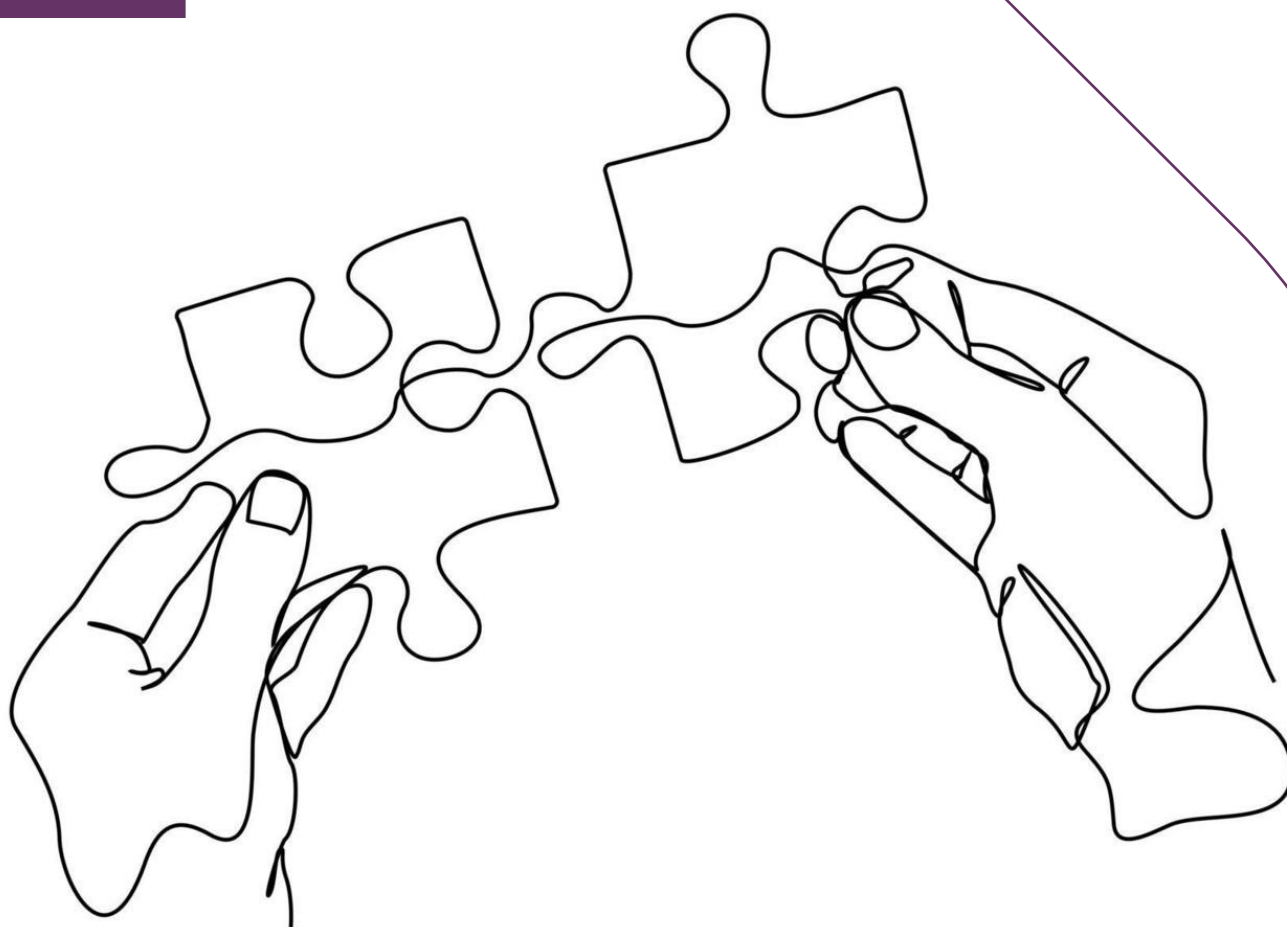




Lerende en innoverende netwerken en regio's

SAMEN LEREN IMPACT MAKEN

Auteurs

: Cindy Ras, Petra Swennenhuis, Claudine Verbiest en Max Klöters
Klik of tik om projectvoorstel in te voeren.

Datum | Versie

: 27 januari 2025 versie 1.0

Verantwoordelijk instituut

: Economie en Communicatie

INHOUD

1.	Introductie	3
2.	Over dit onderzoek	4
2.1	Onderzoeksopzet	4
2.2	Casestudies.....	5
3.	Welke concepten en kenmerken zijn verbonden met het lerend vermogen en de impact van netwerken?.....	8
3.1	Regionale netwerken.....	8
3.2	Lerend vermogen van het netwerk	9
3.3	Vormen van impact.....	13
3.4	Samenhang lerend vermogen en impact.....	16
4.	Business Club Maas Rhein (BCMR)	17
4.1	Over het netwerk	17
4.2	Randvoorwaarden voor lerend vermogen	17
4.3	Vormen van impact.....	18
4.4	Samenhang tussen lerend vermogen en impact.....	19
5.	De STAP naar Gezonder	20
5.1	Over het netwerk	20
5.2	Randvoorwaarden voor lerend vermogen	21
5.3	Vormen van impact.....	22
5.4	Samenhang tussen lerend vermogen en impact.....	22
6.	Metropoolregio Eindhoven	23
6.1	Over het netwerk	23
6.2	Randvoorwaarden voor lerend vermogen	23
6.3	Vormen van impact.....	25
6.4	Samenhang tussen lerend vermogen en impact.....	26
7.	Conclusies en discussie.....	27
7.1	Onderzoeksvragen	27
7.2	Aanbevelingen en vervolgonderzoek	28
8.	Verantwoording	31
8.1	Tijdspad van het onderzoek	31
8.2	Geïnterviewden per case.....	31
8.3	Documentenanalyse.....	31
8.4	Observaties	32
9.	Bronnenlijst.....	33

1. Introductie

Onze huidige maatschappij staat voor grote uitdagingen, zoals bijvoorbeeld klimaatverandering, economische crisis, internationale spanningen en migratie. Veel van deze transitie vinden tegelijk plaats en hebben andere accenten in verschillende regio's. Deze uitdagingen vragen veelal een aanpak op regionale schaal. Neem bijvoorbeeld de groei van werkgelegenheid in Brainport Eindhoven; deze groei heeft niet effect op Eindhoven zelf, maar in de hele regio. Vanuit het Rijk wordt regionale samenwerking gestimuleerd door het toekennen van zogenaamde Regiodeals waarbij regio's financiering krijgen toegekend voor een gezamenlijke aanpak van regionale maatschappelijke uitdagingen.

Dit maakt dat er steeds meer regionale innovatienetwerken ontstaan. In deze netwerken zijn professionals van verschillende overheden, organisaties en instellingen verbonden om samen aan maatschappelijke opgaven te werken. Betrokkenen uit verschillende organisaties in de regio hebben elkaars expertise nodig om tot nieuwe oplossingsrichtingen te komen.

Fontys Hogeschool neemt deel aan diverse regionale innovatie netwerken in de Fontys regio's Eindhoven, Tilburg, Venlo en daarbuiten. In de strategische visie van Fontys, "Fontys for Society, strategisch plan 2021 – 2025" staat dat de hogeschool in deze samenwerkingsverbanden de rol van kennisinstelling wil innemen. In de huidige praktijk heeft dat inmiddels verschillende vormen; zoals van living labs, social labs, sociale innovatiecentra, city deal samenwerkingsverbanden en vertegenwoordiging in het bestuur van Brainport Eindhoven.

Binnen het kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen wordt veel kennis ontwikkeld over het leren en ontwikkelen bij professionals, organisaties en netwerken en regio's. Binnen de onderzoekslijn 'lerende en innoverende netwerken en regio's' is de vraag ontstaan hoe wij regionale innovatienetwerken kunnen helpen om meer inzicht te ontwikkelen in het lerend vermogen van het netwerk en de beoogde impact die gezamenlijk wordt gerealiseerd op de regionale maatschappelijke opgaven.

Samenwerken in de regio wordt steeds belangrijker, en aan de andere kant is er te weinig bekend over het lerend vermogen van deze complexe regionale innovatienetwerken en de (beoogde) impact van de regionale samenwerking daarin. Lukt het door middel van deze regionale innovatienetwerken om de grote uitdagingen waar wij voor staan effectief en efficiënt het hoofd te bieden?

Het onderzoek heeft als doel om te inventariseren hoe lerend vermogen en impact in regionale innovatie netwerken eruit kan zien en hoe deze tot stand komen.

Er is weinig inzicht in werkzame mechanismen. Juist deze kennis, verwerkt in een instrumentarium ten behoeve van leren, ontwikkelen en innoveren in deze regionale innovatienetwerken, kan de praktijk handvatten kunnen geven om de impact kunnen versterken. Het doel van dit onderzoek is om met de opgedane inzichten het leervermogen en de daadwerkelijk gerealiseerde maatschappelijke impact te vergroten en te versnellen.

2. Over dit onderzoek

Veel regionale innovatienetwerken, zoals Brainport Eindhoven, Midpoint Brabant of Greenport Venlo bestaan uit publiek-private samenwerkingen die worden opgericht met een vooraf geformuleerd doel voor ogen. Dit doel kan bijvoorbeeld economische ontwikkeling zijn, gecombineerd met sociaal maatschappelijke uitdagingen zoals bestaanszekerheid of arbeidsmarkttekorten. Het proces rondom het leren en innoveren van het netwerk is vaak een impliciet onderdeel. Veelal worden strategische aanpakken geformuleerd en uitgevoerd waarbij gaandeweg wordt er ontwikkeld en geleerd.

Er is weinig bekend over de leerprocessen binnen deze regionale innovatienetwerken. Het is onze intentie om ons zo veel mogelijk te laten inspireren door de inzichten uit de praktijk. In dit hoofdstuk beschrijven we gekozen onderzoeksopzet en gaan daarna dieper in op de casestudies.

2.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek heeft als doel om te inventariseren hoe lerend vermogen en impact in regionale innovatie netwerken eruit kan zien en hoe deze tot stand komen. Daarnaast zijn we geïnteresseerd in de samenhang tussen beide. Er zijn verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd: een literatuurstudie, focusgroepen, semigestructureerde interviews en observaties om diepgang in het onderzoek te brengen, voor het vergelijken van de inzichten vanuit verschillende regionale innovatienetwerken én voor het verhogen van de validiteit van het onderzoek.

Het kwalitatieve onderzoek is opgebouwd uit een meervoudige casestudy met vooraf en achteraf een focusgroep met de betrokken stakeholders van alle drie de geselecteerde regionale innovatienetwerken. Tijdens de eerste focusgroep zijn de inzichten uit de literatuur getoetst aan de ervaringen uit de praktijk. Deze sessie was zeer relevant om een gezamenlijk vertrekpunt te realiseren in het onderzoek.

Na deze focusgroep zijn de individuele casestudies uitgevoerd. Drie regionale innovatie netwerken hebben deelgenomen aan dit onderzoek; iedere casestudy bestond uit een **documentenanalyse**, **semigestructureerde interviews** en een **observaties** (bij 2 van de 3 regionale netwerken). Op basis van de inzichten van de literatuur is een topicslijst voor de interviews opgesteld. Aansluitend zijn de inzichten uit alle casestudies gedeeld tijdens de **tweede focusgroep** in het najaar 2023 met de vertegenwoordigers van de regionale netwerken.

Tijdens deze tweede focusgroep is gezamenlijk duiding gegeven aan de gevonden resultaten en zijn conclusies getrokken.

Centrale vraag:

Wat kenmerkt een lerend regionaal innovatie netwerk waarin in gezamenlijkheid maatschappelijke impact gerealiseerd kan worden?

Deelvragen:

- *Welke concepten en kenmerken zijn verbonden met het lerend vermogen en de impact van regionale netwerken?*
- *Op welke manier is het lerend vermogen in bestaande regionale netwerken verbonden met het realiseren van impact?*
- *Wat zijn inrichtingsprincipes en randvoorwaarden van lerende regionale netwerken die maatschappelijke impact ontwikkelen en versterken?*
- *Hoe dragen deze principes en randvoorwaarden bij aan het versterken van het lerend vermogen en de impact van regionale netwerken?*

Dataverzameling

Allereerst is gestart met een **literatuurverkenning** waarbij de betrokken onderzoekers relevante literatuur hebben verzameld en geanalyseerd over de onderwerpen: regionale netwerken, lerend vermogen en impact. De opbrengsten van deze literatuurverkenning werden in het voorjaar 2023 gedeeld tijdens een **focusgroep** met vertegenwoordigers van de drie geselecteerde regionale innovatie netwerken.

Bij de eerste focusgroep op 9 mei 2023 in Eindhoven waren in totaal 12 personen aanwezig. De groep bestond uit 6 vertegenwoordigers van de regionale netwerken, daarnaast waren er 4 leden van het onderzoeksteam, de associate lector Dynamische Talentinterventies en de lector Versterking impact van praktijkgericht onderzoek van Fontys Hogeschool. aanwezig Deze focusgroep startte met een gezamenlijke kick-off, gevolgd door een introductie per regionaal netwerk door de betrokken vertegenwoordigers. Afsluitend vond er op basis van de resultaten van de literatuurverkenning en de introducties van de regionale netwerken een gezamenlijke dialoog en duiding plaats over lerend vermogen, impact en de samenhang daartussen binnen regionale innovatienetwerken.

