

# Netwerken, ecosystemen en samenwerkingsverbanden

Katapult, 12 april 2022

De afgelopen 10 jaar is de samenwerking tussen organisaties in het beroeps- en hoger onderwijs sterk toegenomen. Waar Porter al in 1990 inzichten verschaftte in het functioneren van 'clusters', en de WRR in 2013 het idee van een 'lerende economie' omschreef, wordt er volop samengewerkt in allerlei mogelijke samenwerkingsvormen. Het wordt er alleen niet altijd eenvoudiger op, met een heleboel vormen die zijn ontstaan. Een niet uitputtende opsomming: pps, mkb deals field labs, learning communities, regiodeals, innovatiewerkplaatsen, pacts, living labs, communities of practice, netwerken of lerende netwerken, Centres of Expertise, regionale mobiliteitsteams, Centra voor Innovatief Vakmanschap, werkplaatsen, economic boards, bedrijfsscholen, scholingsallianties.

En dan wordt je gebeld door een bedrijf of school die zich afvraagt of hij mee moet doen met <voeg een willekeurige ingewikkelde term in> en wat de voor- en nadelen zijn hiervan. In een recent [advies](#) van de AWTI wordt dan ook gepleit voor meer regie en coördinatie hierop, en de Katapult [denktank](#) wijst recent ook op de noodzaak van opschaling in plaats van versnippering.

In dit artikel proberen we enige ordening aan te brengen tussen al deze verschillende concepten. Want sommigen lijken best veel op elkaar of zijn feitelijk hetzelfde, terwijl anderen wezenlijk van elkaar verschillen.

Voor een goed begrip beginnen we met het onderscheiden van individuele organisaties, samenwerkingsverbanden, netwerken en ecosystemen. Waarna we dieper ingaan op alle verschillende (hippe) termen die samenwerking tegenwoordig kenmerkt.

## Samenwerking of individuele organisatie?

Hoewel het verschil tussen een individuele organisatie en samenwerking logisch lijkt, is dit toch een relevante vraag. Vrijwel iedereen werkt immers wel samen vanuit de eigen organisatie en elke organisatie bevindt zich wel in een netwerk. Wat is dan het verschil met al die prachtige termen hierboven? Als je een beetje cynisch bent kun je argumenteren dat daar geen groot verschil tussen zit: we zijn immers héél goed in het bedenken van mooie termen. Toch is er natuurlijk wel een verschil, met name als je kijkt naar continuïteit en omvang: het wordt een samenwerking of netwerk wanneer het een min of meer stabiele vorm is die over langere tijd bestaat.

## Ecosysteem, netwerk of samenwerkingsverband?

Hoe verhouden ecosystemen, netwerken of samenwerkingsverbanden zich dan tot elkaar? Ecosystemen zijn relatief recentelijk heel populair geworden, omdat ze inzicht geven in de dynamiek binnen een bredere regio tussen alle actoren én activiteiten. Zie bijvoorbeeld het [onderzoek](#) van Dialogic voor de Rijksoverheid hierover. Je hebt ecosystemen voor onderzoek en innovatie, ondernemerschap, kennis, en industriële clusters (én human capital, hoewel deze niet wordt genoemd door Dialogic). Bij deze systemen gaat het om het totaalbeeld: een

set van actoren, activiteiten, faciliteiten en (spel)regels die een systeem wel of niet effectief maken. Met andere woorden: een ecosysteem is de optelsom van alle netwerken, samenwerkingsverbanden en individuele organisaties (en indien effectief de regels en het samenspel dat zij weten te bereiken).

## Netwerk of samenwerkingsverband?

Het wordt daarna wat concreter wanneer we netwerken en samenwerkingsverbanden onder de loep nemen. Het onderscheid hiertussen is vaak onduidelijk en gaat men ook vaak de mist mee in.

Binnen netwerken gaat het vooral om het coördineren en afstemmen. Deze netwerken zijn erg belangrijk omdat deze zich richten op het laten stromen van kennis, inzichten en personen. Voorbeelden van (beleids)netwerken zijn pacts of deals waarbinnen afspraken worden gemaakt over wat we gaan doen, wie dat gaan doen, en waar financiering vandaan komt. Vaak worden deze afspraken gemaakt door een brede groep partijen, die soms structureel worden verenigd in bijvoorbeeld een economic board of scholingsalliantie. (Om het nog wat ingewikkelder te maken: met een *lerend netwerk* wordt vaak weer iets anders bedoeld, maar daarover meer in de loop van dit artikel).

