

# Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Wat werkt bij  
organisatie-  
overstijgende  
leernetwerken?

**Auteurs**

Dr. M. de Wolff  
Dr. N. Pannebakker

**2023**

**TNO** innovation  
for life



# Introductie

Organisatie-overstijgende leernetwerken worden steeds vaker ingezet bij het nadenken over oplossingen voor complexe vraagstukken binnen het sociaal domein.

Deze factsheet richt zich op leernetwerken waarin zowel publieke partijen, zoals een gemeente of een kennisinstituut, als een private partij met winstoogmerk, zoals een bedrijf, vertegenwoordigd zijn. Juist in het sociale domein komen dergelijke leernetwerken met een publieke en private partij voor: denk aan de gemeentelijke afdeling Werk & Inkomen waarin het UWV en de gemeente samenwerken met re-integratie-bedrijven en werkgevers bij het plaatsen van mensen die langdurig zijn uitgevallen. De aanwezigheid van een private partij in het leernetwerk zorgt voor een andere dynamiek, in vergelijking met een leernetwerk waarin enkel publieke partijen vertegenwoordigd zijn zoals zorg- of hulpaanbieders of gemeenten. We wilden weten welke wetenschappelijk onderbouwde kennis beschikbaar is over de samenwerking tussen publieke en private partijen in een leernetwerk (PPS). Hiertoe hebben we een scoping review gedaan van wetenschappelijke literatuur over PPS' en in het sociaal domein.

Bij het beantwoorden van deze vraag is het framework 'Leernetwerken in het sociaal domein' (LISO-framework) gebruikt als basis (zie figuur 1). TNO heeft in samenwerking met de Hogeschool Leiden het LISO-framework ontwikkeld om organisatie-overstijgende leernetwerken te professionaliseren. Deze leernetwerken bestaan vaak enkel uit publieke partijen. Wij vroegen ons daarom wat het extra vraagt van het (functioneren van het) leernetwerk wanneer en publieke en private partijen samenwerken. LISO-framework als onderlegger voor leernetwerken.



## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

### Leernetwerken in het sociaal domein

In het sociaal domein werken gemeenten en maatschappelijke organisaties samen om de gezondheid, welzijn en veiligheid van burgers te stimuleren en hen volwaardig te laten participeren in de samenleving. Het kan gaan om het begeleiden van mensen naar werk of het aanbieden van ondersteuning bij de opvoeding.

Een complex vraagstuk in het sociale domein is bijvoorbeeld arbeidsre-integratie van zieke werknemers. Hoe langer mensen aan de kant staan, hoe moeilijker het wordt om passend werk voor hen te vinden. Een leernetwerk blijkt een veelbelovend middel om een dergelijk complex probleem aan te pakken: in een leernetwerk ontwikkelen werkgevers samen met professionals, wetenschappers en werknemers aanpakken en proberen deze uit. Leernetwerken worden ook wel ‘community of practice’, ‘learning community’, werkplaats of ‘innovation lab’ genoemd.

Het LISO-framework heeft als doel om (beginnende) leernetwerken te ondersteunen en te evalueren. In LISO wordt aandacht besteed aan hoe stakeholders door samen actiegericht te leren oplossingen kunnen bedenken voor hun complexe vraagstuk (Dunn-Butterfoss, 2007, Pannebakker e.a., 2020). Het framework bestaat uit acht kernelementen die te ordenen zijn naar input (initiator, samenstelling), throughput (organisatie en synergie), output (resultaten) en randvoorwaarden (community contexten, ontwikkelfasen). Voor elk kernelement zijn uitgangspunten geformuleerd en op basis van wetenschappelijke literatuur werkzame elementen geïnventariseerd (Pannebakker & Wildeman, 2021; Pannebakker & Wildeman, 2023). Het framework ondersteunt professionals bij vragen als ‘hoe stel je een leernetwerk samen?’, ‘hoe creëer je synergie in de groep?’ en ‘hoe zorg je dat opbrengsten toepasbaar gemaakt worden in de praktijk?’. Door aandacht te besteden aan deze kernelementen, wordt het opzetten en in standhouden van een organisatie-overstijgend leernetwerk eerder een succesvolle onderneming. Lees [hier](#) meer over (de onderbouwing van) het LISO-framework.



