

10

Netwerken en opleidingsinvesteringen *Een empirisch- theoretische verkenning*

auteurs

Harold van Emst
dr. Harm van Lieshout

10.1 Inleiding

Om als professional gewild te zijn en te blijven is het nodig continu in jezelf te investeren en je eigen 'employability' op peil te houden. Employability wordt wel gedefinieerd als: 'het vermogen van een werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven', en kan worden voorzien van een extra kwaliteitscriterium, namelijk 'op een wijze die aansluit bij zijn of haar mogelijkheden en wensen' (Dik, 2001). Stimulering van de employability van (potentiële) werknemers wordt door de overheid gestimuleerd; maar ook werkgevers, werknemers en zelfstandig ondernemers raken meer en meer overtuigd van het belang ervan, vanuit persoonlijke omstandigheden en/of marktontwikkelingen. Om die employability op peil te houden is investeren in opleiding en ontwikkeling – en dus een Leven Lang Leren (LLL) – steeds noodzakelijker voor een ieder die actief wil blijven in het arbeidsproces. Wederkerende, kwalitatief uitstekende (beroepsgerichte) scholing is de rode draad in zo'n Leven Lang Leren.

In Nederland beïnvloeden diverse coördinatiemechanismen de markt voor LLL (zie Van Lieshout et. al, 2005): zowel individuen, bedrijven en de overheid investeren bijvoorbeeld in scholing. In Nederland (meer dan in menig ander land) zijn daarnaast associaties van belang: werkgeversverenigingen en vakbonden hebben in veel branches in ons land zogenaamde opleidings- en ontwikkelingsfondsen opgericht. We richten ons in dit artikel specifiek op één onderbelicht coördinatiemechanisme dat opleidingsinvesteringen zou kunnen vergemakkelijken, en belemmeringen voor dergelijke investeringen zou kunnen helpen wegnemen: het netwerk. Van Lieshout (2008) ontwikkelde een actor-gecentreerd theoretisch kader voor de bestudering van opleidingsinvesteringen waarin de coördinatiemechanismen markt, bedrijf, overheid en associaties in hun wisselwerking worden bestudeerd. In de 'governance' literatuur waar hij op voortbouwt wordt regelmatig ook het 'netwerk' als apart coördinatie-mechanisme onderscheiden. En velen zien netwerken als coördinatiemechanisme steeds belangrijker worden in de economie.

In dit artikel onderzoeken we daarom, of en hoe het netwerk als coördinatie-mechanisme in een actor-gecentreerde institutionalistische benadering van opleidingsinvesteringen is te integreren, en of en hoe zo'n benadering toepasbaar is op concrete netwerkachtige, scholingsgerelateerde arrangementen in de (noordelijke) arbeidsmarkt. Via desk research is het coördinatiemechanisme 'netwerk' in een actor-gecentreerde institutionalistische theoretische benadering van opleidingsinvesteringen onderscheiden van andere coördinatiemechanismen (*paragraaf 10.2*). Dat kader wordt vervolgens toegepast op twee netwerkachtige arrangementen in de noordelijke arbeidsmarkt, die via desk research en enkele interviews zijn geanalyseerd (*paragraaf 10.3*). In *paragraaf 10.4* trekken we enkele eerste conclusies over de toepasbaarheid van deze benadering op deze empirische praktijk, en besluiten met een korte verkenning van de (mogelijke) wisselwerking tussen dergelijke netwerken en een (hoger) onderwijsinstelling als co-maker bij LLL.

10.2 Opleidingsinvesteringen en coördinatiemechanismen: een actor-gecentreerde institutionalistische benadering

10.2.1 Opleidingsinvesteringen

Zou enkel een 'vrije' markt tot kwalitatief en kwantitatief voldoende opleidingsinvesteringen leiden? De markt kent als coördinatiemechanisme voor opleidingsinvesteringen ook zijn beperkingen, zo leert ons de theorie. Er zijn twee partijen direct betrokken bij opleidingsinvesteringen op die markt: de werkgever en werknemer. Wie van hen investeert wanneer in opleiding?

Becker (1964) maakte in zijn human capital theorie onderscheid tussen 'generieke' en 'specifieke' opleiding (ook al realiseerde Becker zich hierbij dat geen enkele opleiding louter generiek of specifiek is). Becker definieerde *generieke* opleiding als opleiding waarbij de productiviteit bij zowel het eigen bedrijf als andere bedrijven kan worden verhoogd; *specifieke* opleiding daarentegen verhoogt de productiviteit slechts binnen de eigen organisatie. Omdat specifieke training slechts voor één bedrijf nuttig is, zal geen werknemer daar zelf in investeren, en zit er voor werkgevers weinig anders op dan de kosten van die scholing zelf te betalen. Becker trok als eerste de conclusie dat bedrijven dus in beginsel uitsluitend zouden investeren in bedrijfsspecifieke kwalificaties bij het menselijk kapitaal in hun dienst.

Generieke scholing is echter van toepassing bij meer bedrijven. Het is voor werknemers dus veiliger om (ten minste gedeeltelijk) zelf in dit type scholing te investeren: met die verworven competenties maken ze zich immers geschikter voor meer werkgevers. Omgekeerd zullen werkgevers huiverig zijn voor scholing in generieke scholing: de werknemers kunnen met die scholing immers zo naar een aantal andere werkgevers overstappen. In beginsel zouden werknemers dus in generieke scholing investeren, en werkgevers juist niet.

Maar werknemers worden wel geconfronteerd met een aantal onzekerheden omtrent de investering van en opbrengsten van scholing, waardoor zij terughoudend zullen zijn bij dergelijke investeringen. Allereerst heeft dit te maken met de onzekerheid bij werknemers over de opbrengsten van hun mogelijke opleidingsinvesteringen (Becker, 1993: 91-92). De werknemer weet niet hoe oud hij/zij wordt (en des te ouder men wordt, des te langer een opleidingsinvestering rendeert). Verder bestaat onzekerheid over de eigen bekwaamheden, zeker bij jonge werknemers. En de uiteindelijke opbrengsten van opleidingsinvesteringen zijn onzeker omdat deze van diverse, slecht te beïnvloeden factoren afhankelijk zijn (bijvoorbeeld toekomstige salarisniveaus in verschillende beroepen). Ten tweede is er het probleem van de financiering van de investeringen (Becker, 1993: 92-94). Geld lenen voor scholing is moeilijker (en dus duurder) dan voor (bijvoorbeeld) de aankoop van een huis, waarbij dat huis als onderpand dienst kan doen. En als de investering door de eigen familie moet worden gedaan, is dat in rijke families nou eenmaal gemakkelijker dan in minder rijke.

Resumerend: volgens de human capital theorie betalen werknemers in eerste instantie zelf generieke opleidingen, waarbij zij de opleidingskosten later terugverdienen via hogere salarissen in de toekomst, juist door hun hogere kwalificatieniveau. Er zijn voor individuele werknemers echter wel degelijk belemmeringen om in (generieke) scholing te investeren, waardoor ze mogelijk terughoudender zullen zijn met dergelijke investeringen dan optimaal wenselijk zou zijn. Becker nuanceerde daarom zijn theorie door te accepteren dat onzekerheid bij werknemers het in de praktijk lastig voor hen maakt om voldoende zelf te investeren in generieke opleiding (Becker, 1993: 91-94).

Daarmee wordt het voor werkgevers de vraag in hoeverre ze zelf deels toch willen investeren in generieke scholing. Voor werkgevers geldt weer, dat ze bij investeringen in bredere, meer generieke kwalificaties te maken kunnen krijgen met een 'free rider' probleem: bedrijf x investeert in opleiding van eigen medewerkers en vervolgens neemt bedrijf y de medewerkers over door het aanbieden van iets betere arbeidsvoorwaarden – en profiteert zo van de scholingsinvesteringen van bedrijf x. Mobiliteit op de arbeidsmarkt en opleidingsinvesteringen staan hier op gespannen voet met elkaar omdat een hoge mobiliteit op de arbeidsmarkt het doen van grote opleidingsinvesteringen door bedrijven onbedoeld kan ontmoedigen. Bedrijven kunnen dus voor een lastige keuze komen te staan, een 'prisoner's dilemma': moeten ze, gegeven het risico van het voortijdig vertrek van generieke geschoolde werknemers, nu wel of niet investeren in meer generieke kwalificaties? Juist omdat werknemers zelf waarschijnlijk onvoldoende investeren in generieke scholing, zullen werkgevers uiteindelijk toch deels ook in generieke scholing investeren, aldus Becker. Dergelijke investeringen kunnen ze terugverdienen door uiteindelijk iets lagere salarissen te betalen dan ze zouden doen als ze zelf helemaal niet in dergelijke scholing zouden investeren.