Voor dit onderzoek is er gekozen voor drie regionale netwerken in de Fontys regio's Eindhoven en Venlo. Fontys neemt in mindere of meerdere mate actief deel in deze regionale innovatienetwerken. Fontys maakt deel uit van de regionale netwerken De Stap naar Gezonder en Business Club Maas Rhein. In de Metropoolregio Eindhoven is Fontys wel actief, maar geen actief lid van het netwerk.

Per casestudy is een rapportage geschreven op basis van de **documentenanalyse**, **semigestructureerde interviews** en een **observaties** (bij 2 regionale netwerken). Voor de interviews is op basis van de state of the art literatuur over regionale netwerken, lerend vermogen, impact een topicslijst opgesteld. Aansluitend zijn de inzichten uit de alle casestudies getoetst tijdens de **tweede focusgroep** op 26 oktober 2023 in Venlo met de 6 vertegenwoordigers van alle drie de regionale innovatienetwerken, de 4 leden van het onderzoeksteam en de associate lector Leven Lang Ontwikkelen van Hogeschool Windesheim. Deze focusgroep startte met een terugkoppeling per case door de betrokken onderzoeker en een gezamenlijke duiding van de gevonden resultaten. De inzichten over de samenhang van lerend vermogen en netwerken werd uitgebreid uitgewisseld en vertaald naar inzichten naar alle drie de regionale innovatie netwerken.

2.2 Casestudies

Ons onderzoek heeft vooral een praktijkgericht karakter. Om een diverse hoeveelheid data te verzamelen over regionale innovatienetwerken, hebben we drie regionale innovatienetwerken geselecteerd. Belangrijke criteria zijn verbinding met Fontys of Fontys regio's, diversiteit in aanpak en focus. Deze selectiecriteria zijn bij de start gekozen om verschillende regionale innovatienetwerken te kunnen vergelijken waarbij Fontys betrokken is. Bij twee van de regionale innovatienetwerken maakt Fontys actief deel uit van het netwerk. De volgende regionale innovatienetwerken werden geselecteerd:

- Business Club Maas Rhein, regio Venlo
- De STAP naar gezonder, regio Eindhoven
- Metropoolregio Eindhoven, regio Eindhoven

Het eerste gesprek met vertegenwoordigers van regionale innovatienetwerken was verkennend; het doel en de opzet van het onderzoek werd toegelicht en gevraagd werd om deelname te bespreken met relevante stakeholders. Alle drie de regionale innovatienetwerken waarmee contact was opgenomen, wilden participeren in het onderzoek. Er was geen regionaal netwerk dat twijfelde of niet kon meedoen; allen waren direct positief. Per casestudy is data verzameld via een documentenanalyse en semigestructureerde interviews.

Bij twee regionale innovatienetwerken is geobserveerd om de bijeenkomst van het netwerk als onderzoeker te kunnen ervaren; bij De Stap naar Gezonder en Business Club Maas Rhein. Bij deze twee regionale netwerken waren ten tijde van ons onderzoek openbare bijeenkomsten. Het onderzochte proces bij Metropoolregio Eindhoven was ten tijde van het onderzoek al bijna afgerond; er heeft daarom geen observatie plaatsgevonden.

Literatuurstudie

Het doel van de literatuurstudie was om te komen tot een operationalisatie van de begrippen 'regionaal innovatienetwerk', 'lerend vermogen' en 'impact'. Ook begrippen zoals regionale samenwerkingsverbanden en publiek-private netwerken werden bestudeerd om een zo breed mogelijk beeld te schetsen. De inzichten uit de literatuurstudie hebben geleid tot een afbakening van de begrippen regionale netwerken, lerend vermogen en impact en een topicslijst ten behoeve van de semigestructureerde interviews (zie bijlage xx).

Samen met het onderzoeksteam is een selectie gemaakt uit de beschikbare definities die het beste aansloot bij de intentie van dit onderzoek.

Documentanalyse

Per regionale innovatienetwerk zijn openbare documenten opgevraagd over de strategie en organisatie van het netwerk. Daarnaast werden relevante internetbronnen zoals websites geanalyseerd. Bij de Business Club Maas Rhein is er daarnaast een gestructureerde aanvullende schriftelijke uitvraag naar 8 bestuursleden gestuurd over de strategie en organisatie, omdat er minder strategische documenten beschikbaar waren.

Semigestructureerde interviews

Om meer inzicht te krijgen in het lerend vermogen en de impact van de regionale innovatienetwerken werden verdiepende semigestructureerde interviews gehouden met verschillende stakeholders. Op basis van de literatuurstudie en de documentenanalyse werd een topiclijst opgesteld (zie bijlage 1).

De interviews werden uitgevoerd door drie onderzoekers waarbij één onderzoeker alle interviews binnen een casestudy uitvoerde. Bij de Business Club Maas Rhein was bij ieder interview met de leden een van de bestuursleden betrokken. In totaal zijn er 14 interviews gehouden met in totaal 16 personen. Tussentijds zijn er 3 afstemmingsmomenten geweest tussen de onderzoekers om de voortgang af te stemmen.

Casestudy	Aantal interviews
Business Club Maas Rhein	6 interviews (door onderzoeker en bestuurslid)
De STAP naar Gezonder	3 interviews
Metropoolregio Eindhoven	5 interviews (2 dubbelinterviews)

Tabel 1. Overzicht afgenomen interviews per casestudy

Observaties

Tijdens het onderzoek zijn twee observaties uitgevoerd; bij de Business Club Maas Rhein door deelname aan een bedrijfsbezoek en het bezoeken van een bijeenkomst van De STAP naar gezonder. Per observatie is er vooral gefocust op de onderdelen: doelstelling, structuur, procesmatige organisatie en cultuur. Na de observatie is een verslag gemaakt van de bijeenkomst waarbij de onderwerpen uit de topicslijst van de interviews zijn verbonden aan de observaties.

Cross-case analyse

Tijdens het onderzoek zijn er twee focusgroepen georganiseerd met de vertegenwoordigers van de geselecteerde regionale netwerken en het onderzoeksteam om een cross-case analyse te faciliteren.

De **eerste focusgroep** op 9 mei 2023 startte met een kennismaking van de 6 vertegenwoordigers van de betrokken regionale innovatienetwerken met de 4 leden van het onderzoeksteam en 2 experts. De eerste inzichten uit de literatuurstudie werden gedeeld en geanalyseerd met de vertegenwoordigers van de netwerken. Ook werden de vertegenwoordigers van de betrokken netwerken uitgenodigd om een praktijkreflectie te geven op de opgehaalde inzichten uit de literatuur.

Na het uitvoeren van de casestudies werd op 26 oktober 2023 een **tweede focusgroep** georganiseerd om

gezamenlijk de opgehaalde inzichten rondom de onderwerpen 'lerend vermogen' en 'impact' uit te wisselen en te toetsen aan de praktijk. Alle drie de regionale innovatienetwerken waren bij beide focusgroepen vertegenwoordigd.

Hoewel de onderzochte regionale innovatienetwerken op het eerste gezicht een andere focus hebben, bleken de ervaringen met lerend vermogen en het maken van impact vergelijkbaar van aard. De deelnemers hebben het heel leerzaam ervaren meer te leren over het lerend vermogen en de impact van andere regionale netwerken. De inzichten konden direct gedeeld worden en de vertegenwoordigers van de onderzochte regionale innovatienetwerken vonden de dialoog over lerend vermogen en impact direct toepasbaar en leerzaam.

Opzet van het document

In paragraaf 3 worden de concepten en kenmerken rondom de begrippen regionale netwerken, lerend vermogen en impact beschreven. In respectievelijk paragraaf 4, 5 en 6 worden casestudies Business Club Maas Rhein, DE STAP naar gezonder en Metropoolregio Eindhoven. In paragraaf 7 wordt ingegaan op de deelvragen van het onderzoek en het rapport eindigt met de verantwoording van het onderzoek in paragraaf 8.

3. Welke concepten en kenmerken zijn verbonden met het lerend vermogen en de impact van netwerken?

Ons onderzoek is expliciet gericht op het lerend vermogen van het regionale innovatienetwerk, de gerealiseerde of beoogde impact en de onderlinge samenhang. Om inzicht te genereren in de concepten is gestart met een literatuuronderzoek naar de begrippen 'regionale netwerken', 'lerend vermogen' en 'impact'. In de onderstaande paragrafen worden de bevindingen uit de literatuurstudie per begrip uiteengezet.

3.1 Regionale netwerken

De huidige grote maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering, de energiecrisis, internationale spanningen en migratie, maken dat er regionale innovatienetwerken ontstaan waarin professionals van verschillende organisaties en instellingen samenwerken. Veel van deze vraagstukken spelen in een bepaalde regio en hebben er baat bij om gezamenlijk regionaal te worden aangepakt. Denk bijvoorbeeld aan regionale initiatieven om de energievoorziening te voorzien in de directe omgeving. Ook vanuit het Rijk wordt regionale samenwerking gestimuleerd door het toekennen van zogenaamde Regiodeals waarbij Regio's financiering krijgen toegekend voor een gezamenlijke aanpak van regionale uitdagingen.

In de literatuur worden diverse termen gebruikt voor deze netwerken, met verschillende definities en typeringen. De gebruikte definities en typeringen zijn vaak afhankelijk van domein waarin ze worden toegepast (educatie, sociaal, bedrijfsleven) of het perspectief waarin ze worden gebruikt, zoals publiek, privaat of combinaties van beide. Vanuit organisatie-theorie wordt onder andere geschreven over knowledge ecosystems (Järvi et al., 2018), terwijl vanuit onderwijskundig perspectief termen als professionele werkplaatsen, living labs etc. worden gehanteerd. Vanuit economisch perspectief is veel onderzoek gedaan naar ecosystemen in diverse vormen, zoals o.a. entrepreneurial ecosystems (Thomas & Autio, 2020; Stam, 2015), innovatie ecosystemen (Granstrand & Holgersson, 2020). Regionale innovatienetwerken kunnen worden geduid als triple-helix (verbinding tussen bedrijfsleven, overheid en onderwijs; Gustafsson en Jarvenpaa, 2018; Friberg e.a. 2019), quadruple-helix (Garcia-Teran e.a. 2018), waarbij inwoners, burgers of cliënten een onderdeel zijn, of quintuple helices waarbij natuur onderdeel zijn (quadruple helices) en ten slotte multiple-helix (Tura e.a. 2018).

Uitgangspunt voor ons onderzoek is de gehanteerde definitie in het Landelijk Position Paper Learning Communities. Dit position paper adresseert het belang van publiek-private regionale samenwerking om oplossingen te kunnen bieden voor de grote maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering of de energiecrisis. Ook binnen de Nationale beleidsagenda's wordt er steeds meer waarde gehecht aan regionale innovatienetwerken. Binnen het Human Capital Topsectoren wordt in de notitie 'Sneller innoveren met ecosystemen voor leren, werken en innoveren in elke regio' opgeroepen tot het stimuleren van regionale samenwerking. Learning communities worden hierin beschreven als een Key enabling methodology. Door de driehoek van leren, werken en innoveren in deze regionale innovatienetwerken kan de impact worden vergroot. De landelijk door de Topsectoren en onderzoeksfinanciers als NWO gehanteerde definitie luidt:

'Learning communities zijn verschillende verschijningsvormen van samenwerkingsverbanden tussen organisaties of andere partijen, die collectief het vermogen vergroten van leren, werken en innoveren' (Schipper, Vos & Wallner, 2022).

In het vervolg van onze rapportage wordt vooral de term 'regionale innovatienetwerken' gebruikt. Hierbij wordt het regionale innovatienetwerk bedoeld als in de beschrijving van de learning community zoals hierboven beschreven.

3.2 Lerend vermogen van het netwerk

Netwerklernen is voortgekomen uit verschillende theoretische en praktische ontwikkelingen in de loop van de tijd. We noemen enkele belangrijke voorlopers en invloeden die hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van netwerklernen.

Geschiedenis van netwerklernen

Behaviorisme is een oudere leertheorie die zich richt op observeerbaar gedrag en de rol van stimuli uit de omgeving (Skinner, 1953). Het legde de basis voor latere theorieën door de nadruk te leggen op de meetbaarheid en objectiviteit van leren. Hoewel behaviorisme zich met name richt op individuele leerprocessen, vormt het een belangrijk uitgangspunt voor het begrijpen van hoe mensen leren in verschillende contexten.

In dezelfde periode beschreef Piaget (1952) het *cognitivisme*. In deze leertheorie ligt de focus op interne cognitieve processen zoals denken, geheugen en probleemoplossing. Piaget richtte zich op mentale structuren en processen in het leren en heeft daarmee bijgedragen aan het begrijpen hoe informatie wordt verwerkt en opgeslagen in het brein.

Een derde belangrijke denker was Dewey. Hij benadrukte het belang van ervaring en actie in het leerproces (Dewey, 1938). Het *pragmatisme* met Dewey's ideeën over leren door doen en de rol van onderwijsinstellingen als sociale gemeenschappen hebben invloed gehad op de ontwikkeling van netwerklernen.