Figuur 1 Afbeelding framework “Samen het sociaal domein verbeteren in leernetwerken”

# Leernetwerken met publieke en private partijen

Bij het uitvoeren van de scoping review was de volgende onderzoeksvraag leidend: *Wat is bekend uit de internationale, wetenschappelijke literatuur over wat werkt bij een Publiek-Private Samenwerking (PPS) in een leernetwerk in het sociaal domein?*

Daarnaast stelden we ons de vraag in hoeverre deze resultaten afwijken van werkzame elementen voor het opstarten en evalueren van leernetwerken met enkel publieke partijen, zoals beschreven in het LISO-framework.



## Methode

De scoping review is gebaseerd op 15 Engelstalige, peer-reviewed wetenschappelijke publicaties. Er zijn vier searches uitgevoerd in Scopus en er is een expertraadpleging uitgevoerd. Zoektermen waren gericht op de publiek-private samenwerkingen (public-private, social marketing, profit nonprofit, social intrapreneurship), leernetwerken (community of practice, learning organisation, interorganisational network) en het toepassingsveld (youth, child\*, youth care, family care, youth welfare, juvenile service, child service, children 's aid, mental health, well child clinic, preventive child health care, public health, health, health care, epidemiology, return to work, reintegration\*, guidance, public employment service, social service, service development, job search, supported employment, reemployment, job placement, job retention). De search leverde 214 publicaties op. Op basis van het abstract is de set door twee onderzoekers gescreend op mogelijke relevantie, waarbij de twee onderstaande criteria gehanteerd werden:

1. De publicatie (vanaf het jaar 2000) heeft betrekking op het werkveld van het *sociaal domein*.
2. De publicatie heeft betrekking op, of is gebaseerd op een *praktijkgericht, empirisch onderzoek* naar netwerken of een lerende aanpak waarbij private partijen betrokken zijn. Studies die betrekking hebben op een meer theoretische verhandeling over netwerken zonder dat empirische data (ook kwalitatief) verzameld zijn, vallen dus af.

Na een eerste screening bleken 190 publicaties niet direct relevant, met name omdat de betreffende publicatie geen link had met het sociaal domein. De overgebleven 24 mogelijk relevante studies zijn afzonderlijk gelezen en geïncludeerd. Na het verwijderen van de dubbele studies bleven 15 relevante publicaties over. Als laatste stap in het zoekproces hebben we experts geraadpleegd waarbij experts op het gebied van publiek-private leernetwerken zijn bevraged. Dit leverde drie aanvullende artikelen op.

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

### Resultaten

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de resultaten naar aanleiding van de onderzoeksvraag *“Wat is bekend uit internationale, wetenschappelijke literatuur over wat werkt bij een Publiek-Private Samenwerking (PPS) in een leernetwerk in het sociaal “domein?”* We hebben deze resultaten geordend naar het LISO-framework.

Een veronderstelling in de scoping review was dat publiek-private leernetwerken (PPS), een andere dynamiek hebben dan netwerken waarin enkel publieke partijen vertegenwoordigd zijn. Deze andere dynamiek vraagt mogelijk iets extra's van een leernetwerk. In hoeverre levert de scoping review kennis op die nog niet in het LISO-framework is beschreven? Ofwel: wat zijn de verschillen, wanneer we focussen op PPS-en?

De volgende elementen beschouwen we als meest in het oog springende nieuwe (d.w.z. niet eerder expliciet benoemde) werkzame elementen voor publiek-private leernetwerken in het sociaal domein:

- De kloof tussen publieke en private partijen kan overbrugd worden doordat beide partijen dezelfde maatschappelijke waarden omarmen: wat heilzaam is voor de samenleving kan ook voor een bedrijf van waarde zijn<sup>4</sup>.