Zoals eerder vermeld besefte Becker zelf ook dat in werkelijkheid een opleiding zelden geheel generiek of specifiek is. De meeste medewerkers doen vaardigheden op (of het nu door formeel of informeel leren 'on the job' leren is), die ook ten minste voor één ander bedrijf kunnen worden toegepast (Van Lieshout, 2001; 2008). Aan de andere kant lijkt het ook moeilijk voor te stellen dat scholing enkel en uitsluitend generiek is. Medewerkers zullen zich tijdens een opleiding voor het aanleren van generieke vaardigheden in een bepaald bedrijf ook een aantal relevante en puur bedrijfsspecifieke vaardigheden eigen maken. Een nieuwe, extern geworven medewerker in het bedrijf met identieke generieke vaardigheden als een bij het bedrijf vertrokken, ervaren medewerker zal enige tijd nodig hebben om bedrijfsspecifieke vaardigheden te ontwikkelen; en zal dus niet direct als volledige vervanging van de vertrokken medewerker kunnen optreden. De mate waarin de bedrijfsspecifieke vaardigheden relevant zijn hangt uiteindelijk af van het karakter van de functie (Van Lieshout, 2001).

Stevens (1994a; 1994b) herformuleerde het model van Becker, waarbij de tegenstelling tussen (puur) generieke en specifieke opleiding wordt vervangen door het concept van 'transferabele scholing'. Transferabele scholing wordt gedefinieerd als 'opleiding voor het ontwikkelen van vaardigheden die van

enige waarde zijn voor andere bedrijven maar waarvan niet kan worden verondersteld dat er sprake is van perfecte concurrentie op de arbeidsmarkt' (Stevens, 1994a: 408). Verreweg de meeste scholing is helemaal specifiek (maar in één bedrijf in de hele wereld nuttig) noch helemaal generiek (in alle bedrijven nuttig). Helemaal specifiek en helemaal generiek zijn de uitersten van een continuüm, die elk zelden voorkomen. Het mooie van Stevens' begrip is dat het de essentie van de meeste scholing (nuttig voor een beperkt deel van de bedrijven) het beste vat. Stevens toont dat het concept van transferabele scholing juist maakt dat de arbeidsmarkt niet perfect concurrerend is. Scholing is juist een proces dat zowel medewerkers als werkgevers van elkaar onderscheidt: werknemers hebben een verschillende mix van competenties, en werkgevers hebben voor specifieke banen andere combinaties van competenties nodig. De consequentie hiervan is dat er een natuurlijke verbinding is tussen opleiding en imperfecte concurrentie omdat het aanleren van vaardigheden en benodigheden medewerkers en bedrijven van elkaar onderscheidt (Stevens 1994a: p. 408; 1994b: p. 557). De belangrijkste praktische consequentie hiervan is dat, bij transferabele scholing en imperfecte concurrentie, zowel werknemer als werkgever onzeker zijn over scholingsinvesteringen en hun opbrengst. Daarmee is het risico dat beide partijen gezamenlijk minder in scholing investeren dan maatschappelijk wenselijk is, en er sprake kan zijn van een onderinvestering in scholing (Stevens, 1994b: p. 541).

In deze paragraaf is op basis van een theoretische beschouwing duidelijk geworden dat het doen van opleidingsinvesteringen nog niet zo eenvoudig is; dit geldt voor zowel de werkgevers als de werknemers. Werkgevers hebben de neiging vooral te investeren in bedrijfsspecifieke kwalificaties en minder in meer generieke scholing, omdat zij geconfronteerd worden met een 'free rider' probleem (het ene bedrijf investeert in de eigen medewerker middels opleiding waarna het andere bedrijf de medewerker overneemt). Maar ook werknemers hebben te maken met onzekerheden waardoor zij terughoudend zullen zijn in het investeren in hun eigen scholing, zeker als het bedrijfsspecifieke opleiding betreft. Generieke scholing is voor hen interessanter omdat ze hiermee als werknemer aantrekkelijker worden voor meerdere werkgevers. Desondanks is voor hen niet altijd duidelijk wat de (financiële) opbrengsten zullen zijn van hun opleidingsinvesteringen. Ook onervarenheid bij het doen van investeringen en onzekerheid over hun eigen bekwaamheden kunnen remmend werken. En verder kan de financiering van scholing voor een werknemer tot problemen leiden.

In deze theorie blijft een specifieke groep op de arbeidsmarkt buiten beschouwing: de zelfstandige zonder personeel (zzp-er). Zzp-ers zijn niet bij een werkgever in dienst, en hebben zelf geen werknemers in dienst. In vergelijking met een werkgever hoeft een zzp-er zich niet druk te maken over het vertrek van personeel dat net is geschoold naar een andere werkgever: hij/zij is immers zijn enige werknemer. Het is ook duidelijk dat de zzp-er zelf in zijn scholing zal moeten investeren – er is immers geen andere partij naar wie hij/zij kan kijken voor een bijdrage. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er geen sprake is van

onzekerheden voor zzp-ers bij opleidingsinvesteringen. Genoten scholing rendeert voor hen pas als ze via die scholing meer en/of beter betaalde klussen krijgen van opdrachtgevers: zo moeten zij het rendement behalen waaruit ze de opleidingsinvestering terugverdienen. En natuurlijk is de zzp-er ook onzeker over in welk marktsegment op termijn het meeste rendement te behalen is. Moet hij/zij zich juist specialiseren, of verbreden? Moet hij investeren in bepaalde trouwe klanten, of juist zijn risico spreiden door voor meer, en een ander type, klanten aantrekkelijk te worden? Extreme afhankelijkheid van één klant lijkt ook voor een zzp-er niet aantrekkelijk, maar buiten dat zijn er diverse opties. Voor zzp-ers speelt ook een dilemma tussen korte termijn belang (zo veel mogelijk betaalde opdrachten aannemen en uitvoeren) en ruimte voor lange termijn investeringen in de eigen competenties (verbreding en/of verdieping van competenties). Als de vraag naar zijn diensten stagneert, is er in principe wel tijd voor scholing. Probleem is dat in die situatie de middelen krap zijn. (Gebrek aan) schaalgroottes, tenslotte, is een nadeel bij de inkoop van scholing: bedrijven die cursussen voor grote aantallen werknemers inkopen kunnen vaak aantrekkelijke kortingen bedingen, dat kan de zzp-er in zijn eentje niet. Ook zzp-ers kampen dus met onzekerheden die ook voor hen onbedoeld onderinvestering in scholing in de hand kunnen werken. Voor een zzp'er zou het zich aansluiten bij lokale en/of sectorale samenwerkingsverbanden uitkomst kunnen bieden bij een aantal van de genoemde dilemma's. In *paragraaf 10.3* komen we een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband tegen.

10.2.2 Coördinatiemechanismen

In feite hebben we in de vorige paragraaf al twee coördinatiemechanismen aan het werk gezien rond opleidingsinvesteringen: de *markt* en het *bedrijf*. Werknemers hebben op een *vrije markt* geen aanleiding in bedrijfsspecifieke scholing te investeren, en wel om in generieke scholing te investeren, maar ook hierbij zijn belemmeringen die hun investeringen zullen remmen.