Daarnaast heb je samenwerkingsverbanden, of *partnerships*, die draaien om concrete activiteiten. Het gaat dan om een samenwerking tussen verschillende organisaties, die gezamenlijk producten of diensten ontwikkelen en risico's, kosten en opbrengsten delen. Dat kan van alles zijn: de partijen in het samenwerkingsverband hebben in principe autonomie om gezamenlijk doelen en activiteiten af te spreken. Weer even ingewikkeld: de partijen binnen een samenwerkingsverband vormen natuurlijk automatisch óók een netwerk, en indien effectief een *lerend netwerk* (zie onder).

Soms - maar lang niet altijd - is er samenhang tussen netwerken en samenwerkingsverbanden: binnen (beleids)netwerken worden bijvoorbeeld verbindingen gelegd, afspraken gemaakt over welke thema's in wordt geïnvesteerd en waar de prioriteit ligt. Of doet men daar een poging toe. In regionale Techniekpacten worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt over welke samenwerkingsverbanden op welke thema's worden gestimuleerd en gefinancierd. Hetzelfde geldt voor scholingsallianties: ook daarin worden met de juiste partijen afspraken gemaakt, waarbij een deelcoalitie vervolgens dit verder gaat uitwerken in een *partnership* (of natuurlijk uitgewerkt door één organisatie, wat soms wel zo effectief is).

Daarmee hebben we al een hele slag geslagen in de categorisering. Om terug te komen op de vraag van de school of bedrijf: als je vooral wil agenderen, mee wil praten, invloed wil uitoefenen op de koers, en zichtbaar wil zijn: ga dan participeren in netwerken. Als je concrete activiteiten wil realiseren: ga dan participeren in een samenwerkingsverband. Vooral de kleinere organisaties (mkb, kleine scholen) zie je dan ook vooral concreet samenwerken, en grotere organisaties (grootbedrijf, grote scholen, overheden) zie je in zowel in netwerken als samenwerkingsverbanden terug.

## Samenwerkingsverbanden: publiek of privaat?

Het is belangrijk uit welke partijen een samenwerkingsverband bestaat: daarmee wordt de oriëntatie bepaald. Hierover is veel geschreven: de samenstelling van een *partnership* is cruciaal voor het succes. Maar ja, wélk succes wordt gedefinieerd hangt volledig af van de partners. Dus: je ziet bijvoorbeeld branche-scholen, zoals Technohubs (FME) Bouwmensen (Bouwend Nederland) of InstallatieWerk Nederland (Techniek Nederland), waar bedrijven intensief samenwerken om een opleiding aan te bieden. Doordat het 'van hen' is, leidt dat bijna automatisch tot grote betrokkenheid, en zie je de oriëntatie dominant op de directe behoefte van de partners: in dit geval vrijwel altijd op opleiden van vakmensen in tekortsectoren. Kijk je dan naar het hbo en 'hun' Centres of Expertise dan zie je hetzelfde fenomeen: een grote betrokkenheid van de hogeschool en een dominante oriëntatie op de directe doelstelling van de hogeschool zelf, namelijk praktijkgericht onderzoek.

We focussen hierna verder op samenwerkingsverbanden waarbij er een mengeling is van publieke en private partners, zoals bovenstaand. Daarbij betekent 'privaat' dat men zich opstelt als werkgever die een behoefte heeft en daarin opereert als een marktpartij (en kan dus ook een zorginstelling of zelfs een school zijn).

## Publiek-private samenwerkingsverbanden: een brede variëteit

Dan heb je héél veel verschillende samenwerkingsverbanden. Ook wel logisch, want als je partijen samen aan tafel zet, krijg je automatisch hele creatieve ideeën en oplossingen. Waar dan vervolgens ook vaak een mooi stempel op wordt gezet. En het probleem wat men beoogt op te lossen verschilt natuurlijk nogal.

Als Katapult vinden we het onderscheid in de verschillende bouwblokken altijd wel handig (zie afbeelding 1): zo kun je vrij eenvoudig zien welk samenwerkingsverband wát doet, en is het handig om onderstaande soorten ook wat inzichtelijker in te krijgen.