- Investeer in informele relaties en onderling vertrouwen, want vertrouwen is het smeermiddel in de samenwerking<sup>4,12,15</sup>. Organiseer daarom ook in een PPS veel ontmoetingen tussen de deelnemer, bij voorkeur ook 'niet-werkgerelateerd'<sup>3,5</sup>.
- Benadruk voor private partijen in een PPS dat het leernetwerk directe voordelen oplevert in de zin dat het leernetwerk bijdraagt aan innovatie<sup>10</sup>. Het leernetwerk zoekt uit waar de kansen liggen voor een private partij, wat hiermee moet gebeuren en overtuigt het grotere publiek dat de nieuwe dienst/product nodig is. Anders gezegd: het leernetwerk in een PPS ondersteunt de private partij bij het zoeken, handelen en overtuigen wat nodig is voor innovatie<sup>11</sup>.
- Een PPS functioneert beter wanneer een onafhankelijke partij of kennis-instituut is aangesloten. Dergelijke organisaties worden gezien als 'eerlijke, onafhankelijke partij' die geen andere belangen hebben dan het verbeteren van de kwaliteit van de gezondheidszorg.<sup>15</sup>
- Houd er rekening mee dat er (grote) verschillen kunnen zijn in zowel werkstijl en taalgebruik tussen publieke en private partijen.<sup>13</sup> De heterogeniteit in een leernetwerk moet echter niet te groot worden.
- Het is belangrijk dat de 'cognitieve afstand' tussen de verschillende

deelnemers in een PPS optimaal is: partners die te veel op elkaar lijken, kunnen weinig van elkaar leren. Andersom geldt echter ook dat een te grote 'cognitieve afstand' tussen deelnemers een belemmering vormt voor de samenwerken en het gezamenlijk leren<sup>15</sup>. De term 'cognitieve afstand' omschrijven we hierbij als verschillen in kennis over een specifiek thema tussen de leden van een leernetwerk.

- De veronderstelling dat private partijen in een PPS snel resultaat willen zien en daarom niet veel tijd willen besteden aan reflectie, ligt voor de hand. Toch blijkt uit deze scoping review dat juist ook in een publiek-private samenwerking reflectie van belang is.<sup>2,6</sup>. Deelnemers in een PPS nemen bij voorkeur voldoende tijd en ruimte om te reflecteren op hun rol als professional, hun verwachtingen van het netwerk en hun persoonlijke en professionele doelen. Dit verbetert de samenwerking in het team.

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Tabel 1 Wat is bekend uit over wat werkt bij een Publiek-Private Samenwerking in een leernetwerk (LNW), per kernelement van het LISO-framework

Kernelement	Bevorderende en belemmerende factoren	
<b>Community Context</b>	<b>De kwaliteit van het samenwerkingsverband waarbinnen het LNW functioneert</b>	
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer de ‘cognitieve afstand’ tussen deelnemers optimaal is: partners die te veel op elkaar lijken, kunnen niets leren van elkaar. Maar als de cognitieve afstand tussen deelnemers te groot is (dus wanneer er grote kennisverschillen zijn), kunnen partners niet met elkaar samenwerken of van elkaar leren<sup>15</sup></li> <li>• Wanneer er sprake is van vertrouwen tussen deelnemers; vaak gebaseerd op eerdere, positieve ervaringen of persoonlijke contacten. Vertrouwen vergemakkelijkt de samenwerking; vertrouwen is het smeermiddel<sup>9,12,15</sup></li> <li>• Wanneer de juiste balans gezocht wordt tussen voldoende verscheidenheid tussen deelnemers en het aantal deelnemers.<sup>13</sup></li> <li>• Regelmatig contact en onderlinge interacties bevorderen de samenwerking tussen publieke en private partijen<sup>3,5,13</sup></li> <li>• De kloof tussen publieke en private partijen kan overbrugd worden doordat alle deelnemers dezelfde maatschappelijke waarden omarmen, bijv. ‘meer mensen aan het werk’<sup>4</sup></li> </ul>	<p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer de deelnemers in het leernetwerk <i>teveel op elkaar lijken</i> of wanneer de deelnemers <i>te veel van elkaar verschillen op het gebied van kennis</i>, dan kunnen ze niet met elkaar samenwerken of van elkaar leren<sup>15</sup></li> <li>• Wanneer deelnemers hun samenwerking niet zien als middel om doelstellingen van hun organisatie te behalen<sup>4</sup></li> <li>• Als vertrouwen ontbreekt, of zelfs sprake is van wantrouwen tussen de partijen<sup>9,12,15</sup></li> <li>• Een te groot aantal deelnemers waardoor de diversiteit in het netwerk te groot wordt<sup>13</sup></li> <li>• Wanneer er weinig/onvoldoende gelegenheid is voor onderling contact en interacties tussen de deelnemers onderling<sup>3,5,13</sup></li> <li>• Wanneer er geen aandacht besteed wordt aan de gemeenschappelijk waarden van private en publieke partijen<sup>4</sup></li> </ul>
	<b>Strategische koers</b>	
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer alle deelnemers de samenwerking zien als een geschikt middel om (ook commerciële) doelstellingen van de eigen organisatie te behalen<sup>4</sup></li> </ul>	<p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer deelnemers hun samenwerking niet zien als geschikt middel om doelen te behalen<sup>4</sup></li> </ul>
	<b>Risico’s durven nemen</b>	
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer een leernetwerk de randen opzoeken van wat mogelijk is binnen de betrokken organisaties, dat wil zeggen: het netwerk wijkt doelbewust af van de normale manier van werken binnen de eigen organisatie<sup>12</sup></li> </ul>	<p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer een leernetwerk niet durft of kan afwijken van de normale manier van werken<sup>12</sup></li> </ul>