Bedrijven zijn een alternatief coördinatiemechanisme naast de markt. Williamson (1975; 1985) onderscheidde de markt en bedrijven ('hiërarchieën') als twee verschillende vormen van economische coördinatie in zijn transactiekostentheorie. Transacties brengen kosten met zich mee. Als die kosten laag zijn, kunnen die transacties gewoon per keer op de markt worden ingekocht. Als die kosten hoog zijn, is het veel efficiënter om duurzaam samen te werken, binnen bedrijven. Anders dan in een volledig vrije markt is in deze opzet minder sprake van herhaalde korte termijn transacties, zodat de transactiekosten lager zullen zijn. Door een redelijke duurzame samenwerking van werknemers binnen bedrijven kan de productie duurzaam worden voortgezet (men hoeft niet per klus personeel te zoeken en in dienst te nemen), en hoeft dat personeel minder te worden ingewerkt. Williamson introduceerde zo via zijn transactiekostentheorie hiërarchieën (bedrijven) als een ander coördinatie mechanisme, naast dat van de markt.

De markt en de bedrijven zijn dus van elkaar te onderscheiden coördinatie-mechanismen, en beide mechanismen hebben in de theorieën van zowel Becker als Stevens een voorname rol bij opleidingsinvesteringen. Toch is nog steeds de vraag actueel of via enkel deze twee coördinatiemechanismen uiteindelijk maatschappelijk voldoende opleidingsinvesteringen tot stand komen: bij beide zijn er immers belemmeringen geconstateerd. Historisch gezien is dat aanleiding geweest voor de overheid – een derde te onderscheiden coördinatiemechanisme – onderwijs en scholing te stimuleren. Een belangrijk argument voor overheidsbemoediging is juist het risico dat burgers en bedrijven samen dus mogelijk minder in opleiding investeren dan vanuit collectief oogpunt gewenst is (Van Lieshout, 2001). Een ander argument voor de rol van de overheid als coördinatiemechanisme stoelt meer op het ‘rechtvaardigheidsbeginsel’: overheidsbemoediging kan ongelijke kansen op onderwijsdeelname (bijvoorbeeld tussen arme en rijke gezinnen) adresseren (Van Lieshout, 2001). Middels formele wet- en regelgeving oefent de overheid een sterke invloed uit op het onderwijs in Nederland. Jongeren en hun ouders zijn niet vrij om te kiezen, maar verplicht tot onderwijsdeelname tot een bepaalde leeftijd. Maar ook daarna hoeven ze een beroeps- of academische opleiding niet geheel zelf te betalen: de overheid organiseert en financiert voor een groot deel beroepsgerichte mbo-, hbo- en universitaire opleidingen. De directe betrokkenheid van de overheid zien we verder terug in de geldende fiscale regelgeving in Nederland middels aftrekposten voor scholing.

Maar de overheid is niet het enige ‘collectief’ dat op deze vlakken kan helpen. In *paragraaf 10.2.1* hebben we gezien dat bedrijven als coördinatiemechanisme kampen met de dreiging van ‘free rider’ gedrag (bedrijven die zelf niet opleiden kapen geschoolde werknemers bij andere bedrijven weg). Bedrijven (en werknemers) kunnen voor een dergelijk probleem ook zelf een oplossing te vinden door samenwerking in *associaties*: werkgeversverenigingen en vakbonden. *Associaties* zijn een vierde coördinatiemechanisme dat van belang is in opleidingsmarkten (vgl. Van Lieshout, 2008).

Een associatie heeft als kenmerk dat ze leden heeft, dit is een belangrijk verschil met het coördinatiemechanisme ‘bedrijf’. De leden dragen zorg voor het bestaansrecht van de associaties. Tegelijkertijd zijn leden gehouden aan besluiten van de associatie, en kan zij sancties op overtreding stellen. Een associatie kan als coördinatiemechanisme dan ook een aantal belangrijke functies voor de samenleving vervullen. Ten eerste kan een associatie beleidsmakers voorzien van informatie van hun leden over hun specifieke voorkeuren, bijvoorbeeld als het scholing betreft. Ten tweede kunnen zij georganiseerd streven naar meer materiële gelijkheid onder haar leden. Ten derde kunnen zij een actieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van bepaalde competenties bij de leden, verhogen van het zelfbewustzijn en vertrouwen en het verhogen van het algemeen belang. Ten slotte kan een associatie de rol en functie vervullen van een maatschappelijk besturingsmodel als alternatief voor markten en bedrijven (Van Lieshout, 2001). In zo’n associatie kunnen werkgevers immers besluiten om samen een opleiding te organiseren, en de kosten daarvan gelijkelijk over

de leden (de bedrijven) te delen. Naast associaties van werkgevers zijn ook associaties van werknemers (vakbonden, beroepsorganisaties) van belang op de arbeidsmarkt. En deze kunnen onderling afspraken maken. In het bijzonder sluiten vakbonden collectieve arbeidsovereenkomsten met werkgeversorganisaties. In Nederland is in veel branches per collectieve arbeidsovereenkomst een zogenaamd opleidings- en ontwikkelingsfonds opgericht door werkgeversverenigingen en vakbonden (vgl. Van Lieshout et al, 2005). Bedrijven zijn verplicht tot een afdracht aan een scholingsfonds, en werkgevers en/of werknemers kunnen individuele rechten op subsidie voor scholing uit zo’n fonds krijgen. Naast vakbonden organiseren werknemers zich soms in beroepsorganisaties. Sloep et al. ((2011) stellen dat een beroepsvereniging kan borgen dat beroepsbeoefenaren over voldoende competenties en deskundigheid beschikken om het betreffende beroep te mogen uitoefenen.

Van Lieshout (2008) analyseerde markten voor beroepsonderwijs met behulp van een ‘governance’-benadering waarin deze vier coördinatiemechanismen in hun wisselwerking centraal staan. Naast de coördinatiemechanismen ‘bedrijven’, ‘overheid’, ‘markt’ en ‘associatie’ wordt in de literatuur soms nog een ander coördinatiemechanisme onderscheiden, dat zich meer op het snijvlak van associaties en markt bevindt, namelijk het ‘netwerk’. In de volgende paragraaf proberen we dit vijfde coördinatie mechanisme te typeren binnen de actor-gecentreerde institutionalistische benadering van Van Lieshout (2008).

10.2.3 Het netwerk als coördinatiemechanisme

Om het netwerk als coördinatiemechanisme te typeren sluiten we aan bij de actor-gecentreerd institutionalistische actortypologie zoals Scharpf (1997) die presenteerde. Hij onderscheidt als eerste twee typen actoren, ‘aggregate’ (verzamelde) actoren en ‘composite’ (samengestelde) actoren (Scharpf, 1997: 58). Aggregate (verzamelde) actor is de term voor een verzameling van losse actoren die wel gezamenlijk opereren maar geen eenheid vormen. In de normale spreektaal worden ze vaak wel als groep geduid (bijvoorbeeld ‘de boerenstand’ of ‘de PvdA kiezers’) maar analytisch is het een optelsom van losse, individuele actoren die op basis van individuele keuzes en overwegingen handelen. Deze individuele actoren doen allemaal iets vergelijkbaars maar dat betekent niet automatisch dat zij ook één geheel, een collectief vormen. Van een collectieve ‘purposeful choice’ (doelgerichte keuze) en doelstelling is geen sprake, evenmin van collectieve besluitvorming. Als individu zijn zij niet in staat een gezamenlijke strategische visie/actie te ontwikkelen en doordat er geen formeel bestuur van een collectief is ontbreekt ook de handelingsbevoegdheid waar bij een samengestelde actor wel sprake van is. Dit is een cruciaal onderscheid tussen beide typen actoren.