## Field Labs, Living Labs en Innovatiewerkplaatsen

Een hele populaire term tegenwoordig zijn de *Field Labs*, zelfs landelijk in het nieuws rondom de COVID-19 pandemie. Hoewel er (natuurlijk) veel definities zijn, is de letterlijke vertaling een veldlaboratorium. Een fysieke locatie waarin publieke en private partijen elkaar ontmoeten om oplossingen en nieuwe producten te ontwikkelen, testen, implementeren en toe te passen. De Smart Industry *Field Labs* richten zich daarbij specifiek op technologische toepassingen. Een living lab is nauw verwant aan *Field Labs*, maar verschilt op het punt dat er geen sprake is van een laboratoriumsetting, maar een real life setting. De Innovatiewerkplaatsen van de Hanzehogeschool lijken hier ook veel op, waarbij het

interessant is dat hierbij structureel studenten worden betrokken bij het werk (iets wat niet perse hoeft bij deze labs).

Je ziet automatisch dat de dominante bouwblokken hier zijn de *contextrijke infrastructuur*, vaak gepaard met *praktijkgericht onderzoek* en *innovatie van de beroepspraktijk*. In normale mensentaal: er wordt geëxperimenteerd hoe je nieuwe oplossingen in de praktijk kunt krijgen. Op 'tweede' hand worden dan opleidingen betrokken, en soms is het werken aan innovaties ook functioneel om medewerkers non-formeel bij te scholen. En daar waar een Field Lab goed functioneert, zie je dat er ook wordt gekeken naar andere bouwblokken: sommige Field Labs hebben skills programma's geïntroduceerd voor het bijscholen van hun medewerkers.

## **Centres of Expertise**

In hogescholenland zijn Centres of Expertise belangrijk. Er is een uitgebreid [rapport](#) geschreven over de doelen en aanpak hierbij, met het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen als rode draad. In de praktijk verschillen de Centres sterk van elkaar: sommige Centres zoals het Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) hebben alle bouwblokken inmiddels geïntegreerd, het Automotive Centre of expertise (ACE) heeft een groot EFRO-programma op leven lang ontwikkelen, en weer anderen focussen zich specifiek op praktijkgericht onderzoek in al haar facetten. Rode draad is het basisblok van *praktijkgericht onderzoek*, van waaruit andere activiteiten worden ondernomen.

## **RIF-initiatieven en Centra voor Innovatief Vakmanschap**

Een variant in het mbo die sterk gekoppeld is aan de financiering: de RIF initiatieven of (daarvoor) de Centra voor Innovatief Vakmanschap. Hiervoor geldt hetzelfde als bij de Centres of Expertise: de inhoud verschilt hiervan sterk. De rode draad bij deze initiatieven ligt vooral op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt: het equiperen van de huidige mbo-opleiding om beter aan te sluiten op het omliggende werkveld. Het bouwblok *onderwijs & werving* is dus vaak de meest dominante, en afhankelijk van de kracht van de samenwerking worden andere bouwblokken ontplooid.

## **Branche-scholen en bedrijfsscholen**

Vanuit het regionaal en georganiseerd bedrijfsleven zijn er vanuit diverse sectoren branchescholen opgezet, of meer specifiek nog bedrijfsscholen. Deze zijn van oudsher gericht op het bieden van een opleiding gericht op vakmanschap, meestal in een variant waarbij er 4 dagen wordt gewerkt en 1 dag wordt geleerd op school (BBL). In de praktijk zijn mbo-instellingen vaak nauw betrokken, in ieder geval voor diplomering, maar soms ook op veel meer manieren. Het basisbouwblok ligt dus op *onderwijs & werving*, vaak in combinatie met een *contextrijke infrastructuur*. Ook zie je dat deze scholen toenemend actief worden rondom bijscholing en omscholing. Logisch, want je hebt een stevig netwerk staan.

## **MKB Werkplaatsen**

Een relatief recent fenomeen zijn MKB Werkplaatsen, of digitale werkplaatsen. Deze stellen de productiviteit van het mkb centraal, en dus het bouwblok *innovatie van beroepspraktijk*. Bijvoorbeeld door het introduceren van digitale technologieën in een klein bedrijf. Vanuit dat

uitgangspunt worden docenten, studenten (mbo, hbo en wo) en coaches betrokken om laagdrempelig te werken aan oplossingen voor echte vragen van kleine ondernemers. Ten opzichte van Field Labs zie je hier vooral kleinere en innovatievolgende mkb'ers op aanhaken.