Later, in de jaren '70 van de vorige eeuw, introduceerde Vygotsky (1978) het idee dat menselijke activiteiten altijd worden beïnvloed door culturele artefacten, zoals taal, symbolen en gereedschappen. Volgens het *sociaal constructivisme* spelen sociale interactie en context een wezenlijke rol in het leerproces. Cognitieve ontwikkeling en het leren kunnen niet los worden gezien van de sociale en culturele context waarin ze plaatsvinden.

De recentere *activity theory* komt voort uit het werk van Vygotsky. Hoewel Vygotsky zelf de term *activity theory* niet gebruikte, legde zijn werk de basis voor deze theorie. De *activity theory* biedt een kader voor het begrijpen van menselijke praktijken als ontwikkelingsprocessen (Engeström, 1999). Deze theorie onderzoekt hoe individuen en groepen omgaan met hun omgeving en hulpmiddelen om hun leerdoelen te bereiken. Het concept van *expansief leren* (Engeström & Kerosuo, 2007) dat inhoudt dat men iets leert dat er nog niet is, is interessant in het kader van netwerklernen. Er is sprake van de creatie van nieuwe kennis en praktijken door middel van samenwerking binnen een gemeenschap. Het biedt de mogelijkheid om om te gaan met nieuwe werkpraktijken en veranderende doelen. Waar voorheen de focus lag op kennis, vaardigheden en houding, staat bij *expansief* (ook wel creatief of ontwerpend) leren het creëren van oplossingen en antwoorden binnen een bepaalde context centraal. Mede door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, volgen veranderingen elkaar steeds sneller op en neemt de complexiteit toe. Tynjälä (2008) benoemt dit als een verschuiving in de kijk op leren: van het verwerven naar het creëren van kennis en vaardigheden.

Een andere belangrijke theorie voor netwerklernen is die van *community of practice* van Wenger (1988). Hierin zijn groepen mensen verbonden door een gemeenschappelijke praktijk en gedeelde belangen en interesses en leren daarover met en van elkaar. In *communities of practice* is een gemeenschappelijke praktijk essentieel omdat deze een sociale context biedt waarin leren plaatsvindt. Daarnaast is het belangrijk dat leden kennis en competenties delen, uitwisselen en ontwikkelen. Ze wisselen ervaringen uit en vergroten zo hun expertise. Deze communities faciliteren het delen van kennis, vaardigheden en ervaringen, waardoor collectief leren wordt bevorderd. De 'open praktijk' vormt een andere vorm waarin samengewerkt en geleerd kan worden binnen een gedeelde praktijk. De Laat et al. (2021, p. 319) omschrijven dit als "... een sociale ontmoetingsplaats, met vrije toegang waarin mensen op informele wijze kennis en ervaringen uitwisselen, passend bij de praktijk en het werk dat ze doen of een interesse die ze met elkaar gemeen hebben." In een open praktijk is het *community-element* nog niet of minder ontwikkeld in vergelijking met een *community of practice*. Een open praktijk kan een 'minibroedplaats' voor netwerken zijn, zoals waarin mensen in contact met anderen vrijblijvend kennis delen en zo leerpartners kunnen

vinden en lerende netwerken kunnen ontwikkelen. Een open praktijk kent daarmee een andere insteek dan een leernetwerk dat een meer gesloten karakter heeft.

Daaropvolgend heeft Siemens (2005) het *connectivisme* beschreven. Door het vormen van netwerken ontstaat leren waarbij kennis verspreid wordt in deze netwerken. Netwerklernen betreft hier het proces van het ontwikkelen en onderhouden van verbindingen met mensen en informatie en het communiceren op manieren die wederzijds leren ondersteunen. Deze leertheorie kijkt ook naar het digitale tijdperk waarin kennis wordt verspreid over een netwerk van verbindingen en leren bestaat uit het vermogen om die netwerken te construeren en te doorkruisen.

Lerend vermogen van netwerken

Het lerend vermogen van een netwerk is een complexe combinatie van uiteenlopende leerprocessen op verschillende niveaus, zoals strategisch, tactisch en operationeel. Bij deze niveaus komen diverse vragen aan bod:

- Waarover leert het netwerk?
- Welke leerloops worden doorlopen?
- Hoe leren de mensen in het netwerk? Welke leerprocessen zichtbaar zijn en welk karakter het leren heeft?
- Welke condities zijn belangrijk om dit leren mogelijk te maken?

Het leren vindt plaats *in* het netwerk, door White (2008) omschreven als het leerproces in de groep. Of er is sprake van collectief leren, het leren door een groep, oftewel het leren *van* netwerken. Het leren kan informeel en formeel zijn. Het ontstaat ongepland, wordt georganiseerd dan wel gefaciliteerd. Wanneer we het leren willen faciliteren, is het belangrijk het leren te volgen en in kaart te brengen waar nieuwe ideeën en verbindingen ontstaan (De Laat et al., 2021). Het netwerklernen kan variëren van enkel op de hoogte zijn tot daadwerkelijk betrokken zijn. Ook op inhoudsniveau kan het enerzijds gaan om informatie uitwisselen, maar anderzijds kunnen ook leerprocessen ontstaan die leiden tot kenniscreatie. Belangrijk is de verschillende elementen, die je ook als stappen richting dieper netwerklernen kan zien, te faciliteren:

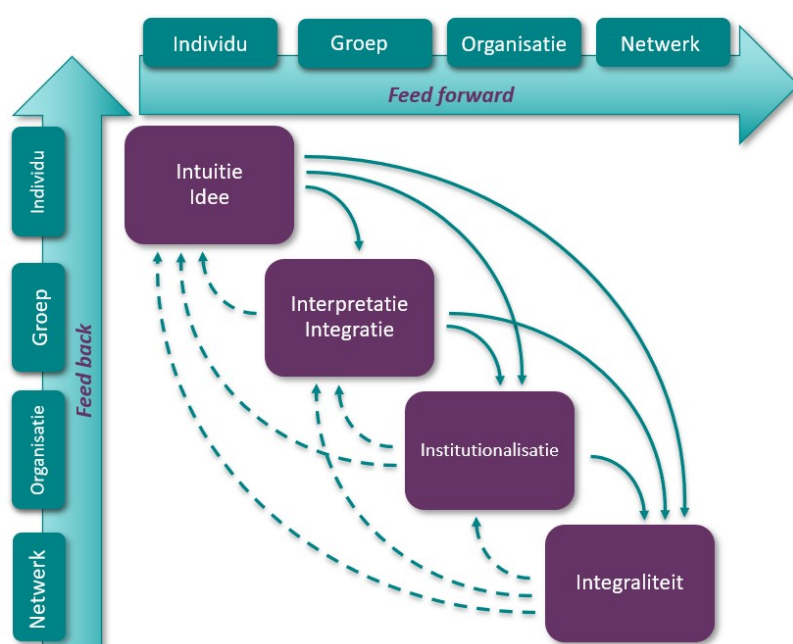
- zichtbaar maken van de participatie en beweging;
- detecteren van vraagstukken en thema's;
- cultiveren van netwerken en communities;
- bevorderen van de waardecreatie door middel van leren.



Figuur 1. Model van het sociale leren (De Laat, 2014)

Expansief leren

De huidige complexe maatschappelijke vraagstukken vragen niet om een eenmalig uitwisselen van ervaringen en expertises. Het lerend vermogen van deze netwerken moet leiden tot waardencreatie. Professionals die deze vraagstukken proberen op te lossen, werken samen in brede netwerken, waarin verschillende expertises samenkomen. Er is sprake van expansief leren, waarbij de leeractiviteiten en leerprocessen buiten de traditionele grenzen vallen (Yoon, Yang, Lee, & Hwang, 2017). Dit leren richt zich op de dynamische en evoluerende aard van leernetwerken, waar lerenden continu hun kennis en vaardigheden uitbreiden door interacties met diverse informatiebronnen en gemeenschappen. Expansief leren is een dynamisch en iteratief proces. Dit dynamische en iteratieve proces wordt ook binnen het organisatieleren benoemd (Crossan, Lane en White, 1999). Op het individuele niveau stimuleren ideeën en intuïtie het individu om te leren en veranderen. Bij het individu en binnen een team vindt vervolgens interpretatie en integratie van deze ideeën en intuïtie plaats. Deze interpretatie en integratie leiden tot nieuwe ontwikkelingen en toepassingen in de praktijk. Tot slot, worden bij institutionalisatie de ontwikkelingen doorgevoerd op organisatieniveau. Binnen dit model worden bestaande ideeën en inzichten in de organisatie benut via feedback. En via feedforward worden mensen gestimuleerd met nieuwe ideeën te komen en deze te verkennen. Binnen de huidige literatuur is vooral aandacht voor interne leren in een organisatie en minder voor leren en samenwerken tussen verschillende organisaties, oftewel integraliteit (Mak & Hong, 2020; in Wesselink et al, 2021). Uitgaand van het model voor organisatieleren (Crossan, Lane en White, 1999) is een vierde niveau toegevoegd: integraliteit. Naast het individu, de groep, de organisatie gaat het ook om het leerproces op netwerkniveau.



Figuur 2. Lerend vermogen op vier niveaus (gebaseerd op Crossan, Lane en White, 1999).

Randvoorwaarden voor lerend vermogen in netwerken

In het Landelijk Position Paper Learning Communities (Schipper, Vos en Wallner, 2022) wordt gesteld dat er nog een zeer gefragmenteerd beeld is van publiek-private learning communities. Mennens et al. 2023 heeft onderzoek gedaan naar publiek-private samenwerking in relatie tot concepten als de situated learning theory. Dit heeft geleid tot het Publiek-Private Learning Communities-model. Dit model beschrijft een aantal bouwstenen en werkzame elementen om een lerend netwerk te kunnen ontwikkelen; wij sommen eerst de elementen toe om ze vervolgens per onderdeel toe te lichten:

- beoogde doelstelling (gezamenlijk belang);
- structuur (samenstelling);
- procesmatige organisatie (ruimte voor reflectie en dialoog);
- cultuur (creëren van gedeelde waardenset).

Beoogde doelstelling

Regionale innovatienetwerken worden opgericht met een bepaald doel voor ogen. De geformuleerde doelstelling is hetgeen de partners bindt om onderdeel te zijn van het gezamenlijke netwerk. Het uitgangspunt van deze doelstelling is dat het netwerken die impact weten te creëren in de basis een overkoepelend doel hebben, waarin alle stakeholders – naast hun eigen belangen – dit gezamenlijke belang vooropstellen. De geformuleerde doelstelling is een essentieel element in het organiseren van het regionale innovatienetwerk en de impact die het netwerk realiseert.

Structuur

Structuuraspecten zijn belangrijke voorspellers van kenniscreatie en uitwisseling. Vanuit het model van Mennens et al. (2021) worden de volgende elementen als onderdeel van de structuur van het netwerk beschouwd: grootte, duur, betrokken organisaties. Deze organisaties zijn soms ook zeer gevarieerd van aard.

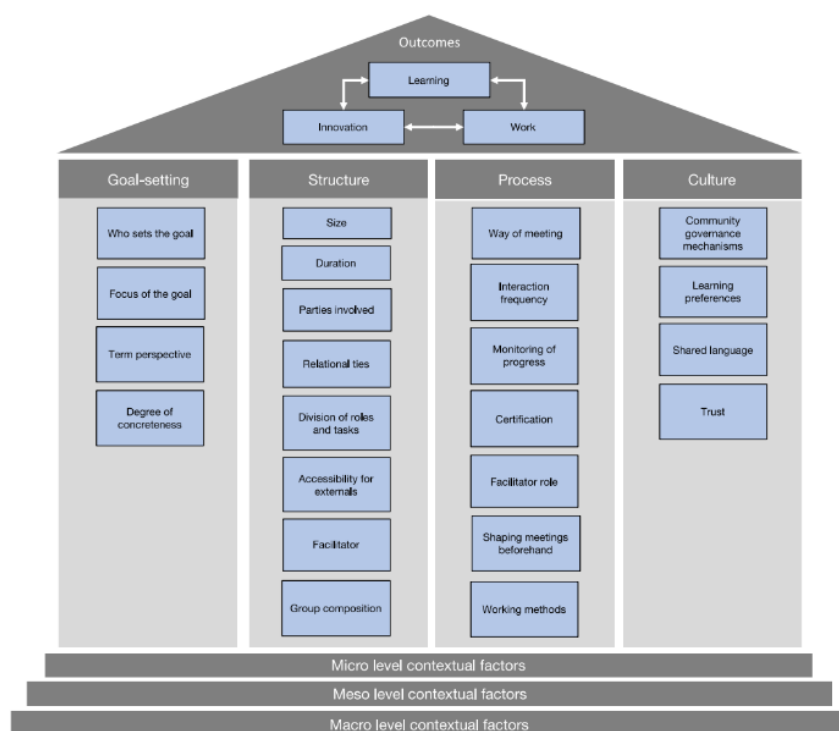
Procesmatige organisatie

De procesmatige kant van de organisatie van netwerken is een belangrijk middel om impact te kunnen realiseren. Wat is de frequentie van de bijeenkomsten? Wie organiseert de bijeenkomsten? Hoe komen de stakeholders samen? Als de deelnemers de dialoog met elkaar aangaan op een reflectieve manier, dan kan dat een grotere impact hebben op de beoogde uitkomsten.

Cultuur

Het creëren van een gedeelde set van normen en waarden onder de betrokken stakeholders is van belang in relatie tot de beoogde impact. Het stimuleren van een omgeving waarin ruimte is voor vertrouwen, experimenteren en het waarderen van verschillende leerprocessen is cruciaal voor bredere en diepere kennisdeling.