De term ‘composite’ (samengestelde) actor is dus juist gereserveerd voor actoren die het vermogen tot strategische actie hebben (Scharpf, 1997: 53-54). Dat vermogen tot strategische actie is enerzijds afhankelijk van een zekere mate

van tevoren bestaande convergentie tussen de individuele leden van die samengestelde actor, en anderzijds moet die samengestelde actor het vermogen hebben tot besluitvorming te komen ongeacht individuele meningsverschillen. Samengestelde actoren betreffen dus constellaties waarbij een verzameling individuele actoren juist expliciet een gezamenlijk effect van gecoördineerde actie verwacht: ze beogen een gezamenlijk product te creëren of een gezamenlijk doel te bereiken, juist door (de oprichting van) een samengestelde actor (Scharpf, 1997: 54). Van 'buiten' is er sprake van één samengestelde actor (bijvoorbeeld een voetbalclub) die zelfstandig kan handelen (bijvoorbeeld een team inschrijven voor een competitie); van 'binnen' is er sprake van een heleboel individuele leden die binnen die club trainen, spelen en overleggen. Naast leden die (bijvoorbeeld) samen willen voetballen kent een samengestelde actor vanwege de noodzaak van besluitvorming een vorm van bestuur dat het collectieve handelen coördineert en daartoe bevoegd is, bijvoorbeeld als het gaat over de vraag hoe de (financiële) middelen aan te wenden en voor welke doeleinden. Het bestuur doet dit om de collectieve belangen optimaal te kunnen behartigen. Een samengestelde actor kent een structuur en regels waarbinnen individuele actoren opereren.

De typologie van Scharpf is gedifferentieerder dan louter het onderscheid tussen 'aggregate' (verzamelde) en 'composite' (samengestelde) actoren. Daarbij worden verschillende typen actoren onderscheiden aan de hand van de volgende dimensies:

- 1 het niveau waarop *actie* plaatsvindt.;
- 2 het niveau waarop het *doel* wordt nagestreefd;
- 3 het niveau waarop belangrijke *middelen* worden gecontroleerd;
- 4 de manier waarop *besluitvorming* plaats vindt.

Tabel 10.1 Actortypologie van Scharpf (1997: 57)

Dimensies	Verzamelde actoren	Collectieve actoren				Corporate actoren
		Coalitie*	Club*	Beweging*	Vereniging*	
Actie	Individueel	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Organisatie
Doel	Individueel	Individueel	Individueel	Collectief	Collectief	Organisatie
Middel	Individueel	Individueel	Collectief	Individueel	Collectief	Organisatie
Besluitvorming	Individueel	Overeenkomst	Stemrecht	Consensus	Stemrecht	Hiërarchisch

Scharpf (1997: 57) verdeelt de groep samengestelde actoren verder onder in 'collective' (collectieve) actoren en 'corporate' actoren. Collectieve actoren worden weer in vier typen verder onderverdeeld: club, beweging, vereniging en coalitie. Bij de collectieve actoren valt met name het collectieve karakter op waar besluitvorming plaatsvindt middels stemrecht of overeenstemming/consensus. Dit in tegenstelling tot de corporate actoren waar dit op basis van hiërarchie (top-down) gebeurt. Een bestuur of directie kan op basis van haar formeel recht zelfstandig besluiten nemen, namens eigenaar en/of aandeelhouders. Op de andere drie dimensies (actie, middel en te behalen doel) ligt het

accent op het organisatieniveau bij de corporate actor. Een corporate actor is dus in feite een hiërarchie zoals Williamson (1975, 1985) die onderscheidde, en in *paragraaf 10.2.2* is besproken.

Anders dan bij verzamelde actoren worden bij een collectieve actor gezamenlijk (in plaats van louter individueel) actie ondernomen. Een collectieve actor is (anders dan individuele en corporate actoren) niet autonoom in zijn keuzes, maar wordt daarentegen juist geleid door de voorkeuren van hun leden. Deze voorkeuren kunnen gerelateerd zijn aan de individuele doelen (zoals bij een coalitie of club) of aan een collectief doel (zoals bij een beweging en vereniging). En deze voorkeuren zijn deels gerelateerd aan de eigen, individuele doelen van de leden en deels aan collectieve doelstellingen (Scharpf, 1997: 54-56). In plaats van hiërarchische aansturing geschiedt besluitvorming daarom altijd links- of rechtsom op basis van instemming van de individuele leden: er is sprake van een expliciete overeenkomst, van stemming, of van consensus. De vier typen collectieve actoren kunnen hun middelen meer (club, vereniging) collectief belegd hebben, of voornamelijk ter individuele beschikking laten (coalitie, beweging). In *tabel 10.2* worden collectieve en corporate actoren nog eens gecontrasteerd:

Tabel 10.2 Collectieve en corporate actoren (naar Scharpf, 1997: 57)

Dimensies	Collectieve actor	Corporate actor
Acties	Gezamenlijk	Organisatie
Doelstellingen	Individueel/Collectief	Organisatie
Middelen	Individueel/Collectief	Organisatie
Besluitvorming	Overeenkomst/Stemrecht/Consensus	Hiërarchisch

Het eerder in dit hoofdstuk (*paragraaf 2.2*) geïntroduceerde coördinatie mechanisme associatie is in de typologie van Scharpf herkenbaar als de vereniging (*tabel 10.1*), een type collectieve actor. Een vereniging is een verzameling individuele actoren met een bestuur dat handelt namens de leden en handelingsbevoegd is. Besluiten worden genomen middels stemrecht van de leden of het bereiken van overeenstemming/consensus. De vereniging is de structuur waarbij rechten en plichten van de leden zijn vastgelegd in een verenigingsreglement. Binnen de vereniging vindt duurzame samenwerking plaats in de zin dat leden over het algemeen voor een langere periode lid blijven. Juist op dit punt onderscheidt de associatie/vereniging zich duidelijk van het coördinatiemechanisme 'markt'. De markt bestaat uit een losse verzameling individuele actoren die met elkaar concurreren en onderling zogenaamde 'spot market' contracten afsluiten: welomschreven, in principe eenmalige transacties, zoals de aanschaf van een goed of dienst. Concurrentie (tussen soortgelijke aanbieders en vragers om voor hen zo gunstig mogelijke contracten te verwerven) is echter doorgaans de dominante insteek bij 'markt' analyses.

Tussen de coördinatiemechanismen associatie en markt bevindt zich 'het netwerk'. De term netwerk wordt in het spraakgebruik om vormen van samenwerking tussen individuele partijen – werknemers, maar ook bedrijven –

aan te geven. Hoewel in de governance literatuur wel een aantal pogingen is ondernomen is het nog niet zo eenvoudig om het netwerk als coördinatie-mechanisme te definiëren. Netwerken lijken op markten in die zin dat het gaat om 'losse' individuele actoren die los/vast tot samenwerking besluiten. Anders dan bij markten (waar het gaat om *concurrerende* vragers en aanbieders die onderling transacties sluiten) gaat het bij netwerken om *samenwerkende* vragers (of aanbieders). Dergelijke netwerken zijn in de typologie van Scharpf te duiden als 'aggregate' actoren: er is sprake van een losse verzameling individuele actoren, maar niet van een composite actor. Er is geen collectieve actor met formele handelingsbevoegdheid (geen bestuur), wat een cruciaal verschil met de associatie/vereniging is. Om verwarring te voorkomen spreken we bij een netwerk van deelnemers in plaats van leden zoals bij een vereniging.

Naarmate de samenwerking in netwerken structureler en duurzamer wordt, raakt ook zij vroeg of later geïnstitutionaliseerd. Er kan zelfs een vereniging worden opgericht – en dan komen wij bij de associatie als coördinatiemechanisme. Maar tussen markt, aggregate actor en vereniging liggen nog wel wat andere meer geïnstitutionaliseerde samenwerkingsvormen, blijkens de actor-typologie van Scharpf; en in het dagelijks spraakgebruik wordt ook naar dergelijke vormen (nog) vaak als netwerk verwezen, ook als het dat in analytische zin dus niet (alleen) meer is.

In het vervolg van dit artikel gebruiken we de typologie van Scharpf juist om twee concrete netwerkachtige samenwerkingsverbanden precies te duiden. Nu meer inzicht is verkregen in de actortypen en de bijbehorende dimensies is het nu van belang beide onderzochte en relatief jonge vormen van samenwerking met elkaar te vergelijken op bovengenoemde vier dimensies. Op welke manier zijn beide typen van samenwerking van elkaar te onderscheiden? Tot welk type actor behoren de door ons onderzochte samenwerkingsverbanden? En hoe dragen zij bij aan opleidingsinvesteringen?