## **Leven Lang Ontwikkelen**

Dan, de hele andere kant, zijn er vele initiatieven die zich richten op het bij-, om- en nascholen van mensen. Daarvan komen er steeds meer en loopt er van alles door elkaar heen: van netwerk tot partnership tot individuele initiatieven. Hier zijn nu verschillende verschijningsvormen ontstaan. Je hebt bijvoorbeeld de recent gelanceerde regionale mobiliteitsteams, waarbij de doelstelling is om een concreet team te vormen vanuit verschillende organisaties om mensen aan nieuw werk te helpen. Daarnaast heb je diverse scholingsallianties, waarin de belangrijkste partijen in een regio elkaar gevonden hebben en doelen en activiteiten afstemmen. En er zijn *social enterprises* zoals de Buitenboordmotor, die middels concrete omscholingsprojecten beweging proberen te krijgen in deze complexe wereld.

Een andere ontwikkeling zijn de samenwerkingsverbanden door SZW gestimuleerd via de regeling SLIM: specifiek gericht op groepen mkb ondernemers. Interessant is dat hier de oriëntatie specifiek is gericht op de behoefte van het kleinbedrijf, iets waar veel initiatieven niet goed in slagen om hen te betrekken.

Interessant is daarnaast dat diverse van bovenstaande initiatieven, zoals de Field Labs, Centres en RIF-initiatieven en branche-scholen zich ook actief begeven op dit terrein. Sterker nog: dankzij het in veel gevallen sterke netwerk is het relatief eenvoudig om LLO-projecten te organiseren. Verder zie je vanuit het onderwijs dat universiteiten en hogescholen hun eigen LLO-poot aan het versterken zijn. Universiteiten willen daarnaast zogenaamde *regionale hubs vanuit de quadruple helix* introduceren, hogescholen organiseren *fast switch*, in essentie flexibilisering van aanbod, en hebben hele concrete publiek-private consortia zoals Make IT Work zich specifiek gericht op de omscholing (van werk naar werk).

Het is nog lastig om hier een rode lijn uit te trekken. Wel is er de terechte conclusie van Ton Wilthagen (o.a. over gepubliceerd in het FD) dat alle initiatieven nu leiden tot versnippering en fragmentatie in de regio. Wat het extra ingewikkeld maakt is de doelgroep. Waar je rondom 'innovatie' en regulier onderwijs best een overzichtelijke doelgroep hebt, is de LLO-doelgroep eindeloos divers en soms extreem moeilijk om te bereiken. En wordt deze, ondanks alle initiatieven, simpelweg nog niet of zeer beperkt bereikt.

## **Learning communities of lerende netwerken**

Wellicht conceptueel het meest complex zijn de learning communities, of lerende netwerken, die tegelijkertijd in definitie weer sterk van elkaar verschillen. Een poging tot ontrafelen.

Kijkend naar de literatuur is een *learning community* een groep mensen die praktijkervaringen delen, elkaar kritisch ondervragen op een reflectieve, samenwerkende, inclusieve, leergerichte en groeibevorderende manier (jaja...). Als je deze doortrekt naar een

lerend netwerk, betekent dit dat je diezelfde methodiek ook in een netwerk wil realiseren (en ja, als je dan écht de literatuur in duikt kom je ook op termen als *landscapes of practice*, waarin je ook multidisciplinair werkt). Een *lerend netwerk* betekent dus een groep mensen vanuit verschillende organisaties en achtergronden die met elkaar leren en stappen zetten.

Dus: voor een goed samenwerkingsverband, wélke vorm dan ook, is een *lerend netwerk* (of *learning community*) belangrijk. Hierdoor krijg je onderling vertrouwen, leereffecten, en zal je *partnership* uiteindelijk effectiever worden. Vandaar dat het bouwblok *netwerkvorming* eigenlijk altijd relevant is, of dat nou impliciet of expliciet wordt georganiseerd. Plat gezegd: een stuurgroepvergadering is zeker niet de enige manier om dit te organiseren.

Maar: in Nederland hebben we ook een wat andere interpretatie vanuit de Topsectoren geïnitieerd, en zijn er ook tenders van NWO hieromtrent om dit concept verder te ontwikkelen. De definitie die hierbij is gekozen gaat om 'leer-werkpraktijken die vormgeven aan innovatieve ontwikkelingen', en het verbinden van 'onderzoeken, werken, innoveren en leren'. Heel praktisch: bouw een *partnership* waarin eigenlijk alle bouwblokken zijn verweven. De onderliggende aanname is dat je juist door het combineren hiervan meer resultaat bereikt. Bijvoorbeeld: als je een prachtige infrastructuur hebt, waarom niet via onderzoek te werken aan leven lang ontwikkelen van je medewerkers, en dat ook toe te passen in het reguliere onderwijs? Een randvoorwaarde hiervoor is een heel sterk netwerk, waarbij de diverse mensen binnen organisaties elkaar kennen, vertrouwen, kunnen samenwerken, en deze dwarsverbanden eenvoudig kunnen realiseren zonder ingewikkelde benodigde structuren. En dus de *learning community* zoals hierboven.

