatheorie werd afgetoetst en aangepast. Ook korte e-mail uitwisselingen vonden plaats om bijkomende informatie in te winnen voor het tussentijds rapport. Voor Genk werd in plaats van een extra follow-up interview bijkomend informatie opgevraagd via mail. Voor Borgloon werd een extra interview

³⁸ In de survey omschreven we deze categorieën als volgt: Een kernpartner is dicht betrokken bij de ontwikkeling van het Leerecosysteem, zoals visievorming en keuze van experimenten. Een brede partner denkt of doet mee: bv. je implementeert concreet aanbod, je doet soms een concrete actie/workshop/..., je draagt af en toe op een andere manier bij: bv. expertise delen, een evaluatie.... Een betrokkene vanop afstand, ben je als je jezelf niet als partner beschouwt, maar bv. ook aanwezig bent op dezelfde site, al dan niet al eens hebt deelgenomen aan een georganiseerde activiteit, ...



ingepland voor bijkomende verduidelijking bij een aantal vragen en de validering van de outcomes voor de outcome harvesting.

- ▶ **Groepsgesprekken.** Gesprekken met uitvoerders/coaches en burgers in meetmoment 3 dienden om de impact van het gerealiseerde aanbod naar burgers toe en de achterliggende mechanismen in kaart te brengen. Deze input was nodig voor de outcome harvesting. Deze gesprekken werden enkel uitgevoerd bij Borgloon. Er werden drie uitvoerders, twee deelnemers en twee ouders van deelnemers gesproken.

Box 8: Argumentatie keuze case voor Luik C: aanbod, systeemcondities en effecten op burgers

Keuze voor **Borgloon – KLOOZ als case** voor Luik C: aanbod, systeemcondities en effecten op burgers. Zie hiertoe de voorlopige outcomes en vragen in het bijlagenboek B.5.3. Deze beslissing is gemaakt op basis van de volgende voorwaarden, waaraan KLOOZ t.a.v. de andere Limburgse LES het meeste voldoet:

- ▶ Het LES moet reeds uitgevoerde experimenten hebben bij burgers om impact te kunnen meten.
- ▶ Er moet voldoende praktische haalbaarheid zijn om burgers/uitvoerders te kunnen spreken op locatie, ook in de winter.
- ▶ De uitvoerders hebben zicht op de mogelijke impact bij burgers.
- ▶ Het LES heeft de capaciteit en motivatie om hieraan mee te werken met het onderzoeksteam.

- ▶ **Tussentijds rapport.** Er werd een tussentijds rapport opgeleverd met de inzichten uit meetmomenten 1 en 2.
- ▶ **Extra stuurgroepsessie.** Er werd een extra afstemming met de stuurgroep georganiseerd over de sociale netwerkanalyse. Vanwege de onvoorziene grote omvang van de netwerken dienden er keuzes gemaakt te worden in welke relaties nog verder gemapt zullen worden en waar de prioriteiten liggen. Er werd gekozen om te focussen op beheer (besluitvorming, overleg, visievorming en ondersteuning), uitwisselen van informatie, kennis en expertise, en het uitwisselen van infrastructuur.

Onderstaande tabel bevat een overzicht van alle doorlopen datacollectiemomenten in meetmoment 1, 2 en 3, bij wie deze plaatsvonden, waar, wanneer en met welke output. Voor meer informatie omtrent het datamanagementplan, zie Bijlagenboek B.6.

Tabel 17: Datacollectie Meetmomenten 1, 2 & 3

Methode	LES	Wie	Wanneer	Waar	Output
Focusgroep incl. netwerkmapping	Genk	Kerncoalitie	19/06/2023	Stad Genk	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapping op poster + foto's ▶ Audio-opname ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms
		Kerncoalitie	17/08/2023	Digitaal via Teams & miro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Miro bord ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Audio-opname
		Kerncoalitie	05/03/2024	Stad Genk	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Update mapping word ▶ Audio-opname ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms



	Borgloon	Coalitie	22/05/2023	KLOOZ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapping op poster + foto's ▶ Audio-opname ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms
		Coalitie	15/06/2023	Digitaal via Teams & miro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Miro bord ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Audio-opname
		Coalitie	21/02/2024	KLOOZ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Update mapping op miro ▶ Audio-op,ame ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms
	Beringen	Kerngroep + dienst ondernemen stad Beringen	27/09/2023	Sint Lutgart site	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapping op poster + foto's ▶ Audio-opname ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms
	Ieper	Coördinatieteam	06/02/2024	Argos Ieper	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapping op poster + foto's ▶ Audio-opname ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms
	Poperinge	Coördinatieteam	09/02/2024	Dorpspunt Krombeke	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapping op poster + foto's ▶ Audio-opname ▶ Verslag met deelnemerslijst ▶ Consent forms
Plaatsbezoek	Genk	2 kernen: Regina Mundi & Labiomista	19/06/2023	Genk: Regina Mundi & Labiomista	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Foto's site ▶ Take-aways in document over site
	Borgloon		22/05/2023	KLOOZ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Foto's site ▶ Take-aways over site & werking partnergroep
	Beringen	Rondleiding: Kerngroep Deelname partnergroep: OASIS & SAAMO	27/09/2023	Sint Lutgart site	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Foto's site ▶ Take-aways over site & werking partnergroep
Interviews	Genk	Partners	05/07/2023, 18/08/2023, 24/08/2023,	Digitaal via Teams	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslag ▶ Audio opname
	Borgloon	Partners (2) Kern (1)	22/05/2023 (2), 12/06/2023, 15/04/2024	Fysiek KLOOZ (2), Digitaal via Teams	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslag ▶ Audio opname
	Beringen	Coördinator stad	08/11/2023	Digitaal via Teams	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mondeling en schriftelijk feedback op programmatheorie
Survey	Genk	Kern & partners	19/09/2023 tot 07/10/2023	Digitaal via Checkmarket	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Checkmarket rapporten ▶ Excel files
	Borgloon	Kern & partners			
	Beringen	Kern & partners			
	Ieper	Kern & partners			



	Poperinge	Kern & partners	01/03/2024 tot 23/03/2024		
Outcome harvesting	Borgloon	Deelnemende kinderen en ouders + begeleiders	21/02/2024	KLOOZ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslag ▶ Audio opname ▶ Consent forms

Data-analyse

Voor de data-analyse volgden we het data-analyseplan (zie B.2). De kwalitatieve data, verkregen uit focusgroepen, plaatsbezoeken en interviews, werd geanalyseerd met behulp van Nvivo. Dit softwareprogramma voor kwalitatief onderzoek voorziet ons van analytische tools die het mogelijk maken om data diepgaand te onderzoeken en te coderen. Voor elke specifieke sectie binnen onze onderzoeksdata hebben we thematische codes ontwikkeld die aansluiten bij de corresponderende secties en aspecten binnen de programmatheorieën (zie codeboek Nvivo in bijlageboek B.7).

De data werd onderverdeeld in drie evaluatieblokken, Luik A, Luik B en Luik C, en hebben we per LES een thematische analyse uitgevoerd, gebaseerd op de evaluatievragen. Deze thema's werden nog verder opgesplitst in Nvivo (zie codeboek Nvivo in bijlageboek B.7). Vervolgens werden ook de LES met elkaar vergeleken. De resultaten van de survey zijn geïntegreerd binnen deze codes om een verrijkte interpretatie van de data te bieden. De data van de survey dienen namelijk ter aanvulling van de kwalitatieve data, gezien het beperkt aantal respondenten per LES.

Verder is er ook een netwerkmapping uitgevoerd in NVivo voor Borgloon, waar volgende aanpak gevolgd werd:

- ▶ Stakeholder classification: Voor elke LES werd een case classification gemaakt voor de specifieke mapping, waarbij relevante variabelen en waarden gedefinieerd werden die overeenkomen met de classification sheet "stakeholdermapping LES x". Deze classificatie omvat de rol van de stakeholders binnen de LES, het type actor, locatie en hun aanwezigheid in de verschillende mappingsessies.
- ▶ Relatievorming: Vervolgens werden types van relaties gedefinieerd, gebaseerd op de termen die gebruikt worden in de mappings tijdens de focusgroepen. De fysieke mappings (tekeningen) werden vervolgens als bestanden in Nvivo ingevoerd en gecodeerd met de respectievelijke cases en relaties.
- ▶ Sociale netwerkanalyse: Via de functie 'social network analysis' in Nvivo hebben we een netwerk sociogram gecreëerd, waarmee we belangrijke centrale maten zoals 'degree, betweenness en closeness' hebben berekend per LES, wat ons inzicht geeft in de complexiteit en de interconnectiviteit van de stakeholders binnen elk LES.

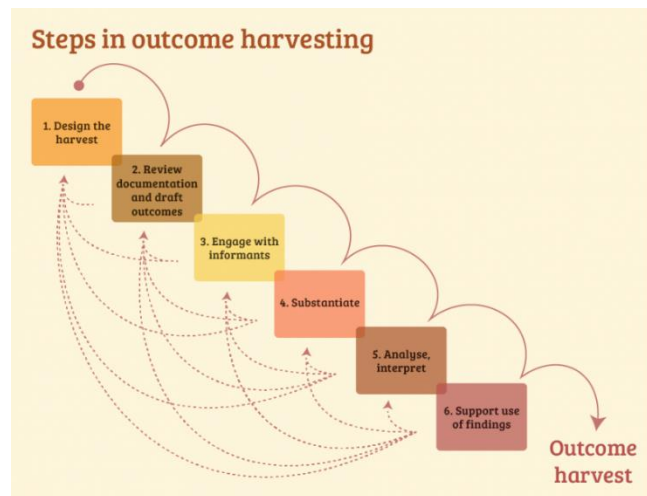
De survey werd verwerkt tot beschrijvende statistieken in de online tool Checkmarket en Excel (per LES en over de 5 LES heen). Deze analyses werden ingezet om de kwalitatieve data uit de interviews te verrijken. Vergelijkende statistische analyses zijn niet wenselijk door de kleine sample. Gegevens verkregen via de open vragen in de survey, werden eveneens op kwalitatieve wijze meegenomen in de analyses.