10.3 Twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden

10.3.1 Introductie: twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden

Dit artikel is gestart met een theoretische beschouwing over opleidingsinvesteringen en coördinatiemechanismen. Het doel hiervan is om het coördinatie 'netwerk' theoretisch scherp te kunnen definiëren en vervolgens toe te passen in empirisch onderzoek. Deze paragraaf richt zich op dat laatste onderdeel. Hierbij hebben we ons gericht op twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden van individuen, die enerzijds gemeen hebben dat ze (mede) zijn gericht op het leren van de leden, en waarvan we anderzijds vermoeden dat het ene samenwerkingsverband 'losser' is dan het andere. Vanuit het in de vorige paragraaf geschetste theoretisch perspectief trekken we een vergelijking tussen de beide onderzochte samenwerkingsverbanden. Voordat we dat doen, introduceren we in deze paragraaf eerst de beide samenwerkingsverbanden. Zij zijn bestudeerd via interviews met enkele sleutelfiguren en bestudering van voorhanden schriftelijke bronnen.

De eerste casus vormt een samenwerking tussen MKB ondernemers en in het MKB werkzame managers (hierna te noemen het MKB netwerk). De deelnemers zijn vooral zelfstandige ondernemers en managers/directeuren, voornamelijk opererend in de zakelijke dienstverlening. Deelnemers zijn werkzaam bij een advocatenkantoor, een bank, een verzekeringsmaatschappij, een financiële dienstverlener, een HRM bureau en een ICT bedrijf. Het betreft hier dus een heterogeen gezelschap qua arbeidsmarktpositie.

Dit MKB netwerk is ontstaan uit een kleine groep ondernemers die behoefte hadden aan regelmatig en georganiseerd contact voor het uitwisselen van (markt)informatie en dergelijke. Het netwerk is niet ontstaan om innovatieve ontwikkelingen te initiëren.

Deelname is individueel; een (expliciete) gezamenlijke visie en doelstelling ontbreekt. Men komt gemiddeld 1 x per 6 weken bij elkaar, vaak in een informele setting. Tijdens deze bijeenkomsten wordt met name informatie uitgewisseld over marktontwikkelingen en worden zakelijke deals gesloten, of een eerste aanzet daartoe gegeven. Dit zijn ook de belangrijkste argumenten om deel te nemen aan dit netwerk – en verder moet het vooral gezellig zijn. Het informele karakter van dit netwerk voert de boventoon en komt onder andere tot uiting in de steeds wisselende samenstelling van deelnemers tijdens individuele bijeenkomsten.

De tweede casus bestaat uit een verzameling van kenniswerkers, veelal als zelfstandig ondernemer zonder personeel (zzp'er) actief in de markt, maar soms werkzaam in loondienst (hierna te noemen de Kenniscoöperatie). De aanleiding tot het starten van deze Kenniscoöperatie was de behoefte van de (individuele) kenniswerkers de krachten en gezamenlijke belangen te bundelen en daarbij toch hun zelfstandigheid als zzp'er te behouden. De gelijkgestemdheid is dan

ook hoog, en qua arbeidspositie is de groep redelijk homogeen: het zijn immers voornamelijk zzp'ers. Door de krachten te bundelen kan bijvoorbeeld worden meegedaan aan grotere aanbestedingen waarvoor iedere zzp'er afzonderlijk te klein zou zijn; door samenwerking kunnen zo mogelijk grotere opdrachten worden aanvaard.

Begonnen als een netwerk besloten deelnemers tot de formele oprichting van de Kenniscoöperatie. De Kenniscoöperatie is dus van, voor en door zelfstandige kenniswerkers. Zij zijn de leden en tevens de eigenaren van de coöperatie. De Kenniscoöperatie is, waar het kennisdeling en – ontwikkeling betreft, ook toegankelijk voor (kenniswerkers uit) kennisinstellingen. Voorbeelden van participerende kenniswerkers zijn een coachingsbureau, zzp'ers op HRM gebied, maar ook een werknemer in loondienst van een regionaal opleidingscentrum. Centraal staan innovatie, ontwikkeling en het (duurzaam) samenwerken in projecten door de leden (zie <http://www.nlkenniscooperatie.nl/overons/nlkenniscooperatie.html>).

De Kenniscoöperatie is een andere vorm van samenwerking dan het MKB netwerk. In de Kenniscoöperatie is voornamelijk sprake van leden: in principe moet men (betalend) lid worden, al zijn er ook andersoortige deelnemers (zie hierna). In die zin lijkt de Kenniscoöperatie dus op een 'vereniging'. Bij de Kenniscoöperatie is het lidmaatschap op drie verschillende manieren vorm gegeven; als aspirant lid, lid en als deelnemer. Hier is de oorspronkelijk beoogde homogeniteit qua arbeidsmarktpositie dus wat losser gelaten. Door onderscheid aan te brengen in vorm van lidmaatschap/deelname hoeft niet per se zzp-er te zijn, ook mensen in loondienst kunnen een actieve rol vervullen in de Kenniscoöperatie.

Een aspirant lid is een startende kenniswerkers/zzp-er, en betaalt een lagere jaarcontributie, € 500,-. Deze vorm van lidmaatschap geldt voor maximaal twee jaar. Meer ervaren kenniswerkers worden (gewoon) lid voor € 1.500,- per jaar; tweederde van dit bedrag vormt echter een individueel opleidingsbudget (zie verderop). De derde categorie bestaat uit kenniswerkers die in loondienst zijn bij een organisatie en dus geen zelfstandig ondernemer zijn. Zij betalen € 100,- per jaar. Als deelnemer kunnen zij zich aansluiten bij de branche- en vakgroepen en zo meedoen in hun eigen kennisdeling en -ontwikkeling op hun eigen kennisdomein. Deze laatste categorie 'deelnemers' vertoont het meest gelijkenis met de deelnemers van het MKB netwerk. Deze laatste groep (de deelnemers van de Kenniscoöperatie) kan echter niet meedoen aan de (hierna te bespreken) NL academie, de (aspirant) leden weer wel. Er is, kortom, sprake van gradatie in deelname/lidmaatschap. In dit opzicht is het leden- en deelnemersbestand van de Kenniscoöperatie dus weer heterogener dan het deelnemersbestand van het MKB netwerk, waar alle deelnemers eenzelfde (louter informele) positie hebben.

In *paragraaf 10.2.1* zijn we uitvoerig ingegaan op het opleidingsinvesteringen en de in de praktijk ervaren kansen en belemmeringen hierbij. Vanuit opleidingsoogpunt is het vooral interessant de NL academie binnen de Kenniscoöperatie toe te lichten. 2010 is het eerste jaar geweest van deze academie, waarbij de focus

heeft gelegen op de ontwikkeling van een vraaggestuurd en interactief programma-aanbod voor op de eerste plaats leden van de Kenniscoöperatie; maar ook niet-leden kunnen meedoen. Het programma gaat uit van 'blended learning'; een combinatie van fysieke en digitale leervormen (bijvoorbeeld 'e-learning' en 'e-coaching') met tevens 'collaborative learning', samenwerkend leren. Er worden workshops, cursussen en ontmoetingen georganiseerd, conferenties en lezingen gehouden, studiereizen en bedrijfsbezoeken gedaan, coaching, starterstrajecten en er is tevens een managementbibliotheek beschikbaar. Kortom, een zeer divers aanbod gericht op de kennisvraag van de leden.

In het gekozen modulaire systeem ('cafetariamodel') met thema's en verdiepingstadia kunnen leden zelf hun opleidingsvraag formuleren en dat tevens als hun eigen opleidingsplan gebruiken; leden bepalen dus zelf welke scholing zij wensen te volgen. Deze vraag van leden wordt vervolgens omgezet in een scholingsaanbod dat in het jaarprogramma wordt opgenomen waarop leden kunnen inschrijven. Als blijkt dat leden niet vinden waarnaar ze qua scholing op zoek zijn kan men dit kenbaar maken en wordt alsnog getracht een passend opleidingsprogramma samen te stellen.

Binnen de NL academie wordt ook gewerkt met kennisvouchers. Alle leden ontvangen ieder jaar vier vouchers waarmee een lid gratis toegang heeft tot een opleidingsactiviteit van één dagdeel aan de NL academie. Zonder een voucher betalen de leden een speciaal tarief. Deze vouchers zijn ook verhandelbaar; als een lid zelf de voucher niet gebruikt kan hij/zij de voucher weggeven of verkopen aan een relatie, klant of collega voor een vrij te bepalen tarief.

