

# Samen leren en innoveren in het domein Werk & Inkomen

Wat werkt  
bij organisatie-  
overstijgende  
leernetwerken?

**Auteurs**

Drs. I. Wildeman  
Dr. N. Pannebakker

**2023**

**TNO** innovation  
for life



# Introductie

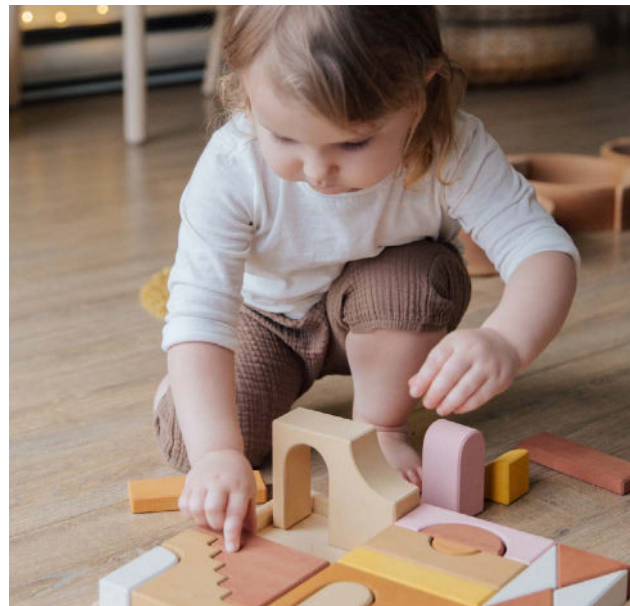
Organisatie-overstijgende leernetwerken krijgen steeds meer een vaste plek binnen het sociaal domein. Een stevige theoretische basis voor de ontwikkeling en uitvoering van een leernetwerk ontbreekt echter nog. TNO Healthy Living & Work heeft in samenwerking met de Hogeschool Leiden het framework 'Leernetwerken in het Sociaal Domein' (LISO) ontwikkeld. In dit framework wordt aandacht besteed aan het leren, implementeren en de samenwerking binnen leernetwerken.

Het LISO-framework is gebaseerd op theorieën en modellen (bijv. het CCAT-model) maar een empirische basis in de vorm van praktijkgericht onderzoek ontbreekt nog. Eerder gaven we deze onderbouwing voor het domein zorg voor jeugd (Pannebakker e.a., 2021; Pannebakker & Wildeman, 2022). In deze factsheet worden de resultaten beschreven van een scoping review in het domein Werk & Inkomen.

Dit onderzoek is onderdeel van het door ZonMw gefinancierde project Community of Practice Gewogen Maatwerk waar zeven gemeenten, kennisinstituten, Divosa, SAM, hogescholen en (ex-)werkzoekenden samenwerken aan het verbeteren van de dienstverlening.

In deze scoping review staat de volgende vraag centraal staat: "In hoeverre kunnen we de elementen van het LISO-framework onderbouwen aan de hand van praktijkgericht onderzoek binnen het domein van de arbeidsreïntegratie?"

**Wil je meer weten over de Community of Practice, ga dan naar [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl).**



## Wat zijn organisatie-overstijgende leernetwerken?

Binnen leernetwerken gaan meerdere personen (meestal 10-15 personen) met elkaar aan de slag om 1) oplossingen te bedenken voor complexe vraagstukken en van elkaar te leren, 2) na te denken over nieuwe innovaties en deze te ontwikkelen of 3) deel te nemen aan onderzoek (naar: Hord, 1997). Een Leernetwerk wordt ook wel een learning community, community of practice, living lab of werkplaats genoemd. Binnen een organisatie-overstijgend leernetwerk denkt men gezamenlijk na over een bepaalde kwestie en mogelijke oplossingsrichtingen vanuit verschillende perspectieven of partijen (vanuit beleid, onderwijs, praktijk, onderzoek en de doelgroep) (Wenger, 2000).