OUTCOME HARVESTING

We hanteerden Outcome Harvesting om zicht te krijgen op de effecten bij burgers in Borgloon. We kozen voor deze aanpak omdat ze specifiek geschikt is op het capteren van complexe, niet op voorhand sterk afgelijnde uitkomsten. Outcome harvesting (Wilson-Grau & Britt, 2013, Wilson-Grau, 2015) is een evaluatiemethodologie die wordt gebruikt om veranderingen te analyseren die door interventies tot stand zijn gebracht. Het is ontworpen om bewijs te verzamelen van verandering, en om de bijdrage aan die verandering te identificeren. Het is dus een nuttige methode wanneer stakeholders niet alleen willen weten wat de veranderingen zijn, maar ook hoe en waarom ze tot stand zijn gekomen. Deze analysemethode past goed met de practical program evaluation, aangezien er ook wordt gewerkt met outcomes en hoe die zijn tot stand gekomen door interventies.



Outcome harvesting gebeurde aan de hand van 6 stappen (zie [Figuur 69](#)), waarbij de eerste stap al is opgenomen in de onderzoeksplan, namelijk met de evaluatievragen in luik C en het afbakenen van de stakeholders. Voor stap 2 konden we verder werken op de outcomes van de programmatheorie van de LES (voorgesteld in Sectie 4 /). De informatie die werd verzameld tijdens meetmoment 1 en 2 en informatie van de website werden gebruikt worden om de voorlopige outcomes voor de outcomes harvesting op punt te zetten. Deze vindt u in Bijlagenboek B.5.3. In stap 3 voorzagen we gesprekken bij burgers en uitvoerders om de outcomes verder te identificeren en beschrijven (meetmoment 3). De meetinstrumenten hiervoor, ontwikkeld op basis van de uitgewerkte outcomes en de vooropgestelde onderzoeksvragen, vindt u ook in Bijlagenboek B.5.3. In stap 4 onderbouwden we de bevindingen uit stap 4 door ze met kernpartners van de LES kort te bespreken. In stap 5 analyseerden en interpreterden we de bevindingen in het onderzoeksteam, waarna ze getoetst werden via het eindrapport en de stuurgroep.



Figuur 69: 6 stappen van OH Bron: Wilson-Grau (2015)

COMPARATIVE CASE EVALUATION

Bij Comparative Case Evaluation (CCE) worden meerdere cases geëvalueerd en vergeleken om inzicht te krijgen in de effectiviteit, impact en uitkomsten (Yin, 2017). Een comparatieve case evaluation, (of een comparatieve case study design) is een analytische tool die de mogelijkheid biedt om verschillende cases te vergelijken, waarbij de overeenkomsten en verschillen tussen de cases worden onderzocht om dieper inzicht te krijgen in een bepaald fenomeen of probleem (Yin, 2014). Bij deze methode fungeren individuele cases (die kunnen variëren van individuen en groepen tot organisaties, gebeurtenissen of zelfs landen) als de analyse-eenheden. In deze studie vormen de organisatienetwerken de analyse-eenheid. De cases worden systematisch vergeleken aan de hand van de evaluatievragen en de informatie verkregen uit de sociale netwerkanalyse, om patronen en trends te identificeren. Dit staat bekend als cross-case analyse en is een van de kernprincipes van de comparatieve case-analyse (Miles & Huberman, 1994).

Een van de sterke punten van deze methode is de 'within-case knowledge' of 'casuskennis'. Omdat de cases bekend zijn bij de onderzoeker, kan deze teruggaan naar de cases om relevante informatie te controleren en eventueel aan te passen. Dit stelt de onderzoeker in staat om een dialoog aan te gaan tussen cases en relevante theorie, en tevens meer inzicht te verwerven in de casus om zo de belangrijkste ingrediënten te identificeren waarmee rekening moet worden gehouden in de analyse (Rihoux & Ragin, 2008).

De comparatieve case-analyse heeft vele voordelen, waaronder de mogelijkheid om contextuele factoren die van invloed zijn op het fenomeen in kwestie, te onthullen en te begrijpen. Het is een benadering die de complexiteit van sociale fenomenen omarmt, in tegenstelling tot methoden die zich richten op het isoleren en manipuleren van specifieke variabelen (Ragin & Becker, 1992).

Het optimale aantal cases hangt af van diverse factoren, waaronder de complexiteit van het onderzoeksvraagstuk, de beschikbaarheid van gegevens, tijd, en middelen. Volgens sommige auteurs, zoals Seawright en Gerring (2008), is het bij comparatieve case-analyse vaak nuttig om een 'klein-N'-benadering te hanteren, waarbij een beperkt aantal cases (doorgaans minder dan 10) in detail wordt onderzocht.

Keuze voor **Comparative Case Analysis (CCA)** in plaats van QCA, omwille van de volgende redenen:



- ▶ Om QCA als analyse-instrument te gebruiken, dient een balans tussen het aantal cases en aantal condities gewaarborgd te worden (zie de 'Benchmark Table'. Marx, Cambré & Rihoux, 2013). Indien men vier condities of meer wenst te analyseren, is een minimum van 10 en bij voorkeur een aantal van 15 cases noodzakelijk.
- ▶ Zelfs voor de meest mature LES, namelijk en Genk en Borgloon, lijkt ons op dit moment lijkt de kans eerder klein dat we voldoende mature cases zullen hebben in meetmoment 3, namelijk organisaties die voldoen aan het niveau 'dynamisch experimenteren'. Hierdoor is er eerder een kleine waarschijnlijkheid dat QCA als methode toegepast kan worden.
- ▶ De beperking tot 2-3 experimenten tijdens de mappings in de focusgroepen leidt ook tot beperking in zicht op de verschillende organisaties die dynamisch experimenteren.
- ▶ CCA is het meest geschikt wanneer de onderzoeksvraag gericht is op het begrijpen van het 'hoe' en 'waarom' achter individuele cases of een klein aantal cases, waardoor een diep begrijpen van de unieke context van elke case nodig is. QCA is beter geschikt wanneer de onderzoeker patronen wil onderscheiden over meerdere cases, vooral wanneer cases kunnen worden opgevat als combinaties van condities die leiden tot een uitkomst, en wanneer er interesse is in het begrijpen van causale complexiteit en de wisselwerking tussen meerdere condities. Gezien de beperking van experimenten en cases, is CCA dan ook de meest aangewezen methode.
- ▶ Door te focussen op een paar cases (experimenten), maakt CCA een holistische kijk op het netwerk mogelijk door rekening te houden met het complexe samenspel van factoren die de netwerkeffectiviteit beïnvloeden. Deze alomvattende benadering is vaak nodig voor verkennend onderzoek waarbij de grenzen van het studiefenomeen niet duidelijk zijn afgebakend (Eisenhardt, 1989).

FASE 3: RAPPORTAGE EN DISSEMINATIE

In deze fase is het eindrapport opgesteld, namelijk eerst een conceptrapport waarop de stuurgroepleden en partners van de LES feedback op hebben kunnen geven (bv. over feitelijke onjuistheden en privacyissues). Vervolgens is er ook een aparte samenvatting opgemaakt in het Nederlands en Engels om te verspreiden onder de stakeholders.

Tijdens het onderzoek heeft het onderzoeksteam deelgenomen aan 4 infosessies die georganiseerd werden door Europa WSE voor geïnteresseerde stakeholders. De sessies gingen achtereenvolgens over netwerken en coalitievorming, governance, samenwerking en communicatie, aanbod en drempels. Zie hiervoor de website van Europa WSE: [Leerecosystemen | Europa WSE](#).



B.2 Data-analyseplan

Tabel 18: Data-analyseplan

Luik & rubriek	Datacollectie methode	Datacollectie moment	Case selectie	Data-analyse/ evaluatiebenadering	Opmerkingen	Oplevering
Luik A						
Luik A: alle rubrieken	Desk	MM2 & MM3	Alle 5	▶ RE & PPE	▶ Ondersteuning om de context beter te begrijpen	▶ Tussentijds rapport voor LES Limburg ▶ Finaal rapport voor LES Westhoek ▶ Finaal rapport integratie Limburg en Westhoek
Luik A: alle rubrieken	ITV met Europa WSE	MM2	Alle 5			
Luik A: Ondersteuning	Survey	MM2 & MM3	Alle 5		▶ Analyse a.h.v. codering in Nvivo	
Luik A: Ondersteuning	Follow-up ITV	MM2 & MM3	Alle 5 (waar nodig)			
Luik B						
Luik B: alle rubrieken	Desk	MM2 & MM3	Alle 5	▶ RE & PPE ▶ SNA ▶ CCE voor effectiviteit (Genk & Borgloon)	▶ Ondersteuning om de context beter te begrijpen	▶ Tussentijds rapport voor LES Limburg ▶ Finaal rapport voor LES Westhoek ▶ Finaal rapport voor integratie Limburg en Westhoek, effectiviteit en evolutie in Genk en Borgloon
Luik B: alle rubrieken	Plaatsbezoek	MM1 & MM2 & MM3	LES Limburg			
Luik B: alle rubrieken	ITV met Europa WSE	MM2	Alle 5		▶ Analyse a.h.v. codering in Nvivo	
Luik B: alle rubrieken	Focusgroep met mapping 1	MM1 & MM2 & MM3	Alle 5		▶ Analyse met CCE in MM3 met data uit MM1, MM2 en MM3 voor Genk en Borgloon	
Luik B: alle rubrieken	Focusgroep met mapping 2	MM3	Genk & Borgloon		▶ Focusgroep met mapping 2: mapping vertrekt van resultaat uit MM1	
Luik B: alle rubrieken	ITV partners	MM1	Genk & Borgloon		▶ Evolutie in tijd voor Genk en Borgloon (MM1 versus MM3)	
Luik B: alle rubrieken	Survey	MM2 & MM3	Alle 5			
Luik B: alle rubrieken	Follow-up ITV	MM2 & MM3	Alle 5 (waar nodig)			

Afkortingen: MM = Meetmoment; RE = Realist Evaluation; PPE = Practical Program Evaluation; CCE = Comparative Case Evaluation