Binnen de NL academie wordt uit gegaan van het idee dat het tot zich nemen van kennis en het leren in gemeenschappelijkheid beter wordt gerealiseerd dan middels een individueel proces en dat vaardigheden beter worden verworven in groepsverband. Hiertoe worden ook themabijeenkomsten georganiseerd voor leden en relaties over onderwerpen waar branche- en vakgroepen mee bezig zijn; deze groepen maken echter geen deel uit van de NL academie. Een branchegroep is een groep van kenniswerkers die werkzaam zijn in dezelfde branche; een concreet voorbeeld is de NL branchegroep Gezondheidszorg waarmee in 2010 is begonnen. Een vakgroep is een groep van kenniswerkers die actief zijn in hetzelfde vak/expertisegebied. In 2010 is ook gestart met een aantal vakgroepen, zoals 'Ondernemerschap en Leiderschap' en 'Governance'. De kennisdeling en ontwikkeling gebeurt binnen het eigen vakgebied en over andere sectoren. De interactie gebeurt op basis van tijd, kennis, en niet zozeer in geld. De selectie tot het hebben van toegang tot genoemde groepen beperkt zich niet alleen tot leden die werkzaam zijn in de betreffende branches, ook kenniswerkers uit andere organisaties en instellingen kunnen participeren in deze groepen. Zij moeten dan wel formeel deelnemer worden van de Kenniscoöperatie.

10.3.2 Typering van beide casussen

In *paragraaf 10.2.3* werd een viertal dimensies onderscheiden, aan de hand waarvan Scharpf (1997) tot een informatieve typologie van actoren kwam. Aan de hand van diezelfde dimensies typeren we in deze paragraaf de beide netwerkachtige samenwerkingsverbanden uit de vorige paragraaf.

Allereerst is daar het niveau waarop een *actie* plaatsvindt. Bij het MKB netwerk is de actie overwegend individueel: één van de deelnemers organiseert een bijeenkomst waarvoor de rest wordt uitgenodigd. Iedere deelnemer beslist zelf om wel of niet te participeren, vrijblijvendheid staat voorop. Bij de Kenniscoöperatie vindt de actie gezamenlijk plaats, en is deelname minder vrijblijvend. Hier wordt bijvoorbeeld gewerkt met branche- en vakgroepen die activiteiten organiseren. Het bestuur kan deze faciliteren, bijvoorbeeld door sponsoren te werven voor een evenement. Het bestuur kan tevens vakgroepen vragen programma's te ontwikkelen, bijvoorbeeld over het eerder genoemde e-learning. Het collectieve karakter is groot, mede omdat de leden zich, door zich aan te sluiten bij een vak- of branchegroep, min of meer verplichten tot actieve participatie. Ook kunnen leden gezamenlijk inschrijven bij tenders, hun individuele zelfstandigheid als zzp'er komt hierbij niet in het geding. Naast het georganiseerde karakter is er ruimte voor spontane actie: niet alles hoeft georganiseerd te gebeuren. Binnen de vak- en branchegroepen kan ook organisch interactie ontstaan tussen de deelnemers/leden, zo lang dit bijdraagt aan de geformuleerde doelstellingen.

Hiermee komen we bij de tweede dimensie, het na te streven *doel*. Bij het MKB netwerk is geen gezamenlijk doel geformuleerd, iedere deelnemer doet mee vanuit individuele motieven. Het netwerken staat centraal; leggen van (nieuwe) contacten, bespreken marktontwikkelingen, etc. Het samenkomen als actie dient dus het individuele leer- en netwerkdoel van de deelnemers. De onderlinge verbondenheid is relatief gering, deelnemers komen en gaan. Samenwerkingsvormen zijn slechts van tijdelijke aard, de samenstelling van de groep wisselt regelmatig. Bij de Kenniscoöperatie is een vijftal doelen beschreven in een formeel visiedocument. Alle beschreven doelen hebben als kenmerk dat zij vanuit collectiviteit en samenwerking tussen de participanten zijn opgesteld. Het collectieve aspect zien we ook terug bij de drie geformuleerde kernwaarden; samenwerking met meerwaarde, duurzame kennisontwikkeling en interactieve vraagsturing. De grondgedachte is dus het behalen van collectief voordeel voor een geleding (de zzp-er); natuurlijk impliceert dit dat ook ieder lid de ruimte heeft hier de voor hem/haar relevante voordelen uit te halen.

De derde dimensie behelst het niveau waarop *middelen* ter beschikking staan. Bij het MKB netwerk is geen sprake van een formeel lidmaatschap en dus ook geen contributie. Er zijn dus slechts middelen ter individuele beschikking, bij gebrek aan collectief. Deelnemers financieren de te organiseren evenementen vanuit een gezamenlijke pot waarin een ieder een bijdrage stort. Deze bijdrage wordt geheel vrijwillig gedaan en niet op basis van een formeel reglement. Doordat er geen sprake is van contributie en formeel lidmaatschap is het onderscheid

tussen een 'insider' en een 'outsider' bij dit netwerk ook moeilijk aan te geven, een ieder die wil meedoen kan dit doen en onafhankelijk van de intensiteit van deelname. Hier zien we een dunne scheidslijn tussen echte deelnemers en 'toevallige passanten'. De Kenniscoöperatie laat een ander beeld zien, hier zien we een duidelijk onderscheid tussen 'insiders' en 'outsiders'. De financiële middelen bestaan hier vooral uit het te betalen lidmaatschapsgeld, € 1.500,- per jaar per lid. Naast dit bedrag verplicht het bestuur zich in te zetten sponsoren te werven voor bepaalde activiteiten die bijvoorbeeld in de branche- en vakgroepen plaatsvinden. Genoemde contributie wordt aangewend om de kosten van de groep en de vraaggestuurde ontwikkelprogramma's en thema-bijeenkomsten te betalen. Ook hier zien we het collectieve aspect terug doordat de contributie wordt gebruikt voor gezamenlijke doeleinden; wel bepalen de leden zelf of ze hier aan deelnemen. Tegelijkertijd is echter tweederde van die contributie voor het individuele lid beschikbaar als een individueel opleidingsbudget. Weliswaar kan het lid dat budget alleen binnen het aanbod van de Kenniscoöperatie benutten, maar dat aanbod wordt mede op zijn/haar wensen gemaakt. En het budget is overdraagbaar, mocht de behoefte er niet zijn of het aanbod een keer niet matchen met de individuele vraag.

De vierde dimensie gaat over de manier van *besluitvorming*. Bij het MKB netwerk is geen sprake van een formeel bestuur dat namens de leden handelt. Er ligt geen formeel reglement aan ten grondslag, besluitvorming is vooral een informeel en bovenal individueel proces. Dit is niet zo bij de Kenniscoöperatie, hier is sprake van een formeel bestuur dat wordt benoemd door de algemene ledenvergadering en aldus besluiten neemt waarbij de formele leden hun recht op inspraak(stemrecht) kunnen laten gelden; het bestuur is handelingsbevoegd en besluitvorming vindt formeel plaats. In het bestuur is eveneens rekening gehouden met de verschillende competenties waarover leden beschikken om zo een goede balans te krijgen in aanwezige en benodigde expertise. In *tabel 10.3* zijn de bevindingen op een rijtje gezet.

Tabel 10.3 Typering van de beide casussen als actortype

Dimensies	MKB netwerk	Kenniscoöperatie
Acties	Individueel	Collectief
Doelen	Individueel	Collectief/Individueel
Middelen	Individueel	Collectief
Besluitvorming	Individueel	Stemrecht/collectief

De vraag die zich nu opwerpt is tot welk type actor de onderzochte samenwerkingsvormen behoren volgens de typologie van Scharpf (1997: 57)? Op basis van bovenstaande bevindingen kan worden geconcludeerd dat het MKB netwerk een aggregate (verzamelde) actor is. Ten eerste is er geen formeel bestuur en is de structuur vrij los, deelnemers wisselen elkaar af. Uit bovenstaand staatje blijkt ook dat de vier dimensies vooral vanuit individualisme worden ingevuld, het gemeenschappelijke ontbreekt.