# Het framework Leernetwerken in het Sociaal Domein

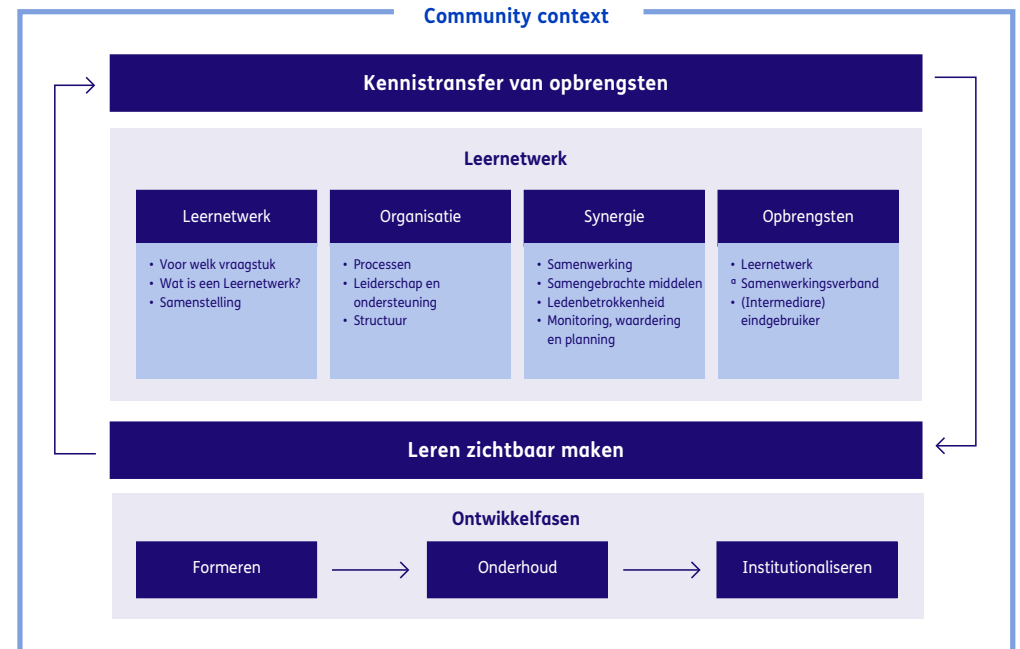
Het LISO-framework biedt mogelijkheden om (beginnende) leernetwerken te ondersteunen en evaluaties uit te voeren onder leernetwerken die al langer bestaan (zie figuur 1). De theoretische onderlegger is de Community Coalition Action Theory (Dunn-Butterfoss, 2007; Kegler & Swan, 2011). Een eerdere scoping review in het domein van de zorg voor jeugd bevestigde het framework en werkzame elementen verder. De gebruikerservaringen met het framework laten positieve resultaten zien voor zowel de startende als meer ervaren leernetwerken.

Het framework bestaat uit verschillende kernelementen, die hieronder schematisch weergegeven worden: de community context (Wat is de context van het netwerk?), het leernetwerk zelf (Hoe ziet het leernetwerk eruit?), de organisatie (Wat is ervoor nodig een leernetwerk te organiseren?), synergie (Wat is nodig voor een gezamenlijk gevoel van betrokkenheid? En hoe kan dit gestimuleerd worden?), de opbrengsten (welke waarde is toegevoegde op het niveau van de leden van het leernetwerk, de samenwerking tussen organisaties en voor de (intermediaire) eindgebruiker?), het zichtbaar maken van leerlessen (Op welke manier kan het leren gestimuleerd worden?), de kennistransfer van opbrengsten (Hoe zorgen we ervoor

dat de geleerde lessen en ontwikkelde innovaties uitgevoerd worden zoals bedoeld?) en ontwikkelfases (formeren-onderhoud-institutionaliseren).

## Methodie scoping review

Kunnen we het LISO-framework onderbouwen met behulp van praktijkgericht onderzoek in het domein Werk en Inkomen? Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag werd gebruik gemaakt van een scoping review methode, waarbij gekeken werd naar kenmerken van succesvolle organisatie-overstijgende leernetwerken in het domein Werk & Inkomen. Zoektermen waren gericht op de onderzoeksvraag (*community of practice, learning organisation, interorganisational network*), het toepassingsveld (*longterm unemployment, low-skilled/ educated, social service/ unemployment benefit, disadvantaged workers/ groups, blue collar worker or employability*), interventies op het gebied van arbeidsreïntegratie (*active labour market policitics/ programmes, treatment/ guidance reintegration, public employment/ social service, service development, job search, supported employment or reemployment interventions*) en implementatie van een organisatie-overstijgend leernetwerk (*innovation, barriers, enablers or facilitators*).



Figuur 1. Afbeelding framework Leernetwerken in het Sociaal Domein

Een search in de databank Scopus leverde 37 resultaten op. Na het doorlezen van de abstracts, door twee onderzoekers, bleven 11 artikelen over. Na het doorlezen van de volledige artikelen werden uiteindelijk 6 artikelen geselecteerd welke a) gericht waren op het juiste toepassingsveld (arbeidsreïntegratie, kwetsbare werknemers, werkeloosheid of vergroten

carrière succes) b) een theoretische onderbouwing, gaven op de elementen in het framework naar aanleiding van praktijkgericht onderzoek en c) een kwalitatief/ kwantitatief design hadden of een beschrijving gaven van model naar aanleiding van een casus. Artikelen die enkel een overzicht geven van literatuur werden uit het onderzoek weggelaten.