Onderstaand laten we het conceptueel raamwerk publiek-private Learning Communities zien, waarin de boven genoemde onderdelen de pilaren vormen (Mennens et al, 2021). In het model zijn de randvoorwaardelijke elementen van leren in netwerken weergegeven als pilaren, zoals beoogde doelstelling, structuur, proces en cultuur. De pilaren van de publiek-private learning communities steunen op contextuele factoren in verschillende niveaus, zoals micro, meso en macroniveau. Op microniveau is er sprake van individuele opbrengsten, op mesoniveau is er sprake van opbrengsten voor organisaties en op macroniveau wordt er maatschappelijke opbrengst weergegeven. De top van de piramide bestaat uit de uitkomsten, gevormd door werken, innoveren en leren. Onder het model volgt aanvullende toelichting.



Figuur 3. Conceptueel raamwerk publiek-private Learning Communities (Mennens et al., 2021).

Omdat het model van Mennens et al. (2023) een brede kapstok biedt van de randvoorwaarden van het lerend vermogen van learning communities, hebben we deze beschreven elementen onderzocht bij de regionale innovatie netwerken uit onze casestudies.

3.3 Vormen van impact

Zoals in de inleiding omschreven, worden regionale innovatie netwerken meestal opgericht om een beoogde doelstelling te realiseren. Het regionale innovatienetwerk wil graag impact maken op een vooraf bepaald maatschappelijk regionaal vraagstuk. Vanuit de literatuur wordt op verschillende manieren geschreven over impact.

Salignac et al. (2018) beschrijven het begrip collectieve impact als een belangrijk framework om complexe systeemverandering in kaart te kunnen brengen. In dit 'framework voor Succesful collective impact' zijn drie elementen werkzame elementen om tot collectieve impact te komen onderscheiden, leiderschap, relationele factoren en organisationele elementen. Deze laatste bestaat uit 5 onderdelen, die overeenkomen met de mechanismen, zoals een gezamenlijke agenda, elkaar versterkende activiteiten, doorlopende communicatie, gezamenlijke meetinstrumenten, procesorganisatie. Zie het framework in het onderstaande figuur 4.



Figuur 4. Succes factors for Collective Impact (Salignac et al., 2018)

In het model worden allereerst de organisationele elementen beschreven, die randvoorwaardelijk zijn om het lerend vermogen binnen een regionaal netwerk te kunnen ontwikkelen. Deze organisatorische elementen komen gedeeltelijk overeen met het model van Mennens et al. (2023). De beoogde doelstelling uit het model van Mennens et al (2023) wordt in het collectieve impact model geplaatst bij leiderschap. Elementen als structuur, proces komen in beide modellen overeen. Het element Cultuur lijkt in het model van Salignac et al. (2018) verdeeld te zijn over de onderdelen leiderschap en relationele factoren.

Salignac et al. (2018) geven aan dat om collectieve impact te kunnen bereiken, leiderschap en relationele factoren binnen het regionale innovatie netwerk noodzakelijk zijn. Bij leiderschap zijn daadwerkelijke leiders van belang, aangevuld met een gedeelde visie, passie en adaptieve leiderschapsprocessen. Relationele factoren spelen ook een essentiële rol. Denk hierbij aan robuuste relaties, eerlijkheid, vertrouwen en wederzijds respect en professionaliteit.

In ons onderzoek hanteren we het model van Mennens et al (2021) voor het lerend vermogen van een regionaal netwerk zoals beschreven in het Landelijk Position Paper Learning Communities.

In dit Position Paper Learning Communities (Schipper, Vos & Wallner, 2022) wordt daarnaast beschreven op welke manier learning communities impact kunnen maken. In het position paper wordt uitgegaan van het Raamwerk van Waardecreatie - model van Wenger et al. (2021). Dit model vertaalt impact naar waarde op verschillende niveaus; van verwachte waarde naar transformatieve waarde. In dit framework worden zes waarden onderscheiden; deze worden onderstaand eerst opgesomd en daarna per onderdeel toegelicht.

- verwachte waarde;
- onmiddellijke waarde;
- potentiële waarde;
- toegepaste waarde;
- gerealiseerde waarde;
- transformatieve waarde.

Verwachte waarde

De verwachte waarde is in het Raamwerk van Waardecreatie (Wenger, et al, 2021) omschreven als 'de reden voor deelname, behoefte en verwachtingen van de deelnemer vooraf deelname aan het netwerk'.

De regionale netwerken die wij in onze casestudies onderzoeken zijn al tussen 9 en 25 jaar actief. De verwachte waarde is bij de gekozen casestudies niet te onderzoeken omdat de verwachte waarde veronderstelt dat het een vorm van waarde in de toekomst is, als een reden voor de oprichting van het regionale innovatienetwerken.

Aangezien de door ons onderzochte netwerken al langer actief zijn; deze waarde zal in ons onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. In ons onderzoek wordt de doelstelling als element wel meegenomen als randvoorwaardelijk element van lerend vermogen.

Onmiddellijke waarde

In het Raamwerk van Waardecreatie (Wenger et al., 2021) wordt onmiddellijke waarde beschreven als: activiteiten en interacties in het leernetwerk die op zichzelf direct waardevol gevonden worden. Dit kan gaan om het krijgen van een tip, een inspirerende bijeenkomst bijwonen of antwoord krijgen op een praktijkvraag. Voor de continuïteit van de netwerken is het voor de deelnemers van belang ook op korte termijn waarde c.q. impact te hebben. Veelal is er dan sprake van een interessante spreker bij een bijeenkomst, concrete tips over de werkpraktijk of het opdoen van nieuwe contacten.

Potentiële waarde

Deze waarde gaat over kennis die in het netwerk wordt opgedaan, die niet direct toepasbaar is. Omdat de deelnemers de kennis wel verwerven in het netwerk, kunnen ze deze in een later stadium toepassen. Dit kapitaal kan worden verdeeld onder de subcategorieën: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, tastbaar kapitaal, reputatie kapitaal en leerkapitaal. Bij ieder subonderdeel wordt eerst een opsomming gegeven zoals beschreven door Wenger et al. (2021). Deze worden onderstaand kort toegelicht.

Persoonlijke activa (menselijk kapitaal) Hierbij wordt bedoeld nuttige vaardigheden en informatie, nieuw perspectief en ideeën, blijven in het vakgebied en het gevoel van roeping en versterking van de professionele identiteit. **Relaties en connecties (sociaal kapitaal)** Hieronder wordt verstaan; weten aan wie je vragen kan stellen en wie je kan vertrouwen, begrip en gemeenschappelijke taal en kameraadschap bij veeleisende taken en leeruitdagingen.

Middelen (tastbaar kapitaal) Hierbij wordt gedacht aan bevoorrechte toegang tot bepaalde middelen (specifieke informatie, documenten, hulpmiddelen en procedures, maar ook steeds meer genetwerkte informatiebronnen, tagclouds, mindmaps, links en referenties, zoekmogelijkheden, visualisatiehulpmiddelen en andere sociaal-informatieve structuren die de toegang tot informatie vergemakkelijken.

Collectieve immateriële activa (reputatiekapitaal) Denk hierbij aan de reputatie van het netwerk, de status van een beroep of de erkenning van de strategische relevantie van het domein.

Getransformeerd vermogen om te leren (leerkapitaal) Leden doen belangrijke leerervaring op in het netwerk en kunnen ze deze ervaring overbrengen naar andere contexten.

Toegepaste waarde

In het Raamwerk van Waardecreatie (Wenger et al., 2021) is de toegepaste waarde de mate waarin de waarde nu al wordt toegepast in de praktijk waarin het regionale innovatienetwerk actief is. Denk aan een pilot waarin een andere werkwijze op een regionaal vraagstuk op te lossen wordt getest.

Gerealiseerde waarde

De gerealiseerde waarde bestaat niet alleen uit de toegepaste waarde, maar er is sprake van een zichtbaar waarneembare verandering in de praktijk. Bij deze vorm van waarde wordt actief anders gewerkt aan een regionaal vraagstuk en is dan ook zichtbaar voor andere partijen binnen het regionale innovatienetwerk.

Transformatieve waarde

In het model leidt transformatieve waarde tot nieuwe inzichten in de praktijk. Bij deze waarde ontstaat bij deelnemers bijvoorbeeld een nieuw inzicht in hun professioneel handelen, ontwikkelen zij een ander kijk op leren of verleggen zij het begrip van de essentie van hun werk. Dit herdefiniëren van succes heeft implicaties voor de machtsverhoudingen en bestaande structuren. Er vindt in deze fase transformatie plaats.

In dit onderzoek beschouwen we onmiddellijke waarde als korte termijn impact, en transformatieve waarde als lange termijn impact. Potentiële, toegepaste en gerealiseerde waarde beschouwen we als impact op de middellange termijn. Om een transitie te realiseren zijn kleine stappen van verandering nodig. Dat begint bij een verandering voor het individu, gevolgd door pilots om andere manieren van werken te testen. Door de onmiddellijke waarde voor betrokkenen te blijven faciliteren blijven zij actief betrokken bij het proces. In de middellange termijn wordt geëxperimenteerd met andere aanpakken en bij succes worden deze geïmplementeerd. Door de combinatie van verschillende aanpakken zoals beschreven bij gerealiseerde waarde wordt uiteindelijk transformatieve waarde gerealiseerd.

3.4 Samenhang lerend vermogen en impact

In het gehanteerde model van Mennens et al. (2021) worden een aantal randvoorwaarden beschreven die nodig zijn om tot lerend vermogen te komen; beoogde doelstelling, procesmatige organisatie, structuur en cultuur. Als we deze vergelijken met de indeling die Salignac (2018) hanteert, zie we veel overeenkomsten. De kapstok die wordt gehanteerd zijn organisationele elementen, leiderschap en relationele factoren. In dit model komen twee belangrijke aanvullende elementen naar voren leiderschap en relationele factoren. Deze twee factoren zijn belangrijk voor het lerend vermogen omdat ze een vliegwiel kunnen zijn om het leerproces te versnellen en te verdiepen en daardoor meer impact te maken.

Gecombineerd met het framework voor Waardencreatie (Wenger et al, 2021) kunnen we stellen dat bij het verschuiven van de niveaus van waarden naar transformatieve waardede diverse niveaus van waarden het proces steeds complexer wordt. In dat geval worden relationele factoren en leiderschap nog belangrijker om impact te kunnen maken.

4. Business Club Maas Rhein (BCMR)

4.1 Over het netwerk

De Business Club Maas Rhein is een Duits-Nederlands netwerk voor ondernemers, overheden, culturele instellingen en onderwijspartijen uit Zuidoost Nederland en het aangrenzende Nederrijn gebied gericht op het verbinden en kennisuitwisseling ten aanzien van grensoverschrijdende vraagstukken. Het doel van de Business Club Maas Rhein is het bevorderen van Duits-Nederlandse contacten: organisaties uit beide landen met elkaar verbinden. Het netwerk wil een platform bieden voor informeel netwerken, cultureel begrip en grensoverschrijdende uitwisseling van ervaringen.

Het netwerk is georganiseerd als een stichting, waarvan de inhoudelijke en strategische richting wordt bepaald door een bestuursorgaan. Het bestuur bestaat uit een voorzitter en 7 bestuursleden. Het vrijwilligersbestuur streeft ernaar om ongeveer 10 evenementen per jaar te organiseren, zoals bedrijfsbezoeken en workshops, met een focus op de Duits-Nederlandse grens. Het netwerk heeft zowel een bestuur als leden. Er zijn bijna maandelijkse netwerkbijeenkomsten op verschillende locaties, georganiseerd door het bestuur.

Het netwerk heeft recent haar 25-jarig bestaan gevierd en ziet dit onderzoek als een strategische heroverweging van de programmering in de toekomst. Het bestuur van het netwerk is zeer betrokken bij het onderzoek en heeft ervoor gekozen om samen met de onderzoeker de interviews af te nemen. Ook is er aanvullend een vragenlijst afgenomen bij de bestuurders om te toetsen welke gedachten de leden hebben bij de onderwerpen 'lerend vermogen' en impact'

Doelstelling

Het doel van het netwerk is een brug te slaan tussen ondernemen en maatschappelijk handelen in Nederland en Duitsland door het bevorderen van Duits-Nederlandse zakelijke contacten. Het netwerk biedt een platform voor informeel netwerken en uitwisseling van ervaringen.

Samenstelling

De Business Club Maas Rhein bestaat uit iets minder dan 100 ondernemers, culturele instellingen en onderwijsinstellingen uit Zuidoost Nederland en het aangrenzende Nederrijn gebied. Business Club Maas Rhein kent een grote diversiteit van betrokken organisaties; het netwerk bestaat uit ondernemers vanuit de dienstverlening (financiën, recht, belastingen, IT), gemeentelijke organisaties, zoals economische ontwikkelingsmaatschappijen en gemeenten zelf. Daarnaast zijn er ook bedrijven uit verschillende sectoren vertegenwoordigd in het netwerk. Het netwerk heeft ook partnerships met andere initiatieven, verenigingen en organisaties die zich richten op grensoverschrijdende samenwerking. Specifiek genoemd worden Fontys Hogeschool Venlo, Ondernemend Venlo, Standort Niederrhein, en mogelijk ook de economische ontwikkelingsmaatschappijen van Mönchengladbach en Kreis Viersen.