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Kernelement	Bevorderende en belemmerende factoren
<b>Samenstelling LNW</b>	<b>Samenstelling van het LNW</b>
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer een onafhankelijke partij (in de zorg) aangesloten is die niet door de overheid gefinancierd worden, vanwege hun onafhankelijke positie. Zo'n onafhankelijke partij wordt gezien als 'eerlijke, onafhankelijke partij' die als belangrijkste doel heeft het verbeteren van de kwaliteit van de gezondheidszorg<sup>15</sup></li> <li>• Als de kloof tussen private en publieke partijen overbrugd kan worden door gemeenschappelijke waarden. Wat waardevol is voor een publieke partij, kan ook waardevol zijn voor een bedrijf<sup>6</sup></li> <li>• Wanneer de leider of netwerktrekker de gedeelde waarden van de deelnemers onder woorden brengt<sup>7</sup></li> <li>• Wanneer eindgebruikers actief meedoen in het LNW<sup>15</sup></li> <li>• Zorg voor voldoende verscheidenheid/ heterogeniteit in het netwerk: meer heterogeniteit levert meer verschillende perspectieven op, en leidt tot meer kennisdeling.</li> <li>• Zorg voor een optimaal aantal deelnemers<sup>13,14</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zodat het aantal deelnemers en de diversiteit in de groep in balans is<sup>13</sup></li> <li>- zodat iedere deelnemer zich verantwoordelijk voelt.<sup>13</sup></li> </ul> </li> </ul> <p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer een onafhankelijke partij of kennisinstituut ontbreekt in het leernetwerk<sup>15</sup></li> <li>• Wanneer private en publieke partijen onvoldoende gemeenschappelijke waarden hebben<sup>15</sup></li> <li>• Als de gedeelde waarden niet expliciet gemaakt/ hardop uitgesproken worden door de leider of netwerktrekker<sup>7</sup></li> <li>• Wanneer eindgebruikers niet actief meedoen in het LNW<sup>15</sup></li> <li>• Als er te weinig heterogeniteit aanwezig is in het netwerk; dit beperkt de kennisdeling<sup>14</sup></li> <li>• Als het aantal deelnemers en de verscheidenheid in de groep uit balans zijn (bijvoorbeeld een grote, homogene groep; of juist een kleine, erg diverse groep)<sup>13</sup></li> <li>• Als de groep te groot wordt waardoor deelnemers een afwachtende houding aannemen<sup>13</sup></li> </ul>
<b>Organisatie</b>	<p><b>Randvoorwaarden processen organisatie LNW</b></p> <p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een gelijkwaardige, platte samenwerkingsstructuur in het netwerk<sup>2,11</sup></li> <li>• Ruimte voor reflectie op het doel van het netwerk, zodat tegenstrijdigheden eerder zichtbaar worden. Dit kan onderhuidse conflicten aan het licht brengen.<sup>2,6</sup></li> </ul> <p><b>Leiderschap</b></p> <p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer de LNW trekker initiatief neemt, over management vaardigheden beschikt en een verbindende rol kan spelen<sup>1</sup></li> <li>• Wanneer het nemen van risico's, openheid en reflectie in de groep gestimuleerd wordt door de trekker/leider<sup>6</sup></li> <li>• Wanneer de LNW trekker of leider een dienende, ondersteunende invulling geeft aan zijn/haar leiderschap en dit door de hele groep wordt gedragen<sup>1,12</sup></li> </ul> <p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiërarchie tussen de netwerkliden<sup>2,11</sup></li> <li>• Wanneer er geen ruimte is voor reflectie op het doel van de samenwerking kunnen onderhuidse conflicten ontstaan<sup>2,6</sup></li> <li>• Wanneer de LNW trekker onvoldoende beschikt over leiderschapskwaliteiten<sup>1</sup></li> <li>• Wanneer het nemen van risico's, openheid en reflectie in de groep afgeremd worden in het LNW.</li> <li>• Wanneer de LNW trekker een autoritaire invulling geeft aan zijn/haar leiderschap<sup>12</sup></li> <li>• Wanneer in de groep geen eenduidige opvatting bestaat over de rol van de LNW trekker<sup>12</sup></li> </ul>