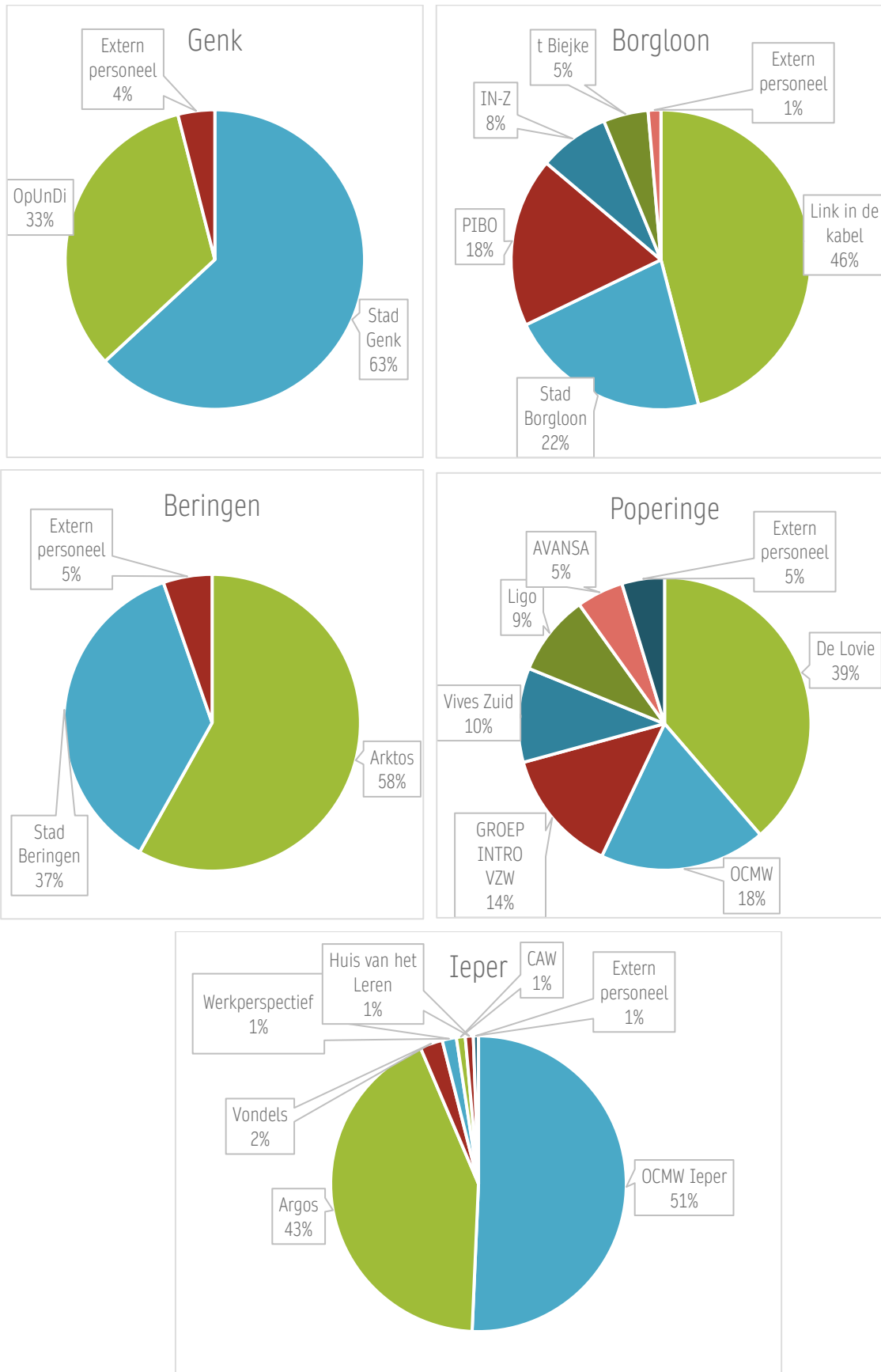


Luik & rubriek	Datacollectie methode	Datacollectie moment	Case selectie	Data-analyse	Opmerkingen	Oplevering
Luik C						
Luik C: summier op aanbod, wegwerken drempels	Desk	MM2 & MM3	Alle 5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RE/PPE ▶ CCE voor effectiviteit (Genk & Borgloon) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ondersteund om de context beter te begrijpen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finaal rapport ▶ Enkel in tussentijds rapport wat nodig is om beslissingen te maken voor MM3
Luik B: summier op aanbod, wegwerken drempels	Plaatsbezoek	MM1 + MM2 + MM3	LES Limburg			
Luik C: summier op aanbod, wegwerken drempels	ITV met Europa WSE	MM2	Alle 5			
Luik C: summier op aanbod, wegwerken drempels	Survey	MM2 & MM3	Alle 5			
Luik C: summier op aanbod, wegwerken drempels	Follow-up ITV	MM2 & MM3	Alle 5 (waar nodig)			
Luik C: alle rubrieken	Individueel en/of groeps gesprek bij uitvoerders of burgers	MM3	Borgloon		<ul style="list-style-type: none"> ▶ RE/PPE ▶ OH 	

OH = Outcome Harvesting



B.3 Gemaakte kosten per actor per les



B.4 Breder beleid rond leren, ontwikkeling en sociaal kapitaal

De leerecosystemen staan niet op zichzelf, maar passen in een breder beleid van leren, de ontwikkeling van sociaal kapitaal en van lokale partnerschappen. Met het oog op verschillende maatschappelijke transitie wordt een lerende samenleving almaar noodzakelijker, waardoor de Vlaamse overheid maximaal wil inzetten op een veerkrachtige samenleving waar mensen willen blijven leren, een leven lang. Ook het ESF Operationeel Programma 2014-2020 beoogde in te zetten op de vergroting van de gelijke toegang tot een leven lang leren voor alle leeftijdsgroepen in formele, non-formele en informele opzet, vergroting van de kennis, vaardigheden en competenties van de beroepsbevolking, en het bevorderen van flexibele leertrajecten onder meer via loopbaanbegeleiding en validering van verworven vaardigheden en kennis.

De leerecosystemen staan dus niet alleen. Er zijn verschillende lopende opdrachten en initiatieven die gelijkaardige kenmerken of doelstellingen hebben als de pilootprojecten. Hieronder beschrijven we een aantal relevante initiatieven, waarvan het transitieprogramma leven, leren en werken mee aan de basis lag van het pilootprogramma leerecosystemen.

TRANSITIEPROGRAMMA LEVEN, LEREN EN WERKEN

De thema's 'meester van je eigen leerweg', 'samen organiseren voor transitie', 'inclusie in co-creatie' en 'een wendbare ruimte voor leren' staan centraal voor succesvolle transitie. Verschillende van de uitgevoerde experimenten stimuleren de leercultuur en bevatten kiemen van een leerecosysteem.

Een transitiearena resulteerde in de visietekst '*Leven, leren, werken 2050*'. Deze beschrijft de veranderingen die zorgen dat huidige systemen vastlopen. Hieronder vallen de langere levensduur, ontwrichtende innovatie, en de dringende nood aan vernieuwende ideeën om antwoorden te bieden aan milieu- en klimaatuitdagingen. Door deze veranderingen zijn een aantal ingebedde manieren van organiseren en denken aan verandering toe omdat ze problemen veroorzaken. Een aantal mechanismes waar het huidige systeem op vastloopt volgens het transitieprogramma:

- ▶ Hokjesdenken binnen onderwijs en werk. Elders verworven competenties zijn niet van tel. Er ligt een focus op het diploma en een focus op wat opbrengt. Zorgtaken en vrijwilligerswerk krijgen bv. weinig zichtbaarheid of waardering. De structuren en regelgeving van het onderwijs zijn te rigide. Er is te weinig aandacht voor individuele sterktes en verschillen, wat leidt tot demotivatie bij leerlingen.
- ▶ Er is een cultuur van controle, met weinig vrijheid. Een deel van de burgers vindt hun werk weinig zinvol. Dit toont zich in de burn-out problematiek.
- ▶ Onderwijs en arbeidsmarkt zijn ingericht met een focus op individuele prestaties en onderlinge concurrentie.
- ▶ Personen komen vast te zitten in hun loopbaan, bijvoorbeeld door een hang naar zekerheid, blijven vasthouden aan het gekende of geraken niet uit een situatie van jobs met preciaire arbeidsomstandigheden.

Daardoor is er nood aan een omslag:

- ▶ Van werken voor *loon* naar werken om *impact* te hebben.
- ▶ Van *lineair* (leren – werken - pensioen) naar een *mozaïek* van leven, leren, werken. En van *één discipline* of curriculum naar *combinaties van talenten en passies*.
- ▶ Van *uniforme* leer- en werkomgevingen naar *open, flexibele en stimulerende netwerken*.
- ▶ Van *controlerende* hiërarchie naar grassroots met *vertrouwen*.
- ▶ Van *individueel* naar *samen*.
- ▶ Van leren als *plicht* naar leren met *goesting*.



PARTNERSCHAP EN ACTIEPLAN LEVENSLANG LEREN

Het Partnerschap Levenslang leren heeft tot doel van Vlaanderen een lerende samenleving te maken in het kader van maatschappelijke transitie. Leergoesting op individueel niveau wordt aangewakkerd en leren wordt toegankelijker gemaakt.

Het partnerschap stelde het actieplan Levenslang Leren op. Richtingen en drempels aangegeven in de visietekst 'Leven, leren, werken 2050' hebben het actieplan mee geïnspireerd.

Als definitie van levenslang leren stelt het Actieplan Levenslang Leren (2021) het volgende: "Alle leeractiviteiten (formeel, non-formeel en informeel leren) die gedurende het hele leven van een volwassene worden ontplooid om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren." De intentie of het doel om te leren is het kritieke punt dat deze activiteiten onderscheidt van niet-leeractiviteiten. Onder levenslang leren verstaan we alle vormen van leeractiviteiten die volwassenen na voltooiing van hun initiële opleiding ongeacht welk niveau (met inbegrip van het hoger onderwijs) volgen.

Het actieplan stelt een opleidingsdeelname van 60% tegen 2030 voorop, in lijn met de Europese ambitie. Momenteel is dit 21% volgens de Enquête naar de arbeidskrachten en 48% volgens de Adult Education Survey. Om hier te geraken worden 10 leidende principes gehanteerd (zie onderstaande box).

Box 9: Leidende principes

- ▶ De lerende centraal.
- ▶ Levenslangleren-competenties: vermogen tot zelfreflectie en formuleren van leernoden.
- ▶ Inclusief leren.
- ▶ Kwaliteit van leren.
- ▶ Transparantie van aanbod en resultaten.
- ▶ Afstemmen van aanbod op huidige en toekomstige (competentie)vragen.
- ▶ Samenwerken.
- ▶ Werkend leren en lerend werken.
- ▶ Kennis: monitoring van levenslang leren.
- ▶ Technologie in en via leren.