Website: [BC Maas Rhein – Euregionale Business Club \(bc-maasrhein.eu\)](http://bc-maasrhein.eu)

4.2 Randvoorwaarden voor lerend vermogen

Beoogde doelstelling

Er is overeenstemming bij de 6 geïnterviewden dat de focus ligt op zakelijke contacten en het delen van ervaringen. Hierbij is geen sprake van een specifieke thematische afbakening. De doelstelling is meer impliciet.

Het bestuur van de Business Club Maas Rhein is het toekomstplan aan het herijken en gebruikt de opbrengsten uit het onderzoek.

Structuur

De Business Club Maas Rhein bestaat uit een bestuur met leden. Het netwerk is zeer divers, met leden uit verschillende sectoren, heterogene persoonlijkheden en uiteenlopende motieven voor deelname.

De grootste hoeveelheid deelnemers komt uit de zakelijke dienstverlening, en minder uit de productiesector. Veel deelnemers zijn al langere tijd betrokken bij het netwerk. Het netwerk heeft recent haar 25-jarig bestaan gevierd.

Toegankelijkheid voor externen

Business Club Maas Rhein is laagdrempelig toegankelijk; een externe uit de regio Maas Rhein kan vrijblijvend een bijeenkomst bezoeken. Op de website worden de bijeenkomsten aangekondigd en is er recent nieuws te vinden.

Procesmatige organisatie (ruimte voor reflectie en dialoog)

Bij de Business Club Maas Rhein wordt het jaarprogramma door het vrijwilligersbestuur vastgesteld en georganiseerd. De inhoud van de maandelijkse bijeenkomsten is verschillend; er is altijd de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier contact te leggen met andere leden. Een groot deel van de geïnterviewde leden neemt niet regelmatig deel aan de evenementen. Dit wordt toegeschreven aan een gebrek aan tijd, ongunstige timing en het soort evenementen. Sommigen leden beschouwen de hoeveelheid bijeenkomsten voldoende intensief, terwijl anderen de samenwerking als onvoldoende intensief ervaren. De meerderheid benadrukt het diverse aanbod (van evenementen – voor iedereen iets) en waardeert de ruimte voor informeel netwerken en de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier contact te leggen met andere ondernemers. Hierbij is de kwaliteit van de kennisuitwisseling sterk afhankelijk van de achtergrond van de betrokken gesprekspartners. Respondenten benoemen de directe praktische toepasbaarheid; de verkregen kennis is over het algemeen direct toepasbaar in de professionele praktijk, wat het informele karakter van het netwerk benadrukt.

Cultuur (creëren van gedeelde waardenset)

In het algemeen is het Duits-Nederlandse netwerk een positieve en uitnodigende gemeenschap die de nadruk legt op persoonlijke uitwisseling en sociale relaties. De cultuur van de Business Club Maas Rhein wordt door de leden als open en toegankelijk ervaren. Veel leden zijn al lang lid van het netwerk, zij kijken uit naar de uitwisseling van ervaringen in een informele sfeer.

De leden spreken vertrouwen uit in het bestuur. De leden hebben de perceptie dat er van elkaar wordt geleerd en dat het lidmaatschap van BCMR als meerwaarde wordt beschouwd voor het eigen handelen. In bepaalde mate wordt er leervermogen waargenomen. De onderzoeker heeft een van de bedrijfsbezoeken bijgewoond. De nieuwe gezichten werden kort voorgesteld en de sfeer was direct open en toegankelijk. De leden zijn nieuwsgierig naar elkaar en wisselen ervaringen uit. Ze leren van elkaar, en oefenen met elkaar de taal spreken en over gebruiken uit beide landen. Door de gemoedelijke sfeer is er ook vertrouwen om ervaringen uit te wisselen van praktische uitdagingen van het werken over grenzen heen, veroorzaakt door wetten en regelgeving in beide landen.

4.3 Vormen van impact

Onmiddellijke waarde

Bij de Business Club Maas Rhein wordt er een grote mate van onmiddellijke waarde ervaren door de leden. De leden bezoeken de georganiseerde bijeenkomsten en doen direct contacten op of doen ervaring op met contact

maken over grenzen heen. Er wordt bijvoorbeeld direct een taalbarrière overwonnen, omdat de leden Nederlands en Duitstalig zijn.

Potentiële waarde

Er is sprake van de vorm van **menselijk kapitaal** door het opdoen van nuttige vaardigheden en informatie. Deelname aan de netwerkbijeenkomsten levert de leden nieuwe perspectieven op, zoals internationale inzichten en nieuwe contacten. Bij Business Club Maas Rhein wordt vooral persoonlijke uitwisseling beschouwd als culturele verrijking en dat draagt bij aan intercultureel begrip (**sociaal kapitaal**). Dit heeft impact op de betrokken organisaties in het netwerk, bijvoorbeeld in vertrouwen in collega's om vragen te stellen en informatie uit te wisselen over praktische zakelijke uitdagingen van het zakendoen over landsgrenzen heen. Sommige leden doen door het netwerk gemakkelijker zaken met anderen over de grens; er is dan sprake van **tastbaar kapitaal**. Leden kunnen elkaar helpen met regelingen en procedures uit beide landen. Er is ten tijde van het onderzoek minder sprake van **reputatie kapitaal en leerkapitaal** binnen dit netwerk.

Toegepaste waarde

Bij de Business Club Maas Rhein is er sprake van toegepaste waarde als bijvoorbeeld organisaties concreet een samenwerking aan het voorbereiden zijn, zoals bij de voorbereidingen van de Roermond Swim. Dit voorbeeld wordt door twee geïnterviewden als voorbeeld aangehaald.

Gerealiseerde waarde

Toevallige ontmoetingen hebben al geleid tot grotere projecten (met maatschappelijke impact), zoals het voorbeeld "Roermond Swim - in samenwerking met de Düsseldorfer Alzheimer Stichting", dat door twee geïnterviewden wordt genoemd. Dat is een zichtbaar voorbeeld van gerealiseerd samenwerking over de landsgrenzen heen.

Transformatieve waarde

De transformatieve waarde was ten tijde van het onderzoek minder evident bij de Business Club Maas Rhein (BCMR). Het bestuur van de Business Club heeft deze waarde wel voor ogen. Een bestuurslid zegt hierover: "Als BCMR zijn we bezig met een toekomstplan. We stellen onszelf de vraag: waar willen we als BCMR naar toe?"

4.4 Samenhang tussen lerend vermogen en impact

In het model van Salignac et al (2018) is er sprake van succesvolle collectieve impact als er organisationele elementen, relationele factoren en leiderschap gefaciliteerd zijn. Zoals in alinea 4.2 omschreven zijn de organisationele elementen binnen de Business Club Maas Rhein zichtbaar, zoals beoogde doelstelling, structuur, procesmatige organisatie en cultuur. De leden herkennen deze ook als zodanig.

Er is ook sprake van leiderschap. Meerdere geïnterviewden spreken hun vertrouwen uit in de huidige voorzitter. Ze geven ook aan blij te zijn met de verantwoordelijkheid die het bestuur neemt om de strategie te herijken. Dit wordt door de leden herkend en benoemd. De onderlinge relaties, vertrouwen, respect en professionaliteit zijn ook benoemd.

5. De STAP naar Gezonder

5.1 Over het netwerk

Het zorgstelsel in Nederland staat onder druk. Er zijn ingrijpende en duurzame veranderingen nodig binnen het zorgstelsel, de samenleving en de financiering van zorg. De Brainport-regio gaat deze uitdaging aan onder de naam 'De STAP naar gezonder' (voorheen: Vitaal in Brainport). De regio kreeg hiervoor van de Topsector Life Sciences & Health de GROZ-status. GROZ is het omgekeerde van ZORG en staat voor het kantelen van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag, met positieve gezondheid als leidmotief. HealthHolland werkt sinds 2020 intensief samen met enkele regio's om de missies te realiseren en noemt deze regio's 'GROZZerdammen'. Naar het voorbeeld van een zeer succesvol wijkexperiment in de Eindhovense wijk de Achtse Barrier is de beweging ook in andere wijken in Eindhoven en omliggende plaatsen gestart.

Omschrijving

Het doel van de STAP naar gezonder is om een grote en permanente beweging op gang brengen gericht op meer vitaliteit en gezondheid. Een beweging waaraan uiteindelijk zowel bewoners en organisaties mee gaan doen. Dat kan alleen lukken met een passende regionale infrastructuur, die deze beweging ondersteunt. Voorgaande en al reeds bestaande andere fieldlabs¹ hebben in de loop van de tijd al de nodige kennis opgeleverd, zoals andere zorg interventies. Hieruit blijkt dat er bepaalde thema's zijn waar in fieldlabs met een dergelijk samenwerkingsverband zoals een GROZZerdam aandacht voor moet zijn. Deze thema's leggen de fundering voor een succesvol samenwerkingsverband, te weten:

- *Bekostiging*: in hoeverre faciliteert de huidige bekostigingsstructuur de realisatie
- *Monitoring*: welke indicatoren worden gebruikt om de voortgang op de missies te evalueren, en waar moet worden bijgestuurd?
- *Samenwerking*: hoe blijkt het samenwerkingsverband inclusief én tegelijkertijd complementair aan elkaar?
- *Data/ICT*: hoe wordt data veilig gedeeld binnen de regio?
- *Lerend Vermogen*: een learning community als belangrijk fundament voor leren, onderzoeken en experimenteren in co-creatie

Samenstelling

Bij De STAP naar gezonder is er een grote diversiteit van actoren; er zijn meer dan 100 organisaties aangesloten waaronder gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, kennis- en onderwijsinstellingen, zorgverzekeraars, werkgevers en ondernemers. Daarnaast participeren burgers ook in dit netwerk. Het doel is alle stakeholders die betrokken zijn bij de transitie van de zorg toe te laten tot dit netwerk; de STAP is bottom-up en top-down georganiseerd.

Website: [Homepage - DE STAP naar gezonder](#)

¹ Een fieldlab is een testlocatie waar bedrijven en kennisinstellingen samen nieuwe technologieën kunnen ontwikkelen en testen (bron: . [Fieldlabs \(smartindustry.nl\)](https://www.fieldlabs.smartindustry.nl))

5.2 Randvoorwaarden voor lerend vermogen

Beoogde doelstelling

De doelstelling van De STAP naar gezonder sluit aan bij de doelstelling van de overheid om in 2040 minstens vijf jaar langer in goede gezondheid te leven en sociaaleconomische verschillen met 30% te laten afnemen.

De hiervan afgeleide doelstelling van De STAP naar gezonder is het op gang brengen van een actieve en permanente beweging van inwoners en organisaties gericht op vitaliteit en gezondheid van de inwoners. Om deze doelstelling te bereiken, wordt een actieve deelname c.q. verandering bij de betrokken partijen gesuggereerd.

Structuur

De STAP naar Gezonder is georganiseerd als coöperatie met een algemene ledenvergadering en een bestuur; er is dus sprake van een scheiding van rollen en taken. In de eerste jaren was De learning community is ingericht op basis van de vijf eerder genoemde thema's: (1) bekostiging; (2) monitoring, (3) samenwerking; (4) data/ict en (5) lerend vermogen. De leergemeenschappen rond deze thema's vormen/vormden een belangrijk fundament voor in co-creatie leren, onderzoeken en experimenteren. In de loop der tijd is de structuur aangepast. De betrokken partners verschillen in behoefte, verantwoordelijkheid, ritme en fase ten aanzien van werken en leren. In het netwerk De STAP naar gezonder worden bijeenkomsten binnen de bouwstenen georganiseerd, en er is een projectteam voor het organiseren van de algemene bijeenkomsten. Deze algemene bijeenkomsten van de STAP naar Gezonder zijn vrij toegankelijk voor externe geïnteresseerden.

Procesmatige organisatie (ruimte voor reflectie en dialoog)

Bij De STAP naar Gezonder wordt het transformatieproces op meer niveaus ingericht, namelijk op wijkniveau, op niveau van organisaties en het samenwerkingsverband. Op wijkniveau is ruimte voor leren, experimenteren en evalueren. Het leervermogen wordt bevorderd doordat er ruimte is voor 'stralend falen'. De vertegenwoordiger van het thema Lerend vermogen vertelt hierover: *"Met veel passie en enthousiasme wordt gewerkt aan de doelen. Ik zie dat mensen daar echt mee experimenteren. Stralend falen hoort daar ook bij. Het is echt een FieldLab, we gaan aan de slag en uitproberen, pionieren. Schotten doorbreken, je neus stoten en succesjes vieren. Gefrustreerd zijn en blij zijn dat iets lukt."*

Professionals binnen een wijk en tussen wijken leren veelal in de verschillende overleggen en bijeenkomsten. Het leren vindt plaats door lessons learned uit te wisselen, met elkaar mee te denken, elkaar te inspireren en good practices te delen. *"Bij mij werkt dit goed."*

Op papier zijn de doelen van de verschillende betrokken organisaties in lijn met de doelstellingen van de beweging. Toch is het lastig om op bestuurdersniveau bij elkaar te komen omdat bestuurders verantwoording moeten afleggen en ook hun eigen belangen moeten behartigen in het netwerk. De opdrachten die bestuurders krijgen, zijn vaak taakgericht met harde sturing op prestatie-indicatoren. Het is niet duidelijk of er vanuit de gezamenlijke doelstelling voor De STAP naar gezonder ook sprake is van gezamenlijk eigenaarschap. Dit zou een goede vraag zijn voor vervolgonderzoek.