Vervolg tabel 1

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Kernelement	Bevorderende en belemmerende factoren	
<b>Organisatie</b>	<b>Communicatie</b>	
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een open gesprek tussen deelnemers van het leernetwerk om de gemeenschappelijke waarden te bepalen<sup>13</sup></li> <li>Oog hebben voor verschillen in taalgebruik tussen publieke en private partijen. Woorden met een commerciële ondertoon zoals “businessmodel” of “klant” hebben een andere betekenis in een academische omgeving dan in een zakelijke omgeving<sup>13</sup></li> </ul>	<p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer er onvoldoende ruimte is voor een open gesprek over de gemeenschappelijk waarden in het leernetwerk<sup>13</sup></li> <li>Wanneer er geen aandacht besteed wordt aan het feit dat er verschillen zijn in taalgebruik tussen publieke en private partijen<sup>13</sup></li> </ul>
<b>Synergie</b>	<b>Samenwerking</b>	
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer er ruimte is voor informele, sociale relaties en interacties tussen deelnemers. Veel interactie vergroot de onderlinge betrokkenheid en vergroot de motivatie om van elkaar te leren<sup>3,5,13</sup></li> <li>Wanneer er vertrouwen is tussen deelnemers. Vertrouwen draagt bij aan betere uitkomsten van het netwerk<sup>5,9,12</sup> Vertrouwen kan ook <i>actief gestimuleerd</i> worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>doordat deelnemers verwachten dat de samenwerking hen voordeel gaat opleveren<sup>5</sup></li> <li>doordat gezamenlijk problemen opgelost worden<sup>5</sup>.</li> </ul> </li> <li>Wanneer er een gelijkwaardige, platte samenwerkingsstructuur in het netwerk aanwezig is<sup>2,11</sup></li> <li>Wanneer rekening gehouden wordt met het feit dat publieke of academische partij- en een andere werkstijl (projectmatig of meer ‘vrij’) en andere taal/andere termen hanteren dan private partijen<sup>13</sup></li> </ul>	<p><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer onvoldoende ruimte en gelegenheid is voor onderlinge interacties tussen deelnemers<sup>3,5,13</sup></li> <li>Wanneer het wederzijds vertrouwen niet gestimuleerd wordt; bijvoorbeeld doordat deelnemers niet actief meewerken aan de oplossing van een probleem<sup>5</sup></li> <li>Wanneer sprake is van hiërarchie tussen de netwerkleden; dit belemmert de besluitvorming<sup>11</sup></li> <li>Wanneer onvoldoende rekening gehouden wordt met verschillen in werkstijl en taalgebruik tussen publieke en private partijen<sup>13</sup></li> </ul>
	<b>Machtsverhouding en conflicten</b>	
	<p><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer er ruimte is voor reflectie en kritisch nadenken over het doel en de rol van het netwerk<sup>2,6</sup></li> <li>Reflectieve gesprekken dragen bij aan het gevoel van eigenwaarde van de netwerkleden, waardoor deelnemers zich minder snel defensief opstellen in het LNW<sup>2</sup></li> <li>Door reflectiegesprekken komen potentiële conflicten eerder aan het licht<sup>6</sup></li> </ul>	<p><i>Belemmerend werkt</i></p> <p>Wanneer er geen ruimte is voor reflectie: conflicten blijven sluimeren en deelnemers nemen eerder een defensieve houding aan<sup>2,6</sup></p>