Het actieplan definieert 7 vlaggenscheppen met beleidsinitiatieven (en daaraan gelinkt welke actor wat opneemt). Deze vlaggenscheppen worden gestructureerd op ambitieniveau enerzijds (i.e. op wie/welke schaal is het initiatief gericht) en in actiestromen (i.e. rond welk inhoudelijk aspect wordt gewerkt).

De ambitieniveaus omvatten het lerende individu (met bijzondere aandacht voor de meest kwetsbaren), de lerende organisatie, het lerende aanbod (met betere afstemming op noden en innovatieve en flexibele leerwegen) en de lerende samenleving (met een sterke leercultuur). De actiestromen omvatten opbouwen van knowhow, sensibiliseren en mobiliseren, competenties centraal stellen (i.e. aanwezige en vereiste competenties zichtbaar maken, analyseren en mee aan de slag gaan), ondersteunen en begeleiden en partnerschappen stimuleren. Op elk niveau en voor elke actiestroom kunnen zich drempels stellen die personen en organisaties weerhouden om in te zetten op levenslang leren.

De 7 vlaggenscheppen waarmee in de legislatuur 2019-2024 aan de slag gegaan wordt, zijn:

- ▶ Kennisagenda Levenslang leren (*knowhow*).
- ▶ Gesegmenteerde mobiliseringsstrategie (*sensibiliseren & mobiliseren*).
- ▶ Persoonsvolgende inzet van levenslangleren-incentives onderzoeken (*sensibiliseren & mobiliseren*).
- ▶ Eén Vlaams strategisch competentieprogramma (*competenties centraal*).
- ▶ Begeleiding en ondersteuning Levenslang leren via flankerend beleid (*ondersteunen & begeleiden*).



- ▶ Begeleiding en ondersteuning van aanbodverstrekkers (*ondersteunen & begeleiden*).
- ▶ Partnerschappen versterken (*partnerschappen*).

Onder dit laatste punt valt het pilootproject LES.

ANDERE RELEVANTE BELEIDSINITIATIEVEN

De (Vlaamse) overheid zet via verschillende maatregelen, programma's en onderzoeken al in op het creëren van levensechte contexten die interessant (kunnen) zijn voor talentontwikkeling en de doelstellingen van de leerecosystemen³⁹. Hieronder geven we een kortere beschrijving van een aantal dichtverwante projecten en evoluties.

- ▶ **Bibliotheken als 'third places'**⁴⁰: Evoluties naar een andere rol voor bibliotheken binnen het lokaal cultuurbeleid.
- ▶ **Broedplekken (ABB)**: Toekomstgerichte netwerken en partnerschappen worden gecreëerd door organisaties uit verschillende sectoren dezelfde fysieke ruimte te laten delen.
- ▶ **Brugfiguren en gespreksmethodiek levenslang leren (DWSE)**: Het inzetten van brugfiguren in verschillende dagdagelijkse contexten om op een laagdrempelige manier een positieve leerattitude te stimuleren in doelgroepen die geen leernood ervaren. Binnen deze onderzoeksopdracht wordt een gespreksmethodiek opgemaakt en vervolgens ook in de praktijk getest. Dit is in het bijzonder relevant in het kader van de 'coaches en mentoren' in de LES.
- ▶ **Circulair werk(t)**: Vlaanderen circulair en het Departement Werk en Sociale Economie ondersteunen 12 sociaal-circulaire hubs. De sociaal-circulaire hubs zijn lokale partnerschappen die in hun regio nieuw circulair ondernemerschap met een sociale impact een extra boost geven.
- ▶ **Cultuurkuur**: Via Cultuurkuur zet het Departement Onderwijs en Vorming in op het versterken van samenwerking tussen scholen en cultuurpartners (zoals kunstenaars, academies, ...).
- ▶ **Demos vzw**: Demos is een kenniscentrum dat zich, in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd en Media, bezighoudt met praktijk- en beleidsontwikkelingen in de sectoren cultuur, jeugdwerk en sport. Zij organiseren kennistrjecten, onder meer omtrent participatieve kunstpraktijken en sociaal-sportief werk.
- ▶ **Digibanken (DWSE)**: Lokale digibanken vormen een laagdrempelig aanbod van leerkansen om kwetsbare groepen mee te krijgen in de digitalisering van de samenleving. Momenteel wordt er een evaluatieopdracht uitgevoerd naar deze oproep.
- ▶ **Innovatieve partnerprojecten**⁴¹ (DCJM): Met deze subsidieoproep kunnen diverse culturele organisaties samenwerkingen aangaan met organisaties uit andere sectoren. Partnerprojecten openen voor de cultuursector vaak gesloten deuren naar andere sectoren en bieden de middelen en tijd om nieuwe onderwerpen en vraagstellingen te exploreren. Culturele organisaties treden uit hun comfortzone en verleggen samen met de partners, uit gekende of ongekende sectoren (bv. wetenschap, innovatie), hun grenzen.
- ▶ **Kolenspoor**: Een initiatief van de provincie Limburg en de gemeenten As, Beringen, Genk, Heusden-Zolder, Houthalen-Helchteren, Maasmechelen en Zonhoven. Hiermee willen de provincie en gemeentes samen het bestaande proces van regionale ontwikkeling versnellen om de investeringen van vroeger en nu nog beter te laten renderen en de regio op te tillen tot een van de meest toonaangevende regio's van Vlaanderen en

³⁹ Gebaseerd op o.a. het bestek Evaluatieopdracht ESF oproep leerecosystemen en Oproep 65 Leerecosystemen (fase 2)

⁴⁰ <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/10/09/bibliotheken-in-antwerpen-words-ontmoetingsplekken-in-plaats/>

⁴¹ <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/cultuur-en-economie/innovatieve-partnerprojecten>



daarbuiten. Net zoals vroeger moet het Kolenspoor opnieuw de slagader worden van de regio en de katalysator van de regionale ontwikkeling.

- ▶ **Leerwinkels:** De Leerwinkels zijn een initiatief van het Departement Onderwijs en Vorming. Bij een Leerwinkel vinden jongeren en volwassenen gratis informatie en coaching bij het kiezen van een opleiding, vorming of onderwijs. Je kan bij een Leerwinkel terecht voor zowel diplomagerichte opleidingen als opleidingen die je versterken, iets bijleren of je helpen om een andere wending te geven aan je leven.
- ▶ **Meester-Leerling beurzen⁴² (DCJM):** Financiële ondersteuning voor vakmensen die één of meerdere leerlingen een aantal maanden in de leer nemen om hen de knepen van het vak te leren. Vakmanschap wordt daarbij gezien als een vorm van immaterieel cultureel erfgoed dat in de hoofden en handen van mensen zit.
- ▶ **MOS scholen:** De MOS scholen zijn een initiatief van het Departement Omgeving en de provincies. Vanuit de 'Whole School Approach' helpt MOS Vlaamse en Nederlandstalige Brusselse kleuter-, lagere en secundaire scholen om van hun school een milieuvriendelijke en duurzame leer- en leefomgeving te maken, samen met de leerlingen, het schoolteam en het netwerk van de school.
- ▶ **Nieuwe decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk⁴³:** Sociaal-culturele volwassenenorganisaties nemen een verbindende, kritische en laboratoriumrol op in de samenleving, en zetten vanuit een civiel perspectief in op sociaal-culturele participatie. Dit draagt bij aan emancipatie, dialoog van mensen en groepen, gedeeld burgerschap en het tot publieke zaak maken van gedeelde samenlevingsvraagstukken. Het decreet heeft specifiek aandacht voor maatschappelijke innovatie, leren op verschillende niveaus en inclusief bereiken van burgers.
- ▶ **SALKturbo:** SALKturbo is het toekomstgerichte actieplan van o.a. het provinciebestuur en POM Limburg om de Limburgse economie duurzaam te versterken en te versnellen met aandacht voor digitalisering en inclusie, gerealiseerd met Europese middelen voor Limburg als transitieregio. Via SALKTurbo wordt geïnvesteerd in de regio om gunstige omstandigheden te creëren om welvaart en welzijn voor alle Limburgers te verhogen. Hiertoe zette de provincie Limburg een strategisch actieplan op met vier prioriteiten.
- ▶ **STEM academies en STEM-partnerschappen:** Via de STEM-academies zetten de Vlaamse Regering en VLAIO in op het realiseren van positieve ervaringen buiten het schoolcurriculum om zo kinderen en jongeren in contact te brengen met STEM. Ze bieden kansen om rond STEM te creëren, te ervaren, te leren en samen te werken. Via de STEM-partnerschappen stimuleert VLAIO (lokale) partnerschappen tussen diverse (quadruple helix) organisaties.
- ▶ **Sustainable Development Goal 4:** Het belang van (levenslang) leren kan worden aangetoond aan de hand van Sustainable Development Goal 4 omtrent kwaliteitsonderwijs, dat onder meer bestaat uit het streven naar opportuniteiten om levenslang leren te promoten (Goal 4 | Department of Economic and Social Affairs, z.d.). Deze beleidsdoelstelling bevordert namelijk groei en ontwikkeling op persoonlijk, collectief en maatschappelijk vlak.
- ▶ **UNESCO Global Network of Learning Cities:** Binnen het kader van de Sustainable Development Goals een netwerk van lerende steden creëren waarin steden van elkaar leren en partnerschappen aangaan. Binnen elke stad wordt levenslang leren ondersteund. UNESCO definieert een learning city als een stad die (1) effectief zijn middelen mobiliseert in elke sector om inclusief leren van basis- tot hoger onderwijs te bevorderen (2) het leren in gezinnen en gemeenschappen revitaliseert, (3) leren voor en op de werkplek faciliteert, (4) het gebruik van moderne leertechnologieën uitbreidt, (5) de kwaliteit en excellentie in leren

⁴² <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/cultureel-erfgoed/subsidies/beurzen-voor-het-doorgeven-van-vakmanschap-een-meester-leerlingtraject>

⁴³ <https://socius.be/wegwijs-scw/decreet/>



verbetert, en (6) een levenslange leercultuur bevordert. Door dit te doen, bevordert de stad individuele empowerment en sociale inclusie, economische ontwikkeling en culturele welvaart, en duurzame ontwikkeling.