## Samen leren en innoveren in het domein Werk & Inkomen

### Resultaten

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de resultaten naar aanleiding van de onderzoeksvraag “In hoeverre kunnen we de elementen van het LISO- framework onderbouwen in het domein Werk & Inkomen aan de hand van praktijkgericht onderzoek?”. Per kernelement van het framework wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste lessen uit de 6 geselecteerde artikelen van de scoping review.

### Discussie

Met behulp van een scoping review hebben we de kernelementen van het framework ‘leernetwerken in het sociaal domein’ (LISO) verder kunnen onderbouwen met werkzame elementen in het domein Werk & Inkomen. De resultaten zijn goed onder te verdelen in de kernelementen van het LISO-framework, een bevestiging van de toepasbaarheid van het framework in de praktijk in het brede sociaal domein. Het beperkte aantal geïncludeerde artikelen laat zien dat dit onderzoeksgebied nog in de kinderschoenen staat. Bij het interpreteren van de resultaten is het goed rekening te houden met enkele beperkingen van het review:

1. Het design van de artikelen varieerde sterk. Er zijn bijvoorbeeld zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeken meegenomen, waaronder artikelen waarbij een beschrijving werd gegeven van een casus. De zwaarte van de bewijslast loopt dus uiteen;

Kernelement	Werkzaam element uit de literatuur	Verwijzing
<b>Community context</b>	Juist in de politieke context binnen het domein Werk & Inkomen, met al zijn verschillende actoren, zijn organisatie-overstijgende leernetwerken waardevol	Kallio & Lappalainen, 2015
	Wees je bewust van de historie en context van het sociaal domein. In het sociaal domein is een politieke invloed op besluitvorming en is er vaak sprake van schaarse en tijdelijk middelen	Kallio & Lappalainen, 2015
<b>Samenstelling LNW</b>	Het Leernetwerk mag niet te veel leden hebben, want <ul style="list-style-type: none"> <li>• anders is het risico dat leden niet meer actief deelnemen</li> <li>• anders is het risico dat er te veel tijd gaat zitten in het coördineren van taken itt opleveren van innovaties</li> </ul>	Tosun, 2017
	De rol van de coördinator of leernetwerktrekker is belangrijk voor het welslagen van het leernetwerk. De coördinator of leernetwerktrekker van het leernetwerk coördineert activiteiten tussen de organisaties die actief in het netwerk meedoen	Tosun, 2017
	Wanneer een leernetwerk of samenwerkingsverband rondom het leernetwerk omvangrijker wordt, is het raadzaam een (extra) coördinator aan te stellen die het netwerk coördineert (naast de netwerktrækker).	Tosun, 2017
	de administratie en planning kunnen bij een aparte medewerker belegd worden	Tosun, 2017
<b>Organisatie</b>	Leiderschap/legitimatie van leidinggevenden op het onderwerp ‘organisatie-overstijgende leren en vernieuwingen ontwikkelen’ is helpend bij het implementeren van leernetwerken.	Kallio & Lappalaine, 2015 Camps & Torres, 2011
	Randvoorwaarden op het niveau van processen zijn belangrijk voor het welslagen van een leernetwerk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor heldere rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>• Zorg voor voldoende tijd om bij bijeenkomsten te zijn en deze voor te bereiden</li> <li>• Let erop dat leden de voertaal machtig zijn</li> <li>• Equippeer het leernetwerk om zelf bijeenkomsten/ (onderzoeks en ontwikkel)activiteiten uit te voeren</li> <li>• Zorg dat er ruimte is voor het nemen van risico's en het maken van fouten daarbij.</li> <li>• Zorg voor voldoende interactie met de externe omgeving, om met factoren om te gaan die buiten de controle van de betrokken partijen liggen.</li> </ul>	Kearney ea, 2012 Tosun, 2017 Camps & Torres, 2011
	Ook HRM (of de HR afdeling van een organisatie) kan randvoorwaarden scheppen voor deelname aan een leernetwerk aangezien zij een belangrijke rol hebben bij het organiseren van organisatorische leerpraktijken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een HR medewerker kan zorgen dat de netwerkdeelnemer meer werktijd vrijgesteld wordt voor het leernetwerk praktisch (tijd)</li> <li>• De HR afdeling kan bijdragen aan het creëren van een positief leerklimaat</li> </ul>	Tee ea, 2021

Tabel 1. Wat is bekend uit de wetenschappelijke literatuur over wat werkt bij het voeren van organisatie-overstijgende leernetwerken per kernelement.