Dit is anders bij de Kenniscoöperatie, hier overheerst de collectiviteit bij de vier dimensies. Na een begin als netwerk is er een formele club of vereniging opgericht. Er is een visiedocument waarin collectieve doelen zijn benoemd; er zijn collectieve middelen ter beschikking door de geïnde lidmaatschapsgelden; er wordt op collectief niveau actie ondernomen, zowel in de organisatie van de NL academie als in de branche- en vakgroepen; en er is een bestuur dat door de leden wordt benoemd. De Kenniscoöperatie is duidelijk een collectieve actor; in het bijzonder is zij te karakteriseren op het snijvlak van de 'club' en de 'vereniging'. De precieze typering hangt af van het gewicht dat men toekent aan de in het visiedocument verwoorde collectieve doelen van de Kenniscoöperatie, versus de individuele doelen van de leden die doorslaggevend lijken in het lid worden, en de bestemming van het merendeel van het lidmaatschapsgeld als individueel (en eventueel verhandelbaar) opleidingsbudget. Als het eerste van doorslaggevend belang wordt geacht is de Kenniscoöperatie een vereniging in de typologie van Scharpf, als men het individuele doel (althans in deze fase) nog belangrijker acht dan de collectieve, dan is de Kenniscoöperatie te duiden als een club. We neigen op dit moment naar het laatste: de collectiviteit wordt op dit moment vooral gebruikt om de (individuele) leer doelstellingen van de leden en deelnemers te behalen; en die leden willen vooral, om diverse, individuele redenen, toegang tot de voorzieningen van de Kenniscoöperatie en daar, ieder voor zich, voordeel uit behalen.

10.3.3 Praktische rol bij opleidingsinvesteringen van de netwerkachtige samenwerkingsverbanden

Na te hebben vastgesteld tot welk type actor beide samenwerkingsvormen behoren is het relevant te bekijken wat het praktisch nut is van beiden voor wat betreft het thema opleidingsinvesteringen. Wat hebben de leden/deelnemers aan deze samenwerkingsvormen wat betreft hun eigen scholing en ontwikkeling?

Allereerst belichten we de rol van het MKB netwerk. Dit netwerk bestaat uit een groep individuen die samen komen in een vrij losse structuur. In die zin komen de deelnemers wel primair om wat van elkaar te leren. Bij dit netwerk doen de deelnemers echter vooral mee om op een informele contacten te leggen en mogelijke marktinformatie te krijgen voor interessante opdrachten; het zakelijke aspect voert de boventoon. Verder dan dat informele leren van elkaar op die bijeenkomst gaat het echter niet: er is geen verdere systematische aandacht voor ieders competentieontwikkeling. Het informele leren dat er plaats vindt, blijft in principe ook beperkt tot de deelnemers zelf; hoewel ze ieder als ondernemer of manager in een bedrijf actief zijn, zijn leerbehoeften van de werknemers van die organisaties in beginsel niet aan de orde in het netwerk. Iedere deelnemer doet mee uit eigen, individueel belang en regelt eigen scholing in principe zelf. Er vinden geen georganiseerde cursus-achtige bijeenkomsten plaats waar een deelnemer van het netwerk zich bijvoorbeeld op kan inschrijven. Als onverhoopt blijkt dat een aantal deelnemers toch

dezelfde scholingsvraag heeft is er wel ruimte om dit gezamenlijk te organiseren; het is echter geen doel op zich en wordt niet actief gestimuleerd. Geconstateerd kan worden dat er bij het MKB netwerk geen sprake is van 'formeel leren' of het stimuleren daarvan. Er wordt wel informeel geleerd van elkaar, bijvoorbeeld tijdens themabijeenkomsten waar ervaringen over specifieke onderwerpen worden uitgewisseld.

In vergelijking met het MKB netwerk wordt er bij de Kenniscoöperatie door de leden meer geleerd, en ook in een formelere context. Er is sprake van de in *paragraaf 10.3.1* genoemde branche- en vakgroepen waar beroeps- en vakgenoten elkaar kunnen ontmoeten, en waar de focus ligt op het samen kennis met elkaar delen en ontwikkelen. Deze kennis komt vervolgens weer ten goede aan het vraaggerichte aanbod vanuit de NL academie. Het werken met deze branche- en vakgroepen duidt dus op een strakkere organisatie. Door deze structuur is er een vorm van specialisatie en worden gelijkgestemden in de gelegenheid gesteld met elkaar te sparren.

Deze vorm kent dus een meer formeel karakter en is verder uitgebouwd in de NL academie waar het 'formeel leren' sterk aanwezig is. Deze NL academie werkt vraaggericht waarbij een deel van het lidmaatschapsgeld wordt gebruikt voor het ontwikkelen en aanbieden van scholing. Het lijkt, gezien de snelle groei van de Kenniscoöperatie, in een behoefte te voorzien qua vorm en aanpak. Ruil vindt plaats op basis van tijd en kennis en niet in geld. Docenten en begeleiders/trainers worden geworven tussen de eigen leden en deelnemers en via netwerken die zij meebrengen. Een docent kan zich aanmelden als hij een rol wil spelen in het opleidingsprogramma van de NL academie. Dit geldt ook voor een startende trainer, de begeleiding wordt dan verzorgd vanuit de NL academie. Het aanbod is divers en gericht op de kennisvraag van de leden.

Verder valt op dat scholing onder meer vorm wordt gegeven middels de uitgifte van uitwisselbare vouchers hetgeen het formele karakter van de NL academie onderstreept. Deze vouchers worden uitgegeven vanuit het betaalde lidmaatschapsgeld. De financiering van de vouchers gaat hier vooraf aan het scholingsmechanisme. Als je niet meedoet aan een cursus en/of training vanuit de NL academie heb je de vrijheid de vouchers tegen een door jou te bepalen prijs te verkopen of gewoon weg te geven aan (klant)relaties en/of collega's. Voor zzp'ers is deze vorm een prima manier om aan hun eigen scholingsvraag te kunnen voldoen en zich verder te bekwamen op bepaalde vakgebieden.

Naast dit verschil (het grotere en formelere scholingsaanbod binnen de Kenniscoöperatie) hebben de beide casussen natuurlijk ook iets gemeen. Bij beiden is namelijk sprake van een informeel aspect omdat men elkaar als gelijkgestemden (informeel) ontmoet in een vaak informele omgeving. Naast het formelere aanbod speelt ook dat informele leren bij de Kenniscoöperatie, net als bij het MKB netwerk, een belangrijke rol.

10.4 Conclusies

In *paragraaf 10.2.1* is op basis van een theoretische beschouwing duidelijk geworden dat het doen van opleidingsinvesteringen nog niet zo eenvoudig is. Werknemers en werkgevers kampen beiden met dilemma's; en uitsluitend aan de vrije markt overgelaten werknemers en bedrijven investeren mogelijk minder in scholing dan maatschappelijk gezien optimaal wenselijk is. In dit opzicht werken de markt en de bedrijven als coördinatiemechanismen niet per se optimaal uit op de opleidingsmarkt. Dat is reden voor overheidsingrijpen en samenwerking van werkgevers en werknemers in associaties; de overheid en associaties kunnen als coördinatiemechanismen de werking van de opleidingsmarkt verder verbeteren (*paragraaf 10.2.2*). In dat artikel concentreerde we ons op een vijfde coördinatiemechanisme dat een rol kan spelen op opleidingsmarkten: het netwerk (*paragraaf 10.2.3*). We introduceerden een actor-gecentreerd institutionalistische actor-typologie van Scharpf (1997: 57), gebaseerd op een viertal onderliggende dimensies, om concrete samenwerkingsvormen te typeren.