Cultuur (creëren van gedeelde waardenset)

De STAP naar gezonder is een netwerk met een open cultuur. Bij de opening bij de bijeenkomst waarbij onze onderzoeker aanwezig was, vroeg de dagvoorzitter: *"Ik zie nieuwe gezichten, daarom de vraag: Wie is er nog nooit bij een bijeenkomst geweest? Handen gaan omhoog. En wie is één keer eerder geweest? En voor wie is het 2^e keer. En 3^e keer?"* Bij de bestuurlijke betrokkenheid lijkt er minder vrijblijvendheid te zijn en dat is ook logisch. Hier belemmeren verschil in belang en financiering het leervermogen.

5.3 Vormen van impact

Onmiddellijke waarde

Bij De STAP naar gezonder is er veel ruimte voor onmiddellijke waarde, bijvoorbeeld in de vorm van concrete tips van collega's of relaties. Er wordt stilgestaan bij kleinere mijlpalen, licht de vertegenwoordiger van de bouwsteen lerend vermogen toe: *“Studenten aan de slag zien en trots zijn en tegelijkertijd ook horen dat er nog wat moet gebeuren. Dat zie je ook in ons kernteam overleg. Volgende week komt de burgemeester langs en dat wordt echt gevierd”*.

Potentiële waarde

Bij De STAP naar Gezonder gaan professionals meer integraal samenwerken (**menselijk kapitaal**). Binnen de Regiowerkplaats is ruimte om vragen te stellen en samen te komen tot een nieuwe manier van werken in de toekomst (**tastbaar kapitaal**). Professionals leren een balans te vinden tussen bottom up en top down werken met een verandering in houding van ‘luisteren en ik weet wat goed voor je is’ naar vertrouwen.

Bij De STAP naar gezonder is trots zichtbaar bij professionals die zien hoe het hen gelukt was op een andere manier te gaan werken (**reputatiekapitaal**). Bij De STAP naar gezonder is de leerervaring een belangrijk onderdeel van het netwerk (**leerkapitaal**).

Toegepaste waarde

De potentie om anders te gaan werken is dusdanig aanwezig dat er in sommige situaties al anders gewerkt wordt. Er is veel oog voor waarde die nog kan worden toegepast: *“Impact zou nog meer vergroot kunnen worden als het nog beter lukt om echt te achterhalen waar de energie zit in de wijk, en voorbij de standaard actieve bewoners te komen en dus ook de mensen die minder zichtbaar zijn te bereiken”*.

Gerealiseerde waarde

In sommige gevallen is de verandering binnen De STAP naar gezonder al zichtbaar. Er wordt bijvoorbeeld meer geluisterd naar de wensen van burgers. De vertegenwoordiger van de bouwsteen lerend vermogen geeft als voorbeeld: *“In één van de wijken is een project vanuit de buurtbewoners ontstaan om beweegattributen te plaatsen. In de achtertuin van een buurtcentrum zijn de beweegtoestellen neergezet en de plek is betegeld. Dit is een goed idee, het komt vanuit de burgers.”*

Transformatieve waarde

De doelstelling heeft een transformatieve waarde die ver in de toekomst ligt. Om een meer gezonder bevolking te kunnen bereiken, zijn er meerdere jaren noodzakelijk en zo gaan er meer generaties overheen.

Volgens de vertegenwoordiger van het thema lerend vermogen is deze waarde wel heel duidelijk top of mind. *“Om echt de transitie te maken, niet alleen vanuit jaarplannen vanuit organisaties, maar ook echt vanuit de bewoners in samenwerking tussen de verschillende typen professionals.”*

5.4 Samenhang tussen lerend vermogen en impact

Bij de STAP zijn de organisationele elementen, zoals beoogde doelstelling, structuur, procesmatige organisatie en cultuur, zeer zichtbaar en uitgebreid uitgewerkt. Leiderschap wordt getoond door lange- en korte termijn doelstellingen te benoemen en aan elkaar te verbinden. Relationele factoren zijn ook aanwezig; er is vertrouwen om leerinzichten te delen, zoals ‘Stralend Falen’ uit de interviews naar voren komt. Omdat de doelstelling ‘transitie van de zorg’ een grote maatschappelijke vraag omvat, lijkt het leren op strategisch, tactisch en operationeel niveau noodzakelijk. Dit lijkt nog een uitdaging binnen het netwerk. Dit netwerk is heel erg bewust van transformatieve waarde die het regionale innovatie netwerk wil realiseren en dat wordt nadrukkelijk gedeeld met alle leden van het netwerk.

6. Metropoolregio Eindhoven

6.1 Over het netwerk

Metropoolregio Eindhoven is een samenwerkingsverband van 21 gemeenten in de Brainportregio. De organisatie wordt geleid door een directeur en een kleine procesorganisatie die helpt om brede vraagstukken in de regio meer grijpbaar te maken voor de lokale beslissers. Binnen Metropoolregio Eindhoven organisatie komen ambtenaren, raadsleden en bestuurders van de 21 gemeenten samen om een aantal opgaven zoals mobiliteit en woningbouw bijvoorbeeld gezamenlijk te bespreken en zoveel mogelijk af te stemmen.

Het netwerk heeft geen beslissingsbevoegdheid in de regio; de lokale gemeenten zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor lokale beleidsbeslissingen. De betrokken gemeenten zien echter wel de samenhang en het belang van samenwerken op diverse beleidsterreinen.

Het is echter te omvangrijk op alle opgaven in deze casestudy mee te nemen. Voor deze casestudy is een onderdeel geselecteerd, namelijk het proces om te komen tot een regionale ontwikkelstrategie waarbij de woonopgave van de schaa sprong centraal staat. De schaa sprong bestaat uit een economische impuls waardoor er extra woningen, scholen, winkels en sociale voorzieningen nodig zijn.

Het traject regionale ontwikkelstrategie is gedurende een jaar extern begeleid door BMC Consultants & Dona Stedenbouw. Gedurende een jaar is door verschillende werkgroepen op bestuurs- en ambtelijk niveau erop gefocust om tot een regionale ontwikkelstrategie te komen waarbij slimme spreiding van woningbouw en bedrijventerreinen en verbetering van regionale verkeersinfrastructuur centraal stond.

Samenstelling

Voor de bijeenkomsten van de Metropoolregio Eindhoven worden afwisselend raadsleden, ambtenaren en bestuurlijke vertegenwoordigers van de 21 gemeenten in de Metropoolregio Eindhoven uitgenodigd. De bijeenkomsten en overleggen vinden vaak plaats op thema en omvatten een grote diversiteit aan onderwerpen, zoals bijvoorbeeld mobiliteit, energietransitie, economie en ruimte en wonen. Over deze portefeuilles worden in een portefeuille overleg afgestemd. In dit overleg zit van elke regio een vertegenwoordiger die het onderwerp lokaal in portefeuille heeft.

In onze casestudy hebben wij ons gericht op de organisatie van het proces om te komen tot een rondom het ontwikkelen van een regionale ontwikkelstrategie.

Website: www.metropoolregioeindhoven.nl

6.2 Randvoorwaarden voor lerend vermogen

Beoogde doelstelling (gezamenlijk belang)

Voor deze kwalitatieve casestudy is het proces om te komen tot een gezamenlijke regionale ontwikkelstrategie gedurende een jaar bestudeerd. Deze ontwikkelstrategie richtte zich op wonen, werken en bereikbaarheid. Het doel van deze regionale ontwikkelstrategie is geweest om te komen tot een gezamenlijke visie op de toekomstige ontwikkeling van de regio op het gebied van wonen, werken en bereikbaarheid. In dit proces is gedurende een jaar intensief samengewerkt op bestuurlijk en ambtelijk niveau onder begeleiding van BMC Consultants & Dona Stedenbouw om te komen tot een vastgestelde regionale ontwikkelstrategie.

De raadsleden hadden geen rol in het proces om te komen tot de ontwikkeling van deze strategie. Binnen de Metropoolregio Eindhoven zijn 3 sub regio's actief die naast Metropoolregio verband ook gezamenlijk afstemmen

in deelregio's. Dit betreft in ieder geval de regio De Kempen en de Peel waarbij in kleinere groepen sub strategieën worden ontwikkeld.

Structuur

De Metropoolregio Eindhoven heeft een algemeen bestuur van 25 leden en dagelijks bestuur van 4 leden uit het algemeen bestuur aangevuld met 5 adviseurs voor inhoudelijke opgaven. Daarnaast is er een centraal team dat alleen fungeert als aanspreekpunt of vertegenwoordiging. De samenwerking zelf vindt plaats tussen de betrokken organisaties, niet (alleen) in dit team. Binnen het netwerk bestaan verschillende inhoudelijke programma's met doelen/visie en portefeuillehouders.

De Metropoolregio Eindhoven bestaat uit vertegenwoordigers van 21 gemeenten. Afhankelijk van het onderwerp worden voor de bijeenkomsten ambtelijke en bestuurlijke portefeuillehouders, of raadsleden, uitgenodigd. Ook heeft de organisatie een informatieve rol als het gaat om raadsleden; de organisatie helpt lokale politiek met informatie en kennis. De procesorganisatie helpt om brede vraagstukken in de regio meer grijpbaar te maken voor de lokale beslissers.

Procesmatige organisatie (ruimte voor reflectie en dialoog)

Voor het ontwerp van de regionale ontwikkelstrategie is in samenwerking met een ambtelijke en bestuurlijke werkgroep een consultancy traject vanuit BMC en DONA Stedenbouw in gang gezet. In de periode van een jaar zijn op verschillende momenten bijeenkomsten georganiseerd met zowel grotere als kleinere groepen en afvaardiging van ambtenaren en bestuurders uit de 21 Metropoolregio Eindhoven gemeenten.

Een van de procesmanagers licht toe: *“Wij bereidden sessies voor met onze denk- en ontwerpkracht en we namen die mensen mee in de gedachtenoefening, betrekken hen erbij, laten hen zelf de afwegingen maken.*

Voeden dat met soms even meebewegen, maar soms ook even stevig ertegenin gaan, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Om ze samen de keuzes te laten maken waar iedereen uiteindelijk van zegt: dit zijn wel de goede keuzes in het belang van de hele regio en hier kan ik mij op lokaal en subregionaal niveau wel in vinden.”

Tijdens de sessies zat volgens de vertegenwoordiger van gemeente Gemert-Bakel het leervermogen vooral ook in het uitwisselen van standpunten: *“je weet dan waarom anderen een bepaald standpunt hebben, je leert meer over deze achtergronden en inzichten”*

Er zijn vier verschillende scenario's opgesteld die realiteit zouden kunnen worden. Over deze scenario's gingen de betrokkenen in gesprek. De procesbegeleider vertelt: *“Wat betekent dat dan? En hetzelfde kun je doen voor als je nou bepaalde knooppunten gaat maken. En die hebben we benut om het gesprek aan te gaan. En niet van deze is beter dan die, want dat is niet het geval. Maar deze heeft dit positieve effect en dit negatieve effect. En die heeft dat en dat. En kunnen we dan interventies bedenken die in die ene een positief effect hebben en een interventie uit een ander perspectief, wat daar een positief effect heeft, wat dit negatief effect kan mitigeren? En kom je dan er samen uit?”*

Als het nodig was, werd er geëxperimenteerd tijdens het proces. *“Soms gebruiken we de sessie om daar even weer terug een paar stappen terug te gaan om de mensen die er dan nieuw zijn weer even bij te praten. Dat is eigenlijk een soort van kennisuitwisseling. We leggen dan uit dat we bepaalde keuzes hebben gemaakt in het verleden of bepaalde stappen gezet en daardoor staan we nu waar we nu zijn”,* vertelt de vertegenwoordiger van de Peelgemeenten.