- ▶ **Versnellen en opschalen van Levenslang Leren in Vlaanderen (DWSE):** Dit mobiliserend project moet een boost geven aan de uitvoering van het actieplan levenslang leren, en tegelijk de huidige tendens rond levenslang leren versterken, verbreden en verduurzamen, zowel in het werkveld als in het beleid. Er wordt ingezet op samenwerking met actoren op het terrein, met als doel het zichtbaar en overdraagbaar maken van lopende initiatieven en acties. Hierbij is er steeds aandacht voor het promoten van inclusiviteit en het wegwerken van drempels.
- ▶ **Vierde pijler Vlaams inburgeringsbeleid (AMIF):** Verbeteren van het integratieproces van inburgeraars met onder andere een project rond lokale proeftuinen voor sociale netwerking en participatie. Lokale besturen en middenveldorganisaties spelen een sleutelrol.
- ▶ **Werking en strategie rond sociale innovatie binnen Europa WSE:** Ontwikkeling van een nationaal competentiecentrum om complexe maatschappelijke uitdagingen aan te gaan (HUBSI project). Lokale experimenteerplekken waar op een informele manier geleerd wordt, kunnen een hefboom zijn om competenties voor sociale innovatie bij te brengen en te versterken.



B.5 Belangrijke aspecten in de context van de leerecosystemen

In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal aspecten of domeinen die in de context van de leerecosystemen een belangrijke rol spelen. Achtereenvolgens bespreken we (de rol van) (levenslang) leren, de lokale besturen, de culturele sector en ruimte en infrastructuur.

B.5.1 (Levenslang) leren

Leren en levenslang leren zijn belangrijke doelstellingen in het pilootprogramma van de leerecosystemen. De oproep en haar leerecosystemen zetten in op een leercultuur in Vlaanderen, het wegwerken van drempels tot (levenslang) leren, het leren via verschillende contexten en het aanwakkeren van leergoesting. In de volgende secties geven we een samenvatting van deze aspecten en hoe ze verbonden zijn aan de leerecosystemen. We ronden af met een visie op hoe het leren zowel een doel als middel is op het niveau van het individu, de organisatie en de samenleving.

NOOD AAN EEN STERKE LEERCULTUUR IN VLAANDEREN

Er is in Vlaanderen nog geen sprake van een sterke leercultuur noch bij individuen, noch bij organisaties, noch in de samenleving in haar geheel. Vlaanderen doet het dan ook minder goed in de statistieken wat betreft levenslang leren, en kent een lage participatiegraad. Na hun initiële opleiding zijn mensen doorgaans weinig of niet bereid om te leren of zich bij te scholen. De lage bereidheid is volgens de OESO zorgwekkend, aangezien die een bepalende factor vormt voor participatie aan levenslang leren. Zorgwekkend is ook dat wie het meest gebaat zou kunnen zijn bij leren, er net het minste aan deelneemt (Actieplan levenslang leren, 2021). Zo nemen 55-plussers, kortgeschoolden en niet-beroepsactieven minder deel aan opleidingen. Daarnaast verliet 12% van de leerlingen in het schooljaar 2020-2021 het secundair onderwijs zonder kwalificatie⁴⁴. Dat cijfer is gestegen t.o.v. van de 9,7% van het schooljaar 2018-2019.

Nochtans is een sterke leercultuur wel noodzakelijk om het hoofd te bieden aan een heel aantal uitdagingen. Onze samenleving is namelijk meer dan ooit in beweging: de arbeidsmarkt, de economie, het sociaal weefsel en het persoonlijke leven zijn voortdurend onderhevig aan verandering en onzekerheid als gevolg van onder meer technologische ontwikkelingen, demografische evoluties, globalisering en klimaatverandering. De mate waarin en de wijze waarop we als individu, als organisatie en als samenleving in staat zullen zijn om het hoofd te bieden aan deze uitdagingen, zal sterk bepaald worden door de manier waarop we omgaan met competenties, een van onze belangrijkste troeven. We weten namelijk uit onderzoek dat menselijk kapitaal cruciaal is om het innovatiepotentieel en de productiviteit van onze samenleving en economie te versterken (Hatch & Dyer, 2004). Leren, en zeker ook levenslang leren, is hierbij de hefboom tot de ontwikkeling van deze competenties. Bovendien kunnen we via levenslang leren ook werken aan de duurzaamheid van individuele loopbanen, en zo ook inzetbaarheid versterken (De Vos et al., 2020; 2021). Inzetten op (levenslang) leren zorgt er met andere woorden voor dat de samenleving in haar geheel productiever en welvarender is, en beter gewapend tegen de uitdagingen die op haar afkomen (Longworth, 2019; Stiglitz & Greenwald, 2014).

VIA HET WEGWERKEN VAN DREMPELS...

De lage bereidheid om deel te nemen aan levenslang leren, is mede het gevolg van minder goede leerervaringen of door verscheidende drempels. Een herhaaldelijke bevinding is bovendien dat de profielen die het meeste baat

⁴⁴ <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/onderwijs-en-vorming/vroegtijdige-schoolverlaters-op-basis-van-administratieve-data>



zouden hebben bij (levenslang) leren, maar moeilijk hun weg vinden naar het leeraanbod dóór dit breed scala van drempels:

- ▶ **Dispositionele drempels:** Deze drempels zijn eerder psychologische drempels die het leren verhinderen, zoals negatieve leerervaringen (op jongere leeftijd) die kunnen leiden tot wantrouwen of faalangst, gezondheid en leeftijd (Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020). Hier moeten we ook rekening houden met laaggeletterdheid. Zoals in het Actieplan Levenslang leren (2022) is vermeld, is 15% van de Vlaamse volwassenen functioneel laaggeletterd. “Ze hebben moeite met e-mails schrijven, informatie opzoeken, of geschreven teksten lezen en begrijpen.” Dat is o.a. een groot probleem onder nieuwkomers en migranten, naast het feit dat deze mensen vaak ook anderstalig zijn.
- ▶ **Institutionele drempels:** Drempels verbonden aan het opleidings- en onderwijssysteem. Zo kan de plaats van de opleiding moeilijk bereikbaar zijn of kan een persoon niet voldoen aan de vereiste voorwaarden. De kost van de opleiding vormt ook een institutionele drempel (Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020).
- ▶ **Situationele drempels:** Drempels gebonden aan de situatie waarin iemand zich bevindt zoals de werk- en familiesituatie. De situationele drempels worden onderverdeeld in tijdsgebrek (door werk en/of familiale situatie) en een gebrek aan steun van de werkgever of VDAB (Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020).
- ▶ **Informationele drempels:** Onder informationele drempels verstaan we de beschikbaarheid van informatie over het opleidingsaanbod, de voordelen van leren en mogelijke opleidingsincentives. De interactie tussen vraag en aanbod van leermogelijkheden is onderhevig aan de vaardigheden en de mogelijkheden van de lerenden om deze informatie terug te vinden en te interpreteren. Digitale drempels kunnen hierin een rol spelen (Desjardins & Rubenson, 2013; Van De Broeck & Bloemen, 2013). Zo gaven verschillende respondenten in het onderzoek over Customer journeys van burgers (Van Cauwenberghe, Nackaerts, Levrouw & Verlinden, 2021) aan dat het gebrek aan digitale vaardigheden hen belemmerde in opleidingsdeelname, en dat de drempels om aan levenslang leren te participeren hen ook belemmerde om digitale vaardigheden aan te leren. Daarnaast behoren ouderen, kortgeschoolden, en mensen met een lager inkomen zowel tot de groep van burgers die relatief weinig participeren aan LLL én tot de groep van burgers met lage tot geen digitale skills. Volgens de barometer digitale inclusie had in 2021 39% van de Belgen zwakke digitale vaardigheden en had 8% geen internetaansluiting.

De grootste drempel, evenwel, voor deelname voor bepaalde (kwetsbare) doelgroepen blijkt in Vlaanderen zo te zijn dat ze het belang er niet van inzien. Ongeveer een kwart van de respondenten neemt niet deel aan een opleiding omdat ze vinden er **geen nood aan te hebben**. Dat percentage op loopt tot bijna 40% bij de kwetsbaren doelgroepen, zoals de kortgeschoolden, 55-plussers en niet-beroepsactieven.

Het is daarom dat er bij Europa WSE (via het pilootprogramma, de begeleidingsopdracht en deze evaluatieopdracht), en bij de leerecosystemen zelf bijzondere aandacht gaat naar het identificeren en wegwerken van drempels bij (kwetsbare) doelgroepen.

EN VIA HET LEREN IN VERSCHILLENDE CONTEXTEN

Leren wordt nog te vaak geassocieerd met een schoolse omgeving of met leslokalen, maar leren gebeurt ook in dagdagelijkse bezigheden en vaak van en met elkaar in levensechte situaties. Met de leerecosystemen wil Europa WSE in eerste instantie meer inzetten op het leren in informele contexten, in tweede instantie in non-formele contexten, en deze vaker verbinden met elkaar en de meer formele contexten. Voor het onderscheid tussen formeel, non-formeel en informeel leren volgen we de volgende definities:



- ▶ **Formeel leren:** Leren dat normaliter in een onderwijs- en scholingsinstelling plaatsvindt, een gestructureerde vorm heeft (in de zin van leerdoelen, leertijden of ondersteuning bij het leren) en tot certificaten en diploma's leidt. Formeel leren vindt vanuit het oogpunt van de lerende met een bepaalde intentie. Doorgaans gaat het om opleidingen van langere duur (Van Langenhove et al., 2020, geciteerd in Partnerschap LLL, 2021). Voorbeelden zijn lessen in het secundair onderwijs, kunstacademies of een cursus NT2 in een CVO.
- ▶ **Non-formeel leren:** Leren dat niet in een onderwijs- of scholingsinstelling plaatsvindt en normaliter niet tot een certificaat of diploma leidt. Het leren heeft een gestructureerde vorm (in de zin van leerdoelen, leertijden of ondersteuning bij het leren). Non-formeel leren vindt, vanuit het oogpunt van de lerende, met een bepaalde intentie plaats (Europese Commissie, 2001). Bij non-formeel leren zijn de opleidingen eerder van korte duur, en iets minder gestructureerd vergeleken met formele opleidingen (Van Langenhove et al., 2020, geciteerd in Partnerschap LLL, 2021). Voorbeelden zijn een bedrijfsopleiding, training tot vrijwilligers, training bij de VDAB of workshops/lezingen georganiseerd door bv. opleidingsinstellingen. Hieronder valt dus een breed scala aan leeractiviteiten met aan de ene kant sterk gestructureerde langere vormen met mogelijke certificaat als resultaat, en aan de andere kant minder gestructureerde, zeer korte vormen zonder certificaat of diploma.
- ▶ **Informeel leren:** Leren dat voortvloeit uit de dagelijkse bezigheden op het werk, in het gezin of in de vrije tijd. Het leren heeft geen gestructureerde vorm (in de zin van leerdoelen, leertijd of ondersteuning bij het leren) en leidt normaliter niet tot een certificaat of diploma. Er kan met een bepaalde intentie worden geleerd, maar in de meeste gevallen is er geen intentie (er wordt "incidenteel" of per toeval geleerd) (Europese Commissie, 2001). Mensen kunnen leren van collega's, in het gezin, van gesprekken met experts of kunnen bijstuderen op zelfstandige basis door het opzoeken van informatie in boeken of op het internet (Van Langenhove et al., 2020, geciteerd in Partnerschap LLL, 2021).