In *paragraaf 10.3* hebben we dit theoretische kader toegepast op twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden. Na een korte introductie in de beide samenwerkingsverbanden (*paragraaf 10.3.1*) hebben we in *paragraaf 10.3.2* eerst de aard/het type van de beide samenwerkingsverbanden willen duiden. Het theoretisch kader bleek daar prima bij te helpen: het MKB-netwerk is te beschouwen als een aggregate actor en dus als een 'echt' netwerk, terwijl de Kenniscoöperatie – ooit als netwerk begonnen – inmiddels geformaliseerd is als een club (of mogelijk zelfs een vereniging). Het empirische werk was naar de omvang natuurlijk beperkt in dit kleine onderzoeksproject. Maar op grond van onze ervaring achten we het goed mogelijk en zeer interessant om het aan Scharpf (1997) ontleende kader op grotere schaal in empirisch onderzoek naar 'netwerkachtige' samenwerkingsverbanden in het algemeen, en die tussen ondernemers in het bijzonder, te gebruiken. Een scherpere analyse van (en een beter onderscheidend vermogen van de precieze vorm van) dergelijke samenwerkingsverbanden kan bijdragen aan een beter begrip van nut, opbrengst, randvoorwaarden daarvoor en daarvan.

In *paragraaf 10.3.3* hebben we vervolgens specifiek bekeken of en hoe de beide samenwerkingsverbanden bijdragen aan competentieverwerving van de deelnemers/leden. Bij het MKB netwerk is louter sprake van wat informeel leren van de deelnemers zelf. Bij de Kenniscoöperatie is daar ook sprake van, maar is daarnaast sprake van georganiseerder, gestructureerder en formeler leren. Het aanbieden en kunnen volgen van scholingsprogramma's is structureel ingebed in de Kenniscoöperatie, zowel via de vormgeving van het lidmaatschap (een gedeeltelijk scholingsvoucher), de NL academie en de branche- en vakgroepen. Natuurlijk is een aantal van twee casussen veel te klein om uitspraken te doen over het type actor en de rol bij scholing en competentieverwerking. Het voorbeeld van de Kenniscoöperatie is in elk geval intrigerend. Het laat zien dat ook andere dan traditionele organisatievormen (werkgeversorganisaties, vakbonden

en beroepsverenigingen) leren in beginsel kunnen faciliteren. Extra intrigerend is dat deze vorm specifiek is ontstaan voor een doelgroep (de zzp-er) die in de traditionele theorie over opleidingsinvesteringen buiten beschouwing bleef.

Tot slot adresseren we nog kort de vraag, wat dergelijke netwerkachtige samenwerkingsverbanden voor een reguliere onderwijsinstelling als de Hanze-hogeschool Groningen (HG) zouden kunnen betekenen – en vice versa. We beperken ons daarbij tot de Kenniscoöperatie; het MKB netwerk is te weinig op (formeel) leren gericht om voor de HG interessant te zijn.

Omdat de HG onder het label HanzeConnect ook contractactiviteiten organiseert, zou de Kenniscoöperatie op zijn minst interessant zijn als een netwerk van professionals die daar hun leerbehoeften kenbaar maken. Omdat werknemers van de HG geen lid maar wel deelnemers kunnen worden zou voor (hogeschool)docenten en teamleiders Leven Lang Leren aansluiting bij relevante branche- of vakgroepen interessant kunnen zijn. Daar waar in voorkomende gevallen binnen de Kenniscoöperatie bepaalde expertise ontbreekt, zou die dan juist via HanzeConnect kunnen worden betrokken voor scholing op maat in de NL academie en/of de branche- en vakgroepbijeenkomsten. Daarbij zijn wel wat afstemmingsproblemen te voorzien tussen de commerciële benadering die onderwijsinstellingen (mede gedwongen door wet- en regelgeving) moeten hanteren rond hun contractactiviteiten, en de primair op ruil-met-gesloten beurzen gerichte benadering binnen de Kenniscoöperatie.

Er zijn in elk geval minder ambitieuze maar zeker zo interessante vormen van samenwerking denkbaar. Zo kan het voor sommige opleidingen interessant zijn om een lid/deelnemer van een voor de opleiding relevante branche- of vakgroep zitting te laten nemen in een werkveldadviescommissie van een school, juist vanwege de actuele praktijkkennis die zo'n persoon meeneemt in het algemeen, en specifiek vanwege bekendheid met werk en behoeften van zelfstandige professionals in het beroep. Tevens kan de Kenniscoöperatie en haar achterban relevante vragen voor afstudeeronderzoek en/of stages voor studenten opleveren, zoals via het Kenniscentrum Arbeid al is gebeurd. Juist afstudeerprojecten passen (vanwege de geringe kosten) heel goed in het primair op ruil gerichte karakter van de Kenniscoöperatie.

Als een leven lang leren een onlosmakelijk onderdeel van moderne loopbanen is, is de opkomst van nieuwe opleidingsgerelateerde samenwerkingsvormen zoals de Kenniscoöperatie een intrigerende ontwikkeling.

De beroepsbevolking in Nederland heeft veel belang bij op maat gesneden scholingsdeelname. Een relevant deel van de professionele beroepsbevolking is zelfstandig, en als zelfstandigen een dergelijke coöperatie omarmen, voorziet zij blijkbaar in een behoefte. Of en hoe die vervolgens nog beter in co-makership met een reguliere onderwijsinstelling zou kunnen worden ingevuld, zal de toekomst moeten uitwijzen.

Noten

- ¹ Vergelijk Van Lieshout (1999) voor een overzicht van een aantal daarvan.
- ² Geïnterviewd zijn: Noor van Leeuwen, voorzitter NL Kenniscoöperatie te Loon en Drs. Abe Meininger, projectmanager Innovation Postgraduate Medical Education van het Wenckebach Instituut van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG).
- ³ Alle tarieven betreffen het jaar 2010.
- ⁴ Informeel leren: het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden op grond van de ervaringen die men opdoet in de confrontaties met de omgeving, mogelijk los van een educatieve activiteit. Informeel leren is enerzijds het resultaat van de dagelijkse activiteiten van het individu in de persoonlijke, familiale, professionele en maatschappelijke context en anderzijds ook het resultaat van doelbewust gecreëerde leeromgevingen die mensen op een ongedwongen wijze willen stimuleren in hun leer-, ontwikkelings- en belevingsprocessen. Zie: (<http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>).
- ⁴ Formeel leren: vorm van educatie binnen een gestructureerde of geïnstitutionaliseerde context via een vooraf vastgelegd systeem. Het gaat niet alleen om het formele onderwijs-systeem, maar ook om het gestructureerd leren via publieke, intermediaire en private opleidingssystemen. Zie: <http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>

Literatuur

- Becker, G. (1993). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education (Third edition)*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Dik, M. M. (2001). *Op Koers. Employability in de AUTOMOTIVE sector: Een onderzoek bij zes automotieve bedrijven*. Utrecht/Houten: CNV.
- NL Consulting (2009). *Visie en model voor een MKB-Kenniscoöperatie Samen sterk – samen beter!* Loon: NL Consulting.
- Scharpf, F. (1997). *Games real actors play. Actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder/Cumnor Hill: Westview Press.
- Sloep, P., Van der Klink, M., Brouns, F., Van Bruggen, J., Didderen, W., (2011). *Leernetwerken*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Stevens, M. (1994a). 'Labour contracts and efficiency in on-the-job training.' *Economic journal*, 104 (March), 408-419.
- Stevens, M. (1994b). 'A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition.' *Oxford Economic Papers*. 46 (4), pp. 537-562.
- Van Lieshout, H. (1999). 'Enhancing the operation of markers for vocational education and training'. In: F. van Wieringen & G. Atwell (eds.). *Vocational and adult education in Europe*, pp. 49-86. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Van Lieshout, H. (2001). 'Marktwerving in het beroepsonderwijs: internationale vergelijking.' In: M. van Dyck (red.), *Onderwijs in de markt*, pp. 167-191. Den Haag: Onderwijsraad.
- Van Lieshout, H. (2008). *Different Hands. Markets for intermediate skills Germany, the u.s. and the Netherlands*. Utrecht.
- Van Lieshout, H., Kamphuis P., Jellema F., & Wilthagen T. (2005). *Postinitiële scholing: van patstelling naar pact*. Tilburg: OSA.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Internetbronnen

- <http://www.nlkenniscooperatie.nl/overons/nlkenniscooperatie.html>
<http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>