Vervolg tabel 1



## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Kernelement	Bevorderende en belemmerende factoren	
	<p data-bbox="360 411 2145 454"><b>Samengebrachte middelen</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="360 464 1249 582"> <p data-bbox="360 464 1249 491"><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul data-bbox="360 491 1249 582" style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer het (leer)proces in het LNW als even belangrijk gezien wordt als het eindresultaat van het LNW<sup>8</sup>;</li> <li>• Wanneer de financiering van het leernetwerk goed geregeld is<sup>15</sup></li> </ul> </div> <div data-bbox="1256 464 2145 582"> <p data-bbox="1256 464 2145 491"><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul data-bbox="1256 491 2145 582" style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer het (leer) proces zelf niet als resultaat of opbrengst van het LNW gezien wordt<sup>8</sup>,</li> <li>• Wanneer de financiering van het leernetwerk niet goed geregeld is<sup>15</sup></li> </ul> </div> </div> <p data-bbox="360 598 2145 641"><b>Tevredenheid</b></p> <p data-bbox="360 657 2145 700">Geen relevante informatie gevonden</p>	
<p data-bbox="91 719 353 762"><b>Resultaten</b></p>	<p data-bbox="360 719 2145 762"><b>Resultaten van het LNW</b></p> <ul data-bbox="360 778 2145 863" style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan het LNW verbetert de positie van de individuele deelnemer<sup>13</sup></li> <li>• Deelname aan het LNW verbetert ook de positie van een deelnemende organisatie<sup>13</sup></li> <li>• Een LNW tilt de inter-organisatiele samenwerking tussen deelnemende organisaties naar een hoger niveau<sup>13</sup></li> </ul> <p data-bbox="360 879 2145 922"><b>Organiseren van een jaarlijkse bijeenkomst</b></p> <p data-bbox="360 938 2145 981">Geen relevante informatie gevonden</p> <p data-bbox="360 997 2145 1040"><b>Resultaten voor het samenwerkingsverband</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="360 1056 1249 1284"> <p data-bbox="360 1056 1249 1083"><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul data-bbox="360 1083 1249 1284" style="list-style-type: none"> <li>• Bij een beginnend LNW dat nog niet lang functioneert: Wees als LNW trekker voorzichtig/terughoudend met het claimen van specifieke resultaten of successen van het LNW<sup>12</sup>. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuele deelnemers hebben er belang bij om aanspraak te maken op de successen van het netwerk om zo hun betrokkenheid te versterken.</li> <li>- Wanneer de LNW trekker te snel resultaten claimt, vergroot dat het risico dat de andere partners vervreemden van het netwerk</li> </ul> </li> </ul> </div> <div data-bbox="1256 1056 2145 1284"> <p data-bbox="1256 1056 2145 1083"><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul data-bbox="1256 1083 2145 1284" style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer een trekker te snel/ te makkelijk resultaten claimt, is het risico dat hierdoor de andere partners vervreemden van het netwerk<sup>12</sup></li> </ul> </div> </div> <p data-bbox="360 1300 2145 1343"><b>Randvoorwaarden voor het leren</b></p> <p data-bbox="360 1359 2145 1402">Geen relevante informatie gevonden</p>	