Cultuur

De vertegenwoordigers van de 21 gemeenten binnen de Metropoolregio Eindhoven zien een gezamenlijk belang om een evenwichtige schaa sprong vorm te geven op de langere termijn. Het verschil in grootte van gemeenten maakt dat belangen verschillend en ook tegenstrijdig kunnen zijn. Dat maakt dat er veel afstemming wordt geleverd, ambtelijk en bestuurlijk. Er wordt wel gepoogd een open cultuur te faciliteren. De vertegenwoordiger van de Peelgemeenten zegt hierover: *“dus moet je heel goed naar elkaar luisteren van hé, wat zit erachter dat signaal? En dan zitten we soms dan achter dat signaal. Hele goede boodschap of een hele belangrijke behoefte”.*

Daarbij zijn de meeste partners zich bewust dat alle leden – vertegenwoordigers van grote en kleine gemeenten – van belang zijn. De procesbegeleider licht dat toe: *“We hebben natuurlijk de Metropoolconferentie gehad op 22 maart 2023. Het is belangrijk hoe Jeroen Dijsselbloem daarin zijn rol van voorzitter van de MRE-regio ook neerzet, van: dit is belangrijk. Ik wil u graag... We moeten u betrekken. We willen u betrekken. We komen hier vaker mee terug. En vervolgens ook voorbeelden uit elders van het land haalt en ons professioneel vraagt om op een hele feitelijke en een beetje speelse, ontwerpende manier die mensen deelgenoot te maken van dat proces. En aan het eind even terug te vertellen wanneer zij aan de beurt zijn. Dus daarom, ik vind dat de MRE daar ook echt wel veel in investeert, in de raadsleden, met Metropoolconferenties”.*

De relationele factoren spelen een grote rol; veel betrokkenen werken al langer samen op verschillende dossiers. Bij Metropoolregio Eindhoven worden de uitgangspunten van de cultuur overgedragen aan nieuwkomers in het ambtelijk netwerk. De vertegenwoordiger van de Peelgemeenten vertelt: *“. dan zie je dat daar ook collectief geheugen aanwezig is”.* Een vertegenwoordiger van de regio de Kempen haalt de fijne sfeer aan: *“De mensen die vertegenwoordigd waren, waren fijne persoonlijkheden, die elkaar goed aanvoelde en die in hele korte tijd best wel een persoonlijke band hebben ontwikkeld. Niet dat we koffie gingen drinken buiten werk, maar dat je voelt van: dit is een beetje hetzelfde slag mensen, dat voelt elkaar wel aan.”* Bij de groep ontstond ook een gevoel van gezamenlijkheid, hij zegt daarover: *“Toen dacht iedereen: wacht even, je gaat hier niet vanwege dat je meent het grootste belang te hebben of iets dergelijks, hier het hele proces en de uitkomsten omduwen. Nee, wij staan met z'n allen voor datgene wat de afgelopen tijd gebeurd is en daar houden we ons aan vast.”*

6.3 Vormen van impact

Onmiddellijke waarde

De leden van de betrokken werkgroepen werkten intensief samen gedurende het proces om tot een regionale ontwikkelstrategie te komen. Veel onderlinge verhoudingen werden versterkt omdat er begrip voor elkaar ontstond. Dit is een belangrijke waarde om uiteindelijk tot een gezamenlijke visie te komen.

Potentiële waarde

Deelname de Metropoolregio Eindhoven levert nieuwe perspectieven op, nieuwe contacten en zijn van belang voor het vakgebied van de betrokkenen (**menselijk kapitaal**). Denk aan inzicht in bestuurlijke verhoudingen en het redeneren over gemeentegrenzen heen. Bij de Metropoolregio Eindhoven wordt nauw geïnvesteerd in relaties; deze relaties kunnen ook in op andere dossiers effectief zijn (**sociaal kapitaal**). Er wordt ook gewerkt aan begrip en gemeenschappelijke taal (tastbaar kapitaal). Betrokkenen werken samen aan een groter gezamenlijk doel (**reputatie kapitaal**). De procesbegeleider haalt de Metropoolconferentie op 23 maart 2023 aan: *“als ik zag wat er gebeurde, dan heeft het impact gemaakt. Als ik zie hoe nu iedereen zich bewust is. Kijk één van onze eerste conclusies is: als je deze ambitie hebt om die regio te zijn, die toppositie met die 100.000 woningen als ambitie, niet als doel, met die voldoende werklocaties, dan moet je rigoureuze keuzes maken, dan moet je disruptieve keuzes maken. Dat horen wij niemand meer ontkennen. Dus de impact dat iedereen zich ervan bewust is”.*

Toegepaste waarde

Het vaststellen van de regionale ontwikkelstrategie stond niet alleen centraal. Het is een stap in een langdurig traject. Daar is vanuit de procesbegeleiding aandacht voor. Deze stap maakt dat het realiseren van de beoogde toekomst dichterbij zal komen. De procesbegeleider licht toe: *“Ik maak op dit moment op verzoek van een aantal gemeenten een tournee, waarbij 's avonds raadsleden worden uitgenodigd voor een informatieve sessie. Die is niet bedoeld om politiek te bedrijven, maar puur om te vertellen: dit is wat er aan de hand is, dit is waar we mee bezig zijn. Dus op die manier probeer je mensen mee te nemen.”*

De geïnterviewde vertegenwoordiger van De Kempen wil de opgedane inzichten nu al zoveel mogelijk toepassen en zegt hierover: *“Wij hebben die ontwikkelstrategie... Die is dan in juli vastgesteld. We hebben gezegd: prima, maar wij gaan proberen die met name op fysieke ontwikkeling gerichte ontwikkelstrategie, te koppelen aan wat dat sociaal-maatschappelijk betekent voor de Kempen. Op die manier bepalen we - ergens over ongeveer een jaar - hoe wij vinden dat de ontwikkeling in de Kempen er dan uit zou moeten zien definitief. Dus we proberen die twee dingen aan elkaar te verbinden”*

Gerealiseerde waarde

Binnen de ruimtelijke ontwikkeling van de Metropoolregio Eindhoven is er heel duidelijk bewustzijn van de uitdagingen om de vastgestelde regionale ontwikkelstrategie daadwerkelijk ten uitvoer te laten komen. De procesbegeleider zegt erover: *“de echte impact is natuurlijk niet dat al die mensen het snappen maar of we het over vijf jaar ook buiten zien”*. Daarbij zijn de procesbegeleiders zich ook bewust van het risico van de bestuurstermijnen van vier jaar. De procesbegeleider ligt toe: *“we zijn ook aan het kijken van hoe kunnen we dat natuurlijk blijven doen, want het is natuurlijk wel heel belangrijk om het proces door te laten gaan. En we hebben natuurlijk cycli van vier jaar komen, dus er komen ook weer andere bestuurders in principe, dan moet je ook weer mensen meenemen en met raadsleden natuurlijk net zo. Dat helpt natuurlijk niet zo'n proces.”*

“Mijn oproep was steeds: praat er over met mekaar en ben helder in. Als je dan kijkt naar prioriteit landelijk, prioriteit provincie, en wat de regio van ons vraagt, maak dan een afweging in waar je de prioriteiten legt. In het kader van welke mensen je hebt. Je kunt niet alle medewerkers hier hebben, maar we kunnen maar één ding tegelijk. Je moet ze op de juiste dossiers inzetten. Dus maak daar keuzes in”. Vertegenwoordiger de Kempen

Transformatieve waarde

Of de daadwerkelijke ontwikkeling zal gaan uitpakken zoals volgens de regionale ontwikkelstrategie geformuleerd is, dat is nu nog niet te voorspellen. Het is wel duidelijk dat alle geïnterviewden dit lange termijnperspectief in beeld hebben. De procesbegeleider zegt hierover: *“. zo'n studie, die gaat over 2040. Een jaar of 20 vooruitdenken, dus de impact die dus... Dit is één, we hebben ook geadviseerd dat dat bijgestuurd moet worden, gemonitord moet worden.”*

6.4 Samenhang tussen lerend vermogen en impact

De organisationele elementen zijn zeer zichtbaar in het proces van de regionale ontwikkelstrategie, zoals beoogde doelstelling, structuur, procesmatige organisatie en cultuur. Leiderschap wordt getoond door het project binnen het jaar met commitment van alle betrokkenen te realiseren. Vanuit relationeel perspectief hebben de betrokken ambtenaren en bestuurders zich gezamenlijk ingezet om de impact te kunnen maken. Omdat de uiteindelijke uitwerking zeer lange tijd vraagt en zal worden besloten door raadsleden, lijkt de impact minder groot. Zichtbaar is dat leiderschap wordt getoond door bijvoorbeeld de burgemeesters van Eindhoven en Helmond na het afstemmen van de regionale ontwikkelstrategie om bij te dragen aan de impact die kan worden gemaakt door beslissers goed te informeren.

7. Conclusies en discussie

7.1 Onderzoeksvragen

Bij de start van het onderzoek hebben we een hoofdvraag en een aantal deelvragen geformuleerd. Na de beschrijving van de onderdelen lerend vermogen en impact, beschouwen we de samenhang van beide onderwerpen.

7.1.1 Wat maakt een regionaal netwerk lerend zodat in gezamenlijkheid maatschappelijke impact gerealiseerd kan worden?

Binnen alle drie de casestudies wordt geleerd en impact gemaakt. Soms expliciet, soms impliciet. Zoals in de casestudies de vertaling van impact is gemaakt naar stadia van waarde, kunnen we concluderen dat de regionale innovatienetwerken verschillen in de waarde die zij realiseren. Bij de bijeenkomsten bij de STAP naar gezonder staat steeds de transformatieve waarde centraal; het lange termijn doel is altijd de kapstok voor de bijeenkomst. Door deze transformatieve waarde en lange termijn doelstelling expliciet te benoemen bij de bijeenkomsten, is het alle deelnemers duidelijk waar naar toe wordt gewerkt. Een gezamenlijk doel verbindt het netwerk op een blijvende manier. Vervolgens wordt het concreet doel van de individuele bijeenkomst benoemd. Dit blijkt bijvoorbeeld bij De STAP naar Gezonder doordat wordt ingezoomd op het concrete doel van de bijeenkomst. Omdat transformatieve waarde pas op zeer lange termijn zichtbaar zal worden, is het daarnaast belangrijk om ook de meer onmiddellijke waarde voor direct betrokkenen inzichtelijk te maken en te houden. Het korte termijn doel benoemen, houdt de betrokken professionals gemonitord en actief om ook te blijven werken aan het doel op lange termijn. Beide zijn essentieel voor het slagen van de transitie. Bij de drie onderzochte casestudies blijkt dat het leervermogen vooral wordt gerealiseerd tijdens de vertaling van de potentiële waarde naar toegepaste en gerealiseerde waarde. Alle casestudies hebben zichtbare voorbeelden; bij de Business Club Maas Rhein heeft dit geleid tot de concrete samenwerking tijdens het evenement Roermond Swim - in samenwerking met de Düsseldorfer Alzheimer Stichting. De manier waarop daadwerkelijk geleerd wordt, blijft in het onderzoek nog onderbelicht en zou een onderwerp voor vervolgonderzoek kunnen zijn.

De gelaagdheid van het leren in het netwerk speelt ook een belangrijke rol. Bij de STAP naar gezonder is naar voren gekomen dat op operationeel niveau de overgang naar gerealiseerde waarde sneller gaat, dan op strategisch niveau. Op operationeel niveau kunnen mogelijk werkwijzes direct aangepast worden. Bij de case Metropoolregio Eindhoven werkte het strategische en tactische niveau goed samen ten tijde van de ontwikkeling van de regionale ontwikkelstrategie. Het operationele niveau, als we de raadsleden van de 21 gemeenten zo beschouwen, waren echter niet in het proces betrokken. Dat zou de realisatie van de transformatieve waarde kunnen belemmeren. In eerste instantie is het regionale netwerk Metropoolregio Eindhoven gericht op de bestuurders en ambtenaren gedurende het regionale ontwikkelproces. Momenteel worden ook bijeenkomsten georganiseerd voor raadsleden van de 21 Metropoolregio gemeenten.

7.1.2 Op welke manier is het lerend vermogen in bestaande netwerken verbonden met het realiseren van impact?

Vanuit de literatuur hebben we kunnen vaststellen dat randvoorwaarden om impact te kunnen maken, zoals beoogde doelstelling, structuur, proces en cultuur ingericht moeten zijn. Vanuit het model van Salignac et al (2018)

kunnen we hieraan toevoegen dat leiderschap en relationele factoren een rol spelen.

Geven de leiders in het proces ruimte om te leren? Denk hierbij aan het stralend falen binnen de STAP naar gezonder. Het stralend falen werd trots benoemd tijdens de interviews; in het regionale netwerk de STAP naar Gezonder mogen er tijdens het leerproces fouten gemaakt worden en er wordt ruimte gecreëerd om daarvan te kunnen leren. Professionals hoeven zich hiervoor niet te schamen; er mogen fouten worden gemaakt om ervan te kunnen leren. In het model van Wenger worden er diverse soorten waarden in het proces om te komen tot transformatie beschreven. De randvoorwaarden maken dat er potentiële waarde ontstaat. Als er in de praktijk invulling aan wordt gegeven ontstaan er toegepaste en gerealiseerde waarde. Dan maakt het regionale netwerk echt impact.

7.1.3 Wat zijn inrichtingsprincipes en randvoorwaarden van lerende netwerken die maatschappelijke impact ontwikkelen en versterken?

Vanuit de literatuur hebben we de onderdelen beschreven die noodzakelijk zijn om een regionaal innovatie netwerk in te richten. De beoogde doelstelling staat voorop, en daarnaast is het van belang dat er invulling wordt gegeven aan de structuur, het proces en de cultuur binnen het regionale innovatienetwerk.

Bij alle drie de casestudies zijn deze ingericht; een randvoorwaarde om impact te kunnen maken. De impact, of in ons onderzoek de waarde die de regionale innovatienetwerken kunnen toevoegen verschilt per netwerk.

De potentiële waarde geeft inzicht in de impact die het netwerk zou kunnen maken; de toegepaste en gerealiseerde waarden geven inzicht of er daadwerkelijk verandering optreedt.

Uit het model van Salignac et al. (2018) blijkt dat het aankomt op de samenhang tussen organisationele elementen, leiderschap en relationele factoren. Tijdens de tweede, afsluitende focusgroep hebben we lang stil gestaan bij vertrouwen; een belangrijke voorwaarde om daadwerkelijk collectieve impact te kunnen maken.