Volgens Europa WSE⁴⁵ kan het opentrekken van leren naar een grotere diversiteit aan contexten (en dus niet uitsluitend binnen de onderwijscontext) positieve effecten met zich meebrengen:

- ▶ **Diverse contexten zorgen voor diverse manieren van leren.** Iedere context leent zich tot een specifieke manier van leren. Zo zorgen levensechte contexten bijvoorbeeld dat mensen leren door dingen uit te proberen en gewoon te doen. Zo'n leren is vaak onbewust en niet gedreven door een uitgesproken leernood. Leren binnen deze context(en) kan de start van een verdere leerweg betekenen, waarbij de passies, interesses en talenten die ontdekt worden, verder kunnen worden uitgediept (bv. binnen het formeel leren).
- ▶ **Diverse leercontexten voor diverse doelen.** Niet elke leercontext is even geschikt of uitgerust om bepaalde competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) te ontwikkelen. Een levensechte context laat toe om competenties te ontwikkelen (zoals bv. bepaalde technische of 21^{ste} -eeuwse vaardigheden) en kennis te verwerven die up-to-date en volgens de huidige technieken is (en aldus aansluiten op de verwachtingen van de arbeidsmarkt).
- ▶ **Drempels binnen formele leercontexten.** Bepaalde groepen van potentiële lerenden ervaren drempels die hen ervan weerhouden om formele leerkansen te benutten (zie ook boven). Deze drempels zijn deels verbonden aan de formele leercontext, zoals een eerdere negatieve leerervaring, het verplichte karakter, of het gebrek aan herkenbaarheid. Alternatieve leercontexten zijn met andere woorden laagdrempeliger voor deze groepen.

⁴⁵ [Oproepfiche \(europawse.be\)](https://oerproefpiche.europawse.be)



MAAR VOORAL VIA HET AANWAKKEREN VAN LEERGOESTING

Om burgers aan te zetten tot leren, blijft het aanwakkeren van leergoesting en -gretigheid een bepalende factor (OECD, 2022). Het begrip 'leergoesting' verwijst naar de autonome motivatie van personen om te leren. Autonome motivatie is een begrip uit de zelfdeterminatietheorie (Van den Broeck et al., 2019). Deze theorie stelt dat drie psychologische behoeften aan de basis liggen van een kwalitatief verschil qua individuele motivatie: de behoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie. Indien aan deze behoeften tegemoetgekomen wordt, spreekt men over "autonoom gemotiveerd gedrag". Dit wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. Deze vorm van "high quality motivation" impliceert niet dat het uitvoeren van een taak of activiteit zelf als aangenaam wordt bevonden -dat is immers intrinsieke motivatie. Die laatste is dus maar één vorm van autonome motivatie. Andere vormen van autonome motivatie vloeien ofwel voort uit het persoonlijk erkennen van het belang/ waarde van een activiteit ofwel omdat de activiteit, die men op zich niet echt graag doet, wel past bij wie men is. Autonome motivatie wordt in verband gebracht met bevlogenheid. Dit is niet het geval bij gecontroleerd gemotiveerd gedrag, waarbij men eerder iets doet omdat het verplicht wordt of van iemand verwacht wordt door anderen. Onderstaande schema maakt duidelijk dat er meerdere types autonome motivatie bestaan. Voor de leerecosystemen is het belangrijk om in te spelen op de autonome motivatie van de burgers en te mikken op intrinsieke motivatie. De leeractiviteit kan ook verbonden worden aan een maatschappelijke doelstelling, die gezien kan worden als onderdeel van het individuele waardepatroon, of als persoonlijk waardevol worden ingeschat. Via geïdentificeerde of geïntegreerde regulatie kan autonome motivatie ook worden gestimuleerd. Het leren in kader van de leerecosystemen kan namelijk ook een middel zijn om bij te dragen aan maatschappelijke uitdagingen.

Figuur 70: Schematische voorstelling zelfdeterminatietheorie



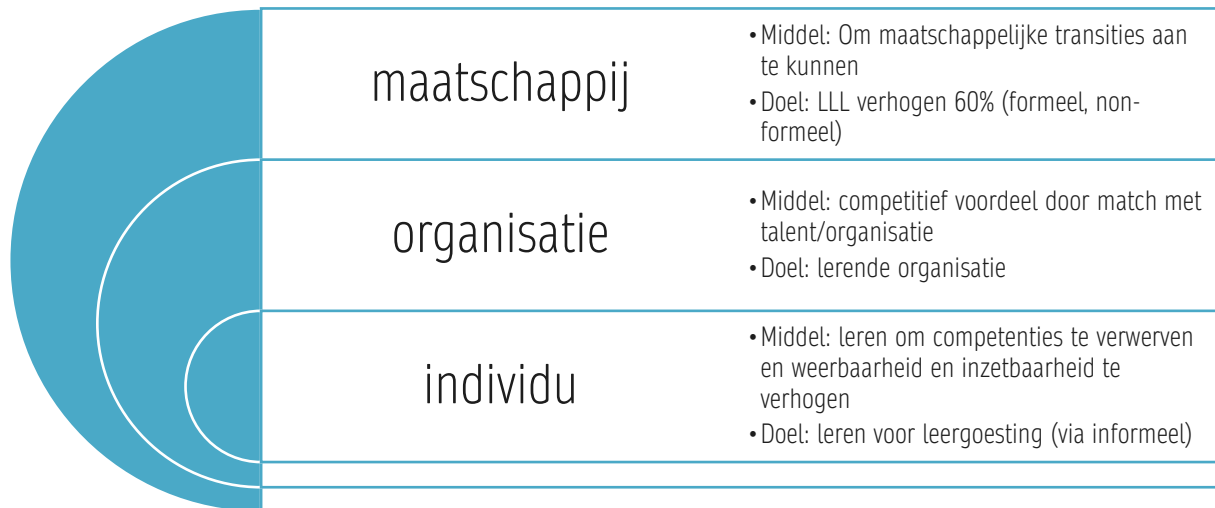
Bron: Van den Broeck et al. (2019)

LEERECOSYSTEMEN OM DOELGERICHT TE LEREN OP NIVEAU VAN INDIVIDU, ORGANISATIE EN MAATSCHAPPIJ

Via een laagdrempelig aanbod van zelfontplooiingskansen en talentontwikkeling in de vorm van een leerecosysteem tracht het pilootprogramma leerecosystemen de leergoesting aan te wakkeren, alsook het concept 'leren' te verbreden via de creatie van diverse alternatieve leercontexten (i.e. buiten de formele leercontext), en de drempels weg te werken bij kwetsbare doelgroepen. Leren op **niveau van het individu** wordt zo leren als middel om competenties te verwerven en weerbaarheid en inzetbaarheid te verhogen, maar ook het doel op zich om tot leergoesting te komen (Zie [Figuur 71](#)). Tegelijkertijd is het leren op het **niveau van de organisatie** ook zowel middel als doel. Bijvoorbeeld, de partners van de leerecosystemen worden lerende organisaties door het leren van elkaar binnen het leerecosysteem zelf, en van de andere leerecosystemen. Dat doel wordt vooropgesteld voor de leerecosystemen, maar ook voor Europa WSE als organisatie, via het capteren van leerlessen zowel in de begeleidingsopdracht, deze onderzoeksopdracht, als de oproep zelf. Daarnaast is leren ook het middel voor

organisaties als broedplaats van ontwikkeling en innovatie (zie oproep boven). Door het leren kunnen organisaties een competitief voordeel (zowel economisch, als voor ontwikkeling en innovatie) doen door een match te maken met talent of hun organisatie. Op **niveau van de maatschappij**, ten slotte, is leren een middel om de maatschappelijke transitie aan te kunnen, maar is er ook het doel om een leercultuur te verkrijgen in Vlaanderen en de participatie aan levenslang leren te verhogen tot 60%. Op deze manier is leren zowel een doel op zich als een middel op de drie niveaus.

Figuur 71: Leren als doel en middel op 3 niveaus



B.5.2 Lokale besturen

In de leerecosystemen spelen de lokale besturen een belangrijke rol aangezien de eerste oproep 545 de Limburgse lokale besturen als projectindiener en trekker vooropstelde, en voor de lokale besturen uit de Westhoek nog een nauwe betrokkenheid zagen. Het bestuurlijk landschap is evenwel op alle fronten in beweging. Het Vlaamse beleid is gericht op een versterking van de lokale autonomie en zet daarbij al enkele jaren in op decentralisatie. Dat betekent dat almaar meer bevoegdheden bij de steden en gemeenten terechtkomen.

VERSCHILLEN IN ORGANISATIE EN CAPACITEIT

Ondanks het feit dat alle Vlaamse lokale besturen decretaal gezien ongeveer over hetzelfde (maar groeiende) takenpakket beschikken, vertonen ze onderling sterke verschillen. De Vlaamse overheid voorziet veel vrijheid in de manier waarop de lokale besturen zich intern organiseren. De personeelsformatie (het aantal personeelsleden en het niveau van opleiding), het organogram (de opbouw en de taakverdeling in de organisatie) en de rechtspositieregeling van het personeel (de rechten en plichten van de ambtenaren) worden door elk van de gemeenteraden vastgelegd (Vlaamse overheid, 2017). Dat betekent dat interne organisaties van de verschillende Vlaamse gemeenten onderling uiteenlopen, met verschillende (namen voor) diensten en departementen, beslissings- en verantwoordingslijnen.