Vervolg tabel 1

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Kernelement	Bevorderende en belemmerende factoren
	<p data-bbox="371 411 853 440"><b>Werkwijze leren/ Expliciteren van leerlessen</b></p> <p data-bbox="371 464 555 488"><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul data-bbox="371 491 1238 810" style="list-style-type: none"><li>• Ruimte om de reflecteren op wie je als professional bent, wat je verwachtingen, persoonlijke en professionele doelen zijn helpt om in een team te functioneren<sup>2,6</sup></li><li>• Wanneer men alert is op verschillende soorten kennis in het leernetwerk:<sup>13</sup><ol style="list-style-type: none"><li>1) Technologische kennis,</li><li>2) Marktkennis:</li><li>3) Managementkennis (mbt het samenwerkingsproces en hoe dit georganiseerd en verbeterd kon worden).</li></ol></li><li>• Wanneer men alert is op verschillende leerbehoeften: formuleer een collectieve strategie die rekening houdt met de leerbehoeften van alle deelnemers van de verschillende betrokken organisaties en met de strategieën van elke deelnemende organisatie<sup>14</sup></li><li>• Wanneer de deelnemers een open dialoog kunnen voeren. Die open dialoog is nodig om gemeenschappelijke waarden te creëren<sup>13</sup></li></ul> <p data-bbox="1263 464 1464 488"><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul data-bbox="1263 491 2074 624" style="list-style-type: none"><li>• Wanneer er onvoldoende ruimte is voor individuele reflectie<sup>2,6</sup></li><li>• Wanneer geen rekening gehouden wordt met verschillende soorten kennis<sup>13</sup></li><li>• Wanneer geen rekening gehouden wordt met verschillende soorten leerbehoeften en een collectieve strategie in het LNW ontbreekt<sup>14</sup></li><li>• Wanneer er onvoldoende openheid is tussen de deelnemers van het leernetwerk<sup>13</sup></li></ul>
	<p data-bbox="371 842 573 866"><b>Financiële prikkels</b></p> <p data-bbox="371 900 723 924">Geen relevante informatie gevonden</p>
	<p data-bbox="371 963 658 987"><b>Implementatie strategieën</b></p> <p data-bbox="371 1021 723 1045">Geen relevante informatie gevonden</p>
	<p data-bbox="371 1085 853 1109"><b>Kennistransfer LNW naar moederorganisatie</b></p> <p data-bbox="371 1134 555 1158"><i>Bevorderend werkt</i></p> <ul data-bbox="371 1161 1088 1214" style="list-style-type: none"><li>• Wanneer geleerde lessen breed gedeeld worden in het publieke domein, en dus ook buiten de eigen organisatie gedeeld worden<sup>8</sup></li></ul> <p data-bbox="1263 1134 1464 1158"><i>Belemmerend werkt</i></p> <ul data-bbox="1263 1161 1984 1185" style="list-style-type: none"><li>• Wanneer geleerde lessen alleen in de eigen organisatie gedeeld worden<sup>8</sup></li></ul>

Vervolg tabel 1

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

Kernelement	Bevorderende en belemmerende factoren	
Fasering	<b>Formeren</b> <i>Bevorderend werkt</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wanneer voor de private partijen de baten van het LNW benadrukt worden: het LNW draagt bij aan innovatie van het bedrijf<sup>10</sup></li><li>• Een private partij heeft doorgaans beperkte vaardigheden om kansen te identificeren, die kansen na te jagen, en vervolgens het publiek te overtuigen van een nieuw product of dienst. Het LNW kan hierbij de private partij ondersteunen: het LNW zoekt uit waar de kansen liggen, wat hiermee moet gebeuren en overtuigt het grotere publiek dat de nieuwe dienst/product nodig is<sup>10</sup></li></ul>	<i>Belemmerend werkt</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wanneer de baten van het LNW – zoals bijdragen aan innovatie- uit het zicht raken voor de private partij<sup>10</sup></li></ul>
	<b>Onderhoud</b> <i>Bevorderend werkt</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrouwen binnen het LNW. Dit creëert stabiliteit<sup>5</sup></li></ul>	<i>Belemmerend werkt</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wantrouwen, want dit leidt tot instabiliteit<sup>10</sup></li></ul>

Vervolg tabel 1



## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

### Discussie

Deze scoping review beoogt een overzicht te geven van de werkzame elementen bij een Publiek-Private Samenwerking (PPS) in een leernetwerk in het sociaal domein. De 15 geselecteerde publicaties bevestigen voor een groot deel de kernelementen van het LISO-framework<sup>16,17</sup>. Met andere woorden: onze bevindingen voor publiek-private leernetwerken bevestigen voor een groot deel de verschillende kernelementen van LISO. Dat wil zeggen: een dragende, ondernemende trekker, een gelijkwaardige samenwerkingsstructuur, goede financiering en regelmatig onderling contact tussen de verschillende deelnemers zijn belangrijke werkzame elementen. Al deze elementen maken al deel uit van het LISO-framework. Er zijn ook verschillen voor het opstarten en functioneren van het organisatie-overstijgende netwerk waarin een private partij zitting heeft (PPS). In een PPS is het belangrijk om gemeenschappelijke waarden te benadrukken: die gemeenschappelijke waarden overbruggen de kloof tussen publieke en private partijen. Verder dienen trekkers van een PPS rekening te houden met het feit dat er (grote) verschillen kunnen zijn in werkstijl en taalgebruik tussen publieke en private partijen. Diversiteit in een PPS is wenselijk, maar moet niet te groot worden. Een te grote 'cognitieve afstand' tussen deel-