In de praktijk zie je dat veel van de bovengenoemde vormen hiernaartoe proberen te werken. Samenwerkingsverbanden die de verschillende 'bouwblokken' aan elkaar koppelen, gebruikmakend van hun sterke netwerk waaraan ze ook legitimiteit ontleen. Het Sustainable Electric Energy Centre of expertise (SEECE) is hiervan een prachtvoorbeeld: ontstaan 'vanuit' het hbo, net zoals Techport is ontstaan vanuit een bedrijfsschool, en nu op verschillende fronten (lees: met verschillende activiteiten voor diverse doelgroepen) actief is. De oorsprong maakt daarbij feitelijk niet uit.

## **Wat kunnen hiermee?**

Belangrijke vervolgvraag is natuurlijk: wat kunnen we hiermee?

Een drietal conclusies:

- 1) De oriëntatie van een samenwerkingsverband wordt vaak bepaald door de dominante partij die middelen krijgt. Daarmee hebben publieke partijen een voorsprong: het is eenvoudiger om subsidies aan publieke partijen toe te kennen. Bedrijven voelen zich in de regel relatief slecht gehoord in deze koers, behalve dan binnen hun 'eigen' initiatieven. Het veelgehoorde 'we moeten zorgen voor goede vraagarticulatie' komt hier dan ook vandaan.
- 2) Hoewel de activiteiten binnen de diverse samenwerkingsverbanden inhoudelijk wezenlijk van elkaar verschillen, blijken keer op keer de problemen en uitdagingen waar men tegenaan loopt hetzelfde te zijn. Hoe betrek ik mijn partners, hoe realiseer

ik gedeeld eigenaarschap, hoe dekken we de kosten van het projectbureau, enzovoorts.

- 3) Een eigenschap van deze verschillende termen is dat je ook supporters en tegenstanders hebt, die al dan niet lobbyen voor de eigen specifieke vorm. Dat is vaak maar beperkt gekoppeld aan de prestaties van de samenwerkingsverbanden. Belangrijker is de lobby voor geld voor de partij die de dominante oriëntatie bepaald, en daarmee feitelijk aan het roer staat. Zie daarvoor alleen al de recente Groeifondsaanvragen, waarin het bulkte van de (nieuwe) samenwerkingsvormen.

## **Wat kunnen we hiervan leren?**

Om succesvol te zijn in samenwerking, heb je in de kern een ijzersterk (lerend) netwerk nodig van partijen die elkaar vertrouwen, wat gunnen en kunnen samenwerken. Niet één 'type' samenwerking garandeert dit. Sommige bedrijfsscholen hebben dit, sommige Centres of Expertise, en sommige Field Labs. En sommige bedrijfsscholen ook helemaal niet, idem voor Centres of Expertise en Field Labs. Met andere woorden: de term doet er niet zoveel toe.

Daarom is het 'voortrekken' van één specifieke vorm niet perse wenselijk. Het trekt immers slecht presterende samenwerkingsverbanden voor, en sluit goed functionerende uit. Wat zou je dan wel willen? Uiteindelijk wil je toe naar een situatie waarin een regio weet welke (lerende) netwerken goed functioneren en daadwerkelijk een track-record hebben, en op welke bouwblokken. Of zoals de AWTI dat omschrijft: een stip op de horizon, coördinatie en samenhang.

Wat heb je daarvoor nodig? Daarvoor heb je als eerste feiten nodig. Welke samenwerkingsverbanden zijn er, hoe presteren ze écht, en op welke bouwblokken is men actief? Vervolgens kun je gaan bouwen: wat willen we bereiken, welk samenwerkingsverband is hiervoor geschikt, en wat moet er nog gebeuren? Daarbij zullen de vraagstukken zoals hierboven altijd een rol blijven spelen. Maar door het doel centraal te stellen, zonder daarbij eisen te stellen aan de 'term' of de achterliggende dominante partij, kom je wellicht al een heel stuk verder.