Het groeiende en steeds complexer wordende takenpakket van lokale besturen heeft ervoor gezorgd dat een deel van de Vlaamse gemeenten op haar capaciteitsgrenzen botst. De laatste decennia is het besef gegroeid dat gemeentelijke schaal bepalend kan zijn voor de capaciteit van de lokale besturen (het Vlaams beleid beoogt (impliciet) een bestuurlijk landschap met gemeenten van minstens 40.000 inwoners). Verschillende onderzoeken hebben bijvoorbeeld uitgewezen dat kleinere lokale besturen vandaag de dag niet meer in staat zijn om het hoofd te bieden aan complexere opdrachten, zoals strategische visieontwikkeling. Dat komt enerzijds doordat deze kleinere gemeenten niet altijd in staat blijken om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, en anderzijds

omdat de focus er dermate gericht is op het garanderen van de continuïteit van de dienstverlening waardoor de werking prioritair operationeel van aard is (Van Haelter, 2022).

Daarom werden (en worden) een aantal initiatieven genomen om de capaciteit van de gemeenten te versterken middels schaalvergroting. De verplichte integratie gemeente-OCMW en de gemeentelijke fusies moeten (mede) in dit licht worden bekeken.

Met deze schaalvergroting gaan echter een aantal nieuwe uitdagingen gepaard. Zo is er in grotere besturen vaker sprake van 'red tape' (een hoge mate van bureaucratische reglementering die te strikt wordt gehandhaafd waardoor beleids- en dienstverleningsprocessen worden vertraagd) en is dienstoverschrijdende samenwerking vaker een uitdaging. De verschillende diensten binnen de organisatie opereren dan vaker 'op een eiland' waardoor processen niet worden afgestemd, data-uitwisseling stroef verloopt en een geïntegreerde beleidsvoering wordt bemoeilijkt.

VAN 'NEW PUBLIC MANAGEMENT' NAAR 'NEW PUBLIC GOVERNANCE'

De laatste jaren werd het bestuurlijke landschap ook gekenmerkt door een paradigmashift. Het zogenaamde 'new public management' - de overheersende stroming aan het eind van de vorige eeuw, waarin de toepassing van managementtechnieken in de publieke sector centraal stond - ruimde stilaan plaats voor een nieuw model. Het 'new public governance' stelt de idee centraal dat maatschappelijke problemen niet langer kunnen opgelost worden door de overheid alleen, maar samenwerking vereisen met andere actoren van velerlei aard: andere gemeenten, andere overheidsniveaus, private en non-profitorganisaties.

Dat lokale besturen almaar meer binnen een ruimer netwerk ageren stelt opnieuw een aantal uitdagingen. Ten eerste vergt ook samenwerking tijd en ruimte vanuit het ambtelijk personeel om partnerschappen aan te gaan, op te volgen en duurzaam te bestendigen. Deze zogenaamde coördinatiecapaciteit ontbreekt in veel lokale besturen: door de toegenomen taakstelling worden veel ambtenaren gedwongen om zich voornamelijk over operationele taken te buigen en dusdanig de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.

DE ACTOR- EN REGIEROLLEN VAN LOKALE BESTUREN

Lokale besturen nemen verschillende rollen op. Als actor voorzien ze bijvoorbeeld zelf in een bepaalde dienst (bijvoorbeeld een gemeentelijk kinderopvanginitiatief) of product (bijvoorbeeld een rijbewijs of ruimtelijke vergunning). In toenemende mate nemen lokale besturen ook een regierol op. Dat kan op veel manieren gedefinieerd worden, maar gaat in de feiten over invloed uitoefenen, sturen, afstemmen en coördineren. Het lokaal bestuur staat dus niet (alleen) zelf in voor het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen, maar faciliteert en stimuleert een breder (lokaal) netwerk hiertoe.

Daartoe kan ze, afhankelijk van (het beleidskader van) de opdracht, verschillende regie-instrumenten gebruiken. Briels en Cousaert (2021) onderscheiden 4 types regie-instrumenten, die variëren van weinig naar veel doorzettingsmacht:

- ▶ Bij **communicatief-rationele** instrumenten tracht het lokaal bestuur de andere actoren te overtuigen om bepaalde doelstellingen te realiseren op basis van visie en argumentatie. Het lokaal bestuur heeft hierbij weinig doorzettingsmacht, en rekt op de vrijwilligheid van andere (beoogde) actoren. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld: een plaatsbezoek om een bepaalde problematiek aan te kaarten, een infographic om een bepaalde noodzaak uit te drukken...
- ▶ Bij **marktinstrumenten** stuurt het lokaal bestuur het bredere veld door middel van financiële stimuli waarop de andere actoren al dan niet inspelen. De relatie is dan te vergelijken met een leverancier-klantverhouding. Het gaat hier in de praktijk bijvoorbeeld over het uitbesteden van (een deel van) de gemeentelijke dienstverlening.



- Bij **financiële** instrumenten controleert en/of beïnvloedt het lokaal bestuur financiële stromen die wezenlijk zijn voor de actoren in kwestie. In tegenstelling tot bij marktinstrumenten worden één of meerdere actoren rechtstreeks aangestuurd. Voorbeelden hiervan zijn subsidiereglementen.
- **Juridische** doorzettingsmacht is gebaseerd op wettelijke of reglementaire bepalingen waardoor bepaalde actoren legale verplichtingen hebben ten aanzien van het lokale bestuur. Voorbeelden van juridische instrumenten zijn erkenningen en convenanten.

Het mag duidelijk zijn dat instrumenten met meer doorzettingsmacht niet per se beter zijn dan instrumenten met weinig doorzettingsmacht. Een regie-instrument met weinig doorzettingsmacht dat maakt dat je als lokaal bestuur je (al dan niet opgelegde) doelstellingen bereikt is een goed instrument.

Vaak zijn regie-instrumenten niet eenduidig in deze typologie onder te brengen. Aan een samenwerkings- of beheersovereenkomst (juridisch instrument) zijn bijvoorbeeld vaak ook middelen (financieel instrument) gekoppeld. Dat is niet anders in de LES via de partnerschapsovereenkomst enerzijds en de focus op het communicatief-rationele overtuigen om de doelstellingen te realiseren.

Bij de toenemende samenwerking komt dat lokale besturen zich volgens sommigen almaar vaker in een conflictsituatie begeven waarbij ze regie- en actorrollen combineren. Dat wil dus zeggen: gemeenten zijn, binnen een bepaalde opdracht of beleidsdomein, tegelijkertijd zelf leverancier van een bepaalde dienst of product én verantwoordelijke regisseur ten aanzien van het ruimere veld (met bijhorende doorzettingsmacht). Ze reguleren dus een domein waarbinnen ze zelf (mee) actief zijn. Dit spanningsveld is ook in de LES aanwezig waar enerzijds de wens is om als lokaal bestuur als een gelijkwaardige partner op te treden, en anderzijds de realiteit dat er een regierol ligt of wordt gelegd door de partners bij de lokale besturen (al dan niet onder invloed van de financieringsstromen).

B.5.3 Culturele sector

Cultuur identificeert zich als een van de belangrijke actoren in leerecosystemen, ook de huidige, aangezien culturele dimensies participanten van alle leeftijden en achtergronden kennis kunnen aanreiken en bijbrengen ("Why culture and education?", 2023). Er bestaan verschillende internationale voorbeelden van succesvolle implementaties van leertrajecten, waarvoor educatieve en culturele instituten in coöperatie met partners uit de publieke en maatschappelijke sectoren hun krachten bundelden. Deze partnerschappen stellen participanten in staat om hun leertraject te linken aan dagelijkse activiteiten in hun vertrouwde omgeving en het leertraject op te bouwen naargelang hun specifieke behoeften (Europese Commissie, 2023).

Een voorbeeld hiervan is het 'Kuopio Cultural Pathways' programma, een driejarig programma dat afliep in 2009, maar ondertussen een integraal onderdeel is geworden van de dagelijkse activiteiten van scholen en culturele instellingen in Finland. Dit programma biedt leerlingen tussen 7 en 16 jaar oud, 9 'paths' aan buiten de routine van school, om binnen de omgeving van lokale culturele instellingen te leren over relevante thema's uit de praktijk (bv. een natuurexcursie georganiseerd door het Nationaal Historisch Museum). Deze activiteiten bieden een constructieve manier van leren en dragen bij tot het fysiek, sociaal en spiritueel bijzijn van de deelnemende jongeren (Hannon et al., 2018). Dit voorbeeld illustreert dat cultuurparticipatie een fundamenteel onderdeel kan zijn van leren (Europese Commissie, 2023) en bijgevolg, dat culturele actoren een waardevolle partner zijn in leerecosystemen.

Naast de bevordering van educatieve doeleinden, kan cultuur ook de creatie van een sociale meerwaarde binnen leerecosystemen ondersteunen. Op persoonlijk niveau bevordert cultuurparticipatie persoonlijke groei, educatieve ontwikkeling en draagt het bij tot het algemeen welzijn van cultuurdeelnemers (Zbranca et al., 2022). Daarbovenop draagt het ook bij aan het sociale vertrouwen en waardering van de cultuurparticipaat (Europese



Commissie, 2023). Ook bestaat er een positieve relatie tussen deelname aan culturele activiteiten, actief burgerschap en democratisch gedrag (Europese Commissie, 2023). Op collectief niveau draagt cultuur bij aan bewustzijnsontwikkeling, sociale inclusie en de ontwikkeling van gedeelde groepsidentiteiten (Europese Commissie, 2023). Vanuit een maatschappelijk oogpunt draagt cultuur binnen leerecosystemen vooral bij aan het universeel welzijn door het aanbieden van educatieve ervaringen, amusement, reflectie en kennisuitwisseling (Zbranca et al., 2022).

De ontwikkeling van leerecosystemen steunt op 3 cruciale elementen volgens Pinkard (2019) (zie Sectie 2.5.1). Voor elk van deze elementen bestaan er culturele instrumenten die bijdragen aan de ontwikkeling van het leerecosysteem en bijgevolg leren kunnen stimuleren.