Samenhang lijkt binnen STAP naar gezonder het meest uitgebreid; er zijn thema's gevormd die alle een eigen onderdeel van het transformatieproces vertegenwoordigen. Uit dit netwerk blijkt ook dat gelaagdheid een belangrijk onderdeel is, om de transformatie te kunnen realiseren. Het leerproces op strategisch, tactisch en operationeel niveau vergt aandacht. Hiertoe is aanvullend onderzoek noodzakelijk.

7.1.4 Hoe dragen deze principes en randvoorwaarden bij aan het versterken van het lerend vermogen en de impact van netwerken?

De inrichtingsprincipes van lerende netwerken, zoals beoogde doelstelling, structuur, proces en cultuur zijn randvoorwaarden om van een lerend netwerk te kunnen spreken. Daarnaast is het belangrijk om bewust invulling te geven aan de verschillende vormen van waarde die de regionale innovatienetwerken zou willen toevoegen.

Het verschillende vormen van waarden, van onmiddellijke, potentiële, toegepaste, gerealiseerde en transformatieve waarde kunnen helpen zijn in het transitieproces. Het leerproces om tot deze stadia van waarde te komen kunnen helpen om de impact van het regionale innovatienetwerk te vergroten.

Daarbij is speciale aandacht voor leiderschap en relationele factoren. Deze factoren kunnen het leervermogen vergroten en daarmee collectieve impact vergroten.

7.2 Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Het uitgevoerde multiple casestudy onderzoek heeft interessante inzichten opgeleverd. De vertegenwoordigers van de onderzochte regionale innovatienetwerken gaven bij de eerste gezamenlijke focusgroep aan dat er naast

verschillen tussen de geselecteerde regionale innovatienetwerken ook overeenkomsten zijn, bijvoorbeeld in het overbruggen van grenzen (bijvoorbeeld Nederland -Duitsland of stad - platteland). De eerste focusgroep gaf al een herkenbaar beeld voor de vertegenwoordigers van de regionale innovatienetwerken. De dialoog over de begrippen 'lerend vermogen' en impact' een levendige discussie teweeg. Het zorgde voor bewustwording om te reflecteren op de praktijk van de betrokken regionale innovatienetwerken.

Tijdens de tweede focusgroep werden de bevindingen uit de casestudies gepresenteerd. Per casestudy waren de opgehaalde inzichten ten aanzien van leren vermogen en impact gedeeld en gezamenlijk besproken. Er ontstond een dialoog over de begrippen 'lerend vermogen' en 'impact'. Tijdens de dialoog werden het belang van begrippen als "relationele factoren" als vertrouwen en ook leiderschap als belangrijke randvoorwaarden besproken.

In combinatie met de literatuur over lerende netwerken en de te realiseren impact kan dit onderzoek een eerste bijdrage leveren aan het effectiever inzetten van regionale innovatienetwerken. De inzichten uit het onderzoek vragen echter ook om verdiepend vervolgonderzoek. Met de opgehaalde data is er slechts summier een relatie te leggen tussen lerend vermogen en impact. Daar is nog veel diepgaander onderzoek naar te doen. Ook het lerend vermogen op zich zou verdiept kunnen worden: hoe wordt er geleerd? Wat wordt er geleerd? En hoe heeft dat invloed op de te realiseren impact? In een single casestudy zou nog diepgaander ingegaan kunnen worden op de concepten en kenmerken van lerend vermogen en impact. Dat zou extra inzicht geven in de beschreven.

Het leren binnen regionale innovatienetwerken als zijnde learning communities wordt steeds explicieter benoemd. Het bestuur van Business Club Maas Rhein was zich minder bewust van de bijdrage van het regionale innovatienetwerk aan het lerend vermogen van het netwerk en heeft dit direct kunnen integreren in de te ontwikkelen toekomststrategie.

Er komt steeds vaker naar voren dat de focus op het lerend vermogen van het regionale innovatienetwerk kan helpen bij het versterken van de impact van het regionale innovatienetwerk. Het vertrekpunt van ons onderzoek was de centrale vraag; Wat maakt een netwerk lerend zodat in gezamenlijkheid maatschappelijke impact gerealiseerd kan worden?

Aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit de resultaten van ons onderzoek, geven wij de volgende aanbevelingen voor netwerken in de praktijk:

Blijf **duidelijkheid** geven over de gemeenschappelijke **doelen** op lange en korte termijn. Aandachtspunt daarbij is te grote verschillen in tijd. Het lange termijn doel kan zo ver vooruit liggen dat het ongrijpbaar en daardoor onbereikbaar lijkt. Door het te verbinden aan meer korte termijn concretere doelen blijven de doelen tastbaar voor de betrokkenen en kunnen kleine successen worden geboekt en gevierd.

Zorg dat verschillende soorten **impact zoals de in het onderzoek beschreven waarden zichtbaar** worden gemaakt via interne en externe communicatie. Benadruk ook de kleine stappen die gezet worden. Richting de wijkbewoner is een belangrijk uitgangspunt de haalbaarheid van de gewenste verandering: hoe kunnen we het zo klein maken dat het haalbaar is om stapjes te zetten? De kleine stapjes helpen uiteindelijk om doel te realiseren. Dit is ook een mooi uitgangspunt voor de gevraagde verandering bij professionals en organisaties. Het lange termijn doel vraagt om een lange adem, het gaat om 'stap voor stap' in beweging komen en blijven.

Blijf het proces van leren en veranderen in het werk in de praktijk faciliteren. Ideeën en inzichten stimuleren de professional om te leren en veranderen (Crossan et al., 1999). Bij de individuele professional en binnen een team vindt interpretatie en integratie van deze ideeën plaats. Deze interpretatie en integratie leiden tot nieuwe ontwikkelingen en toepassingen in de praktijk. Vervolgens kunnen deze nieuwe ontwikkelingen doorgevoerd worden op organisatieniveau, de institutionalisatie. Belangrijke aandachtspunten in dit proces zijn **vrije ruimte** voor de professional (en de bestuurder; zie volgend punt) en een systeemverandering waarbinnen écht **integraal**

samengewerkt kan worden. Ten aanzien van de leergemeenschap als fundament voor leren, onderzoeken en experimenteren in co-creatie, is het belangrijk om **behoeften en verwachtingen** te blijven bevragen, expliciteren en samen te zoeken naar de best haalbare oplossing. Dit blijft tijd en energie kosten.

Faciliteer het **leren en experimenteren op bestuursniveau**. Op dit niveau lijkt minder ruimte te zijn voor leren, onderzoeken en experimenteren door co-creatie. Om dit te faciliteren is het goed om inzicht te hebben in hoeverre bestuurders open staan om te leren en zij ruimte om (stralend) te falen, ervaren. En wat is nodig om deze ruimte te creëren? Zou bijvoorbeeld het lerend vermogen vergroot kunnen worden door bestuurders in een kleinere, meer veilige groep samen te laten komen in plaats van in grote bijeenkomsten? Welke aanpassingen zijn nodig en kunnen gedaan worden in de financieringsstructuur en de wijze van verantwoorden?

8. Verantwoording

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode februari tot en met december 2023 in opdracht van het Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen in 2023, vanuit de onderzoekslijn lerende en innoverende netwerken en regio's.

8.1 Tijdspad van het onderzoek

Kick-off onderzoeksteam:	Maart 2023
Focusgroep 1:	9 mei 2023 bij Fontys in Eindhoven
Casestudy Research:	Juni/Juli/Augustus 2023
Cross Case analyse:	Oktober 2023
Focusgroep 2:	26 oktober 2023 bij Fontys in Venlo

8.2 Geïnterviewden per case

Business Club Maas Rhein:	6 Bestuursleden en 6 leden
De STAP naar gezonder:	Vertegenwoordiger Bouwsteen Lerend vermogen Vertegenwoordiger Bouwsteen Monitoren Vertegenwoordiger overkoepelende organisatie
Metropoolregio Eindhoven:	2 Procesbegeleiders Metropoolregio Eindhoven Externe procesbegeleiders Vertegenwoordiger van regio de Kempen Vertegenwoordiger van regio de Peel Vertegenwoordiger van gemeente Gemert- Bakel

8.3 Documentenanalyse

Business Club Maas Rhein:	BC Maas Rhein – Euregionale Business Club (bc-maasrhein.eu) Ingevulde vragenlijsten
DE STAP naar gezonder:	Homepage - DE STAP naar gezonder Https://www.slimmerleven.org/ Https://www.destapnaargezonder.nl/ www.fontysmensenmaatschappij.nl Verbeteracties rondom leergemeenschap AB Beeld van de structuur Informatie sheet project Toelichting directeurenoverleg Voortgangsrapportage GROZzerddam Uitvoerplan De STAP naar gezonder
Metropoolregio Eindhoven:	www.metropoolregioeindhoven.nl In goede banen. Samenwerkingsakkoord 2023 -2026 Werkplan BMC Uitwerking Ontwikkelstrategie Zuidoost Brabant Ontwikkelstrategie Zuidoost Brabant definitief

Ontwikkelstrategie ZOB overleggen en werkateliers in de tijd
20230418 Ontwikkelstrategie Zuidoost-Brabant een
richtinggevende keuze
Aanpak fase II MRE 2023 01-10 pdf

8.4 Observaties

Business Club Maas Rhein:
DE STAP naar gezonder:

Bedrijfsbezoek Alucol in Neer op 26 oktober 2023
Regiowerkplaats op 12 september 2023

9. Bronnenlijst

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>

Handboek Human Resource Management. Organiseren van het leren.

De Laat et al. (2021, p. 319

Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory* (pp. 19–38). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511812774.003>

Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: The contribution of activity [Editorial]. *Journal of Workplace Learning*, 19(6), 336–342. <https://doi.org/10.1108/13665620710777084>

Fontys (2020). Fontys for Society 2021-2025. Strategisch Plan.

Friberg, T. (2019). The phenomenon of collaboration in a life science network. *Journal of Organizational Ethnography*, 8(2), 171–184. doi 10.1108/JOE-03-2017-0013

García-Terán, J. & Skoglund, A. (2018). A processual approach for the quadruple helix model: the case of a regional project in uppsala. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(3), 1272-1296. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-052>

Granstrand, O. & Holgersson, M (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition, *Technovation*, Volumes 90–91, doi 10.1016/j.technovation.2019.102098.

Gustafsson, R., & Jarvenpaa, S. (2018). Extending community management to industry university government organizations. *R&D Management*, 48(1), 121-135.

Keursten, 2014 Ontwikkeling van leren in organisaties: van conditioneren naar samen construeren.

Mak & Hong, 2020; in Wesselink et al, 2021

Mennens, K., Schipper, T., Hofstra, N., Tooren van den, M., Preenen, P., & Vos, M. (2021). Organizing the Future of Work: A Conceptualization of Public-Private Learning Communities. Manuscript submitted for publication

Salignac, A., Wilcox, T., Marjolin, A., Adams, S. (2018). *Understanding Collective Impact in Australia. A new approach to interorganizational collaboration*. Australian Journal of Management, Vol.43 (I), 91- 110.

Schipper, T., Vos, M. & Wallner, C. (Eds.), (2022). *Landelijk Position Paper Learning Communities (in opdracht van NWO)*. Zwolle, Hogeschool Windesheim.

Schipper, T., Mennens, K., Preenen, P.T.Y. & Hofstra, N. (2023). Interorganizational Learning: A Conceptualization of Public-Private Learning Communities. *Human Resource Development Review* 22(3):1-30. DOI: 10.1177/15344843231198361

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

Thomas, I.D.W. & Autio, E. (2020). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. doi [10.1093/acrefore/9780190224851.013.203](https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.203)

Tura, N, Ojanen, V., Paloviita, T., & Piiparinen, S. (2018). Multiple Helix Approach in Advancing Sustainable Urban Energy Ecosystems, IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 1320-1326, doi: 10.1109/IEEM.2018.8607266

Tynjälä (2008). Perspective into learning in the workplace. *Educational Research Review* 3(2):130-154, doi: 10.1016/j.edurev.2007.12.001

Wenger, E. (1998) Communities of practice: Learning, meaning and identity. *Journal of Mathematics Teacher Education* 6(2):185-194. DOI: 10.1023/A:1023947624004

Wenger, E., Trayner, B., de Laat, M., (2021). Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.

Sneller innoveren met ecosystemen voor leren, werken en innoveren in elke regio

White, L. (2008). Connecting Organizations: Developing the Idea of Network Learning in Inter-Organizational Settings. *Systems Research and Behavioral Science* 25(6):701 – 716. DOI: [10.1002/sres.923](https://doi.org/10.1002/sres.923)

Colofon

Auteurs:

Cindy Ras,

Claudine Verbiest,

Petra Swennenhuis,

Max Klöters

Vanuit Fontys Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen

Met medewerking van:

Peter Bos,

Margo Brouns (tot juni 2023),

Vincent Pijnenburg,

Miranda Snoeren (tot juni 2023), allen namens Fontys Hogeschool

Jeltje Talen, Hogeschool Windesheim



> FOR SOCIETY

Colofon

Eindhoven, 2024

*Deze uitgave valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie
(Creative Commons — Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International — CC BY-NC-SA 4.0)*

Deze handreiking is een onderdeel van het Fontys Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen

Voor meer informatie over het Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen kunt u contact opnemen met Hanna van Beelen (h.vanbeelen@fontys.nl), Leading Lector Marian Thunnissen (m.thunnissen@fontys.nl). Of neem een kijkje op de website van het kenniscentrum:

<https://fontys.nl/levenlangontwikkelen>