## Samen leren en innoveren in het domein Werk & Inkomen

2. Gezien het beperkt aantal meegenomen artikelen is het nog niet mogelijk om de onderzoeksvraag met zekerheid te beantwoorden. Experts uit het domein Werk & inkomen bevestigden het beeld van het beperkt aantal artikelen over organisatie-overstijgende leernetwerken.

Ondanks het beperkte inzicht in de werkzame elementen worden organisatie-overstijgende leernetwerken steeds vaker toegepast. De resultaten laten zien dat het LISO-framework waardevolle handvatten kan geven bij deze samenwerking. Er is echter meer onderzoek nodig naar (de effectiviteit van) leernetwerken in het domein van Werk & Inkomen.

### ZonMw

Deze factsheet is tot stand gekomen binnen het project 'community of practice Gewogen Maatwerk', uit het programma 'Vakkundig aan het werk 2'. De verbinding tussen de scoping review en het framework is uitgevoerd met middelen van TNO. We danken professor dr. Roland Blomk voor het adviseren bij deze scoping review.

### Referenties

1. Camps & Rodriguez, 2011
2. Kallio & Lappalaine, 2015
3. Kearney & Zuber-Skerrit, 2012
4. Tee, Cham, Low, & Lau 2021
5. Tosun, 2017
6. Camps & Torres, 2011

Kernelement	Werkzaam element uit de literatuur	Verwijzing
<b>Synergie</b>	Voor het creëren van voldoende synergie binnen het leernetwerk is het belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in onderling vertrouwen. Hiervoor is nodig: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëer een leeromgeving binnen het leernetwerk waarbij nieuwe ideeën/suggesties serieus genomen worden.</li> <li>• Zorg voor een goede dialoog tussen betrokken partijen, zodat men samen kan onderzoeken wat de processen, assumpties en zekerheden zijn van de dagelijkse werkzaamheden.</li> <li>• Zorg voor participatieve besluitvorming binnen het leernetwerk waarbij de betrokkenheid van belanghebbenden op alle niveaus van een organisatie gestimuleerd wordt.</li> </ul>	Tosun, 2017 Camps & Torres, 2011
<b>Opbrengsten</b>	Leden van het leernetwerk krijgen nieuwe handvatten voor het omgaan met casuïstiek, de sociale kaart en hoe je aan kennis en innovatie kunt werken	Kallio & Lappalaine, 2015
	Er zijn aanwijzingen dat deelname aan het leernetwerk kan leiden tot een impuls aan de loopbaan van het lid	Tee ea, 2021
	Er zijn aanwijzingen dat organisatie-overstijgende leernetwerken in het domein Werk & Inkomen het collectieve leren en het ontwikkelen van nieuwe kennis kan stimuleren	Kallio & Lappalaine, 2015
	Opbrengsten op het niveau van het consortium zijn onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betere onderlinge verstandhouding en vertrouwen,</li> <li>• meer samenwerking</li> <li>• ontwikkelen van innovaties die voor alle consortiumpartners toepasbaar zijn</li> <li>• consortiumpartners worden versterkt in hun taakopvatting door deelname aan een leernetwerk</li> </ul>	Kallio & Lappalaine, 2015
<b>Leerlessen zichtbaar maken</b>	Randvoorwaarden voor het zichtbaar maken van geleerde lessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zet in op het vergroten van (creatieve) oplossingsvaardigheden bij de leden van het leernetwerk</li> <li>• zet in op vertrouwen tussen netwerkleden onderling</li> <li>• zet in op open communicatie tussen netwerkleden onderling en naar hun organisaties</li> </ul>	Kallio & Lappalaine, 2015
<b>Kennistransfer van opbrengsten</b>	Wanneer netwerkleden betrokken zijn bij het implementeren van innovaties die door het leernetwerk ontwikkeld zijn, vergroot dit hun 'drive' om samen te werken, en hun sensitiviteit voor de cultuur van de eigen organisatie.	Kallio & Lappalaine, 2015
<b>Fasering</b>	'Participatief actieleren' is al lerend samen oplossingen bedenken en uitvoeren. Deze vorm van leren is helpend bij het borgen van een leernetwerk / lerend consortium gericht op het emanciperen van achterstandsgroepen.	Kearney & Zuber-Skerrit, 2012

Vervolg tabel 1. Wat is bekend uit de wetenschappelijke literatuur over wat werkt bij het voeren van organisatie-overstijgende leernetwerken per kernelement.

**Meer informatie**

Heb je vragen over het onderzoek  
neem dan contact op met

Noortje Pannebakker, [noortje.pannebakker@tno.nl](mailto:noortje.pannebakker@tno.nl)