nemers kan namelijk het samenwerken en het gezamenlijk leren belemmeren. Verder is – juist ook in een PPS - ruimte voor reflectie en een open dialoog belangrijk: neem voldoende tijd als deelnemer in een PPS om te reflecteren op je rol als professional, de wederzijdse verwachtingen in het leernetwerk en de doelstelling. Tenslotte is het van belang dat deelnemers in een PSS ervan doordrongen zijn dat het leernetwerk directe voordelen oplevert: het leernetwerk identificeert kansen, bepaalt wat er moet gebeuren om die kansen te realiseren en overtuigt het grotere publiek van de meerwaarde van een nieuwe dienst of product. De PPS ondersteunt een bedrijf bij het innoveren. Als laatste element benoemen we de aanwezigheid van een onafhankelijke partij (in de zorg) of kennisinstituut in de PPS.

De gevonden resultaten bevestigen grotendeels de verschillende kernelementen van LISO. Dat ondersteunt de keuze voor LISO als theoretische grondlegger bij het opstarten en evalueren van een organisatie-overstijgend leernetwerk. Er is echter meer onderzoek nodig om te bevestigen of dit inderdaad het geval is. We vonden ook punten waaraan aanvullend aandacht gegeven moet worden om een leernetwerk met een PPS succesvol te maken. Deze punten kunnen door de trekker van het leernetwerk meegenomen worden bij het

opstarten en evalueren van het leernetwerk. Bij het interpreteren van de resultaten is het goed een paar zaken in het hoofd te houden: 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; 2. Er zijn artikelen meegenomen over het leren en samenwerken tussen organisaties, maar ook over leernetwerken binnen grote organisaties, omdat uit deze artikelen nuttige lessen konden worden gehaald relevant voor onze onderzoeksvraag.

Het uitvoeren van een scoping review in de wetenschappelijke literatuur over PPS in het sociaal domein stelde ons in staat om enkele specifieke elementen te vinden die nodig zijn in een dergelijke samenwerking. Verder onderzoek is nodig om na te gaan of deze bevindingen bevestigd worden. De resultaten van dit onderzoek onderbouwen het LISO-framework en geven extra aandachtspunten voor het werken in een organisatie-overstijgend leernetwerk waarin publieke en private partijen samenwerken.

## Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen

### Dankwoord

Deze factsheet is tot stand gekomen binnen het project 'Een lerend netwerk van bedrijven als antwoord op de vraag naar verbetering re-integratie tweede spoor' uit het ZonMw-programma 'Verbetering re-integratie 2<sup>e</sup> spoor'. Kijk [hier](#) als je meer wilt weten over dit project. Het project speelt in het domein Werk & Inkomen; het uitbreiden van deze scoping review naar andere sectoren van het sociaal domein is uitgevoerd met middelen van TNO. We danken professor dr. Ronald Blonk voor het adviseren bij deze scoping review. Ook danken we de experts dr. Paul Preenen en dr. Suzanne van Hees voor het wijzen op aanvullende literatuur voor onze scoping review.

### Literatuur\*

1. Andresen, 2021
2. Bednarz, Cavicchiolo et al., 2011
3. Chien, 2016
4. de Montigny, Desjardins & Bouchard, 2019
5. Edelenbos & Klijn, 2007
6. Fuller, Oster et al., 2015
7. Herbert & Best, 2011
8. Kallio & Lappalainen, 2015
9. Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010
10. Leite, 2022
11. Navarro-Valverde, Labianca et al., 2022
12. Popp, MacKean et al., 2014
13. Reypens, Lievens & Blazevic, 2016
14. Schippers, Mennens et al, 2023
15. Windrum, 2014
16. Pannebakker & Wildeman, 2021
17. Pannebakker & Wildeman, 2023

\* De nummers 1-15 zijn opgenomen in de scoping review



**Samen leren en innoveren in leernetwerken met publiek en private partijen**

**Meer informatie**

Wil je meer weten? Neem dan contact op met  
dr. Noortje Pannebakker, [noortje.pannebakker@tno.nl](mailto:noortje.pannebakker@tno.nl)

**TNO** innovation  
for life

**tno.nl**