- ▶ Het eerste noodzakelijke element omvat het **gebruik en verbinden van toegankelijke leerplekken**. Cultuur kan hierin een voortrekkersrol opnemen door culturele instellingen open te stellen voor participanten en te verbinden aan andere actoren in het ecosysteem, naar voorbeeld van 'Kuopio Cultural Pathways' (Hannon et al., 2018). In dit geval worden verschillende cultuurinstellingen opengesteld en geconnecteerd met elkaar en met de formele leerinstellingen. Deze verbindingen bieden zowel de formele als informele leerinstellingen, en zijn participanten, nieuwe vormen van interacties en relaties, zoals co-creatie. Hierbij worden participanten actief betrokken in de vormgeving en eventuele uitvoering van het aanbod (Demos, z.d.), wat de educatieve doeleinden van het leerecosysteem ten goede komt.
- ▶ **Veilige en betaalbare toegang tot leerplekken** is het tweede cruciale element in de ontwikkeling van leerecosystemen. Cultuur kan aan deze nood beantwoorden met zijn aanbod aan creatieve broedplekken die door de gemeenschap worden beheerd als toegankelijke leerplekken zoals, bibliotheken, creatieve hubs, fablabs etc. Deze plekken bieden nieuwe vormen van kennisproductie en -deling, zoals co-creatie, wat een grote meerwaarde kan zijn binnen leerecosystemen (Gazulla et al., 2020). Cultuur beantwoordt ook aan deze tweede cruciale bouwsteen van leerecosystemen door het aanbod van financiële ondersteuning voor bepaalde leerprojecten. Hier is het meester-leerling traject van het Departement Cultuur, Jeugd & Media, waarbij beurzen worden toegekend aan partnerschappen met als doel het doorgeven van vakmanschap, een voorbeeld van (Beurzen voor het doorgeven van vakmanschap in een meester-leerling-traject | VLAIO, z.d.).
- ▶ De derde cruciale bouwsteen van leerecosystemen is de **ontwikkeling van leerverwachtingen die resoneren bij de lerenden en hun gemeenschappen**. Cultuur kan hierop anticiperen door de inzet van art-based methods om de ontwikkeling van de interesses, kennis, vaardigheden en identiteit van de lerenden te stimuleren. Hierbij worden kunst en cultuur beschouwd als kennisbronnen voor existentiële vraagstukken, die zouden kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van leerverwachtingen (Art Based Learning & Nature Based Learning LEARN! Academy - Vrije Universiteit Amsterdam, z.d.). Het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk kan ook bijdragen aan deze derde bouwsteen, met name door het sterk inzetten op sociaal-culturele participatie, waarin informeel leren, gemeenschapsvorming en maatschappelijk engagement centraal staan (Vlaamse Codex, z.d.).

We zien deze elementen (deels) terugkomen in de Limburgse leerecosystemen. Zo kan LABIOMISTA van het LES Genk gezien worden als een culturele leerplek die verbindingen legt met formele en informele instellingen, waar er interactie en co-creatie gebeurt, en waarbij de participanten actief betrokken worden. De LES trachten te voorzien in veilige en betaalbare toegang tot leerplekken, maar deze zijn niets steeds beheerd door cultuuractoren. Wel zijn er telkens culturele actoren actief (bv. kunstenaars, creatieve ondernemers of kunstacademies) die art-based methods kunnen inzetten om ontwikkeling van interesses, kennis en vaardigheden te stimuleren.



B.5.4 Ruimte en infrastructuur

Leren vindt steeds plaats in een context, en de context is belangrijk voor het leren (OECD, 2013; Engeström, 2009). Zo werd in de oproep voor de leerecosystemen ook een plekgebaseerde werking vooropgesteld. Voor de Limburgse leerecosystemen draait het bijvoorbeeld rond sites (centrale, fysieke plaats die het hart vormt van het leerecosysteem), terwijl de leerecosystemen in de Westhoek werken vanuit verschillende plaatsen in de regio. Deze plekgebaseerde werking is voornamelijk fysiek ingestoken, waarbij er niet alleen gekeken wordt naar gebouwen, maar ook de bredere omgeving met haar infrastructuur (bv. parken of wijken). Maar ruimte kan ook digitaal en socio-cultureel begrepen worden. En deze kunnen alle drie (fysiek, digitaal, sociaal) een aanzienlijke invloed hebben op leerresultaten (Goodyear, 2001; OECD, 2013). Deze aspecten staan bovendien niet los van elkaar. Ze spelen gelijktijdig in op de leeromgeving van lerenden. Daarom kan enkel een meervoudige benadering van het optimaliseren van deze variabelen de effectiviteit van het leren verbeteren.

In wat volgt reiken we enkele inzichten uit de literatuur aan die het belang van ruimte en omgeving illustreren voor leren. De literatuur richt zich in het heden wel voornamelijk op traditionele onderwijsinstellingen en hun infrastructuur, wat in de LES niet noodzakelijk het geval is. Bijvoorbeeld, hoewel de Regina Mundi site in Genk en het Birgittijnenklooster vroeger gebruikt werden als school, is dat nu niet noodzakelijk geval. Bovendien vinden de leeractiviteiten op verschillende plaatsen plaats, ook buiten de muren van de sites.

- ▶ Fysieke **ruimtes** en infrastructuur, in het bijzonder gebouwen en centrale fysieke plaatsen waar geleerd wordt, speelt een cruciale rol in het faciliteren van een omgeving die bevorderlijk is voor leren.
 - Klaslokalen en hoe ze zijn ingedeeld kunnen concentratie en motivatie beïnvloeden (Barrett et al., 2015). Omgevingsfactoren zoals geluid en temperatuur hebben eveneens invloed op cognitieve functies (Klatte et al., 2013). Het ontwerp en de staat van onderwijsfaciliteiten hebben een aanzienlijke invloed op de leerresultaten van studenten. Een goed ontworpen en onderhouden infrastructuur kan de concentratie, motivatie en algehele leerervaring van studenten verbeteren (Barrett, Zhang, Moffat, & Kobbacy, 2013; Earthman, 2004). Een slechte infrastructuur kan daarentegen leiden tot een verminderde betrokkenheid van studenten en belemmerende academische prestaties (Uline, Tschannen-Moran, & Wolsey, 2009).
 - De fysieke leeromgeving beïnvloedt ook de sociaal-emotionele ontwikkeling van lerenden. Een goed ontworpen infrastructuur kan een gevoel van samenhang en gemeenschap bevorderen, wat cruciaal is voor de emotionele en sociale ontwikkeling (Gislason, 2010). Onderwijsinfrastructuur fungeert vaak als knooppunt voor de gemeenschap, vooral in landelijke of achtergestelde gebieden. Leersites kunnen fungeren als centra voor verschillende gemeenschapsactiviteiten, waardoor sterkere gemeenschapsbanden en steun voor onderwijs worden bevorderd (Higgins, Hall, Wall, Woolner, & McCaughey, 2005).
 - Buiten de traditionele onderwijsinstellingen kunnen de bijkomende effecten van locatie en omgeving unieke dimensies aannemen. Kantoorruimtes kunnen bijvoorbeeld het leren bevorderen of belemmeren door het stressniveau en de afleidingen die werknemers ervaren te beïnvloeden (Mathieu et al., 2017). Specifiek ontworpen trainingsfaciliteiten om betrokkenheid te bevorderen kunnen leiden tot verbeterde competentieverwerving en -behoud (Salas et al., 2012). Netwerkmogelijkheden, vaak een vitaal onderdeel van executive education, worden ook beïnvloed door locatie. Geografisch gunstige netwerkomgevingen kunnen het leren tussen organisaties bevorderen (zie Borgatti & Cross, 2003).
 - Duurzame en milieuvriendelijke gebouwen kunnen participanten doen leren over milieubeheer en verantwoordelijkheid, terwijl ze ook een gezondere leeromgeving bieden (Kats, 2006).



- Infrastructuur speelt ook een cruciale rol in het garanderen van gelijke toegang tot onderwijs. Adequate faciliteiten zijn essentieel om studenten met een handicap tegemoet te komen en een inclusieve leeromgeving te bieden. Dit omvat niet alleen fysieke toegang, maar ook de beschikbaarheid van hulpmiddelen en technologieën die tegemoetkomen aan diverse leerbehoeften (Baglieri & Shapiro, 2017).
- ▶ **Virtuele omgevingen**, zoals in online leren of blended leren, kennen zowel uitdagingen als voordelen, met als belangrijk kenmerk de invloed die de omgeving uitoefent op betrokkenheid en toegankelijkheid (Means et al., 2013; Baglieri & Shapiro, 2017). Moderne onderwijsinfrastructuur bevat vaak technologie om het leren te verbeteren. Faciliteiten die zijn uitgerust met de nieuwste technologische hulpmiddelen kunnen een meer boeiende en interactieve leerervaring bieden, waardoor lerenden worden voorbereid op een technologisch geavanceerde wereld (Becker, 2000).
- ▶ De **sociale omgeving**, inclusief de invloed van leeftijdsgenoten en opvoeders, draagt bij aan academisch en sociaal-emotioneel leren (Wentzel et al., 2010). In de context van onderwijsinstellingen, maar ook daarbuiten, waar de fysieke omgeving mensen op bepaalde tijdstippen samenbrengt, kan sociaal kapitaal ook het leren beïnvloeden; Liou en Daly (2014 & 2020) suggereren dat vertrouwen en samenwerking tussen leerkrachten essentieel zijn voor het bevorderen van de prestaties van lerenden. Hun studie (2014) benadrukt het belang van sociaal kapitaal in educatieve omgevingen, vanuit drie dimensies: structureel, relationeel en cognitief.
 - Structureel sociaal kapitaal verwijst naar de positie van een individu in een sociaal netwerk op basis van relationele banden, wat van invloed is op samenwerkende gemeenschappen en informatiestromen.
 - Relationeel sociaal kapitaal, gericht op vertrouwen, beïnvloedt de mate van informatie-uitwisseling en samenwerking tussen leden van de gemeenschap.
 - Cognitief sociaal kapitaal richt zich op gedeelde communicatie en doelen, essentieel voor kennisuitwisseling en collectieve vaardigheidsontwikkeling.

